

企業経営理論 テキ 論点整理表

テーマ	論点	ポイント	出題率	重要度	備考・間違いノート
第1編 経営戦略					
§1 企業活動概論	①企業活動と経営戦略	・企業活動は外部環境と相互作用する「オープンシステム」(⇔クローズドシステム)として行われるため、その環境変化に対し素早く対策を示すために経営戦略が重要な意味を持つ。 ・経営戦略の上位概念として、経営理念・経営ビジョンをイメージしておく。		直1	×経営目的⇔経営理念の使い分け 様々な経営計画技法・管理技法 →即答できない選択肢あり ・スルーブット会計・差額原価収益分析・コンジョイント分析・流動数分析・カムアップシステム →総まとめ期にもう一度解く。どの程度理解度UPしているか(5/10)
	②経営戦略のPDS	・経営戦略は計画→実行→統制のマネジメントサイクルにより運用される。 →経営計画の策定方法として、分析型/プロセス型アプローチ →経営計画の修正方法として、ローリング/コンティンジェンシープラン これらの用語の意味を押さえる。		直2 模1 基1	△'70～'80年における戦略計画システム ×さまざまな経営管理技法 TQC→TQMの順。TPM(生産保全+小集団活動)
				直4	×<現代史>日本企業の輸出戦略
§2 経営戦略の全体像	①経営戦略の構成要素★重要	・経営戦略は「ドメイン」「資源展開」「競争優位性」「シナジー」の4要素により構成される。4要素の関係は、「環境変化によりドメインが変化し、それに合わせて資源展開が変化する。ドメイン・資源展開の変化に応じ、競争優位性・シナジーの内容を選択する」ストーリーで理解。 ・ドメイン定義には、物理的定義/機能的定義の2つの切り口があり、それぞれメリット・デメリットがある。 ・競争優位性に必要な コアコンピタンス には①展開力 ②顧客が認める価値 ③ 模倣困難性 、の3要件が必要。 ・シナジーとは相乗効果。試験上は「範囲の経済性(⇔規模の経済性)」としての出題が主。		直12 直5 基2	×基2コアコンピタンスと競争優位 ○ドメイン ○コアコンピタンス(持続的な成長を遂げるための組織能力)
	☆☆×メモ	・ドメイン→競争優位性→模倣困難性は、ドリルダウン3STEPでイメージ。 ・VRIO分析のIが、Imitation=模倣困難性。歴史的経緯(経路依存性)の強いトヨタイズム・ホンダイズムは模倣困難性の頂点。		模5	○経営資源と競争優位性
	☆☆×メモ	・1次・2次を通じ、競争戦略のツボは 模倣困難性(=真似されないこと) 。 その手段として ① 規模の経済 : 収穫逡増を活かして参入障壁 ② 範囲の経済 : シナジー ③ 速度の経済 : タイムベース競争 ④ 外部化・集中・価値連鎖 : 個々のパーツー見えやすく、真似されやすい 仕組みでつながりーわかりにくく、真似されにくい を整理すると、方向性を間違わない。 いずれも「競争優位性」であるが、特に①規模=収穫逡増は、「競争回避」も可能。 →§4-1競争戦略へ		基3	
	☆☆×メモ	・収穫逡増は、実務上も学習中も最重要の参入障壁。後述のデジタル財では同じデファクトスタンダード獲得でも、ソフトウェア=収穫逡増、ハードウェア→価格競争となる違いに注目。 ・ソフトウェアが収穫逡増となるのは、デファクトスタンダード(ネットワーク外部性・顧客のロックイン)に加え、 固定費回収後の平均費用ACが急速に低下 するため(→ミクロ経済学グラフで平均費用AC(x)が急低下することを確認)。企業は無料サンプル配ってでもいち早く市場を取りに行く。 ・市場獲得後はマーケの視点で、ライフサイクルエクステンションを図る(Windows)。			
	☆☆×メモ	・コアコンピタンスも模倣困難性が最も問われる。ソニーのラジオのコアコンピタンスは「製作技術」ではなく「小型化」。 ・コアコンピタンスつながりて、「ニーズ志向」⇔「シーズ志向」も使い分け。ニーズ志向(マーケットイン)は必要であるが、顕在化済のニーズを志向しても価格競争に陥るので△。 ・プロダクトアウトという△イメージだが、「コアコンピタンスを活かしたシーズ志向で差別化」というと診断士試験では○イメージ。			
	②経営戦略の階層別分類	・2次論点。経営戦略が「企業戦略→事業戦略(競争戦略)→機能戦略」の順に展開されるイメージが重要。これに分析を組み合わせれば戦略策定プロセスが完成。			
③環境分析	・2次論点。環境分析のフレームワークとしてSWOT分析。理論ではなく実際に使うことが求められる。				
§3 成長戦略	0成長戦略総論	・経営戦略のうちまず成長戦略を学習。成長戦略の視点ではまず「製品=市場マトリックス」を考え、そのうちの「多角化戦略」に特に注目してPPMとM&Aを学ぶ。また多角化と平行する論点として事業構造の再構築がある。			
	①製品=市場マトリックスと多角化戦略	・経営戦略のスタートとして「製品=市場マトリックス→多角化戦略」の流れをマスターする。1次+2次論点。 ・アンゾフの製品=市場マトリックスは「市場」「製品(技術)」をそれぞれ既存/新規に切り分け、その組み合わせで4つの戦略を作る。その1つである多角化戦略が後のPPM・M&Aとつながる学習上の重要論点。 ・多角化戦略を展開する5つの理由をさらっと押さえる。また無関係多角化/関係多角化の違いを使い分ける。 ①組織スラック活用 ②新事業分野発見 (+イメージ) ③主力事業停滞 (-イメージ) ④リスク分散 (無関連多角化) ⑤シナジー追求 (関連多角化)		模3	○経営資源と企業の多角化
