

2 次対策トレーニング① ～SWOT系～

★本トレーニングの目的★

○「比較力」を高める

⇒2 次試験で重要となってくる要素は「比較」の観点です。

例えば、「A 社の強み」と問われた場合、漠然と A 社の強みを探しにいても正解は導き出せません。また、「成果主義を導入した場合のメリット」なども、単純な一般論だけを記載しても、同様に良い対応はできません。

⇒重要なのは「比較の対象」です。まず、取り上げるのは、「SWOT 系」の問題です。「系」としたのは、「SWOT 分析をしてほしい」という意味ではなく、設問要求のパターンとして「強み」「弱み」などが問われる問題を中心に上げているからです。

それではお手元に過去問題集を用意して、学習に取り掛かりましょう！

補足

★解答の妥当性やその中身ではなく、「プロセス」を安定させるものとなりますので正解を提示して振り返る演習とは異なります。

★後編は 7/13（水）配信開始予定です。

合言葉は「絶対合格！！」

トレーニング1

以下の項目の中から A社の強みと成り得るものはどれか（複数可）
理由も一緒に考えてみよう。

1. 柔軟な組織体制
2. 迅速な商品開発力
3. 平均年齢が 30 歳であり、活気に溢れている
4. 100 社以上の取引先を有している
5. 50 年以上前に創業し、地元の有力企業として知名度が高い
6. 経営者の業界経験が長く人脈も多い
7. 自社ブランドを有し、高付加価値商品を提供できる
8. 成果主義を取り入れており、従業員のモチベーションが高い

○優先度が最も高いものは？…

○次に優先度が高いものは？…

○強みとは成り得ないものは？…

トレーニング2

次の条件が加わるとどうか？

●条件（A社の業界は）商品ライフサイクルが短い。

以下の項目の中から A社の強みと成り得るものはどれか（複数可）
理由も一緒に考えてみよう。※項目は同じ

1. 柔軟な組織体制
2. 迅速な商品開発力
3. 平均年齢が 30 歳であり、活気に溢れている
4. 100 社以上の取引先を有している
5. 50 年以上前に創業し、地元の有力企業として知名度が高い
6. 経営者の業界経験が長く人脈も多い
7. 自社ブランドを有し、高付加価値商品を提供できる
8. 成果主義を取り入れており、従業員のモチベーションが高い

○優先度が最も高いものは？…

○次に優先度が高いものは？…

○強みとは成り得ないものは？…

【考え方】

どれも強みとなりそうな要素が多いため、「最優先」と問われた場合、多くの方が困ったのではないかと思います。与えられた要素から

- 「50 年以上前に創業し、地元の有力企業として知名度が高い
- 経営者の業界経験が長く人脈も多い
- 100 社以上の取引先を有している
- （それらの経験から）迅速な商品開発力を構築した
- 自社ブランドを有し、高付加価値商品を提供できる」

等の因果関係を繋げることは可能ではあるが、ここでテーマにしているのはそういうことではなく、「比較する」ということである。つまり、比較の対象が与えられていない①の段階では、「強みは選択できない（優先順位は付けられない）」という解釈が正しい。それでは②はどうか？

●条件（A 社の業界は）商品ライフサイクルが短い。

→つまり、A 社の業界においては、商品を早く市場に提供できることが求められていることが判断できる。よって、強みとして最優先したい要素は、「迅速な商品開発力」ということになる。ただし、開発力だけでは市場に製品を投入することは出来ないから、「100 社以上の取引先（売り先がたくさんあるということ）」というのも強みになる可能性は高い。他、開発力や 100 社以上の取引先を有すようになった要因も考えられるが、それはあくまでも「強みの要因」であり、「強みそのもの」ではないことに留意しよう。

○優先度が最も高いものは？…迅速な商品開発力

○次に優先度が高いものは？…100 社以上の取引先を有している

○強みとは成り得ないものは？…それ以外（強みの要因となる可能性はある）

【まとめ】

つまり、「比較の対象」がないと、「単なる事象」に留まってしまい、強み・弱み、メリット・デメリットなどの指摘は出来ないということになる。80 分の試験において、短時間で的確に問題を処理するためには、問題要求から「比較の対象（設問の制約）」を先に探しにいき、それに対応する内容を探しにいくことが必要となってくる。

