

問1 管理会計の導入に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

5 K社はコンサルティング会社である。K社の技術コンサルティング部では、顧客の依頼に基づいて、新技術の調査、新市場参入戦略の立案、新製品の企画立案などを実施している。部には、パソコン LAN 環境が整い、業務に活用されている。

10 これまで、技術コンサルティング部では、一つの案件は一人の部員で対応してきた。しかし、最近、内容が広範囲で期間も長期にわたる大型案件の引き合いが増えてきた。これらの案件は、高い利益率が見込める一方で、複数の部員によるプロジェクトとして実施する必要がある。部長は、今後プロジェクト方式によって、大型案件を中心に受注していく方針を立てた。また、1件ごとの受注金額が大きくなることから、業務手順や管理手順の確立が重要と考え、部の業務管理を担当しているN氏に、業務手順の見直しを指示した。

[プロジェクト方式による業務の流れ]

15

(1) 顧客からの引き合いに対し提案書を作成する。見積価格は、原則として想定業務量から原価を算出した後、部で設定した目標利益率を考慮して決定する。

20 (2) 成約直前には、リーダーを任命してプロジェクトを編成する。リーダーは、メンバーとして必要なスキルをもった部員を選び出し、部長の承認を得た上で、プロジェクトに参加させる。

(3) プロジェクトでは、外部の企業に一部の業務を委託することがある。業務委託費は、プロジェクト全体の経費の中で大きな比率を占め、委託期間も数ヶ月にわたる。委託に当たっては必ず注文書を作成し、支払は委託した業務の終了後に行う。

25 (4) その他にも出張費や会議費などの経費が発生する。これらについては請求書などを受け取ると、部の事務担当者が全社会計システムに入力し、費用の計上と同時に支払処理を行う。

(5) 顧客への納品が完了すると、事務担当者が請求書を発行するとともに、全社会計システムで売上の計上を行う。

30 [プロジェクト方式の課題]

N氏は、プロジェクト方式の実施に当たり、次のような課題があると考えた。

35 (a) プロジェクト実施中に計画の範囲を超えて顧客の要望が膨らんだり、想定していなかった検討項目が発生したりして、当初の想定業務量では対応できなくなることがある。また、仕事の内容が不十分で、作業のやり直しが必要になり、納期を守れないこともある。プロジェクトは参加メンバーが多いので、期間が延びると人件費などがかさみ、プロジェクト収支が大きな赤字になる危険性がある。

40 (b) 現在、全社会計システムデブの収支を把握することができるが、プロジェクト単位の収支管理はできない。また、全社会計システムでは、前年度のデータと合算して集計する

ことができないので、年度をまたがって継続するプロジェクトの収支を管理するのは困難である。

(c) 部門としては、特定の部員だけに作業が集中していたないが、プロジェクトと以外の間接業務に時間をとられすぎていないかといった管理も必要である。

5

N氏は、これらの課題のうち、(a)については、進捗管理システムを導入してプロジェクト単位で進捗状況や課題などを入力させ、管理に利用することを考えた。進捗に合わせて、作業量の再見積りも行わせるようにする。また、(b)については、プロジェクトごとに収支管理を行うプロジェクト管理会計システムの導入を考えた。

10 N氏が考えたプロジェクト管理会計システムは、次のとおりである。

[プロジェクト管理会計システムの仕組み]

(1) 予算の作成

15 プロジェクト開始時に、リーダーはプロジェクトコードを取得し、プロジェクト予算を作成し、登録する。登録する内容はプロジェクトの開始日、終了予定日、メンバの月別予定人件費、そのほかの月別支払予定金額、受注金額を各月の予定経費で按分した月別の売上予定額である。

20 (2) 実績の収集

プロジェクトメンバは、そのプロジェクトについての作業間実績を毎日プロジェクト管理会計システムに登録する。各種の経費も、発生の時点でプロジェクト管理会計システムに取り込む。

25 (3) プロジェクト収支の計算方法

プロジェクトごとに毎月の収支を次のようにして計算する。
(当月のプロジェクト収支) = (当月の売上予定額) - (プロジェクトメンバの当月人件費) - (業務委託費の当月相当分や、出張費などプロジェクトに直接かかわる費用の当月分)