	②PPM	・PPM(Product Portfolio Management)は、BCGIにより開発された「複数事業展開時の経営資源配分理論」。PPMでは「成熟期におけるCFをいかに最大化し、次の製品育成につなげるか」が最重視される。 ・実際のツールとしての出題はないが、2次での使う重要論点なので、前提となる用語・理論を確実に理解する。またPPMの問題点を一通り指摘できるように。 <前提となる用語> →SBU・PLC(と市場成長率)・CF・経験曲線。PLC・CF・経験曲線はそれぞれPPM理論との関係を一通り理解しておく。		基4	

	③M&A	・経営戦略の前提としての理解が重要であり、かつ中小企業経営・財務会計とも絡む論点。法律上の詳細手続きは経営法務で学ぶ。 ・ 垂直的統合/水平的統合 の違いを、その動機と範囲/規模の経済の視点からイメージできること。 ・学習論点は、形態・手法・メリット/デメリット・買収防止策。	模11	○M&A、買収防止策
	☆☆×メモ	垂直的統合:流通が上下に進出 水平的統合:伊勢丹が地方百貨店を傘下に		
	④事業構造の再構築	・リストラクチャリング(事業再構築)の本質は、本業強化・事業多角化のために事業を再構築すること。コアコンピタンス周辺で行われる。 ・アウトソーシングとは、事業の一部について外部労働力を活用すること。中小企業にとり有効な手段であるが、コアコンピタンス周辺をアウトソーシングしてはならない。		
§4 競争戦略	①Mポーターの競争戦略	・経済学・産業組織論における「○完全競争>×不完全競争」の考えを逆手に取り、競争のないポジションにいて利益が得られると考える。ポジショニングアプローチ=企業の優位性はポジショニングにより決まる。 ・5つの競争要因(5 Forces model)は各論点を押さえるフレームとして最重要 ① 既存業者間の敵対関係 ←競争優位の戦略 ② 新規参入の脅威 ←競争回避の戦略 ③代替品の脅威 ④売り手の交渉力 ←組織間関係論。 ⑤ 買い手の交渉力 ↑資源依存モデル・取引コストアプローチ	直3	△競争回避の戦略と競争優位の戦略の 区別 競争回避→参入障壁など 競争優位→ポーター・コトラーの戦略 ○既存業者間の敵対関係 →「ポーター」[5 forces model]と直接問 われない。問題文・選択肢からすばやく 的確に論点知識に紐つける。
	①b競争優位の戦略	・5フォースのうち最大の「既存業者間の敵対関係」の6つの競争激化要因で押さえる。 ①同業者多数 ②どんぐり背比べ(←リーダー不在) ③成長鈍化 ④高い固定費(→増産誘因) ⑤低差別化性(→価格競争) ⑥撤退障壁(→プレーヤー多い) ・対策としては競争優位。 ①(ポーター)競争の3つの基本戦略 →差別化・コストリーダーシップ・集中(←戦略ターゲット×優位性MTX) ②(コトラー)競争地位別戦略 →リーダー・チャレンジャー・フォロワー・ニッチャー ※リーダーの代表4戦略は頻出 →周辺需要拡大・同質化・非価格競争・全方位 ③速度の経済性:先発/後発優位性 ④価値連鎖:各機能は真似されやすいが、その合わせ技は見えにくく真似されにくいので競争優位的に○。ここでは、価値連鎖と価値システム・SCMの付加価値を重視。付加価値(マージン)=S-コスト。企業各部門のコストに注目し、強み・弱みを分析してどこにコストをかけるかを判断する。	模8 模12 基5	○5つの競争要因 ○新規参入、参入障壁
	①c競争回避の戦略	・5つの競争要因のうち、②新規参入に対しては、競争自体を回避してしまうのがベスト。 規模の経済 =収穫逓増モデル(Windows)が代表例。 ・他に移動障壁・戦略グループ。	直6	×規模の経済(生産コストと企業戦略) →車台の共有は「規模の経済」。「範囲の 経済」は同一資源を複数事業で使うケース。 機会コスト⇄埋没コストは頻出ひっかけ
	②コトラーの競争戦略	・市場占拠率から、リーダー・チャレンジャー・フォロワー・ニッチャーに4分類し、各々の市場目標・方針/政策を整理する。特に「リーダー企業」の4つの戦略定石が頻出→周辺需要拡大・同質化・非価格対応・最適シェアの維持		
	②b速度の経済性	・速度の経済性(タイムベース競争)は先発の優位性⇄後発の優位性と紐つけて理解。	直11 基7	○先発・後発の優位性
	②c価値連鎖	・SCMとして内容理解を意識しがちだが、実は「個別バラバラ=すぐ真似できる」「仕組みとして結びつき=外から良くわからず真似されにくい」と、模倣困難性の切り口で理解するほうが○。		
	④分析型アプローチとプロセス型アプローチ ★重要	・経営学の視点から経営戦略のトレンドを把握する。70年代米国で主流であった分析型/ポジショニングアプローチ(ハーバード学派)の行き詰まりから、プロセス型/資源アプローチ(非ハーバード学派)が脚光を浴びる。 ・現在では「両者は相反せず、どちらも必要」と位置づけられる。プロセス型アプローチの内容は、コアコンピタンス論・創発戦略・リソースベースビュー・ケイパビリティなど。 ・2アプローチに加え、学習アプローチ(組織学習)の考え方にも注目。	直2 基8	△'70~米国における戦略計画システム →「米国」[分析型アプローチ]が暗示で、 最後まで気づかず。擬装ひっかけ系。リ ライ。
☆☆×メモ	△分析型アプローチ:欧米、特に米国型。本社が作って現場に指示 ○プロセス型アプローチ:日本はこちら。経営計画を作って現場の創意工夫を促し、成果を経営計画にフィードバック。	模2	○分析型アプローチの限界	
