Chapter３

経営戦略マネジメント

# 1. 経営戦略手法

学習のポイント

✅ 頻出用語が目白押し！出題頻度を参考に、しっかり覚えよう！

✅ プロダクトポートフォリオは、４つの分類ごとの「特徴」と「対応策」を覚えよう！

企業には、営利という重要な目的があり、この目的を追求するために事業活動を展開する際には、目的に合った方法を示す必要があります。それが経営理念であり、経営目標です。

経営理念は経営の基本的な考え方であり、経営目標はその理念を形や数値などで具体的に示したものです。これらの理念や目標を、どのようにして実現するかという方法を示したものが経営戦略です。

## 1. 経営戦略

企業は、一般に、生産量を増やすなどの事業規模を拡大することでコストを削減する**スケールメリット**といわれる“**規模の経済**（economies of scale）”や、設備や顧客などの共通の事業基盤を利用して事業範囲を広げることでコストを削減する“**範囲の経済**（economies of scope）”と呼ばれる考え方に基づいて経営戦略を立てます。その際、現在の自社の業務プロセスを競合他社の最も優れた業務プロセス（ベストプラクティス）と比較分析し、自社の問題点を明らかにする必要があります。これを**ベンチマーキング**と呼びます。ベンチマーキングの結果、競合他社の優れた業務プロセスを自社に取り込むことが重要です。

|  |
| --- |
| 例題  企業経営で用いられるベンチマーキングを説明したものはどれか。  ア　企業全体の経営資源の配分を有効かつ総合的に計画して管理し，経営の効率向上を図ることである。  イ　競合相手又は先進企業と比較して，自社の製品，サービス，オペレーションなどを定性的・定量的に把握することである。  ウ　顧客視点から業務のプロセスを再設計し，情報技術を十分に活用して，企業の体質や構造を抜本的に変革することである。  エ　利益をもたらすことのできる，他社より優越した自社独自のスキルや技術に経営資源を集中することである。  ア　PPMに関する記述です。  ウ　BPRに関する記述です。  エ　他社にない独自の能力をコアコンピタンスと呼びます。  基本情報　平成28年度春　問68　[出題頻度：★★☆]  解答－イ |

別冊演習ドリル 》 3-47,48

## 2. 全社戦略

企業は、さまざまな部門を抱えていますが、経営目標を達成するために、まず企業全体として取り組むべき経営戦略の方向性を決める必要があります。

### １）全社戦略の策定

経営戦略の1つの方向性として、ベンチマーキングによって明らかになった自社の問題点を克服し、全ての分野で競合他社に対して優位に立つという考えがあります。ただし、短期的に問題点を克服することは難しく、そのため他社との連携をとる**アライアンス**（alliance：企業連携）や**M&A**（Mergers and Acquisitions：合併と買収）によって既に事業を確立している他社の経営資源を獲得するなどの方法が考えられました。

他社を買収する方法には、取引所有価証券市場を通じて株式の過半数を買い付ける以外に、有価証券市場外で不特定多数の株主に対して株式を買い付ける旨を公告する**TOB**（Take Over Bid：株式公開買い付け）があります。TOBは、市場に流通する自社株式を購入する**MBO**（Management Buyout：経営陣買収）を行う場合にも行われます。

🏋プラスアルファ

買収先企業の資産などを担保に、金融機関から資金を調達するなどして、限られた資金で企業を買収する行為を**LBO**（Leveraged Buyout）と呼びます。

|  |
| --- |
| 例題  M&Aの利点はどれか。  ア　機能別に分業を行うことで，専門化による知識と経験の蓄積ができ，規模の経済を得ることができる。  イ　自社にない技術やノウハウを獲得することによって，新規事業を短期間で実現することができる。  ウ　自律感による高い心理的エネルギーを活用でき，既存事業からの影響を最小限にすることができる。  エ　製品別や市場別に事業を区分し，独立採算制とすることで，利益責任を明確にすることができる。  ア　職能別組織に関する記述です。  ウ　分社化に関する記述です。  エ　事業部制組織に関する記述です。  基本情報　平成21年度春　問75　[出題頻度：★☆☆]  解答－イ |

別冊演習ドリル 》 3-49,50

経営戦略のもう１つの方向性として、他社にない企業独自のノウハウや技術などの強み（**コアコンピタンス**）に経営資源を集中させることで競争力を高めるという考え方もあります。このような経営戦略をコアコンピタンス経営と呼びます。

その結果、一部の業務を外部に委託することになりますが、これを**アウトソーシング**（P532参照）と呼び、アウトソーシング先として海外の企業を利用することを特に**オフショアアウトソーシング**（offshore outsourcing）と呼びます。

