



がんばれ受験生!令和6年度2次試験徹底サポート

中小企業診断士

速報解答例 事例Ⅰ(組織・人事)

2024年10月27日13時30分 時点 ※速報解答例は事例Ⅰのみとなります。

第1問 (配点20点)

(a)

地	元	密	着	型	の	質	の	高	い	物	流	サ	ー	ビ	ス	と	、	顧	客	
や	事	業	者	と	の	関	係	性	。											

(b)

旧	態	依	然	の	管	理	体	質	で	非	効	率	な	受	注	・	在	庫	管	
理	と	新	規	開	拓	力	不	足	。											

第2問 (配点20点)

理	由	は	、	首	都	圏	市	場	に	精	通	し	た	人	材	で	組	織	化
し	、	古	い	慣	習	に	と	ら	わ	れ	ず	事	業	化	を	進	め	る	た
め	で	あ	る	。	ま	た	、	長	女	の	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	や	営	業
経	験	を	活	か	す	と	と	も	に	、	次	世	代	を	担	う	経	営	者
や	幹	部	候	補	に	事	業	経	験	を	積	ま	せ	る	た	め	で	あ	る

第3問 (配点20点)

理	由	は	、	X	社	と	の	取	引	実	績	や	地	元	密	着	型	の	物
流	機	能	、	関	係	性	が	あ	り	、	包	括	的	で	長	期	的	な	契
約	が	で	き	る	と	考	え	た	た	め	で	あ	る	。	ま	た	、	長	男
か	ら	の	物	流	シ	ス	テ	ム	提	案	を	受	け	、	適	正	在	庫	管
理	や	機	動	的	な	商	品	補	充	を	期	待	し	た	た	め	で	あ	る

第4問 (配点40点) (設問1)

狙	い	は	、	経	営	幹	部	に	補	佐	役	を	任	せ	、	協	力	会	と
の	関	係	性	の	承	継	や	一	体	感	を	醸	成	す	る	こ	と	で	あ
る	。	ま	た	、	長	男	に	運	送	部	と	倉	庫	部	の	統	括	を	任
せ	、	非	効	率	な	管	理	体	質	を	改	善	す	る	た	め	で	あ	る

(設問2)

施	策	は	、	部	門	横	断	的	な	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	チ	ー	ム	を
編	成	し	、	Z	社	の	ニ	ー	ズ	に	対	応	し	信	頼	を	獲	得	す
る	べ	き	で	あ	る	。	外	部	委	託	先	を	卷	き	込	み	長	期	契
約	に	対	応	し	つ	つ	、	同	族	や	年	齢	を	問	わ	ず	多	様	な
専	門	人	材	を	抜	擢	し	、	処	遇	を	改	善	す	べ	き	で	あ	る

LEC 東京リーガルマインド

■お電話での申込・講座に関するお問い合わせ (平日9:30~19:30 土日祝10:00~18:00)

LECコールセンター  0570-064-464

※このナビダイヤルは通話料お客様負担となります。
※固定電話・携帯電話共通(一部のPHS・IP電話からのご利用可能)。

著作権者 株式会社 東京リーガルマインド © 2024 TOKYO LEGAL MIND K.K. Printed in Japan 無断複製・無断転載を禁じます。

この広告物は発行日現在のものであり事前の告知なしに変更する場合があります。予めご了承ください。発行日:2024年10月27日/有効期限:2024年10月27日

NV2410002

事例Ⅰ 講評

1. 事例テーマ・経営課題

本事例のテーマは、「地元密着型の物流サービス企業の、全社一丸となった3PL事業体制の構築と次世代を見据えた組織・人事体制の構築」である。

創業当初のA社は、物流産業の競争環境が激化する中、地元密着型の質の高い物流サービスと地元事業者との関係性を構築し、価格競争を回避した。

その後、首都圏市場の開拓に向けて、後継者候補である長女をリーダーとしたプロジェクトチームを組織し、新規顧客の開拓と新たな管理ノウハウの蓄積に成功した。

さらに、長女が2代目経営者に就任後には、大手情報システム会社で経験を持つ長男を情報システム部の部長に抜擢し、首都圏企業向けの提案営業を展開した。しかし、新規顧客のZ社との取引では、各店舗の適正在庫管理や機動的な商品補充が対応できていないなど問題が顕在化し、部分的な受託にとどまっている。

