

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 庄司 央

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社の強みは、品質管理などのノウハウと大規模な工場設備である。それを形成してきた要因は、
アントレー製造に進出したことで、異物混入対策や温度帯管理等が充実し、顧客ニーズに対応することで工場増設を行った。

第 2 問

その背景は、1 社に多額の発注を行う商品特性であるため、航空会社としては価格引き下げ要求を行い易い、航空会社にとって付随的なサービスとしての商品特性であるため、コスト削減の対象となり易い、ことである。

第 3 問

工場長の権限と責任が一致したため、コスト削減にプラスの効果を及ぼしたと考えられる。具体的には、人事権を掌握したことで、工場従業員を最適に配置するよう組織構造を構築したことから、工場運営コストを引き下げ、購買権を掌握したことで、食材をリーズナブルな価格で調達する組織文化を醸成し、原材料費の低減を行った。

第 4 問

シングル・ワークステーションが、生産性向上に効果を生み出す可能性は高い。それを効果的に機能させる上で必要な点は、担当者が一人で一つのアントレーの盛りつけを、効率的にできるような教育訓練を行うことであり、盛りつけの成果に応じた評価や報奨の制度を導入して、担当者のモチベーションの向上を図ることである。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、食品加工、輸送、管理面のノウハウがあり、休眠中の第 3 工場やハサップ認定の第 4 工場を有し、販売先が一業界依存ではなく、ホテルやスーパー、百貨店など多方面との外部連携を図っている、からである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

理由は、静寂さと和みを演出するノウハウが優れているからである。

理由は、女将の書く毛筆のお礼状が口コミを喚起したからである。

第 2 問

理由は、少子高齢化の影響等のため、H 温泉の来客数が減ったため。

理由は、外資系ホテルができ、B 社より低価格で営業を始めたため。

第 3 問

問題点は、和洋折衷のコンセプトへの転換を図ることが、B 社のターゲット顧客にフィットしないことである。

問題点は、洋室の追加やメインダイニングでの食事では、静寂さと和みのサービスとフィットしないことである。

第 4 問

（設問 1）

既存顧客向けのプロモーション戦略は、女将や仲居から定期的継続的にイベント情報などを提供することである。

（設問 2）

新規顧客向けのプロモーション戦略は、外国人観光客向けのホームページを開設し口コミを喚起することである。

第 5 問

H 温泉組合は、地元の農家と協業して、地元の食材を販売するような新規事業が考えられる。具体的には、組合に加盟している旅館のロビーなどで、地元の有機栽培の米や自然飼育の鶏肉等を販売する事業を組合が主催する。

H 温泉組合は、ハウス栽培を行っている農家やアウトレット・モールと協業して、パック旅行を企画するような新規事業が考えられる。具体的には、買物と温泉のパック旅行や、年中通してのみかん狩り旅行などを企画する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

取引先に複数取り提案等ができることである。

（ b ）

経営戦略は、難易度や生産性の高い金型製作を求める企業に、複数取り提案やコスト低減に結びつく提案などを行って、小型から大型に至る製品用金型を短納期で提供する。

第 2 問

（設問 1）

C 社は、生産要請に応えることをプラスの機会としてとらえるべきである。具体的には、既存取引先の要請に応えることで、有力企業に発注が集中する傾向を捉え、海外進出企業の現地調達の進展などの脅威を回避する。

（設問 2）

生産面の課題は、短納期化に対応した社内体制を整備することである。具体的には、金型設計を計画通り進捗させること、金型部品加工について更なる短期化を図ること、仕上げ工の要員不足を解消すること、である。

第 3 問

C 社は、短納期化を図るために、進捗状況が時間単位で管理できる作業指示データ、金型全体の図面データ、部品の図面と加工データを共有化すればいい。そのデータの共有化は、社内と同様の情報共有化を外注企業との間でも図ることとなり、技術交流などの情報の緊密化を通じて、生産面でプラスの効果を持つ。

第 4 問

仕上げ工を育成する方法は、50 歳を超えるベテラン 11 人による OJT 指導がある。仕上げ工の増員は、C 社の経営戦略にプラスの可能性を持つ。具体的には、取引先の海外工場の金型調達や修理への対応がし易くなり、小型から大型に至る、設計から仕上げを充実することで、提案の幅が広がる可能性を持つ。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高対総利益率 23.64%

問題点は、主力設備について老朽化による故障が多発しているためメンテナンス費用である修繕費が増加し、収益性が低いことである。

有形固定資産回転率 3.87回

問題点は、主力設備を 5 年前に更新したが、当時の最新機能を備えたものではなかったため売上高が上らず、効率性が低いことである。

自己資本比率 15.98%

問題点は、定期的に設備の更新が必要であり、要する資金が体力に比べて過大であることから借入金が多額で、安全性が低いことである。

第 2 問

（設問 1）

- 1,440 万円

（設問 2）

D 社の経営状況は悪化する。とるべき対策は、新主力設備を導入することであり、キャッシュフローを改善する。

第 3 問

（設問 1）

（a）- 1,510 万円

（b）- 1,250 万円

（設問 2）

922 万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、資本の安全性がさらに悪化することである。具体的には、借入金が大幅に増加するため、自己資本比率がさらに悪化する。

（設問 2）

方法は、議決権のない株式を発行し、Z 社に引き受けてもらうことにより資金調達を行う。