§5 イノベーション と技術経営	①イノベーション	・イノベーションとは、創造的破壊のプロセス。今あるものを破壊し新しいものを作ること。技術経営・ベンチャー企業経営とコンボで1次頻出論点。 ・イノベーションの4累計は選択肢中に用語が登場するので、理解していないと不利。→プロダクト/プロセス/インクリメンタル/ラディカルイノベーション ・ラディカルイノベーションの阻害2要因 ①イノベーションジレンマ(既存技術へのこだわり) ②生産性のジレンマ(既存技術の高生産性への未練)	模6 基9	○技術イノベーション
	②技術経営 ★重要	・技術経営(MOT=Management Of Technology)とは、企業の経営資源の中で技術を最重視し、技術戦略を先に定め、それに従ってR&D・マーケティング・生産活動を行う経営戦略。ここでは試験上の出題論点に絞って学習。 ・製品アーキテクチャー=設計思想。モジュール型(PC・デジタル家電・自動車)・インテグラル型(自動車)それぞれの具体的事例をイメージし、各々のメリット・デメリットを説明できればOK。 ・オープンアーキテクチャー戦略:接続仕様(インターフェース)を公開し、各モジュールの発達を促す戦略。IBM。 ・知的財産戦略(⇄ブラックボックス戦略) ・デファクトスタンダード:公的な定めでなく競争の結果決まった業界標準。品質優劣よりもネットワーク外部性により決まることがある(※デファクトスタンダード戦略)。	基10	
	②-1製品開発		模10	×製品開発 →技術経営の論点を深掘りしていくと、運 営(生産管理)的な細かい用語の間にな る。コンカレントエンジニアリング、イ ノベーションプロセス。

	<p>①モジュール型 ○調整作業減→技術変化への対応、製品バリエーションの展開。オープンアーキテクチャによる分業、デファクトスタンダード確立 ×オープンアーキテクチャの反作用としてのコモディティ化・価格競争</p> <p>②インテグラル型 △調整に時間要する。多様性や進化速度に不利。 ○構成要素間の相互依存性→模倣困難性→持続的な競争優位性</p>		
☆☆×メモ	<p>① デジタル家電 ×イノベーション達成しても、「顧客ニーズ頭打ち」「新規参入企業増」により価格競争に。収益性低下。 ×中国市場。日本製品は顧客ニーズに対しオーバースペック。中国大衆市場のニーズはほどほどの製品を安価で。中国勢に劣位。 ② 日本企業の乗用車の強み ○インテグラル型の模倣困難性が「持続的な競争優位性」の代表例。ネタ元は日経の経済教室「技術経営」。 ③ 今後の狙い目 ・数値化しやすい目標＝△消費者に比較されやすい、△競合にcatch upされやすいので、今後は厳しい。 ・これからは競争の軸を変えること。数値的機能より意識的機能。感覚的/経験的価値での差別化、使いやすい機能の追加。 →古くから続くのはソニー・パイオ・ベンツ・BMW。ここ最近ではデジカメの手ブレ防止機能、iPod。</p>	直8 (1) (2) 模9 基11	<p>デジタル家電 ○モジュール化による高機能実現⇔顧客ニーズ頭打ち ○技術・製品戦略 ○デジタル財市場</p>
	<p>③ベンチャー企業のマネジメント</p>		<p>×自10各ステージにおける対応 →事業コンセプトの明確化はスタートアップ期 ×ベンチャー企業の経営環境 →細かすぎる論点は捨ててOK。 ○ベンチャー企業 →企業のライフサイクルモデルとリンク</p>
§6 ネットワーク戦略と産業クラスター	<p>①ネットワーク戦略 ・環境変化が激しく自社単独での競争優位性確立が難しくなってきたことから、他企業と手を組む「ネットワーク戦略」が重視されるようになった。用語として①戦略提携(アライアンス) ②ネットワーク組織 ③プラットフォームビジネス。②は次項「産業クラスター」と関連づけて理解。③はヤフオク・ミスミ(金型商社)の事例でイメージ。</p> <p>②産業クラスター ・ネットワーク組織の一類型として「地域の産業集積」を考える。 ・参考)日本の地域経済政策:新産業都市・工業整備特別地域(1960～)、テクノポリス政策(1983～)。いずれも失敗し、課題を残した。東京一極集中。 ・従来の産業集積(地場産業型・企業城下町型)に対し、産業クラスターでは水平構造/多様なメンバーによる競争(によるイノベーション)と協調(ネットワーク)が特徴。産業クラスターはポーターのダイヤモンドモデル(立地の競争優位の源泉)により説明される。 →企業戦略/競争環境・要素(投資資源)・需要条件・関連/支援産業</p>	直10 模4	<p>○戦略的提携・ネットワーク戦略 →結構難。一般常識も使って対応 ×産学連携 →知的財産の帰属を発明者→大学に変更。これによりTLOを通じ企業への移転を容易にするスキーム</p>
§7 企業のCSRとコーポレートガバナンス	<p>①企業の社会的責任(CSR) ・企業はオープンシステムであり、自社都合のみでなく社会への貢献が必要。社会支援(フィランソピー)・文化支援(メセナ)もその一つであるが、株主への責任としてのディスクロージャー/IRに注目。→財務・会計リンク</p> <p>②コーポレートガバナンス ・オープンシステムである企業/企業経営者に対するチェック機能の論点がコーポレートガバナンス。日米のガバナンスの違い、メリット/デメリットと、企業の発展プロセスとの関連を説明できればOK。</p>	直7	<p>×日米の企業統治の変遷 →一般常識で対応。細かな言い換えがあり、やや対応難。</p>
