

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では、商品ラインアップを充実させて事業規模を拡大し、全国市場での知名度が重要であるのに対し、②医家向け医療品では、医療品販売会社の営業担当者に行き届いた医療現場の声を収集し、地道で現場に密着した営業活動が重要である。

（設問 2）

理由は、①安心・安全・安価で治療効率を高める高付加価値製品の開発に、主力商品の絆創膏の技術で培った技術を活かせるから、②一般家庭向け医療品分野の A 社の主力市場に競合企業が参入し、差別化競争や価格競争が激化して経営不振に陥ったから、である。

第 2 問

理由は、①特許出願により技術を公開することで、競合企業の市場参入を招き差別化競争や価格競争が激化するから、②自社開発した技術をノウハウとして蓄積することで、外部企業と連携して多角化を推進しやすいから。

第 3 問

プラス面は、社員持株会が出資することで現場の権限と責任が一致するため、経営再建が促進されることである。マイナス面は、仕入れ先が出資することで多角化という共通目的が理解されにくくなり、多角化の推進による事業変革への足かせとなることである。

第 4 問

従業員の能力とモラル向上施策によるチャレンジ精神の維持を助言する。具体的には、①地元の大学や研究機関、流通業者との提携を活かして従業員の能力向上を図る、②多角化に際して現場に権限委譲することで従業員のモラル向上を図り、ゆでガエルを防ぐ。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

45 歳から 64 歳の年代層に、オーダーメイドの眼鏡を、従業員の能力と技術を活かして提供する差別化戦略である。

第 2 問

（設問 1）

高価格でも良いものを長く使いたい消費者。

（設問 2）

a

従業員のサービス品質で新規参入者と差別化できること。

b

ファッションや流行に関心が高い従業員が少ないこと。

第 3 問

戦略は、①充実した顧客データベースを活用して手書きの手紙を添えたDMを発送し、来店頻度を向上する、②フレーム選びや検眼中にニーズを収集し、顧客ニーズに沿った眼鏡を提供することで、チェーン店に対抗する。

第 4 問

a

オリジナルの顧客一人一人のカルテとの融合

b

要件は、①サービスの失敗事例を顧客カルテに記入し再来店時にフォローすることでロイヤルティの維持・向上を図る、②従業員の小集団活動で失敗事例について協議してサービス品質向上を図り、B社の組織の問題を正す。

第 5 問

手段は、従業員満足度の向上によるサービス品質向上を図り、持続的競争優位性を確立することである。具体的には、①業界認定資格を有している従業員を活かして視力測定に関する能力やレンズあわせなどの技術に関するOJTや社内研修を実施し、従業員の能力向上を図る、②勤続年数の長い従業員に対して若い従業員によるファッションや流行に関する研修を実施し、若い従業員に活躍の機会を与えてモラル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、外部の専門家に指導を依頼して到達した、顧客が満足する塗装技術レベルである。

(b)

特徴は、学校、図書館、病院などの建築工事の施主および設計事務所と取引があること。

第 2 問

対応策は、生産計画の作成頻度増加と納期管理の強化による生産計画の精度向上である。具体的には、①当月下旬分の確定の生産計画を、月末に製造部に渡される納品計画と月末までの生産進捗状況を考慮して当月上旬に作成し、生産計画作成の頻度を月 2 回とする、②外注加工品の生産進捗を確認して納期管理を強化することで、納品遅れを防止して組立工程の生産計画変更を防ぐ、ことにより生産計画の精度を向上して顧客満足度を上げる。

第 3 問

（設問 1）

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。具体的には、フリーデザインシリーズの担当営業の設置と、設計要員の同行による顧客要望の収集である。

（設問 2）

設計面の課題は、新製品の開発・規格化に際して材料・購入部品・外注加工品の設計を共通化し、購買業務を減らすことである。生産面の課題は、共通性の高い材料や購入部品の発注を定量発注とし、発注業務を減らすこと。

第 4 問

メリットは、短納期化と対応迅速化による顧客対応力の向上である。具体的には、営業部と製造部の情報のやり取りがデジタル化されるため、①設計や試作品の製作と加工方法の調整・変更などを同時並行的に進めて短納期化が図れる、②製品仕様の急な変更に対応しやすくなり対応が迅速化する、ことである。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問（設問 1）

- (a) 売上総利益率 (b) 19.51%
 (a) 棚卸資産回転率 (b) 6.66 回
 (a) 自己資本比率 (b) 25.58%
 (c)

原因は、①単身世帯の増加や個食など新たなニーズに対応できていない点、②工場用地取得や飛び込み需要への対応で負債が多い点。

(d)

改善策は、新規事業への取り組みと製品ラインの見直しによる高付加価値化を図って売上を向上し、負債を返済することである。

第 1 問（設問 2）

(a)

税引前当期純利益	+15 百万円
営業外収益	△ 5 百万円
営業外費用	+40 百万円
減価償却費	+22 百万円
売上債権の増加	△21 百万円
棚卸資産の減少	+ 9 百万円
<u>仕入債務の減少</u>	<u>△13 百万円</u>
小計	+47 百万円
営業外収益	+ 5 百万円
営業外費用	△40 百万円
<u>法人税の支払額</u>	<u>△ 4 百万円</u>
営業 CF	+ 8 百万円

(b)

課題は、①事業の高付加価値化を図って収益性を向上し、営業キャッシュフローを増やすこと、②営業活動から得られた現金で新規事業への投資や借入金の返済を行い、財務の安全性を向上することである。

第 2 問

特別注文の受諾で利益が 60 万円得られて黒字化するため、特別注文を受諾すべきである。

第 3 問

(a)

	製品 X	製品 Y	製品 Z
限界利益	225	250	320
個別固定費	100	150	200
貢献利益	125	100	120

製品 Z を廃止した場合の営業利益 = $(125 + 100) - \text{共通固定費 } 315 = \Delta 90$ 百万円

(b)

製品 Z を廃止すべきでない。理由は、①貢献利益が正だから、②製品 X と Y だけの売上では固定費を賄えないから。

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) 正味現在価値がマイナスであるため、新規事業に進出すべきでない。

第 4 問 (設問 2)

R & D 費の投資によって低コストになると判明した場合、正味現在価値は 90 百万円でプラスになるため、新規事業に進出すべきである。一方、高コストになると判明した場合、正味現在価値はマイナスなので新規事業に進出すべきでない。R & D 投資しない場合の正味現在価値と R & D 費は同じ 10 百万円なので、R & D 投資は行う。