

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 長谷川克一

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、得意先の事業拡大に応じて機動的に対応してきた組織対応力である。それを形成してきた要因は、安心な食を提供するビジョンを貫いてきたことである。

第 2 問

商品特性は、調理済食品、野菜等のため、日持ちのしない、在庫できない商品であり、品質面以外は差別化が困難な点である。

第 3 問

効果は、人事権の権限を移管したため、若いシェフのもと若返り化を図り、ニーズに対応する組織体制による生産性の向上、人件費の高止まりを抑制し、コストを削減した。購買権の権限を移管したため、市場志向から生産志向の購買対応となり、材料費のコストが低下した。

第 4 問

可能性は担当者が流れ作業から完成型を目にするため、モラルが向上し生産性が向上する。必要な点は、OJT により教育訓練を行い、担当者の能力の向上を図る。仕事自体を公平に評価する制度を導入し、モラルを向上させる。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、食の安全について心配する一般消費者に対し、いままでのノウハウが活用できる、供給面では休眠している第 3 工場を使用できる、安心のビジョンを掲げ、実践してきた経験持つからである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

仲居の一人一部屋担当や読書コーナー等サービス強化を図ったから。
女将が手書きの礼状を書く等、顧客との関係性の強化を図ったから。

第 2 問

競合面で B 社より価格の低い外資系ホテルの進出で競争劣化した。
市場面で外国人観光客の増加で和に適合しないニーズが増加した。

第 3 問

コンセプトを和から和洋折衷とするため、既存顧客のロイヤルティが低下し、顧客離れを起こす問題がある。

ターゲットが明確でないため、競合の外資系ホテルと差別化できず価格競争となり収益性が低下する問題がある。

第 4 問

（設問 1）

ホームページの電子掲示板で顧客同士の情報交換をしてもらい、顧客関係性の強化、固定客化を図る。

（設問 2）

アウトレットモールの和の店舗と連携し、雑誌等記載の和の情報を PR し、来館を促す。

第 5 問

外国人観光客の和の触れ合い事業である。具体的には、和風旅館に興味がある外国人観光客に対し、会席料理、茶室でのもてなし、陶芸教室等の体験を、老舗旅館で培ったきめ細かなサービスで提供する。

農の触れ合い、販売事業である。具体的には、農業に興味がある顧客に対し、自然、健康な食材の販売、果物狩りの体験を、いままで培った農家との信頼関係とネットワークで提供する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

豊富なノウハウを持つ金型製作の開発提案力。

（ b ）

難易度の高い金型製作の技術力を活かした差別化戦略である。具体的には、幅広い取引先に難易度の高い金型を高い製品の開発力と複数取り等の提案力を活かして提供する。

第 2 問

（設問 1）

外部環境は海外進出企業の金型の現地調達進展や国内生産の低迷による金型需要の厳しさがある。一方、技術力が高く、差別化された C 社には金型受注が集中し、売上が拡大する機会がある。

（設問 2）

課題は、当面の要請の場合、設計変更等により金型設計に生じる混乱を解消し、短納期化を図り、技術力の強みを失わない外注先を選定する、長期に継続する場合、大型の機械加工設備を導入した後の生産体制構築である。

第 3 問

共有するデータは金型全体の図面、加工データ、作業指示票に基づく生産進捗状況である。効果は、外注先の生産進捗状況を的確に管理するため負荷と能力のバランスが改善され、生産性が向上し生産コストが削減される、外注先は設計全体を踏まえた製造となるため、C 社の技術力を活かし、品質が向上する。

第 4 問

方法は、ベテランの OJT による教育訓練や担当制による育成に対する評価制度の導入、ベテランのノウハウのマニュアル化、標準化を図り、スムーズな技術伝承を図る。可能性は海外への技術進出である。具体的には、海外進出した取引先工場の金型の微妙な調整等のメンテナンスを行う。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高対経常利益率 - 0.55%

設備の老朽化による競争力の低下、修繕費の増加により粗利益が低下し、支払利息等を賄い切れず、利益率が低下する点である。

棚卸資産回転率 17.19回

設備の老朽化による競争力の低下で売上高が低下し、在庫の過大な増加により、資産効率が悪化する点である。

当座比率 61.89%

利益率の低下、棚卸資産の増加による当座資産の減少と短期借入金の増加により、短期支払能力が低下し、資金繰りが悪化する。

第 2 問

（設問 1）

- 245万円

（設問 2）

D 社の経営状況は更に悪化する。対策は新設備の導入を行い、製品技術の高付加価値化を図り利益向上を図る。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825万円

（b）- 2,125万円

（設問 2）

922万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、支払利息が増加し、利益率が低下する、借入金が増加し借入依存体質が進み、更に資産構成が脆弱化する。

（設問 2）

方法は MBO である。外部から出資を受け入れても経営者は変わらない。