

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 小川 健治

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

子会社であることの強みは、親会社への販路を確保することで売上・利益が維持できる、親会社に在籍した人材や親会社のブランド力、ノウハウを活かした新規開拓で売上・利益が拡大できる、といった点である。

（ b ）

子会社であることの弱みは、親会社の転籍者の取締役入りがプロパー人材の昇進を妨げになりインセンティブが薄れる、業績にかかわらず親会社よりも給与水準が低くインセンティブが薄れる、といった点である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点を新規開拓と廉価輸入の拠点として活用する。具体的に、既存取引先だけでなく新規取引先の開拓を積極展開し、取引先のニーズに応える廉価品の仕入力を強化する、ことで売上 400 億円の実現を図る。

（設問 2）

A 社は、親会社を中心とした取引先に、伸張するファインケミカル品や環境化学品の販売と原材料委託製造のコーディネート等の提案力の強化といった事業の選択と集中を進めることで協調性を維持する事業展開を模索する。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、伸張する環境化学・ファインケミカル以外に製品事業部が存在し、製品別と地域別事業部が混在する、ため経営資源の選択と集中が図れず、市場ニーズへの迅速な対応が困難な組織になっている点である。

（設問 2）

A 社が構築すべき組織は、製品別事業部を環境化学部とファインケミカル部に統合して専門化を図り、その下で情報収集や提案型営業を実現する地域別事業部を機能させる、市場ニーズに迅速な対応ができる組織である。

第 4 問（配点 10 点）

再雇用制度がもたらすデメリットは組織の硬直化である、具体的には、新たな人材の流入を妨げ、事業構造や管理体制の見直しといった意識変革を阻害する、社員の高齢化と年齢構成のいびつ化が加速する、点である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

風の影響を受けずにプレーできる屋内コートで運営している点
きめ細かで親切な指導ができるレベル別、少人数制クラスである点
受講生間や従業員との親睦が図れるイベント企画が開催される点
プレーヤーとして高レベルなインストラクターの指導が受けれる点

第 2 問（配点 15 点）

需要変動解決策は、都合により別事業所でレッスンを受講できる、空き時間をレンタルコートとして提供している、ことである。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

講師として採用が可能な受験難関校に通うアルバイト学生である
授業の教室として使用できるミーティングルームや自習室である
学習塾の生徒となりうる既にテニススクールに通う小中学生である

（ b ）

勉強を教える学生インストラクターが生徒から既に得ている信頼
口コミによるプロモーションが発生するほどの企業ブランド
既に小中学生に勉強を教えていることで得ている教育ノウハウ

第 4 問（配点 15 点）

受験難関校に通う現役学生による合格体験に基づくきめ細かな指導
受講生同士や講師との親睦を深められるイベント企画等の開催
会員向けホームページを利用した個別相談対応システムの設置

第 5 問（配点 20 点）

新規事業として有料託児所事業が考えられる。具体的には、既に保有する託児ルームの運営ノウハウ・人材・スペース等の資源を活用し、近隣大手テニススクール等に通う母親や子供等をターゲットに事業展開を図る。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

全自動ライン中心の編成等による高いコスト競争力があるからである。
加工品納入の翌々日には納品する短納期体制を構築しているからである。

第 2 問（配点 25 点）

協調関係強化による売上安定と拡大が望める反面、Y 社依存型経営により、Y 社の方針や業況により業績が変動する、コストダウン等の過度な要請を受けざるを得なくなる、得意先新規開拓意欲が低下する、等、事業存続を危うくするほどの悪い影響を及ぼす。

第 3 問（配点 25 点）

C 社が強化すべき点は、技術開発力と小口納品体制の強化である。理由は、業界最先端の高付加価値技術が実現することで競合企業との価格競争回避が実現できる、短納期・小口納品体制を実現することで海外生産企業との競争回避が実現できる、からである。

第 4 問（配点 20 点）

技術開発について開発体制の強化をアドバイスする。具体的には、他業務兼務かつ 2 名という体制を専任化や人員増強により強化するとともに、業界内の同業・異業種企業との技術的連携体制も模索し、早期の課題解決と市場ニーズ充足を実現できる体制とする。

第 5 問（配点 20 点）

管理すべきデータ項目は、受注残、生産計画、現品・余力・進捗等の生産統制、等の生産管理情報と、得意先への搬送時間や搬送コスト、等の搬送情報、である。情報システムでこれらを一元管理し生産平準化と小口輸送を考慮した最適な生産割り振りを行う。

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、商品在庫が増加して資産効率が悪化している点である。原因は、社長が全店舗で画一的な品揃えをさせているためである。
- (a) 売上高対営業利益率 (b) - 0.21 %
(c) 問題点は、営業利益がマイナスに転落している点である。原因は、給与手当や商品廃棄損が増加し収益を圧迫しているためである。
- (a) 自己資本比率 (b) 45.33 %
(c) 問題点は、資本の安定性が悪化している点である。原因は、利益貢献度に応じた店舗ミックスでなく利益確保できてないためである。

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状況は、営業キャッシュフローがマイナス、かつ固定資産売却や借入金調達でも賄えておらず非常に厳しい。

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）

限界利益率・貢献利益率が高い、限界利益・貢献利益が多い、売上シェアが高いこと等に目して集中する店舗タイプを判断する。

第 4 問（配点 15 点）

キャッシュフローが 18 百万円と最大になるため、住宅街店舗 1 店舗とロードサイド店舗 2 店舗を増加させることが最適である。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

店舗別の仕入れデータと販売実績による実在庫把握と適正在庫算出、自動発注に P O S を活用し、適正在庫を維持することである。

（設問 2）

店舗別で売れ筋・死に筋商品、商品別利益貢献度を分析することに P O S を活用し、投資効率の悪い商品の入替を行うことである。