

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 伊藤伸司

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、料理会で著名な人材を料理長として持っている点、ハサップを導入し認定工場となっている点である。要因は、メニュー改訂等航空会社へのニーズ充足、高品質、温度帯管理、配送体制等の確保である。

第 2 問

背景は、航空業界が国際的価格競争にある点である。具体的には A 社の商品は機内専用であるので、客である航空会社のチャンネルパワーが強い点、競合が国際的であるので、外国の低コストな他社価格と比較される点、である。

第 3 問

コスト削減効果は、料理長を相談役に勇退させたことにより、著名性は確保しつつも人件費の削減が図れる点、工場長が人事権を持つことにより、人材の適正な配置が可能になり、無駄な経費を削減することができる点、工場長が購買権を持つことにより、仕入れの見直しが可能になり、原価を抑えることができる点、である。

第 4 問

SWS が生産性向上に効果を生み出す可能性は、モラルの向上である。具体的には、担当者が一人で一つのアントレーの盛り付けを行うことで、責任感とやりがいが増え、生産性が向上する。効果的に機能させる上で必要な点は、教育訓練である。具体的には、OJT により作業方法を現場の上司が教えていくことが必要である。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、インターネットを利用した頒布会による一般消費者に、ハサップで管理した安心できる商品をリーズナブルな価格で提供し、著名な料理長のネームバリューを前面に出した自社ブランドを構築できるためである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

決めの細かい対応を行うことで、質の高いもてなしができたため。
静寂さと和みを大切にすることで、和風旅館の風情があったため。

第 2 問

湯量の減少により本質的サービスが低下し、品質が低下したため。
高級分譲マンションの建設で静寂さが損なわれ風情が損なわれたため。

第 3 問

問題はメインダイニングでの食事を行うことは、決めの細かい対応ができなくなり、品質の低下を招く点である。

問題は建物の立替と用紙の追加を行うことは、静寂さと和みを損なうので、和風旅館の風情を損なう点である。

問題は静寂さと和みを求める既存の顧客が、拡大構想により、離れてしまう可能性があることである。

第 4 問

（設問 1）

平日に日帰り湯を創設し、アウトレットモールの来店した際に利用できる旨を、毛筆の御礼状で案内していく。

（設問 2）

外国人観光客の和風旅館の風情を求める客に対して、温泉組合観光案内所の機能強化をすることで案内していく。

第 5 問

新規事業は地元の食材の販売が考えられる。具体的には、各旅館の顧客に対して、地元の契約農家から調達した地元の食材を、DMを使って通信販売することで、H温泉の質の高さを訴求し、集客力を高めていく。新規事業は、みかん狩りやイチゴ狩りを行う。具体的には、各旅館の宿泊客に対して、温泉熱を利用して通年ハウス栽培されたみかん狩り、イチゴ狩りツアーを、人的コミュニケーションを通して訴求し、集客力を高めていく。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

豊富なノウハウに基づく提案力を持っている。

（ b ）

経営戦力は、グローバル展開を進める取引先の海外工場での金型調達や修理要請に対して、易度の高い金型製先技術と提案力を活用し、現地派遣を行うことで成長することである。

第 2 問

（設問 1）

C 社は成長の機会と捉えるべきである。環境変化は、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がある、自動車分野、電機分野において金型製作が減少してきている、点である

（設問 2）

生産面での課題は、工程内での能力増強である。具体的には、小中型金型同様、難易度の高い金型製造ができるノウハウを身につける、大型の機械加工を得意とする外注企業と情報共有し、連携強化をする、ことである。

第 3 問

共有すべきデータは、取引先からの設計変更、仕様変更データ、作業指示書に基づく進捗状況データ、金型全体の図面と困うデータ、である。効果は、設計要員を外注企業の人材も活用できるので、人員カバーができる、進捗管理ができるので、変更対応が迅速になり、作りすぎのムダが省ける、点である。

第 4 問

方法は、ベテランの 11 人のノウハウを活かし、マンツーマンで教育することである。経営戦力への可能性は、海外進出企業の海外調達や修理の要請に対して、現地派遣により提案力を発揮できる点、大型金型で難易度の高い製作ができるノウハウを身につけることで、品質向上と提案力の醸成ができる点、である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上総利益率 23.64%

問題点は、設備の老朽化による故障の多発により、メンテナンス費用が増加しているため修繕費が増加し、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、5年前の主力設備更新が当時の最新機能を備えたものでなかったため、売上増大が期待できず、資産効率が低い点である。

自己資本比率 15.98%

問題点は、設備更新に要する資金が体力に比べて過大であり、借入金の総資本に対する割合が高くなり、資本の安全性が低い点である。

第 2 問

（設問 1）

1439万円

（設問 2）

経営状況は、悪化が予想される。取るべき対策は、新主力設備を導入することにより、税引前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）？

（設問 2）

922万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、利息の支払により、営業外費用が増加し、収益性が悪化する点、借入金の総資産に対する割合が高くなり、資本の安全性が悪化する点、である。

（設問 2）

方法は、議決権のない種類株式を発行することで、出資を受け入れつつ経営権を維持する。