30 プロジェクトメンバの人件費は、各人の作業時間に人件費の予定単価を算出する。

(4) 予算・実績の対比

各プロジェクトの収支状況は、毎月プロジェクト別収支状況一覧で確認する。プロジェクトと別収支状況一覧には、プロジェクトごとに各月の予算と実績、及びそれらの差異を表示する。さらに、プロジェクト管理会計システムのデータを社員のパソコンに取り込んで、
35 様々な分析ができるようにする。

N氏は、プロジェクト管理会計システムでは、毎月の経費の実績データを全社会計システムから取り込むようにすれば、入力作業負荷が軽減できると考えた。また、実績の収集
40 データの内容を工夫すれば、(プロジェクト方式の課題)の(c)の対策にも有効な情報が得

られると考えた。

- 設問1 プロジェクト管理会計システムに、全社会計システムから経費の実績データを
5 取り込むに当たり、全社会計システムにどのような機能追加を行う必要があるか、50字
以内で述べよ。

設問2 (1)

(2)

- 10 プロジェクト管理会計システムを導入すると、収支管理の観点からどのようなメリット
があるか、50字以内で述べよ。

- N氏は、進捗と収支管理を組合せた管理が重要と考えている。それには、各リーダーはどの
ような観点でプロジェクト管理会計システムを利用すべきか、また、そのために何を行う
15 べきか、それぞれ60字以内で述べよ。

設問3 [プロジェクト方式の課題]の(c)の対策には、どのようなデータを収集し、
それをどのように利用すればよいか、それぞれ60字以内で述べよ。

問2 営業サポート業務の改善に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

Q社は、主に海外旅行を扱う中堅の旅行代理店で、全国に20カ所の販売拠点を持っている。各販売拠点では、顧客からの問合せに応じ、手配旅行と各種パッケージツアー商品の販売を行うとともに、営業担当者を通じて、企業向けにツアー商品のカスタマイズ販売を行っている。本社には、ヨーロッパ部、アメリカ部、アジア部、企画部及びトラベルセンタ（以下、センタという）があり、同一本社ビル内の別フロアに分かれている。センタを除く各部では、各種パッケージツアー商品の企画とともに、全国の販売拠点やセンタを經由して入る顧客からの依頼に基づいて、手配旅行や企業向けの商品のカスタマイズを行っている。その際、各部の社員が海外の旅行代理店、観光業者、航空会社などに依頼したり、連絡や確認をとったりする必要があるため、旅行内容が確定し、顧客に最終の案内ができるまでに1週間以上を要する場合も多い。

Q社では、利用者に月刊誌を発行して、その時々のパッケージツアー商品や格安航空券の案内のほかに、以前から低価格でユニークな商品が多いことから人気を博していた。しかし最近では、価格競争力が低下し、販売を維持することは困難になっている。また、パッケージ販売で売れ残った航空券について、希望する顧客に速やかに販売し、処理することが要求されている。

〔情報化の状況〕

Q社では、最近、社内情報基盤が完成し、各部門には一人1台のパソコンが設置され、部門間及び本社各拠点間での電子メールの送受信、イントラネット活用による情報の共有が可能になっている。

〔センタの業務内容〕

センタでは、主に電話での問合せに対応し、パッケージツアー商品の説明、販売とともに、手配旅行の要望にこたえている。また、各販売拠点の紹介、営業担当者の企業客訪問手配及び顧客ニーズ調査も重要な業務である。パッケージツアー商品の説明、販売についてでも、顧客ニーズの多様化から、オプション部分が多くなり、旅行先でのオプション追加の可否など、センタから各部に問い合わせることが多くなっている。

センタですぐ対応できないものは、対応依頼フォームに入力し、電子メールに添付して、各部に送信している。各部では各方面への調査、問合せを行い、顧客の要望への対応結果と、必要な業務指示を取りまとめて、センタに答えている。また、各部は各販売拠点に、営業担当者による顧客対応を依頼することもある。1案件について顧客の要望にこたえるため、センタと各部の連絡を何度も行う場合がある。従来、各部への依頼作業は、従来用紙に記入し手作業で配布する方法であったので、大変な労力を要していた。センタ長のY氏は、今回の情報基盤活用によって大幅に効率向上が図れると考えた。

〔現状の問題点〕

(1) センタに届いた全問合せのうち、センタですぐに対応できないものが約30%あり、

増加傾向にある。これらはすべて、一対応依頼フォームに入力しなければならない。従来の手作業に比べて、配布作業はなくなったものの、各部への対応依頼催促を含め、対応依頼作業は軽減されていない。

