

## 【参考】 H23 年度事例 I

(本試験再現答案)



(最終ベスト答案)

1-1

営業活動の対象とアプローチが異なる。具体的には、①一般家庭向けは、卸売である医療品販売会社を対象に、絆創膏等の定番品を中心に販売するのに対し、②医家向けは、エンドユーザーに接触して個別ニーズを掴み、ニッチで付加価値の高い製品を開発し販売する。

1-2

理由は、医家向け医療品は、A社の絆創膏製造技術の強みを生かし、高い利益率を実現できるからである。一般家庭向けは定番品中心で競合との価格競争が厳しいのに対し、医家向けはユーザーの個別ニーズを踏まえた製品差別化が可能であり、他社は容易に追従できない。

2

理由は、法や規制の異なる外国での事業展開を行なう場合、特許申請による技術開示が不利益を生む場合があるためである。特許の権利保護が十分でない国では、技術を開示せず、ブラックボックス化しておく方が望ましい。

3

プラス面は、①経営者の事業運営に対するチェック機能が働くこと、②株主からの様々な事業支援、協力が得られることである。マイナス面は、①事業改革等思い切った意思決定を行いくること、②その結果、経営の迅速性、臨機応変性が損なわれることである。

4

成長実現のため以下の施策を講じる。組織面では、プロジェクトチームの活用等により部署の縦割りや硬直化を防ぎ、事業多角化を進め易い体制にする。人事面では、新規事業への取組姿勢や実績を業績評価に反映することにより、社員のチャレンジ精神涵養を促す。

1-1

一般向けは、商品ラインアップを充実させて知名度を高め事業規模拡大を図る営業活動である。一方、医家向けは、販売会社に同行して最終顧客に密着した営業活動を行い、地道に医療現場のニーズをとらえて治療効率を高める製品開発を行っていく点に違いがある。

1-2

理由は、既存事業の収益率を高め、企業の存続を確保するためである。一般向けは競合企業参入により競争が激化しているが、医家向けは技術力を活かして付加価値が高く、顧客ニーズに合った製品の開発により競合との差別化が可能のため、価格競争を回避できる。

2

理由は、①法や規制の異なる新興国では、特許出願に伴う技術公開の際に権利保護が十分ではないため、第三者に模倣されるリスクがある、②特許出願手続や維持費用をメリットと比較考量する必要がある、ためである。

3

プラス面は、所有と経営の分離により、①経営の暴走をチェックできる点、②経営不振時等の場合に株主からの支援を得られる点である。マイナス面は、対株主あるいは株主間の利害調整のために意思決定に時間を要し、事業改革等の思い切った改革を進めにくい点である。

4

チャレンジ精神を維持し、既存事業改革と多角化を促進する施策を助言する。具体的には、①社長から成長戦略を説明し社員と共有する、②事業部制を導入し事業多角化を容易にする、③業績評価制見直しや社内ベンチャー制導入により、様々な挑戦に向け社員を動機づける。