

外資系ケース面接徹底対策 詳細版目次

I 「ケニアに日本人観光客を増やすには？」 2件 (P3)

II 「今後 10 年間で、都内に通勤する人の通勤時間を半分にする方法を考える」 3件 (P8)

III 「旧国立大学を民営化すべきか、否か。」 2件 (p 15)

IV 「紅白歌合戦の視聴率を 10%上げるには？」 2件 (p 19)

V 「日本はニートの増加を抑制すべき？」 5件 (p 25)

VI 「ヨーグルトの売り上げを上げるにはどうしたらよいか」 7件 (p 33)

VII 「東京での宅配ピザの売り上げは年間どれくらいか？宅配ピザの売り上げを上げるにはどうしたらよいか？」 13件 (p47)

VIII 「眼鏡の市場規模を求めなさい、そして、それを 2 倍にする方法を考えてください」
8件 (p70)

IX 「義務教育において、詰め込み型教育とゆとり教育のどちらを推奨するか」
7件 (p89)

X 「ケース面接解答事例 自習用」 9件 p101

最終講評 P 111

VI「ヨーグルトの売り上げを上げるにはどうしたらよいか」

(回答者 7 件)

外資セミナー講師からのポイント

本質的にはすでに国内マーケットが飽和に達したコモディティ食品の売り上げ増加策を検討することである。(ケニア旅行と同じく、より一般的に抽象的なレベルで捉える。)

ヨーグルトを何と認識して売するのか、ヨーグルトの製品定義の拡張性がひとつのポイントとなろう。(ヨーグルトって何なの?とヨーグルトの本質的効用を分析する。)

より議論を一般化して“健康食品の売り上げを上げるには”と問題をとらえ直して、構造的な議論をしてもよいだろう。

たとえば「健康こんにやくゼリーの売り上げを上げるには」などの議論から多くのヒントを得ることになる。

こんにやくの売り上げをゼリーに入れて整腸効果を前面に押し出し、しかもドラッグストアをチャネルにすることですっかり新しいマーケットを獲得した好例だからだ。

(なお、製品の定義によりその後のマーケティング戦略、販売チャネルが変わってくることに留意。)

クライアントは乳製品メーカーと仮定するのが妥当であろう。(ヨーグルト専門の流通業など聞いたことが無いので。)

ここであなたはどんな顧客を想定するかでその後の議論が大きく変わってくる。できれば自分が答えやすい顧客増を設定するのが望ましい。

(* サンプル版注記： 以下省略。詳細は本編)

①京都大学大学院 経営管理 出身

回答 ヨーグルトを使用した新たな日用品の開発

ヨーグルト製造メーカーの視点で考える。

売り上げを、売上高としてとらえた時、売り上げを上げる方法として 2 つの策が考えられる。

1つは単価を上昇させること、そして2つ目は販売量を増加させることである。前者の場合、ヨーグルトの価格が全体的に上昇すると、代替効果が働き、他の乳製品の売り上げは上がるかもしれないが、逆にヨーグルトの売り上げは下降する危険性がある。そのため、今回は後者の、販売量増加の有効策を検討する。

乳製品業界の分析より、ヨーグルトの購入者は、一般消費者や学校給食業者などが考えられる。

少子高齢化にともなう人口減少により、今後マーケットは頭打ちの動向が予想され、食品分野での販売拡大は難しい状況である。そのため、食品事業以外でのヨーグルト販売を検討する必要があると考えた。

ヨーグルトの強みは乳酸菌やカルシウムなどの栄養面である。ヨーグルトの効果は昨今様々な場面で耳にすることができる。

消費者の健康志向を機会としてとらえ、食して効果のあるものならば、身体全体に対しても効果を期待できるのではないかという仮説を成立させた。

ヨーグルトの販売先は、日用品メーカーを想定した。歯磨き粉・シャンプー・洗顔料といった製品に関して、ヨーグルトを加工した新製品の開発を交渉する。交渉が成立すれば、製造したヨーグルトを新たな顧客に販売することが可能となり、販売網の拡大により、結果としてヨーグルトの売り上げは増加すると考える。

(サンプル版注記：以下省略ー詳細は本編に)

Ⅲ 「旧国立大学を民営化すべきか、否か。」

外資セミナー講評 △

(東京大学医学部 出身 K. Mさん回答への評価)

冒頭で、も大学はこうあれば競争力が増す”という一般的要素として“大学は人事、会計制度に関する諸制度からの制約を受けずに、自由裁量を持って、管理、運営できるようにすることとします。このとき、私は国立大学は民営化すべきであると考えます。”と一般的な議論しているのはOK。

ただ読み進めると以下に続く長文の論点が要約されておらず、また続く4つの論点(削減、個性化、偏差値偏重是正、産学交流)にフレームワーク感が無く、結果的に冗長。いきなりメリット4つをあげているが、議論の順番が間違っている。

