

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 牧崎 茂

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社との取引により収益が安定していること、親会社の威光・名声を営業活動に活用することで信用を得やすいこと、親会社から技術面の情報提供等のサポートを得やすいこと。などである。

（ b ）

弱みは、親会社の方針の影響を受けやすいこと、給与水準を親会社を意識して設定する必要があること、社長の在任期間が短いため、長期的なビジョン・方針が構築差にくいこと、などである。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外の取引業者同士の取引拠点として活用する。具体的には、現地企業との取引を強化し、高品質の原材料を提供する。現地の原材料メーカーとの関係を強化し、原材料の委託コーディネート事業を推進する。である。

（設問 2）

親会社の求める事業の選択と集中に必要な情報を積極的に提供し、親会社との関係を強化する。具体的には、取引先の技術動向、生産動向に関する情報を提供し、親会社を委託製造コーディネート事業に活用する。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、機能別組織とエリア別組織が混在しているため、セクショナリズムが発生しやすい組織構成になっていることである。このため、各部門間のコンフリクトが発生し、環境変化への適応力が弱くなっている。

（設問 2）

A 社は、事業部性組織を構築すべきである。具体的には、原材料の輸出・輸入を行う部門を統合し、既存事業を強化する。海外事業所を統括する事業部を創設し、委託製造コーディネート事業を推進する、である。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、人事戦略が展開しにくくなることである。具体的には、かつての威光をもった社員が残ることにより、長期的な能力開発が阻害され、従業員のモラル低下の要因ともなりうることである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

すべての事業所が 3 面の屋内コートで運営されていること。

1 クラスの人数が最大で 12 名であり、レッスンの質が高いこと。

各事業所で定期的に独自のイベントを企画し、実施していること。

各事業所に会員が使用できるリラックスルームを用意してあること。

第 2 問（配点 15 点）

B 社は、 スクールの空き時間を利用したレンタルコートの提供、 別の事業所でもレッスンを受講できる制度等を採用している。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

学校の下校途中に宿題や勉強ができる自習室を持っていること。

受験難関校に通う学生アルバイトを講師として活用できること。

各事業所の周辺に学習塾が増えているという立地条件の良さ。

（ b ）

テニススクールの少人数クラス運営のノウハウがあること。

テニスレッスン受講生の B 社へのロイヤルティがあること。

受講生の親からの子供の進学問題に関する情報があること。

第 4 問（配点 15 点）

各種イベント、ブログ等を通じて受講生との信頼関係を構築できる。

テニスレッスンと学習塾の併用受講カリキュラムができること。

受講生の親へのリラックスルームの使用機会を提供できること。

第 5 問（配点 20 点）

託児サービス事業が新規事業として考えられる。具体的には、 母親層をターゲットとし、 9 時から 23 時までの長時間の営業で提供する。これにより、他事業とのシナジーによりテニス需要を喚起する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

理由は得意先の幅を広げることで稼働率や利益率が向上したため。
理由は全自動装置を用いた単一加工で低コストを実現したため。

第 2 問（配点 25 点）

C 社の経営に対して、マイナスの影響を及ぼすことになる。具体的には、Y 社からの受注量にばらつきがある場合、ラインの稼働率が低下してしまう可能性、Y 社からの低価格要請により、利益率が低下してしまう可能性、などの影響が考えられる。

第 3 問（配点 25 点）

C 社は、品質面、納期面の対応を強化すべきである。理由は、品質面：自動車メーカーからの品質面の要求もあり、製品の高付加価値化を図ることや、納期面：短納期化を図ることで、他社との差別化を図ることが可能となるため、である。

第 4 問（配点 20 点）

C 社は技術開発体制を強化するようアドバイスする。具体的には、社内の技術スタッフを増員し、社内の開発体制を強化し、公設研究機関や工業団地内のほかの企業との交流により共同開発体制を構築することで、自社の技術力を強化する。

第 5 問（配点 20 点）

管理すべき重要なデータ項目は、受注書からの納品日情報、生産計画情報、工場および工程別の余力情報、得意先の工場と C 社 2 工場との搬送時間、搬送コスト等の情報であり、工程平準化や小口輸送のための生産割り振りに活用する。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 30 点）

- (a) 売上高対販管費率 (b) 28.29%
- (c) 問題点は、販売費・一般管理費が上昇し、収益性を圧迫していることである。原因は、人件費と商品廃棄損が上昇したためである。
- (a) 商品回転率 (b) 17.23回
- (c) 問題点は、商品在庫が上昇し、効率性が悪化していることである。原因は、各店舗の顧客層にあわせた仕入れを行っていないからである。
- (a) 当座比率 (b) 61.70%
- (c) 問題点は、当座比率が低下し、短期支払い能力が低下していることである。原因は、売上高に対する支払い債務や借入金の増加である。

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の状況は悪い。在庫の増加により、営業キャッシュフローがマイナスであり、財務活動でも賄いきれていない。

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）

限界利益率の高さと個別固定費の低さに着目して、収益性を比較検討することで、集中する店舗を判断すべきである。

第 4 問（配点 15 点）

住宅街店舗を 1 店舗、ロードサイド店舗を 2 店舗増加させることでキャッシュフローが最大となるため最適な投資となる。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

仕入れ商品の単品管理を行い、在庫データと常に照合できるように POS データを活用することで、在庫水準の適正化をはかる。

（設問 2）

店舗ごとの売れ筋・死に筋商品を把握し、顧客ニーズに対応した商品の入れ替えに活用することで、売り上げの拡大をはかる。