

再現答案 【平成23年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 【佐野 一廣】

事例（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

違いは、一般家庭向け市場の営業活動は、A社が直接、製造から販売まで独自で行う必要がある。一方、医家向け医療品市場では、医療品販売会社と連携を図ることで、間接的に市場とアクセスする営業活動により、幅広い顧客との取引が可能になること、である。

（設問2）

理由は、医療品販売会社の営業担当と同行し現場の声を収集することで、「安心・安全・安価」な新薬の開発が可能となるから、一般消費市場とは異なり、景気の影響により業績が左右されることが少ないため、安定的な事業運営を継続できるから、などである。

第2問

理由は、特許を取得することで、自社開発した技術が周知されるため、市場の差別化競争が激化するから、技術情報を営業機密とすることで、付加価値の高い製品を提供することが可能となり安定した収益が見込めるから。

第3問

プラス面は、所有と経営が分離することで、非関連分野への事業展開に対してチェック機能が働くことである。マイナス面は、事業に精通した人材ではない可能性があるため経営再建や、事業拡大することが難しい場合がある、などである。

第4問

助言は、成功に安住し「ゆでガエル」にならないようチャレンジ精神を持つような企業風土を醸成すること、研究機関や流通業者などと連携し新規事業を推進する専門的な組織を構成し、権限責任を委譲することで業績向上を図る組織構造とすること、である。

事例 (マーケティング・流通戦略)

第1問

戦略は、顧客一人一人の情報をきめ細かく把握した上で、顧客のライフスタイルにあった提案をすることである。

第2問

(設問1)

良いものを長く使いたい考え方を持つ顧客。

(設問2)

a 欄

ファッションに関心のある新規の顧客が獲得できる。

b 欄

既存顧客のファッションに興味がない顧客の流出。

第3問

プロモーション戦略は、顧客との関係性が深い従業員から新商品のDMを発送するなどの人的コミュニケーションを図る、顧客データベースを活用し、顧客の旅行日などのタイミングでメールを送るなどの継続的接触を図る、などである。

第4問

a 欄

他社で眼鏡を購入した顧客もサービスを提供。

b 欄

内容は、他社で眼鏡を購入した顧客に対して、B社の従業員の専門知識を活用して、眼鏡の無料点検を行うなどのサービスを提供することで、顧客ロイヤルティの向上を図り、新規客の増加、既存客の維持を図る。

第5問

具体的な手段は、担当者を顧客が指名するシステムを活用し、指名回数が多い担当者に表彰や一時金の制度を設けることで、モチベーションの向上を図ることである、従業員の定期的なQCサークルの小集団活動により、顧客に対するサービス品質を高める活動を全社的に広げることで能力向上を図ることである、などから、持続的競争優位の確立を図ることである。

事例 (生産・技術戦略)

第1問

(a)

特徴は、顧客からの要望を直接、製品設計に反映することが可能な製品技術力がある点。

(b)

特徴は、自社の営業が直接顧客に自社ブランドを営業できる市場を持っている点。

第2問

対応策は、翌月の生産計画を月末ではなく前月中旬の情報を元に製造部が作成することである。具体的には、X社からの翌月分の「注文書」、「納品指示書」を営業が入手し、製造部に情報を渡すことで受注生産の生産計画を立案し、同じタイミングで「ビルトインシリーズ」の見込み生産量を営業部が製造部に提示することで、自社内製造分と外注加工分の生産計画を前月中旬に立案し計画精度の向上を図ること、などである。

第3問

(設問1)

提案は、現在の規格品のカタログを用いた製品紹介などの営業スタイルから、顧客要望を聞き取りオフィスレイアウトなどの提案をする企画提案の営業スタイルに変えるべき。

(設問2)

設計面の課題は、設計要員2名を設計業務に専任させ、他の業務は別の部署に移管し体制を強化すること、生産面の課題は、特注品であるため、外注加工を行った場合に納期の管理を十分に行っていくこと、などである。

第4問

メリットは、製造リードタイムの短縮とコスト低減が実現できることである。具体的には、CAD/CAMで設計されたデータを使用し金属パネル加工機などに連携することで、製造リードタイムの短縮を図る、CADデータを新製品開発に再利用することで設計コストの低減を図る、などである。

事例 (財務・会計戦略)

第 1 問

(設問 1)

(a) 売上高対総利益率 (b) 19.51%

(a) 棚卸資産回転率 (b) 6.66 回

(a) 負債比率 (b) 290.99%

(c) 原因は、工場設備に余裕があり、老朽化が見られることに加え、増産用の工場用地もすでに取得し、その資金を借入金で調達している。

(d) 対策は、工場設備の置換により適正生産能力にすること、さらに、新規事業での売上向上により借入金の返済を進めていくこと、である。

(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	- 6
未払法人税	+ 2
営業キャッシュフロー	+ 8

b)

経営上の課題は、営業活動 CF は正であるが、借入金に対する支払利息、売上債権の回収遅延により CF の流出が起こっていることから、借入金の返済を進めるとともに、売上債権の早期回収を進めること、などである。

第 2 問

国内販売により固定費は賄われており、特別注文により限界利益が 60 万増加するため受諾する。

第3問

a)

	X	Y	Z		
限界利益	225	250	320		
個別固定費	100	150	200		
貢献利益	125	100	<u>120</u>	=	345
共通固定費	-	-	-		315
					30

b)

製品Zは廃止すべきではない。理由は、製品Zの貢献利益がプラスであるため廃止すると共通固定費が賄えない。

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であるため、投資しない。

(設問2)

R&D 投資により、低コストであると判明した場合、各年のCFに期待値合計が110百万円となり、R&D 費及び投資を差し引いた期待値が85百万円となるため投資すべきである、高コストであると判明した場合、各年のCFの期待値合計が-100百万円となり、R&D 費及び投資も回収できないことになるため投資すべきでない。