★それでは手元に過去問題集を用意して実践してみよう！

トレーニング3

対象の過去問をもとに、以下の設問だけで構わないので実際に解いてみよう（20分くらいが目安だが、もっと時間を掛けても構わない）。その際、比較の対象となるのは何か？（まず、何の記述から探しにいくべきか？）を見つけることが重要である。なお、難易度については4段階で示してある。難易度の高い設問は完全に解答を導き出せる必要はないが、比較の対象が何かを判断すること自体はどの問題でも分かりやすいため、まずはそれを判断出来るようにすること。

①平成21年度 事例Ⅰ 第1問(難易度低)

F社を買収する以前のA社、およびA社に買収される以前のF社は、それぞれW市周辺で有力な菓子メーカーであった。和菓子、洋菓子といった取扱商品に違いがあるものの、A社とF社の強みには、どのような違いがあると考えられるか。150字以内で述べよ。

②平成21年度 事例Ⅲ 第1問(難易度中)

低迷する木製家具業界にあって、C社は安定的な業績を維持している。その考えられる理由を120字以内で述べよ。

③平成18年度 事例Ⅱ 第1問(難易度高)

B社が現在行っているマーケティング戦略について、大手テニススクールに対する差別化のポイントは何か。30字以内で4つあげよ。

④平成19年度 事例Ⅱ 第1問(難易度超高)

B社は近隣への大手ホームセンター進出に対抗するための戦略を模索している。それについて以下の設問に答えよ。

(設問1)

大手ホームセンターに対抗するためには、B社の持つ経営資源の中で、どのような強みを生かせばよいか。30字以内で2つ答えよ。

⑤平成22年度 事例Ⅲ 第1問(難易度超高)

自動車業界におけるC社の強みを(a)欄に、弱みを(b)欄に、2つずつ、それぞれ20字以内で述べよ。

【考え方】

ここでは、①平成21年度事例Ⅰ第1問を例に考え方を確認していく。

手順1

150字でメインと解答するのは当然、A社の強みである。しかし、冒頭に練習したように、「比較の対象」がないとA社の強み（違い）を指摘することはできない。よって、まずは「F社の強み」から探しに行く。

手順2

F社の強みを探しに行くと、第7段落にF社の記載が書かれている。

■第7段落

「創業当初からF社に勤めていた菓子職人の技術がその評判を支え、A社同様、W市周辺のデパートや観光名所などに12店舗を出店していた。」

→これ以外にF社の強みとなり得る記載そのものがないから、この内容がF社の強みとなる可能性が高い。

○要素1…菓子職人の技術

○要素2…（評判を支え、A社同様、）W市周辺のデパートや観光名所などに12店舗を出店

要素2はA社と商圏が被っているため、優先順位は下げて良いだろう。まずは、「菓子職人」、つまり「人」で比較できるA社の強みを探しに行く。

手順3

A社の「人」を探しに行く。

■第3段落

「成長志向の強いA社社長」

→A社の強みはこれである可能性が高い。

補足①

同様に人の観点である「パート・アルバイトによる効率的（低人件費）体制」については、F社もパート・アルバイトを有しており、その優越は比較しきれない。また、その比率をテーマにしているのは第3問であるため、優先順位は下げて良いだろう。一方、設問文の「それぞれ（A社もF社も）W市周辺で有力な菓子メーカーであった」という記述から、A社も地元で評判があったというニュアンスが強く、F社の強みを地元での評判として指摘しにくくなってしまうことを付け足しておく。商圏については補足程度で書いておけば良いだろう。

補足②

あまり多くのことを実践するとテーマがぼやけてしまうため、ここでは補足程度に留めるが、この先は「成長志向（社長）」というキーワードから、同様の観点を探しにいけば良い。

