

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 野津創太

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、顧客ニーズに対応した商品を供給できる体制をスピーディーに構築してきたことである。要因は 需要拡大やメニューの改訂に対応できる人材面 工場を建設できる資金面 食品の安全性を確保できる技術面である。

第 2 問

背景は、国際線の機内食であり各国間を行き来するためより国際競争にさらされやすいことである。A社は商品の高付加価値化とコスト削減策によって競争力強化を図っていかなければならない。

第 3 問

コスト削減に及ぼす効果は、人事権移管の観点から、食品加工・輸送・管理スタッフの部門に区分けすることで業務の重複の解消や責任所在の明確化が図られ組織管理コストが低減する、
購買権移管の観点から、食材仕入れに関し品質面だけではなく価格面も踏まえた仕入れが行われ仕入れコストが低減する、ことである。

第 4 問

可能性は、各従業員がアントレーの盛り付けを行うことで各者の責任感・モチベーションが高まり、作業効率や製品品質が向上することである。そのために必要な点は、完成品の品質に関して評価する場を設定すること、各従業員の技能教育を実施すること、が必要である。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、チャネル拡大により売上げ向上が見込める、国際線の機内食で利用されていることで一般消費者に対してのブランド効果が期待できる、現在非稼働となっている第 3 工場が利用できる、ことである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

静寂さや和みという B 社のコンセプトが顧客の支持を得ていたこと。
女将が書く御礼状等により顧客と旅館との関係性が強まったこと。

第 2 問

沸かし湯の使用により H 温泉全体の来客数が減少したこと。
最新設備の整った大規模で安価の温泉ホテルが営業開始したこと。

第 3 問

問題は、静寂さや和みという和風旅館の風情が顧客から支持されてる中で和洋折衷に転換することである。

問題は、関係性強化により口コミが広がっている中で、ホームページでの広告宣伝活動を行うことである。

第 4 問

（設問 1）

過去に来館した顧客に対し、挨拶状や案内状を定期的を送付することにより再来館を誘導することである。

（設問 2）

温泉組合に対し和風旅館の風情がある自社の特長を宣伝し、外国人旅行者の来館を促すことである。

第 5 問

地元食材の販売事業が考えられる。具体的には、地元の有機栽培の米・野菜、自然飼育の鶏肉・鶏卵、無添加飼料で飼育した豚肉などを地域ブランドとして全国に販売し、H温泉の知名度向上を図ることである。

果物狩りの事業が考えられる。具体的には、みかんやイチゴなどの無農薬栽培された地元果物の果物狩りツアーを実施し、全国からの集客を図るとともに旅館宿泊への誘導を行うことである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

生産性の高い金型製作を行える技術ノウハウ。

（ b ）

グローバル展開を進める取引先の海外工場に対し、生産性の高い金型製品を、複数取り提案やコスト低減に結びつく提案を行うことにより販売していく。

第 2 問

（設問 1）

生産要請に応えることは、C社を含む有力企業への金型発注がより集中化する機会ととらえるべきである。具体的には、海外工場が現地において調達・修理ができる数少ない企業であるとの評価が高まりC社への受注が増える。

（設問 2）

課題は、大型の機械加工に適した機械設備を導入するか否かである。具体的には、当該要請が一時的なものか長期にわたる継続的なものかを取引先の動向や外部環境変化から可能な限り確認し、決定することである。

第 3 問

共有すべきデータは、進捗状況が時間単位で管理できる作業データ 金型全体の図面・加工データである。生産面での効果は、進捗管理が行えることで次工程への弾力的な引継ぎが可能となり仕上げ工増員数を抑えられる、製品全体に合わせた部品加工が行われることで品質が向上する、ということである。

第 4 問

育成方法は、50歳を超えるベテランを教育係として据え、日々の業務を監視して教育するOJTや技能講習等を開催するoff-JTを実施することである。経営戦略に関わる可能性は、仕上げ工の増員により品質が高まることで更に加熱する低価格競争という脅威を回避できることである。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

自己資本比率 15.98%

問題点は、資金の調達を短期および長期の借入金に大きく頼っているため同業他社と比較し資本構成の安全性が低いことである。

棚卸資産回転率 17.12回

問題点は、主要設備が最新のものではないため顧客のニーズに十分に対応できておらず在庫が滞っていることである。

売上高対総利益率 23.64%

問題点は、主要設備のメンテナンス費用及び高齢化している従業員の人件費が収益を圧迫し同業他社より収益性が低いことである。

第 2 問

（設問 1）

- 1,440 万円

（設問 2）

D 社の経営状況は税引前営業キャッシュフローにおいてマイナスであり、設備更新を実施するべきである。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825 万円

（b）575 万円

（設問 2）

640 万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、借入に関わる利息負担が増大し収益性が低下すること、更に負債の比率が高まり安全性が低下すること、である。

（設問 2）

出資は受けるが経営への介入は抑えられる議決権制限付株式を Z 社に発行することである。