

再現答案 【平成 23 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 【赤池 栄亮】

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の営業活動が競合企業の市場参入に対して差別化競争や価格競争によって売り込みをかけることに対し、医家向け医療品の営業活動は医療品販売会社の営業担当者と同行し、新製品開発のための医療現場のニーズの収集を行うこと。（117 字）

第 1 問

（設問 2）

理由は、①一般家庭向け市場は、競合の市場参入により差別化競争や価格競争が激化しており、収益性が低いため、②医家向け市場は A 社が培ってきた技術の応用と、医療現場のニーズをとらえることで付加価値の高い製品の開発により高い収益が見込めるため。（118 字）

第 2 問

理由は、①出願から特許を得るまでに多大な時間とコストはかかってしまうため、②特許を得た場合は保護期間を過ぎてしまうと他社に技術が利用されてしまい、社内の極秘事項として保持するほうが長期間保護できるため。（101 字）

第 3 問

所有と経営の分離のプラス面は、同属企業と異なり公平で適材適所の人事を行うことができ、従業員のモラル向上と能力発揮が期待できる点、マイナス面は、様々な出資者の利害がそれぞれ異なることで調整が必要となり、スピーディーな意思決定ができない点。（119 字）

第 4 問

組織としてチャレンジ精神を維持する施策を講じるべきとアドバイスする。具体的には、①研究機関等との連携をさらに強化し、新製品開発のスピードを上げる、②流通業者との連携をさらに強化し、欧州や米国、中国などの海外の市場開発のスピードを上げる、である。（122 字）

※本番ではもっと字数は多かった。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

45 歳から 64 歳の年代層をメインターゲットとして付加価値の高いオーダーメイドの眼鏡を提供する競争戦略。(49 字)

第 2 問

(設問 1)

良いものを長く使いたいと考える顧客層。(19 字)

第 2 問

(設問 2)

- ・購入した顧客と継続的な関係を築ける可能性がある点。(25 字)
- ・ファッション性の高い眼鏡の提案や接客ができない点。(25 字)

第 3 問

顧客カルテを活用したプロモーション戦略が必要である。具体的には、①電子メールを活用し、定期点検などの案内を行い継続的接触を図る、②電子メールを活用し、従業員と顧客との間で眼鏡に関する質問等のやり取りを行う。(113 字) ※大体このような内容。

第 4 問

(a)

B 社全体としての TQM の導入を行う。(18 字)

(b)

これまで従業員が定期的に行ってきた小集団活動から B 社全体としての TQM を行うことで B 社全体でサービスの問題を正し、顧客のロイヤルティを維持するための体系的取り組みを行う。

(85 字) ※本番ではもっと書いていた。

第 5 問

B 社は「社員の幸福」という理念に基づいて、従業員満足度を向上させるインターナル・マーケティングを行うべきである。具体的には、①顧客からの指名数に応じたインセンティブを与えることで、モラル向上をはかる、②眼鏡小売業界の任意の認定資格制度を社員全員に取得させるよう促し、従業員の能力向上を図る、③ファッションや流行に関して社内研修を行い、接客レベルの向上を図る、である。(184 字) ※本番ではもっと書いた。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

特徴は、金属パネルの加工から設計まで顧客のニーズに対応して幅を増やした点。(36字)

※本番はもっと書いた。

(b)

特徴は、OEM製品や自社ブランド低品の営業活動に加えて設計要員が所属している点。(39字)

※大体このような内容

第2問

対応策は生産計画通り製造できる体制を構築することである。具体的には①設計要員が行っている購買業務を製造部に移管することで設計要員の業務を軽減し、設計業務の滞りを解消する、②外注加工においても納期管理を行い、組立工程の生産計画の変更をなくす、③外注加工品についても材料や部品同様に先行手配を行い、計画を予定通り遂行できるようにする、である。(169字)

※当日はもっと書いた。

第3問

(設問1)

C社は、営業スタイルを施主および設計事務所に対して規格品のカタログを用いた製品紹介のスタイルから、オフィス空間をトータルで提案するスタイルに変えるべきである。(79字)

(設問2)

設計面の課題は、できるだけ使用する材料や部品の標準化を行うことで材料や部品の種類を減らし、外注加工品を中心とした在庫量を減らすこと。生産面の課題は、新たに特注品を製造するための生産余力を確保すること、である。(104字)

※だいたいこのような内容。

第4問

①オフィス空間をコンピューター上で表現しながら特注品の設計が行え、設計業務の負担軽減が図れること、②加工工程の各加工機とデータを連動させることができ、生産への負担軽減が図れること、である。(94字)

※本番ではもっと書いた。ピラミッド型。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

（a）

自己資本比率 25.58%、有形固定資産回転率 6.79 回、売上高経常利益率 0.61%

（b）

原因は、3 つの工場設備は生産余力があるものの老朽化がみられ、大手スーパーからの増産要請に対応できない点である。（54 字）

※本番はもっと書いた。

（c）

改善策は、新規工場を建設して大手スーパーからの増産要請に対応することで売上を伸ばし、得た収益で負債の圧縮を図ることである。（61 字）

第 1 問

（設問 2）

（a）

営業キャッシュフロー 8 百万円 ※キャッシュフロー計算書的な書き方にした。

（b）

今後の経営上の課題は営業キャッシュフローの増加である。具体的には、①大手スーパーからの増産要請に対応することで売上を伸ばす、②増産により得た収益で負債を圧縮し、営業外費用である支払利息を削減する。（98 字）

第 2 問

受諾した場合営業利益が 60 万円増加するため、この特別注文は受諾すべきである。（37 字）

第 3 問

（a）

製品 Z の貢献利益 = 限界利益 - 個別固定費 = 320 百万円 - 200 百万円 = 120 百万円

（b）

製品 Z の製造は中止すべきではない。理由は営業損失は発生するものの、120 百万円の貢献利益が得られるため。（50 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となるため、新規事業は行うべきではない。

(設問 2)

R & D に投資して、①低コストと判明した場合、各年のキャッシュフローの期待値は 1 年目が -5 百万円、2 年目が +45 百万円、3 年目が +70 百万円となり、正味現在価値の期待値は +85 百万円となるため、新規事業は行うべきである。②高コストと判明した場合は正味現在価値の期待値はマイナスとなるため行うべきではない。(144 字)