

**再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 渡辺 勝**

**事例（組織・人事戦略）**

第 1 問（配点 30 点）

強みは、親会社の事業規模の拡大とともに業績を順調に伸ばし成長してきたことである。具体的には、関係会社間での合併など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できたことである。

弱みは、給与水準が親会社の水準を意識して業績にかかわらず親会社よりも多少低く設定されていること。従来のような特定顧客の要請に対して商品を仕入れて売る単純なビジネスモデルであり成長に限界があること。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点の発展的な活用方法は、新たな事業展開の中心拠点とすることである。具体的には、メーカーの技術動向、生産動向をいち早く察知し、必要な原材料の委託製造のコーディネート機能を強化することである。

（設問 2）

A 社の事業展開として、親会社の海外拠点としての役割として機能することが可能である。具体的には、親会社が撤退した事業を引継ぐ、営業拠点の整理統合に対して A 社が海外拠点機能を果たす、ことである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、機動性が発揮できない組織体制であることである。具体的には、A 社の現在の組織は製品別と地域別の事業部が混在しており、顧客ニーズや技術情報の共有化が困難となり非効率な組織となっている。

（設問 2）

A 社は、顧客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、顧客ニーズや技術情報に基づいた営業展開により売上増加を図る。急速な環境変化に柔軟に対応できる体制により更なる成長を目指す。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、経験に基づくやり方に固執し変化への対応が困難となる恐れがあること。安定した雇用が確保されることでモラルの低下が懸念されること、更なる能力開発が行いづらいこと、である。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問（配点 20 点）

すべての事業所が 3 面の屋内インドアコートで運営されていること。  
少人数で顧客の技量とニーズに合わせたレッスンを行っていること。  
イベントの開催により受講生と従業員の一体感を醸成していること。  
ホームページにブログを開設して会員の声を大事にしていること。

### 第 2 問（配点 15 点）

方法は、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振替制度である。

### 第 3 問（配点 30 点）

#### （ a ）欄

スクールに通う小中学生が宿題や勉強ができる自習室があること。  
アルバイトのインストラクターは受験難関校に通う学生が多いこと。  
関東だけでなく関西地区も含め全国 7 事業所を持っていること。

#### （ b ）欄

受講料の家族割引などの割引サービスが充実していること。  
学生インストラクターに勉強を教えてもらえる雰囲気があること。  
受講生と従業員の一体感が醸成され、信頼関係ができていること。

### 第 4 問（配点 15 点）

生徒のレベルに合わせた少人数のクラスで運営すること。  
テニススクールと学習塾での受講料割引サービスを実施すること。  
学生インストラクターを活用した親しみやすい雰囲気を作ること。

### 第 5 問（配点 20 点）

学習塾のほかに、大人向けのカルチャースクールが考えられる。具体的には、小中学生の親や駅を利用する人を対象に、大人向けのカルチャースクールを、駅前立地を生かしミーティングルームや自習室を活用して展開すること、が可能である。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問（配点 10 点）

自動車部品の表面処理で低コスト対応と短納期対応できたため。  
コスト重視の全自動ライン中心の生産体制で生産性が高いため。

### 第 2 問（配点 25 点）

増産要請に応える影響は、　プラス面：生産量の確保ができることにより売上高の増加が見込まれ業容の更なる拡大につながる。　マイナス面：Y 社への依存度を高めることにより、価格交渉力が低下して収益性の低下につながる恐れがある、ことである。

### 第 3 問（配点 25 点）

強化すべき点は、価格対応力である。理由は、　部品発注の多くは品質・納期は言うまでもなく価格対応が強く求められているため、　自動車メーカーからは相次ぐコストダウン要請があり、海外との差別化と製品の高付加価値化が求められているため、である。

### 第 4 問（配点 20 点）

技術開発に対して積極対応すべきである。具体的には、　現状の品質管理などの管理業務との兼任体制の見直しを図る、　自動車業界における環境対応・技術革新の向けての体制強化に対して当社の存立・発展のため重要課題として積極的に取り組む、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、受注書および受注残の情報である。具体的には、本社に集約されている情報を本社と 2 工場で共有化を図り、搬送時間や搬送コストに各工場の受注状況を考慮して生産の平準化と小口輸送を考慮した生産割り振りを行うこととする。

## 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、売上高の減少の一方で在庫が増加していることである。原因は、顧客層に合わせた柔軟な仕入れができていないためである。

（a）売上高対営業利益率 （b）0.21%

（c）問題点は、販管費負担が増加し営業損失を計上していることである。原因は、人件費と商品廃棄損が増加したためである。

（a）当座比率 （b）103.57%（計算ミス）

（c）問題点は、短期的な支払能力が低下したことである。原因は、現金勘定の減少の一方で流動負債が増加しているためである。

### 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）

D社のキャッシュフローの状況は、営業活動キャッシュフローがマイナスであり、投資活動および財務活動でカバーしており良くない。

### 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、店舗タイプの判断を貢献利益率に注目して判断すべきである。具体的には、駅前がマイナスであり縮小を検討すべきである。

### 第4問（配点15点）

D社は、住宅店舗を1店舗とロードサイド店舗を2店舗増加させるべきである。理由は、キャッシュフローが最大となるためである。

### 第5問（配点15点）

（設問1）

活用方法は、スキャンパネルデータを収集して店舗ごとの顧客層を分析することにより、顧客層に合わせた仕入・在庫管理を行う。

（設問2）

活用方法は、売れ筋商品および死に筋商品を分析して効果的な商品の入れ替えを行い、効率的な品揃えを実現することである。