

# 全体

## ■使える切り口

1. 内と外  
自社と他社、自社と顧客、自社と環境など
2. 短期と長期  
案が多い場合、短期と長期に分けて記載する
3. 4つのC : Company (人・モノ・カネ・情報・ブランド) 、Customer、Competitor、Cooperator
4. ポーターの5フォース分析
5. PDCA
6. 4M+I
7. 誰に、何を、どのように=ドメイン  
コンセプト決定に効いてくる
8. 金、固定客、ブランド=3大企業が欲しいもの  
施策のプロコンを考えるときに使う
9. レイヤー：戦略=社長・全社、戦術=部門長

## ■設問解釈

1. 問われている事項を確認して、事項別に解答要素をリストアップ
2. 解答のレベルを明確化 (戦略、戦術、施策など)
3. 制約条件を確認する  
NG項目を踏まないようにする
4. 設問文も与件の一部とみなして、抽象化 (レイヤー確認)

## ■解答構築

1. **題意に忠実に！！**
2. MECEを意識しながら、多面的に書く
3. 因果関係を確実に押さえる
4. 使える構成
  - a. 結論+具体案
  - b. 結論+進め方
  - c. 結論+別の結論
5. 100字なら2~3論点入れる
6. 50字~60字なら、1つ+具体案や進め方or2つ

## ■いろいろ

留意点：**今後やることに対して気をつけなければならないこと。** 今ある問題ではない！

理由・要因：書かれていらない施策は極力言わない。こちらで作っていいのは実際に起きたことの理由だけ～考えられるか：事実を基にこちらで作っていい

流れを見よう。設問で聞かれていることを解決したら、次は会社がどう良くなり、足りないピースは何なのか

# 事例 I 組織・人事

施策がマーケティングに寄らないように気を配ること！

絶対に組織や人事の課題解決の問題になっているはず。

例えばIT化なら「組織内の暗黙知の共有ができていないこと」だし、

統合によって得たいものの第一優先は「技術や商売に関するノウハウやそれを持つ人材」

## ■ 基本のフレームワーク

人事施策と組織施策を一緒に答えてはいけない。

分類	意味		キーワード例
人事 施策	さ	採用・配置	新卒採用（組織活性化、幹部候補）、経験者の中途採用（即戦力、既存ノウハウ活用）、適材適所の配置（モラール向上）
	ち	賃金・報酬	成果主義的な給与体系（賞与）
	の	能力開発	OJT・Off-JT、社内・外部研修、CDP、ジョブローテ
	ひ	評価	公正・公平な評価、MBO、社内表彰制度
	も	モチベーション	（上記の結果として）士気・モラールの向上を図る
組織 施策	け	権限委譲	権限委譲で意思決定迅速化、モラール向上
	ぶ	部門	事業部制組織（環境変化への対応）、専門部門の設置（新事業展開）
	かい	階層	意思決定レイヤー、職務充実・職務拡大
	ね	ネットワーク	外部連携、産官学連携
	こ	コミュニケーション	定期会議（部門間連携強化）、意思疎通

## ■ 他の切り口

1. 4C : Company（人・モノ・カネ・情報・ブランド）、Customer、Competitor、Cooperator
2. PDCAサイクル
3. 公式組織成立の3要素：共通目的、貢献意欲、コミュニケーション
4. リーダーシップ：SL理論（指示的、説得的、参加的、委任的）
5. モチベーション向上
  - a. 動機づけ要因、衛生要因
  - b. 職務拡大、職務充実
6. インターナルマーケティング  
→標準化、能力開発、モチベーション向上
7. 組織の原則：専門化の原則、権限責任一致の原則、命令一元化の原則、統制範囲の原則
8. 同族経営の強みと弱み：意思決定が早い⇒組織が硬直化

## ■ 事業承継

- 後継者を部門長にしてマネジメント経験を積ませる
- 現経営者の支援の元、自部門だけではなく全社の意思決定に徐々に参加させる
- 他社を買収してきた場合は、経営者を顧問や事業責任者として残す場合と、新たに設定する場合がある
  - 残す場合：円滑なノウハウ承継、従業員のモチベーションやモラール向上→離職率低下
  - 新たに：統合先の弱みを解消するべく、自社内でその領域に強みを持つ人をアサイン

## ■モラール低下要因と対策

要因	対策
仕事を任せられない、業務に創造性がない	権限委譲、職務充実、職務拡大
コミュニケーションが円滑でない	人員交流、意見交換の場を設ける、組織を横断したプロジェクトチーム組成
施策に納得性がない、企業の目標が明確でない	目標、施策導入の目的の共有（トップ自ら）
評価制度が明確でない、成果が評価に反映されない	MBO、成果主義導入

## ■事業ドメイン拡大のプロコン

事例Ⅰではドメイン拡張や事業領域の明確化などが問われる。

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業とのシナジーの創出</li> <li>● 経営リスク分散</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営資源の分散</li> <li>● 新市場環境への対応が必要           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 競合他社</li> <li>○ 新規顧客開拓</li> <li>○ ノウハウ不足</li> </ul> </li> </ul>

## 事例Ⅱ マーケティング・流通

答えはほとんど与件文に書いてある。

### ■ 基本

1. 解答は、以下を駆使
  - a. 誰に、何を、どのように+効果
  - b. ターゲット+4P(Product, Place・Price・Promotion)
2. 売上・利益貢献が目的
3. 客単価（平均商品単価×平均買い上げ点数）×来店客数（新規顧客+既存顧客）  
を意識して、何の向上を問われているか考える
4. 経営者の想いやSWOTで目標を決めて、それに合わせた道筋を立て、強みを活かして施策
  - a. 目標：売上向上、顧客満足度の向上
  - b. 道筋：差別化、関係性強化、固定客化、ブランド向上、顧客満足度向上、ニーズ対応、地域繁栄
  - c. 施策：イベント開催、宅配サービス、DM送付、店内POP、口コミ活用、CRM、インターナルマーケティング

