

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 宮川 淳哉

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、安定的な成長が可能となる点である。具体的には、親会社との取引で計画的な売上確保が可能となる点、親会社のブランドを活用することで新規顧客からの信頼が高めることができる点である。

（ b ）

弱みは、親会社へ依存することのリスクが存在する点である。具体的には、親会社への依存により新規顧客開拓を行う組織力が低下する点、親会社の業績や方針に影響を受けやすくなる点である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

今後、海外営業拠点を既存事業の拡大だけでなく、新規事業の推進を図る場としても活用することが考えられる。具体的には、取引先メーカーに対して原材料の委託製造をコーディネートするという新事業を海外でも展開することである。

（設問 2）

A 社は親会社の動きに対応しつつ新規事業を拡大するという事業展開を模索することができる。具体的には、親会社の動きに対応して経営の合理化・効率化を進め、経営資源を新規事業に振り分けることである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

現在の組織のデメリットは、事業別、エリア別の組織体制となっており、新規事業の展開が困難な点である。具体的には、セクショナリズムが強くなり、全社的視点で新しい事業展開を図る体制となっていない点である。

（設問 2）

今後、新規事業展開が可能な組織を構築していくことが望ましい。具体的には、部門横断的に人を集め、新規事業担当の部署を作り、全社的視点で経営資源を活用していくことである。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、組織の硬直化である。具体的には、ポストが限られているため、若手社員の登用が遅くなり、組織の活性化が図れない、若手社員のモチベーションが低下し、組織力の低下につながる。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

インドアコートで運営されており、立地条件がよいこと
1 クラスの上限を 12 名とし、レッスンの密度を高めていること
料金を高く設定することでサービス品質の高さを訴求していること
定期的にイベントを開催し、一体感の醸成を図っていること

第 2 問（配点 15 点）

方法は、別事業所でのレッスン受講制度を用意することで需要変動を減らし、レンタルコートの提供により稼働率を高めることである。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

全事業所が鉄道の最寄り駅より徒歩 5 分圏内に立地していること
塾の講師となり得る受験難関校に通う大学生が中心のアルバイト
リラクスルーム、ミーティングルーム、自習室等の設備

（ b ）

親睦や一体感の醸成を図れる、社員のイベント企画力
学習塾と B 社スクールの両方に通う小中学生の会員
託児ルームを活用してレッスンに参加する母親会員

第 4 問（配点 15 点）

既存事業との相乗効果を活用し、頭と体の教育を提供すること
1 クラスの上限を設定し、密度の濃い授業を行うこと
定期的にイベントを開催し、一体感の醸成を図ること

第 5 問（配点 20 点）

新規事業として、託児施設の運営が考えられる。理由は、立地条件を生かして顧客の獲得が期待できるため、子どもや母親が既存事業の将来の見込み客として期待できるためである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

得意先の数や幅を拡大し、稼働率や利益率を向上できたためである。
全自動ライン、単一加工、厚さ統一等、生産性が高いためである。

第 2 問（配点 25 点）

C 社の今後の経営に以下の影響を及ぼすことになる。 機会：増産要請に応えることで国内での生産対応というこだわりを継続することが可能となる。 脅威：Y 社への依存が高まることで、Y 社の方針や業績の影響を受けやすくなる。

第 3 問（配点 25 点）

生産体制を強化し、さらなる小ロット短納期化を図るべきである。理由は、自動車産業における小口納品の増加に対応することができるため、海外生産による低価格製品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）

社内の技術開発体制を専任化、強化すべきである。理由は、自動車業界では環境対応が急務となっており、得意先からの要請があるため、現状の兼務体制では課題が数多く残されたままとなっているためである。

第 5 問（配点 20 点）

本社と両工場をインターネットで結び、生産情報の共有化ができる情報システムを整備する。具体的には、受注残データや生産余力データ項目を管理することで生産の平準化に活用し、搬送時間・コストデータ項目を管理することで効率的な小口輸送に活用する。

事例 (財務・会計戦略)

第 1 問 (配点 30 点)

- (a) 売上高販管費比率 (b) 28.29%
- (c) 問題点は、商品廃棄損が過大となり収益を圧迫している点である。原因は、顧客ニーズに対応した品揃えとなっていないためである。
- (a) 商品回転率 (b) 17.23回
- (c) 問題点は、商品在庫が過大となり、効率性が悪化している点である。原因は、在庫状況に対応した発注基準が不明確な点である。
- (a) 当座比率 (b) 61.70%
- (c) 問題点は、短期安全性が低下している点である。原因は、商品の現金化が遅く、現金預金の額が過小となっているためである。

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。具体的には、営業活動によるキャッシュフローのマイナスを投資活動、財務活動でも補いきれていない。

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)

店舗の収益構造に着目して結論を出すべきである。具体的には、限界利益率が高く個別固定費が低い店舗タイプに集中すべきである。

第 4 問 (配点 15 点)

住宅街店舗を 1 店舗増加させ、ロードサイド店舗を 2 店舗増加させる場合が、7 年間のキャッシュフローが 66 百万円となり最適である。

第 5 問 (配点 15 点)

(設問 1)

POSシステムを在庫管理に活用し、適正在庫を下回った場合に自動発注を行うことで仕入・在庫管理の改善・効率化を図る。

(設問 2)

POSシステムを商品の売れ筋・死に筋分析に活用し、売れ筋商品の強化と死に筋商品の排除を図り、効果的な商品の入れ替えを行う。