

**再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 稲垣 桃子**

**事例（組織人事戦略）**

第 1 問（配点 10 点）

違いは、製造業は収益を上げるため設備投資、大量生産体制を構築し、規模の経済性を実現する点に対して、Web ビジネスは人材の確保、活用による日々のコンテンツ更新が重要となり、範囲の経済性が実現する点である。

第 2 問（配点 15 点）

A 社の要因は、社員全員が 20 歳代の若者であり、他社より早く外部環境の変化を捉えることができたためである。従って、携帯電話によるシステムの開発を行い、女性をターゲットとしたサイトへの開設が可能となった。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

理由は、就業規則の作成を税理士などに相談して作成しており、社員の意見を反映していないため、役割分担、責任体制の明示を行うべく決めたグループリーダーの決定基準が不明で社員の支持が得られていないため。

（設問 2）

留意すべき点は、モラルサーベイ等により、社員の「声なき声」を吸い上げ、就業規則など管理施策に取り入れること、社長のリーダーシップを発揮して、A 社の経営理念や今後の方針を全社に伝えること、である。

第 4 問（配点 15 点）

理由は、人事施策、報酬制度を確立していないためである。具体的には、能力や成果を評価する基準がなく賃金の決定に反映できないため、社長に企業経験がないため、評価の方法がわからないためである。

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

留意すべき点は次のとおりである。明確な組織図を作成し、明確な役割分担や責任体制を構築すること。外部環境の変化に迅速に対応できるよう社長がリーダーシップを発揮するとともに部門間の連携を保つことである。

（設問 2）

既存サイトの目新しさを常に出していく必要がある点。  
新たな技術への対応やターゲットのニーズに応える必要がある点。  
サイトの集客力を高め、バナー広告掲載企業の維持、増加を図る点。

## 事例（マーケティング流通戦略）

### 第 1 問（配点 30 点）

（第 1 段階）

（a）市場浸透戦略

（b）意義は、古くからの居住者が多く限定された市場のため、地域密着型の経営でリピーターを確保し、売上げを安定化させることである。

（第 2 段階）

（a）新製品開発戦略

（b）意義は、市場に新しい居住者が増え、低価格店との差別化を図るため、様々なサービスを展開して、売上げの増大を図る事である。

（第 3 段階）

（a）市場開拓戦略

（b）意義は、市場の人口の伸びも止まり、売上拡大が困難なため、移動美容車による他の商圈への開拓により売上げの増大を図る事である。

### 第 2 問（配点 20 点）

相乗効果の発揮のため、本店、支店の長所を標準化し水平展開するべきである。具体的には、本店もオートシャンプーを活用し作業効率化を図る。支店に予約制を導入し、顧客の待ち時間をなくしサービス向上を図る。

### 第 3 問（配点 10 点）

顧客一人ひとりに DM を発送すること。

サロンや本店の憩いの場を提供すること。

従業員教育により、技術力を向上させること。

### 第 4 問（配点 20 点）

理由は、従業員の技術と接客の質の安定と向上につながるためである。具体的には、インセンティブ付与など公平な評価制度でモラルを向上させる。電子メールの対話など交流を行い、接客の安定化に繋げる、である。

### 第 5 問（配点 20 点）

方策は、会報「時わすれ」をホームページで公開し、さまざまな情報を発信することによりプロモーション活動を行うことである。

方策は「一口カード」をインターネットの掲示板とすることで顧客同士の情報交換を活性化し、意見をサービスに反映させる事である。

## 事例（生産技術戦略）

### 第 1 問（配点 40 点）

#### （設問 1）

強みは、表面処理技術に定評があり、技術のさらなる向上に向けて大学と共同研究に取り組んでいる点である。

強みは、充実した開発、デザイン力、技術力を有し、家庭用エクステリアの自社ブランドを持つ点である。

#### （設問 2）

C社は、見込み生産によるロット生産体制に整備することが望ましい。理由は、販路がホームセンターであり消費者動向をうけやすく需要予測が必要なため、ロット化によるコストダウンで価格競争に対向するため。

#### （設問 3）

C社は、納期、品質面で留意すべきである。具体的には、納期面：調達リードタイムが長いいため余裕ある納期で受注する必要がある C社自社ブランドの品質を維持するため自社工場と同レベルの工場を選定すること。

### 第 2 問（配点 20 点）

工場改革のあり方は、全社的に行うことである。具体的には、営業を加えたプロジェクトチームを立ちあげ、全社的な従業員の活性化と、短納期対応などの問題の共有化を行う。外部採用の工場長による優れた生産手法を自社内に導入し、工場改革を進める、である。

### 第 3 問（配点 20 点）

問題は、据え付け工事の不良を現場で手直しするため他社で対応できない点である。改善策は、設計段階での品質向上を図ることで設置寸法の違いをなくし、不良を減らすこと 輸送、梱包の方法を改善することで、輸送時のキズをなくすこと、があげられる。

### 第 4 問（配点 20 点）

対応するための項目は、外注管理、生産計画、受注状況、生産進捗状況があげられる。管理方法は、情報を工場と営業間で共有化することである。これにより、顧客の短納期対応に迅速に答えることができる。工場の余裕を考慮した顧客への納期回答ができる。

**事例（財務ファイナンス戦略）**

第 1 問（配点 25 点）

( a ) 売上総利益率 ( b ) 20.1%  
 ( c ) 問題は、鉄とアルミの分別が不十分なため、出荷製品の純度は低下して販売価格が低く、D社の収益性を圧迫している点である。

( a ) 流動比率 ( b ) 50.0%  
 ( c ) 問題は、短期借入金が多く、現金などの流動資産が少ないため、短期的な負債の支払能力などD社の安全性が悪化している点である。

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） 平成 17 年度予想製造原価報告書（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 )

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、販売価格の値上げにより売上総利益が改善される点である。

(b) 短所は、設備投資により固定資産が増え効率性が低下する点である。

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 百万円

(b) 0.2%

(設問 2)

特徴は、損益分岐点が低下することである。具体的には、技術者の雇用による労務費や減価償却費の増加等で固定費は上昇するが、販売価格の値上げや運搬費の低減により変動費は下がり、収益性の改善に結びつく。

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

4.16 億円

(設問 2)

(a) 5 億円

(b) 現時点で必要な原材料をすべて購入するほうが有利である。