

再現答案 【平成23年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 【網屋浩二】

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て知名度を向上させるプロダクトアウト型の営業活動に対し、医家向け医療品は、医療現場のニーズをとらえて新製品の開発に繋げるマーケットイン型の営業活動に違いがある。

（設問2）理由は、①一般家庭向け医療品市場は、競合企業との差別化競争や価格競争が激しいため、②主力商品の絆創膏の製造で培ってきた技術が応用できると共に、医家向けで開発した新製品を一般家庭向けへ転用できるシナジー効果が期待できるため、である。

第2問 理由は、①特許出願から1年6ヶ月後に出願公開されるため、競合他社に模倣される可能性があるため、②製造で培ってきた技術が特許侵害された場合、製造方法に対して明確な指摘が困難であるため、である。

第3問 プラス面は、経営陣が非関連多角化等で本業の経営に影響を及ぼすような際に、出資者からのチェック機能が働き危機を事前に回避できる点。マイナス面は、意思決定の際に利害関係者間の調整作業必要であるため、抜本的な改革が進みにくい点、である。

第4問 A社は、チャレンジ精神を維持できる施策を講じるべきである。具体的には、①海外市場開発において、海外拠点への権限委譲を行い業務革新を触発すること、②他社との協働プロジェクトの発足、権限委譲や業績評価制度を整備し、関連多角化を促すこと、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歳の年代層に付加価値の高い眼鏡を従業員の高い技術とサービスで提供することである。

第2問

（設問1）良いものを長く使うという考え方の顧客層。

（設問2）

a 欄 新規顧客獲得により売上増が見込める点。

b 欄 ファッションに無関心な従業員の再教育が必要な点。

第3問 必要なプロモーション戦略は、既存顧客に対し、DMで顧客一人一人のオリジナルカルテを活用して趣味や旅行などの情報を提供すると共に関連した眼鏡を紹介することによって、ストアロイヤリティを高める、である。

第4問

a 欄 組織的に誰でも迅速正確に対応できること。

b 欄 顧客データベースに過去の失敗を登録し、従業員全員で共有することによって、サービスの失敗が生じた場合に、どの従業員でも迅速に的確な処置ができること。さらに、組織的に再発防止策を実施できること、である。

第5問 インターナルマーケティングの具体的な手段は、①勤続年数の長い従業員に対して、ファッションや流行に関する能力開発を社内勉強会を開催する等で行い、ファッション性を重視した新しい戦略での活躍の機会を与えること。②若い従業員に対し、眼鏡小売業会の任意の業界認定資格の取得を資格手当や報償制度等を導入することによって促し、モラルを向上させると共に、顧客に対する技術やサービスの品質の向上を図ること、である。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

- (a) 特徴は、金属加工から組立、仕上げ工程を有し、完成品を生産できる生産技術力である。
- (b) 特徴は、自社ブランド製品を独自で顧客開拓し、販路展開できる営業展開力である。

第2問 対応策は、①毎月中旬に、OEM製品の翌月分の受注情報と各営業担当者から提出される「ビルトインシリーズ」の受注情報、受注予測情報を元に、翌月の確定納品計画を作成することにより、計画期間中の生産計画変更をなくし生産計画精度を向上させる。②購買業務を兼任している設計担当者の業務の効率化を推進することにより、外注加工品の納期管理を精度良く行い、納期遅延による生産計画の変更をなくし生産計画精度を向上させる。

第3問

（設問1）C社は営業スタイルを、営業先である施主や設計事務所に対し、オフィス空間をトータルで提案し製品を供給するよう変更することにより、顧客からの要望に応えるべきである。

（設問2）設計面の課題は、品種の増加により更に業務量が増加する設計開発業務の効率化を図り、円滑な業務運営を行うこと、生産面の課題は、生産性の高い個別受注生産体制を構築することにより特注品に対応すること、である。

第4問 メリットは、①設計面：CADデータを一元管理し、品種の増加に対しCADデータの再利用による設計業務の生産性向上を図り円滑な業務運営が行える点、②生産面：CAD/CAMによりNCデータの入力作業を廃止し、段取り時間の短縮により特注品に対応した高生産性の個別受注生産体制が構築できる点。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

（設問1）

- （a）売上高経常利益率 （b）0.61%
- （a）棚卸資産回転率 （b）6.66回
- （a）負債比率 （b）290.99%
- （c）原因は、製品ラインが大手スーパー等のニーズに合わず、棚卸資産増での運転資金の借入や、低付加価値製品により収益性が低いため。
- （d）改善策は、市場ニーズを捉えた HACCP 導入や新規事業推進により、製品の高付加価値化と製品ラインの見直しを行うことである。

（設問2）

a) 税引前当期純利益	+	15
減価償却費	+	22
営業外費用	+	40
営業外収益	-	5
売上債権の増加	-	21
棚卸資産の減少	+	9
仕入債務の減少	-	13
その他固定負債	-	2

小計	+	45
営業外費用	-	40
営業外収益	+	5
支払法人税	-	6
未払法人税等	+	2

営業キャッシュフロー	+	6

- b) 経営上の課題は、①製品ラインの見直しと製品の高付加価値化により、税引前当期純利益を向上すること、②顧客や仕入先との取引条件見直しにより、売上、仕入債権の適正化を図ること、である。

第2問 特別注文を受諾すべきである。根拠は受諾により営業利益が60万円増加するためである。

第3問

- a) 製品 X の貢献利益 = $225-100 = 125$ 百万円
製品 Y の貢献利益 = $250-150 = 100$ 百万円
製品 Z の貢献利益 = $320-200 = 120$ 百万円
製品 Z を廃止した場合の営業利益 = $125+100-(87.5+87.5+140) = -90$ 百万円
- b) 製品 Z を廃止すべきではない。理由は、製品 Z の貢献利益が正であり廃止により全体の営業利益が負になるため。

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) 正味現在価値の期待値が負のため、新規事業案に投資すべきではない。

(設問2) 正味現在価値の期待値が正となるため、新規事業案に投資すべきである。理由は、R&Dに投資することによってコストが高と判明した場合は、正味現在価値の期待値が-125百万円のため投資を行わない判断ができ、コストが低と判明した場合、正味現在価値の期待値が85百万円となり、投資すべきと判断できるからである。