

## ■ 事例 I 組織・人事



### [経営理念]

社長の今後の方針や想いです。経営戦略を考えるにあたって、ここを漏らしてはいけません。社長の考えなどが本文中に出てきたら、要マークです。解答を導く上でのヒントになります。（特に、事例 I）

### [外部環境、内部環境（クロスSWOT）]

経営戦略策定にあたって、こちらも外せません。

本文中に出てくる外部環境（機会・脅威）、内部環境（強み・弱み）を整理し分析します。

整理する上では、『強み×機会』、『強み×脅威』、『弱み×機会』という、“**クロスSWOT分析**”を行うことが重要です（『弱み×脅威』は撤退に当たるのでナシ）。

本文中ではたくさんのSWOTが出てきます。解答に使うSWOTはどれか、絞り込むためにも

“クロスSWOT分析”を行ってみて下さい。

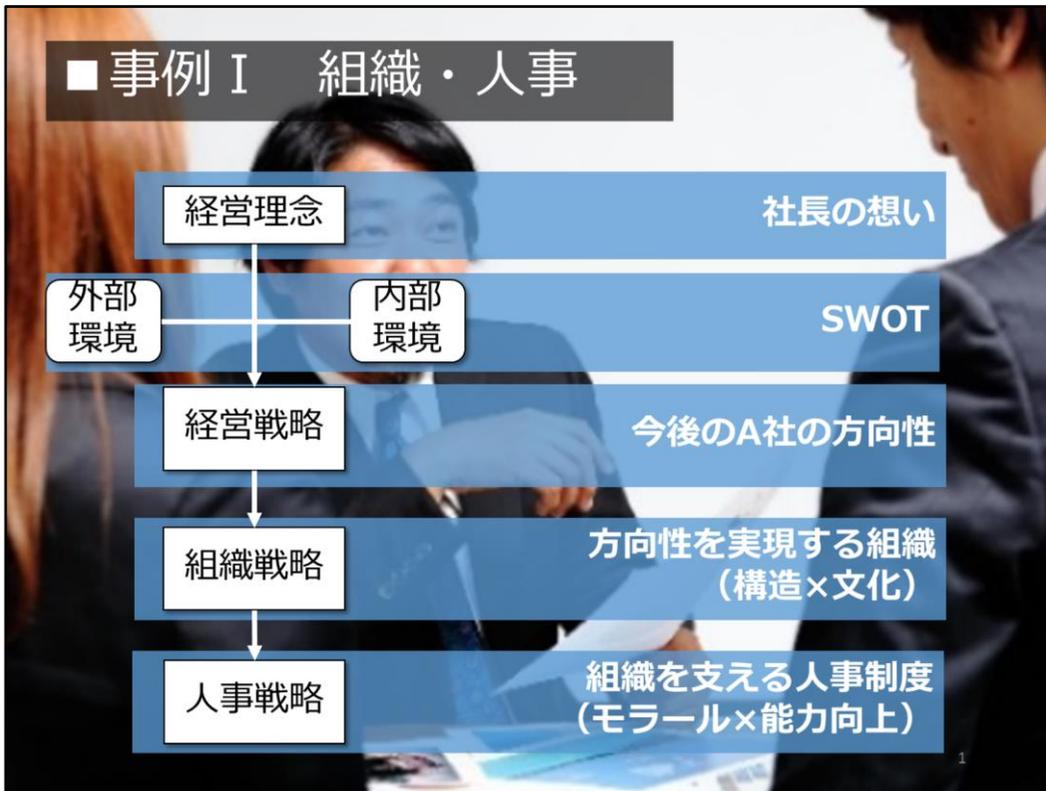
### [経営戦略]

今後の事例会社の方向性を決定するレイヤーです。

経営理念×SWOT分析から導きだされます。本レイヤーをうまく導き出せれば、その後続く各戦略の設問で、一貫した解答が導出できるようになります。

難しい&総崩れに合うリスクさを含むため、80分間で経営戦略を導き出せるかは難しいところですが、今後の学習のヒントとして下さい。

## ■ 事例 I 組織・人事



### 【組織戦略】

経営戦略を支える上での組織戦略レイヤーです。『組織は（経営）戦略に従う』ですね。

経営戦略を実現するための組織戦略を解答する必要があります。また、二次試験において『**組織戦略 = 組織構造 × 組織文化**』です。

設問では単に『組織』を問われていても、『構造（ハード）』か『分化（ソフト）』かどちらを聞かれているのか判別が難しい場合があります。どちらを書けばよいかは、本文の課題などを考慮し、判別できるようトレーニングしておくことが重要です。また、構造・文化で何を記述すればよいか、キーワードをまとめておきましょう。

