事例Ⅲ講評

１．事例テーマ・経営課題

当事例は、厳しい外部環境にある印刷業界において事業を行うＣ社が、官公庁や民間企業から、新たに印刷物だけでなく部数や形態、仕分けや発送といった納品時におけるサービス面を強化することによって業績の浮上を図っていく事例である。当該ドメインを実現するには、強みであるオフセット印刷の品質の高さを維持・強化することはもちろん、実行体制の構築や取り組み方法を模索していく必要があり、その具体的内容を提案することが求められる。

２．問題の特徴・難易度

本問題は、とにかく「言葉があいまい」なものが見受けられることから、理解に苦しむ部分が多い。令和７年度の事例Ⅲと同様に、きちんと日本語をチェックして作問したのかどうか、大いに疑問を持たせる問題である。例えば、第４段落の「他社」とは、取引先なのか、競合他社なのか、外注なのか明確でない。また、第９段落のデザイン会社やイベント会社からの受注の流れはあくまで一般論のように書かれており、当事者である C 社が当該受注を受けているのか、受けていないのかといった点も記載されていない。さらに、外注活用がどの工程まで依頼できるのかも不明である。

一意に解釈できる文章で作問をしなければ、受験生にとってはこれらの言葉の定義をギャンブルで特定し解答を組み立てることになる。これでは、生産・技術の助言を問う前に、言葉の意味推理ゲームに打ち勝つという、全く別のゲームを事前に挑まされることになる。その点で、今年度の難易度は高く、採点方針が大きく揺らぎそうである。その中でも、しっかり考えれば使える与件文の問題点がいくつかあり、そういった与件文の問題点をいくつ拾い上げることができるかが勝負を分けることになるだろう。

第１～第３問でしっかり稼いで、ある程度の点数を確保した上で、第４問、第５問はできる範囲で解ききるというような対応をしたい。

３．設問別講評

第１問

本問はＣ社における生産面での強みを述べる問題であった。与件文に明確に記載があることから、時間をかけずに対応したい問題であった。QCD もしくは 4M の切り口で解答したい。間違っても「顧客からの信頼が厚い」など、生産面から大きく外れた解答をしないように心掛けたい。

第２問

本問は収益性確保に向けた受注価格設定における課題と解決策について述べる問題

である。幅広く分析すると様々な解答要素を見つけることができるが、本問は 80 字以内であり、配点も大きくないことから、ある程度シンプルな解答を要求しているものと考えられる。

第３問

本問は C 社が実施する印刷手法のうち、デジタル印刷機の有効活用方法について述べる問題であった。与件文から問題点をある程度つかむことができる。例えば、ベテラン作業者がオフセット印刷を選ぶ傾向が多いなど、決まったルールが明文化されていないことがうかがえる。このような問題点を１つずつ裏返していけば、半分以上の得点を取ることは可能である。

第４問

本問はベテラン従業員の高齢化が進む中でも技術力を維持・強化していくための課題と解決策を述べる問題である。本問は非常に答えにくい問題であった。そもそも、ベテラン作業員とそうでない作業員の構成比が書かれていない。そのため、単純に OJT をしましょう、といった解答は期待されていないものと考えられる。さらに、「既存の設備と人員の中で」と与件文にあるため、採用するといった方法も難しい。そのような状況で「維持」に関する切り口と「強化」に関する切り口を両方書かなければならない。おそらく、ほとんどの人がここで手が止まったのではないだろうか。作問者としても、これまで過去問で全く問うたことのない、斬新な切り口を模範解答としている可能性がある。そのため、本問ではあまり大きく差はつかないのではないだろうか。

第５問

本問は新たに一括請負業務で収益拡大を図るに際してアドバイスを実施する問題である。新たに付加される業務を検討するなどによって、実行体制面や取り組み方法について挙げることは可能である。したがって、部分点を重ねやすい問題といえる。

一方で、最終段落に「経営改革」と強い言葉が書かれており、単なる小手先の対応だけを求めているわけではないように見受けられる。したがって、近視眼的な対応ではなく、経営戦略を意識した解答を組み立てられたかどうかで実力差が明確に浮彫りになる問題と言える。