第2編 組織論 <総論>	<p>・チャンドラーの命題「組織構造は戦略に従う」は著名。経営戦略を受けた経営組織論を体系的に学ぶ。専門用語頻出のとっつきにくさから苦手意識を持ちやすいが、試験上は対策がしやすく確実に得点できる。語句暗記も必要だが、表現語句が変わることがあるので、理論・理屈の流れでしっかり理解すること。 ・わかったつもりでは点が伸びにくい科目。自分ならどう説明するかをイメージして理解を早める。</p> <p>組織 ~分業と調整・統合のシステム ・組織構造論 :組織のデザイン ・組織行動論 :主に心理面の話 ・人的資源管理:人事制度 ・労働関連法規:労働者の保護規定</p>		
§1 経営組織論	<p>①組織の概念と均衡条件 ・組織論学習の最初の前提(と2次対策)として、組織の概念・均衡と存続・成立条件・意思決定の4つを理解する。 ①組織の概念:組織の定義は「個人/集団に専門分化された役割を与え(=分業化)、その活動を統合・調整する仕組み」。これがとても重要。 ②均衡と存続:組織は、資本家・供給者・従業員・顧客の4者から「貢献」を受け、付加価値をつけて「誘因(=報酬)」を戻す。ここで「誘因>貢献」の関係にあること、つまり付加価値を産み出せることが、組織の存続条件となる。貢献→誘因への変換率を「能率」と称す。貢献×能率=誘因。 ③経営組織の成立条件:バーナードによる組織の3要素(→共通目的・貢献意欲・コミュニケーション) ④組織における意思決定:組織の構成要素である人間の行動=意思決定基準を理解する。経済人モデル/極大化基準、経営人モデル/満足化基準、制約された合理性(行動のプログラム化)など、豆知識をGET。</p> <p>②組織構造の設計原理 ★重要 ・1次で問われる選択肢中の用語を理解しておく。 ・活動の構造化(専門化・公式(マニュアル化)・標準化) ・権限責任一致の原則 ・統制範囲の原則(※組織のフラット化の○×) ・命令統一性の原則 ・例外の原則 <u>せんげとめれー</u></p> <p>☆☆×メモ ・組織構造の設計原理は重要、特にspan of control(統制範囲)は必須。個々の定義そのものは簡単すぎ、事例的な出題が予想されるので、過去問を使ってイメージをしっかりと固めておく。</p>	直20 基12 直15 直16	<p>○正当性、誘因・貢献</p> <p>×基12組織構造の設計原則 →権限⇔権力の違い ○権限・責任一致の原則、権力 ×統制範囲の原則 →一般的イメージの広⇔狭は理解OK。 制約条件ある場合はそちらに従う</p>

<p>③④分業システムと組織構造</p>	<p>・組織論の前提である「分業」の理論→機能分業(水平)・階層分業(垂直) ・組織構造は理論的にはライン・スタッフにより構成されるが、実務上の各構造を発展順に理解し、メリット・デメリットを指摘できればOK。 ①機能(職能)組織 ②事業部制組織 ③カンパニー制 ④マトリックス組織 ・国際化の進展度に応じた「国際経営組織」の進化過程も、同じイメージで理解しておく。</p>	<p>直14 模15</p>	<p>○マトリックス組織 ×(上級)顧客ニーズ×製品系列から組織を決定 →地域別・商品別・顧客別が理論的に選ばれる。確かに。</p>
<p>⑤組織のライフサイクルモデル(官僚制組織と組織動態化)</p>	<p>・組織の発展順から組織を考える論点。 ・組織のライフサイクルは、学問上は「起業→共同体→公式化→精巧化」の4段階で説明されるが、試験上は「起業→官僚制組織→官僚制の逆機能→組織構造の動態化」の流れで理解する方が確実。 ・ここでの「官僚制組織」は、分業化・公式化を進めるプラスイメージの用語。官僚化が行き過ぎた場合の「官僚制の逆機能」と、組織硬直化に対しゆさぶりをかける「動態化」の中の専門用語が問われやすい。やはり理論・流れで。</p>	<p>基14 直19</p>	<p>×組織ライフサイクルモデル →各段階の内容と危機への対処 ○誕生期→成長前期 ○成長後期→成熟期</p>
<p>☆××メモ</p>	<p>・分権=○、集権=△のイメージが強いが、緊急事態など集権化が有効なケースに注目(古くは日産ゴーン社長)。 ・マトリックス組織は2つのメリット(①分権化 ②範囲の経済(人材使いまわし))と1つの留意点(③ワンマンツーボス)で理解。</p>		
<p><2次・重要> ⑥外部環境と組織</p>	<p>・外部環境と関係する視点から組織を考える論点。 ・集権と分権: 外部環境変化の対応の視点で、集権→分権→持株会社など ・環境変化が激しくなり、組織が取り込む情報が増えると、組織内の部門を増やして対応する傾向になる。これにより調整が難しくなることへの対策として以下2つを考える。 ①処理すべき情報量を減らす(スラック資源・自己完結的組織単位にシフト) ②組織全体の情報処理能力を高める(部門横断的組織編成・リエゾン担当者、IT活用) ・組織間関係論: 資源依存モデル・取引コストアプローチ →実証による企業行動の理論付け ・コンティンジェンシー理論(状況適合性理論) →状況により組織構成を変更することの理論付け ・不確実性への対応 →情報処理能力↑策、情報量↓策、の2点に切り分けて整理。</p>	<p>直13 基15 直17 直19</p>	<p>○取引コストアプローチ ×組織の双核的アプローチ →経営コア・技術コアと来たら、前者がトップダウン変革、後者が耐えざる技術改革ボトムアップ、でイメージ。 ×組織の情報処理モデル →情報処理能力up、情報量削減、の2点で施策をまとめておく。</p>
<p>☆××メモ</p>	<p>・資源依存モデル(◎本命)・取引コストアプローチ(○対抗、上級論点)はガチ出題。発生原因と対応策がポイント。実例イメージしづらいので、過去問でしっかりイメージUP。</p>	<p>直13</p>	<p>×資源依存モデル(組織間関係) →依存関係コントロールの具体的施策をしっかりとイメージ。</p>
