

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 上田 英嗣

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社との取引を通じて安定した売上を確保し、事業拡大と業績の伸長が可能となること、関係会社間の企業グループ再編を経て事業基盤を確保できる事、自律性を保ち独自に取引先を確保できる事である。

（ b ）

弱みは、取締役の一部に親会社からの転籍者が就任し、2 期 4 年の短期間で交代するので長期的な企業ビジョンが描きにくい事、業績にかかわらず給与水準は親会社より低い設定となりモラルが低下しやすい事である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

A 社は、海外営業拠点を輸出入事業の成長に活用していくことが考えられる。具体的には、海外進出する取引先メーカーや現地企業への販売拠点に活用する。中国等の現地企業から廉価品を輸入する調達拠点に活用する。

（設問 2）

A 社は、親会社の動きに対して、取引先メーカーの技術動向、生産動向をいち早く察知し、それに必要な原材料の委託製造をコーディネートするといった新しい事業の展開を模索することができる。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

現在の組織のデメリットは、ほとんどの案件を取締役会で意思決定する体制のため、トップの負担が高く迅速性を欠く点、事業拡大を図る上で部門間のコンフリクトが発生しやすく利益責任が不明確になる点である。

（設問 2）

A 社は今後、事業部制の組織を構築していくことが望ましい。具体的には、組織構造を国内事業部と海外事業部に分ける、事業部ごとに権限と責任を与え、意思決定のスピードを迅速化する、ことである。

第 4 問（配点 10 点）

A 社にとってのデメリットは、再雇用者から若手社員への技能承継をおこなえば円滑に人材育成が進まない点、若手社員への権限委譲や昇進が進みにくく、事業拡大に対するモラルが低下してしまう点である。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問（配点 20 点）

すべての事業所に 3 面の屋内コートがあり天候の影響を受けない点。  
1 クラス定員の上限が 12 名と小人数できめ細かい指導ができる点。  
プレーヤーとして優秀なインストラクターがいて指導力が高い点。  
さまざまなレベルの顧客に技量とニーズに合った指導をしている点。

### 第 2 問（配点 15 点）

方法は、 スクールの空き時間に会員にレンタルコートを提供する事、 別な事業所の空きクラスでの受講制度を提供する事である。

### 第 3 問（配点 30 点）

#### （ a ）

受験難関校に通う学生アルバイト 220 名が存在することである。  
ジュニアクラスの小中学生のスクール会員が存在することである。  
学校の下校途中に宿題や勉強が出来る自習室があることである。

#### （ b ）

全社員に各事業所独自の企画を出し合う能力があることである。  
アルバイトは受験難関校に通い学習指導力が高いことである。  
受験生同士の親睦や受講生と従業員の深い絆があることである。

### 第 4 問（配点 15 点）

テニススクールに通う小中学生を学習塾の生徒として囲い込む事。  
良質なテニスや勉強の指導を B 社で受けられる利便性を提供する事。  
深い絆で結ばれた従業員が小中学生の進学問題の相談にのれる事。

### 第 5 問（配点 20 点）

新規事業として、託児サービスが考えられる。具体的には、 全ての事業所が最寄駅より徒歩 5 分圏内という立地を活かす。 テニススクールに通う母親が友達と共にいつでも慣れた託児ルームを使える利便性を提供する。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問（配点 10 点）

顧客ニーズに対応し自動車部品の低コスト・短納期に対応したため。  
得意先の幅を広げ、新規開拓により Y 社への依存度を下げたため。

### 第 2 問（配点 25 点）

C 社に及ぼす影響は、最大依存先の Y 社からの要請に応え、取引高をさらに伸ばすことができること、自動車メーカーの相次ぐコストダウン要請と海外生産が進展する中、生産拡大のための設備投資を計画通りに回収できなくなるリスクが高まることである。

### 第 3 問（配点 25 点）

強化すべき点は、三価クロメート処理への転換による高品質化と低コスト・短納期対応力である。  
理由は、自動車業界では三価クロメート処理への転換が急務であり、これに対応するため、自動車メーカーからの強い低コスト・短納期要請に対応するためである。

### 第 4 問（配点 20 点）

C 社は三価クロメート処理の技術開発専門体制を整備し公設試験研究機関との連携を強化して早急に技術開発を進めるよう助言する。理由は、社内の技術開発体制は他業務と兼務の 2 人体制で十分ではないため、早急な転換が求められるが課題が多いためである。

### 第 5 問（配点 20 点）

C 社は、受注書および受注残の情報をもとに余力を考慮した生産計画を立案し生産の平準化を行う、得意先の工場と C 社の 2 工場との搬送時間や搬送コストに関する情報をもとに効率的な生産計画を立案し、小口輸送を考慮した生産割り振りを行うべきである。

## 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 ) 問題点は、資産効率が悪化している点である。原因は、全店舗で画一的な品揃えを行ない、店舗ごとのニーズに対応していない事である。
- ( a ) 売上高対販売費・一般管理費比率 ( b ) 28.29 %  
( c ) 問題点は、給与手当・商品廃棄損が収益性を悪化している点である。原因は、アルバイトの増員と過剰な仕入発注を行なった事である。
- ( a ) 当座比率 ( b ) 61.70 %  
( c ) 問題点は、短期安全性が悪化している点である。原因は、商品在庫の増加を仕入債務の増加等で賄えず現金預金が減少した事である。

### 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）

キャッシュフローの状況は、営業活動によるキャッシュフローが大幅マイナスで、投資・財務活動のキャッシュインで賄えず厳しい。

### 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）

D 社は、店舗タイプごとの、売上高構成比、売上高から変動費を除いた限界利益率や貢献利益に着目して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 1 店舗、ロードサイド店舗を 2 店舗増加させることが、得られるキャッシュフローが最大となるので最適である。

### 第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

D 社は、在庫データと販売データを連動させて仕入れ発注を行い、在庫水準を適正化するために POS システムを活用すればよい。

（設問 2）

D 社は、販売データから各店舗ごとの顧客ニーズの違いを分析し、品揃えを最適化するために POS システムを活用すればよい。