

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 大槻頼克

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場は、景気回復の追い風の中、市場拡大がインポート・ブランドで顕著であるように限定された市場が拡大するという不透明さと、ブランドの知名度が業績に影響を与えるといった複雑性を抱えていると考えられる。

第 2 問

路面店と比較して、インスタショップによる店舗展開の、メリットは、立地に恵まれた有名百貨店等の集客効果を活用できること、土地や設備等の投資を低く抑えることができることである。デメリットは、顧客ターゲットを特定できずブランドの訴求性が低くなること、A社独自の販売戦力を取りづらくなることである。

第 3 問

戦略的位置づけは、A社が取り扱っているXブランドとYブランドの知名度を高め、業績を向上することである。達成するための施策は、直営路面店をA社のアンテナショップとし、ファッション情報を発信することである。

第 4 問

(設問 1)

理由は、給与水準や業績への給与の反映度等で満足度が低いためである。具体的には、高価なXブランドはYブランドに比べて販売スキルが必要であるが、それが評価に反映されず、評価への不公平感が高まったためである。

(設問 2)

理由は、百貨店等の方針に影響され、A社独自の店舗運営が制限されてしまうためである。これにより、責任権限の委譲や円滑な部門間連携ができず、意思決定の遅れも発生し、直営店と比べてモラルが低下したためである。

(設問 3)

原因は、2～3名の店舗運営のため上司から指導を受ける余裕がなく、能力向上が図りづらいためである。施策は、上司からの指導を多面的に受けられるよう、計画的な配置転換を行い、従業員のキャリア形成を援助する。

第 5 問

XブランドとYブランドの値入率を戦略的に変更する施策を講ずる。Xブランドは高級志向を追求し粗利率を高め、Yブランドは値頃感を出し商品回転率を高めることで収益構造を改善し、ブランド強化を図る。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

(設問 1)

体験型講習会等に長年付き合いのある工務店等との関係性を生かす。

新築工事プラン策定に建築士等の資格を持つ社員の提案力を生かす。

(設問 2)

業務用需要と一般消費者の趣味の需要に対応した品揃え戦略を採用する。具体的には、専門性重視の地元業者向け商品や、修理等を自分で行う顧客向けの D I Y 商品である。

第 2 問

方法は、体験型イベントを積極的に行うことで客数を増加させることである。具体的には、園芸教室や木工教室を開催することで、D I Y 商品の販売数を増加させ、各種工具の講習会を開催し、専門商品の販売数を増やす。

方法は、家の設計図を基に各種器具を選定しプランを提案するサービスにより、客単価を増加させることである。具体的には、建築士等の資格を持つ社員のコーディネート力を活用し、家に必要な各種器具をセット販売する。

第 3 問

(設問 1)

違いは、大手ホームセンターが積極的なチェーンオペレーションによる多店舗展開を行い、多様な商品分野に広げているのに対し、B 社は専門性重視の品揃えに特化していること。

(設問 2)

手法は、地元に着し顧客ニーズに適合した商品を提供することである。具体的には、長年取引のある地元業者のニーズを集めて専門商品を迅速に提供し、利便性を向上させる。

第 4 問

(設問 1)

方策は、積極的に社員を技術研修に参加させ、資格取得者には特別昇給等を行い、社員の士気向上に努めている事。

方策は、顧客対応 1 社員を表彰し、「一日店長」を体験させることで、顧客サービスの質向上に努めている事。

(設問 2)

方策は、顧客満足度を高める効果がある。具体的には、技術研修で得た知識や各種技能資格により専門技術が向上し高度なサービスが提供できる。店長の体験を通じ顧客対応力が向上し質の高いサービスが提供できる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)一貫生産体制を整え、短納期対応ができる点。

取引先情報を入手可能な企画営業力がある点。

(b)広告代理店の受注により利益率が低下した点。

3割しか受注のない企画営業増強が必要な点。

第 2 問

最終ユーザーからの情報入手が困難な広告代理店との取引増加により、収益面や生産面に悪影響を与えている。対策は、広告代理店の受注を段階的に減らし、新規事業の強化や最終ユーザーに対する企画営業を増加させることにより収益性や生産能力不足を改善する。

第 3 問

業務を円滑に遂行していくために管理する情報項目は、進捗情報と余力情報である。具体的には、企画営業から得られる顧客情報と進捗・余力情報をデータベースで一元管理し、仕様変更に対応できる体制を整備する。このため、本社と工場間をインターネットで接続しリアルタイムに情報伝達できるようにする。

第 4 問

両面印刷機に対する投資を実行しないようにアドバイスする。理由は、C社の経営環境は、新規事業の開拓に向け取引先からの製品取扱説明書の一括受注といった事業領域の拡大に経営資源を投入すべき状況であり、生産体制上、手直し・修正などの仕様変更に対応し、生産能力不足を解消することで残業に伴う費用の削減を行う方が先決である為。

第 5 問

個人情報が流出しないよう、セキュリティ体制の強化をアドバイスする。具体的には、通信販売会社、各種団体などの名簿情報管理には、ID・パスワードによる制限や暗号化を行い、管理体制を強化する。セキュリティポリシーの構築や個人情報の法規制に従業員に教育することで情報管理意識を醸成する。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a)販売費・一般管理費比率 (b)16.00%

(c)原因は、大手ドラッグストア等、競合との競争激化により取扱薬局が減少し、売上高が減少したのに対し販管費が削減できていない為。

(a)固定資産回転率 (b)2.09 回

(c)原因は、健康志向など市場環境の変化に対応可能な設備投資が行われておらず投資有価証券への過大な投資もあり、資産効率が悪い為。

(a)売上高対経常利益率 (b)1.55%

(c)原因は、短期借入金や長期借入金等の有利子負債の額が大きく、金融費用負担が過大となっており、収益性を圧迫している為。

第 2 問

(設問 1)

(a)50%

(b)1,285 百万円

(設問 2)

D社の損益分岐点売上高は 2570 百万円となり、安全余裕率が平成 18 年度 20%から 19 年度 11%へと低下する為、経営の安全性が低下する。

第 3 問

(設問 1)

35 百万円

(設問 2)

期待正味現在価値が正であるので研究開発へ着手する。Yの場合でも有価証券売却益で賄える為設備投資は行方。

第 4 問

(設問 1)

留意すべき点は、委託予定の専門業者との間で秘密保持協定などを文書の形で結び、顧客の個人情報流出させない体制を整備する。

(設問 2)

資産は現金取引増加のため現金勘定が増加し、費用は広告費や運営費など販管費が増加する。