

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 影山 裕

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、保管・輸送などの温度帯管理、確実な配送体制、メニュー開発力、食品の安全性管理体制である。要因は、航空会社等の事業拡大に伴い取引先の動向をつかみ柔軟、迅速、積極的にニーズを充足してきたことである。

第 2 問

背景は、A 社の商品は、自社ブランド品でなく OEM 品であり、収益性が低く価格交渉力も弱い。アントレーは、納入先が少なく消費場面も限定されるので、取引先の方針に左右される。

第 3 問

効果は、工場長への権限委譲によりメニュー開発部門と生産部門の連携が向上したことである。具体的には、人事面で、メニュー開発、食品加工、輸送・管理スタッフなどの従業員を適正配置することで労務費や人件費を抑制でき、購買面で、メニュー開発段階から材料などの調達を管理し仕入れ費用を低減できたことである。

第 4 問

可能性は、人的生産性が向上し、第 3 工場などの休眠中の工場を活用できることである。必要な点は、能力開発面で、流れ作業から SWS への移行に伴う作業員の多能工化等の教育訓練体制強化、モラル向上面で、担当者が一人一人で作業を行うため、モチベーション管理を行うことである。

第 5 問

<失敗すると思う>

理由は、A 社は、限定市場とは違い一般消費市場の動向を把握するための営業・マーケティング部門が確立されておらず、鉄道等の旅客輸送関連企業等の B to B 取引の方が現状、販売シナジーを発揮できるからである。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

創業当初からの仲居の一人一部屋担当制によるきめ細かい対応。  
会席料理、図書室、茶室や陶芸工房等による静寂さと和みの空間。

### 第 2 問

老夫婦向けの高級分譲マンションに温泉の宿泊客をとられたこと。  
最新設備の整った大規模な低価格の温泉ホテルによる競合激化。

### 第 3 問

問題は、経営システム面で、メインダイニングの食事は仲居一人一部屋担当制を損ない、きめ細かな対応ができないこと。

問題は、設備面で、洋室の追加による和洋折衷の転換は静寂と和みの空間を損ない、大手との差別化ができないこと。

### 第 4 問

#### （設問 1）

すべての宿泊客に毛筆で書くお礼状を活用し、旬の食事や茶会・陶芸教室の案内等を入れ込み、来店頻度を高める。

#### （設問 2）

ホームページを外国人向けに修正し、アジア地域の富裕層等で和風旅館の風情に親しみたいという人に情報発信する。

### 第 5 問

H温泉ブランドによる地元の食材の販売が考えられる。具体的には、地元の農家と提携し、有機栽培の米、自然飼育の鶏肉・鶏卵、無添加飼料の豚肉などを、宿泊客やアウトレット来場の客に販売していく。

みかん狩りやイチゴ狩り等の観光事業が考えられる。具体的には、宿泊客やアウトレット来場客に対し、地元農家と提携し、温泉の熱を利用したハウス栽培により、みかんやイチゴ狩り体験を提供していく。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

（ a ）

生産規模や技術水準の高さを生かした提案力。

（ b ）

経営戦略は、提案力を生かし、グローバル展開を進める取引先の海外工場への金型調達や修理、取引先のニーズである大型金型等の難易度の高い金型製作を、短納期で行うこと。

### 第 2 問

（設問 1）

C 社にとっての機会は、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縮小という外部環境の変化に対し、難易度の高い金型製品の技術力や提案力等の強みを強化でき、長期にわたる受注が獲得できること。

（設問 2）

課題は納期の短縮化である。具体的には、金型設計面で、取引先からの設計仕様変更による日程変更の混乱防止、金型部品加工面で、外注企業の生産進捗状況の把握、仕上げ加工面で、工員の技能向上による作業時間の短縮である。

### 第 3 問

共有するデータは、金型全体の図面・加工データ、日程計画、原価データ、生産進捗データである。効果は、品質面で、金型全体の管理により品質が向上すること、原価面で、金型全体の加工費や、材料費などのコスト管理ができ、コスト低減ができること。

### 第 4 問

方法は、作業マニュアルの作成および教育、仕上げ加工作業の標準化、ベテラン仕上げ工を指導者にした OJT がある。可能性は、取引先の海外工場における金型調達や修理に対応するため、将来、海外に生産拠点を置いた場合現地工員の育成体制に生かせ、技術力、生産力、提案力が向上できる。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第 1 問

売上高対総利益率 23.64%

問題点は、主力設備に最新機能がなく老朽化による故障が多発したことでメンテナンス費用が増加し総利益が減り、収益性が低いこと。

固定資産回転率 3.77回

問題点は、主力設備に最新機能がないので売上に貢献せず設備の投資効率が低下し、投資有価証券の保有により資産効率が低いこと。

自己資本比率 15.98%

問題点は、社長一族のみによる過少資本により、設備更新の資金調達を借入金に依存し資本構成が悪化し、財務的安全性が低いこと。

### 第 2 問

（設問 1）

- 836 万円

（設問 2）

税引前営業CFがマイナスなので、現主力設備を売却し、設備更新による売上増と操業費の低減を図る。

### 第 3 問

（設問 1）

（a）1,825 万円

（b）空欄

（設問 2）

922 万円

### 第 4 問

（設問 1）

問題点は、負債の支払利息が多額になり収益性が低下する。負債が過大になり資本構成が悪化し財務的安全性が低下すること。

（設問 2）

方法は、Z社以外の取引先からも出資を受けるなど、特定企業に依存しないようにする。