

企業診断2020年1月特集 第5章 事例I 例題 解答例

第1問 (配点20点)

A社の事業の歴史的展開を踏まえ、印刷事業におけるA社の強みはどのような点にあったと考えられるか。A社の強みとそれを形成してきた要因について、100字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

A社が取引先からの要求に1つ1つ応えていく経験を通じて、顧客に対応して成長できる組織能力を構築していく過程を記述できる能力を問う問題である。

【EBA解答例】

大手印刷会社やグループ会社など少数の取引先との取引をベースとして、顧客の要求に最新デジタル印刷機を導入したり、オペレーターの採用や育成に取り組むなどにより対応することにより培った組織能力が強みである。

第2問 (配点20点)

A社のような中小企業は、大企業と比べても経営資源が脆弱であり、大量生産によるコストリーダーシップが取りにくい。A社が新規事業で成長し、高収益を確保することができた理由について、新規事業における事業特性も踏まえたうえで150字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

A社が、現社長の経験を活かし、買収により新規事業に必要な経営資源を獲得することで早期に新規事業における収益を確保できたことと、デジタル財の特性から、①限界費用がゼロに近く(複製可能性)、②物流制約を受けずに世界中に伝達できる(非空間性)ことから、規模の経済を發揮して高収益を獲得できるという理論を整理できる能力を問う問題である。

【EBA解答例】

アニメーションの専門学校を卒業し、海外留学してIT技術を学んできた現社長の経験を活かし、F社を買収することでアニメーションの配信サービス事業に必要なノウハウや人的資源を獲得できたこと。アニメーションの配信はデジタル財のため限界費用がゼロに近く、物流コストもかからないため、規模の経済を發揮できた。

第3問 (配点20点)

最近では、インターネット技術の普及に伴い、X社のようなサービスを提供する企業が増えている。X社が展開しているプラットフォーム事業の事業特性について、120字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

登録者数の増加が更なる登録者数増加を促すネット

ワーク効果(外部性)と、一度登録したあとにはほかのサービスに切り替えしにくいスイッチングコストの理論を整理できる能力を問う問題である。

【EBA解答例】

登録者数の増加が既存ユーザーへの価値を高め、一層の登録者を呼び込むネットワーク効果がある。またレビューシステムなどにより、一度X社に登録したユーザーが継続してX社を利用する傾向が強くなるため、参加者のスイッチングコストが高くなる事業特性をもつ。

第4問 (配点20点)

A社は現社長の新規事業開拓により成長することができたが、新しい収益の柱ができた結果、A社にとって組織管理上の新たな課題が生じた。それは、どのような課題であると考えられるか。100字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

A社が機能別組織を採用していることを指摘したうえで、A社長が子会社の業務も負担していることから、「トップ負担の軽減」を課題として指摘し、長期的には子会社を任すことのできる「後進育成」を課題として指摘することができる能力を問う問題である。

【EBA解答例】

A社は機能別組織を採用しており、子会社の社長をA社長が兼任し、自らコンテンツの企画・制作・宣伝・広報・マーケティングを行っているため、トップ負担の軽減と子会社を任せることができると後進の育成が課題となる。

第5問 (配点20点)

A社は今後、オンデマンド印刷サービス事業への参入を計画している。A社の新規事業開発を成功させるための組織上のアドバイスについて、120字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

A社が「これまでの印刷事業とは異なる新規事業開拓」を必要としていること、および、機能別組織を採用していることから、既存の思考様式から隔離された組織を採用し、市場から学習できる仕組み、および、新たな事業における学習を促進し、ノウハウを習得するための人事施策を提案できる能力を問う問題である。

【EBA解答例】

社内ベンチャーを導入し、既存事業の思考様式から隔離し、市場からの迅速な情報フィードバックが得られるようにする。従業員を外部研修に参加させたり、中途採用した社員を幹部に登用して権限を委譲してオンデマンド印刷サービス事業のノウハウを習得させる。