

再現答案【平成 17 年度・第 2 次筆記試験】 名前 山下 崇

事例（組織人事戦略）

第 1 問（配点 10 点）

製造業のビジネスモデルとの違いは、ネットワークの外部性が働くため多額の設備投資を行わなくても急拡大できる機会があるが、既存サイトのコンテンツのメンテナンス等を怠ると業績が急激に悪化する脅威がある。（100 字）

第 2 問（配点 15 点）

要因は、質の高い人的資源を確保していたことである。具体的には、常に目新しいコンテンツとサービスを提供できる従業員がおり、毎月の求人募集により高いデザイン能力を持つ女性社員などの新規採用を行えたこと。（101 字）

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

理由としては、従業員の動機付けが行われていなかった可能性がある。その原因は、リーダーに対して役割や責任に応じた権限を与えていなかったため、従業員に対して能力や成果の評価基準が不明確であったため。（99 字）

（設問 2）

留意すべき点は、様々な管理施策を導入する際にはリーダーの業務に対して適切な権限委譲を行い、貢献意欲を向上させること、評価制度を明確化した上で従業員へ周知徹底して、モラルの向上を図ることである。（99 字）

第 4 問（配点 15 点）

理由は、A 社は機能別の分業体制をとっており、会社の業績と個人の成果との連動が見えにくいため、事業の急拡大に伴って今後も機能が追加された場合、部門間のセクショナリズムが拡大する可能性があるためである。（101 字）

第 5 問（配点 30 点）

（設問 1）

留意すべき点は、社長がリーダーシップを発揮して共通目的を社内に浸透させること、役員への登用など貢献意欲を高める制度を導入すること、コミュニケーションを強化し不満を直接言える社内風土を醸成すること。（101 字）

（設問 2）

能力の高い人材を計画的に確保し、教育を実施する必要がある点。（31 字）

成長に見合う人件費負担などコスト管理を強化する必要がある点。（31 字）

顧客の信頼を得るためセキュリティ管理を強化する必要がある点。（31 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）市場浸透戦略

（b）意義は、近隣の古くからの居住者に対し、高品質の美容サービスを、リラックスして過ごせる親切なお店で提供していくことである。（60 字）

（第 2 段階）

（a）新市場開拓戦略

（b）意義は、近隣の新しい居住者に対しても、高品質の美容サービスを、顧客ニーズに合った支店の展開により提供していくことである。（60 字）

（第 3 段階）

（a）多角化戦略

（b）意義は、来店が難しい遠地の顧客に対し、新しい出張美容サービスを、バスを改造した移動美容車を用いて提供していくことである。（60 字）

第 2 問（配点 20 点）

B 社は、各店での顧客との関係性を深めるための施策や顧客の反応を、情報連携していくべきである。具体的には、本店のサロンの掲示板の内容や着付け等のサービス、支店の設備や予約制をとらない方法などである。（100 字）

第 3 問（配点 10 点）

サロンの掲示板により情報交換を行うこと。（20 字）

手作りの会報により各種情報を提供すること。（21 字）

顧客毎のカルテを作成し来店を促進すること。（21 字）

第 4 問（配点 20 点）

理由は、美容サービスでは従業員満足がサービス品質に多大な影響を与えるためである。サービス業には変動性や不可分性などの特性があり、処遇に満足した各従業員の質の高いサービスが、B 社全体の信頼を高めていく。（100 字）

第 5 問（配点 20 点）

有効な方策は、ホームページを開設し、店舗の空き状況や予約状況、新型の髪型などの情報を顧客に提供していくことである。（58 字）

有効な方策は、サロンの掲示板をホームページにも設置し、新商品や新サービスに活用できる顧客の声を収集することである。（58 字）

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 40 点）

（設問 1）

塗装システムを持つなど表面処理技術には定評がある上、塗装技術の向上のため大学と共同研究を行っている点。（51 字）

設計から据え付け工事に至る一環体制や、構造計算のできる体制、高い開発・デザイン力を持っている点。（48 字）

（設問 2）

C 社は、第 1 工場の設計部員を活用し、第 2 工場連続生産体制を整備することが望ましい。理由は、高いデザイン力の強みを活かせるため、納期に余裕のある製品や小物製品を扱っている現在の体制を活かせるため。（100 字）

（設問 3）

留意点は、複数の調達ルートを確保するなど、必要量を納期通りに安定的に調達できるようにすること、品質基準を調達先に明示し C 社自らによる受入検査を実施するなど、調達部品の品質管理を強化することである。（100 字）

第 2 問（配点 20 点）

工場改革のあり方は、社長がリーダーシップを発揮して工場と営業の意見をまとめ、市場に対応していくことである。具体的には顧客の短納期志向を工場に浸透させ生産体制の見直しを行い、工場の品質志向を営業に浸透させセールスポイントとして活用する。（119 字）

第 3 問（配点 20 点）

問題は、他社による据え付け工事を行う場合に、C 社は納品以降の作業を外注任せにしていることである。改善策は、輸送時において製品毎の取扱方法を明示すること、設置場所の特徴や寸法、設置方法などを他社に連絡し、クレーム発生を抑制することである。（120 字）

第 4 問（配点 20 点）

C 社は、工場の日程計画、受注単位での設定納期、設計データ等の項目について、全社で一元管理し営業活動の場からタイムリーに参照、更新できるようにするべきである。これにより特急品、納期変更、仕様変更などの多様な要請に迅速に対応することができる。（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、販売価格が安い市場環境の中で、売上原価や販管費などの費用負担が重いため、利益を得られていないことである。（ 57 字）

（ a ）流動比率 （ b ） 50.00（ % ）
 （ c ）問題点は、流動資産の金額が相対的に少ない中で、固定資産の一部を短期借入金で賄っており、短期の支払能力が低いことである。（ 59 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)
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、利益を獲得できる上、短期の支払能力が改善されること。(30 字)

(b) 短所は、借入に依存した資金調達で自己資本比率が低下すること。(30 字)

第 3 問 (配点 25 点)

(設問 1)

(a) 998 (百万円)

(b) 99.8 (%)

(設問 2)

新たな設備投資を行った場合の特徴は、損益分岐点が低下することである。具体的には、損益分岐点売上高は 1004 百万円、損益分岐点比率は 83.70%となるため、平成 16 年度と比較して収益の変動に対する安全性が向上する。(100 字)

第 4 問 (配点 25 点)

(設問 1)

4.16 (億円)

(設問 2)

(a) 5.00 (億円)

(b) 期待値が大きくなるため、現時点で原材料を購入する方が有利である。