**１．事例全般**

**（１）解答手順**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NO. | 対象 | 目的 | 内容 | Min | | |
| 所要 | 経過 | 残 |
| 1 | F/W | **・事例ルール**を確認する | ・F/Wを作成する  ・段落を分ける | 04 |  | 76 |
| 2 | 設問 | ・事例企業の論点を想定する  ・答案の切り口を想定する | ・論点を確認する（与件全体の想定）  ・制約条件、一次知識を想定する  ・要求分類、難度を想定する | 06 | 04 | 70 |
| ３ | 与件 | **・企業テーマ**を想定する  （歴史、特徴、課題、方向性）  ・与件と設問を関連付ける  ・思考漏れ、根拠漏れを  減らすための整理をする  　※時間かけ過ぎない | 読解  ・SWOT  ・設問の関連ポイント、キーワードをチェックする  整理  ・組織図  ・事業変遷（Ⅰ）  ・ステークホルダーマップ（Ⅱ）  ・業務フロー（Ⅲ）  **企業テーマを文字化する** | 20 | 10 | 50 |
| 4 | 骨子 | ・企業テーマの再確認  ・事例ルールの再確認  ・答案要素を整理する  ・得点の最大化を図る | ・要求分類（分析／課題／提言）を確認する  ・答案の切り口／フレームを設定する  （一面的にならないよう注意）  ・難度、期待得点から、解答順位を設定する  ・答案の流れと範囲を確認する  （0.要因、1.現状、2.課題、3.対応策、4.効果、5.解決）  ・事例ルール ⇔ 企業テーマ ⇔ 骨子（Δチェック） | 15 | 30 | 35 |
| 5  **デッドライン** | 与件 | ・答案要素の抜け漏れ確認 | ・企業テーマの最終チェック  企業の方向性、地域課題、使えていない強み、  解決していない課題、等 | 5 | 45 | 30 |
| 5 | 答案 | ・得点を最大化する | ・優先順位に答案作成 | 30 | **50** | 00 |
| 6 | 見直し |  |  | 00 | 80 | 00 |

