

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 中島 敬介

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは 親企業の拡大により資源を活用でき、事業基盤を確立できたこと。親企業との安定した取引を行い売上確保できたこと。親企業からの人材派遣により高い技術力等のノウハウを生かすことが出来たことである。

（ b ）

弱みは 親企業の依存が高いことにより A 社の経営が左右されやすいこと。人事、給与体系について自立性が十分に確保できないこと。社長が短期的に変わることにより長期的な戦略立案が出来にくいことである。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

活用する為には、従来のような特定顧客の要請に応えた事業ではなく、既存取扱商品販売拡大の輸出先の販路開拓や、廉価品を開拓し輸入を強化。更に、新たな営業拠点展開の為に運営ノウハウを蓄積していくことである。

（設問 2）

事業展開は、親企業の事業絞込み営業拠点の整理に対し、親企業メーカーと A 商社としての関係構築を保ちながらも、取引先の企業、生産動向を把握し原材料の委託製造コーディネイト事業を取組んでいくことである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、機能別組織の中で地域別と製品別が混在していることで、市場動向を把握しても迅速な意思決定と部門間調整が困難であり、今後取組むべきコーディネイト事業において高度で専門的に行きにくいことである。

（設問 2）

組織は、従来の商社機能に加えコーディネイト事業を行う為に、製品別の事業部製組織とし、急激な技術変化に対応しつつ、顧客ニーズをいち早く把握。自立性あるビジネスプラン実現の為に、人材育成部門を設置する。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、事業拡大、新事業展開を行う上で急激な技術変化に対応しにくく、保守的な組織になりやすい阻害要因が生まれる。従業員の高齢者割合が高くなり組織的な人員育成が困難になることである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第1問（配点20点）

施設面：大手の屋外コートに対し屋内コートを所有している。

商品面：大手に対しレベル別少人数編成での教室の実施である。

指導面：質の高いインストラクターによる指導の実施である。

価格面：大手の低料金に対し付加価値による価格提供である。

第2問（配点15点）

解決方法は、空き時間にレンタルコートを活用できること、出張や転勤の際に最寄の事業所でレッスンを受けることである。

第3問（配点30点）

（a）

立地面：鉄道最寄り駅より徒歩5分圏内という利便性である。

人材面：受験校に通う高レベルな人材スタッフが所属している。

施設面：自習室や各種ルーム等の充実した施設を所有している。

（b）

運営面：テニスでのクラス編成や講座等の教育指導のノウハウ。

企画面：インストラクターが独自に実施するイベントノウハウ。

信頼面：今迄の顧客との間に築いた人間関係や信頼関係である。

第4問（配点15点）

優れたスタッフによる個別指導の高品質な授業を実施する戦略。

親子が同じ場所で利用できる利便性と安心感を提供する戦略。

社員が独自学習イベントを企画し更なる信頼関係構築する戦略。

第5問（配点20点）

託児所を考える。具体的には既存事業のノウハウを活用、シナジー効果の発揮により、駅から近く営業時間も長いことから働く主婦を対象に託児ルームの活用 顧客のスクールと同時利用により、新たな需要を喚起する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

理由は、全自動ラインや単一加工等の低コスト生産体制である。
理由は、新たな得意先開拓を行い稼働率と利益率を向上させた。

第 2 問（配点 25 点）

好影響として、短期的ではあるが生産面で稼働率向上し、売上面でも増加、拡大が図れる。悪影響として、長期的には Y 社への依存が高まり、それにより C 社の経営が左右される。また、増産要請により設備投資や人員増員による固定費の上昇も考えられる。

第 3 問（配点 25 点）

強化すべき点は、得意先からの相次ぐコストダウンに応えた環境ニーズの対応をする為の短納期、高品質の維持向上である。理由は 得意先からの生産拡大への対応要請、 低価格対応要求、短納期、高品質において海外との差別化要素を行う為である。

第 4 問（配点 20 点）

現在の公設試験研究機関との体制見直しを行う。 兼務体制から適切な人員を補充した専任体制とする。 市場（顧客）動向（ニーズ）の把握を迅速に行い、 自社のノウハウを活用し品質、コスト面の課題を早急に解決、環境対応、技術革新をすすめて行くことである。

第 5 問（配点 20 点）

生産平準化のためには、受注量、受注残、部品メーカーからの内示情報、生産計画等のデータを整備し、 小口輸送の効率化のためには、搬送時間、搬送コスト、ルート等の搬送関連等のデータを整備する。これらを一元管理し 2 工場の生産振分を行う。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 30 点）

- (a) 販売費・一般管理費比率 (b) 28.29%
- (c) 問題点は商品廃棄損や給料が増加したことである。原因はアルバイトの余剰と適切な仕入れも行わなかったからである。
- (a) 商品回転率 (b) 17.23%
- (c) 問題点は資産効率化が悪化したことである。原因は全店舗で画一的な品揃えを行い店舗ごとに対応しなかったからである。
- (a) 当座比率 (b) 61.70%
- (c) 問題点は、短期的な安全性が更に悪化していることである。原因は商品在庫の増加を仕入債務で補えていないからである。

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）

C F 状況は現金を減らしており悪い。営業 C F は商品増加し大幅に悪化し、投資 C F と財務 C F で補っているがカバーしきれず厳しい。

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）

各店舗の 限界利益から個別固定費を引いた貢献利益や 売上高構成比の点に着目して店舗の判断の結論を出すべきである。

第 4 問（配点 15 点）

D 社は、住宅街店舗を 2 店舗増加させる場合とロードサイド店を 1 店舗増加させる場合が得られる C F が最大となり最適である。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

P O S システムの発注データ、在庫データを連動させ仕入れを行い、併せて在庫を適正化させるために P O S を活用する。

（設問 2）

各店舗の販売データから顧客ニーズの分析、把握し、売上データを活用しながら品揃えの最適化に P O S を活用する。