

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 堀内雅生

おことわり

「記憶があいまいになっており、正確には再現できておりません。」
解答の方向性は答案の通りとなっていると思いますので、ご参考になればと思います。」

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、食材のメニューや味などの品質の高さ、食品の温度帯管理や航空機の発着時間に合わせられる配送の体制や、大型冷蔵庫を備えた工場などである。形成してきた要因は、航空会社などの要望に応えるなかで備えるようになったことである。

第 2 問

背景は、国際空港の開港などにより日本国内に乗り入れる便数が増加し、航空会社は国際的価格競争の中にあること、A 社の提供するアントレーは販売先が航空会社のみとなるため、依存する商品特性を持つこと、である。

第 3 問

効果は、24 時間稼働する工場などの工場の運営を最も把握している工場長に人事権・購買権を移管したことで、トータルコストを考えた適正な人材配置や購買活動が行えること、料理長はメニュー開発に専念することができるため、コストを考慮したメニューの開発が行えること、である。

第 4 問

効果は、担当者の作業内容が多様化するため、モラルが向上すること、流れ作業よりも仕掛品が低減すること、である。機能させる上で必要な点は、担当者の作業内容が多様化するため、担当者を熟練させること、作業の質を標準化すること、である。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、品質管理、温度帯管理や配送の体制が生かせるため、自社ブランド製品により利益を確保できるため、ハサップ導入工場により食品の安全性を訴求できるため、第 3 工場を稼働することができるため、である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

団体客を受け入れないなど静寂さと和みを大切にしているため。
仲居一人が一部屋を担当しきめ細かい対応を続けているため。

第 2 問

各地の温泉地に天然温泉付ライフケアマンションが建ち始めたため。
最新設備の整う、大規模な温泉ホテルが営業を始めたため。

第 3 問

問題は、食事を部屋出しとメインダイニングから選択させると、仲居のきめ細かなサービスが十分に行えなくなることである。

問題は、洋室やメインダイニングを追加 コンセプト弱まる

第 4 問

（設問 1）

女将がすべての宿泊客に毛筆で書く御礼状を 4 代目女将も続け、顧客とのコミュニケーションを続けることである。

（設問 2）

観光案内所とタイアップし、外国人観光客に、B 社の茶室や陶芸工房などがある和風旅館の風情を仲居や従業員が伝えることである。

第 5 問

地元農家と協業し食材の販売事業を行うことが考えられる。具体的には、自然飼育の鶏肉と鶏卵、無添加飼料で飼育した豚肉などを B 社従業員がきめ細かな説明を加え販売する。

地元農家と協業し果物狩りのあるツアー販売事業を行うことが考えられる。具体的には、地元農家の専門知識を活用し、ハウス栽培により年中楽しめるみかん狩りやイチゴ狩りのある宿泊ツアーを企画する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

複数取りなどの提案が行える豊富なノウハウ。

（ b ）

戦略は、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が縮小するなか、複数取りやコスト低減に結びつく提案ができるノウハウを生かし付加価値の高い受注を増やしていくことである。

第 2 問

（設問 1）

自動車分野や電機分野における金型製作の減少、海外進出企業の金型の現地調達進展や国内生産の低迷で金型需要が減少する中、売上を確保する機会をとらえる。

（設問 2）

受注が一時的 既存の機械設備で対応 または 外注の活用

受注が長期的 機械設備の導入

第 3 問

共有すべきデータは、取引先からの設計変更、仕様変更の情報、金型全体の図面と加工データ、外注先の生産の進捗状況の情報、である。効果は、設計要員の増強が必要なくなること、外注を利用した生産の効率が上がること、である。

第 4 問

方法は、若い仕上げ工人または二人に対しベテランの仕上げ工人を付けて、計画的な OJT を行うことである。C 社の経営戦略に持つ可能性は、トップ集団に属す生産規模と技術水準の高さを維持し、グローバル展開を進める取引先の海外工場における金型調達や修理に応え続けることができることである。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高対総利益率

問題点は メンテナンス費用増加 修繕費増加 収益性低下 である

当座比率

問題点は（内容不明。キーワードのみ挙げると）営業キャッシュフロー、短期支払能力低い
である。

自己資本比率

問題点は 運転資金や設備資金を借入金に依存 安全性低い である。

第 2 問

（設問 1）

- 11,439 万円

（設問 2）

D 社の経営状況は、営業赤字となることが予想される。とるべき対策は、新主力設備を導入し、
営業キャッシュフローを改善することである。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825 万円

（b）不明

（設問 2）

922 万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、長期の安全性が更に悪化することである。

（設問 2）

方法は、社長一族以外に議決権制限株式を発行することである。