**（２）事例に取り組む際の留意点**

**T**

**R**

**■事例ルールから外れない**

　　①F/Wを念頭に置く

　　②事例別の特徴を踏まえる

　　Ⅰ：**戦略と組織**を整え、**コアコンピタンス**を活かして次代につなぐ

　　　　（企業戦略と事業戦略、集中と選択、コアと非コア、組織構造・文化・人的管理）

　Ⅱ：環境変化に応じてSTPを適切に行い、**「強みを活かした製品」「適切なプロモーション」**

**「継続的なコミュニケーション」「地域への貢献」**で**差別化**と**LTV最大化**、**地域発展**を図る

（環境変化を踏まえ、企業テーマに沿った戦略や施策とその効果　※ダナドコ）

　　Ⅲ：受注 ⇒ 設計 ⇒ 調達 ⇒ 製造 ⇒ 納品 までの**QCD**を整えて、**事業転換と企業の発展**を図る

　　　　（SWOT　⇒　問題・課題の把握　⇒　全体最適・現場改善　⇒　新たな事業展開）

**T**

**R**

**■企業テーマを把握する**

試験はあくまで目の前の事例企業。企業のテーマを把握し、目の前の企業の課題解決に注力する。

企業テーマは時系列とF/Wレイヤーに沿って「向かうべき方向」を端的にイメージする。

（企業テーマ整理の視点）

**W**

**■設問には企業テーマに沿って答える**（問われていることを無視しない）

**T**

**R**

設問要求がF/Wのどのレイヤーにあたるのか、企業テーマと骨子を関連付け（**Δチェック）**ズレを防ぐ。

**Δチェック** 事例ルール（レイヤー） × 企業テーマ × 骨子（答案）

**W**

**■100点は狙わない、できる範囲で得点を最大化する**

①書けた、と思ってもかならず漏れる。何度も漏れた。**答案作成前に必ず与件全体を確認**する。

②時間が足りず、**解いた問題**を書ききれなかった。**解けたはずの問題**に着手できなかった。何度もあった。

**確実に得点するために、デッドラインである終了３０分前には書けるところから書く**。

**（３）論点設定時の留意点**

**T**

**■切り口を設定し、内容が偏らないよう注意する**

レイヤーや一次知識、定番切り口を活用し、**与件を踏まえ**、論点に偏りがでないよう注意する。

「中小企業診断士として」とあった場合は、与件にこだわらず、一次知識や定番切り口を思い切って使う。

**T**

**■切り口が設定できないときは、F/Wでつながった論点への波及効果を考慮する**

レイヤー単体で切り口が思い浮かばないときは**F/W全体を切り口**と考える。

F/Wでつながっている論点への波及効果を考え、論点に含めることができないか検討する。

例）**組織的課題**を分析せよ

**┗①文化面**（共通目的・貢献意欲・コミュニケーション）

**┗②構造面**（HW・SW）

**┗③人的資源管理面**（能力・モチベーション・活用）

**┗④承継**

**W**

**■因果を踏まえて論理を構成する**

**T**

**論理は飛ばさず、根拠は与件**に求める。

　要因　⇒　現状　⇒　OT⇔SW　⇒　課題　⇒　対応策　⇒　期待効果　⇒　課題解決

その際、**何を聞かれているか**正確に押さえ、**どこまで書くことを求められているか**を決める。

**「論点数」「与件」「設問文」**から絞り込み、**得点の最大化**を図る。



**（４）答案作成時の留意点**

**W**

**T**

**W**

**■金型を使い、答案構成のブレをなくすとともにスピードを確保する**

答案に記載すべきことを飛ばすことが多々ある。

わかっているつもりで飛ばしているのではなく、**解答要求を正しく理解できていない**から。

①金型（解答フレーム）を書き、論理構成を決める。

②何を書くか、設定した切り口や論点と因果関係、字数から優先順位を決める。

③構成と優先順位から答案を作成する。

**W**

**■具体的に表現する**

与件に書いてある**具体的な強みや弱み、問題や課題などは、勝手に抽象化せず与件の表現を引用する。**

抽象度を上げる場合でも、「○○○等、」と具体的な根拠を添えて書く。

**W**

**■修飾語が多くなり過ぎたり、因果が過剰過ぎないように注意する**

キレイに書こう、丁寧に書こう、漏らさず書こう。

意識すればするほど、過剰な表現になり、字数が足りなくなり、**書くべき論点が書けなくなる**。

①字数を省略できる表現は、**空欄が出来ることに臆することなく**、省く。

②**同じ意味合いを持つ具体例や修飾語は一つに留める**。二つ書く理由はない。

因果や説明が丁寧すぎるとくどいだけ。**論点やその要素が正確であれば、きちんと読んでくれる**。

**事例ルール**や**企業テーマ**を踏まえ、**論点や切り口の絞り込んできたここまでの自分を信じ、**

**ムダなことは書かない勇気を持つ。**

**事例Ⅰ**

**■事例テーマ**

**戦略と組織**を整え、**コアコンピタンス**を活かして次代につなぐ

　（企業戦略と事業戦略、集中と選択、コアと非コア、組織構造・文化・人的管理）

**■事例Ⅰに臨むにあたって**

　・A社には**事業変遷の歴史**があり、その過程で培った**独自性**が市場や顧客の評価を得て事業を行っている

　・でもその**歴史的な独自性（コアコンピタンス）**は、

1. **業界や商品の特性**
2. **少子高齢化や地域問題などによる環境変化**
3. **顧客のニーズの変化**

の影響を受け、変化が必要な時期がきている。

　・**診断士**として、

1. **事業変遷の歴史を把握し（SWの源泉）**
2. **現在の内部・外部環境を分析し（変化の前後）**
3. **歴史的な独自性（コアコンピタンス）**がどういったもので、どのように活用するのかを提案し
4. 会社や事業を発展させていくにあたって、**戦略や事業構造、組織体制など**を助言する

