

再現答案【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 (小泉 学)

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 40 点)

(設問 1)

営業活動の違いは、一般家庭向け医療品は、商品ラインアップを充実させ全国規模の流通業者に営業を行うのに対し、医家向け医療品は、治療効率を高める製品の開発のために医療現場に同行しニーズの収集をする地道な現場密着型の営業を行うことである。

(設問 2)

理由は、①一般向け医療品は競合企業が市場に参入し差別化競争や価格競争が激化しており今後の成長が見込めないため、②絆創膏の製造で培った技術の強みを生かし医療現場のニーズをとらえた高付加価値商品を提案し差別化できるため、である。

第 2 問 (配点 20 点)

理由は、ネットワークの経済性が生まれるためである。具体的には、①地元大学等との共同開発で原材料のコスト削減など生産シナジーがあるため、②地元の生協等と新商品の共同開発販売ができ、販売シナジーがあるため。

第 3 問 (配点 20 点)

プラス面は、①創業家一族による放漫経営を防ぐことができる、②社員が経営者に登用され、社員の士気が向上すること。マイナス面は、①出資者である仕入れ先等の意向を経営に反映しなければいけない、②現社長のチャレンジ精神が引き継がれない恐れがあること。

第 4 問 (配点 20 点)

経営管理上の施策は、①目標管理による評価制度等を導入して、連携事業の推進や現場密着型営業などチャレンジ精神を評価する、②海外事業向けの部門を設置し、法や規制や市場について情報を集約し、中国など成長が期待される市場に取り組むことである。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 10 点）

競争戦略は、既存顧客にオーダーメイド眼鏡を従業員の高い技術力と顧客関係性で提供し、リピーター化したこと。

第 2 問（配点 25 点）

（設問 1）

高価格でも良いものを長く使いたい顧客層。

（設問 2）

（a）加工技術等の強みを生かし新たな顧客を獲得できること。

（b）ファッションに関心の低い従業員の教育が必要なこと。

第 3 問（配点 20 点）

プロモーション戦略は、①担当者によって顧客の好きなことについて手紙を添えたDMを送り既存顧客の来店を促すこと、②既存顧客による新たな顧客の紹介に対して特典を与えることで、新規顧客を獲得すること、である。

第 4 問（配点 20 点）

（a）顧客の要望等を適切に収集管理すること。

（b）

具体的には、①顧客がフレームを選んでいる等の時間に従業員が要望をヒアリングし、顧客カルテに入力すること、②顧客から入手した要望を顧客カルテにより共有化し、接客時の対応改善に生かすこと、である。

第 5 問（配点 25 点）

インターナルマーケティングの具体的手段は、従業員へ活躍の機会を積極的に与える以下のことである。具体的には、従業員の能力を向上させるために、①従業員によるQCサークル活動等を支援すること、②従業員の業界認定資格の取得を促進すること、である。従業員のモラルを向上させるために、①顧客との関係性を高めた社員を表彰すること、②顧客の要望を積極的に取り入れ改善した従業員に対して高い業績評価を与えること、である。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 20 点）

- （a）外部の専門家の指導や改善活動を通じて得た顧客からの評価の高い塗装技術力である。
- （b）X社のOEM受注に依存せず、自社ブランド商品を設計事務所等へと営業を上げたこと。

第 2 問（配点 20 点）

対応策は、①設計要員の行っている外注加工手配や購買業務を製造部に移管し、業務過多による設計業務の滞りを防ぐ、②翌月の生産計画を前月中旬段階で策定し、早期に翌月の生産予定を確定する、③金属パネル加工品等の外注加工品における発注後の進捗管理を行い、納品の遅れを防ぐ、④外注加工品の材料・部品等のある程度標準化することによって品種を削減し、手配業務を効率化する。

第 3 問（配点 40 点）

（設問 1）

営業スタイルを、設計事務所等へカタログを用いて製品紹介を行う単純な営業スタイルから、オフィス空間をトータルプロデュースするため特注品の金属製家具をコーディネートできる企画営業へ変えるべきである。

（設問 2）

設計面の課題は、現状 2 名しかいないオフィスレイアウトを行える設計要員の強化である。生産面の課題は、ロット生産がおこなわれている生産体制から特注品も対応できる受注生産体制を構築することである。

第 4 問（配点 10 点）

C社に対するメリットは短納期化である。具体的には、①特注品において以前設計した製品のデータを活用することにより効率が高まり、設計リードタイムを削減できる、②切断加工機や曲げ加工機がNC化され、オペレーターのデータ入力が可能なことにより、作業が効率化され製造リードタイムが削減できる。

(設問 2)

低コストになると判明した場合において、投資を実行すべきである。具体的には、①R&D によって高コストと判明した場合、正味現在価値の期待値は-1 2 5 百万円となるため新規事業への投資は行うべきではない、②低コストと判明した場合、正味現在価値は+ 8 5 百万円となるため、新規事業への投資を行うべきである。