

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 水野浩里

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場は、マクロ面では、日本経済の景気回復に伴いインポート・ブランドの市場拡大が期待されるが、ミクロ面では、ブランドの国内での知名度が売上を大きく左右するという不透明さ、不確実性を抱えている。

第 2 問

メリットは、百貨店やショッピングセンターの強みを活用できることである。具体的には、好立地による集客力、知名度やブランド力による集客力、である。デメリットは、百貨店やショッピングセンターの方針に従わなければならないことである。具体的には、営業日や営業時間、テナント料などの支払条件、である。

第 3 問

戦略的位置付けは、知名度向上のための拠点としての活用である。施策は、企画商品など限定品の展示、販売による高級イメージの訴求、顧客の要望に対応できる幅広い定番品の品揃え、である。

第 4 問

(設問 1)

理由は、店舗の業績や業務内容が給与に反映されていない可能性があるからである。具体的には、価格の高い X ブランドは、利幅が大きいいため店舗の業績が良い、高度な接客技術を要求される、からである。

(設問 2)

理由は、インスタショップは直営路面店よりも一人あたりの業務負担が多だからである。具体的には、従業員数が少ない、目的外の来店者が多いため、その対応もしなければならない、からである。

(設問 3)

理由は、意思決定の迅速性が欠けているからである。解消策は、ミーティングなどを開催して、上司との交流を図る、上司の権限を部下に委譲して意思決定の迅速化を図る、ことをアドバイスする。

第 5 問

講じるべき施策は、高級ブランドを購入したい人に、高価格な企画商品などの限定品を、企画・デザインについて組織的に取組み数多く提供する、ことで収益構造を改善することである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第1問

(設問1)

園芸教室や講習会の企画、開催ができるノウハウである。

社員の建築士等の資格取得や技術研修参加による知識・技術である。

(設問2)

品揃え戦略は、品揃えの幅を大工、配管工事、新築工事、DIYに絞り込み、専門業者やこだわりを持つ顧客にも対応できるよう専門性を高める、ことである。

第2問

方法は、園芸教室や講習会の企画、開催ができるノウハウを活用して、定期的に行事を開催し、顧客のロイヤルティを高めることで顧客一人あたりの販売額向上を図り、売り上げを拡大することである。

方法は、社員の建築士やインテリアコーディネーターの資格を活用して、新築工事についてこだわりを持つ施主の要望に適確に対応できる提案を行ない、客単価を向上させて、売り上げを拡大することである。

第3問

(設問1)

違いは、大手ホームセンターは、不特定多数の顧客に、大量仕入、大量販売を行なうが、B社は、特定の顧客に、要望に合った提案を行ない販売する、ことである。

(設問2)

考えられる手法は、付き合いのある大工や工務店との関係性を強化し、大工や工務店及びその顧客をターゲットとして囲い込みを行なうこと、である。

第4問

(設問1)

能力向上策として、積極的に技術研修に参加させたり、「一日店長」を体験させたりを行なっている。

意欲向上策として、技能資格取得者への報奨制度、行事での活躍者への表彰制度、を行なっている。

(設問2)

効果は、サービス品質向上による顧客満足向上である。具体的には、能力向上により、より高品質なサービスが提供可能になる、意欲向上により、前向きに高品質サービス提供に取り組むようになる、である。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)一貫生産体制により短納期対応が可能なこと。

企画営業展開の充実に努めていること。

(b)広告代理店の受注が収益を圧迫していること。

繁忙期に工場の生産能力が不足すること。

第 2 問

広告代理店との取引増加は、打ち合わせだけで成約にならない案件の増加による収益面の悪影響、印刷時のデータ変換や色調上のトラブル発生による生産面の悪影響、が考えられる。対策は、広告代理店との取引の段階的な縮小を講じる必要がある。

第 3 問

管理する必要のある情報項目は、営業の企画段階の仕様である。具体的には、企画の内容、提示予定の価格、想定される納期、である。情報伝達のあり方は、営業と工場が企画内容の連絡を密に取ることである。具体的には、提出前の事前打ち合わせ、提出後、変更点を伝える事後打ち合わせ、である。

第 4 問

投資を実行すべきである。理由は、経営環境面について、最新印刷機を同規模の企業が徐々に装備し始めており、競争上投資せざるを得ないから、生産体制面について、最新印刷機を導入することで繁忙期の生産能力不足が解消するだけでなく、工場内の省スペース化が図れるため、空きスペースを新規事業に有効活用することができるから、である。

第 5 問

個人情報の管理体制強化をアドバイスする。具体的には、内部：管理方法の文書化や管理記録の保存推進による内部管理体制強化、外部：プライバシーマーク等の認証取得や個人情報管理方針の提示による対外的信用力強化、である。これらにより、事業領域のさらなる拡大を実現する。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a)売上高対販売費・一般管理費率(b)16.00%

(c)原因は、売上高が減少する中、従業員数に変更がないため、人件費等固定費の売上高に占める割合が悪化することである。

(a)棚卸資産回転率(b)8.71 回

(c)原因は、売上高が減少する中、保有する在庫高について何も着手しないため、資産効率が悪化することである。

(a)固定資産回転率(b)2.09 回

(c)原因は、売上高増加に向けて設備投資を検討中だが、売上に直結しない投資有価証券があるため、資産効率が悪化することである。 9

第 2 問

(設問 1)

(a)50%

(b)1,275 百万円

(設問 2)

経営政策をこのまま取り続けるとしたら、限界利益が売上減少に伴い減少し、固定費を賄えなくなり、営業赤字となる。

第 3 問

(設問 1)

42 百万円

(設問 2)

研究開発に着手し、製造方法が X なら設備投資を行ない、製造方法が Y ならプロジェクトを見直すべきである。

第 4 問

(設問 1)

留意点は、社内における顧客の個人情報管理体制強化、ウェブサイト作成・運営者との個人情報保護に関する契約締結、である。

(設問 2)

資産はソフトウェア等無形固定資産が増加し、費用はウェブサイト管理費用が増加する。