

事例Ⅲ講評

1. 事例テーマ・経営課題

本事例は紙パイプ製品を扱う C 社の事例である。C 社は、需要が減少傾向にある紙需要において、産業用・建設用への事業拡大を行ってきた。さらに、新たに食品用や医療用の需要を喚起しつつも、足元でのクレーム削減への対応や生産性の向上に取り組んでいくというストーリーである。

経営課題としては、既存事業においては生産性や品質を高めることによる高付加価値化・コストダウンが挙げられる。新規事業においては、厳格な品質基準への対応と新規需要の喚起が課題である。

2. 問題の特徴・難易度

オーソドックスな事例であり、事業の方向性が見えやすい。そのため、まず D 評価を取ることは考えにくい事例と言える。一方で、第 2 問と第 4 問の切り分けがやや難しく、新事業の特徴を捉えなければ第 4 問で芯を食った解答を組み立てにくい。また、第 3 問も工夫して作問したことが伺える。第 3 問・第 4 問が勝負を分けると考えられる事例であり、本年度は事例Ⅲで合否が分かれるかもしれないといつても過言ではないのではないか。

本事例は取り組みやすさの観点で考えると、難易度は普通かやや易しいと考えられる。しかし、切り分けが難しく、切り分けを大きく外してしまうと大失点を食らうリスクがあると考えられる。良問ながら「取り組みやすくリスクの高い」事例と考えられる。

3. 設問別講評

第 1 問

C 社の強みと弱みについて、それぞれ 60 字で解答する問題である。特段の制約条件が書かれていないことから、素直に 4 M の切り口で解答していくべき。4 M の切り口がきちんと安定していれば、C 社の人の問題・カネの問題・ノウハウの問題に気づくことができ、以降の設問で当該問題の解決策に踏み込むことができ、一貫した解答を作り上げることができる。

第 2 問

既存事業におけるコストダウンに向け、課題を 2 点挙げ、課題に関する改善策を述べる問題である。明らかに 3 つの工程で問題点が生じている中、課題を 2 つにまとめたスキルと、具体的に改善策について踏み込む現場対応のスキルの 2 点が問われる。そのため、本問が当事例の評価を分ける。また、即効性のない改善策を記述してしまうと、レベル感のバラツキが大きくなることから、時間内で完璧に解答するのは難し

かったのではないか。

第 3 問

これまで経営リスクに鑑み、製品在庫を持たず納期に対応できる工程管理の改善を進めるために必要な対応策を述べる問題である。「経営リスクがあることを考慮した中で」納期対応を改めるとあることから、過度に完成在庫を持たせて対応するわけではないという方向性が示唆されている。与件文の現状の管理方法を改める程度の大きさが問われていることから、C 社に寄り添った、つまり与件文のヒントをどこまで使えたかが勝負を分けそうである。また突発的な生産計画の変更についても、どのように吸収するのか、方法は思い浮かんでも、記述面で表現することが難しい。

単に「見込生産する、そのために倉庫を建設して完成在庫を保管する」、「生産計画を柔軟に切り替えてデータベースで一元管理する」といったテンプレ解答を完全に落とす目的が透けて見える問題である。実力差が大きく生まれたのではないだろうか。

第 4 問

新事業展開として、食品用や医療用の紙パイプ製品に参入する中の社内の取り組みに関する問題である。王道の解き方としては、食品用や医療用の製品特性や、第 2 問、第 3 問で問われていない C 社の問題について検討すればある程度の得点は取れそうである。ただそれだけでは不十分であり、「食品用・医療用」の市場がどの段階にいるのか、与件文からその市場特性を踏まえた解答を記載できれば大きく得点が伸びたものと思われる。

いずれにしても、80 分で全ての問題点に気付き、解決することは極めて困難であるというのは毎年の傾向通りである。ただ、かなりの問題点や課題に気付き、それを改善していくような解答はちりばめられたはずであり、素点で 60 点を目指すことはできるだろう。