

再現答案【平成 20 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 玉井明寿

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みは、顧客ニーズを的確に捉え迅速に組織体制を整備し、サービス提供できたこと。具体的には、取引面：顧客からの受注量増加や低価格要請への対応、生産面：工場拡大、品質、配送、安全などを対応したこと。

第 2 問

背景は、厳しい国際的価格競争の航空会社にとって機内食サービスは直接利益を稼ぐ商材ではない特性によるものである。具体的には、厳しいコスト削減の必要から航空会社は、メニューの質より低価格を求めたのである。

第 3 問

工場長への権限強化の効果は、コスト削減対応の迅速化である。具体的には、権限の一元化により、迅速な意思決定が可能なこと。人事権、購買権などの権限の移管により、非正社員の活用による費用削減や、原材料費の低減などの対策を強力な指導力で実行できること。費用削減の実行により、全社員の意識を変革できること。

第 4 問

可能性は、作業者が一人で盛り付けを全て行うことで、モラルと、能力が高まり生産性が向上する効果である。効果的に機能させる上で必要な点は、作業手順を作業者自身の裁量で工夫できる余地を残し、モラルを高めること。生産量や、盛り付けの出来栄などを、社内コンクールの実施で能力向上を促すことである。

第 5 問

<失敗すると思う>

理由は、A社の成長は既存顧客対応によるものであり、新規開拓の営業力や消費者ニーズ、販売チャネルを有していないため。自社ブランドの確立までには長期間かかり、第四工場の返済期日を控え財務面で厳しいため。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

理由は、仲居が既存客にきめ細かい対応を行い関係性を深めた為。

理由は、温泉の評判と既存客の口コミにより新規客を獲得できた為。

第 2 問

理由は、既存客の高齢化により来館回数と来館客数が減少した為。

理由は、湧き出す温泉量の不足により H 温泉の評判が低下した為。

第 3 問

問題点は、メインダイニングを選択する顧客には仲居のきめ細かい対応ができず、リピート率が低下する点。

問題点は、和洋折衷のコンセプトは、外国資本の旅館との差別化が難しくなり、低価格競争に巻き込まれる点。

第 4 問

（設問 1）

既存客に対し、B 社の茶室や陶芸工房を活用した茶会や陶芸教室などのイベントを開催し来館を呼びかけること。

（設問 2）

新規客は、和風旅館を楽しみたいアジア地域の富裕層の観光客に対し、旅行代理店と連携して取り込むこと。

第 5 問

H 温泉の地元の食材を求める顧客に対し、地元の農家とインターネット販売を行い、注文品の送付時に、H 温泉のパンフレットやメニューを同梱して送り、地産地消を訴求することにより集客力を高める事業が考えられる。

H 温泉をよく知らない顧客に対し、H 温泉の泉質の良さを分かってもらうために、アウトレットモール内に、H 温泉の足湯コーナーを設置し、H 温泉の認知度を高めることにより集客力を高める事業が考えられる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

（ a ）

難しい金型製作のノウハウ蓄積による提案力。

（ b ）

自動車分野の顧客などに対し、複数取りなどのコスト低減に結びつく生産性の高い金型製品をこれまでの豊富なノウハウを駆使して提案することで受注獲得することである。

第 2 問

（設問 1）

C 社にとって生産要請は、受注拡大にかけりが見え始め、海外進出企業に現地調達の進展や国内需要の縮小という脅威に対し、大型の金型も対応することにより、C 社を含む有力企業に集中する金型受注の機会を活用できる。

（設問 2）

生産面の課題は、設備投資を行うのか、外注加工に委託するのかを、早期に決定することである。具体的には、需要予測を行い、設備投資の費用対効果を検討すること。外注化を決定する場合は進捗管理方法を検討する。

第 3 問

短納期化を図るために共有すべきデータは、外注先の余力と進捗状況である。データの共有化による効果は、顧客からの設計変更への納期回答、特急品の受注の可否判断、金型の保守対応が迅速化でき、顧客対応力が強化され、グローバル展開を進める取引先の海外工場からの受注獲得が可能になる。

第 4 問

仕上げ工を育成する方法は、社内に研修施設を設置して行う技術研修と、ベテランによる計画的な OJT である。仕上げ工の増員による経営戦略の可能性は、短納期化によるグローバル企業からの受注獲得と、ベテランからの技能継承をすすめ、難易度の高い製品による差別化が利益獲得につながる。

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、5年前に更新した生産設備が老朽化し、故障が多くメンテナンスによる修繕費が高く、収益性が低い点である。

有形固定資産回転率 3.87回

問題点は、5年前に更新した生産設備が最新の機能でなかったことにより、受注が獲得できず、資産効率が低い点である。

自己資本比率 15.98%

問題点は、同業他社と比べ負債が多い状況であり、設備更新の資金を借入金で賄う場合は、財務の安全性が極めて低くなる点である。

第 2 問

（設問 1）

- 1,439万円（設問 2）

D社は、操業費の増加が収入を上回り、赤字に陥る。対策は、最新機能を備えた新設備を導入するべきである。

第 3 問

（設問 1）

（a）1,825万円

（b）610万円

（設問 2）

記録なし(不明)

第 4 問

（設問 1）

問題点は、借入金の比率が高まり財務の安全性が低下し、さらに、金融負担の増加により収益性が低下し、倒産リスクが高まる。

（設問 2）

経営権の維持のためには、社債や、議決権制限株式を Z社に引き受けてもらう方法がある。