

**再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 菊地聡志**

**事例（組織・人事戦略）**

第 1 問

A 社は、顧客の供給体制強化や新たな製品の要望に応えるために、次々と工場を増設し、アントレー等新たな製品を開発することで対応してきた。よって、A 社の強みは、顧客の要望に対応できる柔軟な経営である。

第 2 問

A 社の取り扱い製品は用途が限定されたものである。よって、顧客の数が少ないため顧客の圧力が強い、A 社の顧客に対する依存度が高い、工場を新空港近郊に建設しているため転用が難しい、という背景がある。

第 3 問

長年有名レストランのシェフを経験した料理長の主な仕事は定期的なメニューの改訂なので、良い食材を使いたがる傾向が強い。これに対して工場長の仕事は原価管理を含む生産管理である。よって、原価管理を厳密に行うことで、低下し続ける営業利益を向上させ、顧客からの強いコスト削減要請に対応できる、という効果がある。

第 4 問

担当者一人ひとりに「自分がアントレーを作っている」という意識を持たせることで、担当者のモチベーションが向上する可能性がある。必要な点は、担当者に対して教育を行うことで、担当者の能力の均一化を図る。標準的な作業方法を定めることで、アントレーの品質を維持する、である。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、航空会社への納入実績を前面に押し出すことで、高級感を訴求でき、高利益率を確保できる、休眠状態の第 3 工場を再稼働させることで設備投資が不要で、第 4 工場への投資資金返済に影響がないため、である。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

仲居一人が一部屋を担当するきめ細かい対応をしてきたため。  
地産地消の会席料理を提供し、図書室や茶室、陶芸工房を設けたため。

### 第 2 問

最新設備の整った大規模な温泉ホテルが営業を開始したため。  
温泉量の需要の超過で、H 温泉全体の来客数が減少したため。

### 第 3 問

洋室を追加することで、最新設備の整った大規模な温泉ホテルと競合になり、B 社の顧客ニーズに合わないこと。  
食事を部屋出しとメインダイニングから顧客に選択させることで、「和み」というこだわりを薄めてしまうこと。

### 第 4 問

#### （設問 1）

予約状況に空きが出るようになった平日の割引を既存顧客のみに行う。また女将が毛筆で書く御礼状を継続する。

#### （設問 2）

旅行代理店とタイアップして、和風旅館の風情に親しみたいという外国人観光客を新規顧客として取り込む。

### 第 5 問

B 社の顧客から地元の食材についての問い合わせが増えている。また、B 社は昔からの顧客には食材を販売している。よって、地元の契約農家と協業し、地元の食材等の通信販売を行うことで H 温泉の集客力を高める。

B 社の顧客にみかん狩り等の案内をする機会が増えている。また、温泉の熱を利用したハウス栽培が盛んになっている。よって、みかん狩り等と温泉への宿泊をパッケージにした商品を販売し、H 温泉の集客力を高める。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

（ a ）

ノウハウ活用での生産性の高い金型の提案力。

（ b ）

一型で取れる個数を最大限に増やす提案やプラスチック製品製造におけるコスト低減に結びつく提案で顧客のコスト低減を図り、売上高を増加させる戦略。

### 第 2 問

（設問 1）

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需要の縮小など金型業界を取り巻く経営環境は厳しい。しかし有力企業には金型発注が集中する傾向がある。よって、チャンスとしてとらえるべきである。

（設問 2）

取引先からの設計変更等で他の金型設計に混乱が起こっており、受注が長期的なものかも不明である。よって課題は、大型金型の受注での他の金型設計への影響や、受注が安定したものになるかを見極めることである。

### 第 3 問

現状、外注企業に対しては金型全体の図面ではなく、発注される金型部品に限定した図面と加工データが渡されており、納入日が設定されている。これを改め、金型全体の図面と加工データと作業指示書を共有して全体に占める外注企業の役割を明示することで外注企業の協力が強化される効果が期待できる。

### 第 4 問

方法は、徒弟制度のようにベテラン一人に新人を一人担当させ、マンツーマンでの指導を行うことで技術の承継を行うことである。可能性は、効率的に技術を承継することで、技術力の向上が期待できる、「仕上げ工」全員の技術の向上により、他社との差別化が図れる、である。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第 1 問

売上高経常利益率 - 0.55%

労務費や修繕費が高いため売上原価が高く、また過度の借入金に対する利息負担も高いため、同業他社と比較して収益性が低いこと。

当座比率 61.86%

過度の借入金に対する利息負担により現金が流出したため、同業他社と比較して支払い能力が低く、短期の安全性が低いこと。

自己資本比率 15.98%

主力設備の故障のためのメンテナンス費用を短期・長期の借入金で賄っており、同業他社と比較して資産のバランスが悪いこと。

### 第 2 問

（設問 1）

- 612 万円

（設問 2）

現主力設備の稼動のためのメンテナンス費用が増加し、赤字が一層進むため、新主力設備を導入すべきである。

### 第 3 問

（設問 1）

（a）1,825 万円

（b）- 4,465 万円

（設問 2）

305 万円

### 第 4 問

（設問 1）

負債依存体質が進行することで、安全性がさらに低下する。また、負債に対する利息の支払いの増加で収益性が悪化する。

（設問 2）

配当金を優先的に受ける権利はあるが、株主総会における議決権はない株式を発行する。