

再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】名前 高橋 康友

事例（組織人事戦略）

第 1 問（配点 10 点）

Web ビジネスとこれまでの製造業のビジネスとの違いは、事業次第で、会社設立から短期間で売上拡大・顧客の確保が可能、多額の設備投資をしなくても、Web 活用で小額の資金で立上げが可能なことである。（98 字）

第 2 問（配点 15 点）

A 社の強みとなる要因は、常に目新しいコンテンツとサービスを提供できる人材とノウハウを有することである。理由は、自社の人材やノウハウを活かすことができ、リピート・ユーザーのニーズに対応できるため。（99 字）

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

理由は、管理施策において、従業員からみた公平性や透明性がないためである。具体的には、各グループのリーダー選任時の選考基準が不明確なこと、能力と成果に応じた賃金体系の設計基準が不明確なことである。（99 字）

（設問 2）

留意点は、計画面：現状を正確に把握し、従業員の意見も取り入れた管理施策を作る、実行面：全従業員に施策の詳細内容を公表し、理解を得た上で運用する、統制面：運用後、問題があれば修正することである。（100 字）

第 4 問（配点 15 点）

理由は、A 社社長に企業経験がないので、個人の成果に連動した賃金制度の有効性に不安があるためである。具体的には、評価基準の設定方法がわからない、成果主義的賃金制度の導入効果が不明なことである。（97 字）

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

留意点は、継続的に事業を拡大するための経営管理制度を導入することである。具体的には、今後のマーケティング戦略との整合を図ること、従業員の能力向上とモラル向上を図る人事戦略につながることである。（99 字）

（設問 2）

ニーズに対応した新しいコンテンツを提供する開発体制の強化。（29 字）

新しいサービスを提供し続けることによる顧客対応力の強化。（28 字）

従業員の能力やモラルを向上させるための人事制度の確立。（28 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) 地域住民との信頼形成による市場浸透戦略

(b) 意義は、高品質志向の地域の顧客に、高品質な美容サービスや着付けサービス等総合的なサービスを、憩いの場の雰囲気を提供する事。(60 字)

(第 2 段階)

(a) 効率性も重視するサービスによる新製品開発戦略

(b) 意義は、効率性も重視する地域の顧客に、本質的な美容サービスに絞り込んだ内容を、カジュアルな雰囲気を提供する事である。(57 字)

(第 3 段階)

(a) 出張美容サービスによる新市場開拓戦略

(b) 意義は、来店が困難な顧客に、店舗での内容と同等の美容サービスを、移動美容車の活用により顧客の元で提供する事である。(57 字)

第 2 問 (配点 20 点)

相乗効果を発揮させる方法は、従業員の能力向上とモラル向上を図ることである。具体的には、国家試験や講習会参加による技術力・接客力の向上、仕事内容に対する公正な評価によるインセンティブの付与である。(100 字)

第 3 問 (配点 10 点)

サロンでのカルチャー教室や「一口カード」。(20 字)

会計時に配布する手作り会報「時わすれ」。(20 字)

顧客一人ひとりのカルテに基づく DM の発送。(20 字)

第 4 問 (配点 20 点)

理由は、従業員満足の向上が美容サービスレベルの向上につながり、それが顧客満足の向上を実現させるためである。美容サービスは無形の商品なので、従業員イコール商品となり、従業員満足の向上が重要である。(97 字)

第 5 問 (配点 20 点)

方策は、ホームページの活用である。具体的には、ホームページ上で顧客共通の美容に関する情報を提供し、顧客との関係を強化する。(60 字)

方策は、電子メールの活用である。具体的には、顧客毎に個別の美容に関する情報をメールマガジンで提供し、関係を強化する。(57 字)

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 40 点）

（設問 1）

強みは、耐候性鋼材の使用、大気腐食に強い塗装システムの保有、環境重視の塗料開発等表面処理技術力である。（50 字）

強みは、デザイン、構造計算のできる体制による自社開発の標準品提案を可能とする開発・デザイン力である。（50 字）

（設問 2）

家庭用エクステリア製品の生産体制は、各種公園施設の個別生産と工場を棲み分ける整備が望ましい。理由は、個別生産とは違う見込み生産となり、生産ラインが異なる、C社の2工場で棲み分けが可能な為である。（99 字）

（設問 3）

留意点は、部品調達品の品質レベルと納期対応力を低下させないことである。具体的には、品質面：調達先に品質管理の指導を行うことで、品質向上を図る、納期面：輸送期間も含めた調達リードタイムで納期を管理する。（100 字）

第 2 問（配点 20 点）

工場と営業の工場改革に対する考え方の違いは、短納期対応に対する取組スピードである。そのため、工場改革のあり方は、ISO9001の活用による全社的な取組とする。具体的には、工場長を品質管理責任者とし、全従業員が積極的に参加する仕組みを作る。（118 字）

第 3 問（配点 20 点）

問題点は、他社による据え付け工事で発生する、輸送の際のキズや設置寸法の違いの修正ができていないことである。改善策は、輸送時の梱包方法の見直しや、据え付け時の外観検査の実施や、設置寸法の確認徹底と、据え付け時の寸法検査の実施を行う事である。（120 字）

第 4 問（配点 20 点）

公共事業等の営業活動の場におけるインターネットの活用では、管理する項目は製品の詳細設計データや生産の進捗・負荷・納期情報とし、管理方法は、管理項目情報をデータベース化し、即時情報を一元管理することで、変更等に迅速な対応をすることである。（120 字）

事例（財務ファイナンス戦略）

第 1 問（配点 25 点）

（ a ）売上高対経常利益率 （ b ） - 7.90%
 （ c ）問題点は 出荷製品の純度が低くなって販売価格が安くなり、利益水準が低く、 運搬費と支払利息がかさんで利益を圧迫している事。（ 60 字）

（ a ）流動比率 （ b ） 50.00%
 （ c ）問題点は、設備投資による固定資産が過大であり、それを短期借入金で一部資金を賄っており、短期支払能力が低い事である。（ 57 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
		当期未処分利益	(12)
		資 本 合 計	(112)
資 産 合 計	(1,012)	負 債 ・ 資 本 合 計	(1,012)

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	(1,200)
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	(100)
経 費	(350)
(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、利益水準と短期支払能力が共に向上する事である。(27 字)

(b) 短所は、借入依存が進み、財務安定性が低下する事である。(27 字)

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 百万円

(b) 99.8%

(設問 2)

平成 17 年度の予想損益分岐点の特徴は、平成 16 年度より損益分岐点売上高が大きくなり、収益構造が悪化することである。具体的には、変動費率は下がるが、それ以上に固定費が増加し過大となり、収益性が低くなる。(100 字)

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

4.72 億円

(設問 2)

(a) 5 億円

(b) 現時点で購入する場合の期待値の方が高く有利である。