

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 原田将利

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、創業時からの取引先である航空会社との関係性である。それを形成してきた要因は、取引先の事業拡大やニーズの変化に対応し、供給体制の強化やアントレーへの商品変更・メニュー改訂を逐次してきたことである。

第 2 問

背景には、冷凍食品やチルド加工食品の温度帯管理技術の伸展や航空機の発着時間に合わせた配送体制ニーズがある。これにより、安価に商品を販売する現地海外メーカーが競合先になり、競争が激化したからである。

第 3 問

コスト削減に及ぼした効果は、人事権や購買権などの権限が工場長に移管されたため、生産性を考慮した人員配置や適正な在庫管理ができる工場運営が可能になったこと。工場長のリーダーシップによりコスト削減の必要性が従業員に浸透し、意識改革が図れたこと、が考えられる。（あまり憶えていないため、再現答案は字足らずになっています）

第 4 問

効果として、一人で一つのアントレーの盛りつけを行うため、異物混入防止が図りやすく品質が高まり、生産性が向上する可能性がある。効果的に機能させる上で必要な点は、盛りつけ方法や異物管理に対する能力向上を図る点、担当者ごとの盛りつけ品質や出来高を適正に評価して報酬に反映させモラル向上を図る点、である。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、知名度の高い航空会社との関係性を活用して新規顧客開拓が図れるため、ハサップ認定工場でモチベーションの高い従業員が製造することで、安全性の高い食品を安価に提供できるため、である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

仲居のきめ細かな対応や女将の御礼状などサービス品質が高い点。
静寂さと和みの老舗旅館で地産地消の会席料理を提供している点。

第 2 問

ホームページが活用されておらず再来店の顧客が少ないため。
H温泉自体の来店客数が減少したことで新規顧客が減少したため。

第 3 問

問題点は、メインダイニングでの食事など和洋折衷のコンセプトのため、ターゲット顧客が不明瞭になる点。

問題点は、建物の建替えや洋室の追加を考えているため、老舗和風旅館としての風情がなくなる点。

第 4 問

（設問 1）

電子メールを活用して、真心を込めた御礼状などを送ることでコミュニケーションを図り再来店を促す。

（設問 2）

ホームページを活用して、外国の富裕層の観光客に茶室など和風旅館の風情を伝えることで新規顧客を取り込む。

第 5 問

考えられる新規事業は、近隣のアウトレット・モールで地元の有機野菜や自然飼育の鶏卵などを販売することである。これにより、販売と同時に H温泉組合加盟店の割引サービス券を配布することで、新規顧客獲得を図る。

考えられる新規事業は、温泉の熱を利用したハウス栽培を活用したみかん狩りやイチゴ狩りと H温泉の日帰り入浴をパック販売することである。これにより、H温泉の知名度を高めてリピート率の向上を図る。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

金型製作の生産規模と技術水準の高さである。

（ b ）

C 社の経営戦略は、国内外の既存・新規取引先に対して、取引先の生産性や収益性を向上させる難易度の高い金型を、国内工場で作成して提供する戦略である。

第 2 問

（設問 1）

機会は、海外における金型の現地調達進展や国内生産の低迷という外部環境の変化に対して、小型から大型まで幅広い金型を取引先のニーズに対応して提供することで、安定的な売上高を確保できることである。

（設問 2）

課題は、短納期体制の構築である。具体的には、一時的な要請の場合は、既存設備の生産性向上や外部企業との連携である、長期的な要請の場合は、大型機械加工に適した機械設備の導入による生産性向上である。

第 3 問

共有すべきデータは、金型全体の図面と加工データ、取引先からの設計変更・仕様変更、C 社の生産計画、外注企業の進捗状況、余力状況などである。データ共有による効果は、金型設計に外注企業のノウハウが反映されることで品質向上が図れること、金型設計の混乱をなくしてコスト削減が図れること。

第 4 問

方法は、方法研究によりマニュアル化が可能な作業を分類し、マニュアル化できない作業をベテラン仕上げ工とのマンツーマン指導により早期に技能伝承を図ることである。仕上げ工の増員は、高付加価値な金型を短納期で提供できるため、競合との競争優位性を確立でき、輸出の増加という可能性を持つ。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高対売上原価率 76.36%

問題点は、設備老朽化によるメンテナンス費用の増加や従業員高齢化による労務費の増加で他社に比べて収益性が低い点である。

有形固定資産回転率 3.87回

問題点は、定期的に設備の更新を行っているが、最新機能を備えていないため、他社と比べて資産効率が悪い点である。

自己資本比率 15.98%

問題点は、短期・長期の借入金に依存した経営であり、純資産が少ないため、他社に比べて長期的な財務安定性が低い点である。

第 2 問

（設問 1）

- 150万円

（設問 2）

D社の経営状態は悪化する。対策は、機械設備を更新して売上の拡大とメンテナンス費用の削減をすること。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825万円

（b）- 1,250万円

（設問 2）

922万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、自己資本比率が更に低下するため、出資の申し出が増加して一族の経営権が脅かされる可能性が高まる点である。

（設問 2）

方法は、ストックオプション制度を導入して従業員に購入してもらうことである。