

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 赤池 おさむ

事例 (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 30 点)

(a)

強みとして、親会社のブランド力を利用して販売や販売促進を有利に行える、親会社からの人材や資金の供給により不足する経営資源を容易に補完できる、親会社の事業拡大にともなう業績向上が期待できる。

(b)

弱みとして、親会社の業績変動を受けやすく経営が不安定になる、取締役人事と大規模投資を自由に意思決定できず事業活動が制約される、親会社の水準を意識した給与になるため、業績に見合った評価がされない。

これは全事例に共通することですが、単に与件から言葉を抜き出すだけでなく、「だから何なの?」という解釈を意識的に入れました。

第 2 問 (配点 30 点)

(設問 1)

海外営業拠点を情報収集拠点として活用していく。収集した情報から、市場環境の変化を迅速にとらえ、有望市場へ経営資源を集中する。顧客の技術や生産動向をより早く入手し、コーディネート事業を拡大する。

売上倍増の厳しいビジョンを実現するためには、有望市場の開拓とそこへの経営資源の集中、コーディネート事業の拡大が必要と考えました。

(設問 2)

A社でも事業の選択と集中を進めA社としての自律性を高めていく。親会社が撤退や縮小した事業について、A社の強みが発揮できるならば進出を検討する。また、複数の事業を持つことで得られるシナジーも考慮する。

正直よくわかりませんでした。このようなときは原理原則を書くしかないと思い「強みを生かす」「経営資源の集中」「シナジーの発揮」としました。

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

製品別と地域別に部門化されているため、顧客の技術や生産動向を的確に把握することが難しい。そのため、鮮度の高い顧客情報が重要となる委託製造のコーディネート事業を拡大していくのに不向きな組織となっている。

全体を通じて「顧客情報の入手が命」の一点張りで押す苦しい展開でしたが、とにかく解答の方向性を「コーディネート事業の拡大」に向けることで一貫性をとりました。

(設問 2)

技術動向や顧客ニーズを迅速に把握できる組織を構築すべきである。そのために、顧客別に部門化する。また、コーディネート事業を拡大するため、情報活用能力や提案能力を高めていく仕組みを持つことが望ましい。

「どのような組織」という聞き方でしたので、「事業部制」のような具体的な組織構造は明言しませんでした。また「組織構造」ではなく「組織」でしたので、「・・・仕組みを持つ」のようなあいまいな書き方で逃げました。

第 4 問 (配点 10 点)

経験豊かな高齢者であるほど過去の成功体験から脱却できず保守的な行動をとるおそれがある。その結果、新しい事業展開を推進していく上でのブレーキとなる。また、新しい視点を持った中堅社員を有効活用できなくなる。

どこかで「高齢者」か「組織文化」のことを聞いてくると思っていましたので「過去の成功体験」「保守的な行動」という言葉がすぐ浮かんできました。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

与件から抜き出すだけでなく、「だから何なの？」という解釈を入れることを意識しました。

### 第 1 問（配点 20 点）

全てが屋内コートでの運営のため天候に関係なくテニスができる。  
少人数制の運営のため会員一人ひとりにきめ細かく指導できる。  
料金に見合った指導者や設備、高付加価値サービスを提供できる。  
最寄駅から徒歩 5 分圏内の立地のため利便性が高く通いやすい。

### 第 2 問（配点 15 点）

補助インストラクターを投入することで需要増加に対応し、空き時間にレンタルコートを提供することで需要減少に対応している。「需要増加」と「需要減少」で対比させました。

### 第 3 問（配点 30 点）

#### （ a ）

受験難関校に通う学生が多く学習塾の講師としてすぐ生かせる。  
宿題や勉強ができる自習室があり学習塾の教室として利用できる。  
最寄駅から徒歩 5 分圏内の好立地のため生徒を集めやすい。

同じく「だから何なの？」シリーズでできるだけまとめました。

#### （ b ）

顧客の技量とニーズに合わせた指導ができるノウハウがある。  
イベントを通じて親睦や一体感、絆を深めるノウハウがある。  
ブログや指導を通じて収集した会員の声を情報として持っている。

第 3 問（ b ）の無形資産は、ノウハウ、経験、情報に当てはまるものを与件から探しました。

### 第 4 問（配点 15 点）

テニスと勉強をワンストップで提供できる利便性がある。  
テニススクールと学習塾を両方利用した場合に各種の割引がある。  
生徒一人ひとりのレベルやニーズに合わせた個別指導ができる。

### 第 5 問（配点 20 点）

各種カルチャー教室が考えられる。経営資源のうち、ミーティングルームやイベント企画運営のノウハウを活用することができる。子供の進学問題やテニス技術向上も取り上げ、需要拡大にも結びつける。

事例 2 のなかで一番難しかった問題です。このようなアイデア問題は、意見と理由に整合性があれば×にはならないと思い、「何を選ぶか」よりも「どのように理由を構築するか」に注力しました。しかし、実際はなかなかうまくいかず、最後の最後まで考えた結果がこれでした。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問（配点 10 点）