<p>参考: ⑦経営管理の基礎理論</p>	<p>・PDCA・人間関係論など。読み物程度。</p>		
<p>⑧組織行動論</p>	<p>・⑧~⑩は組織行動論の論点。まず人間関係論の限界を踏まえ、組織目標達成のために個人の行動要因を分析した「モチベーション理論」が重要。5つの「内容理論」はどれも似たり寄ったりの二分法でイメージで選択肢中の用語として理解。「過程理論」は論理ステップの流れを知っておく。 マズロー: 欲求段階説、不可逆性、自己実現の要求 アルダファー: ERG理論、可逆性 アージリス: 未成熟=成熟モデル、職務拡大 マグレガー: X理論・Y理論、目標による管理(MBO) ハーズバーグ: 動機付け=衛生理論(二要因論)、職務充実 ・集団の行動理論として、連結ピンモデル・グループダイナミクス/グループシンク。 ・コンフリクトは、不可避であることとマネジメントの5つの方向性をイメージ</p>	<p>直23 模21 基16 模17</p>	<p>△基16モチベーション理論 →5理論の特徴 ○モチベーション理論 ×モチベーションの過程理論 →(上級)目標設定理論、強化理論、公平理論 ○部門間コンフリクト</p>
<p>☆××メモ</p>	<p>・出題予想◎、「3人寄ればグループシンク」。§10組織文化とリンクして理解。起きる現象(グループシフト=リスクシフト+コーシャシフト)とその発生要因(①集団凝集性の高さ ②構造・プロセスの欠陥(誤った思い込み) ③外部からの圧迫or内部ストレス(大東亜戦争))。</p>		<p>直前答練出題なし。1次模試で。</p>
<p>⑨リーダーシップ論</p>	<p>・過去色々な解釈がされているが、「制度的リーダーシップ」「リーダーシップ論」の2点を理解すればOK。 ・「制度的リーダーシップ」とは新たな価値を注入できるようなリーダーシップ像。組織+価値=制度(ゼルスニック)との考えによる命名。 ・変遷: 資質特性論→行動類型論→状況適合論→カリスマ的/変革的リーダーシップ論</p>	<p>直22 基17</p>	<p>×自13社会的勢力の5定義 ・管理者行動論(リーダーシップとマネジメント) ○リーダーシップ理論</p>
<p>⑩組織文化と戦略的な組織変革 ☆頻出</p>	<p>・「組織文化」を軸に、学習と変革を考える。 ・組織文化は、連続・不連続の組織学習の繰り返しにより形成される(連続=漸次的変化=シングルループ学習、不連続=革新的変革=ダブルループ学習)。この発展プロセスと「組織学習サイクルと4つの制約」をまず理解。 ・一方、組織文化の硬直化が進むと、組織変革/組織開発が求められる。戦略的組織変革への抵抗要因と変革手法は、一般知識で対応できるレベルで押さえておく。</p>	<p>直18 基18 模14 直21</p>	<p>×戦略的な組織変革の推進 →イメージはほぼ○。出題必至なので、過去問等で問われ方カバーしておく。 模14 ×組織の構造的慣性 埋没コスト→また間違え。 誘因⇄貢献、こっそり交替わり。集中力低下時にこの攻撃はキツイ。</p>
<p>☆××メモ</p>	<p>・環境変化に適応し、組織を変革するには高次学習は不可欠。組織ルーティン(分業化・組織文化)は組織学習には△方向に働く。典型ひっかけ系。 ・現場でできることは日々の改善↓。改革には経営トップの変革断行↓の姿勢が不可欠。</p>	<p>模20 模16</p>	<p>○組織学習(低次⇄高次) ○組織学習と組織構造 一効率重視型(タテ)⇄学習重視型(ヨコ) ※2次事例Iに役立つ知識</p>
<p>§2 人的資源管理 ①人的資源管理総論</p>	<p>・評価・雇用管理・能力開発・報酬の4つが論点。別パートの労働関連法規を除けば一般常識で対応可能。試験に出る用語だけちょこっと意識。 ・人事制度→職務主義的(欧米型)/能力主義的(日本) ・職務等級制度/職能資格制度 ・人事異動→垂直的/水平的 ・高齢者等雇用安定法 ・ハロー効果 ・成果主義導入時の必要要件を4点挙げる。 ・目標管理制度(MBO) ・OJT・Off-JT・自己啓発 ・能力開発の問題点→エンプロイアビリティ</p>	<p>模22 基19</p>	<p>×自18報酬制度 一職能給と職務給 ○知識創造</p>
<p>②労働関連法規～総論</p>	<p>・労働基準法を中心に、労働組合法・労働安全衛生法など。暗記論点で5問は出るが、社会保険労務士クラスの出題があるため、100%対応ははなから無理。深追いせず基本レベルを確実に押さえる。</p>	<p>基20</p>	

	③労働基準法	<ul style="list-style-type: none"> 労働者保護のための最低限守るべき基準を定める。 労働基準法>労働協約>就業規則>労働契約、の優先順位をイメージ。 この序列とは別に、労基法による罰則規定を免れるための「労使協定」が労組と結ばれる(→ex.36協定)。 就業規則→常時10人以上使用する使用者は、就業規則を作り、労基署への届出が義務。時間・賃金・退職の3つが「絶対的必要記載事項」。「相対的必要記載事項」は、定めるなら就業規則に記載必要なもの。 法定労働時間の40→44時間緩和の対象となる条件 <ul style="list-style-type: none"> →10人未満の、商業・映画/演劇業・保険衛生業・接客娯楽業 変形労働時間の4パターン:1年単位・1ヶ月単位・1週間単位・フレックス みなし労働時間(裁量労働制→専門/企画業務型の違い) 年次有給休暇の発生要件:6ヶ月以上勤務、8割以上出勤 労基法の適用除外→農水産・管理職・機密事務・監視断続的 賃金支払の5原則と例外(通勤定期の現物支給) 割増賃金率の決定→時間外・休日・深夜。深夜が絡むと加算 		<ul style="list-style-type: none"> ×基21年次有給休暇の発生要件 △基21割増賃金率 ×自20解雇制限 ×就業規則の3必須記載 ×みなし労働時間制 ×変形労働制(1年単位)→週52時間まで ○労基法・労働契約法ミックス問題
