

MMC

中小企業診断士 2 次試験対策

添削無料体験(事例 : 組織(人事を含む)の事例)

A社は、資本金2,000万円、売上高3億円、社員20名(アルバイトを含む)の低価格帯の日用衣料品店である。創業者である現経営者M氏は、以前、呉服店を営んでいたが、呉服業界の衰退から、昭和40年に今後の成長を期待して低価格帯の衣料品店へと業種を変更した。当時は、低価格のオシャレな洋服を取り扱う店が少なく、また顧客の嗜好をとらえた品揃えが評判となり、売上を急速に伸ばし、瞬く間に首都圏に5店舗を構えるまでに成長した。創業から40年近く経ち、創業者であるM氏も歳を重ね、今では後継者である子息(専務K氏:43歳)に経営の全てを任せている。しかし、A社を取り巻く状況は、創業時とは大きく異なり、このままでいくとA社の存続すら危ぶまれる状況になっている。

さて、M氏は、呉服店を営んでいたことから、高額商品を販売する接客技術をもっており、そのノウハウは、大手チェーン店の販売員などに比べ、非常に高く優れていた。M氏は、その強みを十分に理解しており、店頭に立っていたころには、専務をはじめ全販売員に徹底して教育を行っていた。来店客もA社の品揃えだけでなく、親身で丁寧な接客を気に入って買物をしており、そのことが評判となり、口コミでA社の存在が知れわたって、売上は急激に伸びていったのである。M氏が、商品知識や着こなしの提案等の接客に力を入れていたのは、A社の商品は仕入商品であり、品揃えや価格だけで他の店舗に競争優位性を築くことは難しいと考えてのことであった。そして、それは、今でもしっかり専務や販売員に受け継がれている。

A社を取り巻く状況が悪化したのは、10年程前からである。以前から心配していた商品面での同質的な競争が激しさを増し、しかも、A社の価格を大幅に下回る価格帯で販売する大型店が、A社の商圏内に新店を出したのである。この影響で、瞬く間にA社の売上は低下していった。M氏が若かった頃には、溢れ出るアイデアを実行に移し、売上高を高めてきたが、歳を重ねるごとにその意欲も薄れ、ついに5年前にはK氏に経営の一切を任せ、営業の現場から離れることを決意したのである。

K氏に経営をバトンタッチしてからの状況は、取り巻く環境は更に厳しさを増しており、業績は悪化の一途を辿っている。特に、これまでA社を支えていた愛顧客の多くが、M氏と同様に歳を重ね、高齢化したために、買い物に来る機会が減り、そのことが業績低下の大きな要因となっている。このことに危機感をもったK氏は、アパレ

ル業界の経験がある販売員を採用し、接客力を高め、少しでも来店客数を維持していこうと考えた。また、販売員に少しでもがんばってもらおうと、一定の固定給に「個人別の実績（販売額）を連動させた業績給」を加えた報酬制度を導入し、モラルの向上を図った。

導入当初は従業員も新しい報酬制度に期待を膨らませ、そのことが店頭活性化にも繋がった。しかし、5ヶ月もすると逆にモラルが低下してきているように感じられるようになった。販売員は、「他の販売員に比べてがんばったのに、あまり報酬は変わらなかったし、売上をいくら上げて、毎月ほとんど変わらなかった」と不満を漏らしている。また、限られた客を取り合うような雰囲気があり、店員同士の意思疎通も悪くなっていた。またK氏は、これらの人事制度のほかにも、品揃えの工夫を図ってみたが、売れ行きは思わしくなく、十分な対応を取れないままである。

このような状況の中、財務的には、これまでM氏が蓄積してきた資産があるため、緊急的な問題はないが、このままの状況が続けば、いずれ倒産の危機が訪れるとK氏は考え、毎月1回開いている店長会議で、今後の方針についての検討会を行った。そこでは、「顧客の高齢化は進む一方であり、もっと若い世代の客を吸引しないと、どんどん縮小してしまう」、「消費者のニーズは多様化しており、A社で買物をする顧客でも、高いものやオシャレ着は都心まで買物に出かけている」などの意見が出された。5つの店舗は、それぞれ商圏が重複しない地域に立地しているが、周辺環境がよく似ており、課題は共通している。店長は全員K氏の先輩であり、K氏が入社した時には既に店長を任されていたものまでいる。店長はM氏を慕い入社した者ばかりで、A社の今後について、K氏同様に心配しており、改善に向けての協力は惜しまないつもりである。また、各店の店長は全員同年代（40代中盤から後半）で仲間意識が強く、店舗間のコミュニケーションは良好で、様々な情報交換などを行っているようである。

K氏は今後、全店で統一した方針・コンセプトは立てるものの、支店の運営や利益管理は各店長に任せ主体的に営業を行ってもらうことで、変化する環境に迅速に対応していくことは出来ないかと考えを巡らせている。

第1問（配点15点）

A社は、M氏が店頭に立ち営業を行っていた頃は、売上も好調で、現在の店舗数まで事業拡大を図ることができた。しかし、後継者であるK氏が経営を任されるようになる頃には、売上は年々低下している。A社の売上が低下している内部的要因を、市場環境と関連させながら100字以内で説明せよ。

第2問（配点15点）

A社は、変化する環境に対応した経営革新を図ることで、業績を改善していこうと考えている。そこで、A社が、業績改善のために活用することができる組織的な強みについて、80字以内で述べよ。

第3問（配点30点）

A社は半年ぐらい前から、従業員の報酬を、一定の固定給に「個人別の実績（販売額）を連動させた業績給」を加える給与体系を採用してきた。業績給の導入当初は、従業員のモラルも高まり、店舗の活性化にも繋がっていた。しかし、最近、その効果が薄らいできたようにK氏は感じている。

（設問1）

業績給を導入した当時に比べモラルが低下する可能性について、その理由を100字以内で述べよ。

（設問2）

（設問1）のような状況を回避するための対策をあげ、100字以内で述べよ。

第4問（配点40点）

K氏は、今後の業績改善のためには、明確な事業展開の方向性を定めるとともに、組織体制・人事制度を見直し、新たな事業基盤を構築することが先決であると考えている。

（設問1）

A社が今後、成長していくために、捉えなければならない新しい市場は、いったい

どのような市場か。根拠を明確にしながら 80 字以内で述べよ。

(設問 2)

(設問 1) で捉えた市場で業績改善を図るための A 社の今後の施策について、その方向性を 150 字以内で述べよ。