民営化すべきか以前に、現状の問題点分析、そのソリューションとして民営化のうち、どの要素がどの問題点にアドレスできるのか、という流れが欠如している。

当然のことながら、メリットの議論だけでデメリットの議論が無いのも片手落ち感がある。

総じてコンテンツもやたらと詳細で、内容自体は悪くないが、このケースの肝になるのは“何が判断基準になるのかに対する議論”であったはずだが、そこへの議論がなかった。(同じポイントは他の解答者にも当てはまるが、下の論評では割愛する。)

外資セミナーからの評価 × (慶應義塾大学 商学部 M. Yさん回答への評価)

誰のために民営化するのか、というそもそも論的な問いで始まるのは好まれるが、そのわけ方がシャープでなかった。判断の基準がほぼ“財政負担”に限定されているのも×。ここが問題の肝であった。

冒頭の“国民の利益が減少する”は疑問。大学関係者は困るだろうが、大多数の一般国民は潜在的税負担が減る。

財務負担の軽減という好まれるロジックに対する反論は○だが、各論のコンテンツより議論の骨組みの方がよっぽど重要である。

Ⅶ 「東京での宅配ピザの売り上げは年間どれくらいか？宅配ピザの売り上げを上げるにはどうしたらよいか？」

(回答者数 13 件)

①東京大学 教養学部 出身 M. S さん

<年間売り上げ>

1. 人口から考える

東京都の人口は 800 万人とする。全人口に占める割合は、60 歳以上（「高齢者」と便宜上呼ぶ）を 25%、20 歳（「学生」と便宜上呼ぶ）以下を 25%、20～60 歳人口（「労働者」と便宜上呼ぶ）を 50%とする。

平均的な高齢者は年に平均 2 度かつ各回平均 1.5 枚、平均的な労働者は年に平均 4 度各回平均 2 枚、平均的な学生は年に平均 6 度各回平均 2 枚、宅配ピザを食べると仮定すると、平均的な東京人は年に宅配ピザ 7.75 枚頼むことになる。

一枚当たりの平均単価を 2000 円とすると一人当たりの宅配ピザの消費額は 15500 円となり、 $15500 \text{ 円} \times 800 \text{ 万} = 1240 \text{ 億円}$ となり、これが市場規模となる。

2. 面積から考える

日本の国土は 40 万平方キロメートルだが、東京の面積は 47 都道府県の中でもかなり狭いほうなので平均値の 4 分の 1、2 千平方キロメートルと仮定する。

宅配ピザの支店一店舗がカバーできる面積は、スクーターで 5 分以内で移動できる距離を半径とした円となる。スクーターの平均時速を 30km/h（※目的地まで直線で常にいけないので、遅めに設定した）とすると、半径は 2.5km となるので、面積は $5\text{km} \times 5\text{km} \times 3.14 \approx 20 \text{ 平方キロメートル}$ 。

全域をカバーするためには、1ブランド当たり100店舗必要となる。一地域平均で3ブランドが存在すると考えると、東京都に宅配ピザ店は約300店舗存在することとなる。

一店舗当たりスクーターは平均3台ほど設置されており、各スクーターは、届け、支払いを済ませ、店に戻るという1サイクルに15分かかるとする。

一台当たり昼のコアタイム12~13時に4サイクル、夜のコアタイム18時~20時に8サイクル、その他の時間に各台2度出動しているとすると、16回×3≒50回の出動を持っていると導ける。

1回当たりの平均支払額を5000円とすると、一店舗あたりの一日の売り上げ平均は25万円、年間売り上げは≒9000万円となる。300店舗が存在することから市場規模は2700億円となる。。。。

<売り上げ拡大の方法>

【分析】

4Cのフレームで分析する。

・Customer (市場規模・動向)

市場規模(需要)はほとんど変化していないと考えられる。但し、「健康志向」等の消費者の嗜好性を考えれば、若干の縮小傾向にあるかもしれない。

・Competitor (競合)

「家にいる時、もしくは家に帰宅途中に、料理を作るのが面倒な時にどこで食べるか」という観点から競合を考えると、家路に存在する全ての外食産業と、コンビニエンスストアやスーパーの簡単食材等が競合となってくる。特にコンビニや簡単食材市場の影響は「同じく家の中での食事」という意味で、大きいと言える。また、出前寿司やラーメンの出前などの地元店舗も競合と言える。

・Company (自社)

庶民が味わえる(比較的)「本格ピザ」は、外食チェーン店が参入していない分野で独自性がある。一方で平均40分以上顧客注文から納品まで時間がかかる点などは「ファストフード」「コンビニエンスストア」に負ける要素になっている可能性がある。

・Channel (チャンネル)

電話注文が主流。最近ではインターネット販売や、店舗での購入も可能となっている。

(サンプル版注記：以下省略ー詳細は本編)