	☆☆メモ	労働関連法規では、まず労働基準法-時間から押さえる。あとは過去問で、それ以上深入り不要。みんな出来ない所を取りにいくなし。		
	④労働組合法	<ul style="list-style-type: none"> 労働三権(常識レベル)と不当労働行為の事例 労使協定と労働協約の違いは? 		
	⑤労働安全衛生法	<ul style="list-style-type: none"> 奥が深く、深入り危険。答練パターンのピンポイント攻撃で。「安全衛生管理体制」のみおおまかにイメージ。会社の健康診断もこの法律で規定。 	直28	<ul style="list-style-type: none"> ×労働安全衛生法 →総括安全衛生管理者・衛生管理者・安全管理者。50人以上で設置必須となる要件の場合分け。
	⑥労働保険	<ul style="list-style-type: none"> 業務災害・通勤災害をカバーする、企業(加入者)→政府(保険者)→労働者(受給権者)の関係をイメージ。 雇用保険法は求職者給付ほか。 	直27 模27 基22	<ul style="list-style-type: none"> ○労働者災害補償保険 ○労働災害補償保険法
	⑦社会保険	<ul style="list-style-type: none"> これも深入りしない。健康保険法・厚生年金保険法。 		
	⑧その他の労働関連法規	<ul style="list-style-type: none"> 労働者派遣法:派遣対象外4業務→港湾運送・建設・警備・医科歯科、一般⇔特定労働者派遣事業の違い。 職業安定法:職業紹介の仕組みと有料職業紹介事業の除外2業務(港湾運送・建設-危険性) 高齢者等雇用安定法 男女雇用機会均等法 	直26 模25 模26 基23	<ul style="list-style-type: none"> ×労働契約法 ☆改正論点 ×パートタイム労働法(改正) ×最低賃金法(改正)
第3編	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングのパートは、BtoC、BtoCのいずれかによって興味の持ち方が歴然と分かれる。好きな人にはたまらない論点で、設問・選択肢もシンプルなので1次試験ではマーケの問題から解くのが得策! 		
§1	①マーケティングの定義	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングの定義・範囲は様々あるが、試験上は「マネジリアルマーケティング=個々のメーカーのマーケティング」の視点での出題。 コラーのマーケティング及び用語の定義は知っておいて損なし。 AMA・JMAによる定義も参考程度に。 		
	②マーケティングコンセプトの変遷	<ul style="list-style-type: none"> 生産志向(→製品志向)→販売志向→顧客志向(→社会志向)の流れをイメージする。 別な切り口からソーシャルマーケティング。事例でイメージ。 		<ul style="list-style-type: none"> ×自23マーケティングコンセプト →各コンセプトの内容と境界を把握
	③マーケティングの領域(の拡大)	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングの概念は、下記の順で企業内部での適用範囲がより上位に拡大された。これはマーケティング技法を学術的に事業戦略・経営戦略に応用発展させたことによるが、経済環境変化により企業の経営戦略自体がマーケティング志向に変化したことにもよる。その意味で転機となった「ターゲットマーケティング」が最重要論点。 マーケティング機能別戦略(4Pを個別に)→マーケティングマネジメント戦略(4Pを統合)→戦略的マーケティング(企業戦略)。戦略的マーケティングと同レベルになる対義語が「技術経営」。どちらが綱引きに強いかの違い。 MM戦略とは「コラーのマーケティングマネジメントプロセス」に基づき、過去独立して行われていた4Pを統合し、展開すること。 主に、SWOT分析→セグメンテーション→4Pの組み合わせ→実行、の順で進める。 		
§2	①マーケティングマネジメント戦略	<ul style="list-style-type: none"> MM戦略とは「コラーのマーケティングマネジメントプロセス」に基づき、過去独立して行われていた4Pを統合し、展開すること。 主に、SWOT分析→セグメンテーション→4Pの組み合わせ→実行、の順で進める。 		
	②環境分析と目標設定	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境分析、内部環境分析→SWOT分析。SWOT分析は理屈でなく、2次試験での実用論点。 環境分析は§3にリンク。 売上高、利益額/率、市場占有率、企業・製品イメージ、の4つが目標となる。それぞれ独立ではなく、特に前3者は数字で結びつく。 		
