

再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 恒川 和之

事例（組織人事戦略）

第 1 問（配点 10 点）

既存の製造業では、多額の設備投資を行い大量生産による規模の経済を実現することが重要なものに対し、Web ビジネスにおいては、ネットワークの経済を実現するための人材の確保・育成がより重要な課題となる。

第 2 問（配点 15 点）

成長の要因として、社長を初めとした従業員の若さと活力が挙げられる。それにより、A 社は同年代の若者のニーズを的確に把握し、業績を拡大した。また、スタートアップ期における組織活力も成長要因となった。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

A 社は同年代の社員たちが仲間意識を持つ、自由闊達な組織風土の中で急成長を遂げてきた。そのため、一方的に導入された管理施策に対し、社員の多くが抵抗感を持ち、結果としてモラルの低下を招いた。

（設問 2）

組織内のコンセンサスに留意すべきである。具体的には社長が自らの経営方針を明示し、従業員や役員とのコミュニケーションを密にし、経営への参画を促すことにより、貢献意欲の向上を図っていくべきである。

第 4 問（配点 15 点）

理由は、社長及び役員に経営の経験がなく、自信が持てないためである。成果連動型の賃金制度を導入し、評価基準の設定や考課運用に不備が生じた場合の社員のモラルダウンや退職を心配し逡巡している。

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

経営管理制度の導入に当たっては、社長や役員などの経営陣の経験不足を補うために、外部資源の積極的な活用に留意すべきである。また、組織の拡大に伴い、権限と責任の委譲を行い、組織の活性化を図るべきである。

（設問 2）

変化する市場ニーズを捉えたサービスの提供が重要となる。
増加する競合との差別化を図っていくことが重要となる。
市場ニーズに対応する人材の確保を図っていくことが重要となる。

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）市場浸透戦略

（b）限定された市場の中で、「任せきって安心できる、リラックスして過ごせる親切な店」として、地域への浸透を目指した。

（第 2 段階）

（a）新市場開拓戦略

（b）地下鉄の開通による商圈内における居住者の増加に対し、駅前に支店を出店し他店舗展開を行うことで新規顧客の開拓を目指した。

（第 3 段階）

（a）新製品（新サービス）開発戦略

（b）地域人口の停滞に対し、ネイルサービスやエステ、出張サービスなどを展開することで、顧客生涯価値の向上を目指している。

第 2 問（配点 20 点）

本店、支店のターゲットを明確にして、各々のマーケティング戦略を実施する。支店では駅前でビラを配布するなど新規顧客の獲得を促進し、本店ではイベントの開催などで、既存顧客との関係を強化し、固定化を図る。

第 3 問（配点 10 点）

サロンでカルチャー教室を運営している。

顧客カルテを作成し、DMを発送している。

会報を配布し、情報提供を行っている。

第 4 問（配点 20 点）

美容サービスにおいては、顧客と接客担当との相互作用による信頼関係が顧客満足の源泉となる。そのため、技術向上への取組みや報酬などのインセンティブ、コミュニケーションの充実等による従業員満足が重要となる。

第 5 問（配点 20 点）

電子メールを活用して、顧客の髪や肌の悩みに個別に対応することで、物品販売を促進するとともに顧客関係を強化する。

ホームページ上に掲示板を設置し、顧客同士の情報交換の場を提供するとともに、顧客の要望を収集し、新サービスの開発につなげる。

事例（生産技術戦略）

第 1 問（配点 40 点）

（設問 1）

デザインから据付工事までの一貫した生産体制を持つとともに自社ブランドを保有していることである。

大気腐食に強い塗装システムや、環境面を重視した塗料の開発で表面処理技術に定評があることである。

（設問 2）

家庭用エクステリア製品は標準品の見込み生産となる。そのため、正確な需要予測を行い、制度の高い生産計画を立案する。ロットサイズに留意し、第 2 工場において、フローショップ型のロット生産体制を構築する。

（設問 3）

QCD の最適化に留意すべきである。品質や納期については、国によって考え方が異なるため十分に摺り合せを行い、場合によっては技術指導を行う。価格については輸送費などとともに為替リスクにも留意する。

第 2 問（配点 20 点）

職人気質の現場任せ体制を早急に改善し、機動的な生産体制を構築すべきである。具体的には生産形態に応じた管理体制を確立するとともに情報ネットワークの活用により営業部門との情報共有を図り、短納期や仕様変更への迅速な対応が可能な体制を構築する。

第 3 問（配点 20 点）

問題点は、他社が据付工事を行った場合に、現場での対応が出来ずに工場に戻されるため対応が遅くなる点である。改善策は営業部門が納品後も据付業者と連携を密にとり、他社が据え付けを行う物件についても迅速な現場対応を実現することである。

第 4 問（配点 20 点）

POP システムの導入とネットワークの整備により最新の生産情報を全社で共有できる体制を構築する。その上で、インターネット技術を活用し、営業社員が携帯端末により客先から生産情報にアクセス可能にすることで、短納期や仕様変更に迅速に対応する。

事例（財務ファイナンス戦略）

第 1 問（配点 25 点）

（ a ）売上高対経常利益率 （ b ）-7.90%

（ c ）問題点は、販売価格が安く、総利益率が低い上に、過大な借入金の金融費用負担のために経常赤字に陥っていることである。

（ a ）自己資本比率 （ b ）12.50%

（ c ）問題点は、運転資金や設備投資借入金に依存しているため、資本構造の安定性が著しく低い状況になっていることである。

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 | (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) 売上総利益の改善により、経常利益が確保できることである。
- (b) 借入金依存体質がさらに進み、財務安定性が悪化することである。

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

- (a) 998 百万円
- (b) 99.8%

(設問 2)

予想損益分岐点比率は 83.70%、限界利益率は 56.25% となり、収益性は向上する。運送費などの変動費が低下し売上高も増加する一方で、労務費などの固定費が増加し、結果、損益分岐点売上高は約 1004 百万に引きあがる。

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

4.16 億円

(設問 2)

- (a) 5 億円
- (b) 現時点での購入のほうが有利である。