

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 高橋洋介

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、本格的な調理を必要とするアントレーを、安全で品質が高く、低コスト、短納期で供給できる生産体制を有する点である。要因は、航空会社からのアントレーの供給依頼に対し、生産体制を強化し対応してきたこと。

第 2 問

背景は、 厳しい国際的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に向けた商品であり、 安心かつ品質が高くリーズナブルな価格での提供が求められる商品特性を有していること、である。

第 3 問

効果は、コスト管理体制が強化されコスト削減につながったことである。具体的には、これまで料理長が掌握していた人事権、購買権を、工場長に移管することにより、 工場全体の視点から見た効率的な人員配置を実現できたこと、 工場全体のコスト管理面からみた適正な購買活動を実現できたこと、等と考えられる。

第 4 問

可能性は、担当者の作業能力に応じた盛り付けを行うことで、作業速度や作業品質が向上し生産性向上につながることである。機能させる上で必要な点は、 熟練担当者経験の少ない担当者をペアにした OJT を実施し、能力向上を図る点、 作業の評価基準を明確にし、その評価を賃金に反映させ、モラル向上を図る点。

第 5 問

<成功すると思う>

理由は、 機会：一般消費市場は、安全で品質が高い食品をリーズナブルな価格で求めるニーズが高まっており、 強み：A 社の強みである安全で品質が高く低コストで供給できる生産体制を活用し、ニーズ対応できるため。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

静寂さと和みの雰囲気の中で仲居がきめ細かな対応をしているから。
地元契約農家による食材を利用した会席料理を提供しているから。

第 2 問

天然温泉付きマンションが建ち、H 温泉自体への来客が減ったため。
近隣に最新設備が整った大規模な温泉ホテルが進出してきたため。

第 3 問

問題は、静寂さと和みの雰囲気が失われ、仲居によるきめ細かな対応も困難になり、既存顧客が減少すること。

問題は、和洋折衷で規模を拡大するため、地元食材を利用した会席料理の提供ができず強みを活かさないこと。

第 4 問

（設問 1）

戦略は、既存顧客に対し女将の毛筆で書いた来店を促す手紙や案内状を送付し再来館を促進すること。

（設問 2）

戦略は、和風旅館の風情に親しみたい外国人観光客に対し、B 社の建物や茶室、陶芸工房を訴求していくこと。

第 5 問

新規事業は、H 温泉の地元の食材を求める人に対し、地元農家による有機栽培や自然飼育の食材、温泉の熱を利用したハウス栽培で取れた食材を、直売所等の店舗を共同で設置し、提供していくことである。

新規事業は、地元の農家が手掛けているみかん狩りやイチゴ狩りをしたい人に対し、みかん狩りやイチゴ狩りといった体験サービスを、地元農家を活用し、地域全体で提供していくことである。

事例（生産・技術戦略）

第1問

（a）

コスト削減に結びつく提案力を有していること

（b）

経営戦略は、海外進出企業の海外工場に対し、難易度の高い金型や金型修理などを、複数取り提案やコスト削減に結びつく提案とともに提供していくことである。

第2問

（設問1）

取引先との取引拡大の機会として捉える。理由は、海外進出企業の金型の現地調達や国内生産の低迷により金型需要が縮小するが、反面、C社を含む有力企業には金型発注が集中する傾向にあるため、である。

（設問2）

課題は、大型金型の生産要請に応えるための生産体制を構築することである。具体的には、大型の機械加工に適した機械設備の導入を図り、生産効率の高い大型金型の生産体制を構築していくことである。

第3問

共有するデータは、金型全体の図面データ、外注企業の生産進捗データ、受注品の生産日程、納期データ等である。効果は、これらデータを外注企業との間で共有することにより、外注企業との間のやり取りが迅速かつスムーズになり、仕掛品が減少しコスト削減でき、すり合わせ精度が向上し、品質が向上すること。

第4問

方法は、退職するベテラン仕上げ工に対し再雇用制度を導入し熟練技能の維持を図った上で、ベテラン仕上げ工と若手でペアを組みOJTを実施していくこと、である。経営戦略への可能性は、取引先の海外工場に対しての金型修理やメンテナンスの対応力が強化できること、である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

売上高対経常利益率 - 0.55%

問題点は、主力設備の老朽化によるメンテナンス費用の増加と、多額の借入金の金利負担により、収益性が低い点である。

有形固定資産回転率 3.87 回転

問題点は、既存の主力設備が売上に結びついておらず、また今後の売上増加も期待できず、資産効率が低い点である。

自己資本比率 15.98%

問題点は、借入金に依存した財務体質である上、赤字発生による内部留保の流失により自己資本比率が低下し、財務安定性が低い点。

第 2 問

（設問 1）

- 270 万円

（設問 2）

経営状況は赤字の拡大が予想されるため、メンテナンス費用減少と売上増加が期待できる新主力設備を導入する。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825 万円

（b）- 1,250 万円

（設問 2）

1,313 万円

第 4 問

（設問 1）

問題点は、借入金のさらなる増加により、財務安定性が低下すると共に、金利負担が増大し収益性が低下する点、である。

（設問 2）

方法は、議決権制限株式などの議決権がない株式を発行し、出資を受け入れることである。