

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 岡部健史

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場は、機会：インポート・ブランドの市場拡大は顕著であり業績改善にも好影響を及ぼすが、脅威：2つのニッチ・ブランドの国内での知名度は有名ブランドに比べて低い、という不透明さや複雑性を抱える。

第 2 問

店舗展開のメリットは、立地条件に恵まれており、有名百貨店等のブランドを活かせること、比較的少人数でも運営できること、である。デメリットは、路面店と比べて、ファッション情報の中心地ではないので最新の情報を入手し難い、多額の販売促進費用を継続的に負担していく必要があること、である。

第 3 問

戦略的位置づけは、ファッション情報の中心地でブランド認知度の向上と確立を行うことである。必要な施策は、最新のファッション情報の入手やシーズンごとの商品の企画を直営路面店の従業員が中心で行うことである。

第 4 問

(設問 1)

理由は、適切な評価が行われていないためである。具体的には、高級ブランドを扱い、平均年齢、業界経験年数がともに高い従業員に対して給与水準、業績への給与の反映度などで適切な評価を行えていない。

(設問 2)

理由は、従業員の裁量権が低いためである。具体的には、店舗人数が少ないために責任権限の委譲が不十分であり、店舗数が多いために部門間連携の円滑さ、意思決定の迅速性が低い状態である。

(設問 3)

原因は、2名の管理職が男性の正社員のみであることである。とるべき施策は、契約社員でも管理職に登用する制度の採用と、上司による計画的なOJTやキャリアプランのサポートを行うことである。

第 5 問

具体的施策は、デザイナーの知名度やブランドの認知度を活かして海外有名百貨店でインスタショップを展開する、直営路面店でオリジナル商品を販売しブランド価値を高める、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)

長年取引のあった地元を中心とする業者等との信用関係を生かす。

社員の持つ知識・技術・イベント企画のノウハウを生かす。

#### (設問 2)

品揃え戦略は、プロ用需要にも対抗できる専門性重視の品揃えやDIY用品等の従来の品揃えに加え、新築・リフォーム工事、造園・外溝・各種修理向け器具を追加する。

### 第 2 問

顧客として長年付き合いのある業者や社員のノウハウを生かし、園芸・木工教室や新築工事の施主にプランを提案するサービスで必要となる各種器具の関連購買による販売シナジーを追求することが適している。

社員の持つ知識・技術やイベント企画ノウハウ、優れた顧客対応力を生かし、顧客満足を高めて顧客の固定客化を図り、来店回数を増やして売上を拡大することが適している。(実際は 100 字近く書いた)

### 第 3 問

#### (設問 1)

多店舗チェーン展開と店舗の大型化で日常的な家庭生活用品を提供する大手に対し、単独店舗で地元を中心に素材を自己加工した専門品やDIY用品を提供する違いがある。

#### (設問 2)

顧客に対してきめこまやかな対応をし、顧客の求める商品を一括して仕入れ、顧客ごとに振り分けて提供する手法が考えられる。(実際は 80 字近く書いた)

### 第 4 問

#### (設問 1)

技術研修を積極的に行い、技能資格取得者に対する報奨制度、特別昇給などでモチベーション向上に勤めている。

イベント開催日や月間を通じ顧客対応 No.1 社員を表彰し、報奨金や一日店長体験、正社員への採用を行っている。

#### (設問 2)

効果は、新築工事のプランを提案するサービスの成功率が上がり、売り上げが拡大すること、経営者の視点から顧客サービスを学ぶことで顧客対応力が上がり、顧客満足が高まり固定客化が進むこと、である。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

- (a) 企画営業で最終ユーザーと直接取引している。（「大手メーカー」と書いてしまったかも）  
短納期要請に応えられる一貫生産体制を持つ。
- (b) 広告代理店の受注で利益率が低下している。  
競合他社に比べて印刷設備の生産性が低い。

### 第 2 問

広告代理店との取引増加は、売上高を増やす長所がある一方で、利益率が低く、企画営業を展開できずにトラブル発生が多いという短所が大きい。対策として、打ち合わせを増やしてトラブルの発生を防止し、広告代理店に対しても企画営業を行い情報を増やす。

### 第 3 問

仕様変更情報、希望納期、生産進捗・余力情報、在庫情報、DTPデータなどの情報項目を本社と工場で一元的に管理する必要がある。これらの情報をデータベースで営業と工場がリアルタイムに共有し、本社と工場間の連絡ミスを防止できるように正確な情報伝達を行う必要がある。

### 第 4 問

投資を実行すべきであるとアドバイスする。理由は、経営環境面では、最新印刷機の導入で競合他社に対する弱みを克服でき、厳しさを増している短納期要請にも応えられること、生産面では、1年を通じて毎日繰り返される生産変更を解消することができ、繁忙期の残業が解消することで利益率が改善できること、である。

### 第 5 問

新規事業に取り組むべきであるとアドバイスする。その際の留意点としては、在庫管理や生産管理などの充実に加え、配送先の名簿データの更新や名簿管理にかかわる個人情報に関する取り扱いと管理体制の整備などを、経営者がトップダウンで行うことが考えられる。（実際は 140 字近く書いた）

**事例（財務・会計戦略）**

第 1 問

(a)売上高対売上総利益率 (b) 22%

(c) 原因は、競争激化やインターネット販売の普及で取扱薬局が減少し、売上高の減少や原価率の上昇で収益性が悪化したためである。

(a)棚卸資産回転率 (b)8.71 回

(c)原因は、取引薬局に直接製品を卸しているため、売上高の減少に対して商品在庫が十分減らせず、資産効率性が悪化したためである。

(a)有形固定資産回転率 (b)4.23 回

(c)原因は、負担の重い設備投資の更新をそれほど行わなかったために製品の競争力が低下し、資産効率性が悪化したためである。

第 2 問

(設問 1)

(a)50%

(b)1,285 百万円

(設問 2)

D社は、変動比率・固定費が共に高く損益分岐点売上高も約 2554 百万円と高いため、このままでは赤字になり厳しい状況である。

第 3 問

(設問 1)

35 百万円

(設問 2)

研究開発へ着手すべきである。結果が製造方法 X の場合は設備投資を行い、製造方法 Y の場合は投資を行わない。

第 4 問

(設問 1)

留意すべき点は、顧客個人情報の管理は自社のみで行い、専門業者とは秘密保持契約を結ぶなどして情報の流出を防止することである。

(設問 2)

資産構造は、棚卸資産や売掛金が減少する。費用構造は、販売費・一般管理費が減少する。