

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 T . M

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社の事業拡大とともに業績を順調に伸ばしていること、関係会社間での合併や企業グループ再編を経て化学品の専門商社として事業基盤を確立、子会社であっても自律性が保たれていること、などである。

（ b ）

弱みは、歴代及び今後の社長が親会社からの転籍者であり、社長となる人材を育成する制度や体制が整っていないこと、親会社の事業の絞込みや営業拠点の整理統合などが A 社の戦略に影響を与えること、などである。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

取引先の技術動向、生産動向を察知し、原材料の委託製造をコーディネートするための情報収集基地としてまず利用する。その後は現地法人化を目指し、輸出入販路拡大の拠点として発展的に活用することが考えられる。

（設問 2）

親会社が集中と選択する分野でのシナジーを追及し、事業展開を模索する。具体的には親会社が絞り込んだ製品の国内外販売を強化し、親会社が選択した分野を中心にコーディネート事業の構築を加速する。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

現在の A 社組織では、市場ニーズ対応時の機動性に問題が生じるデメリットがある。具体的には、製品と地域別に組織が構築されているために部門間で意思疎通に時間を要し、また労力の無駄も生じていると考えられる。

（設問 2）

製品別の事業部制組織を構築していくことが望ましい。具体的には伸張しているファインケミカルや環境化学品などの市場動向を見据えた製品別組織に再編し、海外部だけは各製品事業部の共通機能として活用する。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、高齢化した年齢構成となり組織文化の硬直化が生じ、革新的なアイデアを受け入れない保守的な組織となること、新規採用数にも少なからず影響を与え、人事計画推進に困難が生じること、などである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

全事業所が 3 面の屋内コートで運営され天候に左右されないこと。
1 クラスの定員の上限が 12 名で、きめ細かい指導が可能なこと。
大手より高い料金設定にて質の高いレッスンを実施していること。
テニススクールに通う小中学生に学習の場を提供していること。

第 2 問（配点 15 点）

会員が出張や転勤の際、別な事業所でもクラスに空きがある限り同レベルのクラスでレッスンを受講できる制度を採用している。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

スクールに通う小中学生が宿題や勉強をすることができる自習室。
各事業所周辺に他学習塾が増加するほどの利便性の高い立地。
学習塾に通う予備軍としての小学生以下、中学生以下の顧客。

（ b ）

受験難関校に通う学生インストラクターの学習指導能力。
休憩中に勉強を教えてもらう小中学生の顕在化したニーズ。
子供の進学問題を話題の中心としている受講生の親の潜在ニーズ。

第 4 問（配点 15 点）

テニスと勉強を同じ場所で教え、時間的効率性を訴求すること。
テニススクール生向けに割引を行い、金銭的優位性を打ち出すこと。
スポーツと学習の向上、文武両道を目指した方針を打ち出すこと。

第 5 問（配点 20 点）

P B テニス用品の販売事業が考えられる。具体的には ホームページ経由で会員からニーズを聴取し商品開発に活用、 プロを目指すインストラクターを利用した宣伝・販促を実施、 会員 8 千人を対象に販売を開始する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

低コスト対応と短納期対応の、表面処理業として特化しているため。
特定取引先への依存度を下げ、得意先の幅を着実に広げてきたため。

第 2 問（配点 25 点）

増産要請に応えることで受注量拡大の一時的メリットはある。しかし Y 社への依存度が高くなるため、Y 社業績に C 社業績も左右され、Y 社の価格引下げ要求が激化し収益構造が悪化する、などのデメリットが考えられる。

第 3 問（配点 25 点）

C 社の強みである低コスト・短納期生産を強化すべきである。理由は、自動車メーカーからは相次ぐコストダウン要請があり、生産リードタイムを更に短縮し、海外進出の取引先に対応せねばならないためである。

第 4 問（配点 20 点）

C 社は環境対応・技術革新に向けての開発体制を強化すべきとアドバイスする。理由は、三価クロメート処理への転換における市場ニーズがあるにも関わらず、C 社体制が不十分であり、技術革新に成功すれば C 社の新たな強みとすることが可能なためである。

第 5 問（配点 20 点）

重要なデータ項目は、生産平準化のためには得意先からの内示、受注量、受注残等であり、小口輸送のためには、搬送先への輸送距離、輸送時間、輸送コスト等である。それらデータを一元管理し本社、地方工場での最適な生産計画・統制を実施すべきである。

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) 全店舗の画一的な品揃えに加え日常仕入れも店長が在庫状況を見ながら発注しているため在庫増となり、資本効率が悪化した。

- (a) 営業利益率 (b) 0.21 %
(c) 大手チェーン店進出の影響を受け売上が減少し、アルバイト給与手当や商品廃棄損などの販管費が増加したため、収益性が悪化した。

- (a) 当座比率 (b) 61.70 %
(c) 大手チェーン店進出のため売上が減少し、当座資産が増加せぬ一方で仕入れ債務が増加したため、短期的な安全性が悪化した。

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）

営業面で利益不足と仕入れ管理の不備で資金が不足、投資面で備品売却、財務面で短期借入を実施したが、全体で支出超過となった。

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）

限界利益率と貢献利益率に着目すべき。限界利益率算出は簡単だが、必要固定費を勘案した貢献利益率の方がより正確な分析である。

第 4 問（配点 15 点）

住宅街店舗 1 店舗、ロードサイド店舗 2 店舗の増加が最適である。理由はその組み合わせが投資効率を最大化させるためである。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

仕入れと在庫のバランスを取った適正な発注を目的とし、売れ筋商品、死に筋商品の把握に POS システムを活用すべきである。

（設問 2）

店舗ごとに異なる顧客層にそれぞれ対応した品揃えを行うことを目的とし、顧客ニーズの把握に POS システムを活用すべきである。