

再現答案 【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 【赤木 孝一】

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

一般家庭向け医療品は、商品ラインアップを充実させ、不特定多数の顧客に対して営業活動を行うのに対して、医家向け医療品は、医療現場のニーズをとらえて、特定の顧客に対して営業活動を行うという点で違いがある。

（設問 2）

医家向け市場に注力している理由は、①競合企業の参入による競争の激化やバブル経済の崩壊により既存事業の改革が必要となったため、②主力商品の絆創膏の製造で培ってきた技術を応用して、付加価値の高い商品を供給することが可能なため、である。

第 2 問

理由は、中国などでは特許出願することで新規技術等のノウハウが流出し、A社の競争優位性を確保することができなくなる可能性があるためである。

第 3 問

プラス面は、仕入れ先や社員持株会がA社の経営に対して参画意識を持つため、バランスの取れた経営を行うことができることである。マイナス面は、創業家一族による独断専行型的意思決定が行われるため、経営環境に即した経営を行えなくなることである。

第 4 問

チャレンジ精神を維持する組織風土を作るようアドバイスする。具体的には、①全社において 3 年以内に売上高 40 億円達成するという目標の共有化を図る、②目標を達成するためにチャレンジし続けるが必要である旨を社長が社内に発信し続けること、である。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問

競争戦略は、45歳から64歳の年代層に優れた品質と技術力により付加価値の高い眼鏡を提供することである。

### 第2問

（設問1）

スローライフを重視する65歳以上の年代層。

（設問2）

a 欄

高価格でもファッション指向の顧客を取り込めること。

b 欄

ファッションに強い関心を持つ従業員が少ないこと。

### 第3問

必要なプロモーション戦略は、①定期的に手書きの手紙を添えたDMを顧客に送る、②来店時に顧客カルテを活用した人的コミュニケーションを図る、ことで関係性を深め、顧客のストアロイヤルティを高めることである。

### 第4問

a 欄

全従業員がクレーム情報を入力、閲覧できる。

b 欄

具体的には、①発生したクレームの内容とその対応方法に関する情報を入力する、②過去に発生したクレーム内容とその対応方法について、検索、閲覧できる様にする、ことでクレーム対応のノウハウを共有化を図る。

### 第5問

持続的競争優位性を確立するためのインターナルマーケティングの具体的な手段は、①業界認定資格の取得支援制度の導入やQCサークルのような小集団活動に対する表彰制度の導入により、従業員の能力の向上を図る、②顧客による担当者の指名システムの導入や若い従業員によるファッションや流行に関する情報マニュアルの作成により、従業員のモラルの向上を図る、ことでサービスの品質を向上させることである。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第1問

(a)

生産技術面の特徴は、塗装技術に強みを有し、自社ブランド製品を有している点である。

(b)

営業面での特徴は、規格品をカタログ化し、独自の営業展開を行っている点である。

#### 第2問

対応策は、①外注加工の手配などの購買業務を営業部の設計要員の業務から分離し、製造部に当該業務を行わせることで納期管理を十分に行わせる、②

#### 第3問

(設問1)

営業スタイルを、カタログを用いた自社ブランド製品紹介型のスタイルから、顧客のニーズを把握し、金属製家具をコーディネートする企画提案型のスタイルに変えるべきである。

(設問2)

設計面の課題は、設計要員が2名しかいなく業務が滞ることがあるため、設計業務の効率化を図ることである。生産面の課題は、外注加工品の品種が多いため、納期遅れが発生しない生産体制の確立を図ることである。

#### 第4問

もたらすメリットは、①CADデータのデータベース化により設計業務の効率化や、外注先とのデータ共有化による納期の短縮化が図れること、②CAMデータの利用により各加工機へのデータ入力業務の軽減が図れ、生産効率が上がる、ことである。

#### 事例Ⅳ（財務・会計戦略）

##### 第1問

（設問1）

（a）売上高対経常利益率      （b）0.61%

（a）総資産回転率            （b）1.88回

（a）自己資本比率            （b）25.58%

（c）原因は、工場設備に生産能力に余剰があり、また老朽化がみられるため資産効率が悪化し収益性が低下しているからである。

（d）改善策は、新規工場を建設するとともに製品ラインの見直しを行い、資産効率を改善し収益性を向上させることである。

（設問2）

a)

$$15+22-5+40+22-21+9-13+5-40-4=8$$

b)

今後の経営上の課題は、①売上債権の回収の早期化を図る、②有利子負債を圧縮し支払利息を減少させる、ことで営業CFの改善を図ることである。

##### 第2問

特別注文を受託するべきである。理由は、貢献利益が60万円増加するからである。

##### 第3問

a)

$$320-200=120$$

b)

廃止すべきではない。理由は貢献利益がプラスなので共通固定費が回収でき営業利益に貢献しているからである。

##### 第4問

（設問1）

a)

1年目：-40百万円

2年目：10百万円

3年目：35百万円

b)

-10百万円

c)

投資を実行すべきではない。理由は正味現在価値の期待値がマイナスであるからである。

(設問2)

低コストの場合は投資すべきである。理由は正味現在価値の期待値が130百万円とプラスとなるためである。

以上