

平成19年度 第2次試験 【事例】

与件を活用した解答例

第1問(配点10点)

宝飾品市場は、インポート・ブランドの市場
拡大が顕著であるが景気の動向に左右される
不透明さや、日本国内市場では独占販売契約
を結んでいるが定番品は世界市場で販売される
等の複雑性を抱えている、と考えられる。

第2問(配点15点)

メリットは、有名百貨店や大手ショッピング
センターの恵まれた立地条件を利用でき、自
社だけで多額の販売促進費用を継続的に負担
せずに店舗展開ができる点である。デメリッ
トは、有名百貨店や大手ショッピングセンタ
ーの店舗運営の方針に従わざるを得なく、A
社が独自にブランド力を高めるための事業展
開が困難な点である。

第3問(配点15点)

戦略的位位置づけは、ブランド認知度の向上と
確立の拠点とすることである。それを達成す
るための施策は、A社に高い満足度を示して
いる従業員から、A社のブランド・イメージ
や適正な品質等を訴求していくことである。

第4問(配点45点)

(設問1)

理由は、Xブランドだけを取り扱う店舗の従
業員の平均年齢や業界経験年数が高いにもか
かわらず、給与水準の差が小さく、平均単価
が高い高級品を販売しているにもかかわらず、
業績への給与への反映度が小さいためである。

(設問2)

理由は、2~3名での運営ため役割分担が明
確でなく責任権限の委譲が行えず、3タイプ
の店舗が混在しているため部門間の連携が円
滑に行えず、有名百貨店等の意向に従わざる
得なく意思決定が迅速に行えないためである。

(設問3)

不満の原因は、各店舗の店長が、正社員や契
約社員に関係なく任命されていることである。
それを解消する施策は、店長になるための昇
格基準を明確にし、契約社員が店長に昇格す
れば正社員へ登用する制度を取るべきである。

第5問(配点15点)

施策は、ブランド力の向上を図るため、各
店舗を統括する部門を新設し事業展開体制を
再構築すること、店舗での販売活動の強化
を図るため、従業員の意識や満足度を更に高
めるための人事制度を再設計することである。