

**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、市場動向が日本経済の景気の動向に左右されやすい点、業界全体の業績改善が期待されるなかでも、とりわけインポート・ブランドの市場拡大が顕著である点と考えられる。

第 2 問

インスタショップによる店舗展開において、メリットは、多額の販売促進費用を継続的に負担せずに有名百貨店や大手ショッピングセンターの集客力を活用できる点である。

デメリットは、有名百貨店や大手ショッピングセンターの意向に左右されやすく、ブランド力を高めていくための活動に制約が生じる恐れがある点である。

第 3 問

直営路面店は、東京都心のファッション情報の中心地としてブランド力を高めていくための戦略的位置づけである。必要な施策は、6名の従業員が高級なブランド・イメージを対面販売により顧客に直接伝えることである。

第 4 問

（設問 1）

理由は、給与水準、業績への給与の反映度などの項目に問題があるためである。その背景として、平均年齢、業界経験年数が相対的に高い点、及び取り扱う X ブランドの商品の平均単価が相対的に高い点が挙げられる。

（設問 2）

理由は、責任権限の委譲や部門関連携の円滑さ、意思決定の迅速性に関する項目で問題があるためである。

（設問 3）

原因は、上司と現場とのコミュニケーションが不足していたためである。解消するために取るべき施策は、現場とのコミュニケーションを活発に行い、現場の意見を取り入れることである。

第 5 問

講じていくべき施策は、シーズンごとに展開される商品の企画・デザインに関する打ち合わせに現場の意見を取り入れ売上向上につなげる、業績に連動する賃金体系を導入し採算改善につなげる、ことである。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第1問

#### （設問1）

長年顧客として付き合いのある専門業者の既にリタイアした社員。  
各種技能資格を取得しており知識・技術を持っているB社の社員。

#### （設問2）

大手ホームセンターが取扱商品の多様化を進めて品揃えの幅を拡大するのに対抗し、B社は専門性重視の品揃えにより商品の絞込みを行うことで、深さを追求していくべきである。

### 第2問

売り上げを拡大する方法は、長年顧客として付き合いのある専門業者の既にリタイアした社員を活用し、各種工具の使い方を学ぶ体験型の講習会を企画することで顧客との関係性を強化し、継続的な販売を促すことである。

売り上げを拡大する方法は、各種技能資格を取得しており知識・技術を持っているB社の社員を活用し、業者に家の新築工事を依頼した施主に対して、各種器具を選定しプランを提案するサービスを行っていくことである。

### 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でコストメリットを出すのに対し、単独店舗で顧客との関係性を重視した販売を行うことである。

#### （設問2）

手法は、B社独自の強み・専門性を生かすことによって大手ホームセンターとは異なった付加価値を追求する流通活動を行い、顧客との関係性をより強化していくことである。

### 第4問

#### （設問1）

方策は、指導員の育成、知識・技術向上のために、積極的に社員を技術研修に参加させていることである。

方策は、月間を通じての顧客対応No.1社員に、翌月のイベント開催日に「一日店長」を体験させることである。

#### （設問2）

効果は、資格を持つ社員が増えることにより、施主にプランを提案するサービスの拡大が見込まれること、経営者の視点を持つ社員が増えることにより、全社的な観点における顧客対応の改善が見込まれることである。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第1問

- (a) 顧客の短納期要請に応えられる一貫生産体制。  
顧客に「企画・デザイン提案」を行える体制。
- (b) 広告代理店からの受注増に伴う利益率の低下。  
営業部・DTP部を含む本社人員の高齢化。

### 第2問

広告代理店との取引増加を事業機会ととらえる。講じる対策は、収益面では企画・デザイン提案推進のための体制強化により、利益率の低下をカバーする、生産面では最終ユーザーとの打ち合わせの機会を増やすことにより、トラブルの発生を抑制することである。

### 第3問

業務を円滑に遂行するために、トラブルの発生の情報、及び工場の余力・進捗の情報を管理する。情報伝達のあり方は、印刷物特有の手直し・修正などの仕様変更の情報をその都度工場に伝達する、社内LANの構築により、工場の余力・進捗の情報をリアルタイムで相互に共有していく、ことである。

### 第4問

投資を実行しない。理由は、最新印刷機の設備投資額が関連設備を含めて総額3億円近くになるため、連日の残業での生産対応はあくまでも年4~5ヶ月の繁忙期でのケースに過ぎないため、印刷物特有の手直し・修正などの仕様変更と、本社と工場間の連絡ミスなどの管理体制の遅れがあり、それらの改善後に投資の検討を行っても遅くはないため。

### 第5問

新規事業に取り組むようアドバイスする。理由は、顧客の生産計画に対応したきめ細かな配送体制の整備が生かせるため、突発的な納品変更にも対応できる在庫管理や生産管理などの充実が生かせるため、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により一括受注を拡大できるため。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第1問

(a) 営業利益率 (b) 6.00%

(c) 原因は、D社製品の取扱薬局が減少し売上高が減少する可能性が高い中で従業員数は変わっておらず、採算性が悪化するためである。

(a) 固定資産回転率 (b) 2.09回

(c) 原因は、新製品開発投資および設備投資を実行することによって固定資産が増加することにより、資産効率が低下するためである。

(a) 固定長期適合率 (b) 72.59%

(c) 原因は、新製品開発投資および設備投資の増加に伴う固定資産の増加、純資産の伸び悩みにより、長期安全性が低下するためである。

### 第2問

(設問1)

(a) 50%

(b) 1,285百万円

(設問2)

厳しい状況となる。売上高が減少する中で人件費を含めた固定費の負担が重く、営業利益は今後も減少傾向となることが想定される。

### 第3問

(設問1)

- 36百万円

(設問2)

研究開発に着手する。その上で、結果が製造方法Xの場合はNPVがプラスのため設備投資を実行すべきである。

### 第4問

(設問1)

留意すべき点は、個人情報保護法に基づき個人情報取扱のための社内体制、外部流出防止のための仕組みを確立する必要がある点である。

(設問2)

資産の構造は売上債権の構成比が低下し、費用の構造は固定費の負担が軽減される。