**■事例のポイント**

　１．**企業戦略**、**事業戦略**、**組織体制**の過去・現在・未来が問われる

　２．市場や競合など、**環境の変化**が問われる

この変化に、**どうやって対応するかを提案する（強みの活用、弱みの克服）**

　３．**戦略と組織（機能）**が中心論点となる。

**戦略は組織に従う（アンゾフ） 【組織のソフト面】**

組織を前提に戦略を立てる。戦略は、これを進める組織に合わないと有効に機能しない。

**組織は戦略に従う（チャンドラー）　【組織のハード面】**

戦略に合わせて組織を改編する。戦略は、これに沿った組織でないと有効に機能しない。

　４．組織は構造だけでなく、文化や人的管理が作用する点が問われる

**組織文化**や**人的資源管理**を変化・刺激することで**組織の活性化**を図り、

人材育成や士気向上、技術承継を通じて事業を推進する

このとき各論点の具体策だけでなく、論点間の相互作用も意識する

**■F/W**



**■事例Ⅰ主要論点**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **レイヤー** | **設問例** | **対応** |
| 全体戦略  （環境分析） | 強み、弱みは何か、これらの要因は何か | 問われ方に忠実に答える  「最大の要因は」「経緯を踏まえ」 |
| どういった業界特性、商品特性があるか |  |
| どういった環境変化があったか |  |
| 全体戦略  （事業構造） | これまでの成長要因は何か、失敗要因は何か（全社レベル） |  |
| どのような経営体制の特徴があるか | 視点が低くならないようレイヤーに注意 |
| （環境分析や与件を踏まえ）どのような事業展開だったか、どのような事業展開を図るべきか |  |
| 今後、どのような課題やリスクの可能性があるか | 現状と推定未来とのギャップから類推が必要 |
| 事業戦略 | これまでの成長要因は何か、失敗要因は何か（事業レベル） |  |
| どのような組織構造か、組織構造の理由は何か |  |
| 事業運営を可能としている要因は何か | 与件や下位レイヤー、一次知識から答える |
| 組織管理上の課題は何か | 組織構造、組織文化、人的資源管理から横断整理 |
| 少人数体制で成長できた理由は何か | コア／ノンコア業務、非正規／外注活用 |
| 組織がうまく機能していない理由は何か | 必要機能が組織化されていない（組織構造）  ノウハウや意識が不足している  （組織文化、人的資源管理） |
| 改善に時間がかかった理由は何か  改善が大きく進んだ理由は何か | 組織文化面から整理する  共通目的、貢献意欲、コミュ＋**組織学習** |
| 付帯戦略 | 有能な人材を確保していくための人事施策は何か  長期的に勤務させるための人事施策は何か | 一次知識（茶化）で論点を広げ、与件から絞り込む |
| 成果主義制度を導入していない理由は何か  成果主義制度を導入する際の留意点は何か | 一次知識（短期視点、事業ライフサイクルの違い、公平性の確保の難しさ、制度導入の丁寧な説明、やりがいの確保、組織文化との衝突）で広げ、与件から絞り込む |

**事例Ⅱ**

**■事例テーマ**

　環境変化に応じてSTPを適切に行い、**「強みを活かした製品」「適切なプロモーション」**

**「継続的なコミュニケーション」「地域への貢献」**で**差別化**と**LTV最大化**、**地域発展**を図る

（環境変化を踏まえ、企業テーマに沿った戦略や施策とその効果　※ダナドコ）

**■事例Ⅱに臨むにあたって**

　・顧客であるB社は**環境変化に対し、マーケティングで売上拡大、地域貢献を考えている**

　・B社には**こだわりの商品**があり、その**独自性**が一部の市場や顧客の評価を得て事業を行っている

　・でもその**こだわり商品の独自性**は、

1. **少子高齢化や地域問題などによる環境変化**
2. **顧客のニーズの変化**
3. **新たな競合の出現**

などがあって、このままでは事業が立ち行かなくなる

　・**診断士**として、

1. **現在の内部・外部環境を分析し（変化の前後）**
2. **こだわり商品の独自性**を、**だれに**、**どういった方法で**訴求するかの施策を提案し
3. **施策の実施とその効果（売上拡大や地域貢献等）**を助言する

