

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 栗原 秀樹

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社の事業拡大とともに業績を順調に伸ばし、事業基盤を確立できる点、親会社の信用等により他メーカーへの取引拡大を図りやすい点、親会社からの転籍者の優れたノウハウ等を活用できる点、等である。

（ b ）

弱みは、社長は親会社の転籍者だけなのでプロパー社員のモラル向上が難しい点、大規模投資案件等の重要事項は親会社からの制限を受ける点、業績に関係なく、親会社の水準に近い給与設定が必要な点、等である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点を輸出入事業の重要拠点として発展的に活用していく。具体的には、成長著しい中国や東南アジア地域の営業体制を強化・拡大し、輸出額の増加を図る、廉価品の輸入体制を構築し、輸入額の増加を図る。

（設問 2）

A 社は、多角的な独自のビジネスモデルを構築していく事業展開を模索することができる。具体的には、親会社の動向への対応で取引関係を維持しつつ、海外取引の拡大やコーディネート等の新事業展開の強化を図る。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、各事業展開毎の売上や利益責任が曖昧になりやすいこと、短期的な視点になりやすく、経営ビジョンの達成が困難になること、部門間の調整が必要になり、意思決定が遅くなってしまうこと、等である。

（設問 2）

今後は、急速な環境変化に対応できる組織を構築していくことが望ましい。具体的には、事業構造に適合した事業部制を導入し、新規等事業毎の利益責任の明確化や意思決定の迅速化を図り、継続的な成長を実現していく。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、契約社員や派遣社員の有効活用に支障がでること、通年採用の 30 歳代中堅社員の有効活用や管理人材への育成に支障がでること、再雇用者のモラル向上や健康管理の対策が必要になること、等である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

大手の屋外とは違い、全事業所に 3 面の屋内コートを有すること。
優秀なインストラクターが多様な少人数クラスで指導していること。
各事業所の独自イベント実施により受講生との絆を深めていること。
入会金が安く、受講料の月払いや道具の無料レンタル制があること。

第 2 問（配点 15 点）

方法として、空き時間での会員限定のレンタルコートの提供、転勤等での転校制度や振替受講制度の完備、等を採用している。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

受験難関校に通う大学生をアルバイトとして多数採用していること。
全事業所に小中学生が宿題や勉強ができる自習室を有すること。
全事業所にインターネットを楽しむリラク্সルームを有すること。

（ b ）

ホームページや会員向けブログ等の情報活用ノウハウを有すること。
各レベルに合わせた対応ができる指導・運営ノウハウを有すること。
受講生の小中学生や親との一体感や深い絆を構築していること。

第 4 問（配点 15 点）

少人数クラスでの優秀な大学生によるマンツーマン指導の実施。
様々なレベルや能力、ニーズ等に合わせた多様なクラス編成の設定。
親の転勤時の別事業所への転校制度や欠席時の振替受講制度の完備。

第 5 問（配点 20 点）

新規事業として、託児所事業が考えられる。具体的には、全事業所に完備している会員限定の幼児一時預かり用の託児ルームを一般に開放し、母親との深い信頼関係を築き、テニススクールや学習塾との相乗効果を図る。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

高い表面処理技術や低コスト・短納期対応の生産体制を有するため。
得意先の幅を広げ、量的確保以外に高い生産、収益性を維持したため。

第 2 問（配点 25 点）

今後の経営にプラスとマイナスの影響を及ぼすことになる。具体的には、国内自動車産業が好調な Y 社からの注文増加により売上の向上が図れる、改善を図った Y 社への依存度が上がり、生産性、収益性に優れた生産体制の再構築が必要になってしまう、等である。

第 3 問（配点 25 点）

工場の生産体制を強化すべきである。具体的には、地方工場を主力工場とし、装置や人員配置を見直す。理由は、地方工場は 24 時間操業が可能なため、実際の納期は 3 日以上が 9 割もあるため、小口納品の増加や生産平準化等への対応力が上がるため、等である。

第 4 問（配点 20 点）

技術開発体制を強化し、被膜の強度面、発色の安定面、コスト面等の課題解決を図っていくことをアドバイスする。具体的には、技術開発部を新設し、専任化や増員等で社内体制を強化し、公設試験研究機関以外にも大学や他企業との戦略的連携体制の構築を図る。

第 5 問（配点 20 点）

重要なデータ項目は、受注：部品メーカーからの生産内示情報、生産計画、受注書と受注残状況、生産：本社、地方工場の生産余力状況や進捗状況、納品：注文品の納期情報、搬送時間、搬送コスト等である。これらを工場間で一元管理していくべきである。

事例（財務・会計戦略）

第1問（配点30点）

- (a) 売上高対販売費・一般管理費比率 (b) 28.29%
- (c) 問題点は、販管費の増加による利益圧迫である。原因は、社長の雇用決定による人件費、仕入不備による廃棄損、が増加したため。
- (a) 商品回転率 (b) 17.23回
- (c) 問題点は、在庫増加による資産効率の悪化である。原因は、社長指示による品揃えの不備、店舗での仕入業務の不備があるため。
- (a) 売上高営業利益率 (b) -0.21%
- (c) 問題点は、売上高減少による営業利益の赤字である。原因は、顧客層別の品揃えの不備、大手コンビニ進出で競争が激化したため。

第2問（配点20点）

（設問1）

- (a) -2百万円 (b) 0百万円 (c) 1百万円

（設問2）

D社のキャッシュフローは悪い状況である。理由は、営業活動によるキャッシュフローで事業展開に必要な資金を得られていないため。

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）

共通固定費控除前の売上高貢献利益率と売上高構成比率から店舗タイプ別の採算性状況の点に着目して結論を出すべきである。

第4問（配点15点）

ロードサイド店舗を2店舗、住宅街店舗を1店舗増加させることが、毎年のキャッシュフローが18百万円と一番多く、最適である。

第5問（配点15点）

（設問1）

時間帯別、曜日別、月別等の過去の仕入情報や販売状況、在庫状況等のデータを活用し、仕入業務の効率化と在庫水準の適正化を図る。

（設問2）

顧客層別の売れ筋、死に筋等の販売情報や商品毎の売上状況等のデータを活用し、各店舗に適した品揃えを行い、売上の向上を図る。