

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者名 M.U.(名古屋)

事例 (組織・人事戦略)

第 1 問

宝飾品市場は、消費の二極化や多様な購買行動が進行している。X Y 両ブランドを購入する同一顧客の存在や年齢などの属性だけでは判断できないなど、複雑で移り気な顧客の心を掴めば機会となるが、逃せば脅威となる。

第 2 問

インスタショップのメリットは、百貨店や量販店などの集客力を利用できる、独自のプロモーションノウハウやコストがあまり必要ない、ことである。デメリットは、テナント料がかかる、独自の店舗展開やブランドイメージを訴求できない、ターゲット顧客と来店客のミスマッチが存在する、ことである。

第 3 問

直営路面店をブランド戦略のパイロットショップとして位置づける。店舗内外装、プロモーション、接客などを一貫させてブランドイメージを確立し認知度を向上させる。店舗ロイヤルティを高め、顧客の口コミを醸成する。

第 4 問

(設問 1)

理由は、X ブランドが高級品を取り扱うため接客レベルや責任の重さがあるにもかかわらず、多くの契約社員にとっては、それに見合う正当な評価が得られず給与に反映されていないという不満が生じているからである

(設問 2)

理由は、インスタショップでは独自企画などが行えず、各店舗がさまざまな形態であるため店舗相互間でノウハウや情報交換などのコミュニケーションが悪く、本部からの意思決定が遅いからである

(設問 3)

原因は、上司が従業員の能力を正当に評価できないからである。解決策は、公平で明確な評価基準を確立し公表する、コミュニケーションをよくとり適切な評価を行う、契約社員の正規登用制度などを設ける。

第 5 問

収益改善策は、ブランド力を向上させて X Y 両ブランドを路面店で展開し関連購買や購買頻度を高める、店舗オペレーション統一により従業員の士気向上と接客品質を上げ、権限委譲をすすめて従業員満足度を高める。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

（設問 1）

高い顧客対応力や各種スキルを持つ人材、それを育成する仕組み
長年のつきあいがある大工や工務店等の地元業者との関係性

（設問 2）

品揃えは、地元業者の業務用需要に対応した専門性の高い商品、一般消費者の需要に対応した園芸用品、建材、住設品などの家廻り品に絞込み、大手と差別化した戦略を採る。

第 2 問

新規事業として、新築工事の施工請負業務に進出する。具体的には、社員の持つ資格や既存事業での評判と実績をもとに、地元業者をコーディネートし活用することで、シナジーを高めて新規顧客を獲得し客数増加を図る。

既存事業として、ロイヤルティーマーケティングを展開し顧客関係性を強化する。具体的には、会員カードを発行し購買実績に応じた各種特典やサービスを付すことで、関連購買と購買頻度を高め、客単価の向上を図る。

第 3 問

（設問 1）

違いは、チャンネルパワーの差異である。大手は購買量による規模の経済を發揮した太く短いチャンネルで低価格を実現するのに対し、B社は細く長いチャンネルとなることである。

（設問 2）

対抗策は、地元業者のネットワークを活用することである。プロの鑑識眼による良品や、大手取扱標準品以外の専門性の高い商品などの仕入れルートを開拓強化することである

第 4 問

（設問 1）

能力開発策として、技術研修や各種技能資格取得の奨励、「一日店長」マネジメント体験制度等を行っている。

意欲向上策として、各種報奨や顧客対応 No. 1 社員表彰、全従業員投票制度、正社員登用制度等を行っている。

（設問 2）

効果は、従業員が提供するサービス品質の向上で、顧客満足が高まり店舗ロイヤルティが上がる、従業員のスキルを多重活用することで、顧客のニーズに応えた様々な新規サービスが可能となり顧客生涯価値が高まる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

- (a) デジタル化に積極的で一貫生産体制を持つ
 便利な立地で多数の直接取引顧客を持つ

- (b) 短納期や仕様変更に対応した生産体制
 企画提案による受注が 3 割に留まっている

第 2 問

代理店経由取引は、顧客ニーズが掴めずトラブル発生しやすい、利益率が低下する。反面で、売上量を確保でき稼働率が向上する、企画デザインのノウハウを吸収できる、の利点がある。対策は、メリットを活用して段階的に取引を縮小していくことである。

第 3 問

生産管理システムとデータベースを導入し、全社的視野から情報をリアルタイムに一元管理して共有化を図ることである。管理項目は、顧客情報：データ形式、実績やトラブル履歴等、受注情報：仕様、変更履歴、ロット、納期等、工程情報：計画と進捗度、受注残と余力、在庫状況と出荷情報、などである。

第 4 問

能力増強投資は実行しない。理由は、外部環境として、大手や同規模他社も装備し優位性を確保できない、価格競争が激化している、内部環境として、諸問題の多くは連携や管理体制の不備にある、繁忙期以外の稼働率が下がり新規事業に注力できない、からである。まず、生産計画と管理体制の改善をすすめることである。

第 5 問

印刷業務をコア事業に、C 社の強みを活かした高付加価値な分野への事業領域の拡大と強化を助言する。小ロット、短納期、仕様変更、配送や在庫管理も含めた生産管理体制、個人情報管理体制を構築強化することで、きめ細かなサービスと企画力により顧客関係性を深め、高収益事業に育てる。

事例 (財務・会計戦略)

第 1 問

- (a) 売上高経常利益率 (b) 1 . 5 5 %
(c) 問題は収益力の低下である。原因は、業界競争の激化による取扱薬局の廃業で、売上の大幅減少に対し費用が削減できないからである。
- (a) 固定資産回転率 (b) 2 . 0 9 回
(c) 問題は資産効率の悪化である。原因は、製品ライフサイクルが短くなる中で設備更新が行われず効率が悪化しているためである。
- (a) 従業員 1 人当たり付加価値額 (b) 4 . 3 5 百万円
(c) 問題は付加価値の低下による従業員生産性の急速な悪化である。原因は、製品価値低下と売上減少下で従業員数が固定なためである。

第 2 問

(設問 1)

(a) 5 0 %

(b) 1 2 7 6 百万円

(設問 2)

損益分岐点売上高が 2552 百万円であるため、このまま売上減少が進んでいった場合は平成 21 年に営業赤字に陥ることが予想される。

第 3 問

(設問 1)

3 5 百万円

(設問 2)

期待正味現在価値がプラスとなるため研究開発は行う。結果、Y 方法となった場合は代替案を検討する。

第 4 問

(設問 1)

個人情報保護法に準ずる適切な施策を行う。具体的には、方針を公表し個人情報の管理を強化する、委託業者と責任契約を結ぶ。

(設問 2)

資産・費用構造ともに変動費化される。固定営業費等が削減され物流費等が増加する。