

再現答案 【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 【内田憲二】

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

違いは、医家向け医療品が医療現場の独自ニーズを捉えることが不可欠であるのに対し、一般家庭向けは平均的なニーズを捉える点である。医家向け医療品は医療現場に密着した地道な現場の声を収集する営業活動を行い、一般家庭向けは販売会社への営業活動を行う。

（設問 2）

理由は、①医家向け市場に安心、安全、安価で治療効率を高める医療品ニーズがあり、②A社はニーズを捉え、主力商品の絆創膏の製造で培ってきた技術を応用した付加価値の高い医療品の開発ができ、③毎年増収が達成できる等市場が成長しているためである。

第 2 問

特許をあえて出願しない理由は、①わが国とは法や規制の異なる欧州や米国、中国等海外での市場開発に支障が出るため、②競合企業がA社の市場に参入し、差別化競争や価格競争が激化する懸念があるから、である。

第 3 問

プラス面は、創業者一族が社長でも大株主でもないことで、経営トップに有能な人材を抜擢できる等柔軟な経営が可能となり順調に事業を拡大できたこと。マイナス面は、仕入れ先等から役員が送り込まれ一体感がない中、経営再建や事業革新が進まないことである。

第 4 問

成功に安住しやすい状況を回避しチャレンジ精神が維持できる施策を講じるべきと助言する。具体的には、①医療品依存から脱却するための新規事業を推進できる組織体制の構築や、②地元の大学や研究機関、流通業者等との更なる連携強化の仕組み作り、である。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

競争戦略は、45～64歳を標的顧客として高品質・高付加価値の眼鏡を提供し、収益を確保することである。

第2問

（設問1）

高価格でもファッション性を求める顧客層。

（設問2）

a 欄

少子高齢化の環境変化に対応し、顧客増加が期待できる。

b 欄

これまでのターゲットから得てきた収益が減少する。

第3問

顧客との関係性を強化し、地域に密着・浸透する戦略が必要である。顧客一人一人のカルテと担当者を顧客が指名するシステムを活かし、高い能力を持つ従業員のきめ細かな顧客対応により関係性を深めることである。

第4問

a 欄

不満収集、再発防止、顧客救済、情報開示。

b 欄

不満をもつ顧客の苦情や意見を収集する窓口を設け、内容の検討・原因の特定・再発防止を図るとともに顧客の救済を行う。サービスの失敗事例の情報は社内で共有化するだけでなく、HP等で情報を開示する。

第5問

Bメガネの持続的競争優位性を確立するためのインターナル・マーケティングは、従業員の能力開発とモラルの向上を図ることである。具体的手段は、①従業員の業界認定資格制度の受験やファッションや流行に関する社外研修、他店舗見学への派遣等を実施し能力開発を行うこと、②サービス・リカバリー・システムの構築に従業員を参画させる等活躍の機会を与えて、評価・処遇することでモラル向上を図ること、である。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

特徴は、顧客が満足する技術レベルにある塗装仕上げのノウハウを有する点である。

(b)

特徴は、営業力を自社ブランド販売に集中し相当数の顧客を獲得している点である。

第2問

生産計画の精度を向上させるための対応策は、①外注加工品の納期管理を適正化することで、納品遅れを防止し、組立工程の生産を計画通りに行えるようにすること、②月末に製造部に渡している自社ブランドの納品計画を、X社から注文書と納品指示書が営業部に入る毎月中旬に合わせて渡せるように営業内部で調整すること、である。

第3問

（設問1）

施主及び設計事務所へのカタログを用いた製品紹介の営業スタイルではなく、オフィス空間をトータルで提案できるモデルルーム展示型等の営業スタイルに変えるべきである。

（設問2）

設計面の課題は、顧客ニーズにマッチした金属製家具をコーディネートしトータルで提案できる製品開発である。生産面の課題は、C社の強みの塗装仕上げのノウハウを活かし高品質の製品を短納期で生産することである。

第4問

CAD/CAM化のメリットは、①設計面：新規格品の設計やオフィスレイアウト図、購入部品の発注業務がCAD化により効率化され、業務の停滞が改善される点、②生産面：各加工機のオペレーターがデータ入力のスキルを有するためCAM化により生産工程が効率化され、工期短縮が図れる点、である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

（a）売上高対経常利益率 （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、工場設備の老朽化により加工処理速度が低下し、地元漁港から揚がる魚介類等の水産物加工が停滞しているためである。

（d）改善策は、新規工場建設を実施することで加工処理速度を正常化し、在庫滞留の解消と資金効率悪化によるコスト増を改善する。

（設問 2）

a)

A. 現金・預金増減 37 百万円

B. 投資 C F 1

C. 財務 C F 30

営業 C F 6 (A - B - C)

b)

課題は資金繰りの適正化である。D社の資金状況は短期・長期の借入で財務 C F が 30 百万円増加しているが、それを超える 37 百万円が現金・預金で増加し非効率である。借入先とも協議し資金繰りの適正化を図るべきである。

第 2 問

受諾すべきである。特別注文は生産能力の範囲内で、60 万円の利益増加になるためである。

第 3 問

a)

限界利益 320 百万円

個別固定費 200

貢献利益 120

b)

廃止すべきでない。理由は、製品 Z は貢献利益を 120 百万円あげており、廃止の場合第 3 設備は赤字となるため。

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となるため、新規事業は再検討すべきである。

(設問 2)

(時間不足のため空白のまま提出)