

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 T.K

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、親会社の事業拡大とともに業績を伸ばし、化学品の専門商社として事業基盤を確立できる点、メーカーと商社の違いから A 社の事業展開にあった体制構築等の自立性が保たれている点である。

（ b ）

子会社であることの弱みは、新しい事業展開に際して大規模投資案件の意思決定を行うことができない点、事業の絞り込みや営業拠点の整理統合など親会社の動向に応じて A 社の戦略が左右される点である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点を以下のように活用する。具体的には、海外市場の拡大と廉価品の輸入といった輸出入事業の拡大、ファインケミカル品や環境化学品の取引メーカーの技術や生産動向をいち早く察知することに活用する。

（設問 2）

A 社の事業展開の可能性は、売上が伸びているファインケミカル品や環境科学分野を強化すること、取引先メーカーの技術・生産動向を察知し、必要な原材料の委託製造をコーディネートすることである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

現在の組織のデメリットは、急速に変化する経営環境に応じた新しい事業展開を行う組織になっていない点である。具体的には機能別組織であるため組織コンフリクトが生じ、新しい事業を組織的に推進できない点である。

（設問 2）

新しい事業を組織的に展開できる組織が望ましい。具体的には、プロジェクト組織により組織間の情報共有を行い、組織コンフリクトを解消し、組織的に新しい事業展開を推進することで経営ビジョン達成と成長を実現する。

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、新しい視点でビジネスを考えることのできない人材が増加すること、同規模・同業他社に比べ高い人件費負担が増加することである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第1問（配点20点）

すべての事業所を屋内で運営し、季節に関係なくプレーできる点。

1クラスの定員の上限が12名であり、顧客との関係性が強い点。

高額な入会金が不要であるため、初心者でもテニスを楽しめる点。

会員だけに限定したレンタルコート等のサービスが充実している点。

第2問（配点15点）

B社は、会員が出張や転勤などの際別の事業所でも同じレベルのクラスでレッスンを受講する制度を用意し需要の変動を吸収している。

第3問（配点30点）

（a）

鉄道の最寄駅より徒歩5分圏内という好立地。

学習塾の教室として同時多重利用が可能となる自習室。

パソコンによる学習を可能にするパソコンの利用環境。

（b）

テニススクールの運営やイベント企画のノウハウ。

講師として活用できる難関受験校に通う学生の存在。

顧客として取り込める他の学習塾に通うスクール生の存在。

第4問（配点15点）

会員専用ブログを活用した進学問題の個別相談サービス。

イベント開催による顧客との絆や顧客関係性の強化。

ホームページを活用した学生講師による合格体験記の提供。

第5問（配点20点）

経営資源を活用した新規事業としてイベント企画事業が考えられる。具体的には、季節ごとのイベントを行う学校や団体に、イベント企画サービスを、B社のイベントノウハウや施設を活かして提供することである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

低コスト・短納期対応ができる表面処理技術を保有しているため。
生産性を考慮したコスト重視の生産体制を構築しているため。

第 2 問（配点 25 点）

Y 社の増産要請に応えることは、C 社の今後の経営にとって生産面、収益面で影響を及ぼす。具体的には、生産面で環境対応・技術革新への対応が遅れること、収益面で Y 社への依存度を再び高めることにより利益率が低下するリスクがあること、である。

第 3 問（配点 25 点）

C 社が強化すべき点は、品質・納期はもちろん価格対応力、環境対応・技術革新に向けての体制強化である。理由は、価格対応力強化によりコスト面での差別化ができるため、環境対応・技術革新による高付加価値化により次代の存立・発展ができるため。

第 4 問（配点 20 点）

C 社の技術開発について以下のとおりアドバイスする。具体的には、技術開発の目標を明確にし、技術開発のスケジュールリングを行い、技術開発体制を強化し公設試験研究機関との連携を強化しながら、品質、コスト面の評価・改善を行うことである。

第 5 問（配点 20 点）

管理すべき重要なデータ項目は、受注量、受注残の情報、搬送時間や搬送コストの情報、品種と数量情報、進捗・現品・余力の生産情報、新規受注情報である。これらのデータをもとに生産の平準化と小口輸送を考慮した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) 売上高対販売費率 (b) 28.29%
- (c) 問題点：販管費が高く営業利益が赤字である点。原因：店舗の実情を考慮しない雇用により人件費が高く、仕入管理も甘いため。
- (a) 棚卸資産回転率 (b) 17.23回
- (c) 問題点：棚卸資産が増加し資産効率が低下している点。原因：顧客ニーズに対応していない品揃えと仕入れ効率が悪いため。
- (a) 固定資産回転率 (b) 6.99回
- (c) 問題点：店舗が有効活用されず資産効率が悪い点。原因：顧客層や経営環境の変化を考慮した店舗展開戦略の見直しをしていないため。

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はマイナスであり厳しい。営業利益のマイナスと棚卸資産の増加により営業キャッシュフローが悪化している。

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）

収益性に着目し結論を出すべきである。具体的には、限界利益率、貢献利益率、損益分岐点比率の収益構造に着目する。

第4問（配点15点）

ネットキャッシュフローが66百万円と最大になる、住宅街店舗を1店舗とロードサイド店舗を2店舗増加させることが最適である。

第5問（配点15点）

（設問1）

POSシステムを活用して、売れ行きに応じた商品の自動仕入れで仕入効率の向上を図ることに、仕入・在庫管理を改善する。

（設問2）

POSシステムを活用して、売れ筋死に筋分析を行い、顧客ニーズに的確に対応した品揃えにより、効率的な商品の入れ替えを行う。