

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 工藤 芳純

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社との密接な関係性により、経営が安定する点である。親会社からの安定的な売上を確保することができる、安定株主化することで、買収を仕掛けられた場合でも、防衛が容易となる。

（ b ）

弱みは、親会社を意識した経営により、独自戦略の採用に制約がある点である。大型投資や役員の派遣が親会社の意向によって決定される、給与水準は業績に関わらず親会社より低く設定せざるをえない。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点は、情報収集の場とすべきである。売上増大に貢献する廉価品等の情報収集、収益率増大に貢献する原材料の委託製造のコーディネート提案のための、現地取引先の動向を収集する場とする。

（設問 2）

A 社は、親会社の選択と集中に対応した事業展開を推進すべきである。親会社が整理した拠点を取得し、A 社の営業拠点の拡充を図る、余剰人員の採用することで新規事業に不足する人材を補完する。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、商品別と地域別の組織展開のため、迅速な対応がとれないことである。商品別では、取引先毎のニーズに迅速な対応ができない、地域別では、商品別のニーズに迅速に対応できない。

（設問 2）

A 社は、既存事業と新規事業の 2 事業部制を構築することが望ましい。高年齢者を中心として既存事業の活性化を図り、通年採用の社員や若手社員を中心に新しいビジネスモデルを加速させていく。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは組織の硬直化を招く点である。高年齢者は、既存のビジネスモデルの成功体験から、新しいビジネスモデルへの対応が遅れるため、A 社全体の変革のスピードが遅くなり、組織が硬直化する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

最大 12 名の少人数クラスのためきめ細かいサービスが提供できる。
全ての事業所が屋内コートで運営されており天候に左右されない。
独自イベントや会員向けブログ等で受講生との絆が深くなっている。
新規事業に活用可能な自習室や託児ルーム等を完備している。

第 2 問（配点 15 点）

B 社は、会員が出張・転勤した際にも、ラケット等の無料レンタルにより、レッスンに参加することができるようにしている。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

小中学生やその親をスクール会員として有していること。
受験難関校に通うアルバイトを雇用していること。
各事業所に宿題等に活用できる自習室等が設置されている。

（ b ）

レベル別の少人数クラスやイベント等の運営ノウハウがある。
約 8 千名のスクール会員やホームページにより知名度がある。
スクール会員の小中学生やその親との信頼関係が構築されている。

第 4 問（配点 15 点）

スクールに通う小中学生や対象の子供を持つ親をターゲットとする。
受験難関校に通い信頼関係の厚いインストラクターを講師とする。
会員制のホームページによって、個別フォローを実施する。

第 5 問（配点 20 点）

新規事業は、会員以外も利用可能な託児所が考えられる。理由は、託児ルームを設置しており、託児ノウハウがある、託児所を利用する主婦層やそこで育った幼児も B 社の見込み客とすることができるからである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

理由は、全自動・単一加工体制による低コスト・短納期化である。
理由は、得意先の幅を広げ生産面・収益面が改善したためである。

第 2 問（配点 25 点）

今後の経営に与える影響は、
メリット：安定的な受注の確保により売上が上昇する、
デメリット：Y 社依存が高まることで、コストダウン要請が強まり収益性が低下し、さらに増産体制の整備のための投資を実施することで財務リスクも高まる。

第 3 問（配点 25 点）

C 社は、生産の効率化を図り、短納期対応力を強化するべきである。理由は、部品メーカーから短納期対応を求められている、現在の納期 3 日体制をさらに短縮することで、更なる短納期の受注に対応でき、他社との差別化要因となるからである。

第 4 問（配点 20 点）

技術開発は、外部機関との連携を強化して取り組むようアドバイスする。社内の技術開発体制が不十分な C 社は、公設試験研究機関の支援に加え、大学との産学連携や同業他社との共同研究の実施により、高度な技術開発を現在の体制で実現可能となる。

第 5 問（配点 20 点）

情報システムは、グループテクノロジーを活用して 2 工場の生産割り振りが可能なシステムを整備する。管理すべき項目は、受注情報、ロットサイズ、各工場からの距離、搬送時間、コスト、各工場の現品情報、進捗情報、余力情報等、である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 30 点）

- (a) 商品回転率 (b) 17.23 回
(c) 問題点は、店舗毎に顧客ニーズにあった品揃えができていない点。
原因は、企業規模が小さく多様な品揃えが難しいためである。
- (a) 売上高対販売費・一般管理費率 (b) 28.29 %
(c) 問題点は、人員配置や在庫管理が不十分な点。原因は、POS の活用が不十分でアルバイトや商品廃棄損が増加したためである。
- (a) 固定資産回転率 (b) 6.99 回
(c) 問題点は、戦略的な店舗展開ができていない点。原因は、大手コンビニの出店まで競合がなく経営が硬直化していたためである。

第 2 問（配点 20 点）

（設問 1）

(a) - 6 百万円 (b) + 4 百万円 (c) + 1 百万円

（設問 2）

D 社のキャッシュフローの状況は悪い。棚卸資産の悪化を投資キャッシュフローや財務キャッシュフローで賄えていない状態である。

第 3 問（配点 20 点）

（設問 1）

- (a) 26.67 % (b) - 1.57 %
(a) 33.65 % (b) 11.11 %
(a) 34.18 % (b) 22.78 %

（設問 2）

D 社は、貢献利益率に着目して結論を出すべきである。店舗タイプ毎の売上高から変動費と個別固定費を差し引き分析する。

第 4 問（配点 15 点）

D 社は、住宅街店舗を 1 店舗とロードサイド店舗を 2 店舗増加させた場合のキャッシュフローが 18 百万円となり最適である。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

各店舗毎に、商品別の販売数・在庫数を把握し、地域のイベント情報等を加味することで、効果的な仕入・在庫管理に活用する。

（設問 2）

各店舗毎に、顧客層別の売れ筋・死に筋商品を把握し、顧客ニーズを加味することで、効果的な商品入れ替えに活用する。