5 (2) センタでは、各部に依頼した案件について、顧客への回答内容だけを受け取っている。各部で行っている調査、問合せの詳細な情報を把握していないので、同様の問合せを再度各部に依頼することがある。

(3) 各部では、日常業務に追われつつ、センタから入る依頼事項を受付順に処理しているので、顧客が早い対応を望んでいる案件であっても、各部内で滞ることが多い。

10 (4) 各販売拠点やセンタでは、各部がどのように手配旅行や企業向け商品のカスタマイズを行っているかを確認できない。各部の対応結果と必要な業務指示が付記されて、対応依頼フォームが各販売拠点やセンタに戻るころには、既にビジネスチャンスを逸していることがある。

15 (5) 利用者に対して毎月行っている顧客まんどく調査の結果では、全体として顧客満足度が低下傾向にある。顧客対応サービスについて、依頼案件の進捗が分からない、対応が遅いという不満の増加や商品のユニークさの減少が主な要因となっている。

(6) 現在のホームページでは、パッケージツアー商品の案内を公開しているだけであるが、顧客からは、格安航空券の案内、見積り、予約などの要望が増えている。

20 Y氏は、現状の問題点を解決するために、社内情報基盤を有効に活用し、業務改善と生産性の向上に取り組むことにした。

設問1 顧客対応の観点から見た、本社の業務推進上の問題点は何か。〔現状の問題点〕から二つ挙げ、それぞれ40字以内で述べよ。

25 設問2 〔現状の問題点〕の(1)、(4)、(5)及び(6)を改善する場合に、改善効果を計る指標になるものは何か。それぞれ25字以内で述べよ。また、これらの指標を使って業務改善を推進する場合の共通する留意点は何か。50字以内で述べよ。

設問3 〔現状の問題点〕を解消し、業務改善を行うにはどのようにすべきか。三つ挙げ、有効な情報活用を含めて、それぞれ50字以内で述べよ。

30

問3 小売業におけるインターネットを活用した販売に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

5 デパートT社は、ファッションなど流行を先取りする企画力に優れ、主要顧客である女性に人気がある。数年前から販売チャネル拡大のため通信販売にも力を入れ、家庭の主婦をターゲットに絞って売上を伸ばしている。昨年からはインターネットを利用したオンラインショッピングの実験に取り組んでいる。これまでの状況は次のとおりである。

〔実験の経緯と目的〕

10 オンラインショッピングの検討は、ホームページを所管している営業企画部が中心になって行った。インターネットはこれまでは利用者が限られ、多くの仮想店舗は、まだ採算がとれていない。しかし、オンラインショッピングを利用したいと思っている人は多く、今後、利用者層が広がり、ビジネスでの可能性が拡大すると期待されることから、実験的に取り組むことを決めた。実験の目的は、T社の店頭や通信販売の顧客に対する新たな販売方法として有効かどうか検証することである。また、インターネットによる販売が、新規顧客の開拓に有効かどうかに関心事項であった。

〔実験の概要〕

20 T社は、既存のホームページにメニューを追加して仮想店舗を開設し、女性向けの商品を主体に品揃えをした。魅力あるデザインのトップページを作り、個々の商品には写真と簡潔で分かりやすい説明をつけた。店頭販売、通信販売から選んだ話題性のある特選商品とオンラインショッピング限定商品を販売している。

25 利用者は画面上の商品を選択し、住所、氏名、電話番号、メールアドレス、支払方法、性別、年代を入力すれば注文が可能になる。注文があると、確認のため受注内容を通知するメールが購買者に送付され、以降の処理は既存の通信販売と同様な流れである。

仮想店舗へのアクセスと購買の状況を把握するために、アクセスログと購買実績データから分析する仕組みがある。日別、時間帯別のアクセス件数と購買件数、商品ごとの購買者の性別、年代別の売上件数、金額の集計出力も可能である。

30 〔開始後2、3ヶ月の状況〕

開始直後はアクセス件数の増加対策と体制の充実に力を入れた。

35 (1) 当初は、アクセス件数、購買件数ともに少なかったため、来店客や通信販売利用客にパンフレットの配布や懸賞プレゼントなど販売促進のキャンペーンを行った。また、雑誌や新聞の広告にオンラインショッピングの宣伝を入れたほか、有名な検索サイトに一定期間バナー広告を出した。広告期間中、アクセスは一時的に急増した。費用負担の関係から、バナー広告はその後実施していない。

