

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 西村浩一

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社の強みは、提供する食材のメニューや味等の品質の高さ、食品の安全性を確保するためにハサップを導入していること、である。要因は、取引先航空会社の要求に迅速に対応して、事業機会を捉えてきたことである。

第 2 問

背景は、厳しい国際価格競争の中で生き残りをかけた事業展開を行う航空会社との取引では、アントレーに高品質と客の嗜好や季節に合わせた定期的なメニュー改訂と同時にコスト削減という厳しい条件を求められている。

第 3 問

コスト削減に及ぼす効果は、需要量の変化やメニューの改訂に合わせた柔軟な生産体制を構築できることである。具体的には、人事権限の移管により、生産状況や担当者の能力に応じた適正な人員配置を行えること、購買権の移管により、コストを意識した食材の仕入れを行うことで、営業利益率の改善が図られることである。

第 4 問

生産性向上に効果を生み出す可能性は、嗜好や季節に合わせた定期的なメニュー改訂等に、柔軟に対応可能となることである。効果的に機能させる上で必要な点は、担当者の、能力の向上を図るために、作業内容の標準化やマニュアル化、OJT 教育等を行うこと、モラルの向上を図るために、適正な能力評価を行うことである。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、航空会社の要求する安全で高品質なアントレーを、ハサップを導入した生産体制により提供している実績を訴求して、ブランド構築が可能であること、SWS を採用した高い生産性と低コストの生産体制により、一般消費者にも安心して召し上がっていただける商品をリーズナブルな価格で提供が可能となるためである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

静寂さと和みを大切にした、きめの細かい対応によるサービス。
口コミや毛筆のお礼状等による顧客との良好なコミュニケーション。

第 2 問

外国資本による最新設備の整った大規模な温泉ホテルとの競合。
定年後の老夫婦が対象の天然温泉付ライフケアマンションとの競合。

第 3 問

問題は対象とする顧客が不明確になることである。和洋折衷により、他の温泉ホテル等との差別化が困難となる。

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）

既存顧客に向けて、季節ごとの地元食材を使用した会席料理等の毛筆案内状を送り、来館の頻度向上を図る。

（設問 2）

旅行代理店や観光案内所とタイアップを行い、和風旅館の風情に親しみたい外国人観光客の宿泊を誘致する。

第 5 問

地元食材の販売を行う新規事業が考えられる。具体的には、既存顧客以外にも幅広くホームページ等を活用して食材の販売を行うことで、H温泉の知名度向上を図り、地元食材を使用した料理等の案内を行い、宿泊を誘致する。

茶会や陶芸教室を活用した新規事業が考えられる。アウト・レットモール来店客等を対象に、B社の茶室や陶芸工房を案内して、本格的な茶会やインストラクターによる陶芸教室等を体験してもらい、宿泊を誘致する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

生産性の高い金型製作が可能なノウハウ。

（ b ）

経営戦略は、取引先に対して、豊富なノウハウを駆使して生産性の高い金型製作を行うことにより、プラスチック製品製造の複数取り提案等のコスト低減提案を行うことである。

第 2 問

（設問 1）

強みを活かす新たな機会ととらえるべきである。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の中で、大型金型の生産要請に応えることは、難易度の高い金型の製作が出来る C 社の強みを活かすことができる。

（設問 2）

課題は機械設備の対応である。当面の要請の場合は、既存の機械設備で対応するか大型機械加工を得意とする企業に発注を検討する、長期にわたる受注の場合は、大型の機械加工に適した機械設備の導入を検討すること。

第 3 問

共有すべきデータは、生産進捗状況と金型の全体図面である。生産面で、生産進捗状況データの共有により、外注先と社内との生産進捗の同期を取りやすくなること、金型全体図面データの共有により、取引先からの設計や仕様の変更に柔軟な対応が可能となること、による生産効率の向上効果を持つ。

第 4 問

仕上げ工を育成する方法には OJT 教育が考えられる。具体的には、ベテラン 11 人による計画的な OJT 教育を行うことにより、育成期間の短縮化を図る。仕上げ工の増員は、C 社の経営戦略に、グローバル展開を進める取引先の海外工場における金型調達や修理への対応を、より迅速に行える可能性を持つ。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高対総利益率 23.64%

問題点の内容は、主力設備の老朽化による故障多発により、メンテナンス費用が増加し、同業他社と比較して収益性が低下している点。

有形固定資産回転率 3.87回

問題点の内容は、5年前に更新した主力設備が当時の最新機能を備えていないため、同業他社と比較して資産効率性が低下している点。

自己資本比率 15.98%

問題点の内容は、同業他社と比較して短期・長期借入金への依存度が高く、自己資本比率が低いため、資本の安定性が低下している点。

第 2 問

（設問 1）

- 10,112万円

（設問 2）

税引前営業キャッシュフローはマイナスが予想されるため、主力設備を更新する対策をとるべきである。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825万円

（b）2,505万円

（設問 2）

659万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、負債の支払利息増加による収益性の低下、自己資本比率の低下により資本の安定性がさらに低下すること、である。

（設問 2）

社長一族が経営権を維持するために、Z社に議決権制限株式を発行する方法がある。