### ■ 全体構成

分類	項目	内容
経営戦略	成長戦略	市場浸透、新市場開拓、新製品開拓、多角化
	競争戦略	差別化、集中
ターゲット	デモグラ	性別、年齢、世帯
	ジオグラ	全国、県内、市内
	サイコ	高級志向、高品質、健康志向、食に敏感、伝統興味、安心安全
4P	Product (製品)	高付加価値化、共同開発・地域産業と連携、品揃え強化（専門化⇒総合化）、POSデータ活用で仕入れ管理
	Place (チャネル)	直販⇒OEM、企業間連携（水平的・垂直的） 直営店、インターネット販売、外注 直販メリット：顧客ニーズ把握→商品開発、ブランド訴求 OEMメリット：安定売上、製造集中でノウハウ蓄積、営業経費の削減 主要顧客依存は避け、新規獲得するべし→経営リスク分散
	Price (価格)	会員割引・家族割（新規来店増、顧客関係性強化、リピート率向上）、顧客の感じる便益を高め、高価格戦略
	Promotion (販促)	インターネット（定期メルマガ、ブログ、SNS） 店舗POP、チラシなどISM 顧客情報収集→DB化→DM送付・RFM分析・FSP導入、レンタル・宅配・アフターサービス・ポイントカード 来店客数増加、客単価向上、関係性強化、固定客化、口コミ誘発、UGC誘発、新規顧客獲得



## ■ サービス財への対応

1. 同時不可分性：在庫できないため、需要と供給のミスマッチが発生している
  - a. ダイナミックプライシング
  - b. 予約導入や予約状況の公開
  - c. 動画や写真などデータ配布を活用
2. 非均一性：サービスの質が人や時間でばらつき、顧客満足度が低下
  - a. 標準化と教育
  - b. インターナルマーケティング
  - c. 機械化
  - d. 顧客意見のフィードバック
3. 無形性：サービス内容や質を伝えられない
  - a. 無料体験キャンペーン
  - b. 顧客紹介制度
  - c. 顧客意見の収集
  - d. 口コミ対策（掲示板のような顧客同士のコミュニケーションの場や無料体験などの機会を与える）
  - e. HPやSNSで雰囲気やサービスイメージをアピール

## ■ ブランド

ライン拡張、ブランド拡張、マルチブランド、新ブランド

- 知名度の向上、顧客との関係性強化
- 一貫したブランドコンセプト（なに）を、継続的な認知度向上の方策（どのように）で、誰に

## ■ その他

### ● **他社との協業はマジで有効**

- 相補効果：自社でできないもの（弱み）を克服するための他社アセット利用
- 相乗効果：自社の強みをさらに伸ばすために協力
- 協業を書くときは、協業先に明らかにメリットがある記述を意識する

# 事例III 運営管理

何に問題があるのかしっかり考えろ！施策は自動で出るくらい覚えたろ

## ■ 基本

生産管理（生産計画・統制）+営業 → QCDの改善（特にCD）

## ■ 基礎知識

1. 生産管理 : PQCDSME
2. 自社リソース : 4M (Man, Machine, Material, Method) + I (Information)
3. 改善 : ECRS (排除、結合、再配列、単純化)
4. QC7つ道具 : パレート図、チェックシート、ヒストグラム、散布図、管理図、特性要因図、層別

## ■ 全体構成

分類	項目	内容
生産管理	生産計画 └ 日程計画	生産計画（全工程で策定、短サイクル化）→計画に基づき生産統制（進捗・余力・現品管理）
	└ 工程計画	ボトルネック工程→ラインバランシング
	└ 負荷計画	多能工化で繁閑に合わせて柔軟な体制・応援体制
営業	生産工程 └ 作業管理	標準化・マニュアル化、熟練工のOJTで教育・技術承継 内段取りの外段取り・シングル段取り化 小集団活動（製品不良改善=歩留向上）
	└ 設備管理	
	外注資材管理	外注管理強化（品質管理、納期管理、製造ノウハウ教育、カムアップ）、設備の予防保全
営業	販路開拓	展示会、直接取引・代理店
	提案力向上	研修、マニュアル
	需要予測精緻化	情報収集体制の強化
情シス	DRINK	DB化、リアルタイム共有、一元管理、NW、共有化

## ■ 見込生産と受注生産

1. 見込生産 : ネックは在庫コスト→需要予測と在庫管理の強化
2. 受注生産 : ネックは生産リードタイム→生産管理が一層重要。標準化、OJT、外段取り・シングル段取り化

## ■ 発注方式

1. 定期発注方式 : 適正在庫を維持可能だが、人手と手間がかかる
2. 定量発注方式 : 人手と手間が抑えられるが、欠品や過剰在庫のリスクが高い

## ■ その他

- 生産性向上／生産効率化 : 設計や作業の標準化・マニュアル化→教育・OJT、DB化で一元管理→情報共有

- CAD/CAM 化→データ共有（設計、製造部門、顧客）、データの再利用で効率化、類似図面の作成容易、ミス防止、DB 構築
- 業務用→家庭用の提案
- 最終問題のよくあるパターン：成長戦略→強みを活かして対応