

## 経営戦略分野

### 【共通問題】

問題1 企業がコンプライアンスの仕組みを構築しただけでは、企業不祥事を未然に防止することはできない。企業不祥事を未然に防ぐための方策について、以下の設問に答えなさい。

コンプライアンスの仕組みについて説明し、その仕組みを遵守する上で必要な取組を論じなさい。また、企業の社会的責任（CSR）について説明し、不祥事を起こさないためには、組織全体でどのような方策を実行しなければならないかを論述しなさい。

## 【短文事例問題】

問題2 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

### 【事例】

#### <宅配事業への進出>

A社は戦前に貸切トラック事業からスタートし、百貨店貨物の取扱いや路線トラック事業を経て、関東一円にネットワークをもつ運送会社に成長した企業である。戦後は、鉄道や航空を組み合わせた通運・税関貨物や美術梱包輸送といった事業へ多角化を図った。こうした多角化戦略は、当初は採算が取れていたが、長距離輸送の主力が鉄道からトラックへシフトしたとき、その波に乗り遅れ、次第に業績が悪化していった。

当時、A社が手掛けていたのは商業貨物輸送の分野であった。商業貨物輸送とは、メーカーから問屋・卸を経て小売店までに生じる業者間の物流を請け負う業務である。この分野にはA社をはじめ、多数の輸送業者が存在した。一方、不定期に生じる個人間の小さな荷物の輸送を担っていたのは、公的機関のみであった。個人から個人へ送られる輸送事業は、個々の荷物を一つひとつ集配すると採算性の面で難しいと考えられていたこともあり、民間企業が進出していない市場であった。

しかし1970年代初頭に、個人向け宅配市場で何とか事業を成立させたいと考えたA社の社長は、選択と集中で業績を伸ばした企業の事例を思い出した。A社の得意とするところは百貨店の小さな荷物の輸送であったことから、個人向け宅配事業に進出することを決断した。

#### <事業の仕組みづくり>

そこで、社内でプロジェクトチームを立ち上げ、これまで公的機関が行ってこなかった個人向け宅配サービスの仕組みづくりを検討した。そのヒントになったのが、パッケージツアーであった。パッケージツアーは、交通機関や宿泊所の予約、観光ツアー・食事など、個々に手配すると煩雑な作業がすべてセットになっており、誰でも気軽に利用することができる。

プロジェクトチームではキーポイントとして、個人の顧客にターゲットを絞り込み、ターゲット顧客が何よりも利用しやすいサービスを目指した。

日頃からターゲット顧客が利用している酒屋などの商店を取次所とし、荷物が1つでも集荷する便利な集配の方法を取り入れ、全国一律料金とすることでわかりやすい価格設定とした。さらに、梱包方法を限定せず、配達日も指定できるようにすることで、ターゲット顧客に訴求しやすいサービスを提供することにした。こうした戦略コンセプトに基づいて、プロジェクトが発足した翌年には事業化を果たした。

その後、個人向け宅配事業は順調に推移した。そこでA社は、1980年前後に商業貨物輸送から撤退し、経営資源を個人向け宅配事業に集約したことで需要が大きく伸び、損益分岐点を超える事業にまで発展した。しかし、この新たに動き出した市場に多数の企業が参入することとなった。

#### <全国への展開>

A社はこうした事態を受けて、経営3カ年計画を策定し、全国ネットワークの完成、翌日配達可能な区域の拡大、それらを実現するための体制づくりに着手した。その中には、荷物情報システムの整備もあった。配達員が個々に情報端末を持つことで、サービスレベルの向上に役立った。例えば、配達先の不在対策として、在宅時配達を実現し成果を上げ

