

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 杉本 茂樹

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場には、バブル経済の崩壊直前に市場規模が拡大し、バブル経済崩壊後に縮小するといった景気動向に左右される不透明さと、インポートブランドとニッチブランドで認知度が大きく違う複雑さ、を抱える。

第 2 問

インスタショップのメリットは、有名百貨店等の集客力を活用し来店客を増加できる点、有名百貨店等のブランドイメージにより、自社のイメージを向上できる点である。デメリットは、入店する商業集積のコンセプトに合った展開が求められる点、有名百貨店等と競合関係になる点、テナント料がかかる点、である。

第 3 問

戦略的位置づけは、アンテナショップとして情報を収集し新商品開発に活用することである。施策は、新デザイン発表会を開催し、デザイナーを招き顧客との交流等により、顧客ニーズを収集し新デザインに活用すること。

第 4 問

(設問 1)

理由は、高級ブランドを取り扱う他社の従業員と比較して、A社の給与水準が低く感じているため、高級ブランドを取り扱っているという会社への貢献度や業績が給与に反映していないため、である。

(設問 2)

理由は、責任権限の委譲がされておらず、従業員の裁量が限られてしまったため、セクショナリズムの発生により部門間の連携が円滑でないため、店長とのコミュニケーション不足等により意思決定が迅速でないため。

(設問 3)

不満の原因は 自らの将来像やキャリア構築ができていないため、上司とのコミュニケーションが不足のためである。施策は、計画的な能力開発を行い将来のキャリアを構築する、上司との交流の機会を増やすことである。

第 5 問

施策は、ブランドフェアなどの販促活動を効果的に実施し、Xブランド、Yブランドの認知度を高めること、従業員の人事施策などによりモチベーション向上を図り、生産性を高め人件費を効率化することである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

(設問 1)

長年付き合いのある各種リフォーム等の施工業者を活用できる点。

建築士など各種技能資格取得者が従業員の中にいる点。

(設問 2)

品揃え戦略は、専門性と趣味に特化した品揃えで差別化を図るべきである。具体的には プロ需要にも対応できる各種設備機器、園芸用品や木工資材等 D I Y 用品、である。

第 2 問

方法は、会員制度を導入しイベント開催等を通じて顧客とのコミュニケーションを強化し客単価向上を図ることである。具体的には、園芸教室や木工教室の開催時に B 社と会員間の交流を強化し顧客の組織化を図る事である。

方法は、新築工事等に伴う家庭の設備機器の提案販売により新規顧客の獲得を図ることである。具体的には、顧客の設計図をもとに B 社による設備機器のプラン作成から施工までをワンストップで提供することである。

第 3 問

(設問 1)

違いは、大手ホームセンターは積極的なチェーンオペレーションで多店舗展開、大型店化、品揃えの拡大を図るのに対し、B 社は従来サイズの単独店舗を展開している点。

(設問 2)

手法は、単独店舗で地域に密着した品揃え、サービスを強化すること、品揃えを広げず B 社の強みが発揮できる品揃えと、きめ細かな対応により大手と差別化を図ることである。

第 4 問

(設問 1)

方策は、社員を技術研修に参加させ、報奨制度を設ける等により、指導員の育成、知識、技術の向上を図る点。

方策は、顧客対応への報奨制度や一日店長制度等により顧客サービスを学ぶことで、顧客対応力向上を図る点。

(設問 2)

効果は、園芸教室や木工教室等のイベントにおいて顧客対応力を発揮しストアロイヤリティの向上を図る。新築工事等の施主に対し各種設備機器などを選定やプラン作成に知識や技術力を発揮し提案力の向上を図る。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

一貫生産体制により短納期要請に応える点。
多数の取引先を持ち売上高が安定している点。

(b)

社内の連携ミスなど管理体制が遅れている点。
繁忙期には生産能力が不足している点。

第 2 問

広告代理店の増加は、収益に影響するだけでなく、生産の混乱要因や色調上のトラブルを招き、品質の信頼性が低下するととらえる。対策は、変換した印刷データを広告代理店に確認する、最終ユーザーへの同行により仕上がり具合の確認を行う、ことである。

第 3 問

管理すべき情報項目は、受注品の納期、生産計画、生産進度、余力状況のデータを、営業と工場が一元的に管理すべきである。情報伝達のあり方は、営業は余力状況を把握したうえで受注を行う、工場は受注による生産計画の見直しを行い、納期を営業に伝える、生産進度をチェックし納期を顧客に伝える。

第 4 問

設備投資を実行すべきである。理由は、経営環境面：C社よりも大きな企業から同規模の企業も装備し始めており、市場で競争劣位にならないため、生産体制面：繁忙期の生産能力不足を設備導入により解消するため、である。留意点は、設備投資に関する費用対効果を明確にすること、繁忙期以外の活用方法を明確にすること。

第 5 問

新規事業への取り組みは、シナジー効果を発揮するよう取り組むべきである。具体的には、新規事業の顧客に対し、既存事業の販売先としても活用し、全体の売上げの増加を図ること。既存の設備を有効に活用し生産性の向上を図ること。留意点は、経営資源が分散し既存事業に影響しないよう留意する点である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高総利益率 (b) 22.00%
- (c) 原因は、基礎化粧品市場に大手メーカーが参入し競争が激化したのに対し、新製品開発等の対応ができず収益性が低下したため。
- (a) 売上高販売費・一般管理費比率 (b) 16.00%
- (c) 原因は、取り扱い薬局の減少などにより売上高が減少しているのに対し、経費の削減などの対応ができず販売管理費の比率が上がったため。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 4.23 回
- (c) 原因は、経営環境の変化などによる売上高の減少に対し、効果的な設備投資などを行っていないことにより資産効率が低下したため。

第 2 問

(設問 1)

(a)50%

(b)1,285 百万円

(設問 2)

経営政策を取り続けると、売上高が減少し続け損益分岐点売上高を下回ることとなり、営業赤字の状態になる。

第 3 問

(設問 1)

35 百万円

(設問 2)

D 社は研究開発への着手を行い、製造方法 X の場合は設備投資を行い、製造方法 Y の場合は設備投資をやめる。

第 4 問

(設問 1)

留意点は、個人情報保護法等の法的な面と、情報の流出を防ぐためのセキュリティ面に留意すべきである。

(設問 2)

短納期小口配送が増えるため、配送費用が増加し、棚卸資産が増加すると予想される。