（私は予備校の方針に則り、構造：組織5原則、文化：共通目的・貢献意欲・コミュニケーション、と決めていました。）

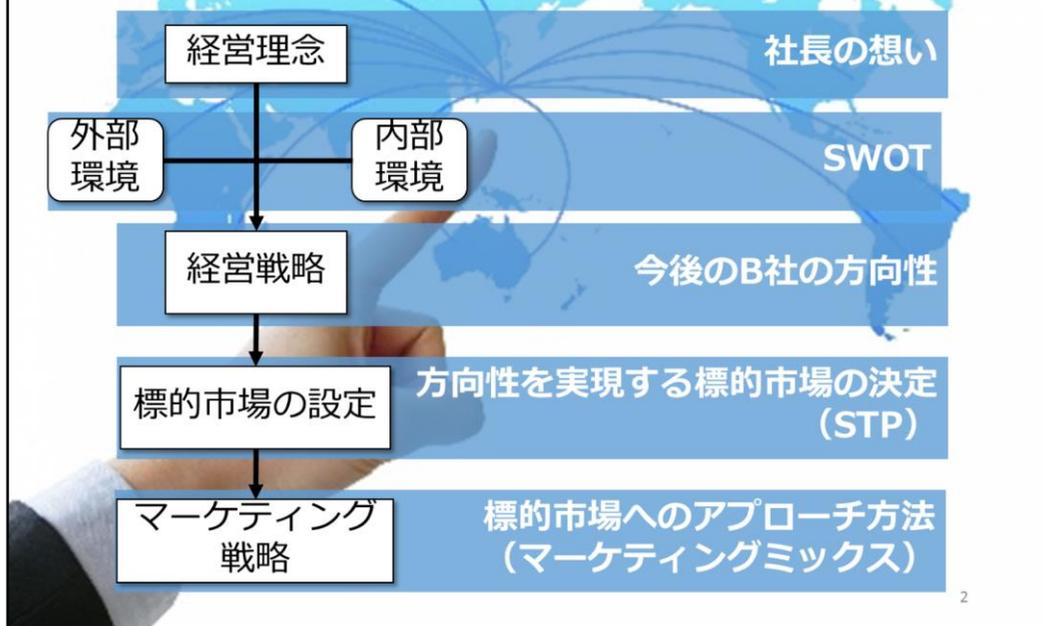
### 【人事戦略】

経営戦略・組織戦略を実現するために、人事をどうしていくか考えるのが本レイヤーです。

こちらは、人事を考える鉄板『**能力 × モラル**』で考えましょう。

社員（人）の能力・モラルを高める施策を書ければOKです。

## ■ 事例Ⅱ マーケティング・流通



### [標的市場の設定]

こちらは、今後のターゲットを絞り込むために、一次試験で学習した『STP』を使用します。

(補足ですが、大企業のマーケティングではないので、ターゲットは絞り込む必要があります。)

設問では、直接ターゲットを聞かれる場合もありますし、軸（顧客ニーズ）を聞かれる場合もあります。

### [マーケティング戦略]

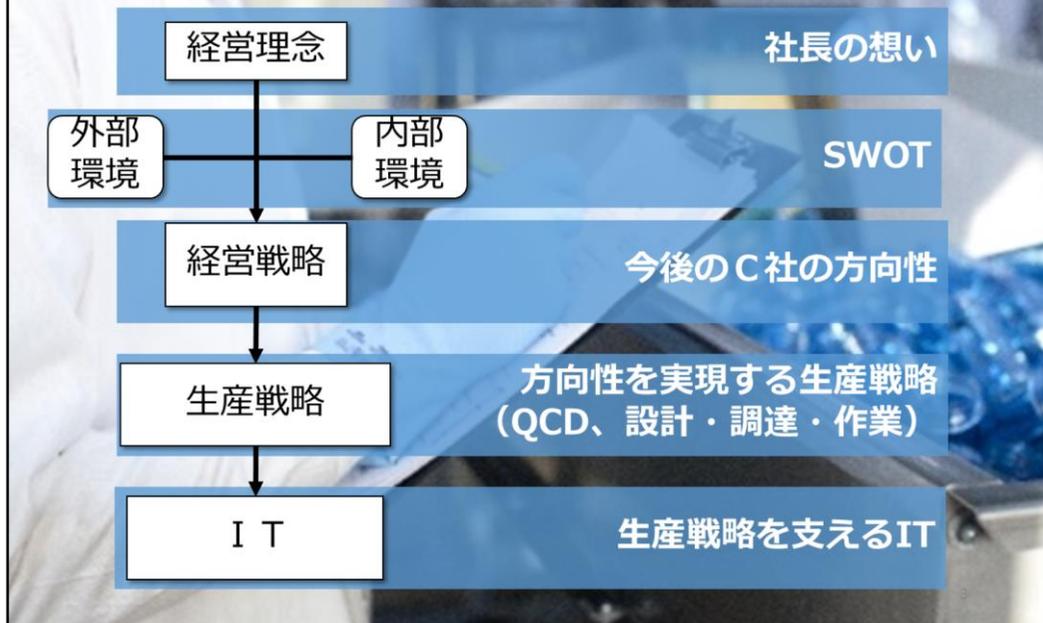
設定したターゲットに対し、どうアプローチし自社の商品・サービスを提供するか考えます。