ていった。

一方、全国ネットワークの拡大は、行政による規制と意見の相違から一向に進まなかったが、配送システムの工夫や営業権の取得、消費者を味方に付けることで乗り切った。

全国ネットワークの拡大には、過疎地への集配も含まれる。当時、過疎地イコール赤字と考えられていた。大都市では家屋が密集し、集配効率は高い。地方では家屋の密度が低いため、集配効率も低くなる。しかし、大都市では渋滞などで走行距離が短くても時間がかかる場合もあるが、地方では渋滞が少なく、同じ時間で長い距離を移動することができる。そのため、地方は集配効率が大都市よりも悪くコストが高い、とまでは言えない。さらに、地方には競争相手が少ないというメリ<sup>ひろ</sup>ットもあった。

過疎地を含めて地方にサービスエリアを<sup>ひろ</sup>げたことで、A社の個人向け宅配事業は全国へと<sup>ひろ</sup>がり、競争上の強みが得られたことから、販売促進に大きな効果を上げている。

設問1 A社の個人向け宅配事業が顧客を獲得することができた要因は何か。公的機関に対する優位性を踏まえて論述しなさい。

設問2 日頃、ターゲット顧客が利用している商店を取次所とし、全国へ配達できるようにしたことで得られたメリ<sup>ひろ</sup>ットは何か。初期投資の抑制と需要顕在化の観点から論述しなさい。

## 【長文事例問題】

問題3 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

### 【事例】

#### < B社の概要 >

B社は、現社長X氏の父親が地方都市S市で1960年代に事業を開始した衣料専門小売企業である。当初は、地方都市の駅前商店街によくあるジーンズショップとして事業を続けてきたが、X氏が1987年に大手アパレル企業を退職後、B社に入社して以降、会社の進む方向が大きく変わる事となった。

X氏が入社した時のB社は、S市を中心に10店舗を展開するローカルチェーン企業であったが、X氏が入社後営業本部長に就任すると直ちに、円高進行による輸入品の価格低下に着目し、他社に先駆けて海外からのカジュアル衣料商品の輸入取扱いを強化した。同時に、商品調達力を高めるために店舗数を増やす必要があったことから、郊外店舗でのビジネスモデルを確立し、低価格販売によって急速に事業を拡大させた。

1990年に社長に就任したX氏は、バブルが崩壊し消費者の低価格商品に対する需要が高まったことを見逃さず、全国展開を開始しおよそ10年の間に全国で300店舗以上を展開する売上高2,000億円を超える有力アパレル企業にまで成長した。

この時期のB社は取扱商品や店舗立地は見直しながらも、父親のときから続く顧客本位の独自の企業文化を従業員に徹底させるために企業理念・ミッションを明確化し、良質な従業員教育を行うことでサービス品質を向上させることにも成功した。この顧客本位の企業文化はB社の強みとなり、その後の更なる成長を支えることとなった。

#### < 世界市場への展開 >

この成長の過程において、B社は商品の仕入れ先であった香港のアパレル企業C社と1995年に戦略的提携をすることで、日本市場での他社に対する競争優位性を確保するための基礎とするとともに、将来的な中国・アジア市場を展望するポジションも獲得している。1990年代に国内市場で成功を収めたB社は、更なる成長を追求するために、2000年以降の中期経営計画において世界市場への展開に着手することとした。

B社の海外ビジネスについては、1980年代から90年代の時点では低価格商品の調達先としてのアジア展開であり、中国・韓国などの現地の工場に生産委託することであった。2000年に始まる中期経営計画における海外展開は、調達の国際化から販売の国際化へ戦略を<sup>ひろ</sup>拡げている。引き続き日本国内での売上拡大を図るとともに、独自のブランドを海外に展開するために、2001年にロンドンに出店し、次なる成長へのステージとして、海外市場での商品販売を戦略の中心に据えることとした。その背景には、日本市場が少子高齢化などによる成熟感が漂う中で、日本市場での売上に安住していると今後の成長が期待できないというX社長の時代認識があった。