40 (2) T社の仮想店舗のページは、ほとんどがホームページ先頭のメニュー経由でアクセスされている。より魅力あるホームページになるよう先頭ページも含めて、大幅なりニ

ユーアルをした。ホームページ全体と仮想店舗とも、アクセス件数の伸び率が上がっている。

5 (3) インターネット利用での特典や情報提供の充実を求める声に対応し、オンラインショッピングの購買実績に応じた割引サービスと、希望者の登録を受け付けで、電子メールでお買い得情報の提供を始めた。利用件数は増加してきている。

10 (4) 営業企画部では、他社のサービス事例などを継続的に調査している。同業の大手デパートにならって会員登録制に切り替え、顧客属性と利用実績から有望顧客層の抽出や個人別の管理・フォローをすることや、大手の電子モールに参加することも検討している。

15 インターネットでは、メールマガジンや機能を強化した検索エンジン、サイト間のリンクづけの充実や双方向でのコミュニケーションへの取組、画像表示機能の強化など、様々な工夫が進んでいる。この分野は変化は激しく、次々に新たなアイデアや方法が出てきているが、今回の実績では、まず経費負担が少なく実績が多い方法で利用件数を増
20 加させ、商品情報の充実を図りたいと考えている。また、近々、アクセスログと購買実績データを分析してこれまでの実験結果をまとめ、次の展開についての検討も始める予定である。

設問1 T社で既に実施した、又は、検討中の施策以外で、アクセス件数の増加及び商品情報の充実
25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000

25 設問2 オンラインショッピングがT社顧客にとって新たな販売方法として有効かどうかを検証するという目的から見て、アクセスログと購買実績データだけでは不足している情報がある。追加して収集する必要がある情報を二つ挙げ、その収集方法と併せて、それぞれ50字以内で述べよ。

30 設問3 実験結果をまとめる際、どのような分析を行うべきか。新チャネル、事業収益、採算、商品・市場などの観点から、具体的な分析内容を二つ挙げ、それぞれ50字以内で述べよ。

問4 出張旅費清算業務の改善に関する次の記述を読んで、設問1, 2に答えよ。

5 M社は、主に設備の定期保守業務を行っているエンジニアリング会社である。本社及び支店は100人弱の規模で全国に4拠点、出張所は10～30人規模で数十ヶ所に依存する。保主業務は、技術員が顧客先に出向いて行うことがほとんどである。

10 M社では、ほぼ一人1台のパソコンが整備され、全社LAN/WANに接続されている。本社総務部のS氏が中心になり、情報システム部の協力を得て、全社の技術員の出張作業に伴う出張旅費の清算業務（以下、旅費清算という）のシステム構築を行った。技術員が出張申請書を起票してから清算を受けるまでの、現状の旅費積算システムのデータフローダイアグラム（DFD）を図に示す。

15 旅費清算システムの運用が始まり、3年が経過した。計画当初に期待した効果は得られるものの、運用上の問題点や、計画当初には想定できなかった問題点が表面化してきた。

〔問題点〕

(a)

20 ・技術員は顧客ごとに担当者が決まっているので、出張申請書に記入する旅費は顧客によって一定である。しかし、毎回同額の旅費でも出張申請書を書く必要がある。
・旅費清算書の清算金額が仮払いと同額で、差額清算がない場合でも、旅費清算書を書く。

