

再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 中島 秀幸

事例（組織人事戦略）

第 1 問（配点 10 点）

製造業との違いは、メーカーが収益を上げるために多額の設備投資を行い大量生産体制を構築する為、初期投資による経済効果が大きい為、Web ビジネスはメンテナンス等の継続的な投資による経済効果が大きいことである。

第 2 問（配点 15 点）

強みの要因は 営業担当者支援システムやオフィスの IT 化支援等のプログラム開発力があること 高いデザイン能力をもった女性を雇用する等の若い女性に支持されるデザイン力や情報収集力があることである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

理由は 役割分担を明確化した為、職務範囲が狭くなり、連携した作業やグループを超えた作業がしづらくなったから 責任体制を明確化した為、権限がリーダーに集中し、社員の経営参画意識が低下したからと考えられる。

（設問 2）

留意点は 適切な職務範囲を設定し、セクション間の連携できる制度を導入することや社内全体のコミュニケーションを円滑化する事 適切な権限委譲を行い、提案制度等経営参画意識を向上させる施策を導入する事である。

第 4 問（配点 15 点）

理由は、能力を含めた成果基準の設定・評価が困難だからである。具体的には、 設定：能力と成果を含めた基準が設定しづらく 評価：考課者にとって能力面の評価が困難であることが事例から類推される。

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

留意点は、 目標を明確化し 計画・実行・統制を実施できるものであることである。具体的には 次なる成長の目標を設定し、事業領域を明確化させ、 マネジメントサイクルの実施できる経営管理制度であること。

（設問 2）

能力面：高い開発力やデザイン力を維持・向上させること。
コスト面：メンテナンスコストを常に調達できる資金力をもつこと。
競合面：常に他社の手がけていない分野・市場を開拓すること。

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) 地域に溶け込む市場浸透戦略

(b) 意義は、地域に溶け込み、信頼を得ることで古くからの居住者が多く限定的な市場の中で高いシェアを確保し売上を拡大すること。

(第 2 段階)

(a) 他店との差別化戦略

(b) 意義は、人口の増加とともに近隣へ出店してくる低価格店などの競合に対し、サービス等での差別化により、売上を拡大すること。

(第 3 段階)

(a) 入院患者への新市場開拓戦略

(b) 意義は、地域の人口の伸びが止まってきた為、新たな市場として入院患者を設定し、市場を獲得することで売上を拡大すること。

第 2 問 (配点 20 点)

B 社は、本店はサービス重視志向の顧客に対し、着付け等充実したサービスを提供し、支店はサービス簡素志向の顧客に対し、本質的なサービスを提供するといったターゲットと提供するサービスを明確に分け展開する。

第 3 問 (配点 10 点)

地元住民との交流を目的とした掲示板の設置。

社交ダンス等のカルチャー教室の運営。

従業員には、地元出身者を積極的に採用。

第 4 問 (配点 20 点)

理由は、従業員の満足が企業価値を向上させるからである。従業員満足の源泉は技術の向上と一人ひとりの良好な人間関係・コミュニケーションであり、その技術の高さや良好な雰囲気は顧客満足に繋がるものであるから。

第 5 問 (配点 20 点)

情報提供：ホームページを作成し、掲示板を設置し、インターネット上でも独自のコミュニティを形成させ、様々な情報を提供する。

情報収集：新たなサービスを展開する為、顧客ニーズを収集できるコンテンツを作成し、情報収集を実施する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 40 点）

（設問 1）

強みは、大気腐食に関して効果を持つ塗装システムを有し、大学との共同研究も行う表面処理技術があること。

強みは、家庭用自社ブランド製品を手がけ、デザイン・構造計算のできる体制等の開発・デザイン力があること。

（設問 2）

生産体制は見込み生産のできる体制に整備することが望ましい。理由は デザインコンセプトが一定である為、強みのデザイン・構造計算体制が活かせるから 適正在庫を保有することで短納期要請に応えられるからである。

（設問 3）

海外からの部品調達における留意点は、品質面：不良品の頻発や需要を満たす品質レベルであるかどうか 納期面：海外からの調達期間が長期化しないかどうかであり、コスト面のメリットを活かすようにすることである。

第 2 問（配点 20 点）

工場改革のあり方は、まず短納期対応できる体制を構築した上で、品質強化体制を構築すべきである。具体的には営業の考えであり、市場からの喫緊の課題である短納期体制を構築し、その上で工場の考えである社内活性化を主目的とした品質重視の体制を構築する事。

第 3 問（配点 20 点）

問題点は、外注先が据え付け工事の際に発見される不良への対処方法ノウハウがないことである。改善策は C 社の工事担当者が外注と同行し、現場での手直しの方法を指導し、現場対応力をつける 輸送のキズを未然に防ぐ為、梱包方法などの指導を行うことである。

第 4 問（配点 20 点）

特急品・納期変更・仕様変更などの項目を営業担当者が取引先で入力することを可能にし、その入力で 生産面：受注時における生産計画を精緻化し、統制面：生産計画情報をネットで閲覧可能とし、営業担当者が現品・余力・進捗状況を管理していくことである。

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での調達の一部が固定資産で運用されており、短期支払能力が低くなり、短期的な安全性が低下していること。

(a) 売上高対経常利益率 (b) -7.90%
 (c) 問題点は 出荷製品の純度が低い為、原価率が高いこと 借入金が過大な為、支払利息負担が重く、収益性が低下していること。

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、短期支払能力や収益性の指標が改善し、良化したことである。

(b) 短所は、長期的な財務安全性や資本効率性が悪化したことである。

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 百万円

(b) 99.80%

(設問 2)

損益分岐点売上高は約 1,004.4 百万円と上昇し損益分岐点比率は約 83.7%へ低下した。
具体的には 変動比率が低下し 固定費が増加した為損益分岐点売上高は上昇し比率は低下。

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場合の方の期待値が高く、有利である。