

再現答案【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 金本 淳

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問

(設問 1)

一般向け医療品の営業活動は、販売店に対して行う。一方、医家向け医療品は、製品開発につなげるため医療品販売会社の営業担当者に同行し、現場の声を収集するといった現場のニーズをとらえることが不可欠である。という違いがある。

(設問 2)

理由は、一般向け医療品市場は、競合との競争環境が厳しく差別化が困難であり、価格競争になりやすいが、医家向け市場は、医療現場のニーズをとらえた付加価値高い商品の提供により、競合との差別化が可能となり、価格競争を回避できるからである。

第 2 問

理由は、①海外では法や規制が異なるため、特許取得に手間がかかったり、情報漏えいリスクがある、②研究機関や大学と連携する際、特許があしかせとなり新商品開発に影響がでる、ためである。

第 3 問

プラス面は、経営に関する監視機能が働き、無茶な事業進出等を阻止する力が働くため安定した経営が可能になること。マイナス面は、意思決定が迅速にできなくなることである。

第 4 問

施策は、①海外展開に向けた組織体制の構築である。具体的には、海外事情に精通した人材の採用、育成を行うとともに、海外展開がやりやすい組織構造を構築することである。②大学や研究機関との共同開発の成果を配分するための取り決めの策定である。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

戦略は、45 歳から 64 歳の顧客に、付加価値の高い眼鏡を、高い接客技術を持つ従業員により販売すること。

第 2 問

（設問 1）

高価格でも良いものを長く使いたい顧客。

（設問 2）

- a 顧客や販売技術等の経営資源を活用できること。
- b ファッションに強い従業員が少なく販売力が低下する。

第 3 問

プロモーション戦略は、①担当者からの手書きの DM でオリジナルカルテに記載された話題に触れ、送付頻度をあげ顧客関係性を強化すること、②オリジナルカルテを活用し、既存客に家族紹介をしてもらうことである。

第 4 問

a サービス失敗時の情報収集システムの構築。

b 一般的に、サービスの失敗に遭遇した顧客の殆どはクレームをせずに離れていってしまう。そこで購入後のフォローを行う等、顧客ができるだけクレームを言いやすい環境を作ることによって顧客ロイヤルティを高める。

第 5 問

インターナルマーケティングの具体的手段は、①業界認定資格取得者に対する手当の付与や取得の支援制度を設ける。②視力測定やレンズ合わせ等に関する高い技術を持つ従業員や資格保有者を講師とした講習会や、ファッションに詳しい若い従業員を講師とした、高齢の従業員に対するファッションに関する講習会を実施する等、従業員同士の教え教えられる環境を整備し、全社的にスキル向上を図ることである。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

- (a) 外部の専門家の指導を通じ獲得した塗装仕上げの技術力を活用し顧客満足を得られること。
- (b) 施主や設計事務所へのカタログを用いた営業により工事会社から受注を得ていること。

第 2 問

対応策は、生産計画の作成頻度を月次から週次に変更し、確定タイミングも早めることである。具体的には、①X社と連携して、週次のオーダーシステムに見直す、②これまでの受注実績をもとに C 社製品の生産計画を早めに予測、策定し、月の中旬に確定する週次の OEM 製品の計画と同期化することである。

第 3 問

（設問 1）

C 社は、従来の施主や設計事務所へのカタログを用いた待ちの営業スタイルではなく、オフィス空間をトータルでコーディネートし提案する攻めの営業スタイルに変えるべきである。

（設問 2）

設計面の課題は、オフィス空間をトータルで提案できる設計開発力の強化である。生産面の課題は、外注加工品を含めた全体の納期管理体制を確立し、納品遅れをなくすことである。

第 4 問

メリットは、①CAD 活用により設計能力が向上すること、②過去の設計情報を活用し、設計時に材料・購入部品・外注加工品を共通化することにより種類削減が可能となること、③設計データを活用して、コンピュータ上でそのまま生産・製造のシミュレーションができるようになることである。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 棚卸資産回転率

(b) 6.66 回

(a) 有形固定資産回転率

(b) 6.79 回

(a) 経常利益率

(b) 0.61%

(c) 取引拡大や飛び込み需要対応による製品ラインの増加、設備の老朽化による効率低下、借入金増による金利負担増である。

(d) 工場新設による稼働率改善と共に製品見直しを行い在庫削減を行う。それによる収益向上で借入返済をし、金利負担を減らす。

(設問 2)

(a)

税引前当期純利益：+ 1 5 百万円

営業外収益：▲ 5 百万円

営業外費用：+ 40 百万円

償却費：+ 2 2 百万円

売上債権の増加：▲ 2 1 百万円

棚卸資産の減少：+ 9 百万円

支払債務の減少：▲ 1 3 百万円

小計：+ 4 7 百万円

営業外損益：▲ 3 5 百万円

法人税の支払い額：▲ 4 百万円

営業 CF：+ 8 百万円

(b)

課題は、①債権・債務の回収条件のバランスを改善することである。売上債権が増加している一方で支払債務が減少しているから、②①による資金不足を補うための借入による金利負担を減らすことである。

第 2 問

特別注文を受諾すべきである。理由は、固定費負担不要なため、営業利益が 60 万円増加するから。

第 3 問

製品 X：限界利益（2 2 5）－個別固定費（1 0 0）＝貢献利益（1 2 5）

(a)

製品 Y : 限界利益 (250) - 個別固定費 (150) = 貢献利益 (100)

製品 Z : 限界利益 (320) - 個別固定費 (200) = 貢献利益 (120)

製品 Z を廃止した場合の営業利益

= 製品 X・Y の営業利益 (37.5+12.5) - 製品 Z 共通固定費 (140) = ▲90

(b)

製品 Z の貢献利益は+120 百万円であり、廃止の場合、営業利益が 120 百万円減少するから廃止すべきでない。

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マイナスのため投資すべきでない。

(設問 2)

R&D を行い、低コストの場合は投資を行う。理由は、高コストと判明した場合は、R&D 費と投資額を控除した正味現在価値の期待値は-125 百万円とマイナスであるが、低コストの場合は、+85 百万円とプラスになるからである。