

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

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問

(設問 1)

違いは、一般家庭向け医療品が、商品ラインアップを充実させた幅広のヨコの品揃えにより事業規模を拡大することが求められるのに対し、医家向け医療品では、現場のニーズをとらえて治療効率を高めた製品を開発・提供するタテの深化を図ることが求められること。

(設問 2)

理由は、①主力商品の絆創膏で培った技術を応用して、より付加価値の高い商品を提供することにより、価格競争を避けることができるため、②医家の現場のニーズをとらえた製品を開発・提供することにより、競合企業との差別化を図ることができるため、である。

第 2 問

理由として、①特許出願をしても、それに要する手続きやコストに見合うメリットが得られないこと、②情報管理体制の強化により、技術情報をトレードシークレットとして管理し流出を防ぐことができることが考えられる。

第 3 問

プラス面は、①能力の高い従業員を活用して社内のモラルアップを図れること、②仕入れ先等外部のノウハウを経営に活かせること、マイナス面は、経営危機の際などに、経営者が銀行借入保証や私財の投入等を行うという打開策を図ることができないこと、である。

第 4 問

A社は、組織能力を高める施策を講じていくべきである。具体的には、①仕入れ先等外部との連携をさらに密にして、経営環境の変化をキャッチできる組織構造とすること、②若手登用や業績連動型給与体系を導入し、チャレンジ精神を維持できる組織文化とすること。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

戦略は、絞ったターゲットにオーダーメイドのメガネの加工・販売を提供し、競合との価格競争を回避したこと。

第 2 問

(設問 1)

地方都市の店舗圏内の 45 歳から 64 歳の年代層。

(設問 2)

(a)

新たな層を対象とするため新規顧客の開拓に資すること。

(b)

従来のブランドイメージが希薄化する恐れがあること。

第 3 問

戦略は、①地方都市の店舗圏内の 45 歳から 64 歳の顧客層に対し、②オーダーメイドやファッション性に富んだ眼鏡を、③従業員の高い能力や技術を活用して提供して既存顧客のリピート率を向上し、新規顧客を開拓すること。

第 4 問

(a)

顧客の不満原因を把握し対策を検討すること。(b)

B社は、①自社や他店で顧客が不満を持った真の原因を把握し、顧客カルテに記録して全従業員で共有し、②その原因についてQCサークル等で分析して、顧客が満足しロイヤルティを維持する対策を検討すること、である。

第 5 問

B社は、従業員の能力とモラルをさらに向上させる施策を確立することである。具体的には、①顧客対応についての On-JT や商品知識についての Off-JT、業界認定資格の自発的な取得促進策等により能力を開発し、②顧客ニーズの収集や顧客からの指名に応じた表彰制度や、認定資格取得に対する顕彰制度を導入して、モラルを向上させる。これにより、サービスの質の向上や従業員満足による顧客満足の向上に繋げて、競争優位性を確立する。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

制御盤協力企業から金属製家具製造業へと展開できた、顧客が満足する塗装技術である。

(b)

OEM事業受注により効率化した営業力を活用し、自社製品の売上を拡大したことである。

第 2 問

対応策は、外注先への発注・管理方法を見直すことである。具体的には、①製造部が外注先への発注手配と納期管理を行うことにより、納品遅れの発生を防止すること、②新製品の開発・規格化に際して、営業に支障を来たさない範囲で外注加工品等の品種を減らして、外注先の負担を軽減すること、③X社から納品指示書が届いた時点で、NC化された社内の金属パネル加工工程に着手して、外注先での作業時間に余裕を持たせること、である。

第 3 問

(設問 1)

C社は、従来の施主や設計事務所へカタログを用いて製品紹介をする営業スタイルから、「オフィス空間をトータルで提案し、供給する」という提案営業のスタイルに変更する。

(設問 2)

課題は、①設計要員が発注業務や購買業務と兼務していることを改めて、業務量を減らして設計に専念させること、②CAD/CAMだけでなくCAEも導入して、受注した特注品の弾力的な生産体制を構築することである。

第 4 問

C社の競争力を強化する、というメリットをもたらす。具体的には、①これまでに設計した特注品の設計情報を社内で共有して活用することにより、設計業務をスピードアップさせて短納期化が図れること、②受注に成功した設計情報を参考にして顧客提案することにより、提案能力の向上を図れること、である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

(a)(b)

①売上高総利益率 19.51%

②自己資本比率 25.58%

③棚卸資産回転率 6.66 回

(c)

原因は、設備の老朽化により原価率が高く、先行取得した工場用地資金で借入金が増加し、飛び込みの需要に備えて、在庫が多いため。

(d)

改善策は、設備を更新して生産性を高め在庫を減らして売上拡大を図り、増加したキャッシュフローで借入金を返済すること、である。

（設問 2）

(a)

税引前当期利益 15－法人税等 6＝＋9・・・①

減価償却費＝490－468＝＋22・・・・・・・・②

売掛債権増加＝339－360＝－21・・・・・・・・③

棚卸資産減少＝377－368＝＋9・・・・・・・・④

買掛債務減少＝285－298＝－13・・・・・・・・⑤

未払法人税増加＝4－2＝＋2・・・・・・・・⑥

営業キャッシュフロー

＝①＋②＋③＋④＋⑤＋⑥＝＋8

(b)

D社は原価償却費により売掛債権の増加を補い、営業キャッシュフローを正に保っている。経営上の課題は、新規工場を早期に立ち上げて収益力を高め、営業キャッシュフローの流入を増やし借入金返済に充当することである。

第 2 問

国内需要と販価に影響せず利益が 600,000 円増加するため、特別注文を受諾すべきである。

第3問

(a)

貢献利益

=限界利益 320－個別固定費 200=120 百万円

(b)

限界利益から個別固定費を減じて算出した貢献利益が 120 百万円とプラスであるため製品 Z を廃止すべきでない。

第4問

(設問 1)

	1 年目	2 年目	3 年目
(a)	▲40 百万円	+10 百万円	+35 百万円

(b) ▲10 百万円

(c) 正味現在価値が負であるため、新規事業案を採択すべきでない。

(設問 2)

R & Dの結果、高コストの場合はキャッシュフローの期待値が順に、▲75、▲25、0 百万円となり、初期投資費用 15 と R & D費 10 を減じた期待値が▲125 百万円と負になるため新規事業案を採択せず、低コストの場合は、キャッシュフローの期待値が順に、▲5、+45、+70 百万円となり、期待値が 85 百万円と正になるため採択する。