**■事例のポイント**

　１．顧客に対して**商品の強みや独自性を活かしたマーケティング戦略**が問われる

　２．市場や競合など、**環境の変化**が問われる

この変化に、**どうやって対応するかを提案する（強みの活用、弱みの克服）**

　３．**地域の課題を合わせて解決**することが求められる

**地域住民や地場産業、地域資源と協力**し、活性化するために具体的な提案を行う

　４．商品を差別化しターゲットに合わせたマーケティングできていれば、事例にならない

**ターゲットを特定**し、**競合を明確**にし、**具体施策とその効果**を提示する

５．戦う武器は、

・**「こだわり、個性、専門性」を活かした4P**

・**4Pを適切に届けるプロモ戦略の具体化**

「DM」「チラシ」「口コミ」「ポイントカード」「紹介制度」「メルマガ」「掲示板」「SNS」「DB活用」

・量面、質面から**顧客関係性を高めるコミュニケーション戦略（人的・非人的）**

これらで**差別化**を図る

　６．根拠は与件に求め、**与件の表現をオウム返し**する

独自加工はしない、思いついたことを書いて飛躍しない

**■F/W**



**■事例Ⅱ主要論点**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **レイヤー** | **設問例** | | **対応** |
| 全体戦略  （環境分析） | 自社の強みは何か、競合の状況はどうか | | 与件の表現をそのまま使い、具体的に表現する  競合や標的を明記する |
| 存続できた理由は何か | | 商品の強みや社長の人脈等の経営資源を示し、因果を明らかにする（この因果は今後も活かす） |
| 全体戦略  （事業構造） | 売上構造はどのような状態にあるか | | 商品（既存or新規） × 顧客（既存or新規）  × 頻度or単価 　に分解して整理する |
| 垂直的、水平的な提携はどのようなメリットがあるか | |  |
| 全体戦略  （ポジション）  （標的選定） | 今後のターゲット層と、必要な製品戦略・施策は何か | | は**地理的・人口統計的・心理的・行動**  はタゲに刺さるものか注意が必要  は**品質やこだわりを視覚化する**  文字数に応じて記述範囲、修飾内容を絞る  与件にある過去と現在の「いいとこ取り」  もしくは「いいとこ活用＋わるいとこ改善」 |
| 顧客獲得のためのコミュニケーション戦略は何か | | ナ  既存×新規、タゲ別  地域×広域、アナ×デジ  認知度向上、関係強化、売上向上 |
| 事業戦略 | 製品 | これまでの製品戦略はどうか | コ |
| 商店街に誘致すべきサービス業の業種は何か | Productとして捉える  はタゲに刺さるものか注意が必要 |
| **地域ブランドの価値を高める**ためにパッケージをどう工夫するか | ナ  は**品質やこだわりを視覚化する** |
| 地域における**企業ブランドの強化**に向けて有効なマーケアクションとその期待効果は何か | は**品質やこだわりを視覚化する**  地域資源の連携先を見落とさないよう、  ステークホルダーマップで全体を俯瞰する |
| 価格 | 通信販売を強化することで店頭販売の比率が減り、通信販売の比率が増えるが、その際の利益確保上の留意点は何か | 利益確保⇒売上向上、原価低減 |
| 客単価向上にあたり、新商品開発もしくは既存商品改良をどのようにするか | 客単価向上⇒付加価値向上（新商品or関連購買）  ブランド開発・強化、製品ライン見直し |
| チャネル | 直営店併設の飲食店のメリットは何か | プロモとして機能（情報の受発信）  ブランド発信として機能  チャネルとして機能（飲食顧客へのアプローチ） |
| 大手取引先が難色を示すインターネット販売を軌道に乗せるため採るべきブランド戦略は何か | 既存チャネルと異なるブランド展開（カニバ回避）  マルチブランド戦略 |
| プロモ | プロモーションと販売の戦略は何か | ナ  はタゲに刺さるものか注意が必要  根拠は与件から引用する |
| 誘致した食品小売店が長期に渡り定着するための新規イベントはどのようなものが有効か | イベント ⇒ 認知度向上・リピート化 ⇒ 商店街発展、顧客との長期的関係性強化 |
| コーズマーケにより売上が拡大した理由は何か | ド |
| 付帯戦略 | 地域内の中小建築業と連携し、シルバー世代の顧客生涯価値を高めるための施策は何か | | ダ  顧客生涯価値⇒LTV（価格×頻度×期間）  愛顧を高める媒体は、「人的コミュニケーション」  だから、**顧客との関係性**が大事  だから、顧客と**継続的に接触**することが大事  （だから、顧客と接触する**従業員の能力と満足**が大事） |
| インターネット販売の利用顧客にリピートしてもらうために、インターネット上で有効なマーケティング・コミュニケーションは何か | | ダ  リピート  ⇒ 接触頻度を高める施策 ⇒ 定期メルマガ  ⇒ 関係性強化⇒愛顧向上施策 ⇒イベント、交流 |

