

特集2 事例Iの攻略

第4章

演習の解答例

MMC 中小企業診断士スクール

1. 解答例

第1問

(設問1)

A社は、①商店街やショッピングセンターの来街・来店者数が減少していること、②X市周辺は同業他社が多く競合が激化していること、③全国にはしぐれ煮の需要があることなどから、Web販売に力を入れている。

(設問2)

A社は、①専務の情報技術等の知識をホームページの更新や販促用の動画作成等に生かすと共に、②A社の機動性・柔軟性を新商品の開発に、③支店従業員の接客力・情報収集力を品揃えやサービスの改善・開発に生かす。

第2問 (配点20点)

プラス面は、①知名度の高い屋号の利用で得られる信頼性、②修業先で培った技術の活用、等がある。マイナス面は、①同名他店の不祥事による風評被害のリスク、②同名他店との違いや特徴の訴求の困難性、等がある。

第3問

事業の展開方法は、①新商品や季節に応じた品揃え、②陳列の定期的な見直しを行う。施策は、①組織面では、各店へ責任権限を委譲する事業部制

的な組織を導入すると共に、情報共有のための店長会議でコミュニケーションを高める。また②人事面では、売上等の成果主義的要素を強化した評価・報酬制度を導入し意欲を高める。

第4問

製造部門では今後、商品開発能力と、商品開発のための情報収集能力を高める。このための施策として、①外部機関の専門研修や自己啓発支援等の能力開発制度を強化すると共に、②開発商品の売れ行きに応じたインセンティブ等の評価制度の導入や、③製造部門と店舗からなる新商品開発に向けたプロジェクトチームを設置する。

2. 解答の導き方

第1問

(設問1)

環境分析に関する問題です。環境分析の解答は、基本的には当該企業の調査結果でもある事例文に記されています。したがって、解答は事例文から重要ポイントを抽出することが重要になります。

本問は、外部環境の視点を中心に理由を求めています。このことから、解答は外部環境のみ、または外部環境を中心とした内容になるよう、注意したいところです。

<書き方のポイント>

得点を高めるためには、多面的に解答することがコツです。①～、②～、③～と、多要素を盛り込んだことが一目でわかるよう、表現方法を工夫することが大切です。

(設問2)

強みとその生かし方を求めています。つまり、内部環境の分析と事業展開が問われていると理解できます。強みについては、調査結果である事例文から抽出します。生かし方については、強みをヒントにWeb販売に役立つ方法を事業(営業)の視点から考えていくことがポイントです。

生かし方については、組織の活性化に生かすなど、さまざまな視点が考えられます。しかし、設問は、Web販売の強化や競争優位の確立を目的としているため、事業への生かし方を考えることが、設問の要求に対応した解答になると考えます。

なお、競争優位性については、事例文中に特に競合企業の特徴が記されているわけではないため、事例Ⅱ（マーケティング事例）ほど、差別化を意識した解答を考える必要はありません。

本試験では、「競争優位性」（平成13年度）や「優位性」（平成22年度）などの言葉が使われたこともあります。しかし、その時も競合企業の特徴が事例文に明確に記されておらず、競合に対する差別化の内容を問うことはありませんでした。

<書き方のポイント>

多面的に解答する場合は、そのことが採点者に瞬時に明確に伝わるよう、①～、②～、③～と展開するのがコツです。内容も、「～の強みを、～に生かす」といった表現を基本とし、設問要求に対してわかりやすく解答していくことが大切です。

第2問

「のれん分け」のメリットとデメリットに関する問題です。題意が捉え難く、事例文にヒントがほとんどないため、知識的な問題に見えますが、そう解釈すると解答が導き出しにくくなってしまいます。解答に当たっては、事例文中の与件を糸口として発想を展開していくことがコツです。

【プラス面に生かせる与件】

- ・①有名店Z社に入社し、②そこで15年ほど修業し、「のれん分け」をする形で創業した。

上記の下線①および②より解答例の解答が導き出せます。

【マイナス面に生かせる与件】

- ・安全管理や味の問題で、消費者の評価を落とし、廃業した企業もある。
- ・現在、(中略) A社が拠点を置くX市周辺は特に多い状況である。

上記のヒントから解答例が導き出せます。

<書き方のポイント>

プラス面とマイナス面を明確に区分して、①～②～とそれぞれ多面的に書くことがコツです。

第3問

「事業展開」とは、本試験では「A社のビジネス(商売)の内容」を事例文中で説明したり、「A社の今後のビジネス(商売)の内容」を設問で求めたりする場合に使われます。このため、事業展開の解答は、ビジネスに関する内容、つまり、マーケティング的な内容を解答します。

一方、「施策」とは、本試験では「A社が導入した組織や人事の対策」を事例文中で説明したり、「A社の今後の組織や人事の対策」を設問で求めたりする場合に使われます。このため、施策の解答は、組織・人事に関する対策を解答します。

<書き方のポイント>

事業展開・施策ともに、多面的に、①～、②～と解答するとともに、施策については組織・人事のキーワードを用いて解答することがコツです。

第4問

必要な能力とそれを高めていくための施策が問われています。事例文中に散りばめられた与件を生かしながら能力を抽出し、施策についてはA社に沿った内容を組織・人事の具体的なキーワードで展開していくことがポイントになります。

<書き方のポイント>

ここで合格点を確保するためには、まずは設問が要求している「能力」と「施策」の2つをしっかりと区分し、不足なく答えることが重要です。

また、150字と字数も多いため、能力・施策ともに、①～、②～、③～と多面的に解答することがコツです。

さらに、高得点のためには、特に施策について、A社に沿った内容で、かつ組織・人事のキーワードを用いて解答することがコツです。