

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 佐藤 千弥

事例 (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 30 点)

(a)

強みは、親会社から一定の売上を安定して確保できるので事業基盤の確立しやすい一方で、メーカーである親会社とは事業形態が異なるので親会社の干渉が少なく、戦略・人事等の面で自律性を確保できることである。

(b)

弱みは、自社の業績が親会社の業績に依存すること、社長の在任期間が短く長期的戦略を立てにくいこと、親会社との関係でプロパー社員の出世・給与に限界がありそのモラルが低下するおそれがあることである。

第 2 問 (配点 30 点)

(設問 1)

収益向上に活用することが考えられる。具体的には、海外営業拠点の整備を勧め海外市場を拡大することにより売上を増加させ、海外から廉価品を仕入れて原価を引き下げることにより営業利益率を上昇させる。

(設問 2)

事業展開の可能性として、親会社からの自律性強化が考えられる。具体的には親会社以外の取引先や親会社製品以外の商品取扱を増加させる、委託製造コーディネートを強化して単なる商社からの脱却を図る。

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

デメリットは、製品別組織と地域別組織が混在しているので、命令系統の混乱が生じるおそれがあること、今後の中核事業として期待できる委託製造コーディネート事業を専門に扱う部門が存在しないことである。

(設問 2)

組織を製品別に整理し直すこと、製品別部門の中でも取引が拡大している環境化学部、ファインケミカル部を拡充し、他の部門は適宜統廃合すること、委託製造コーディネート事業部門を新設すること、が望ましい。

第 4 問 (配点 10 点)

デメリットは、高齢者が古い経験・思考に縛られることにより組織の硬直化・組織文化の保守化が生じるおそれがあること、若年者を登用する機会が減少するのでそのモラルが低下するおそれがあることである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

すべての事業所の全天候型の屋内コートで運営されている点。
プレイヤーとしてのレベルが高い優秀なインストラクターがいる点。
1 クラスの定員が少人数できめ細かな指導を行っている点。
受講生との親睦を深めるため各種イベントを行っている点。

第 2 問（配点 15 点）

需要がない空き時間には会員にレンタルコートを提供し、需要が大きい時はアルバイト中心の補助インストラクターを付けている。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

全ての事業所が鉄道の最寄駅より徒歩 5 分圏内に立地していること。
教室利用可能なミーティングルームや自習室を有していること。
受験難関校に通う大学生アルバイトを講師として活用できること。

（ b ）

スクール運営のノウハウやイベントの企画力を有していること。
宿題を教わっているテニス教室の生徒が現在の顧客候補となること。
託児所設置等により将来の顧客である母親世代の信頼があること。

第 4 問（配点 15 点）

ブログを活用して生徒と講師，生徒同士の関係性の強化を図る。
レベル別クラス設定と個別指導の充実によりきめ細かな教育を行う。
テニススクールと学習塾の両方通う生徒に割引サービスを行う。

第 5 問（配点 20 点）

託児所事業が考えられる。具体的には、託児ルーム設備を有すること、レッスン中の母親向けの幼児一時預かりサービスのノウハウ有すること、という経営資源を生かして、一般向けの本格的な託児所として発展させる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

取引面で主要取引先以外の得意先の数が多く幅も広いからである。
生産面で低コスト・短納期対応が可能な生産体制を持つからである。

第 2 問（配点 25 点）

プラスの影響として、売上増加が見込まれる。一方、マイナスの影響として、Y社への売上依存度が増すため、自社の業績がY社の業績に左右されるようになる、追加の設備投資や増員の必要性が生じ固定費が増大するため、損益分岐点が上昇するおそれがある。

第 3 問（配点 25 点）

低コスト・短納期要請への対応力を強化すべきである。理由は人件費等のコスト面で国内生産は海外生産より不利なところ、自動車メーカーの価格対応要求が強まっているから、納期面で納期 4 日以上部分があり、短納期対応力を強化する余地があるからである。

第 4 問（配点 20 点）

品質向上・低コスト対応のため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、技術開発部門を新設し、担当社員を兼務ではなく三価クロメート処理技術開発専任とすること、公設試験研究期間との協力関係を強化すること、をアドバイスする。

第 5 問（配点 20 点）

各工場に受注を適正に割り振り生産を平準化させるため、新規の受注量情報、受注残情報、納期情報、各工場の生産余力情報、進捗情報に関するデータ項目を管理する。さらに小口輸送のため搬入時間・搬送コスト情報に関するデータ項目を管理する。

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) 問題点は資産効率の低下である。原因は顧客ニーズと合致しない画一的な品揃えを行ったことにより、在庫が増加したからである。

(a) 売上高対販売費・一般管理費率

(b) 28.29 %

(c) 問題点は収益性の悪化である。原因は不適切な人員配置により人件費が増加し、不適切な仕入により商品廃棄損が増加したからである。

(a) 当座比率

(b) 61.70 %

(c) 問題点は短期支払能力の悪化である。原因は不適切な仕入による仕入債務の増加と在庫増加による資金固定化・現金預金の減少である。

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)

営業キャッシュフローの減少を投資キャッシュフロー・財務キャッシュフローで賄いきれなかったため、キャッシュは減少している。

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)

売上高から変動費と個別固定費を控除した貢献利益額及び売上高に対する貢献利益額の比率である貢献利益率に着目すべきである。

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最適である。理由はキャッシュフローが最大となるからである。

第 5 問 (配点 15 点)

(設問 1)

POS の売上情報と在庫情報を連動させて、在庫管理の強化・適正発注量の決定・自動発注の実施による仕入管理強化に活用する。

(設問 2)

POS の売上情報から各店舗や時間帯毎の売れ筋・死に筋商品を分析し、店舗特性や時間帯に応じた品揃えを行うことに活用する。