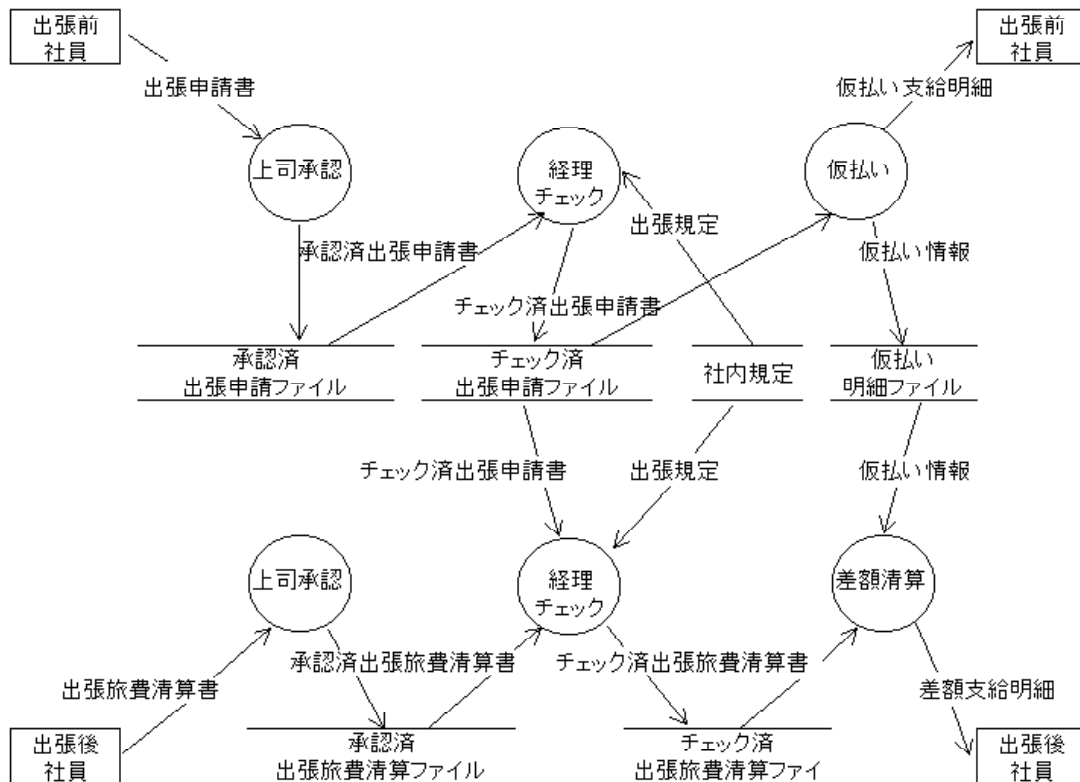
(b) ・

25 ・支店及び出張の経理担当者は仮払い・清算を行う。小規模な出張所では、一人の経理担当者が複数か所を掛け持ちする。経理担当者は仮払い・清算を行うために、その都度、それぞれの出張所に出向く。
・経理担当者は、本社と支店・出張所間の安全な現金の輸送及び支店・出張所での現金の保管に気を遣わなければならない。

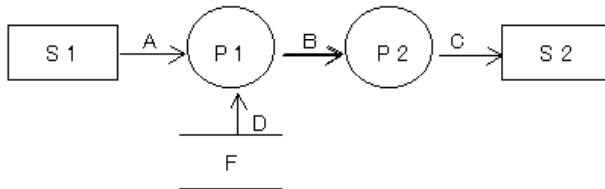
出張所では技術員に対する仮払い・清算が遅れる場合がある。

(c)

30 ・支店の専門技術員は出張の技術員と同行して作業を行う。支店の専門技術員は在籍する支店で旅費清算を行った後で、本社経理部に連絡する。その後、本社経理部が、経理システムで1ヶ月ごとに、支店・出張所間の旅費の振替処理を行わなければならない。



(DFDの表記例)



記号	内容
	S1, S2はそれぞれデータの発生源, 吸引先で, 対象システムの範囲外である。
	A, B, C, Dはデータで → と併せてデータの流れ(データフロー)を表す。
	P1, P2はプロセスを表す。
	Fはファイル, テーブルを表す。

グラフ 表

S氏は、より一層の事務作業の軽減と社員の利便性向上を図ることにした。

5

設問 1 現在の DFD に “金融機関”, “従業員出張旅費支給ファイル” 及びデータフローを追加し, [問題点] の (a) ~ (c) それぞれを解決するために,

(1) 現在のシステムに付加すべき機能を (a) ~ (c) に対応して, それぞれ 60 字以内で述べよ。

(2) それぞれの解決策を、解答欄の DFD 上に、標記例に従って追記せよ。

- 設問 2 現在の旅費清算システムは、旧来のビジネスプロセスをシステム化したものである。より改善の効果を高めるためには、ビジネスプロセスの統廃合や置替えをする必要がある。この観点で業務を改革する場合、M 社ではどのような仕組みにすべきか、80 字以内で述べよ。
- 5