

**再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 大矢 智子**

**事例（組織人事戦略）**

第 1 問（配点 10 点）

違いは、製造業の経済効果が多額の設備投資で量産体制を構築し、規模の経済を実現する点に対し、Web ビジネスの経済効果は必要な人材を確保しサイトをメンテナンスすることで範囲の経済を実現する点である。

第 2 問（配点 15 点）

強みの要因は、他社に先がけて若い女性に飲食店関連のサービスを紹介するなど顧客ニーズを把み先見性がある点、高いデザイン能力を持つ女性社員など日々のサイトメンテナンスをこなす人材を確保できた点などである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

理由は、社員の心に反発が生じたためである。具体的には、創業時から構築されてきた自由な組織文化の中で、様々な管理施策の急激かつ一方的な導入に対し、社員の中に反発が生じ、モラルが低下につながったため。

（設問 2）

留意すべき点は、社長がリーダーシップを発揮し、ビジョンを示しそのための管理施策の必要性を社員に浸透すること、社員からの意見も取り入れた内容とし、透明性の高い管理基準の設定や運用を実施することである。

第 4 問（配点 15 点）

理由は、ベンチャー企業としての事業変動リスクが大きく、単に業績を賃金へ反映すると社員の生活への影響が大きいため、個人の成果を適切に賃金に連動できる制度、人材など社内体制が整備できていないためである。

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

留意すべき点は、次なる成長のための経営計画を立案、実行、統制し、環境変化に迅速に対応すること、目指す市場に向けて最大限力を発揮する組織体制を構築し、管理面に強い右腕となる人材を確保することである。

（設問 2）

変化する消費者ニーズを常に捉え迅速に対応する体制が必要なこと。  
技術進歩の早い IT 業界にあり、常に最新の技術力が必要なこと。  
コンテンツを維持できる能力、モラルの高い人材が必要なこと。

## 事例（マーケティング戦略）

### 第 1 問（配点 30 点）

（第 1 段階）

（a）市場浸透戦略

（b）意義は、人口動態に変化のない限定された市場の中でリラックスして過ごせる親切なお店として地域住民を固定客化することである。

（第 2 段階）

（a）新市場開拓戦略

（b）意義は、近隣に新居住者が増える中で高品質技術とカジュアル感で低価格店と差別化した 2 店を出し、新規顧客を開拓することである。

（第 3 段階）

（a）新商品開発戦略

（b）意義は、地域の人口の伸びが止まる中でエステ導入や出張美容サービスなど、新たな商品の開発により売上の向上を図ることである。

### 第 2 問（配点 20 点）

B 社は、高品質な技術力と信頼を中核としたブランドを構築すべきである。具体的には、本店が高品質サービスの憩いの場としてブランドを構築し、支店は高技術とカジュアル感のダブルブランドとし、相乗効果を得る。

### 第 3 問（配点 10 点）

地域コミュニティを形成したサロンの設置  
コンピュータ化による顧客各人のカルテ作成  
憩いの場としての新たなサービスの提供

### 第 4 問（配点 20 点）

理由は、従業員が顧客とサービスエンカウンターを構築するためである。具体的には、美容サービスは、顧客と従業員の相互作用でサービスが生まれるため、従業員満足が提供するサービス品質に直結するためである。

### 第 5 問（配点 20 点）

電子メールにより顧客一人ひとりとの対話を実施する。顧客ニーズを収集し新サービスの開発等に活用し、ロイヤリティの向上を図る。  
電子掲示板を設置し、伝言機能や会報情報等を掲示する。利便性を高めてコミュニティの強化を図り、B 社ブランドの浸透に活用する。

## 事例（生産技術戦略）

### 第 1 問（配点 40 点）

#### （設問 1）

強みは、環境面重視の塗料開発など定評ある表面処理技術を有し、大学との共同研究で技術向上を図っている点。

強みは、エクステリアの家庭用自社ブランド製品を有し、充実した開発・デザイン力、技術力がある点。

#### （設問 2）

望ましい生産体制は、第 2 工場にライン生産体制を整備することである。理由は、第 2 工場は小物製品生産に慣れているため、消費者の需要変動に効率的かつ迅速に在庫品対応が可能なライン生産が適するためである。

#### （設問 3）

留意点は、現地の品質、工程管理体制の現場確認および指導をする。遠隔地対応できる適切な発注をし、特に品質面、工程面に留意した外注管理体制を構築する。為替リスクを管理する。相互に信頼関係を構築する。

### 第 2 問（配点 20 点）

工場改革のあり方は、顧客の視点に立ち全体最適化をめざして行うことである。具体的には、会社のトップが外部・内部環境を説明し、市場面重視、全体最適化の必要性を全社員に浸透し、機動性に富んだ生産体制の早急な整備を目標として全社的に改革を進める。

### 第 3 問（配点 20 点）

問題は、他社据付工事の際に輸送時のキズや寸法違いなどに対応できていない点である。改善策は、製品納品時にキズや寸法等を確認の上引き渡すこと、自社据付受注を増やすと共に、問題発生時の原因分析、改善、納品前チェック体制を構築すること等である。

### 第 4 問（配点 20 点）

営業担当者が携帯電話から生産情報確認や発注を行えるようにする。具体的には、生産計画、進捗情報、製品仕様、発注情報等を一元管理し全社で共有する。リアルタイムに情報を更新し、営業が特急品や仕様変更などに外出先でも迅速対応できるよう情報管理をする。

**事例（財務ファイナンス戦略）**

第 1 問（配点 25 点）

( a ) 売上高経常利益率 ( b ) - 7 . 9 0 %  
 ( c ) 問題点は、低い製品純度により販売価格が安く、借入金の支払い利息負担が大きいため収益性が低く、経常利益がマイナスな点である。

( a ) 流動比率 ( b ) 5 0 . 0 0 %  
 ( c ) 問題点は、現金等が少なく短期借入金の半分が固定資産へ運用され、原材料の高騰に対応が困難なほど短期支払い能力が低い点である。

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	( 640.6 )
棚卸資産	30	長期借入金	( 640.6 )
固 定 資 産	( 782 )	負 債 合 計	( 840.6 )
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	( 71.4 )
		資 本 合 計	( 171.4 )
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	( 751 )
売 上 総 利 益	( 449 )
販 売 費 ・ 一 般 管 理 費	240
営 業 利 益	( 209 )
営 業 外 収 益	0
営 業 外 費 用	( 90 )
経 常 利 益	( 119 )
特 別 利 益	0
特 別 損 失	0
税 引 前 当 期 利 益	( 119 )
法 人 税 等	( 47.6 )
当 期 純 利 益	( 71.4 )
前 期 繰 越 利 益	0
当 期 未 処 分 利 益	( 71.4 )

材 料 費	400
労 務 費	( 108 )
経 費	( 243 )
(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	( 751 )
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	( 751 )

(設問 2)

(a) 販売価格の向上と運搬費削減等により収益性、支払い能力が高まる。

(b) 長期借入金の更なる増加により負債と資本のバランスが悪化する。

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 百万円

(b) 99.80%

(設問 2)

空白

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

4.16 億円

(設問 2)

(a) 5 億円

(b) 期待値が大きい現時点での購入が有利である。