■第3段落3～4行目

「大都市圏市場への進出を計画し、すぐさまそれを実現した。」

→大都市圏云々ではなく、「成長志向→実行力の強さ」という観点で抜き出し。

■第3段落6行目

「地元の店とは違った店舗コンセプト」

→地元の店には当然、F社も入っているだろう。成長志向からも導き出せる要素である。

■第4段落

「大都市圏市場の拡大を目指すA社社長や、高級スーパーへの納品にも挑戦した。」

→この内容も成長志向から読み取れる。

■第5段落（前半）

「こうした大都市圏進出によって、～9億円を超えるまでに成長した。～食の安全に対する意識や自然志向の高まりにマッチしたことである。」

→大都市圏は強みとなるかはわからないが、それをきっかけに成長し、消費者志向にマッチしたことが読み取れる。これは成長志向の結果でもあるし、社長の行動力の結果ともいえる。

あとはこれらを中心にまとめれば良い。

【解答例】

A	社	の	強	み	は	、	食	の	安	全	に	対	す	る	意	識	や	自	然
志	向	の	高	ま	り	を	捉	え	、	大	都	市	圏	市	場	へ	の	進	出
を	実	現	し	た	こ	と	や	地	元	の	店	と	は	違	っ	た	コ	ン	セ
プ	ト	の	打	ち	出	し	、	高	級	ス	ー	パ	ー	へ	の	納	品	な	ど
を	実	現	し	た	成	長	志	向	の	強	い	社	長	で	あ	る	。	一	方
F	社	の	強	み	は	、	W	市	で	評	判	が	あ	っ	た	創	業	当	初
か	ら	勤	め	て	い	た	菓	子	職	人	で	あ	り	、	強	み	の	人	的
資	源	に	違	い	が	あ	る	。											

以下、②以降については考え方のきっかけのみを記載しておく。

②平成 21 年度 事例Ⅲ 第 1 問（難易度中）

比較の対象	特徴
低迷する木製家具業界	・第 2 段落…<u>木製家具業界</u>は家具問屋経由 ・第 2 段落…<u>家具専門の中小小売店</u>では総じて売りが低迷 ・第 3 段落…近年の低迷する<u>木製家具業界</u>にあって

→あとは、これらに対して C 社はどのようにしているのか？を探す。

③平成 18 年度 事例Ⅱ 第 1 問（難易度高）

比較の対象	特徴
大手テニスクール	・第 8 段落…近隣に開設 ※立地は差別化にならない可能性が高い。 ・第 8 段落…B 社に比較して価格は低め →第 6 段落…B 社の料金は、他の大手テニスクールより若干、高く設定 ※価格が高くても OK な内容を探す ・コートは全天候型であるが屋外 ・1 クラスの人数も 20 名を超えて設定

→高級テニスクラブが大手に入るかどうかという議論ではなく、純粋に「大手テニスクール」を探しにいくと上記のようになる。

④平成 19 年度 事例Ⅱ 第 1 問（難易度超高）

比較の対象	特徴
<u>近隣の</u> 大手ホームセンター	・第 9 段落…郊外に大型ショッピングセンターが建設され、その中に大手ホームセンター

→記載は少ないが、

- ・場所は近い→対抗できない（差別化にならない）
- ・大手 SC 内にある→それによって（ホームセンターとして）不便なことは何か？裏返したものが B 社の強みとなる（単純に、「人」を抜き出さないこと）。

⑤平成 22 年度 事例Ⅲ 第 1 問（難易度超高）

比較の対象	特徴
自動車業界 （それに起因する内容も含む）	（弱）第 1 段落…完成車メーカーを頂点とする自動車部品業界 （強）第 3 段落…（自動車部品メーカーの）X 社から、～両部門、内製化～、改良・改善技術～などが評価された。 （強）第 4 段落…X 社と Y 社は異なった国内完成車メーカー （弱）第 5 段落…受注量減少、駆動制御系部品の需要が減少する恐れ

→おおよそ、自動車業界のことは見つけられる。特に強みの 1 つ目については、他の設問とのバランスを勘案して内容を選択すると良い。

他にも類似の設問について、自分自身でも練習してみよう！