切り口としては、『4P』が扱いやすいかと思います。どう解答に使用するか、まとめておきましょう。

また、出題委員の一人、岩崎邦彦氏の考え方『マーケティングのABC』を押さえておくことも私は重要だと考えています。

※マーケティングのABC: **ほんもの力×きずな力×コミュニケーション力**

## ■事例Ⅲ 生産・技術



### [生産戦略]

事例Ⅲに関しては、本文の問題点や課題点に対し『生産戦略的観点』から解答を記述することがコツです。

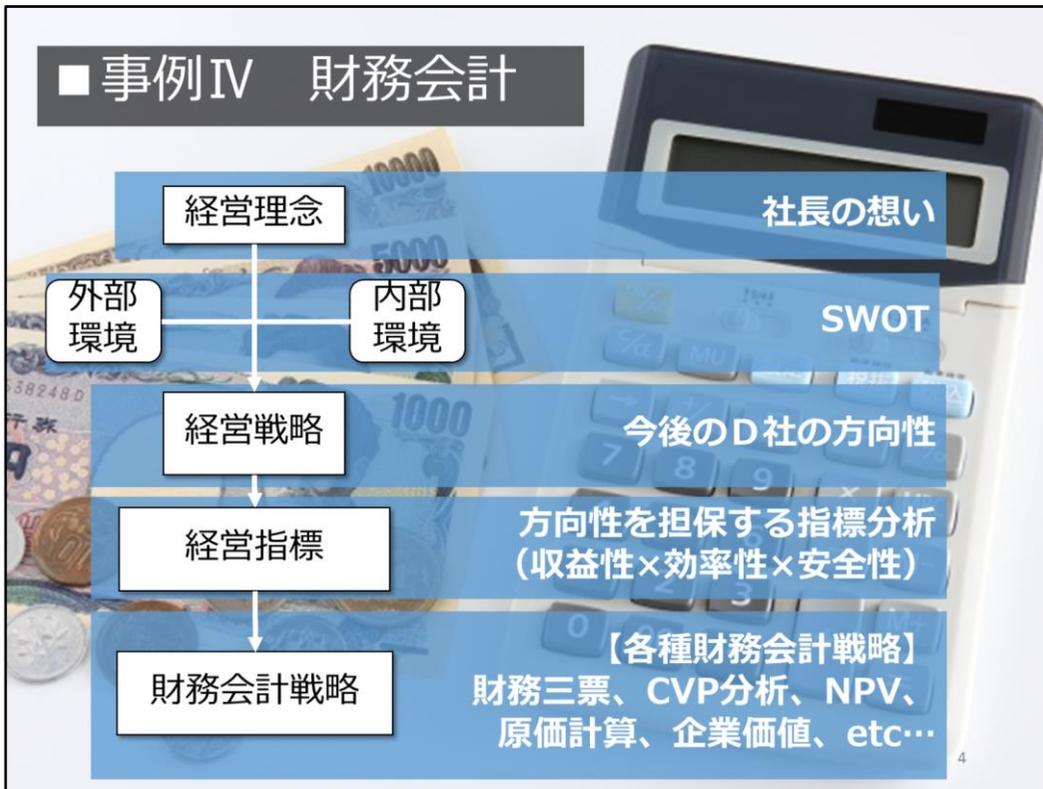
私は、本文中の『設計×調達×作業』上の問題／課題点を、『Q×C×D』の観点から解答するようにしていました。

### [IT]

事例Ⅲでは、毎年必ずと言っていいほど『IT』に関する問題が出題されます（それだけ製造業にとってITは重要ということですね）。

C社の課題を解決する、または、生産戦略を支える目的でのIT戦略が問われます。と言っても、例年、そこまで複雑怪奇なIT知識が問われる訳ではありません。**本文中にヒントは必ず書かれています。**

知識を求められてはいませんが、どのような形でITが問われているのか、どのように解答すればよいか、過去問から確認しておきましょう。



### [経営指標]

D社の経営状態を財務諸表、本文から分析します。

ポイントとしては、指標分析の結果だけではなく、本文（または、後続の設問）から解答すべき指標を選択することです。

分かっている受験生は、**経営指標の問題（例年ほぼ第1問）は満点を取る勢いで解答してきます。**

しっかり対策を行っておきましょう!!

### [各種財務会計戦略]

種々の財務会計知識が問われます。

頻出分野としては、『CVP分析』、『NPV』、『原価計算』、『企業価値算出』などが挙げられます。**これら分野の対策は必ず行っておいて下さい!!**

さらに、『事例Ⅳで得点を稼ぎたい』と考えている方は、上記に合わせ『意思決定会計講義ノート（通称：イケカコ）』の内容を押さえて下さい。**毎年一問は、イケカコから似たような論点が出題される、**とされています。