

再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 中村 俊基

事例 （組織人事戦略）

第 1 問（配点 10 点）

違いは、メーカーが規模の経済効果を追及するのに対し、Web ビジネスはネットワークの経済効果を追求する点である。参加者が増加するのに伴い、コスト削減や、参加者の利便性を向上させることが可能となる。（100 字）

第 2 問（配点 15 点）

要因は、A 社の強みとして、他社が未着手のターゲットに情報提供し、視聴者同士の交流が活発となったこと、A 社の提供する情報が好評であること、である。（100 字）

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

理由は、役割や責任が明確となったため、セクショナリズムが発生し、全社的な共同意識が失われたから、規則が明確になったため自由裁量の余地がなくなり、権限が失われたと感じたから、である。（100 字）

（設問 2）

留意点は、社長がリーダーシップを発揮しビジョンを明確に示した上で、権限を委譲しモラル向上を図ること、従業員の能力向上を図るため、教育体制を整備し、自由裁量の余地を拡大すること、である。（100 字）（最後まで書ききれたか微妙）

第 4 問（配点 15 点）

理由は、社長に企業経験がないため、従業員の能力や成果を的確に判断する自信がないからである。従業員の職務や能力が多様なため、客観的な評価を行うことが困難だからである。と類推することができる。（100 字）

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

留意点は、社長は戦略立案とマネジメントに注力し業務遂行は従業員に権限を委譲する。社長がビジョンを明示し、リーダーシップを発揮する。専門能力を持つ人材等の不足する経営資源を外部から補完する。である。（100 字）

（設問 2）

人材面の制約条件は、必要な能力を持つ人材の継続的な確保である。（30 字）

技術面の制約条件は、常に最新の技術への継続的な対応である。（30 字）

コンテンツ面の制約条件は、新しい情報の継続的な提供である。（30 字）

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) 人口の変化がない限定市場での地域密着型の浸透戦略である。

(b) 意義は、古くからの居住者に対し、親切なお店としてのストアイメージを定着させ、顧客を固定化できることである。(60 字)

(第 2 段階)

(a) 人口の増加に伴う拡大する市場でのマーケットシェア拡大戦略である。

(b) 意義は、近隣の新しい居住者に対し、機能を限定した支店を展開し、競合店の低価格戦略に対応し、顧客を囲い込むことである。(60 字)

(第 3 段階)

(a) 人口の伸びが停止した市場での新商品開発戦略である。

(b) 意義は、人口増加の安定化と高齢化の進展に対応し、出張サービスを展開し、顧客生涯価値を最大化することである。(60 字)

第 2 問 (配点 20 点)

本店と同一レベルの本質的サービスを、全店で展開し、支店は、日常的なカジュアルニーズに対応し、本店は、特別な高付加価値ニーズに対応することで、顧客生涯価値を高めていくべきである。(100 字)

第 3 問 (配点 10 点)

掲示板を備えたサロンで信頼を深めている。(20 字)

会報でイベント参加等を案内している。(20 字)

再来店を促す文面の DM を発送している。(20 字)

第 4 問 (配点 20 点)

理由は、従業員の接客や技術が顧客満足を実現するからである。美容サービスは従業員が顧客と接する際の、無形的・同時的關係性の中で、顧客満足が決まるので、従業員のサービスレベル向上を図る必要があるからである。(100 字)

第 5 問 (配点 20 点)

方策は、インターネット上に会員制の掲示板を設置し、顧客同士の情報交換ツールとして活用し、迅速性と利便性を高めていく。(60 字)

方策は、インターネット上のメールを活用し、再来店を促すためのメールを、個別の文面で送信し、双方向性を活用することである。(60 字)

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 40 点）

（設問 1）

開発・デザイン力が強みとなる。一般消費者向け商品なので、標準品としてデザインコンセプトを活かせる。（50 字）

表面処理の技術力が強みとなる。耐候性や大気腐食防止効果・環境重視は、商品の高付加価値化に寄与する。（50 字）

（設問 2）

生産体制は、一般消費者のニーズに即応した見込み生産体制を整備することが望ましい。理由は、多様化する消費者ニーズに即応することで、ブランド価値を高め、価格競争を回避した高付加価値化が図れるからである。（100 字）

（設問 3）

留意点は、納期面で、安定した生産を行うための納期の安定性を確保できること、品質面で、品質の安定が保証されること、表面処理技術を活かせる品質が確保できること、（何書いたか不明）である。（100 字）

第 2 問（配点 20 点）

工場改革のあり方は、正確な余力管理と、進捗管理を行うことである。理由は、営業は納期を重視し、工場は品質を重視する違いがあり、営業は、納期に余裕を持たせ、工場は現場任せになっており、正確な生産統制を行うことができなくなっているからである。（120 字）

第 3 問（配点 20 点）

問題は、輸送時の品質低下と事前に設置寸法を把握しきれていないことである。その改善策は、輸送方法の改善と納品時の品質検査を徹底すること、設置寸法の事前把握の徹底により、設計品質の向上を図ること。により抜本的な対策を講じることである。（120 字）

第 4 問（配点 20 点）

項目は、受注の緊急度、納期、確定仕様、受注毎の工程別進捗状況、生産予定、である。これらの項目を、インターネットを活用し、営業活動の場で、営業担当者が迅速に把握し、要請の可否判断、納期回答、見積金額の提示を行えるように管理すればよい。（120 字）

事例（財務ファイナンス戦略）

第 1 問（配点 25 点）

（ a ）売上高対総利益率 （ b ） 20 . 10 %
 （ c ）問題点は、鉄とアルミの分別が不十分なので、製品の純度が下がり販売価格が低下している点である。このため収益性が低下している。（ 60 字）

（ a ）自己資本比率 （ b ） 12 . 5 %
 （ c ）問題点は、資金調達を借入金に依存している点である。このため、安全性が低下し、資金繰りが厳しく、金利負担が増大している。（ 60 字）

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、売上高総利益率の向上で、収益性が改善することである。(30 字)

(b) 短所は、借入金の増加により、安全性が更に低下することである。(30 字)

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 百万円

(b) 99.80%

(設問 2)

特徴は、変動費率が低下し、固定費率も低下するので、損益分岐点比率が改善し、安全余裕率が向上する。このため採算性の観点からの安全性は向上するので、資金繰りの面からの操業停止の可能性は低下するといえる。(100 字)

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

4.16 億円

(設問 2)

(a) 5 億円

(b) 現時点で原材料を購入する方が有利である。