

再現答案【平成23年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 加藤 雄紀

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

違いは、①一般家庭向け医療品の営業活動では、商品ラインアップを充実し全国市場の知名度を向上する事で規模の経済を生む事が求められるのに対し、②医家向けでは、医療現場の声を収集する地道な活動で治療効率を高める製品開発に繋げる事が求められる点。（119字）

（設問2）

理由は、①「健康・美」を求める中高年層を新たな標的顧客とする事で、救急用絆創膏中心に依存する事業リスクを低減できるから、②絆創膏の製造で培った技術を応用して付加価値の高い製品を提供することでシナジーを生み、競争優位となるから、である。（119字）

第2問

理由は、①地元の研究機関や流通業者が連携先であるため、技術の権利を独占する事が地域貢献に反するから、②自己完結的でない事業を今後も行いたい為、社外に対してオープンな政策を採用したいから、と考えられる。（100字）

第3問

プラス面は、①経営への監視機能が働き、環境変化に足踏みしなくなる点、②資金調達の面で有利になる点。マイナス面は、①業績が低下した場合、経営者へのリターンが少なくなりがちな為、金融機関や仕入先等外部からの経営者の士気が低下して現状維持になる点。（121字）

第4問

講じるべき施策は、①新市場開拓の面で、海外の法制度や言語に長けた人材を育成する為、教育制度や資格取得補助、採用での優遇制度等を設ける事、②新製品開発や多角化の面で、チャレンジ精神の強い社風を醸成する為、新たな取組みを評価する制度を作る事。（119字）

※ 再現者コメント：第1問（設問2）、前半の前半、題意と無関係なことを書いている

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

市場浸透戦略である。忠誠心の高い顧客に、付加価値の高い商品を提供し、生涯価値を高めてきた。(45字)

第2問

(設問1)

高価格でもファッション性を求める消費者。(20字)

(設問2)

(a) 価格競争を回避し、収益率とブランドを維持できる点。(25字)

(b) 新戦略向けの人材が不足し、売場面積でも弱みがある点。(26字)

第3問

必要なプロモーション戦略は、顧客データベースから新戦略の標的顧客となり得る顧客を抽出し、担当者の手書きのDM等で新製品の情報等を、お客様紹介制度やアフターサービスの情報と合わせて提供する戦略である。(99字)

第4問

(a) 失敗の事例をデータベース化し活用できる事。(21字)

(b) 既存の顧客管理システムと失敗のデータベースを連動し、失敗が発生した顧客に継続的なフォローを行い、ロイヤルティを高める一方、失敗事例の社内共有により、再発を防ぎ、サービス品質の向上へ繋げる事、である。(99字)

第5問

具体的な手段は、①資格取得の補助やフレームフィッティングやレンズあわせの技術を評価する制度により職務充実を強化する事で、品質と技術力を高める事、②サービス品質に関するQCサークルや顧客からの指名回数で担当者を評価する制度で顧客との関係性を強化する事。(125字)

※ 再現者コメント：第5問、大幅に字数（200字）足らず。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

- a) 外部の専門家の指導で未経験から顧客が満足するレベルまで技術を向上したノウハウ。(39字)
b) 重要顧客の受注減少に迅速に対応して新たな製品や市場を開拓したノウハウ。(35字)

第2問

対応策は、①ビルトインシリーズの受注情報を、OEM製品の受注確定を待たずに日次等で製造部に渡し生産計画を随時変更する事、②OEM製品について過去の実績から高精度の受注予測を行う事、③購買担当を専任とし、外注への発注と納期管理の精度を向上する事、である。(ここまで126字。他に何か書いたが思い出せず)

第3問

（設問1）

カタログを用いた製品紹介等で建築工事時に工事会社と契約するスタイルから、施主や設計事務所へ、より早い段階でオフィス空間にトータルな提案をする方式へ変更すべき。(80字)

（設問2）

設計面の課題は、①設計要員を専任化／増員し業務の停滞を防ぐ事、②購買担当の専任化で外注管理の精度を向上する事。生産面の課題は、デザイン性を犠牲にしない範囲で標準品との互換性を確保し購買を容易にする事。(100字)

第4問

メリットは、①設計データが蓄積される為、類似の設計が発生した際の設計が容易になる点、②設計データが製造部と共有される為、製造が（何か書いたが思い出せず）点、③NC加工機のデータ入力スキルを持つオペレータの技術が社内共有される点である。これらにより新事業の（何か書いたが思い出せず）。(114字＋不明)

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

（設問1）

- (a) 売上高経常利益率、棚卸資産回転率、自己資本比率
- (b) 0.61%、6.66回、25.5%
- (c) 原因は、新規工場用地の取得資金を借入で賄ったが、見込まれた受注増が実現しておらず、老朽化した旧設備で生産を続けている点。(60字)
- (d) 改善策は、余剰の生産能力を活用して資金を稼ぎつつ、早期に新規工場を建設して大手スーパーからの増産要請を受ける事である。(59字)

（設問2）

- (a) $\text{営業CF} = \text{TCF} - \text{投資CF} - \text{財務CF}$

【別解】 税引前当期利益 + 減価償却費 ± 営業外損益 ± 運転資本増減 ± 利息 - 税金

- (b) 今後の経営上の課題は、営業外費用の低減である。営業CFを増やして借入の返済に充当し、増大した支払利息を圧縮するべきである。(61字)

第2問

限界利益が60万円増加する為、特別注文を受諾するべきである。(30字)

第3問

- (a) 製品Zの貢献利益 = $320 - 200 = 120$ 百万円
- (b) 廃止すべきでない。理由は、製品Zの貢献利益が正であり、廃止しても共通固定費は他製品に配賦されるから。(50字)

第4問

（設問1）

- (a) 1年目 $\Delta 40$ 百万円、2年目 10 百万円、3年目 35 百万円
- (b) $\Delta 10$ 百万円
- (c) 投資すべきでない。NPVがマイナスであるから。

（設問2）

投資すべきである。R&Dを実施するとNPVの期待値は37.5百万円とプラスになるからである。
(46字。大幅に字足らず)

※ 再現者コメント：第1問の設問2、計算の途中の数値は書かず、急いで計算方法の概略だけを書いた。TCFから逆算する方法と間接法を【別解】として併記した。