今後、3PL事業者としての事業展開を進めていくA社に対して、競争環境、外部委託先の運送事業者の人手不足問題、多様な人材の活用と処遇の改善といった観点を踏まえて分析と助言を行うことが求められている。

2. 問題の特徴・難易度

難易度は「やや難しい」という印象である。配点および記述量、設問構造は昨年度と同様であり、与件文の内容も難しくないので、全く手が出なかったという難しさはない。一方で、組織図が提示されたことと、設問要求の抽象度が高い問題が出題されたことから難しさがあった。

よって、「何を書いたらよいかわからない」という状況になったことが想定されるが、その中で事例のストーリーや与件の根拠を意識しながら粘り強い対応ができたかどうかで差がつく内容となっている。

3. 設問別講評

第1問

直近2年間と同様に強みと弱みが問われており、記述量は昨年と同様である。与件文より様々な要素が抽出できるが、時制と設問構造を意識しながら優先度を付けた内容であった。

時制は「2000年当時」であり、倉庫事業に参入したほか、その後の首都圏市場への進出を目指していくタイミングである。競争が激化する中で、どのような強みを有していたのかに着目することと、Z社との取引強化を阻んでいる問題点の真因に着目することが重要であった。

第2問

首都圏市場の開拓を目指した当時のA社の環境分析である。設問要求から意識したいのは、「プロジェクトチームの組織化」および「長女をプロジェクトリーダーに任命した狙い」に対するアンサーを意識したい。

プロジェクトチームの組織化に関しては、知識的な観点でいえば、既存の思考様式にとらわれずに新規事業を推進できるメリットがある。その中で、A社にはない首都圏市場の知識を、長女および首都圏での新規採用社員を活用することで事業化を進めていくことが考えられる。

また、長女をプロジェクトリーダーに任命した狙いとしては、次世代を担う経営者や若手の幹部候補に事業経験を積ませようとしたことが考えられる。

第3問

設問要求の抽象度が高く、難問である。主語がZ社である点と、制約条件が少ないことから「何を書いたらよいかわからない」という状況に陥りやすい。

このような問題では、設問構造や解答の表現力で差がつきやすい。一つの観点として第1問の強みや弱みに着目したい。他方、今後の事業展開について問う第4問との関連を意識することが有効である。

また、解答の多面性、論理性、具体性を意識することで、与件の内容から離れないことが大切である。

第4問

今後のA社が3PL事業者となるための事業展開について問われている。

(設問1)

設問要求の抽象度が高く難問である。主語が創業経営者である点に注意したい。配置転換の内容は「経営幹部が専務取締役として2代目経営者を支えること」と「2代目の長男を運送部と倉庫部の統括マネジャーに配置する」ことである。

本問も第3問との関連を意識しながら方向性の実現と、経営課題の解決を意識しながら解答を組み立てたい。

(設問2)

設問要求の抽象度が高く難問である。今後の方向性は、3PL事業者として顧客との包括的かつ長期的な取引契約を構築することである。そのために、必要なのは組織図にある各機能が連動することや、それまでのA社の強みであった地元密着型の事業展開を活かしていくことである。

また、与件文にある競争環境、外部委託先の運送事業者の人手不足問題、多様な人材の活用と処遇の改善といった経営課題を意識しながら解答を組み立てたい。単に知識を問う問題ではなく、事例の全体像を意識しながら解答を組み立てることができたかどうかで差がつく内容であった。