

**再現答案 【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 【坂吉 快太】**

**事例 I（組織・人事戦略）**

第 1 問

（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ナップを充実させ、全国市場で営業展開するのに対して、医家向け医療品は、新製品開発のために医療現場ニーズをとらえ、販売会社の営業担当者に同行することで現場の声を収集する現場密着の活動が求められる。

（設問 2）

理由は、①バブル経済の崩壊によって状況が悪化すると、存続を確保するために既存事業の改革が必要となるため、②絆創膏の製造で培った技術を応用して、より付加価値の高い商品を一般家庭向けだけでなく、医家向け市場に供給することで事業基盤を強化するため。

第 2 問

理由は、①自社開発した技術をトレードシークレットにすることで、競合との差別化競争や価格競争を回避できるため、②法や規制の異なる欧米や中国など海外の市場開発に際して、柔軟に対応することができるためである。

第 3 問

プラス面は、①創業家一族による支配体制を抑制する効果があること、②経営に対する意思決定の迅速化による機動的な組織体制を築くことができること。マイナス面は、①株主と経営層の間でコンフリクトが生じやすい、②ビジョンや目的の共有化が図りにくいこと。

第 4 問

事業多角化に応じた組織管理上の施策を講じていくべきである。具体的には、①事業別に権限を委譲し、事業革新を進めやすい組織構造にすること、②地元の大学等との共同開発を推進するため専門性の高い人材を育成することでチャレンジ精神を醸成することである。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

45 歳から 64 歳の年代層をターゲットとし、オーダーメイドの付加価値の高い眼鏡を提供し顧客満足度を高める戦略

### 第 2 問

（設問 1）

良いものを長く使うスローライフの消費者

（設問 2）

a 欄

首都圏の店舗で売場面積が狭くても品揃えを特化できる。

b 欄

勤続年数の長い従業員がファッションに関心がないこと。

### 第 3 問

プロモーション戦略は、再来店 70%以上の B メガネを愛顧してくれる顧客に対して、アフターサービスの充実や家族・友人等の紹介を誘発するしくみにより、既存顧客との関係性維持・強化と新規顧客の獲得を図ること。

### 第 4 問

a 欄

詳細内容を顧客データベースに登録すること

b 欄

内容は、①サービスの失敗が起きた状況を詳細に記載し共有化することで、組織全体で問題を正すこと、②従業員が簡単に顧客のデータを検索することで接客に生かし、充実したサービス提供で顧客ロイヤリティを維持する。

### 第 5 問

具体的な手段は、従業員の能力向上やモラル向上により、サービス品質を向上することである。その内容は、①視力測定に関する高い能力やフレームフィッティングなどの高い技術を教育し、業界認定資格の取得を奨励することで能力の向上を図っていく、②担当者を顧客が指名するシステムの導入や定期的な小集団活動による参画意識を高めることで、離職率低下や高い職務満足により、モラルの向上を図っていくことである。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第 1 問

(a)

特徴は、顧客が満足する塗装仕上げの技術に到達し、塗装技術レベルが評価されている点。

(b)

特徴は、カタログを用いた製品紹介などの営業で売り込む、C社独自で営業展開を行う点。

#### 第 2 問

対応策は、生産計画の精度を高めて計画期間中の変更に柔軟に対応し、顧客満足度を上げることである。具体的には、①X社の受注情報やビルトインシリーズの受注情報を入手次第、納期計画に反映し製造部に渡すことで、生産計画立案のリードタイム短縮を図ること、②営業部との打ち合わせにより、上旬分の生産計画を前月中旬に確定させ、正式な納品計画が届いた時点で、その差分を下旬の生産計画として反映し、確定させることである。

#### 第 3 問

（設問 1）

C社は、建設内部に使われる金属製家具をコーディネートし、トータルでオフィス空間を提案できる専門知識を生かしたコンサルティング型営業スタイルに変えるべきである。

（設問 2）

設計面の課題は、設計要員の発注業務や購買業務を軽減又は移管し、設計業務に専念させることである。生産面の課題は、外注加工品の納期管理を十分に行い、納品遅れによる生産計画の変更を削減することである。

#### 第 4 問

メリットは、①新製品の開発、規格化に際して優先されるデザインに対応し、品種の多い外注加工品を管理できること、②設計のデータベース化により、類似データを活用することで、設計業務の短縮が図れること、③営業担当者が、データベース活用による図面の複数提示により、提案営業が進めやすいこと。

#### 事例Ⅳ（財務・会計戦略）

##### 第 1 問

（設問 1）

(a) 売上高総利益率 (b) 19.5%

(a) 棚卸資産回転率 (b) 6.66 回

(a) 売上債権回転率 (b) 6.81 回

(c)

原因は、地元スーパー及び外食産業に卸す他、飛び込み需要にも応じているため、売上原価と在庫が増加し、取引管理も不十分なため。

(d)

改善策は、工場新設にあたり、大手スーパーからの増産要請にも対応できる製品ラインの見直しに加え、売上債権を早期回収すること。

（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
売上債権の増加額	-21
棚卸資産の減少額	+9
仕入債務の減少額	-13
小計	+47
営業外費用	-40
営業外収益	+5
法人税等支払額	-4
営業キャッシュフロー	+8（百万円）

b) 今後の経営上の課題は、生産能力に余剰があるものの老朽化がみられる工場設備の設備投資を行い、全国に展開する大手スーパーとの取引を拡大することで収益面と資産効率を向上させキャッシュフローを高めることである。

##### 第 2 問

生産能力に 2 千単位の余力があり限界利益が 60 万円得られるため特別注文を受諾すべき。

第 3 問

a)

製品 Z 売上高 600 - 変動費 280 = 限界利益 320

限界利益 320 - 個別固定費 200 = 貢献利益 120 (百万円)

b)

製品 Z は廃止すべきでない。理由は、製品 Z の貢献利益はプラスであり、共通固定費の回収に貢献しているため。

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)

正味現在価値がマイナスのため、新規事業案は採用すべきでない。

(設問 2)

コスト高低が判明すると仮定した場合、得られた結果は、①高コストの場合は、正味現在価値の期待値がマイナスになるため、意思決定は変わらない、②低コストの場合は、R & D 費と初期投資を加味した正味現在価値の期待値がプラス (85 百万円) になるため、新規事業を採用する意思決定を下すことになる。