

再現答案【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 竹内 雅彦

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）一般家庭向けでは、商品ラインアップを充実させるなど全国展開に向けたマーケティング力を要するのに対し、医家向けではニーズを捉えた製品開発のための現場に密着した情報収集力を要する、といった違いが求められる。（101 字）

（設問 2）

理由は、①医療現場のニーズに対し、絆創膏製造で培った技術力を活用することで新製品の開発ができ、今後の成長が期待できるから、②付加価値の高い商品を開発することで競合他社との差別化ができ、景気の変動に捉われないためリスク分散ができるから。（119 字）

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として保持し、治療効率を高める製品開発で競合他社との差別化を図るため、②技術を地元の研究機関や流通業者と共有する事で、共同開発や共同販売に活用できるため。（101 字）

第 3 問

所有と経営の分離は、①同族社員による経営権の偏りがいないため、従業員のモラル向上や活性化が図りやすいといった人事上のプラス面と、②利害関係者が混在するため、リーダーシップ発揮による全社目的の共有化が図りにくいといった組織上のマイナス面がある。（120 字）

第 4 問

A 社は、事業革新や外部連携強化に向けた組織管理上の施策を講じるべきである。
具体的には、①事業毎に社員に権限を委譲し、チャレンジ精神を維持する組織文化を醸成する。
②地元機関との共同開発を推進するため、専門知識の底上げを図る研修体制を整備する。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

戦略は、①優れた品質と技術による商品提供と、②徹底したアフターサービスにより、顧客関係を築くこと。(50字)

第2問

(設問1)

高価格でもファッション性を求める消費者(19字)

(設問2)

(a) 高付加価値商品の提供により、新規顧客が開拓できる点。(26字)

(b) 標的顧客が既存顧客と重複する恐れがある点。(21字)

第3問

戦略は、①カードを発行し、購買履歴に応じたサービスを展開する、②HP上で自社製品の品質の高さやサービス内容を訴求する、③メールで眼鏡に関する相談サービスを行う、など顧客関係性の深化を図ることである。

第4問

(a) クレーム情報の共有とフィードバック体制

(b) 内容は、①顧客からのクレーム情報をデータベース化すると共に、対応策を社員間で共有し、②それらの情報を次回以降の接客サービスに活用し、フィードバックする。ことで顧客ロイヤルティを向上させることである。(99字)

第5問

B社は、社員の能力向上とモラル向上を図る施策を講じるべきである。

具体的には、①資格を保有する従業員によるOJTや、ファッションや流行に関するOffJTなどの支援策を講じ、社員の能力向上を図る、②クレーム処理時の意思決定に関する権限委譲や、業績に応じた評価や報酬制度を整備し、社員のモラル向上を図る、ことで持続的競争優位性を確立する。(168字)

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

- (a) 金属パネル加工から組立工程、仕上げ工程までの一貫生産体制を有すること。(35字)
- (b) OEM取引により、取引先依存度や景気変動による受注減少リスクを低減していること。(40字)

第2問

対策は、①営業部から製造部への受注情報伝達にタイムラグがあるため、両部門の情報を同期化した上で、生産計画の策定頻度を週次に上げる。②設計要員による外注の納期管理が不十分であるため、外注先の稼働状況や余力に応じた外注先選定をすると共に、カムアップシステム導入により外注先の納期遅れを防止する。ことで、生産計画の精度向上や計画変更の低減を図り、納期に対する顧客満足度を上げることである。(191字)

第3問

（設問1）

C社は、顧客からのQCDに関する要望を遵守する営業スタイルから、顧客ニーズを収集し、提案型営業で迅速に製品化する営業スタイルに変えるべきである。

(72字)

（設問2）

設計面の課題は、部品の共通性に基づいたVEを推進することで、部品点数を削減し購買業務を効率化すること。生産面の課題は、製造容易性に着目したDRに製造部員が参画し、生産管理を効率化させることである。(98字)

第4問

メリットは、設計面で、①CADのデータベースにより共通部品の汎用化ができ、設計業務が効率化される。②顧客の多様なニーズに対して、高度な製品設計が迅速に対応できる。生産面で、①CAMによる加工データを活用して、外注先選定や外注先の生産計画支援ができ、納期遵守が図られること、である。(140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） 棚卸資産回転率

（b） 6.66回

（a） 自己資本比率

（b） 25.58%

（c）

原因は、①工場設備の余剰や老朽化の為、収益性と効率性が低いこと。

②借入金による金利負担により安全性が低いこと、である。（59字）

（d）

改善策は、①取引先や市場ニーズに対応する新工場を建設し、在庫削減と収益率向上を図る。②借入金を返済し、金利負担を低減する。（61字）

（文言は正確ではありませんが、内容はこんな感じでした。）

（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 -4

営業キャッシュフロー +8

b) 経営上の課題は、①売上債権の回収期間を短縮し、早期の現金化を図る。②借入金返済により、金利負担を軽減する。③高付加価値商品の開発により利益を増やす。ことで、CFを改善することである。（91字）（文言は正確ではありませんが、内容はこんな感じでした。）

第2問

生産余力があり、営業利益が60万円増加するため当該注文を受諾すべきである。（37字）

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

b) 製造を中止すべきでない。理由は、限界利益から個別固定費を引いた貢献利益がプラスとなるからである。(48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

c)

正味現在価値の期待値がマイナスのため、新規事業を行うべきでない。

(設問2)

R&D費の投資により正味現在価値の期待値はプラスになる。根拠は、①R&Dにより低コストと判明した場合、CFの期待値は75百万円となる。②R&Dにより高コストと判明した場合、製造販売をしないことでCFの期待値は-25百万円となる。以上から、新事業のCF期待値は①×0.5+②×0.5=25百万円となる。(149字)

(文言は正確ではありませんが、内容はこんな感じでした。)

(①CFの期待値75百万と記しましたが、計算間違いです。実際には85百万。)