事例Ⅲ講評

１．事例テーマ・経営課題

本事例は、汎用機を用いて業務用食品製造業を製造しているＣ社が、足元の生産効率を見直すとともに、新規事業として中堅食品スーパーＸ社等に中食需要に対する総菜の企画から納品までを実現していくというストーリーである。昨年度の事例に比較して工場の作業イメージがわきやすい分、やや取り組みやすく感じたかもしれない。しかし、多くの論点が練り込まれた、今年もまたすばらしい良問である。論点が多い分、うわべだけをなぞったような解答を組み立ててしまうと得点が伸びない、という結果になるかもしれない。

２．問題の特徴・難易度

本事例は切り分けやすいことが大きな特徴であった。５問に構成されており、第１問で強みを、第２問、第３問で現状の問題点に対する対策を、第４問、第５問で将来の課題に対する対策を問うている。そのため、どこの問題で何を書いていいか迷ってしまう、という混乱が起きづらい点で切り分けミスによる大失点はないだろう。

一方で、80 分の試験の中で、過去問をきちんと分析できていない人や生産の知識が薄い人には、点数が伸びないという結果になった可能性がある。さらに、気づきにくい論点も多い。総じて難易度はやや難、素点で 45 点ほど取ればＡランク、といったところではないだろうか。

３．設問別講評

第１問

本問では、生産面の強みを問うている。強みを２点ということで４Ｍを意識しながら記述すれば特に問題ないだろう。本問は全員に 10 点を取らせたいという意図を感じる。あとで考えると、第４問とのつながりを意識した問題だと感じるような形になったかもしれない。

第２問

本問がもっとも対応しづらい問題となった。前半で難易度の高い問題が出題され、パニックに陥った可能性がある。本問の難易度の見極めが勝負を分けた可能性がある。

内容としては、大きくまとめて生産するという方向性と手戻りをなくすという方向性で組み立てれば問題ないだろう。ただし、そのための実現方法が難しい。さらに、結果的に引っかけになった要素があると考えられる。「全工程でレシピを分解して、同じものをまとめて仕込めばいい」といった解答は、与件文の「食品衛生管理上交差汚染を防ぐ」という設問上の制約があるため誤りであると考えられる。ただし、だからといって、全ての工程で販売先ごとに分割して生産しないといけないのか、といっ

た考え方も危険と言えるかもしれない。いずれにしても、「工場レイアウトを工程別にまるっと変えましょう」、という大外し解答がかなり多いのではないだろうか。
　いずれにしても本問は合否を分ける問題にはならないだろう。

第３問

　本問は、第２～５問の中ではもっとも解答しやすい問題だと考えられる。ただし、満点を取れた人は案外少ないのではないか。与件文の「廃棄」というキーワードにとらわれたのみで解答を組み立てる場合、字数が余ったはずである。もう１論点あるはずだ、と探しに行った人とそうでない人とで大きく差がつく問題になるだろう。

第４問

　本問は製品の企画開発をどのように進めるか、といった論点が問われている。本問については、体制面についてはすぐに着眼できたのではないだろうか。そこを押さえていればある程度の得点は確保できたはずである。しかし、本問もどうようにそれだけでは字数が余ってしまう。ここで第１段落の違和感である、「配送業務を兼務する営業部」といった記述などに冷静に着眼できた人とそうでない人とで視野の広さに大きな差が出ることになったであろう。

第５問

　本問は比較的取り組みやすい問題だったと考えられる。まずはていねいに妥当か妥当でないか、理由、留意点の３点で組み立てればよく、新たな取り組みを行うという点で、バリューチェーンのさまざまな点で留意点が存在することから、かなり幅のある加点方式になるものと考えられる。そもそも本問を「妥当でない」と結論付ける場合、何もしないことに対する留意点など書きようがない。理由については「Ｓ×Ｏ」、「事業戦略と生産戦略」などで切り分けて組み立てるといいだろう。

　以上より、第１問、第５問はしっかり得点できて、その他の問題は半分ずつ押さえて、一部ミスがあるとして素点 45 点強を取ればＡランク、という形であると推察される。