得意先開拓によるリスクの分散、売上の増加、稼働率の向上である。  
全自動ライン編成、単一加工、加工速度の平準化によるコスト削減。

「好業績」を「売上」と「コスト」の観点で分解して考えました。

### 第 2 問（配点 25 点）

マイナスの影響として、Y 社への依存度が高まり、Y 社の業績変動や価格圧力を受けやすくなることで経営が不安定になる。また、増産による量的な確保に安住する結果、環境対応や技術革新などの重要な課題への対応が遅れ、中長期的な成長が阻害される。

「依存度が高まる」は今年に限らず本試験の定番だと思い、迷わず書きました。本当はこの後に「プラスの影響」も書くつもりでしたがスペースがなく、また書き直す時間もなかったので、これでよしとしました。

### 第 3 問（配点 25 点）

短納期対応を強化すべきである。受注の 3 割が納期 3 日を超えているが対応策を講じていないからである。生産計画に従った生産を行い、加工品の納入日から直ちにライン投入する。改善の ECRS 等を用いて手作業部分のムダを省く。

与件 3 頁の【受注から納品までの流れ】に、「生産計画は実施されているが、日々の実態は・・・」と書かれていたので、「生産計画は立てても実態は成り行き管理なのではないか」と考えました。そこで「生産計画に従った生産を行う」と書きました。「ECRS」と「ムダを省く」は生産事例で困ったときに書こうと用意していたものです。

### 第 4 問（配点 20 点）

転換が急務で得意先からも転換要請があるため、技術開発のスピードを速めることをアドバイスする。具体的には、技術的に先行している欧州の大学や企業などにも支援先を求めた上で、開発計画を作成し、実行、統制を図り、確実に成果をあげるようにする。

「公設試の他にも連携先を求めること」しか浮かびませんでした。あとは「困ったときの Plan Do See」をここで使いました。

### 第 5 問（配点 20 点）

管理すべき重要なデータ項目は、受注データ、受注残データ、日程計画などの生産計画データ、進捗状況・余力状況などの生産統制データ、得意先工場と 2 工場間の搬送時間・搬送コスト、である。これを DB で一元管理する。

「生産計画」と「生産統制」を基本に、「受注と受注残データ」「搬送時間・搬送コスト」を与件から引用した解答です。

事例（財務・会計戦略）

「効率性」の指標で の棚、「収益性」の指標で の販管費はすぐに決まりました。 の当座は流動にするか迷いましたが、絶対基準を割っている、前年より悪化している、という理由で当座にしました。(c)の記述は全問解答後に全部消して、原因と問題点が明確になるように書き直しました。

第 1 問（配点 30 点）

- ( a ) 棚卸資産回転率 ( b ) 17.23 回
- ( c ) 現場に詳しくない社長が商品の品揃えを指示しているため、全店舗で画一的な品揃えとなり、異なる顧客層のニーズを満たしていない。
- ( a ) 売上高販売費・一般管理費比率 ( b ) 28.29 %
- ( c ) POS システムの活用不足が原因で効率的な品揃えと人員配置ができていないため、商品廃棄損と人件費が増加している。
- ( a ) 当座比率 ( b ) 65.96 %
- ( c ) 店長への権限委譲不足と POS システムの活用不足が原因で効率性と収益性が低下した結果、短期支払能力が低下している。

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 )

( 設問 1 ) の計算を試験開始後最初にやりました。落ち着いてやれば必ず合うし、CF の状況から D 社の全体像や問題点が見えてくるからです。金額は 1 回で求まりました。

税引前利益がなく棚卸資産の増加により営業 CF がマイナスである。その不足分を備品の売却で賄いきれず、支出過剰になっている。

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 %

簡単そうだったので、CF の計算の後にやりました。やはり落ち着いてやれば必ず得点できると言い聞かせてゆっくり丁寧に電卓をたたきました。

( 設問 2 )

各店舗の顧客層と 競合店の出店状況・店舗タイプを踏まえた上で、各店舗の貢献利益額と貢献利益率に着目すべきである。

設問文の「D 社に関する資料」が何を指すのかで悩みました。結局広く与件全体ととらえ、3C の観点で書きました。

第 4 問（配点 15 点）

まず収益性指数の高い住宅街店舗を 1 店舗増加させる。その後段階的に投資し、全額投資による投資リスクを最小限に抑える。

「収益性指数」は 1 次するときからマークしていたキーワードでした。設問文には「どの店舗」ではなく「どのように」と書かれていたので、単純な金額の大小だけでなく「やり方」も問われていると判断して「1 店舗から段階的に」と書きました。過去問の傾向から「全額投資は避けるべきではないか」と直感的に思いました。

第 5 問（配点 15 点）

( 設問 1 )

時間帯別の販売実績やコーザルデータを参考に最適なタイミングで発注し、適正在庫を維持することをアドバイスする。

事例 4 ではこの第 5 問が一番難しかったです。( 設問 1 ) では「適正在庫の維持」、( 設問 2 ) では「ABC 分析」を書くのがやっとでした。

( 設問 2 )

時間帯別に ABC 分析を行い、売れ筋・死に筋商品を把握する。売れ筋は増やし、死に筋商品は取り止めることを助言する。

事例 4 に限らず、計算が間違っていようが、記述の文章が変だろうが、とにかく一度解答用紙に書いてしまい、最後に時間があまったら消して書き直す方法をとりました。