

再現答案【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 多田 真敏

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

一般家庭向け医療品の営業活動では、商品ラインアップを充実させることが重要である。それに対し、医家向け衣料品の営業活動では、医療品販売会社の営業担当者に同行し現場の声を収集するなど、医療現場のニーズをとらえる事が重要である。(111 字)

（設問 2）

理由は、①絆創膏の製造で培ってきた技術を応用できるため、②競合企業が A 社の主力市場に参入し差別化競争や価格競争が激化したため、③バブル経済の崩壊によって経営環境が悪化し、存続を確保するために既存事業の改革が急務であったため、である。(116 字)

第 2 問

理由は、①海外では日本と法や規制が異なり、特許の申請に大きなコストがかかるため、②A 社は「安全・安心・安価」の製品開発をモットーとしており、特許申請コストを製品の価格に反映させないため、である。(97 字)

第 3 問

プラス面は、過剰な福利厚生の実施など、経営側による独善的な行動を抑制できることである。マイナス面は、所有側と経営側でコンフリクトが発生し、意思決定が遅くなり、環境の変化に対応できなくなることである。(99 字)

第 4 問

成功に安住せず、組織のチャレンジ精神を維持するための施策が必要である。具体的には、①組織構造を事業部制に変更することで、事業部間の競争を促す、②チャレンジしていく人材を高く評価するような基準とすることで、モラルを向上させる、などである。(119 字)

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

45 歳から 64 歳の年代層に、付加価値の高い眼鏡やアフターサービスを提供し、生涯価値を向上させる戦略。(48 字)

第 2 問

(設問 1)

65 歳以上で良いものを長く使う考えの人。(19 字)

(設問 2)

(a) 新規顧客が開拓でき、売上を拡大できること。(21 字)

(b) 既存顧客が減少する可能性があること。(18 字)

第 3 問

手書きの手紙を添えた DM を、もっと有効に活用すべきである。具体的には、①友人紹介キャンペーンを実施し、DM にて告知する、②他店の眼鏡でも無料で修理するキャンペーンを実施し、DM にて告知する。(92 字)

第 4 問

(申し訳ありませんが、よく覚えていません。眼鏡の無料交換に応じる、などと書いた気がしません。)

第 5 問

インターナルマーケティングの具体的な手段は、①社員の能力を向上させる取り組みを行う。例えば、QC サークルの活動を積極的に支援する、業界認定資格を未取得の社員に対する教育などの支援を行う、ファッションや流行に関する教育を行う、などである。②社員のモラルを向上させる取り組みを行う。例えば、元々ファッションや流行に関心がある若手を積極的に活用する、などである。(178 字)

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

- (a) 組み立て工程と仕上げ工程を備えており、制御盤の筐体完成品が受注できる点。(36 字)
- (b) 規格品の販売を、カタログを用いた製品紹介により行っている点。(30 字)

第 2 問

生産計画が計画期間中に変更される理由は、①前月中旬に決めた仮の計画を前月末に修正すること、②外注加工品の納品遅れが多いこと、である。よって、生産計画の精度を向上させるための対応策は、①生産計画を月末に 1 回という長期間ではなく、1 週間程度の短期間ごとに見直す、②外注加工品の納期管理を、業務量が大変多い設計要員 2 名ではなく、別の要員が行うことにより、納期管理を十分に行う。(185 字)

第 3 問

（設問 1）

カタログを用いた製品紹介により規格品を売り込むスタイルから、顧客の要望をヒアリングした上で、オフィス空間をトータルで提案するスタイルへ変えるべきである。(76 字)

（設問 2）

設計面の課題は、営業部に所属する設計要員 2 名が、「フリーデザインシリーズ」の設計業務に十分に対応できる体制を整えることである。生産面の課題は、外注加工品の納期管理を十分に行うこと、である。(94 字)

第 4 問

CAD/CAM 化によるメリットは、①CAD の導入で、設計業務が効率化されることにより、設計要員 2 名が「フリーデザインシリーズ」の設計業務に十分に対応できるようになること、②CAM の導入で、CAD で設計したデータを NC 加工機にインプットできるようになることにより、生産効率が向上すること。(130 字)

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

（設問1）

(a) 売上高経常利益率 (b) 0.61%

(a) 自己資本比率 (b) 25.58%

(a) 棚卸資産回転率 (b) 6.58回

(c) 原因は、①借入れが多く支払利息の負担が大きいこと、②製品ラインが市場とミスマッチを起こしていること、である。(55字)

(d) 改善策は、①利益率を改善することにより自己資本を充実させること、②製品ラインの見直しを行うこと、である。(52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 -4

営業キャッシュフロー +8

(b)課題は、営業キャッシュフローを改善することである。具体的な施策としては、①売上債権を早期に回収する、②自己資本を充実させ借入れを減らすことにより、支払利息の負担を減らす、などである。(91字)

第 2 問

製品 W の利益は受けない場合は 100 万円、受けた場合は 160 万円なので、受けるべきである。(40 字)

第 3 問

(a)

製品 Z を廃止しない場合の営業利益の合計

＝製品 X の営業利益＋製品 Y の営業利益＋製品 Z の営業利益

＝37.5＋12.5＋(－20)

＝30

製品 Z を廃止した場合の営業利益の合計

＝(製品 X の売上高－製品 X の変動費－製品 X の個別固定費)

＋(製品 Y の売上高－製品 Y の変動費－製品 Y の個別固定費)－共通固定費

＝(350－125－100)＋(450－200－150)－(87.5＋87.5＋140)

＝－90

(b) 製品 Z を廃止すると、共通固定費をカバーできず営業利益の合計が負になるため、廃止すべきではない。(47 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

(b) 正味現在価値の期待値が負なので、投資をすべきではない。(27 字)

(設問 2)

R&D 費 10 万円を投資した上で、コストが高いと判明した場合はそれ以降の投資はせず、コストが低いと判明した場合は更に投資をすべきである。理由は、コストが低いと判明した場合の各年のキャッシュフローの期待値が 1 年目－5 百万円、2 年目 45 百万円、3 年目 70 百万円となり、正味現在価値の期待値は 100 百万円となるからである。(150 字)