

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 三本木至宏

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場の不透明さは、需要面では景気に依存し、供給面では為替変動の影響を受ける点である。また複雑性は、需要面では消費の二極化があり流行の先行きが見えず、供給面では輸入元のリスクがある点である。

第 2 問

インスタショップによる店舗展開のメリットは、広い販売網を容易に構築できる点、立地条件がいい百貨店等の集客力を活用できる点、設備投資にかかる固定費を少なくできる点である。一方デメリットは、百貨店等の経営方針に従わなければならない点、一方的に契約が解除されるリスクがある点である。

第 3 問

直営路面店を A 社のアンテナショップとして活用する戦略的位置づけとする。そのために必要な施策は、新たに企画・デザインした新商品の売れ行きを測定し顧客の意見を収集し、それを他の店舗に広めることである。

第 4 問

（設問 1）

理由は、X ブランドのみを取り扱っている店舗の従業員の平均年齢や業界経験年数が Y ブランドのみを扱っている店舗の従業員より高く、そのような従業員は契約社員が多いため、給与面などで不満があるためである。

（設問 2）

理由は、インスタショップの経営体制が不十分であるためと考えられる。具体的には、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して、直営店に比べて相対的に整備されていないからである。

（設問 3）

不満の原因は、上司とのコンフリットである。具体的には、社歴の長い従業員は、契約社員である可能性が高く、正社員である上司と業務上の衝突があると考えられる。施策として、成果給や正社員登用の制度を導入する。

第 5 問

収益構造を改善するために、直営店の販売動向を全店舗での販売に活用する、直営店で研修を行い全店舗の人材を育成する、直営店の広告をパブリシティにより実施し、広告経費を削減する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

（設問 1）

長年付き合いのある大工や提案できる建築士等の人材を生かすべき。

園芸教室等の企画力や家の器具を提案できるノウハウを生かすべき。

（設問 2）

B 社は、業務用需要に対して木材や配管材などを、趣味の需要に対して園芸用品や日曜大工用品を、家の新築需要に対して電気器具などを取り揃えるべきである。

第 2 問

客数を増加させる方法が適している。具体的には、園芸教室や木工教室に参加する顧客のリストを作成し、登録者を潜在的な需要者として捉える。これらの需要者に DM を送り来店を促し、購入機会の増大を図る。

客単価を増加させる方法が適している。具体的には、社員である建築士やインテリアコーディネーターが新築工事を依頼した施主に対して、電気・照明器具や洗面器具等をトータルに提案し、関連販売を促進する。

第 3 問

（設問 1）

B 社の流通活動は、単一店舗による建材・金物、およびその加工流通が主である。一方、大手ホームセンターは、多店舗による幅広い商品の大量仕入を行っている点で違いがある。

（設問 2）

B 社は、同規模の同業他社との共同仕入や共同加工の流通活動を行う方法が考えられる。具体的には、B 社の商圏外の同業他社と連携して、コスト削減を図る手法である。

第 4 問

（設問 1）

B 社は、積極的に社員を技術研修参加させ、一日店長を体験させるなど、社員の能力向上を図っている。

B 社は、各種技能資格取得者に報奨を与え、顧客対応がいい社員を表彰し、社員のモラルを向上させている。

（設問 2）

B 社が行うサービスへの効果は、能力向上により、各種イベントの指導員を自社で育成できること、モラル向上により、顧客対応力を強化することができ、顧客との関係性を構築し維持できることである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

- (a) 一貫生産体制を整え短納期要請に対応できる。
高利益率販売ができる最終ユーザーとの取引。
- (b) 企画営業のための生産体制を構築する必要性。
利益率が低い広告代理店との取引があること。

第 2 問

広告代理店との取引増加により，C 社の利益率が低下し，生産上のトラブルが発生すると捉えることができる。対応策は， 広告代理店との取引自体を縮小すること， 取引する場合には，最終ユーザーとの相談を可能にし， 社内での連絡体制を整備することである。

第 3 問

C 社は， 工場の余力情報， 受注品ごとの生産計画・設計・材料の調達・作業の内容などの情報，および 顧客の要望（仕様，納期，数量，色調）に関する情報を管理する必要がある。営業と工場の従業員が，これらの情報を WEB でリアルタイムに閲覧し，更新できるような情報伝達系を構築すべきである。

第 4 問

投資は実行すべきではないとアドバイスする。理由は， 経営環境面では，C 社よりも規模が大きい企業も最新印刷機を導入しているため，価格競争に巻き込まれる可能性があるからである。また， 生産体制上，C 社は今後取引先を拡大し小口ニーズに対応するために，印刷スピードよりも，生産計画の精度化や段取りを改善すべきだからである。

第 5 問

新規事業を積極的に進めるようアドバイスする。理由は，印刷・在庫・配送の一括受注により高付加価値のサービスを提供でき，利益率の向上を図れるため，大手との価格競争を回避できるからである。留意点は，名簿管理を基軸とするため，名簿データの更新，個人情報管理する体制を構築する点である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高対売上総利益率 (b) 22.00%
- (c) 問題点の原因は、取引のある薬局が廃業し売上高が低下し、その上商品力が他社より弱い従来の製品を製造販売するからである。
- (a) 売上高対営業利益率 (b) 6.00%
- (c) 問題点の原因は、取引先薬局の廃業により売上高が低下したにもかかわらず、従来どおりの販売形態で経費がかかるためである。
- (a) 固定資産回転率 (b) 2.09 回
- (c) 問題点の原因は、売上高の向上につながらない機械装置や有価証券を保有しているため、資産効率が悪化していることである。

第 2 問

- (設問 1)
- (a) 50%
- (b) 1,285 百万円
- (設問 2)

商品力が劣る従来品を製造し売上高が低下する。それにもかかわらず固定費負担が重く変動費率も高いため、安全余裕率が低下する。

第 3 問

- (設問 1)
- 35 百万円
- (設問 2)

差別化が図れる研究開発は実行する。さらに設備投資は正味現在価値がプラスとなる製造方法 X 用とする。

第 4 問

- (設問 1)
- 個人情報の観点から、委託する業者にセキュリティ強化と情報管理を徹底指導し、損害時の責任や賠償について契約に盛り込む。
- (設問 2)
- カード決済になるため売掛金が低下し、WEB 管理や商品受発注の販売費が発生する。