

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 本田 茂

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、アントレー供給について、料理長による定期的なメニュー改訂ができる、食品の安全性、温度管理、発着時間に合わせた納品体制である。要因は、料理長の抜擢や近代的な第 4 工場を新設したためである。

第 2 問

背景は、ジュースやサラダなどの食材加工は海外などの低価格競争が激しい、付加価値の高いアントレーについては、様々なメニュー改訂や温度管理、小口配送から高コスト体質になっている、事である。

第 3 問

コスト削減に及ぼす効果は、今までレストランで料理する感覚から工場運営の管理体制が強化された事である。具体的には、原価率を意識した材料調達の改善、生産計画により対応した管理や稼働率の改善から廃棄ロスの軽減、調理、検品、配送までの各段階に応じた人員配置の見直しによる生産体制の改善を図る、事である。

第 4 問

生み出す効果の可能性は、作業員が全行程を一人で担当するため責任や達成感が生まれてモチベーションが向上する事である。効果的に機能させるには、担当者の技術を習得させるためにベテラン作業員による OJT 指導を実施する、仕事の成果（盛り付けの品質や出来高数）を適正に評価し給与や表彰等公平に処遇する事である。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、料理長による機内食を一般家庭で食べたいニーズがある事や、食の中食化からパック食品の需要増という機会がある、メニューの蓄積や温度管理、配送体制などの第 4 工場で蓄積された強みを活かせる為である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

1 部屋毎に 1 名の仲居が専属で担当しきめ細かいサービスを行う。
団体客や子供連れを受け入れず静寂さ、和みを大切に演出する。

第 2 問

大規模で低価格の外資系ホテルが競合として進出した事である。
天然温泉付き分譲マンションが建設され湯量が不足した事である。

第 3 問

部屋数が増えるために担当する仲居も増員して対応するために、さらなるコストアップになる事である。

メインダイニングを設置する事により静寂や和みの演出が打ち消され、B 社の強みがなくなる事である。

第 4 問

（設問 1）

すべての宿泊客に対して、女将が毛筆で御礼状を書き重要なコミュニケーションツールとしている事である。

（設問 2）

アジア地域の富裕層の観光客に対して、ホームページを海外用にリンクさせたページを作成する事である。

第 5 問

新規事業は、地元の契約農家と協業して食材を販売する事業である。具体的には、アウトレットモール内に店を出す、H 温泉の宣伝チラシを作成する、事である。これにより都心からの集客力を高める事ができる。

新規事業は、地元の契約農家と協業して農産物を収穫体験する事業である。具体的には、収穫体験を宿泊プランに入れる、無料送迎を行う、事である。これにより温泉だけでなく目的が付加され集客を高める事ができる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

難易度の高い金型製作できるノウハウがある。

（ b ）

経営戦略は、差別化戦略である。具体的には、プラスチック製品のとれる個数を最大限増やす提案、プラスチック製造におけるコスト低減に結びつく提案、である。

第 2 問

（設問 1）

自動車分野や携帯電話の外装用の金型製作の減少を補える機会とする。海外進出企業の金型の現地調達の進展や、国内生産の低迷による金型需要の縮小から、減少する受注に対し大型製品用まで拡大する必要がある為である。

（設問 2）

生産面の課題は、生産性向上のための設備投資の資金を調達する、大型金型を製造するための工場内のスペースや従業員を確保する、小・中型の製作ノウハウをアレンジして大型金型用のノウハウを取得する、である。

第 3 問

共有するデータ項目は、C社の受注情報（納期、仕様）、C社の工程毎の生産計画（計画、進捗、余力）、変更情報（設計、仕様）、外注先の受注情報、外注先の生産情報である。効果は、外注企業が余裕を持って生産でき高品質化、事前計画が見え、見込み生産等による低コスト化、が図れる。

第 4 問

育成する方法は、ベテラン作業員による OJT 指導を行う、時間外に自主練習できる場所と材料を提供する、習熟の度合いに応じて失敗を恐れずに実践投入する、事である。グローバル化における海外工場展開に対して、技術者を海外派遣し現地に技術指導ができ、C社の金型製作技術の強みを差別化できる。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高経常利益率 - 0.55%

同業他社と比べて労務費や修繕費が高止まり粗利益率が低い事や、借入依存から支払利息が多い事による経常利益が赤字である。

棚卸資産回転率 17.19回

同業他社と比べて売上高に対する棚卸資産の占める割合が高く適正な生産調整ができていない事による資産の効率性が低い事である。

自己資本比率 15.98%

同業他社と比べて自己資本比率が約半分しかなく、借入依存体質となっている事による資本の安全性が低い事である。

第 2 問

（設問 1）

- 254万円

（設問 2）

現主力設備を稼働させると平成 22 年度に営業キャッシュフローはマイナスとなる為早急に新主力設備を導入する。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825万円

（b）2,735万円

（設問 2）

922万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、支払利息が増加して収益性が低下する、借入依存が進む事による自己資本比率がさらに低下する、事である。

（設問 2）

配当支払いは割高になるが、議決権を持たない条件付きの株式を発行する方法である。