

特集 2
令和6年度
事例①の研究
第①章
物流サービス業の
サービスの高付加価値化と
事業承継における企業風土の変革

令和6年度事例Iは、物流サービス業のサービスの高付加価値化と事業承継に絡めた企業風土の変革がテーマでした。企業風土の変革のテーマは、令和元年度にも出題されています。また、事業承継のテーマは、令和2～4年度と3年連続で出題されており、令和6年度は2年ぶりとなります。図表1は、令和6年度事例Iの全体を俯瞰したものです。

以下、第1問から順番に見ていきましょう。

1 第1問を解く

第1問（配点20点）
A社の2000年当時における(a)強みと(b)弱みについて、それぞれ30字以内で答えよ。

(1) 設問解釈

まず、「2000年当時」と明示されているため、時制制約に注意します。強みまたは弱みであっても、「2000年時点」で該当するものだけを選ぶ必要があります。

また、第4問の前文にあるようにA社は今後、

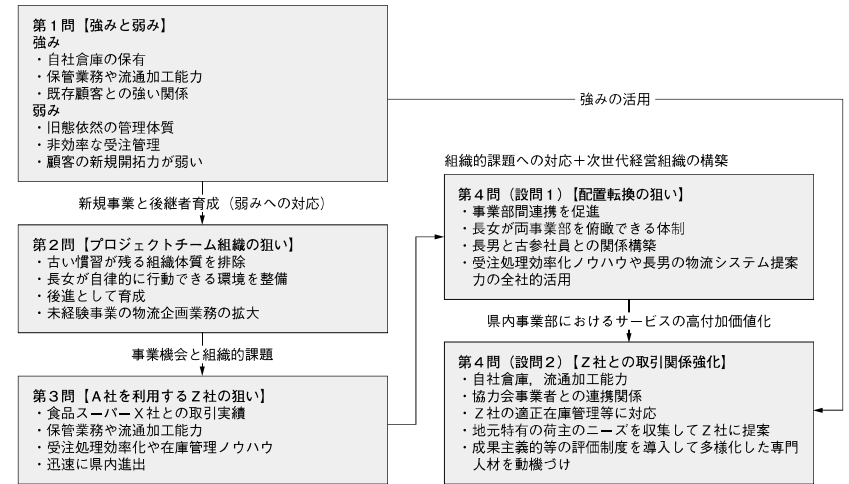
3PL事業者になることを目指しています。このことから、3PL事業者になるために必要となる経営資源の一部を保有していることが想定できます。その逆として、3PL事業者になるための制約になる弱みをもっていることも想定できます。

30字という字数制約から、各要素は2つか、多くても3つまでになると考えられます。

(2) 与件回収

「2000年当時」の時制制約によって、本問には第4段落と第5段落が対応することがわかります。
・第4段落：それに対して、A社では自社で倉庫を保有し、流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供することで、地元顧客のニーズに対応することができた。一方で組織に関しては、旧態依然の管理体制が温存されていた。競合の物流業者が保管機能をもっていなかった当時、A社は「自社で倉庫を保有し」、「流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供」することで、地元顧客のニーズに対応できています。競合他社に対して差別化されていることから、A社の強みであると判断できます。また、「旧態依然の管理体制」は当時の弱みといえます。

図表 令和6年度事例Iの全体像



・第5段落：A社は、X社との取引を通じて、入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた。一方、物流取扱量の増加に伴い、紙の伝票管理など受注管理面において非効率が生じていた。（中略）また、この頃のA社は既存顧客との関係が強い反面、顧客の新規開拓力が弱かった。X社との取引を通じて高めた「入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力」は強みと判断できます。これは、第4段落の「流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供」という根拠と重複していることから、X社との取引によって強化された強みと解釈できます。

一方、「紙の伝票管理など受注管理面において非効率が生じていた」ことはA社の弱みとなります。また、「既存顧客との関係が強い」ことは地元における安定受注に貢献する強み、「顧客の新規開拓力が弱かった」ことは弱みとなります。

A社の2000年当時の強みと弱みを整理すると、以下のようにまとめられます。

強み	<ul style="list-style-type: none"> ・自社で倉庫を保有 ・流通加工や適切な温度・湿度で管理するサービスを提供（入荷・ピッキング・梱包・仕分けや温度管理といった一連の保管業務や流通加工の能力を高めた） ・既存顧客との関係が強い
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・旧態依然の管理体制 ・紙の伝票管理など受注管理面において非効率 ・顧客の新規開拓力が弱かった

解答例

- (a) 自社倉庫の保有、保管業務や流通加工能力、既存顧客との強い関係。
(b) 旧態依然の管理体制、非効率な受注管理、顧客の新規開拓力が弱い。