

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 若狭文男

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場は、好転しつつあり、業績も改善していく事が期待されている。とりわけ、インポート・ブランドの市場拡大は顕著である。しかし、国内での知名度が高くないブランドは業績改善への影響が不透明である。

第 2 問

メリットは、集客力のある恵まれた立地に、小規模な店舗で、迅速に事業拡大ができる事である。デメリットは、有名百貨店等の制約があり、A社のブランド価値を伝えるための、組織的活動が実施しにくい事である。

第 3 問

戦略的位置づけは、A社が扱う2つの商品のブランド力を高めていくための拠点とすることである。必要な施策は、ブランドイメージや認知度を高める活動をするために、組織構造と人事制度を整備する事である。

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・業界経験年数が高いためである。そのため、給与水準・業績への給与の反映度などといった労働条件の項目で満足が低くなっている。

(設問 2)

理由は、インスタショップの従業員数が2～3名と少ないためである。そのため、責任権限の委譲や部門間連携の円滑さ、意思決定の迅速性に関する組織運営の項目で、満足が低くなっている。

(設問 3)

原因は、A社の組織体制が未整備なためである。解消するための施策は、営業管理・総務業務の社員を増員し、社内コミュニケーションを円滑にして、インスタショップの人事管理などの運営を補助する事である。

第 5 問

収益構造を改善していく具体的施策は、A社のブランド価値を高めて認知度を向上させるために、商品の企画・デザインにベテラン従業員も参画させ、権限委譲して業績に対する貢献意欲を高めることである。

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大工・工務店などとの良好な関係
さまざまなイベントを社員が企画し指導できるノウハウ

(設問 2)

品揃え戦略は、地元の大工や工務店などの業者と日曜大工が趣味の一般消費者を対象に、業務用需要に対応できる専門性重視の木材や電動工具などに特化した品揃えで、大手ホームセンターと差別化することである。

第 2 問

地元の業者に対して、連携を強化し、新築工事の際に、B社の建築士やインテリアコーディネーターの資格を持つ社員が、施主にプランを提案して受注を獲得し、業者に各種機器を販売することで売上拡大を実現する。

日曜大工を趣味にする一般消費者に対して、家庭の設備機器などの小修理や改造をする際に、B社と長年付き合いのあるリタイアした大工や工務店の社員が、個別に指導することなどによって売上拡大を実現する。

第 3 問

(設問 1)

流通活動の違いは、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大型店の多店舗展開で品揃えがバラエティストア化しているのに対して、B社は独立店舗で素材の自己加工を特色としていることである。

(設問 2)

考えられる手法は、地域に密着して、店頭イベントなどによって体験指導・制作指導等をしながら、個別対応のていねいな接客を行う事で、顧客との関係性を強化して、固定客化を進める事である。

第 4 問

(設問 1)

方策は、社員を技術研修に参加させ、報奨金・特別昇給などを行う事で、モチベーション向上に努めている。

方策は、顧客対応 no.1 社員を全従業員の投票で選出し、報奨金を与えるなどで、顧客サービスを学ばせている。

(設問 2)

B社が行うサービスに得られる効果は、インターナルマーケティングによって従業員満足が向上し、従業員の顧客対応力と知識・技術の向上が実現でき、それによって顧客満足が向上することである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)大都市の市街地に立地している

取引先は大手の最終ユーザーが多い

(b)組版から製本の一貫生産体制が未整備

企画営業による受注は 3 割程度である

第 2 問

広告代理店を経由する取引相手を新規事業の顧客拡大の機会ととらえる。対策は、完成品に近いデータの仕様確認を強化し、印刷予定の混乱を削減する、本社と工場間の情報の管理体制を強化し、連絡ミスによる印刷時の色調上のトラブルを削減する、である。

第 3 問

管理する項目は、受注から納期にいたるさまざまな段階の最終ユーザーの要望・データの仕様・工場の進捗状況や余力状況などである。情報伝達のあり方は、これらの情報を一元管理して、本社と工場で共有し、リアルタイムで照会できるようにすることで、短納期要請への対応を実現することである。

第 4 問

最新印刷機への投資を実行しないことをアドバイスする。理由は、最新印刷機を導入することで、既に導入している C 社よりも規模の大きい企業などとのコスト競争に巻き込まれる恐れがあるため、C 社の社内の生産計画などの管理体制の整備により、現有の印刷機でも生産能力を向上させることが十分に可能であるため、である。

第 5 問

最終ユーザー企業以外に広告代理店を経由している取引先にも、印刷業務と在庫業務・配送業務および名簿管理を加えた一括受注を推進すると共に、個人情報に関する取り扱いと管理体制を強化するために、P マークを取得するなど、個人情報保護法などを厳格に守る事をアドバイスする。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 棚卸資産回転率 (b) 8.71 回

(c) 原因は、D 社製品を独占的に取り扱う町の薬局が、競争激化のため、廃業に追い込まれて減少しているためである。

(a) 売上高対総利益率 (b) 22.00%

(c) 原因は、大手メーカーが次々に新たな基礎化粧品を市場に投入し、製品のライフサイクルが短期化しているためである。

(a) 総資本経常利益率 (b) 1.73%

(c) 原因は、多額の投資有価証券を保有しているが、設備投資を行うなどの経営資本として効果的に運用されていないためである。

第 2 問

(設問 1)

(a) 変動比率 50%

(b) 固定費 1276 百万円

(設問 2)

現在の経営政策を取り続けると売上高が減少し続け、過大な固定費をまかないきれなくなり、営業赤字になる状況となる。

第 3 問

(設問 1)

期待正味現在価値 35 百万円

(設問 2)

期待正味現在価値がプラスなので研究開発を着手し、Y 案の場合は、マイナスになるので設備投資を中止する。

第 4 問

(設問 1)

今後留意すべき点は、個人情報保護法の規定を守る必要がある事、情報セキュリティを強化する必要がある事、である。

第 4 問

(設問 2)

資産は、売上債権が減少し現金が増える。費用は、売上原価が減少し販管費が増える。