

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 久保 元

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、航空会社やケータリング会社等と安定した取引を行うための設備や人材を有していることである。成功してきた要因は、航空会社等の事業展開に合わせて、迅速に設備投資や人材の確保を図ったためである。

第 2 問

背景は、航空会社の中で A 社の取り扱っている商品は付随サービスという商品特性であり、航空会社は国際的価格競争等の市場環境の変化に対応するために付随サービスのコスト削減を図っている。

第 3 問

効果は、人件費や購買費のコスト削減を図れることである。及ぼす効果は、現社長と二人の創業者のみで、すぐに経営革新に着手したため、相談役のモラルが低下すること、従業員への十分な説明やなかったため、貢献意欲が低下する可能性があること、である。

第 4 問

効果は、一人で一つの工程を完成させるため、作業者のモチベーションが向上し生産性が向上する可能性があることである。効果的に機能させる上で必要な点は、作業の標準化やマニュアル化を図ること、従業員に対して、十分な教育訓練を行い、能力の向上を図ること、である。

第 5 問

<失敗すると思う>

理由は、新規事業を開拓するためのノウハウや組織の部門がないため、一般の市場では A 社の知名度は低く、自社ブランド製品では一般消費者に受けられない可能性が高いため、である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

顧客へのきめの細かい対応を続けており、顧客からの信用があるため。
女将が毛筆で書く御礼状により、顧客との関係性を維持したため。

第 2 問

近隣に低価格の大規模な温泉ホテルが建設されたため。
旅行専門誌等で取り上げられ既存客のロイヤルティが低下したため。

第 3 問

問題は、メインダイニングを設置することで、静寂さを大切にしたいニーズにきめの細かい対応ができないこと。

問題は、洋室を追加することで、和風旅館の風情に親しみたいというニーズに対応ができないこと。

第 4 問

（設問 1）

既存顧客に対して、女将が毛筆で書く DM を季節ごとなどに送ることで関係性を継続的に維持していく。

（設問 2）

新規顧客に対して、ホームページにブログを開設し、B 社の情報の発信や顧客からの質問に対応していく。

第 5 問

アウトレット・モールに来る顧客を取り込むために H 温泉の日帰り旅行をトータルコーディネートする新規事業が考えられる。具体的には、日帰り温泉の施設を充実させること。みかん狩りや地元の食材等の提供を行うこと。

外国人旅行者を取り込むために旅行代理店と連携して旅行ツアーを提供する新規事業が考えられる。具体的には、外国語のホームページを開設し案内すること。旅館の空室状況を旅行代理店へ開示していくこと。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

金型に関する豊富なノウハウを有している点。

（ b ）

C 社は、金型を必要とするメーカーに、様々な大きさや難易度の高い金型を、C 社の持つ高い技術力と提案力を活用し、短納期対応を図っていくことである。

第 2 問

（設問 1）

海外進出企業による金型の現地調達進展や、国内生産の金型需要が縮小し、有力企業に金型発注が集中する外部環境の変化があり、取引先からの生産要請に応えることは受注を増やす機会としてとらえるべきである。

（設問 2）

課題は、受注が一時的な場合は、大型の金型を製作するためのノウハウを蓄積すること、受注が長期にわたって継続する場合は、大型の機械加工に適した機械設備の導入を図っていくこと、である。

第 3 問

具体的なデータは、C 社の金型全体の図面、作業指示票、納入日、外注先の生産の進捗状況、生産計画、余力情報、を共有する。生産面での効果は、戦略的な連携の強化を図っていくことで、設計に関する技術の向上を図ることができる。

第 4 問

方法は、ベテラン仕上げ工の持つ技能を可能な限り表出化し、マニュアル化していくこと、ベテラン仕上げ工が若手の仕上げ工に対して計画的な OJT を実施すること、である。仕上げ工の増員により、品質の強化が図れ、金型受注の増加が見込めるため、今後も国内のみの工場に対応できる可能性を持つ。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高総利益率 23.64%

問題点は、従業員を手厚く処遇し労務費が高いことと、設備の故障によるメンテナンス費用の増加により、収益性が低下している点。

有形固定資産回転率 3.87回

問題点は、5年前に更新した主力設備が最新機能を備えたものでなく、設備が老朽化しており、資産の効率性が悪化している点。

自己資本比率 15.98%

問題点は、同業他社と比べ借入金に依存した体質で、最新設備を更新する資金が不足している等、財務の安定性が悪化している点。

第 2 問

（設問 1）

- 1,619万円

（設問 2）

D社の経営状況は悪化すると予想される。対策は、最新設備を導入し収益の向上を図るべきである。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825万円

（b）3,375万円

（設問 2）

2,304万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、借入金の増加による営業外費用の増加と、自己資本比率が悪化し、財務の安定性がさらに悪化することである。

（設問 2）

方法は、拒否権のある黄金株を社長一族が保有し、経営権を維持する。