

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 中村美江

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場が抱える不透明さや複雑性は、顧客ニーズの多様性 商品ライフサイクルの短縮化である。商品企画力、ブランド認知度、販売員の能力に委ねる部分や、流行に左右されるので、将来の予測が難しい点である。

第 2 問

インスタショップによる店舗展開のメリットは、立地条件が恵まれている点、認知度の高い店舗での高い集客力がある点である。デメリットは、店舗内に競合が存在する事、自社のオリジナル性の演出が困難な点、店舗からの制約条件がある点、等である。

第 3 問

戦略的位置づけは、情報の受発信をするアンテナショップである。必要な施策は、ブランド力の強化や、商品企画力の強化をして、ブランド認知度を高める事である。

第 4 問

(設問 1)

理由は、給与水準や業績への給与の反映度が低いからである。X ブランドを販売している販売は、相対的に年齢も高く、経験も長いのに、給与水準が低いので、満足度が低くなっている。

(設問 2)

理由は、責任権限の委譲や部門間連携の円滑さ、意思決定の迅速性が低いからである。店舗からの制約もあり、自社独自の意思決定が困難なためである。

(設問 3)

理由は、自らの将来像や能力改善が明確でなく、自分よりも経験のない上司に不満があるからである。取るべく施策は、契約社員の正社員への登用や、キャリアプランの育成等で、将来像を明確化する事である。

第 5 問

ブランド力の強化の為に、直営店を増やす事や、従業員のキャリアプランを明確化するとともに、販売員を商品企画に参画させる等、能力開発でモチベーションの向上を図るべきだとアドバイスする。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

(設問 1)

強みは、建築士やインテリアコーディネーターの資格を持つ社員

強みは、長年付き合いのある大工等の各種業者の存在

(設問 2)

差別化集中戦略を採用すべきである。具体的には、地元の業者向けのプロ需要に対応できる専門性重視、一般消費者のブームである日曜大工の関連消費充実、等の品揃えである。

第 2 問

方法は、日曜大工の講習会を開催し、同時に必要な工具や材料をセット販売し、客単価を向上させて、売上を拡大する事

方法は、リフォームや、造園工事、新築工事の業者と連携して、顧客を紹介してもらい、必要なものをコーディネート販売をし、顧客単価を向上させ、売上を拡大する。

第 3 問

(設問 1)

違いは、大手はチェーン展開やショッピングセンターへの出展で多店舗展開をしているが、B 社は、地元密着型で地元の業者や、付加価値を求める顧客との関係性を重視している。

(設問 2)

対応する為の手法は、地元の業者との連携を強化し、顧客に対して、きめ細かい提案型の販売する事で差別化を図る事である。

第 4 問

(設問 1)

方策は、従業員の育成、知識、技術向上の為に、各種技能資格取得者へ報奨制度や、特別昇格を行っている事。

方策は、イベント開催日には、顧客対応力の良い従業員を選出し、表彰を行い、一日店長を体験させている事。

(設問 2)

効果は、従業員のモチベーション向上や、経営者の視点から顧客サービスを学び、今後の顧客対応に活かせる事である。従業員の満足度が向上するとともに、顧客への満足度も向上する効果がある。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

(a) 強みは短納期要請応える一貫生産体制

強みは充実した顧客への企画・デザイン力

(b) 弱みは生産能力不足による残業の発生

弱みは本社と工場のコミュニケーション不足

第 2 問

広告代理店との取引増加は、顧客を増やす為の良い機会であると捉える。講じる対策は、印刷データに変換する時のトラブルの回避、印刷色調上のトラブルを回避するとともに、広告代理店との最終ユーザーへの同行訪問を行う。

第 3 問

管理するデータ項目は、生産計画、納期予定、希望納期、余力管理、進捗管理、DTP データ、顧客情報等である。情報伝達のあり方は、本社と工場間に VPN 環境を構築し、本社と工場がリアルタイムに情報を一元管理できるようにすべきである。

第 4 問

両面印刷機の導入を実行すべきとアドバイスする。理由は、C 社と同規模の企業でも両面印刷機の装備が徐々に始まっており、今後益々激化するコスト競争等の外部環境に適応する為である。しかしながら、導入に先立って、営業と工場の情報共有や、受注活動の改善等、社内環境を見直し、整備する必要性がある。

第 5 問

名簿管理を機軸とした事業実施は早急に検討し、実施すべきである。理由は、同業他社との差別化の為に他者に先駆けて行う必要があるからである。

実施するにあたっては、個人情報保護法に基づき、個人情報に関する守秘義務を守る内容の契約を交わす必要がある。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高営業利益率 (b)6%
- (c) 大手ドラッグストア等の進出により、D 社製品を取扱う薬局が減少し、売上高が低下しているが、人件費が固定だからである。
- (a) 総資産回転率 (b)1.24 回
- (c) 新製品開発の為の設備投資も行っていないので、顧客ニーズに合致した製品が提供できず、棚卸在庫や有形固定資産の効率が低下しているからである。
- (a) 当座比率 (b)
- (c) 取引先である町の薬局が廃業に追い込まれ、取引状態が悪化して、現金収入が現象してしまったからである。

第 2 問

(設問 1)

(a)50%

(b)1,285 百万円

(設問 2)

損益分岐点は 2,570 百万円と一定ではあるが、売上高が減少しているため、安全余裕率が低下して、収益性は悪化していく。

第 3 問

(設問 1)

77 百万円

(設問 2)

期待正味現在価値がプラスであるため、研究開発を行い、製造方法 X で行う結果となった場合に、設備投資を行うべきである。

第 4 問

(設問 1)

留意点は、顧客の個人情報の管理である。個人情報保護法に基づいて、全従業員が徹底して管理をしていく体制が必要である。

(設問 2)

顧客との直接取引で現金収入が増加し、薬局への営業人員が減り人件費は削減出来る。