

**再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 榎本裕明**

**事例（組織・人事戦略）**

第 1 問

A 社の強みは、加工済食品の製造から配送、管理に至るまでの一貫体制とそのノウハウを有する点である。それを形成してきた要因は、メニューの改訂や確実に配送する体制等航空会社の様々な要請を充足してきた点である。

第 2 問

コスト削減の背景は、取扱商品が調理済加工食品であるため A 社に限定せず、離発着の空港で国際的に調達可能であること、差別化が図りにくい商品であるため航空会社の要請に追従する必要があること、である。

第 3 問

工場全体の活性化によりコスト削減が進展したと考えられる。具体的には、工場長への権限の委譲、責任の明確化により全社的にコスト削減の目的が明瞭となったこと、人事権の付与により従業員のコスト削減の目的達成へのモチベーション向上につながったこと、によりコスト削減による利益率改善に効果を発揮したと考えられる。

第 4 問

SWS により担当者の盛り付け実績が定量的に把握可能となり、生産性向上が期待できる。SWS を効果的に機能させる上で必要な点は、成果主義賃金制度の導入により担当者の実績を客観的に評価して賃金等衛生要因を高めてモラルアップを図ること、様々な盛り付けができるよう従業員教育・研修を行うこと、である。

第 5 問

< 成功すると思う >

新規事業が成功する理由は、市場に対して、A 社の強みを活かして品質の高い製品を製造販売できるため、経営戦略が安心できる商品をリーズナブルな価格で提供するという経営理念反映した事業であるため、である。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

静寂さや和みの時間と空間を提供し極め細かい対応をしているため。

H温泉や地元食材等の地域資源をうまく活用しているため。

### 第 2 問

天然温泉付ライフケアマンションが建築され、顧客が流れたため。

顧客層が変化し増加した外国人観光客を温泉ホテルに奪われたため。

### 第 3 問

和洋折衷コンセプトへの転換は、B社の強みである静寂さや和みが失われ、既存顧客の再来訪が期待できない。

ホームページ活用による一方的な情報提供は、顧客との対話により関係強化を図ってきたB社の強みが失われる。

### 第 4 問

（設問 1）

既存顧客からの地元食材に対する問い合わせに対応し、顧客関係性を強化して満足度を高め、再来訪を促進する。

（設問 2）

温泉組合の観光案内所と連携して和風旅館の風情を積極的にアピールし、興味のある外国人観光客の獲得を図る。

### 第 5 問

新規事業として、H温泉組合と地元農家が連携してみかんやイチゴ狩りを組んだ宿泊プランの提供を行い、観光案内所や旅行代理店で販売することで、H温泉の地域資源情報を発信し、知名度を高めて集客を図る。

新規事業として、地元の農家と連携してH温泉の地熱を利用した無農薬の野菜等のハウス栽培を行い、インターネット販売や顧客の直接収穫体験により、H温泉の地域資源の魅力を高め、集客力の向上を目指す。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

（ a ）

難易度と生産性が高い金型製作技術。

（ b ）

C 社の経営戦略は、幅広い産業分野に対して、強みである金型製作技術により付加価値の高い金型を、社内体制の整備を行って、短納期で納入することである。

### 第 2 問

（設問 1）

部品の標準化や共通化および海外進出企業の金型現地調達進展の進展、国内生産の低迷による金型需要の縮小等外部環境は厳しく変化しており、取引先の生産要請に応えることは、売上拡大の機会と捉え、積極的に対応すべき。

（設問 2）

検討すべき生産面の課題は、大型金型の製作が一時的なものであるか、長期にわたり継続するものであるかを見極めて、設備投資の可否を決定すること、可否を問わず生産効率を高め、短納期対応を図ること、である。

### 第 3 問

C 社は、短納期化を図るため外注企業との間で、製造から納品に至る生産計画にかかる各種データを共有し、外注先の進捗状況を生産計画上で相互に管理していけばよい。データの共有化は、外注先との連携強化につながり、金型部品の品質の向上や生産性向上によるコスト削減が期待できる効果を持つ。

### 第 4 問

仕上げ工の育成方法は、ベテランによる OJT 教育、熟練技能者の技能を IT の活用により形式知化し伝承を図ること、である。仕上げ工の増員は、グローバル展開を進める取引先に対して、海外工場での金型調達や修理に迅速に対応できる体制を強化したとの評価を一層高め、受注拡大の可能性を持つ。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第 1 問

売上高総利益率 23.64%

問題点は、設備老朽化によるメンテナンス費用の増加や従業員高齢化による労務費の増加により同業他社に比べ収益性が低い点。

有形固定資産回転率 3.87回

問題点は、主力設備の老朽化により故障が多発して売上高に貢献しておらず、同業他社に比べ設備資産の効率性が低い点。

自己資本比率 15.98%

問題点は、同業他社に比べ負債に占める借入金の割合が高いうえに純資産が希薄であり、財務構成上の安全性が低い点。

### 第 2 問

（設問 1）

- 1,440万円

（設問 2）

操業費の増加により当期純利益の赤字が拡大して債務超過となると予想し、早急な設備更新が必要である。

### 第 3 問

（設問 1）

（a）1,825万円

（b）- 610万円

（設問 2）

1,382万円

### 第 4 問

（設問 1）

問題点は、借入金の利息負担が増加して収益性が低下する点、借入金依存体質が更に進展し財務の安全性が低下する点、である。

（設問 2）

従業員持株会を創設して従業員を経営に参画させ、社長一族と共同で Z 社に対抗する方法。