

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 阪本周一

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場は、商品がぜいたく品であるため、マクロ経済動向に売行きが左右される不透明さがある。ブランド力は、消費者の好みの変化や海外市場の情報の伝わり方による影響を受ける複雑さを有している。

第 2 問

メリットは、商業集積の他の店舗の来店客の立ち寄りが期待できること、初期費用が軽微で済むこと、業績不振時の撤退が容易であること、である。デメリットは、商業集積の動向に売上が左右されること、テナント料が固定費としてあること、商業集積の規制に縛られ店舗経営に制約があり、ブランドコンセプトの発信力が弱いことである。

第 3 問

直営店は A 社ブランドの発信拠点であり、最先端の流行の中心地で顧客の声を拾う役割を負っていた。A 社は、ブランド認知力向上のため、店舗機能、接客力を、設備投資、教育訓練により強化する必要がある。

第 4 問

(設問 1)

X ブランドの従業員は自分の業績が正しく評価されていないと感じているからである。年齢、経験で Y ブランド従業員よりも上であり、利幅の大きい X 売上への貢献度が給与、評価に反映されていないと感じている。

(設問 2)

理由は、商業集積内の規制のため自由な店舗運営が困難、管理、商品面の施策についても本部の了解が必要である等の制約があり、従業員は創意工夫を発揮できず、業務環境を窮屈に感じているためである。

(設問 3)

年若く社歴の短い上司を前に、自分の将来像が見えず、能力開発研修が少ないこと不満が高まっていると思われる。A 社は、目標管理制度を導入、顧客の声の評価への反映、研修強化を行ない、動機付けを進める。

第 5 問

A 社は、各店舗に販売に関する権限を委譲し、利益責任を明確にした上で、自立を促しつつ、競争意識を促す。次世代のリーダーとなる人材養成に留意しつつ、社長は経営問題に集中し、大所高所からの指導に努める。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

(設問 1)

取引関係の長い地元の建築関係者や同社 O B とのネットワーク

顧客サービス、技量向上に熱意のある B 社の従業員

(設問 2)

多様な品揃えを行なう大手業者に対し、B 社は建材関係、園芸、農業に絞り込む。B 社の独自色を出し、同社社員のコンサル力を付加価値として、差別化を行なう。

第 2 問

インターネット販売を商圏外の日曜大工愛好家に対し行なう。B 社のこだわり商品の説明を HP 上で行ない、非来店客の利便性をはかりつつ、低コストを追求する。物流の確保と適正な決済の実施に留意する。

内装業への進出が考えられる。プランを自分で決めたい施主に対し、B 社の商品と建築士、インテリアコーディネーターの知見を織り込んだプランを提案する。施工は、B 社のネットワーク内の地元業者に外注する。

第 3 問

(設問 1)

大手ホームセンターは多店舗展開による経済性追求と低価格を売り物にしている。B 社は、地元との関係性を重視し、従業員のコンサル力を武器に買上単価、個数増大を狙う。

(設問 2)

B 社は売場、HP 上で、自社の商品への思いを紹介しつつ、顧客の要望、意見の吸い上げを行う。自店への愛着度を確保しつつ、顧客満足を深める効果がある。

第 4 問

(設問 1)

社員を技術研修に参加させ、自己啓発も技能資格取得者に対し報奨、特別昇給等の動機付けで促している。

顧客サービスの最優秀者をわけへだてなく表彰することで、従業員の動機付けとサービスの標準化をしている。

(設問 2)

意欲と技量に優れた従業員の接客により、顧客満足が高まり、固定客化が促進される。これに伴い B 社のブランド価値の上昇、好意的な口コミの発生が期待できる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

- (a)組版から製本の一貫生産体制を有している。
顧客に対する企画・デザイン提案力がある。
- (b)本社で夜間創業ができず稼働率が落ちている。
分裂操業のため待ち時間や配送が生じている。

第 2 問

C社は広告代理店を取引拡大の機会と捉えつつ、自社の提案力の強さを代理店に売込み、付加価値提案をエンドユーザーに提示する機会拡大を狙う。売上増への貢献度を主張し収益を確保し、顧客との打ち合わせ同行による生産現場への正確な情報提供に努める。

第 3 問

C社は営業、工場を連携するデータベースを構築し、連絡も電子媒体で行なう。受注から納品に至る間の顧客要望の反映、受注時の受注残、工場の余力、在庫情報を踏まえた納期の設定、注文の進捗状況、配送予定等をリアルタイムで入力する。

第 4 問

投資を実行しない。理由は、経営環境面では総額 3 億円近い設備投資は過大、競合他社も最新機を投入しており、差別化要因とならないことである。生産体制面では、繁忙期のみの使用となり稼働率が低下、本社の DTP 工程を地方工場に移す等 C 社には改善の余地が残されているから、である。

第 5 問

取り組むよう助言する。理由は、C社の企画・デザイン提案力が生きる、名簿更新に伴う再受注が期待できる、関連印刷物の受注も期待できるからである。個人情報については、管理者の任命、取扱規程の制定、関係者の研修を行ない、保秘に留意する。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a)売上高総利益率 (b) 22.00%

(c)販売店の減少に伴い売上高が減少する一方、代わるべき販路の開拓ができず、売上原価の圧縮も進まないため、粗利が減少した。

(a)売上高対販売費・一般管理費率 (b) 16.00%

(c)売上の減少にもかかわらず、従業員数が据置かれるなど固定費削減が進んでいない。このまま推移すると営業赤字の懸念がある。

(a)売上高対営業外費用比率 (b) 5.90%

(c)営業利益が減少している一方、借入金の利払額は微減に留まるため、経常赤字転落の可能性が増えている。

第 2 問

(設問 1)

(a) 50%

(b)1285 万円

(設問 2)

固定費の変動費化が進まないまま、売上高が 2,570 百万円を割り込むと営業赤字になり、財務体質の悪化が進行する。

第 3 問

(設問 1)

35 百万円

(設問 2)

研究開発は行なう。設備投資は、NPV が正の X 製法は実施するが、NPV が負の Y 製法は実施しない。

第 4 問

(設問 1)

管理担当責任者の任命、情報取扱規定の制定等の管理体制確立と、ファイアーウォール、暗号化等の設備面の対応に留意する。

(設問 2)

直接販売により、売上債権、棚卸商品と仕入れ債務の減少、現金勘定の増加が予想される。