**事例Ⅲ**

**■事例テーマ**

　受注 ⇒ 設計 ⇒ 調達 ⇒ 製造 ⇒ 納品 までの**QCD**を整えて、**事業転換と企業の発展**を図る

（**SWOT**　⇒　**問題・課題の把握**　⇒　**全体最適・現場改善**　⇒　**新たな事業展開**）

**■事例Ⅲに臨むにあたって**

　・顧客であるC社は、環境変化に対応しきれなくなった既存事業の立て直しに、

**現場改善や新規事業開発を考えるC社**

　・C社には**技術力を源泉とする強み**があり、この強みが市場や顧客の評価を得て事業が行えている

　・この強みだけでは対応しきれない、

1. **市場や顧客、競争環境の変化**
2. **山積する問題点（生産管理、営業、技術等）**

があり、このままでは事業が立ち行かなくなる

　・**診断士**として、

1. 現状を分析し
2. 課題を解決し
3. 現場改善や新規事業への対応を通じて、今後の事業展開を助言する

**■事例のポイント**

　１．市場や業界における、事例企業の強み（技術など）や弱み（管理体制など）が問われる

　２．事例企業の問題、課題（生産形態・プロセス、生産計画、設計・調達・作業）を整理し、解決する

　３．**市場環境（OT）や経営資源（SW）を踏まえ**、今後の新たな事業展開を助言する

　４．**具体的施策や改善策**を提案する場合、事例Ⅱ同様、その**期待効果**まで提示する

　５．**字数が多い**ので、論点を決めたら**記述範囲の目安を答案に記載**し、**論点数に合わせて字数を制御する**

**■F/W**



**■事例Ⅲ主要論点**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **レイヤー** | **設問例** | **対応** |
| 全体戦略  （標的・競争） | 事業継続にあたり、強化すべき点は何か  既存顧客以外の販路開拓をどう実現するか  既存事業のノウハウを活かした新事業開発にあたり、過去の失敗要因を踏まえた留意点は何か | 未来時制の提案で、最終問題に多い  **SW×OTで分析した上で、SWを活用or強化する**  限られた既存経営資源に留意することが必要 |
| 全体戦略  （環境分析） | 強みと弱みは何か  新市場参入のメリットは何か  成長要因は何か | 現在時制の分析で、第１問に多い  字数が少ないため、切り口設定が不可欠  **SWを網羅的に押さえ、優先順位をつける**  与件の表現をそのまま使い、具体的に表現する |
| 事業戦略 | 新市場参入にあたり、既存工場の役割をどのように変え、どのような対応が必要か  顧客要望のセントラルキッチンの機能を備えるために、どのような対応が必要か | 役割 ⇔ 対応策 ⇔ 期待効果（目的）  要望 ⇔ 必要機能 ⇔ 必要な体制の関連付け  **与件と設問内容を関連付け、不足箇所を埋める**  金型（解答フレーム）を押さえ確実に得点する |
| （新事業を進めるため／収益改善を図るため）生産管理上の課題と対応策は何か  特定工程が優先されたことで、生産工程に生じている問題点と改善策は何か | 生産計画上の問題点、生産統制上の問題点と解決方法を与件から整理する（**例**：需要に基づく計画、全体計画、計画スパン、修正の機会、管理者の不在）  市場ニーズ ⇔ 現状 ⇔ ギャップ対応策 の関連付け  **与件と設問内容を関連付け、不足箇所を埋める**  金型（解答フレーム）を押さえ確実に得点する |
| 付帯戦略 | 顧客の値下げ要求を克服し、収益性を高める方法は何か | 与件や設問の制約条件に注意する  市場ニーズ ⇔ 現状 ⇔ ギャップ対応策 の関連付け  **与件と設問内容を関連付け、不足箇所を埋める**  金型（解答フレーム）を押さえ確実に得点する |
| 新事業参入に際して要求される短納期対応に必要な改善策は何か | 要求はQC  **Dに絞って与件の問題点を洗い出し、問題点に対する改善策**を検討する  生産計画・生産統制とはレイヤーが異なるので注意 |
| 受注拡大のためのHP活用方法と必要な社内対応策は何か | 営業活動が問われた場合、**設問の制約条件を押さえ**、飛び出さないよう注意する |
| その他 | 納期遅延の解消を目的とした生産管理のIT化にあたり、どのように納期管理し、どのような情報を活用するか | **納期管理単位**で構成するか、**情報単位**で構成するか検討し、**金型（解答フレーム）**を押さえる（本設問の場合は**「納期管理単位」**）  **だれの、どんな情報を、どうやって共有し、どんな効果があるか**を意識する |
| 顧客要望のセントラルキッチンの機能を果たすために、必要な情報は何か | 要望 ⇔ 必要機能 ⇔ 必要情報の関連付け  **与件と設問内容を関連付け、不足箇所を埋める**  金型（解答フレーム）を押さえ確実に得点する  複数設問ある場合、設問の関連を意識して整理する |