

再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 芳賀 博典

事例（組織人事戦略）

第 1 問（配点 10 点）

ビジネスモデルの違いは、収益モデルの違いである。具体的には、製造業は多額の設備投資を伴う大量生産体制による規模の経済であるが、web ビジネスは高度な知識や技術のシナジー効果による範囲の経済である。

第 2 問（配点 15 点）

要因は、A 社が携帯電話を活用したシステム開発のノウハウを有し、コンテンツ開発とサービス提供に活用できた為、顧客である飲食店の情報を活用し、若い女性を対象とした新規サービス開発のアイデアを有する為。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

理由は、経営陣と社員の意思疎通が不十分であったためである。具体的には、権限と責任体制が不十分であり業務における個人の裁量が失われた為、管理体制強化の反面、賃金体系の不備が表面化し、不満が生じた為。

（設問 2）

留意すべき点は、社長を中心とした経営陣のリーダーシップにより社員との十分な意思疎通を図ることである。具体的には、経営目標を明確に示しモラルを高める事、管理体制と同時に賃金体系を整備し不満をなくす事。

第 4 問（配点 15 点）

理由は、個人のモラル低下を懸念しているためである。具体的には、個人の成果を適切に評価し賃金に連動するしくみが構築されていない為、個人の成果とグループの成果の区分が曖昧でありコンフリクトが生じる為。

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

留意すべき点は次の通りである。企業の成長ステージに適応した組織・人事体制を構築すること、企業の成長を持続させるために、常に経営革新に取り組む意識を、社長のリーダーシップにより醸成することである。

（設問 2）

顧客ニーズ等、市場環境変化に迅速に対応できる体制を構築する事。
情報通信技術の技術環境変化に迅速に対応できる体制を構築する事。
大手の参入等、競争環境変化に迅速に対応できる体制を構築する事。

事例（マーケティング戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（第 1 段階）

（a）限定商圏における地域密着型戦略

（b）戦略の意義は、限定された市場の中での競争において、地域に溶け込み、顧客を確保・維持することで事業基盤を確立することである。

（第 2 段階）

（a）広域商圏における多店舗出店型戦略

（b）戦略の意義は、交通網の発達や人口増といった環境変化に対応し、多店舗化により新規顧客を獲得し、企業を成長させることである。

（第 3 段階）

（a）出店から出張への業態開発型戦略

（b）戦略の意義は、人口の停滞といった更なる環境変化に対応し、出張美容サービスという業態開発により成長を維持させることである。

第 2 問（配点 20 点）

本店のブランド力を活用していくべきである。具体的には、カット等基本技術力の高さに加え、ネイルアート技術等、幅広い技術力、誠心誠意顧客の立場に立ち、顧客との揺るぎない人間関係を構築した信頼関係である。

第 3 問（配点 10 点）

完全予約制により待ち時間の不満をなくす。

質の高いサービスにより憩いの場を提供する。

顧客カルテに基づき定期的にDMを発送する。

第 4 問（配点 20 点）

理由は次の通りである。従業員が自身の業務に満足し、顧客サービス向上への動機付けが必要なため、従業員が自身の報酬や職場環境に対して満足し、顧客サービス向上の誘引とすることが必要なため。

第 5 問（配点 20 点）

方策は、サロンに備えてある掲示板をインターネット上に設置し、インターネットサロンとしてカルチャー教室の案内をすること。

方策は、手作りの会報をホームページに掲載し、会報を通じたイベントやコンテストの参加案内等のプロモーション活動をすること。

事例（生産技術戦略）

第 1 問（配点 40 点）

（設問 1）

家庭用自社ブランドを有し、さらに家庭用エクステリア事業に必要な開発力やデザイン力を有している点。

耐候性鋼材を使用し、さらに耐腐食性や環境性の高い塗料を使用する等、表面処理技術力を有している点。

（設問 2）

精度の高い需要予測を基に、生産計画・実施・統制を図ることが望ましい。理由は、標準品の生産は需要予測に基づいた見込生産となる為、精度の高い需要予測と生産計画を連動し、在庫統制を図る生産体制の構築が必要な為。

