

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 加藤仁史

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場はバブル経済崩壊後から長い間縮小傾向にあった。2004 年を境に好転してきており、拡大傾向にある。日本経済の回復を追い風にして有名ブランドは市場拡大をしているが、ニッチ・ブランドは厳しい状況にある。

第 2 問

インスタショップのメリットは、路面店と比較して集客が容易であることである。具体的には、宣伝広告費用をかけなくても有名百貨店の集客力で集まる顧客に販売できることである。デメリットは、他ブランドとの比較が容易なことである。具体的には、有名インポート・ブランド等が隣接し、顧客は比較購買ができることである。

第 3 問

直営路面店の戦略的位置付けは、2つのブランドの認知度を高めることである。ブランド力を高めていくことが経営課題である。地域の雑誌などにニュースを発信し記事とされることで、費用をおさえて宣伝を行っていく。

第 4 問

(設問 1)

理由は、Xブランドのみ扱っている店舗の従業員に好景気の経験が少ないからである。具体的には、日本での認知度が低い上、高級アクセサリのため長い間業績が上がらなかった。そのため販売員のモチベーションは低下した。

(設問 2)

理由は、本社とのコミュニケーションが不足しているからである。具体的には、責任権限の委譲が不十分であったり、部門間連携の円滑さや意志決定の迅速さが足りないため、インスタショップ従業員の満足度が低下した。

(設問 3)

原因は、自分の将来像やキャリアアップに不安を感じているからである。施策として、商品企画・デザインの職種への移動を可能にしたり、販売のセミナーに参加させてスキルアップの機会とし、満足度を高めることである。

第 5 問

講じていくべき施策は、従業員のモラルや能力を高めて店舗を活性化させ、販売業績の向上につなげることである。従業員満足度の低下はブランド・イメージの低下につながる。従業員満足度を高めてブランド力の向上を行う。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

(設問 1)

顧客のためのイベント企画力を活用して、集客力の向上に生かす。
体験型講習会の講師をする大工を活用し、施工ニーズの開拓に生かす。

(設問 2)

採用すべき品揃え戦略は、自ら D I Y で使用できる資材や施工、トータルコーディネートで使える照明器具など、品幅を広げる大手ホームセンターとは違う専門化したものである。

第 2 問

適している方法は、施工請負工事の拡大である。具体的には、長年付き合いのある大工を活用して、リフォーム工事や造園工事などを請け負う。これにより、店舗を増やすことなく売上の拡大を図ることができる。

適している方法は、新築の施主への販売である。具体的には、地元の工務店と連携して自社の建築士などが各種機器を選定しプランを提案する。これにより商品を増やさずにカタログ販売等で売上拡大を図ることができる。

第 3 問

(設問 1)

大手ホームセンターは、積極的なチェーンオペレーションによる流通活動を行っている。これに対し B 社は、単独で仕入や物流などを行うため高コストとなっている違いがある。

(設問 2)

考えられる手法は、同様の小規模ホームセンターなどと連携して、共同仕入や共同物流を行うことである。これによりコストの削減が実現され、大手ホームセンターに対抗できる。

第 4 問

(設問 1)

指導員となる正社員やパートを積極的に技術研修に参加させ、技術能力資格の取得を促し、能力向上の方策を行う。

顧客対応 N o 1 社員を選出し全従業員の前で表彰したり、「スター」に「一日店長」を体験させる方策を行う。

(設問 2)

これらの方策により得られている効果は、 従業員の能力が向上することで、顧客に指導する際のサービスが上がる、 従業員が経営者の視点を学んだり、有能なパートを正社員に採用するなど人材育成が図れる、などである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

- (a) 営業は情報を生産部門に流し共有していること。
一貫体制や夜間操業で短納期対応できること。
- (b) 片面刷りの遅い印刷機で生産力が弱いこと。
最新の設備に投資するには資本が厳しいこと。

第 2 問

広告代理店との取引増加は、収益面では利益率を低下させたり、生産面では色調上のトラブルを発生させるなど良くない状況となっている。今後は、企画営業や新規事業の受注を優先し、広告代理店からの受注は必要な程度におさえるといった方策を講じる必要がある。

第 3 問

営業と工場が相互理解を深めて業務を円滑に遂行していくために、印刷物特有の手直し・修正などの仕様や DTP データなどの情報項目を管理する必要がある。情報伝達のあり方は、製版までの情報を一元的に管理する事で本社と工場間の連絡ミス無くす仕組みとし、管理体制の遅れによるトラブルを減少させる。

第 4 問

新規事業の開拓が進み、環境が整備されるまでは投資を実行しない。C社の経営環境は、設備投資を毎年行うなど消極的でないが、最新印刷機を購入できる資本力は無い。生産体制上では、繁忙期は年に4～5ヶ月しかなく、残業での生産対応が可能である。ただし、新規事業で突発的な納品対応が必要となったら、現状の設備では足りず、投資が必要となる。

第 5 問

新事業の取組に対して、管理体制の整備と個人情報の保護の確立をアドバイスする。具体的には、在庫管理や生産管理の充実に加えて名簿管理にかかわる個人情報保護など取り扱いの整備が必要となる。また煩雑な管理体制の整備を十分に行い、企画営業で顧客ニーズに対応できる環境の構築を行っていく。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a)売上高対売上総利益率 (b) 22.00%

(c)問題点は収益性が低下していること。原因は取扱薬局の減少で売上高が減ったが、従業員数に変化がなく費用削減が足りなかったこと。

(a)総資本回転率 (b)1.11 回

(c)問題点は資本効率が悪化していること。原因は大手が新製品開発を進めるのに、D社は設備投資に投資有価証券を回していないこと。

(a)負債比率 (b)163.53%

(c)問題点は安全性が改善しないことである。原因は短期・長期借入金の圧縮に有価証券を回さず、自己資本の増加を行わなかったこと。

第 2 問

(設問 1)

(a)50%

(b)1285 百万円

(設問 2)

損益分岐点比率は 2570 百万円であり、安全余裕率が小さくなっている。現在の経営政策を取り続けると営業赤字となる悪い状況である。

第 3 問

(設問 1)

34 百万円

(設問 2)

期待正味現在価値がプラスであるため研究開発の着手は行い、製造方法が Y だった場合は設備投資を行わない。

第 4 問

(設問 1)

留意すべき点は、個人情報流出は会社の存続を左右するのでその取扱をウェブサイト運営会社と契約し、常に監視することである。

(設問 2)

資産では個人顧客の増加で売掛金が減少し、費用では金融手数料が増加すると予想される。