

再現答案【平成 19 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 山田 肇

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

宝飾品のインポート・ブランドの市場拡大は顕著であるが、消費者ニーズは多様化しており、国内・海外ともにニッチ・ブランドが多く、ブランド確立のためには不透明さや複雑性を抱えている。

第 2 問

メリットは、立地条件の良い百貨店や大手ショッピングセンターの集客力やブランド力を活用できること、路面店較べて顧客層が明確になり、品揃えの絞り込みができること、デメリットは、逆に顧客層が限定されるため、Xブランド・Yブランドの市場浸透を進めにくいことである。

第 3 問

直営路面店は、A社の旗艦店と位置づけ、取り扱うブランドの情報発信と市場ニーズの収集を行う。必要な施策は、A社が扱うブランド商品の魅力的陳列、新商品投入やイベント開催、顧客との関係強化による口コミ効果拡大、消費者ニーズの把握と新商品への反映、等である。

第 4 問

（設問 1）

理由は、Xブランドを扱う店には社歴の長い従業員が多く、そうした社員は自らの将来像や能力改善に不満や不安を抱えているため。また、契約社員が多く、年齢が低く経験年数の少ない正社員と処遇に差がないため。

（設問 2）

理由は、規模が小さく品揃えが少ないため、権限委譲の範囲が狭く裁量を発揮することができない上、少人数のため直営店などの他店との連携が円滑にいかず、意思決定を迅速に行うことができないためである。

（設問 3）

人事異動を交えたキャリアパスを設定し、評価基準を明確にした透明度の高い公正な評価を行い、貢献度に応じた処遇を行う。また、能力に応じて商品企画・デザインへの参画させ意欲の向上を図る。

第 5 問

施策は、A社の取り扱い商品のブランド価値を高めて販売価格の向上を図ること、実績・能力に応じた賃金制度として賃金の増加を抑制するとともに、アルバイト・パート活用により人件費の変動費化を図ること。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

（設問 1）

各種イベント企画等をとうした顧客に対する専門的な指導ノウハウ  
多様な顧客ニーズにワンストップで対応できる業者間ネットワーク

（設問 2）

専門性を重視した品揃え戦略とすべきである。プロ重要に対応した専門的な品揃えと一般消費者の D I Y ニーズに対応した品揃えにより、大手ホームセンターとの差別化を図る。

### 第 2 問

高付加価値化し関連購買を増やす方法が B 社に適している。具体的には、インテリアコーディネーター力を生かし家の設計図に基づいたプラン提案を行い、付加価値を高めて各種器具を一括販売することにより売上を拡大する。

固定客を増加し、繰り返し購買を増加する方法が B 社に適している。具体的には、各種イベントをとうして顧客リストを蓄積し、個々の顧客ニーズに応じた専門的アドバイスを行うとともに販売促進を行っていく。

### 第 3 問

（設問 1）

大手ホームセンターが多店舗展開と店舗の大型化により多様な商品分野を取り扱うのに対し、B 社は単独店舗で地域に密着し専門的商品を顧客ニーズに即して提供する点が異なる。

（設問 2）

個々の顧客ニーズに対応していくことが考えられる。具体的には、各種イベントをとうして関係性を強化し、B 社の技術に関する指導や商品揃えの良さを訴求していく。

### 第 4 問

（設問 1）

社員の積極的な技術研修への参加と各種技術資格取得への報奨により、指導員の育成と知識・技術の向上を図る。

顧客対応 NO. 1 を選定し報奨金とともに 1 日店長を体験させ、経営者の視点から顧客サービスを学ばせる。

（設問 2）

従業員満足を向上させ、それによって顧客満足を高められる。具体的には、指導員の技術・知識向上により、顧客に対する指導サービス水準が高まる、顧客ニーズに即した顧客対応力が高まり顧客サービス水準が高まる。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

短納期要請に対応できる社内一貫生産体制  
新規事業の見込客となる大手メーカー取引

繁忙期に生産能力が不足する生産体制  
受注獲得優先で印刷企画を逃す営業体制

### 第 2 問

広告代理店が介在する受注増加によって、利益率が低下し、データ変換や色調上のトラブルが発生しており、利益率確保のため生産体制の効率化対策を講じる必要がある。具体的には、印刷データの仕様標準化、受注時の最終ユーザーを交えた打合せの実施である。

### 第 3 問

受注別の仕様・受注量・納期、生産計画、生産統制情報、工場の余力情報などを情報項目として管理すべきである。情報伝達のあり方は、生産能力を考慮した受注を行い、確実に納期を確保するため、営業が一方的に工場に対して情報伝達するのではなく、工場側と双方向の情報伝達を行うべきである。

### 第 4 問

設備投資は実行すべきでない。理由は、経営環境面では、コスト競争が一段と激化し、同業他社が両面印刷機を導入しだしているものの、C社は、受注方法の問題や生産体制に効率化の余地があり生産体制の効率化を優先すべきだからである。設備投資は、生産体制の効率化の後、中長期的視点で市場環境や競争環境の情勢を見極めて行うべきである。

### 第 5 問

新規事業として収益確保を図るため、事業計画を明確化して推進すべきである。獲得できるキャッシュフローの見込みや、生産能力の不足を補うための設備投資、在庫管理や配送体制整備に関する経営資源の調達を明確化する。また、個人情報取扱事業者として法制度が求める内部管理体制を整備する。

**事例（財務・会計戦略）**

第 1 問

( a ) 売上高営業利益率 ( b ) 6 . 0 0 %

( c ) 原因は、D 社製品の取扱薬局の減少により売上高が低下する一方で、基礎化粧品の基礎研究開発費負担が営業利益を圧迫するため。

( a ) 棚卸資産回転率 ( b ) 8 . 7 1 回

( c ) 原因は、売上高が低下する一方で、取扱薬局の廃業により D 社自身に製品の在庫負担が増加し、棚卸資産の効率性が低下するため。

( a ) 有形固定資産回転率 ( b ) 8 . 7 1 回

( c ) 原因は、基礎化粧品の生産設備の稼働率が低下し、売上高への貢献度が低下して有形固定資産の効率性が低下するため。

第 2 問

( 設問 1 )

( a ) 5 0 % ( b ) 1 , 2 7 5 百万円

( 設問 2 )

このまま売上高の減少が続き、損益分岐点売上高の 2550 百万円を下回ると、営業利益は赤字に転じることになる

第 3 問

( 設問 1 )

3 5 百万円

( 設問 2 )

研究開発には着手し、設備投資は、製造方法が Y になる場合は期待正味現在価値が負となるため実行しない。

第 4 問

( 設問 1 )

専門業者と個人情報取扱いに関する契約を締結し、個人情報が外部に流出しないよう内部管理体制を整え、不正アクセス対策を行う。

( 設問 2 )

直接販売のため棚卸資産、売上債権は減少し、運転資金の減少により支払金利が減少する。