（設問 3）

留意点は、調達部品の品質と納期を確保することである。具体的には、ISO9001 取得に向けたプロジェクトチームを海外に派遣し、現地工場で工程管理等の指導にあたることで、海外からの調達部品の品質と納期を確保する。

第 2 問（配点 20 点）

工場改革のあり方は、工場と営業で目的の同一化を図ることである。具体的には、営業はこれまでの納期設定方法について工場に開示し、工場は生産面重視の考え方を改めて相互に「顧客志向に立った納期管理の改善」という目的の同一化を図ることである。

第 3 問（配点 20 点）

C社のクレームの問題点は、他社で据え付け工事を行っている点である。改善策は、据え付け工事は全てC社で行うように変更を図り、据え付け工事の際に発見されるキズや設置寸法の違い等の不良について自社による現場の手直しで対応するようにすることである。

第 4 問（配点 20 点）

迅速に対応するには、営業活動の場においてPDA等のモバイルコンピュータを活用し、社内のグループウェアと連動することにより、特急品、納期変更、仕様変更等得意先の要求項目に対し、工場や設計等各部門でタイムリーに共有管理できるようにすることである。

事例（財務ファイナンス戦略）

第 1 問（配点 25 点）

(a) 流動比率 (b) 50.00%
 (c) 問題点は、短期借入金の調達を固定資産の取得に運用していることであり、流動資産の資金化では賄えず、短期支払能力が低い点。

(a) 売上高対経常利益率 (b) - 7.90%
 (c) 問題点は、低収益事業の展開による粗利益率の低さと借入金の返済に伴う支払利息の負担が重く、経常利益がマイナスになっている点。

第 2 問（配点 25 点）

（設問 1）

平成 17 年度予想貸借対照表（単位：百万円）

資 産 の 部		負 債 の 部	
流 動 資 産	(230)	流 動 負 債	200
現金等	140	短期借入金	200
受取手形・売掛金	(60)	固 定 負 債	(700)
棚卸資産	30	長期借入金	(700)
固 定 資 産	(782)	負 債 合 計	(900)
土 地	100	資 本 の 部	
建物・機械装置	(682)	資 本 金	100
		当期末処分利益	(12)
		資 本 合 計	(112)
資 産 合 計	(1012)	負 債 ・ 資 本 合 計	(1012)

平成 17 年度予想損益計算書（単位：百万円）

売 上 高	(1200)
売 上 原 価	(850)
売 上 総 利 益	(350)
販売費・一般管理費	240
営 業 利 益	(110)
営 業 外 収 益	0
営 業 外 費 用	(90)
経 常 利 益	(20)
特 別 利 益	0
特 別 損 失	0
税引前 当期利益	(20)
法 人 税 等	(8)
当期 純利益	(12)
前期 繰越利益	0
当期 未処分利益	(12)

平成 17 年度予想製造原価報告書（単位：百万円）

材 料 費	400
労 務 費	(108)
経 費	(342)
（うち、水道光熱費）	(80)
（うち、減価償却費）	(118)
（うち、運搬費）	(45)
当期製造費用	(850)
期首仕掛品棚卸高	0
期末仕掛品棚卸高	0
当期製品製造原価	(850)

(設問 2)

(a) 長所は、売上増加や粗利益率の改善により経常利益が黒字化すること。

(b) 短所は、借入金や固定資産の増加により総資本回転率が低下すること。

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 百万円

(b) 99.80%

(設問 2)

損益分岐点の特徴は以下の通り低下する。変動費率の低下に伴い限界利益率が向上する。

固定費額は増加するが、固定費率が低下する。以上により、損益分岐点は低下する。

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

5.56 億円

(設問 2)

(a) 5.00 億円

(b) 期待値の大きい 1 年後に購入する方が有利である。