	③ターゲットマーケティングと市場細分化 ★重要	<ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズの多様化に合わせ、マス・マーケティングからターゲット・マーケティングへのシフトが進んだ。ターゲットマーケティングでは「①市場細分化→②市場ターゲット→③市場ポジショニング」の順で説明されるが、①の定義が最重要。②⇔③は実務では混在、相前後する。 	基24	
	☆☆メモ	<ul style="list-style-type: none"> マーケで出せるのはここ位。従って絶対出る。 市場細分化の要件→測って、届いて、維持して、実行。 市場細分化の基準→ジオ・デモ・サイコ・行動変数基準 		
	④市場細分化の基準など ★重要	<ul style="list-style-type: none"> コラーの市場細分化4要件→測定・到達・維持・実行可能性 市場細分化の基準→地理的・人口統計的・心理的・行動変数基準 標的市場(コラー)→無差別型⇔差別型・集中型 標的市場(エイベル)→全市場浸透型⇔単一セグ集中型・製品専門型・市場専門型・選択的専門型。製品×市場のマス目を書いてビジュアルに使い分け。 市場ポジショニング→知覚マップを作成し、自社品のカニバリに注意 マーケティングミックス マーケティングの4P→§4以降で論点別に詳しく学習 	直42	<ul style="list-style-type: none"> ×基24市場細分化の基準 △自24コラーの3つの市場対応戦略 ○市場細分化
§3	①マーケティング情報システム～総論	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析の派生論点として、「どこかにある既存の情報=マーケティング上法/情報システム」、「新たにリサーチにより入手する=マーケティングリサーチ」の2つを学ぶ。 理論としての重要性は低く、専門用語を知っておく方が有利、という程度。マーケティングデータは、1次データ(オリジナルデータ)、2次データ(公開されている加工データ)に2分類される。調査側から見ると2次→1次の順に接するため、何となくイメージが逆でひっかけに使われやすい。 		
	②マーケティングリサーチ	<ul style="list-style-type: none"> リサーチの用語 リサーチのプロセス データの源泉 データの収集方法→質問法・観察法・実験(計画)法→運営管理リンク 		<ul style="list-style-type: none"> ×自25質問法 →各手法の長所・短所

§4 消費者購買行動と組織購買行動	①消費者購買行動～総論	・経営資源(マーケティングミックス)を効率的に投入するために、投入要素に対し消費者がどのように反応するかを押さえておく論点。消費者購買行動(B2C)と組織購買行動(B2B)。用語の言い換えが多いので、大掴みなイメージを外さない。	基25	
	②消費者行動モデル	・刺激に対して消費者が反応する過程(ブラックボックス)を説明するモデル。 ・個人的特性(文化的・社会的・個人的・心理的)による反応 ・コラーの購買意思決定プロセス→「認知的不協和の理論」～100%満足できない購買結果を自己正当化すること ・購買決定行動のタイプ:①日常的反応行動 ②限定的問題解決 ③拡大的問題解決。用語言い換えに対応するため、ビジュアルにイメージ。①日常的=製品・ブランドとも既知な最寄品、③拡大的=製品・ブランドとも未知な買回品/専門品。②限定的は、製品=既知、ブランド=未知のケース。価格・購買頻度・購買時間の大小でイメージ。	直29 模32	○消費者行動モデル ○消費者購買行動
	③組織購買	・特徴4点。 ①集团的意思決定 ②長期的取引関係 ③取引の専門性 ④低価格弾力性	直30 基26	○生産財購買の特徴
§5 製品戦略 Product	①製品とは～総論・定義	・「製品」は、核・形態・付随機能の3層で構成される。パソコンの例で説明する。 ・消費財の分類→最寄品・買回品・専門品・非探索品。個々の製品が属する分類ではなく、特徴を切り分けるためのおおまかな3分類法。それぞれの特徴はProduct×Price・Place・Promotionの切り口から説明される。 ・マーケティング論の主軸は有形材=メーカーマーケティングであるが、無形材に応用したサービスマーケティングの議論がちょこちょこ増加中。	直40 基27	△基27消費財の分類 →それぞれの特徴 ○消費財4分類⇔消費者行動 →表にして整理
	②プロダクトミックス	・ここでのプロダクトミックス=「企業がラインアップした製品の組み合わせ」。まず同種複数の製品アイテムが「製品ライン」を構成。アイテム数が多ければ「製品ラインが深い」、ライン数がヨコに広がれば「製品ラインの幅が広い」。 ・専門店・ディスカウントショップ・百貨店・キオスクでイメージ。		
	③製品ライフサイクル	・製品ライフサイクルは、財務との関係性をPPM理論で、ここではマーケティングの視点で扱う。 ・発売→成長→成熟→衰退、の4段階。衰退前での「計画的陳腐化」(一家電・自動車・携帯電話)、衰退期の製品を延命する「ライフサイクルエクステンション」(←コココーラ・カップヌードル)が狙い目。	直31	○PLCIに応じたマーケティング活動 →表
	④ブランド	・ブランドは出題論点が明確な、体系付けた知識が問われる貴重な得点源。 ①機能 →出所表示・品質表示・宣伝広告・資産価値 ②採用戦略(MTX) →ファミリー・ダブル・ブランドプラス・個別・分割ファミリー ③コラーの4ブランド戦略(MTX) →ライン拡張・ブランド拡張・マルチブランド・新ブランド	直41 模33 基28	○ブランド拡張 ×ブランド戦略(読み取りミス) →コラーの4つのブランド戦略 重要だが、マトリクスを描いて処理すれば正答へ。
