

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

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問

(設問 1)

違いは、顧客ニーズの収集方法である。具体的には、①一般家庭向け医療品は、商品ラインアップの充実を図るために、販売店経由で消費者の声を収集する、②医家向け医療品は、安心・安全・安価な製品を開発するために、販売会社に同行し、直接現場の声を収集する。(120 字)

(設問 2)

理由は、A社の強みを活かして競合に先んじた製品開発が可能のためである。具体的には、①主力商品の絆創膏の製造で培ってきた技術を応用して、付加価値の高い商品を供給できるため、②地道で現場に密着した営業活動で治療効率を高める製品開発が行えるため。(119 字)

第 2 問

理由は、①A社の技術は、地元の大学等との共同開発のため、持分や費用分担協議の手間や申請費用がかかるため、②特許は出願した技術内容が開示されるため、競争優位を永続的に確保することが困難なため、である。(119 字)

第 3 問

プラス面は、①仕入先との提携を強化ができること、②社員が自分の会社との意識を持ち、モラル向上が図れること。マイナス面は、①株主数が増え、経営の方向性の決定等で株主間調整が起こること、②方向性決定の遅れで、能力向上のランク付けが困難なこと。(117 字)

第 4 問

アドバイスは、リーダーシップを発揮して変化に対応できる組織体制を構築すること。具体的には、①欧州、米国や中国等海外を担当する部署を設置し、市場開発できる組織構造とする、②現状に足踏みしないチャレンジ精神を維持できる企業文化を醸成していくこと。(120 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や徹底したアフターサービス等による差別化戦略を採用した。(48字)

第2問

(設問1)

高価格でも良いものを長く使いたいと考える層。(20字)

(設問2)

a 欄 23字

既存顧客に対象者が多いうえ、強みが活かせる事。

b 欄 25字

価格志向者が対象とならず、長期勤務者に関心がない事。

第3問

プロモーション戦略は、①担当者が顧客にメール等を使って使い心地を尋ねること等を行い、関係性を強化する、②インターネットに掲示板を設置し、顧客のコミュニティを創設し、口コミの発生を促進する、である。(98字)

第4問

a 欄 20字

顧客のクレームやその対応の内容を共有する。

b 欄 100字

要件は、①オリジナルの顧客のカルテの内容にクレームや対応を追加し、B メガネ内でデータとして共有する、②クレームを出した顧客の次回来店時に、その後の様子をさりげなく尋ね、満足度を確認し、関係性を強化する。

第5問

継続的競争優位性を確立するためのインターナル・マーケティングは、能力とモラルの向上を図ることである。具体的には、①能力向上を図るために、定期的に行われるQCサークル等の小集団活動の成果を共有することや、業界認定資格の取得を奨励し、サービス品質の向上等を図ること、②モラルの向上を図るために、社員の活躍の場を積極的に与え、社員の成長を促し、高い職務満足を感じてもらい、定着率を高めること、である。(197字)

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

特徴は、顧客が満足し評価される塗装仕上げや企画・開発等の技術レベルが高いこと。(39字)

(b)

特徴は、特定の業界からの受注減少リスクを低減する幅広い業界を顧客としていること。(40字)

第2問

対応策は、生産計画の策定頻度を上げることと外注管理を強化することで、生産計画の精度を向上させることである。具体的には、①月に1度行われる生産計画の策定を、月の上旬と下旬の2回に分けて行い、見込み期間の対象を短くすることで、生産計画の精度を向上すること、②外注加工品の手配業務を製造部に移管したうえで、納期管理を十分に行うことで、納期遅れの発生をなくし、組立工程の生産計画の変更をなくすこと、である。(199字)

第3問

(設問1)

売り込みから提案にスタイル変更すべき。具体的には、カタログを用いて自社製品を工事会社に売り込むことから、施主や設計事務所に新ブランドを提案することにする。(79字)

(設問2)

設計面の課題は、2名の設計要員の担当を専任とし、業務の滞りをなくし、顧客の希望に沿った納期とすること。生産面の課題は、外注先と戦略的に連携を強め、外注品を増やし、特注品の生産余力を確保し、納期を守ること。(100字)

第4問

メリットは、短納期化やコスト削減を図れる情報共有ができること。具体的には、①社内や外注先とCAD/CAMデータを共有し、連絡の手間が減る等で、短納期化を図れる、②設計担当者間でCAD/CAMデータを共有することで、材料・購入部品等の共通化を行え、在庫を減らしコスト削減が図れる。(139字)

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

（a）売上高対経常利益率 （b）0.61%

（a）有形固定資産回転率 （b）6.79 回

（a）自己資本比率 （b）25.58%

（c）原因は、遊休資産となる新規工場建設予定地を借入金で購入したため、支払利子、売上に貢献しない資産、負債が多いこと、である。（60 字）

（d）改善策は、新規工場を建設するとともに高付加価値を図れる製品ラインとして利益を生み出し、借入金を返済すること、である。（58 字）

（設問 2）

a)

税引前当期純利益	+15
減価償却費	+22
営業外費用	+40
営業外収益	-5
売上債権の増加	-21
棚卸資産の減少	+9
仕入債務の減少	-13
小計	+47
営業外費用	-40
営業外収益	+5
支払法人税	-4
営業キャッシュフロー	+8

b) 100 字

経営上の課題は、減価償却費を上回る営業キャッシュフローを生み出すこと。具体的には、①売上債権の管理を適切に行い、増加をおさえること、②商品の高付加価値化による利益で借入金を返済し、支払利息を削減すること。（100 字）

第 2 問

生産余力がある上に利益が 60 万円増加するため、この特別注文を受諾すべきである。（39 字）

第 3 問

a)

$$600 - 280 = 320$$

$$320 - 200 = 120$$

b)

製造を中止すべきでない。理由は、限界利益から個別固定費を差引いた貢献利益がプラスとなるため、である。(50 字)

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) (字数無制限)

正味現在価値の期待値がマイナスのため、新規事業を行うべきでない。

(設問 2)

正味現在価値の期待値はプラスに変化する。具体的には、① 1 年目は、高コストの場合には製造、販売を行わないことで、キャッシュフローの期待値を 0 とできる、② 2 年目、3 年目は低コストの場合にのみ製造、販売を行うことで、キャッシュフローの期待値をそれぞれ増加できる、③ 3 年間の期待値の増加額が、10 百万円を超える。(149 字)