

再現答案【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 (古屋 久昭)

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問

(設問 1)

一般家庭向け医療品の営業活動は、商品ラインアップを充実させ、ガーゼ付の救急用絆創膏を主体に全国展開した活動である。一方、医家向け事業は、現場の声、ニーズを積極的に収集し、製品開発や顧客対応に活かした地道で現場密着型の活動という違いがある。

(設問 2)

理由は、①バブル経済の崩壊によって状況が悪化し近年の国内の低迷の中、既存事業の改革が急務となったため、②主力商品の絆創膏の製造で培ってきた技術の強みを応用して、より付加価値の高い商品を医家向け市場にも供給でき収益を上げられるため、である。

第 2 問

理由は、①自社開発した技術を秘密にすることで、競合他社に模倣されることを困難にするため、②競合企業に対し、差別化戦略を行うことができ、価格競争にも巻き込まれず、差別性や希少性を上げられるため、である。

第 3 問

プラス面は、①行き過ぎた事業計画を止めるなどガバナンスが働くこと、②常務取締役などが現状の実態に即した経営を行えること、マイナス面は、①事業計画などの意思決定が遅くなること、②短期的な業績志向に陥りやすく、長期的な視点が欠如すること、である。

第 4 問

施策は、①化粧品事業や健康食品事業の新規事業の体制を強化すべきである。地元の大学や研究機関等と外部連携し売上を拡大し、海外の市場開発にも積極的に取組む体制にする。②チャレンジ精神を維持するため、現状に満足しないよう業績連動型給与制度を導入する。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

既製品ではなくオーダーメイドを主力商品として加工・販売を行い、顧客関係性を重視した差別化戦略である。

第 2 問

（設問 1）

良いものを長く使うスローライフを好む人。

（設問 2）

（a）

45 歳から 64 歳の年代層が減る中新顧客を取り込めること。

（b）

既存顧客の中で、新戦略が合わずに離反してしまうこと。

第 3 問

①接客時に入手した顧客の好きなことがらなどの詳細情報について、再来店時に触れることで顧客の愛顧を高めること、②担当者が手書きの手紙で、指名してくれた顧客に記念日などにDMを打ち顧客関係性を高めること。

第 4 問

（a）

サービスの失敗が起きた顧客データベース化。

（b）

サービスの失敗が起きてしまった顧客の属性や購買履歴、接客時の好き嫌いの詳細な情報を、従業員が簡単に顧客のデータを検索できるようにシステム化し、顧客ひとり一人に合わせた対応で顧客ロイヤルティを高める。

第 5 問

従業員の能力やモラルを向上し従業員満足度を高め、顧客へのサービスレベルを上げ、顧客との継続的接触で生涯価値を高め、持続的競争優位性を確立する。従業員の視力測定能力などの高い技術力を維持、向上するために研修を行う。業界認定資格制度取得の支援を行う。定期的にQC活動を行いサービス品質のレベルを上げる。顧客との関係性を高めるため、顧客から指名される回数が多い従業員に対する表彰制度を導入する等手段がある。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

外部の専門家の技術指導を通して、顧客が満足する塗装仕上げの技術力を有すること。

(b)

施主および設計事務所から、顧客の要望やニーズに応えた提案営業力を有すること。

第 2 問

対応策は、①下旬分の生産計画も上旬分と同じサイクルで営業部との打合せを行い、計画期間中の変更に対応し、生産計画の精度を上げ、生産計画の時期を早める。②外注加工の手配などの購買業務等を営業部の設計要員から製造部に変更し、社内の加工品と外注加工品の同期化を図り、組立加工の手待ちを削減し、納期を短縮する。③外注加工品の納期の管理に対し、外注先へカムアップシステムを導入し、事前確認を行い納品遅れを防ぐ。

第 3 問

(設問 1)

金属製家具単品の提案ではなく、オフィス空間をトータルで提案する営業スタイルに変えるべきである。また、3次元CADを用いた空間を顧客に見せる立体型の提案を行う。

(設問 2)

設計面の課題は、営業部に属する2名の設計要員を、他の業務を行わず設計開発業務の専任化にすること。生産面の課題は、デザインを優先することから製品ごとに異なる部品が多くなるので、部品の共通化を図ること。

第 4 問

メリットは、①CAD/CAM 化により、営業部と製造部の情報共有化が図られ設計から製造、完成品までのリードタイムが短縮し納期が早まること、②製品ごとの部品などのデータベース化により、部品の共通化などでコストダウンが図れること、③設計変更などの迅速な対応でクレームが減り品質が向上すること。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

	①	②	③
(a)	売上高経常利益率	棚卸資産回転率	負債比率
(b)	0.61%	6.66 回	290.99%

(c)	原因は、3つの工場設備の導入で借入金が多く支払利息も多い、また生産能力に余剰があり在庫が多く製品ラインの見直しが必要なため。
(d)	改善策は、製品Wの受注により売上を拡大し、製品ラインの見直しで在庫を減らし収益性を上げ、借入金を返済し支払利息を減らすこと。

（設問 2）

(a)	税引前当期純利益	15	営業外収益	5
	減価償却費	22	営業外費用	-40
	営業外収益	-5	法人税等の支払額	-4
	営業外費用	40	営業キャッシュフロー	8
	売上債権の増加額	-21		
	棚卸資産の減少額	9		
	仕入債務の減少額	-13		
	小計	47		
(b)	課題は、製品ラインを見直し製品Xと製品Yの売上構成比を上げることで利益率を上げ、在庫も更に減らすこと。また、売上債権を減らすため顧客に対し債権の回収を早めることで営業キャッシュフローを増加させる。			

第 2 問

受諾すべきである。根拠は、製品Wの限界利益及び営業利益が 600,000 円増加するためである。

第 3 問

(a)	製品 X の貢献利益	$225 - 100 = 125$
	製品 Y の貢献利益	$250 - 150 = 100$
	製品 Z の貢献利益	$320 - 200 = 120$
	製品 X と製品 Y の貢献利益の和	$125 + 100 = 225$
	共通固定費の合計	315 $225 - 315 = -90$
(b)	廃止すべではない。理由は、製品 X と Y の貢献利益の和から共通固定費合計を引くとマイナスになるためである。	

第 4 問

(設問 1)

	1 年目の CF	2 年目の CF	3 年目の CF
(a)	-40 百万円	10 百万円	35 百万円
(b)	-10 百万円		
(c)	正味現在価値の期待値がマイナスなため、新規事業は行うべきではない。		

(設問 2)

コストが低い場合、キャッシュフローの期待値の 1 年目は -5 百万円、2 年目は 45 百万円、3 年目は 70 百万円となり、キャッシュフローの合計値は 110 百万円になる。この場合の正味現在価値の期待値は、85 百万円となる。よって、コストが低い場合は、正味現在価値の期待値がプラスになるため、新規事業を行うべきである。