

再現答案 【平成23年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 【谷池 公治】

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では、全国市場での知名度やシェアを高めるために仕入れ先に対して営業活動をするのに対し、医家向け医療品では、医療現場の声を収集してニーズをとらえる営業活動を行い、治療効率等の高付加価値な商品開発を図ること、である。

（設問2）

理由は、①一般家庭向け商品の製造で培った技術を応用し現場ニーズに合った商品を開発し、激化する差別化競争に対応できるため、②医家向け市場は高齢化の影響で拡大傾向にあり、経済状況の影響を受けにくく、高付加価値志向で価格競争を回避できるため。

第2問

理由は、①特許料収入等の成功に安住する状況を回避し、チャレンジ精神を維持できる組織文化にするため、②あえて技術をオープンにすることで、地元の大学や生協などとの共同研究開発をしやすいするため、である。

第3問

プラス面は、社員持ち株会が出資者であることで、社員がA社の業績に寄与するインセンティブを与え、貢献意欲を高められること。マイナス面は、仕入れ先が出資者であることで、A社の成長より仕入れ先の利益が優先され、経営革新が遅れる可能性があること。

第4問

事業革新や連携による多角化をしやすい施策を講じるよう助言する。具体的には、①組織面：大学や生協と連携した開発販売では現場に権限委譲しスピードアップを図る、②人事面：技術開発や積極的営業活動を評価する制度を設け、社員のチャレンジ精神を維持する。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

今までの競争戦略は、顧客生涯価値を重視し、高付加価値オーダーメイド商品を供給する地元密着市場浸透戦略。

第 2 問

（設問 1）

高価格でもよいものを長く使いたい消費者層。

（設問 2）

a 欄

ファッション性を求める新規顧客の開拓が進む。

b 欄

ファッションに関心がない従業員の職務満足が低下する。

第 3 問

プロモーション戦略は、①新規顧客に対し、無料の視力測定サービス等を行い、B 社の高いサービス品質を知ってもらう、②顧客紹介による割引制度等を設け、既存顧客に手書き DM で周知し、クチコミを誘発する。

第 4 問

a 欄

失敗の内容を顧客カルテに蓄積できること

b 欄

失敗内容の蓄積により、①同じ顧客に同じ失敗をすることを回避し、顧客の好き嫌いを把握しロイヤルティを維持する、②全社的にデータを蓄積・集計し、他の顧客に同じ失敗をするのを回避しサービス品質を向上させる。

第 5 問

従業員の能力を維持向上させる手段は、①業界認定資格の取得援助制度を設け能力向上のインセンティブを与える、②QC サークル等の小集団活動を活発化し、活動内容を全社的に共有してサービス品質を向上させる。従業員のモラルを維持向上させる手段は、①顧客からの指名回数等に応じた表彰・報奨制度を設け顧客関係性を高めるインセンティブを与える、②従業員との対話で関心がある部署に配置し、活躍の場を与え社員の幸福を実現する。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

外部の指導等も活用し、切断から組立、塗装までの工程の一貫生産体制があること。

(b)

X社からの規格品OEM事業の受注と、自社ブランド規格品事業の受注の両方があること。

第2問

対応策は、生産計画を月ごとから週ごとに変更し、精度を向上させることである。具体的には、①営業部では、ビルトインシリーズの受注情報を週ごとに把握するとともに、X社からの各週の納品指示書と合わせて2週間程度前に製造部に渡す、②製造部では、外注加工品の納期管理を設計要員から引き継ぎ、精密な管理を行うとともに、営業部からの納品計画や受注情報と合わせ、精密な生産計画を作成し、営業部と共有する。

第3問

(設問1)

提案型の営業スタイルに変えるべきである。具体的には、取引先の要望や建築物に応じた特注品をコーディネートし、オフィス空間をトータルで提案していく。

(設問2)

設計面の課題は、設計要員の業務負担を軽減し、特注品の設計に注力できる体制をつくること。生産面の課題は、デザイン優先で品種が多い購入部品や外注加工品の精密な管理体制をつくること。

第4問

メリットは、①NC加工時のデータ入力工程が不要になり、納期が短縮できる、②NCデータ入力スキルを持つオペレーターが設計に回れる可能性がある、③購入部品や外注加工品をデータベースに載せることで管理が容易になる、④設計要員の負荷が軽減されるので、特注品の設計に注力できるようになる、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）当座比率 （b） 91.54%

（c）原因は、生産能力余剰や増産要請の備えから棚卸資産が多く、運転資金を借入金で調達したため支払利息負担が重くなっているため。

（d）改善策は、①積立金を活用し負債を返済し、支払利息負担を軽減する、②新工場建設時に生産ラインを見直し生産能力を適正化する。

（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)

課題は、①利益を確保できる新規事業等を実施し、営業利益を増加させること、②負債の返済を進めて、支払利息支出を軽減すること、売上債権の回収促進策を検討し、早期の現金化を図ること、である。

第 2 問

貢献利益が 600 千円増加するため、特別注文を受諾すべきである。

第 3 問

a)

製品 Z の貢献利益 $= 320 - 200 = 120$

もし Z の生産をやめた場合の X の営業損益 $= 225 - 100 - 157.5 = \triangle 32.5$

もし Z の生産をやめた場合の Y の営業損益 $= 250 - 150 - 157.5 = \triangle 57.5$

b)

製品 Z を廃止すべきでない。理由は、Z の貢献利益は+であり、廃止時は共通固定費負担で XY も赤字になる為。

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、事業を実施すべきではない。

(設問 2)

正味現在価値の期待値が+60 になるため事業を実施すべきである。具体的には、①R&D の結果が低コストの場合、期待値は+70 になるため事業実施により利益が出る、②結果が高コストだった場合、事業は赤字になるため事業を実施せず期待値は-10 となる。よって、R&D の結果が低コストの場合事業を実施し、高コストの場合事業を実施すべきではない。