

再現答案【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 鈴木 裕樹

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

違いは、①一般家庭向け医療品では、全国市場向けに、商品ラインアップを充実させ事業規模の拡大を目指した営業活動を行ってきたのに対し、②医家向け医療品では、現場の声を収集し医療現場のニーズを捉える為、地道で現場に密着した営業活動を行うことである。

（設問 2）

理由は、①主力商品である絆創膏の製造で培った技術を活かし、医療現場のニーズに応じた「安心・安全・安価」で治療効率を高める製品を提供できるため、②現場の声を収集など地道で現場に密着した活動に基づく製品開発が、規模の拡大より重視されるため。

第 2 問

考えられる理由は、①特許申請を通じて競合他社へ企業秘密が流出するおそれがあるため、②特許の申請から取得まで時間がかかり、特許技術を活かした迅速で機動的な事業展開が困難になるおそれがあるため、である。

第 3 問

プラス面は、①経営者が無理な事業拡大を行いにくくなること、②従業員にも経営者になれる機会がありモラル向上が図れること。マイナス面は、①経営者が大胆な意思決定を行いにくいこと、②出資者への利益配分を優先した場合に将来への投資が過少になること。

第 4 問

施策は、①業績連動型の人事評価と給与体系を導入し、成功に安住しないチャレンジ精神を維持できる企業文化を醸成すること、②化粧品や健康食品事業での大学や流通業者との提携を強化し、高付加価値製品を定期的の開発できる体制を構築すること、である。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

付加価値の高い眼鏡を、従業員の高い技術力とアフターサービスで提供し、リピート率と顧客愛顧を高めること。

### 第 2 問

設問 1 良いものを長く使うという考え方を持つ顧客

設問 2 a 新たなニーズを持つ顧客層の獲得で売上高が増えること。

b ブランドイメージが混乱し既存顧客の離反を招くこと。

### 第 3 問

プロモーション戦略は、①DMで眼鏡の定期点検の案内や買い替え提案を行う、②スポーツ・旅行など顧客のし好にあわせ最適な眼鏡を提供する、などにより顧客関係性を強化し市場への浸透を図っていくことである。

### 第 4 問

a 迅速で誠実な顧客対応を可能にすること。

b サービス・リカバリー・システムは、従業員の顧客対応に関する顧客アンケートの実施や、クレーム事例の内容分析により原因と対応を蓄積し、苦情対応マニュアルを整備することで、対応の標準・体系化を図ることである。

### 第 5 問

具体的な手段は、①担当者が新たに指名顧客を獲得した場合、インセンティブを付与し担当者のモラル向上を図ること、②勤続年数の長い社員に対し、ファッションや流行に関する勉強会を定期的に行い、知識の向上とファッションに関心のある顧客への対応力強化を図ること、③若手従業員への業界認定資格制度の取得の奨励や、定期的な QC サークル活動実施により、視力測定に関する高い能力や技術の維持・向上を図ること、である。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第 1 問

(a)外部専門家の技術指導により顧客が満足する塗装仕上げの技術レベルを有すること。

(b)主力の OEM 製品事業と別に独自で営業展開を行う自社ブランド規格品事業を有すること。

#### 第 2 問

対応策は、①外注先の納期管理を見直すことである。具体的には、外注先の進捗管理を強化し進捗の遅れを即座に把握することで納期遅れを防ぐ、外注先の余力管理を行い常に最適な外注先を選定し納期遅れを防ぐ、こと。②生産時期の見直しである。具体的には、毎月中旬のX社からの OEM 製品の受注情報を元に、前月中に翌月分の一部を先行生産することで、翌月の生産量に余裕を持たせ生産計画の精度向上を図ることである。

#### 第 3 問

（設問 1）

提案は、カタログを用いた製品紹介のみであった従来の営業スタイルから、オフィス空間のコーディネートを一貫して提案し供給できる提案型の営業スタイルに変更すること。

（設問 2）

設計面の課題は、設計要員の業務から発注・購買業務を分離し、負担を軽減することで設計に専念できるようにすること。生産面の課題は、部品の共通・標準化を進め、製造コスト削減と製造工程の簡素化を図ることである。

#### 第 4 問

メリットは、①作製したデータを保存でき、以降の新規設計時に共通部分を使い回しすることで、設計コストの削減を図れること、②設計部と製造部間のデータ連動により、設計上のミスや改善点が製造部から設計部に直接フィードバックされることで、製品設計品質の向上が見込まれること、である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高対支払利息比率
- (b) 1.63%
- (a) 売上債権回転率
- (b) 6.81 回
- (a) 自己資本比率
- (b) 25.58%
- (c)

原因は、売掛金の増加による運転資金不足を借入金で賄ったため、資産効率の低下や収益性・財務安定性の低下を招いていること。

(d)

改善策は、売上債権の回収を迅速に行うことで、売掛金と借入金を削減し、支払利息の削減と総資産の圧縮を図ることである。

(設問 2)

(a)

税引き前当期純利益15 営業外費用40 営業外利益▲5 減価償却費22 受取手形・売掛金の増加▲21 棚卸資産の減少9 支払手形・買掛金の減少▲13 営業外収益5 営業外費用▲40 法人税支払▲4 =営業キャッシュフローの増加 8

(b)

課題は、①売上債権の管理を強化し回収の迅速化を図り、受取手形・売掛金を削減できるようにすること、②付加価値の高い新製品を開発し収益性を高め内部留保を厚くすることで、借入金の削減を図ることである。

第 2 問

利益が受注前の1百万円から1.6百万円に増加するため特別注文を受諾すべきである。

第 3 問

(a)	廃止後	製品 X	製品 Y	製品 Z	全体
貢献利益	125	100	0		
共通固定費	87.5	87.5	140		
営業損失	37.5	12.5	▲140	▲90	

(b) 廃止すべきでない。理由は、共通固定費を吸収していた製品 Z の貢献利益がなくなり事業全体で赤字になるため。

第 4 問

(設問 1)

(a) 1 年目の CF▲40、2 年目の CF10、3 年目の CF35

(b) ▲10

(c) 正味現在価値がマイナスになるので新規事業を実行しない。

(設問 2)

結果は、①1 年目から 3 年目まで全て高コストであった場合は、正味現在価値が▲125百万円となるため投資を実行しない、②1 年目から 3 年目まで全て低コストの場合、正味現在価値が85百万円となるため投資を実行する、③1 年目から 3 年目のうち 2 年間が低コストの場合、正味現在価値が正になるため投資を実行する。