

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

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、一般家庭における家庭内医療向け商品であり、「安心・安全・安価」の訴求が求められる。医家向け医療品は、医療現場のニーズを捉えることが不可欠であり、治療効率を高める製品のように専門性・高付加価値の訴求が求められる。(116 字)

(設問 2)

理由は、①一般家庭向け市場だけでは医療品事業の拡大に限界があるため、②医家向け市場では医療現場のニーズを捉えることで潜在需要を掘り起こせ、売上拡大が期待できるため、③主力商品の絆創膏の製造で培ってきた技術という強みを活かせるため、である。(119 字)

第 2 問

理由は、①A社技術は地元の大学や研究機関、生協と共同開発しており、A社の特許範囲の特定が困難なため、②法や規制の異なる海外の市場開発を見据えた場合、特許の管理コストが大きいと予想されるため、である。(99 字)

第 3 問

プラス面は、①ガバナンスが有効に機能し、経営陣の無理な事業拡大を防止できる、②出資者の仕入先と更なる連携強化が期待できる、マイナス面は、株主の介入などで経営のスピードや安定性が低下する、などである。(99 字)

第 4 問

売上拡大のために、①海外の市場開発を担う専門部署の設置、②化粧品・健康食品事業拡大を目指した外部との連携強化、③事業拡大を支える人材開発の仕組みの整備、を行う。チャレンジ精神を維持するために、成果主義的な評価制度・報酬体系を整備する。(117 字)

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

優れた品質と技術力による最適な眼鏡の提供と徹底したアフターサービス、顧客データベースによる差別化戦略。(50字)

第2問

(設問1)

良いものを長く使いたいと考えている消費者。(20字)

(設問2)

(a)

ファッションに関心のある新規顧客を取り込める。(24字)

(b)

ファッションや流行に強い関心のある社員が少ない。(24字)

第3問

新規顧客獲得のため、オーダーメイドやファッション性を訴求した広告、既存顧客からの紹介・口コミを促すお友達紹介キャンペーンを行う。既存顧客維持のため、手書きの手紙を添えたDMなどで関係性強化を行う。

(98字)

第4問

(a)

顧客データベースと連動させること (16字)

(b)

顧客から受けたクレームのステータス管理を行い、未対応のクレームについては早急に対応を行う。それとともに、クレーム情報を顧客データベースと連動させて、店頭での接客に活用し、顧客ロイヤルティを高める。(98字)

第5問

モチベーション向上の手段として、①社員への活躍機会の積極的な提供、②優秀なパート社員への正社員登用制度の導入、③成果に応じたインセンティブの付与、④顧客による担当者の指名システム、などがある。能力向上の手段として、①視力測定やレンズあわせなどの技術研修の実施、②業界認定資格の取得支援、③QCサークルなどの小集団活動の実施、④ファッションや流行に関する社内勉強会の定期開催、などがある。

(192字)

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

外部の専門家に指導を依頼し、顧客が満足する塗装仕上げの技術レベルを有している点。(40字)

(b)

施主や設計事務所に対して独自で営業展開を行うなど、取引先開拓力を有している点。(39字)

第2問

対応策は、①翌月の生産計画を中旬に仮作成し月末に確定しているなど、月次サイクルにより受注情報の反映が遅いため、週次など短サイクル化し、OEM製品受注情報や「ビルトインシリーズ」の受注情報の反映期間を短縮すること、②外注加工品の納品遅れにより組立工程の生産計画変更が多く発生しているため、外注加工品の発注手配を行っている設計要員の増員や購買業務の担当の見直しを行い、納期管理を徹底すること、である。(198字)

第3問

(設問1)

カタログを用いた製品紹介などの営業から、建築物内部で使われる金属製家具をコーディネートし、オフィス空間をトータルで提供する提案営業のスタイルに変えるべきである。(80字)

(設問2)

設計面の課題は、設計要員の増員や業務の再配置などにより、特注品の設計業務へ対応できる体制を整備することである。生産面の課題は、特注品の個別生産へ向けた設備の整備やオペレータの訓練である。(93字)

第4問

CAD/CAM化は、①外注先とデータ共有が可能となることにより品種が非常に多く都度発注を行っている外注加工品の調達スピードの向上、②設計データを流用することにより類似品の設計期間の短縮、③社内共有することにより金属パネル加工機のデータ入力の効率化、といったメリットをもたらす。

(138字)

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

(a)	経常利益率	自己資本比率	棚卸資産回転率
(b)	0.61 (%)	25.57 (%)	6.66 (回)
(c)	原因は、工場設備の老朽化により商品の売上への貢献度が低く、売上の不足を補うため借入金により資金調達しているためである。(59 字)		
(d)	改善策は、新規工場を建設して高付加価値な商品を生産することにより売上拡大を図り、借入金の返済を進めることである。(56 字)		

（設問 2）

(a)

税引前当期純利益	15
減価償却費	22
営業外収益	-5
営業外費用	40
売上債権の増減額	-21
仕入債務の増減額	-13
棚卸資産の増減額	9
小計	47
利息の受取額	5
利息の支払額	-40
法人税等の支払額	-4
営業 C F	8

(b)

今後の経営上の課題は、①回収期間の短縮による売上債権の削減、②取引条件の見直しなどによる仕入債務の増加、③借入金返済による支払利息の削減、などにより営業キャッシュフローを改善することである。(95 字)

第 2 問

生産能力の範囲内で対応でき、限界利益 60 万円を得られるため、受諾すべきである。(39 字)

第 3 問

(a)

製品 Z の貢献利益 売上高 600 百万円－変動費 280 百万円－個別固定費 200 百万円＝120 百万円

(b)

製品 Z は廃止しない。理由は、製品 Z の廃止により貢献利益 120 百万円が失われるためである。

(42 字)

第 4 問

(設問 1)

(a)

− 4 0 百万円	1 0 百万円	3 5 百万円
-----------	---------	---------

(b)

− 1 0 百万円

(c)

正味現在価値がマイナスのため、投資しない。

(設問 2)

低コストの場合は投資を行うべきとなる。理由は、正味現在価値が低コストの場合は 8 5 百万円とプラスになるが、高コストの場合は − 1 2 5 百万円とマイナスになるためである。(81 字)