

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 小川博昭

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、高い水準に品質が管理された食品の製造ノウハウである。要因は、食材のメニューや味、盛りつけ、異物混入対策といった品質管理に対する取引先の要求に新設備や人材の投入で都度対応してきたことである。

第 2 問

背景は、機内食が製造に手間がかかりコスト増につながりやすい特性を持っていることである。具体的には、チルド加工した食品などの保管・輸送などの温度管理や早朝・深夜を問わない配送体制によりコスト増につながる。

第 3 問

効果として作業の無駄や調達の無駄が削減できた点が考えられる。具体的には工場の現場を熟知している工場長に権限委譲することで、作業手順の見直しや担当者の配置の見直しが実行でき作業の無駄を省けた、食材の調達タイミングや一回当たりの発注量が最適化でき調達の無駄を省くことができたと考えられる。

第 4 問

効果を生み出す可能性は、盛りつけ担当者のモチベーションの向上である。効果的に機能させる上で必要な点は、盛りつけ担当者に権限や責任を付与することである。具体的には、出来栄の良い盛りつけ方法を正式に社内採用する、食材のアレンジの内容を評価し、評価が高い担当者には報奨金を支給することである。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、工場の稼働率が向上し収益の向上が期待できるためである。具体的には、新事業開始により航空会社との取引における収益低下がカバーできる、品質が高い食品を生産するノウハウが活用できると考えられるためである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

静寂さや和みを大切にし、顧客にいやしの空間を提供してきたため。
心をこめた御礼状を書くなど顧客との関係性を大切にしてきたため。

第 2 問

大規模な低料金温泉ホテルが進出し、顧客が奪われたため。
温泉付分譲マンションが建設され、B社の湯量が減少したため。

第 3 問

問題は、B社に訪れる顧客が増えることや和洋折衷のコンセプトへの転換によりいやしの雰囲気
気が失われる点。

問題は、ホームページによる集客で不特定多数の顧客が訪れる結果、既存顧客との関係性が薄
れる恐れがある点。

第 4 問

（設問 1）

季節の食材やH温泉の季節ごとの風景を電子メールやはがきなどで紹介し、既存顧客の来店頻
度を向上させる。

（設問 2）

アウトレット・モールにおける地元の食材のPRやH温泉行きの無料送迎バスを運行すること
で新規客を取り込む。

第 5 問

新規事業としてイチゴ狩りやみかん狩りの体験学習の提供が考えられる。具体的には、日頃体
験したことがないことを体験したいと考えている顧客層にイチゴ狩りやみかん狩りの体験学習
を提案し、客単価を向上させる。

新規事業として温泉手形の発行が考えられる。具体的には、和風旅館の風情に親しみたいと考
えている外国人観光客らに対して温泉組合の観光案内所で温泉めぐりができる温泉手形を発行す
ることによって客数を増加させる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

コスト低減に結びつく提案力を有する点である。

（ b ）

経営戦略は、プラスチック部品の標準化や共通化でコストを削減したいと考えている顧客に生産性の高い金型を高い技術力を背景としたコスト低減に結びつく提案力で提供すること。

第 2 問

（設問 1）

取引先からの生産要請に応えることは受注拡大の機会としてとらえるべきである。具体的には、海外進出企業の金型の現地調達進展、国内生産の低迷による金型需要の減少による受注の落ち込みがカバーできる。

（設問 2）

生産面の課題は生産能力を強化することである。具体的には、大型の機械加工を得意とする企業と連携し C 社の生産能力不足を補う、大型の機械加工に適した機械設備を導入することによって生産効率を向上させる。

第 3 問

共有すべきデータは、金型全体の図面データ、設計や仕様の変更データ、生産進捗データなどである。データ共有による生産面での効果は、製品品質の向上である。具体的には、金型全体の図面を外注企業と共有することにより部品間の細かな調整といったすり合わせが可能になる結果、品質の向上が期待できる。

第 4 問

方法は、ベテラン工員と新人工員がペアになり日常の作業で技術継承を行う OJT を推進することである。仕上げ工増員が経営戦略に与える可能性は、海外進出を果たした取引先の要望に対応できることである。具体的には、海外工場に金型の提供を行う、海外工場に仕上げ工を派遣し修理等の対応を行う。

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、D社の主力設備の老朽化による故障の多発でメンテナンス費用等の経費が増加し、収益性が悪くなっている点である。

有形固定資産回転率 3.87回

問題点の内容は、D社の主力設備の老朽化により故障が多発し工場の稼働率が低下していることで資本効率が悪くなっている点である。

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借入金、長期借入金が過大となっており、資本の安定性に懸念が生じている点である。

第 2 問

（設問 1）

1,440万円

（設問 2）

現主力設備のままでは資金ショートする可能性があるため新主力設備を導入し、生産性を向上させるべきである。

第 3 問

（設問 1）

1,825万円

2,735万円

（設問 2）

922万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、財務レバレッジが高まることによりZ社等取引先からの受注が減少した場合に赤字に転落する可能性が高い点である。

（設問 2）

経営権を維持するための方法として、議決権制限株式を発行することが考えられる。