

再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 新保 裕介

事例 (組織人事戦略)

第 1 問 (配点 10 点)

製造業との違いは、少ない投資で多くの収益をあげることが可能なため急成長することができる点、自社のビジネスが他企業の経営革新を後押しし異分野の様々な企業の成長を促す点、等の経済効果があることである。(100 字)

第 2 問 (配点 15 点)

要因は、社長のリーダーシップやニーズを的確に捉える能力、社員の高い開発力などにより、他社がまだ手がけていなかった若い女性をターゲットにした掲示板を立ち上げ、バナー広告掲載企業が急速に増加したためである。(100 字)

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

理由は、責任範囲や方針が不明確なまま様々な管理施策を取り入れたためである。具体的には、組織図が不明確なまま役割分担や責任体制を構築したこと、評価基準が曖昧で場当たりのものであったこと、である。(99 字)

(設問 2)

留意すべき点は、社長が方針を明確にし責任と権限の関係を明確にしたうえで、仕事そのものを評価する仕組みを構築し、その評価を適正に賃金に反映させる制度を構築することで、モラル向上を図ることである。(99 字)

第 4 問 (配点 15 点)

理由は、考課者が若いことにより評価に関する能力が未成熟で適正な評価が行われない可能性があるため、技術の習得中など成果に即時に結びつかない場合に適正な評価が行われない可能性があるため、である。(97 字)

第 5 問 (配点 30 点)

(設問 1)

留意すべき点は、新たなプロジェクト等の導入の際は柔軟に対応できる体制とし、適正な評価を行うことでモラル低下を防ぐこと、常に新たな技術に対応できるように教育訓練を充実させること、である。(95 字)

(設問 2)

高いデザイン力や開発力を持つ人材を確保していくことである。(29 字)

既存サイトのコンテンツのメンテナンスを行っていくことである。(30 字)

常に目新しいコンテンツやサービスを提供していくことである。(29 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) 地域密着型の市場浸透戦略

(b) 戦略の意義は、人口の変化がなく限られた市場のなかで、地域密着型を訴求し地域住民の顧客を獲得していくことである。(55 字)

(第 2 段階)

(a) 多店舗展開による新市場開拓戦略

(b) 戦略の意義は、人口の増加に対して新たに 2 店舗を保有することで対応し、かつニーズの多様性にも対応していくことである。(57 字)

(第 3 段階)

(a) 新規事業による多角化戦略

(b) 戦略の意義は、地域人口の停滞に対して、出張美容サービスという新たな業態で、リスク分散を図っていくことである。(54 字)

第 2 問 (配点 20 点)

2 つの業態を首尾よく展開し相乗効果を発揮していくためには、経営資源を多重利用していくことである。具体的には、技術者等の人的交流を行うこと、顧客管理を共有化し共通の販売促進を行うこと、等である。(98 字)

第 3 問 (配点 10 点)

顧客一人ひとりのカルテを作成していること。(20 字)

会報を通じてイベント等への参加を促すこと。(20 字)

顧客ごとに DM を発送し来店を促すこと。(19 字)

第 4 問 (配点 20 点)

理由は、顧客にサービスを提供するのは従業員であるため従業員の美容サービスに関する技術力や接客技術、モラルの向上が B 社のサービス向上につながり、顧客はそのサービスを見て B 社の評価を行うためである。(100 字)

第 5 問 (配点 20 点)

有効な方策は、インターネットの双方向コミュニケーションにより髪に関するコンサルティングを行いサービス向上を図ることである。(60 字)

有効な方策は、インターネット掲示板により独自のコミュニティを形成しストアロイヤルティを高めていくことである。(54 字)

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 40 点）

（設問 1）

強みは、優れた塗装システムや塗料の開発等の表面処理技術、充実している開発・デザイン力を有する点である。（50 字）

強みは、家庭用自社ブランド製品を保有し、ホームセンターへのチャネルも既に有している点である。（46 字）

（設問 2）

家庭用エクステリア製品の生産体制は、工場をわけたうえでライン生産とすることが望ましい。理由は、標準品生産であり見込生産が可能のため、各種公園施設等は受注生産であり生産管理方法が異なるため、である。（100 字）

（設問 3）

留意点は、海外国の経済情勢等により価格が不安定になる可能性があることに留意する、納期に関して余裕を持たせた発注を行うことに留意する、品質管理体制の確認や検査体制を確立することに留意する、等である。（100 字）

第 2 問（配点 20 点）

工場改革に対する考え方は、工場では生産や技術を重視し納期を遵守する考えであるのに対し、営業では顧客の要望を重視し納期を短縮する考えである点に違いがある。これを踏まえ、工場改革は抜本的に変革し顧客の要望を重視しリードタイム短縮を図るべきである。

（120 字）

第 3 問（配点 20 点）

クレームについての問題は、他社による据え付け工事の際に発見される不良は対応できず工場に戻されるケースがあることである。改善策は、据え付け工事は自社が行うようにし、不良発見の際には自社の技術者が現場での手直しで対応していくようにすることである。

（120 字）

第 4 問（配点 20 点）

インターネットを活用し迅速に対応するには、既存の受注毎の納期・生産予定一覧表をデータベース化し、新たに仕様や生産進捗情報等の項目を追加する。これらの情報をインターネットを介し営業活動の場でも参照できるように管理し、多様な要請に迅速に対応する。

（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、取引先や販売量は安定しているものの販売価格が低下傾向にあり、売上総利益率が低く収益を圧迫している点である。(58 字)

(a) 流動比率 (b) 50.00%
 (c) 問題点は、当期純利益が過小なことにより現金等の流動資産が乏しく、短期の支払能力が低い点である。(47 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） 平成 17 年度予想製造原価報告書（単位：百万円）

売 上 高	(1200)	材 料 費	400
売 上 原 価	(850)	労 務 費	(108)
売 上 総 利 益	(350)	経 費	(342)
販 売 費 ・ 一 般 管 理 費	240	（うち、水道光熱費）	(80)
営 業 利 益	(110)	（うち、減価償却費）	(118)
営 業 外 収 益	0	（うち、運搬費）	(45)
営 業 外 費 用	(90)	当 期 製 造 費 用	(850)
経 常 利 益	(20)	期 首 仕 掛 品 棚 卸 高	0
特 別 利 益	0	期 末 仕 掛 品 棚 卸 高	0
特 別 損 失	0	当 期 製 品 製 造 原 価	(850)
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)		

(設問 2)

(a) 長所は、売上総利益率上昇により赤字から脱却できることである。(30 字)

(b) 短所は、長期借入金が増加し将来の利息負担が重くなることである。(30 字)

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 百万円

(b) 99.8%

(設問 2)

特徴は、損益分岐点比率が低くなり改善が図れることである。理由は、販売価格の上昇が図れること、変動費率の引き下げが図れること、である。これにより限界利益率の向上が図れたためである。(91 字)

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

5.56 億円

(設問 2)

(a) 5 億円

(b) 1 年後に購入する方が有利である。