B社のロンドン店は現地の消費者に受け入れられず、進出は失敗に終わることとなり、進出後2年で、一旦、撤退せざるを得なかった。しかし、B社は海外市場展開を諦めることなく、再度、海外市場展開を試みた。再度チャレンジするに当たって、X社長は、失敗の原因は海外で自社のブランドを販売することにこだわったことにあると考えた。そのため、世界的に知名度の高いブランドを持つアメリカの高級衣料品メーカーであるD社を買

収し、買収をテコにして欧米市場開拓を加速させることとした。同時に、この海外企業買収戦略を通じて企業グループとしての事業領域を拡大させ成長を目指すためにも、それまでB社が取り扱っていなかったファッション性の高い商品分野で、D社の有する強みを活用することを考えた。

B社の買収戦略は成功した。日本の小売企業の海外市場展開に成功事例は少ない。主な原因としては、被買収対象企業の現地従業員の就業意識が日本人とは異なるため、日本型の顧客重視のビジネススタイルが維持できないからである。また、日本企業のノウハウがマニュアル化されていることが少なく、従業員教育に時間を要することも要因といわれている。B社はこうした問題が発生しないように、現地のマネジメントを活用しつつ、自社の持つ商品開発や店舗運営のノウハウなどを慎重に現地従業員に移転させていった。

B社はこの買収により欧米市場への足がかりを作るとともに、D社ブランドの高級衣料品が日本の百貨店に並べられるようになり、B社は、商品の中に従来のカジュアル衣料だけではなくファッション性を取り入れた商品も取り扱うようになった。D社を買収したことはB社にとって、海外ビジネスに効果があっただけでなく、ブランドを高めることで取扱商品の幅が広がることとなり、日本国内での事業機会を<sup>ひろ</sup>拡げることにもつながった。

また、この買収は海外のD社の少数株主にとってもプラスとなった。高級ブランドとして有名であったとはいえ、欧米市場での成長性が乏しくなっていたD社にとって日本市場での販売機会が得られ、企業価値向上の機会につながっていった。

D社の買収によりB社の知名度は上がり、また、品ぞろえも充実したため、2004年に再進出を果たしたロンドン店は消費者に受け入れられた。2005年にはニューヨークにも第1号店を出店し、B社の本格的な海外展開が行われていくこととなった。

#### < B社の課題と今後の事業展開 >

B社は、日本市場では勝ち組企業であるが、成長機会が乏しくなる中、更なる成長を目指して、海外進出を図っていった。他方、低価格の衣料品を取り扱う企業としては、B社を上回る売上規模を持つ海外の競合企業があり、既に日本市場に参入している企業もある。B社は5,000億円を超える売上高で国内では最有力な衣料品小売企業であるが、海外の競合企業の中には売上高1兆円を超える企業も複数ある。B社の主力商品である低価格の衣料市場についてみると、多くの海外企業も売上規模を活かして、海外生産を行いながら素早い商品補充などを効果的に行うための仕組みを作り上げている。B社としては、国内外で海外企業と肩を並べるだけの競争力を確保するために、更なる売上拡大を図り、商品調達における価格競争力を獲得しなくてはならない。

これまでのところ、B社の海外進出戦略は順調に推移しているが、連結に対する貢献度は低い。一方、国内市場では、国内の競合他社を寄せ付けない強さがあり、売上・利益とも連結の8割以上を占めている。今後、日本市場に参入している海外の競合企業が日本の消費者の支持を集めてしまうと、決して安泰であるとはいえない。こうしたことからX社長は海外市場展開をこれまで以上に積極的に進め、企業規模を拡大させていく必要があると考えている。

設問1 B社の海外企業・市場へのアプローチは時期に応じて変化しているが、変化の状況について、その内容と理由を論述しなさい。

設問2 B社は現在直面している事業環境の下、どのような成長戦略をとるべきか、事業環境（事業ステージ、国内／海外市場）について整理したうえで、今後の方向性を市場・製品に着目して論述しなさい。

設問3 企業文化の継承・移転は、企業が成長するうえで直面する重要な問題である。B社が直面した企業文化の継承・移転について2つ挙げ、その内容と特徴を論述しなさい。