

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 渡辺宏泰

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品市場は、買回品であり、景気が良くないと業績が上がらないという不透明さと、景気が良くても、消費者の志向が多様化しており、ブランド力がないと顧客ロイヤルティが得られないという複雑性を抱えている。

第 2 問

メリットは、立地条件に恵まれた場所に多額の初期投資をせずに出店できる点、百貨店やショッピングセンター内の他の店舗と共同でプロモーションを行い、コストが抑えられる点である。デメリットは、百貨店やショッピングセンター全体のコンセプトに合わせる必要がある点、自社のブランド力が強化できない点である。

第 3 問

戦略的位置づけは、ブランド力を強化するための店舗である。施策は、ファッション情報の中心地という立地の良さを活かし、店頭で X、Y ブランドの認知を図り、従業員の接客能力を高め、ブランド維持を図る。

第 4 問

(設問 1)

理由は、給与面に不満があるからである。具体的には、年齢、経験とも高いのに、Y ブランドの店舗の従業員と給与水準があまり変わらないから、高価なブランドを販売しているのに、業績が給与に反映されないから。

(設問 2)

理由は、コミュニケーションに不満があるからである。具体的には、少人数で管理部門から離れており、責任権限の委譲や部門間連携が円滑でないから、他の店舗との協調が優先され、意思決定が迅速に行われないから。

(設問 3)

原因は、上司から指導指針が示されないことである。施策は、CDP を明確にして、従業員が将来像を描けるようにする、Off-JT や自己啓発を積極的に支援する姿勢を示し、従業員が能力開発できるようにする。

第 5 問

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を従業員に任せることで、従業員のモラルを向上させて売上増加を図る、成果に連動した給与制度を導入し、人件費の適正化を図る。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

(設問 1)

地元を中心とする業者と長年取引し、深い関係を築いている点。

顧客のためのさまざまなイベントを企画するノウハウがある点。

(設問 2)

品揃え戦略は、業務用需要と趣味の需要に対応する商品に特化することである。具体的には、業務用需要に対しては専門性重視、趣味の需要に対してはDIYや園芸用品等とする。

第 2 問

方法は、業務用需要に対応することである。具体的には、講習会の回数を多くすることにより、業者との関係を深め、各種工事施工の受注増加に努めることにより、施工業者が使用する工具や資材の売り上げ拡大を図る。

方法は、趣味の需要に対応することである。具体的には、イベントの回数を多くすることで、一般消費者の来店回数を増加させ、家の新築工事の施主に各種器具のプランを提案するサービスを強化し、売上拡大を図る。

第 3 問

(設問 1)

違いは、大手ホームセンターは、豊富な品揃えにより、商品というモノを売ることを重視し、

B社は、モノの使い方や、それに付随する楽しみ等を重視していることである。

(設問 2)

手法は、顧客にライフスタイル等の提案をすると共に、顧客からの相談にも親切に対応し、大手ホームセンターにないきめ細かな対応をすることで顧客との関係性を強化すること。

第 4 問

(設問 1)

方策は、技術研修への参加支援や各種技能資格取得者への報奨制度により、能力開発を図っていることである。

方策は、顧客対応 1 社員の表彰制度や「一日店長」体験制度により、インセンティブを付与していることである。

(設問 2)

効果は、能力開発を図ることにより、各種提案サービスを行う際の社員の提案能力が向上すること、インセンティブを付与することにより社員のモラルが向上し、顧客対応サービスが向上すること、である。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)工場が高速道路のインターチェンジに近い点。

短納期要請に応える一貫生産体制である点。

(b)本社と工場間の管理体制に遅れがある点。

繁忙期に生産能力不足から深夜残業がある点。

第 2 問

マイナス面が大きいととらえられる。対策は、営業部の増員等により「企画・デザイン提案」増強に向けた体制をつくり、最終ユーザーとの直接取引の割合を増加させる。印刷企画段階から広告代理店と連絡を密にし、最終ユーザーとの打ち合わせの機会を設ける。

第 3 問

管理すべき情報項目は、手直し・修正などの仕様変更情報と、工場の受注ごとの生産進捗状況と余力情報である。情報伝達のあり方は、仕様変更が生じた時は、営業から工場に早急に連絡し、工場の生産計画に組み込む、営業が随時、工場生産の進捗情報等を確認できるようにし、顧客に納期を伝達する。

第 4 問

投資を実行する。理由は、競争環境の変化から、設備投資を実行しなければ競合との競争に敗れ、厳しい短納期要請がある中で生き残れなくなってしまう恐れがあるから、設備投資をして生産性を向上することは、生産体制上の諸問題の解決のために必要であり、一貫生産体制の強化と企画営業の増強に注力することが可能となるから、である。

第 5 問

新規事業と既存事業のシナジーとリスクに留意するようアドバイスする。具体的には、顧客の生産計画に対応したきめ細かな配送体制の整備と、突発的な納品変更にも対応できる在庫管理や生産管理のノウハウは、シナジーとして名簿管理に利用し、名簿管理にかかわる繁雑な業務が加わるリスクに注意する。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a)売上高対販管費率 (b)16.00%
- (c)原因は、取扱薬局が減少しているにも関わらず、販売チャンネルに変化がないため販管費が抑えられず、収益性が悪化することである。
- (a)売上債権回転率 (b)9.42 回
- (c)原因は、大手メーカーが新たな基礎化粧品を販売している中、D 社は新商品開発が進まず売上が減少し資産効率が悪化することである。
- (a)固定比率 (b)140.30%
- (c)原因は、有価証券に過大な投資をして資産を事業に有効に活用できていないため、長期の支払能力が低下していくことである。

第 2 問

(設問 1)

(a)50%

(b)1,285 百万円

(設問 2)

赤字の状況となる。理由は、変動費率、固定費ともに高いため、損益分岐点が高く、このまま売上が減少すると数年で赤字となるから。

第 3 問

(設問 1)

42 百万円

(設問 2)

研究開発は着手すべきである。設備投資は、研究開発の結果、製造方法が X となれば行い、Y となれば行わない。

第 4 問

(設問 1)

留意点は、個人情報に適切に管理することである。具体的には、顧客情報を入手できる社員を制限し、信頼性を損なわないことである。

(設問 2)

資産は現金等が増加し、費用は減価償却費が増加し、人件費等の販管費が減少していく。