

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 増田 誠

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社との取引が全体の約 40%を占めており、親会社の出資比率も約 60%程度であるため安定した経営が可能であること、関係会社間での企業グループ再編を行ったため事業基盤を確立できていること、である。

（ b ）

弱みは、代表取締役社長の平均在任期間が 2 期 4 年であるため良好な組織文化が形成しづらいこと、親会社の給与水準を意識しないわけにはいかないため業績にかかわらず親会社より給与水準が多少低いこと、である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

輸出入事業が成長するように発展的に活用していくことが考えられる。具体的には、海外市場の拡大に対応することによる売上拡大、廉価品の輸入によるコストダウン、等により事業を拡大し経営ビジョンを実現する。

（設問 2）

A 社は、既存取引先メーカーに対して、取引先メーカーの技術動向・生産動向をいち早く察知して必要な原材料の委託製造を親会社に依頼し、コーディネートするといった事業展開を模索することができる。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、組織単位が製造別・地域別と混在しているため、取引先メーカーに対して機動的なコーディネート営業を展開しづらいこと、利益責任が不明確で経営ビジョン達成に向けて非効率であること、等である。

（設問 2）

A 社は今後取引先別事業部制組織を構築していくことが望ましい。理由は、取引先メーカーの技術動向等を早期に察知し対応するため、事業部ごとに売上高・利益目標を明確化し組織の活性化を図るためである。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、再雇用した高齢者に他の従業員が依存する可能性があるため、プロパー社員の役員や通年採用の 30 才代中堅社員等が育たないこと、急速な技術変化に迅速に対応できない等保守的になること、等である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

すべての事業所が三面の屋内コートで運営されていること。
1 クラス 8 名、上限 12 名と少人数制でレッスンを行っていること。
会員の声を大事にするため会員向けブログを運営していること。
受講生と従業員の一体感醸成のためイベントを行っていること。

第 2 問（配点 15 点）

B 社は、 スクールの空き時間に会員向けレンタルコートの提供、 別事業所でクラスに空き時間があれば受講可等の方法を採用している。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

受験難関校に通うテニススクールの多くのアルバイト大学生
既に確保している学習塾と B 社スクールの両方に通う小中学生
小中学生が宿題や勉強ができる自習室やミーティングルーム

（ b ）

B 社スクールアルバイト大学生の受験難関校の合格ノウハウ
B 社スクールの受講生と従業員の醸成された一体感や絆
B 社スクール受講生の親同士で交わされる進学問題に関する情報

第 4 問（配点 15 点）

アルバイト大学生の受験難関校合格ノウハウを生かしたクラス運営
B 社スクール受講小中学生との一体感を生かした入塾促進・囲込み
入塾生やその母親のニーズに対応したキメ細かい学習メニュー

第 5 問（配点 20 点）

大人向けの文化教室が考えられる。具体的には、 B 社スクール会員の大人をターゲットにして、
会員向けブログでニーズを把握し、 B 社事業所のミーティングルームや自習室を活用して文化教室を開講する、ことである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

低コスト・短納期対応可能な体制と表面処理技術を有しているため
積極的な得意先開拓により稼働率や利益率が向上しているため

第 2 問（配点 25 点）

C 社の今後の経営に多大な影響を及ぼすことになる。具体的には、 プラス面;国内生産が好調であるため売上を早期に向上させることができる、 マイナス面;Y 社への依存度が高まるため Y 社の業績や方針により C 社の経営が左右される、 ことである。

第 3 問（配点 25 点）

C 社は、品質・コスト・納期等の点を強化すべきである。理由は、 国内生産が好調な自動車メーカーからのコストダウン要請に対応するため、 海外生産している競合他社に対抗してさらなる高品質化・短納期化を図ることにより差別化を計るため、 である。

第 4 問（配点 20 点）

C 社に三価クロメート処理へ転換するための技術開発を早期に達成するようアドバイスする。理由は自動車業界でのニーズが高く市場が見込めるためである。具体的には 社内技術開発体制メンバーの増強と専従化、 公設試験研究機関との連携の強化、 である。

第 5 問（配点 20 点）

管理すべき重要なデータ項目は、 部品メーカーと C 社 2 工場及び得意先の生産計画・生産統制情報、 加工品の大小・ロット数である。これにより C 社工場の稼働率を更に向上させて生産の平準化、小口配送を行い効果的・効率的な生産割り振りを実現する。

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) 問題点は棚卸資産効率が悪化したことである。原因は各店舗の顧客層の違いに応じた適正な品揃えと在庫管理ができていないためである。
- (a) 売上高対販売費・一般管理費率 (b) 28.29 %
(c) 問題点は営業利益が赤字に転落したことである。原因は売上高が減少する中給料手当と商品廃棄損が増加しているためである。
- (a) 当座比率 (b) 61.07 %
(c) 問題点は短期支払能力が悪化したことである。原因は赤字となり現金預金が減少し支払手形や短期借入金が増加したためである。

第 2 問（配点 20 点）

（設問 1）

(a) - 11 百万円 (b) + 9 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営業活動キャッシュフローの減少を財務・投資活動で賄えず、全体としてマイナスとなっている。

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）

売上高・売上高構成比、限界利益率・貢献利益率、等の数値に着目してどの店舗タイプに集中すべきかの結論を出すべきである。

第 4 問（配点 15 点）

宅街店舗を 1 店舗とロードサイド店舗を 2 店舗を増加させることが、投資に対するリターンが最大となるため最適である。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

売れ筋商品・死に筋商品を把握して、在庫が少なくなれば自動的に商品を効率的に仕入れできるように POS システムを活用したらよい。

（設問 2）

季節別・日時別・店舗別・天候型別等に売れ筋商品を把握して効果的に品揃えを入れ替えできるように POS システムを活用したらよい。