IX「義務教育において、詰め込み型教育とゆとり教育のどちらを推奨するか」

(回答者 7 件)

外資セミナー講師からのポイント

クライアントは政府や文部省ということになる。

なお、詰め込み型、ゆとり型というのは無意味な区分である。

その言葉の定義があいまいで不明なため、この言葉を定義しなければ無意味な議論に終わる。

”国立大学の民営化“問題と同じく、”あるべき教育“の判断の基準をどのように設定するかが、ディスカッションの肝となるであろう。

また特に二者択一で区切る問題ではないため、面接官がリーズナブルな人なら、”ゆとりでも詰めこみでもない、以下の要件を満たした教育プログラムを提案します“と進めるのが本来ならば真っ当である。

ケースの回答としては、まず現状分析としてクライアント（政府）の本質的な問題意識はどこにあるのか、教育政策上の問題意識の議論からスタートするのが望ましい。

問題点として生産性の高い人材を準備する教育プログラムが欠如しているとすれば、現在の教育の生産性が低い理由について議論し、それはどのような教育方式なら解決できるのかを議論する必要がある。

私ならば次のように進める。 （サンプル版注記：以下省略ー詳細は本編）

I 「ケニアに日本人観光客を呼び込むには？」

(回答数 2 件)

外資セミナー講師からのポイント

こんなプロジェクトをアサインしてくるのはケニア観光局か日本の旅行会社であろう。

(どのような顧客を想定するかで、議論の展開が変わってくるケースなため、顧客の定義/仮定が好ましい。)

まずは一般的に日本人観光客がどこかに数多く旅行するための一般的要因について考えることをお勧めする。アラスカだろうがニューギニアだろうが、どこでも当てはまる本質的
要因は何か。(一般的なレベルで抽象化して問題をとらえることが、本質的議論の基本)

また市場分析として日本人観光客のニーズはどのようなタイプがあり、そのうちのどのセグ
メントならケニアだからこそ満たすことができるのか、という議論を展開してもよい。

(市場分析。顧客の需要分析はコンサルケースの基本)

例えば、なぜそもそも特定のある地域に、日本人観光客がこないのか。(現在の問題点/要因
分析)

それはコスト(時間及び金銭、情報)、メリット(訴求ポイント。何が嬉しいのか)、認知
度の3点で決まるだろう。(要因分析には構造的性、MECE感が大切。何でもかんでも三つ
上げればよいというものではない。)

次にあなたは、時間とお金のある人を増やすことなど旅行会社はできないので、“そもそも
ケニアの何が嬉しいのかわからない”という顧客層のために、ケニアの観光マーケットで
の魅力/訴求ポイント及び認知戦略について考える。

(*このように、原因を分析し、対処可能で効果の見込める要因に絞り込むプロセスはコ
ンサルで一般的な流れである。あと、“そもそもケニア旅行って何なの”と本質的価値の議
論も非常に好まれる)

そして特定した要因(ケニアの魅力が不透明/認知度が低い)の深掘りの後で、解決策を複
数上げ、もっとも効果の高いものを理由をつけて提言するのがオーソドックスな流れと

(サンプル版注記: 以下省略)

① 通産省 米国MBA出身 回答内容

① 市場規模

日本から海外旅行に行く人 約 1800 万人/年間

② 状況分析

・費用と顧客満足度

2007年6月13日のリクルート社の記事より、2006年に海外に旅行した5500人を対象としたアンケートで顧客満足度の高い旅行先は、10万円代が「タイ」、20万円代が「インドネシア」、30万円代が「中近東、アフリカ」となっている。

<http://www.recruit.jp/library/travel/T20070613>

・交通手段

関空からエミレーツ航空を利用しドバイ乗り継ぎで所要は約18時間かかる。

以上から個人旅行を含めた海外旅行商品のうち、アフリカ方面は、30万円代と費用はかかるが、その金額のお金を出せば他の同程度の費用がかかる行き先よりも大変人気が高いといえる。

しかしながら、ケニアに行かない理由として「ケニア以外のアフリカの都市に行っている」、「遠いので時間がかかる」、「費用が高い」、「直行便が無い」、「魅力的なツアーが無い」、「知名度が無い」、「リピータが少ない」ということ考えられる。

③ 強み

自然、野生動物の宝庫である。

④ 有効な打ち手

- ・関空より旅行者数が多い羽田および成田から直行便を就航させる。
- ・アフリカの多方面のツアーと組み合わせたツアーを企画する。

例えば、年配の方向けに歴史がある「エジプト」、若い人向けに2010年にワールドカップが開かれる「南アフリカ」とそれぞれ組み合わせたツアーを企画する。

- ・知名度のアップを図る

例えば、日本国内でケニアのキャンペーン（TVCM、雑誌など）、閑散期に例えば、10万円

（サンプル版注記：以下省略-詳細は本編）