	☆××メモ	・ブランドぐらいいか出せるところがない。常識で解けるレベルなので用語だけ押さえ、深く考えずに解く。 ・メリットよりもデメリット(留意点)が問われやすい。押さえる。		
	⑤パッケージング			
	⑥新製品開発プロセス		直38	×自27テスト・マーケティング ○テスト・マーケティング
⑦サービスマーケティング ☆実は重要?		直43 模34 模31 基29	×基29サービス財の特徴5つ ○サービスマケの特性と対応 ×経験価値マーケティング →伝統的マーケティングとの対比でイメージ。ディズニー・高級ブランドなど。興奮性。 ○サービスマーケティング	
§6 価格戦略 Price	①価格～総論	・4Pの2つ目はPrice。常識で解答できる設問が多いので、用語さえ一通り知っておき、あとは説明を読んで納得できれば可。用語の言い換えが多いのでテキストレベルは一通り。 ・序論としては「8つの影響要因」をイメージする。うち競争戦略・競争地位別戦略はポーターの理論。価格弾力性は頻出なのでやや重要。	基30	
	②初期高価格/低価格戦略	・それぞれ採用される場面、メリット・デメリットを把握。「新製品の採用者区分(とオビニオンリーダー)」との関係も意識しておく。用語の言い換え注意。	直34	○スキミング・プライス
	③心理的/販売促進的価格戦略	・心理的価格政策→端数価格・慣習価格・名声価格・プライスライニング ・販売促進的価格戦略→ロスリーダー戦略・EDLP戦略		
	④価格設定法	・コスト志向的 ・需要志向的 ・競争志向的	直39 模39	○競争価格 →経済学プライステイカー。 ○価格設定法～知覚価値法
	⑤価格の管理	・これも用語→①割引 ②リベート ③価格カルテル/再販売維持契約。③は独占禁止法との関係を理解する。		
§7 チャンネル・物流戦略	①チャンネルの設計	・4Pの3つ目はPlace。チャンネルは長さ・幅により決定されるが、幅の理論が重要。チャンネル構成メンバーの「結びつき」とセットでイメージ深める。 チャンネルの幅 メンバーの結びつき チャンネルキャプテン ①開放的チャンネル政策⇔伝統的マーケティングチャンネル 不在 ②選択的 " ⇔管理型VMS あり ③専属的(排他的) " ⇔契約型VMS あり ④統合的 " ⇔企業型VMS あり	模28 基31	○開放的チャンネル政策
	②垂直的マーケティングシステム	・メンバーそれぞれが自律的に活動する「伝統的～」と異なり、メーカー～小売までの誰かがキャプテンとなり、結びつきを強めたモデルを「垂直的～」と説明する。FC・VC(小売主催・卸売主催)は、この中の契約型VMSに位置づけられる。	直33	○VMS
	③物流戦略	・ロジスティクス⇔SCMをセットで理解。SCMIは価値連鎖とイメージ重ねる。あとは用語を一通り押さえて終わり。	直36 模37	○輸送に関する問題 →消去法と一般常識で ○卸売業者の機能(運営論点)
§8 プロモーション戦略	①プロモーション～総論	・4Pの4つ目はPromotion。4つの手法、広告・パブリシティ(→主にプル戦略)・人的販売・販売促進(→主にプッシュ戦略)に分け、4者の組み合わせが「プロモーションミックス」。広告のみ更にTV・DM・チラシ・・等の手段に細分され、これの組み合わせが「メディアミックス」。ミックス好き(笑)。	模35	×プロモーションミックス戦略 →プル(広告・パブリシティ)、プッシュ(人的販売・販売促進)の違いでまず切り分け

	②広告・パブリシティ	・論点→種類・意思決定・設定方法・広告効果。 ・AIDMAモデル・マーケティング学習の合格ライン。知っておくと頭良さそう ・パブリシティ=マスコミ向け媒体、PRの中の概念であり、使い分ける。		×自29広告媒体 ×自30広告効果の測定 ○各広告手法のメリット・デメリット ○パブリシティ →信頼度高いが、効果測定は難しい 模41 ×広告媒体ごとの○× 模29 ○屋外広告
	③人的販売・販売促進	・人的販売→用語を一通り。オーダーゲッター・// テイカー・サポーター セールスマン ・販売促進→消費者向け・流通業者向け。常識の範囲。		直32 ×バンドル販売 →自分と逆イメージ。抱き合わせて価格をわかりにくくするケース 模30 ○人的販売(創造的・維持的・支援的)
	④IMC	・統合型マーケティングコミュニケーション(Integrated Marketing Communications)。多様な手段を戦略的に統合する概念。あまりイメージ湧かない。		
§9 関係性・インターネットマーケティング	①関係性マーケティング	・4Pで一方的に伝えるターゲット・マーケティングから、双方向性を重視する リレーションシップ・マーケティングへの進歩の説明。重視される背景4点は理解しておく。 ・ダイレクトマーケティングは迷惑？ ・CRM→層別/個別対応。RFM分析、FSP。 ・ワンツワンマーケティング→マスから進歩して顧客価値・シェアに注目 ・データベースマーケティング→IT活用で顧客対応を進化		模36 ○ワンツワンマーケティング →FSPでは真似されやすいので、顧客まで進化 基32
	②インターネットマーケティング	・マーケティングツールとしての重要性が増加中。インターネット広告・コミュニティサイト・ネットショップ。学習というより生活の中で実感すること。		模38 ×ウェブマーケティング →一般常識で対応