

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 平野禎幸

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

不透明さは、市場の動向が縮小拡大と変化し、現在はわずかながらに拡大傾向にあるものの、日本経済の動向によって不安定さがあることである。一方、複雑性は、海外と国内においてブランド認知度が異なることである。

第 2 問

インスタショップのメリットは、入居先である有名百貨店や大手ショッピングセンターのブランド名を利用できるため、顧客の獲得が有利であることである。デメリットは、路面店と比較して来店客層が限定されるため、多様な消費者層からの情報収集が難しく、品揃えが限定的になり、売上の大きな成長が期待できないことである。

第 3 問

直営路面店の事業展開における戦略的位置づけは、ファッション情報の中心地区における顧客ニーズの収集である。そのためには、ベテラン従業員による来店客とのコミュニケーションを通じた情報収集が必要である。

第 4 問

(設問 1)

Xブランドのみを取り扱っている店舗の従業員は、平均年齢、業界年数ともに高い契約社員が中心であり、学歴は高いが平均年齢、経験年数ともに低い正社員との比較から、モラル面で不満要因が多いと考えられる。

(設問 2)

不満の原因は、インスタショップの従業員には直営店に比べて権限の委譲が少ないことである。解決策は、シーズンごとに展開される商品の企画・デザインに関する打ち合わせに参画させて、モラルを高めることである。

(設問 3)

不満の原因は、契約社員を中心とする社歴の長い従業員に対して、体系的な能力開発策、モラル向上策をとっていないことである。解決するためには、キャリアパスを明示し、能力に応じて昇進・昇格できるようにする。

第 5 問

収益構造を改善するためには、売上を増加させるとともに、人事配置を適正化して人件費の効率性を高めることである。具体的には、各店への権限委譲によって、売上増加を図り、適正配置によって従業員の意欲を高める。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

#### （設問 1）

強みは顧客として長年付き合いのある大工や工務店の店員、施工業者との信頼関係である。

強みは A 者の事業に関連した各種の資格を持ち、モラルの高い従業員の存在である。

#### （設問 2）

業務用需要にも対応できる専門性重視の品揃え戦略を採用すべきである。具体的には、家の新築工事における各種器具・資材にトータルに対応できる品揃えを行うべきである。

### 第 2 問

家を新築する施主に対して提案営業を行う。具体的には、長年付き合いのある業者との関係を活用して情報を入手し、新築時に B 社の社員が家の設計図を基に顧客に各種器具を選定するサービスを提案し、売上の拡大を図る。

店舗における各種イベントを通じた顧客へのアドバイス機能の充実を図ることである。具体的には、各種の知識や技能を持ち、顧客対応力に優れた社員による顧客へのアドバイスをを行い、顧客価値の向上と売上拡大を図る。

### 第 3 問

#### （設問 1）

大手ホームセンターは多店舗展開、店舗の大型化という規模の経済を追求し、B 社は各種イベントを中心として、顧客との関係を強化するネットワークの経済を追求している。

#### （設問 2）

B 社は、専門的な品揃えに加え、各種イベントや新築時のコーディネートサービス等を通じて一般消費者と専門業者との関係性を強化し、地域密着型の流通活動を行うべきである。

### 第 4 問

#### （設問 1）

各種技能資格取得者に対して報奨制度を設け、特別昇給を行うなど、積極的に社員の能力開発を支援している。

顧客対応優秀者を表彰したり、一日店長を体験させるなど、積極的に社員のモラル向上に努めている。

#### （設問 2）

B 社は社員に対するインターナルマーケティングを通じてモラルと能力の向上を図っており、これによって社員の顧客対応力が向上し、それが顧客満足につながり、ひいては B 社に対する顧客の信頼を高める効果がある。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

- (a) 一環生産体制により、短納期対応ができる。  
顧客への企画・デザイン提案ノウハウがある。
  
- (b) 広告代理店からの受注で利益が低下している。  
生産能力が不足し、生産予定が混乱している。

### 第 2 問

広告代理店との取引増加を C 社の社内体制改革の機会ととらえ、生産体制の整備を行う必要がある。具体的には、 広告代理店での印刷の企画に C 社の担当が参画し、印刷データ変換のトラブルを未然に防ぎ、 印刷物の手直し・修正などの情報を C 社全体で共有する。

### 第 3 問

管理すべき情報は、営業部門で入手した受注情報、仕様変更情報や納期変更に関する情報、工場での生産部門における進捗状況や余力に関する生産情報である。その情報伝達については、本社と工場のサーバーを結んで一元管理し、更新については、リアルタイムで相互に参照できるようにすべきである。

### 第 4 問

両面印刷機の導入に対する投資は実行すべきである。理由は、 C 社の競合他社が導入を進めて生産能力を高めているのに対し、 C 社においても厳しくなる短納期要請への対応を進める必要があることと、 現在の生産体制では現在の事業への対応に精一杯なのに対し、 C 社が進出を考えている新規事業を実施する場合、生産が能力不足になるためである。

### 第 5 問

積極的に取り組むべきとアドバイスする。ただし、実施にあたっては、 C 社の既存の事業とのシナジー効果を発揮できるような 標的顧客、顧客に提供するサービス内容、 C 社の独自能力、を明確にして全社で共有すべきである。さらに個人データを取り扱うための社内体制の確立に留意する必要がある。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第 1 問

- (a) 売上高総利益率 (b) 22.00%
- (c) 大手メーカーが次々に新製品を市場に投入しているのに対して、D 社では新製品の開発が進んでいないため、収益性が低下している。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 4.23 回
- (c) D 社では設備投資が不十分で新製品の開発が進んでおらず、設備が売上の拡大に寄与していないため、資産効率が低いことである。
- (a) 従業員一人当たりの売上高 (b) 19.33 百万円
- (c) D 社製品の取扱薬局が減少しているにもかかわらず流通チャネルの開拓を行っていないため、従業員による配送が非効率になっている。

### 第 2 問

(設問 1)

- (a) 50%
- (b) 1,285 百万円

(設問 2)

D 社は変動比率、固定費が一定で損益分岐点が変わらないのに売上高が低下していくため、営業赤字を計上する事態に陥る可能性がある。

### 第 3 問

(設問 1)

30.43 百万円

(設問 2)

D 社は、新規事業の期待正味現在価値がプラスなので、研究開発への着手および設備投資を実行すべきである。

### 第 4 問

(設問 1)

ウェブサイトの運営を委託する専門業者に個人情報の管理体制の確立を求め、HP 上には個人情報の取扱指針を明示すべきである。

(設問 2)

資産については新製品の特許等無形資産化が進み、費用の方は人件費の変動費化が進む。