なお、自社では工場を持たずに製品の企画を行い、ほかの企業に生産委託する企業形態を**ファブレス**と呼びます。逆に相手先の商標やブランドで製品を製造し、供給することを**OEM**（Original Equipment Manufacturing）と呼び、特に電子機器を対象とし、設計と製造を専門に、複数メーカから受託するビジネスを**EMS**（Electronics Manufacturing Service）と呼び、このうち他社からの半導体製造を専門に受託する企業を特に**半導体ファウンドリ**（ファブ）と呼びます。

|  |
| --- |
| 例題  コアコンピタンス経営を説明したものはどれか。  ア　企業内に散在している知識を共有化し，全体の問題解決力を高める経営を行う。  イ　迅速な意思決定のために，組織の階層をできるだけ少なくした平型の組織構造によって経営を行う。  ウ　優れた業績を上げている企業との比較分析から，自社の経営革新を行う。  エ　他社にまねのできない，企業独自のノウハウや技術などの強みを核とした経営を行う。  ア　ナレッジマネジメントに関する記述です。  イ　フラット組織に関する記述です。  ウ　ベンチマーキングに関する記述です。  基本情報　平成24年度春　問68　[出題頻度：★★★]  解答－エ |

別冊演習ドリル 》 3-51～55

### ２）PPM（Product Portfolio Management：プロダクトポートフォリオマネジメント）

多角化戦略をとる企業において、どの事業にどれだけの資源を配分するか決定することは重要な経営課題です。最適な資源配分を行うための分析をPPMと呼びます。

PPMの代表的な手法に、ボストンコンサルティンググループが考えた手法があります。横軸に市場占有率を、縦軸に市場成長率をとった４象限のマトリックスを描き、自社が展開する事業をマトリックス上にマッピング（図示）することにより、維持、育成、収穫、撤退のいずれかの戦略的意思決定を行う方法です。

市場占有率

小

大

市場成長率

高

低

問題児

(競争激化→育成)

花形製品

(成長期待→維持)

負け犬

(停滞・衰退→撤退)

金のなる木

(成熟分野・安定利益→収穫)

PPMの代表的な手法

このモデルでは、「**金のなる木**」は大きな投資なしに利益を生み出す事業、「**花形**」は市場の成長に合わせて投資が必要な事業、「**問題児**」は市場の規模に合わせて大きな投資を行うか撤退するかを決めるべき事業、「**負け犬**」は将来性が低いので撤退すべき事業を意味します。通常は、「金のなる木」から得た利益を「問題児」に投資して「花形」に育てる、といった戦略がとられます。

|  |
| --- |
| 例題  事業を図のａ～ｄに分類した場合，ｂに該当する事業の特徴はどれか。  高　　　　　　　　　　　　　　低  市場成長率  ａ  ｂ  ｃ  ｄ  小 大  市場占有率  ア　現在は大きな資金の流入をもたらしているが，同時に将来にわたって資金の投下も必要である。  イ　現在は資金の主たる供給源の役割を果たしており，新たに資金を投下すべきではない。  ウ　現在は資金の流入は小さいが，資金投下を行えば，将来の資金供給源になる可能性がある。  エ　事業を継続させていくための資金投資の必要性は低く，将来的には撤退を考えざるを得ない。  イ　「資金の主たる供給源」は市場占有率が大きいことを、「新たに資金を投下すべきではない」は市場成長率が低いことを示しているので、ｄに該当します。  ウ　「資金の流入が小さい」は市場占有率が小さいことを、「資金供給源になる可能性」は市場成長率が高いことを示しているので、ａに該当します。  エ　「将来的には撤退を考える」は市場占有率が小さいことを、「資金投下の必要性は低い」は市場成長率が低いことを示しているので、ｃに該当します。  基本情報　平成23年度春　問65　[出題頻度：★★★]  解答－ア |

別冊演習ドリル 》 3-56～59

🏋プラスアルファ

**3. 事業戦略**

全社戦略が決定すると、次に企業は競合他社に対して優位に立てるように事業戦略を構築することになります。このとき、競争が激しい既存の市場をレッドオーシャン、競争のない新規の市場をブルーオーシャンと呼び、いまだかつてない価値を提供することで競争が激しい既存の市場領域を抜け出し、競争のない市場領域を切り開く事業戦略を**ブルーオーシャン戦略**と呼びます。

|  |
| --- |
| 例題　プラスアルファ  ブルーオーシャン戦略を説明したものはどれか。  ア　いまだかつてない価値を提供することで競争のない市場領域を切り開く。  イ　競争優位を確立するために他社のどこよりも低いコストを実現する。  ウ　ベストプラクティスを取り入れることで品質向上やプロセス改善に結びつける。  エ　リーダ企業を模倣することで開発コストを削減し利潤の最大化を目指す。  イ　コストリーダシップ戦略に関する記述です。  ウ　ベンチマーキングに関する記述です。  エ　フォロワ戦略に関する記述です。  ITストラテジスト　平成23年度秋Ⅱ　問10　[出題頻度：★☆☆]  解答－ア |

別冊演習ドリル 》 3-60

### １）競争戦略

企業が競争戦略を考える前提として、外的環境を分析する際に使われる分析技法にアメリカの経営学者であるマイケル・ポーターが提唱した**ファイブフォース分析**（Five Forces Analysis）があります。

マイケル・ポーターは、企業が資本コストを上回る利益を確保できるかは、既存競合者同士（競争業者間）の敵対関係、新規参入者の脅威、代替製品・代替サービスの脅威、買い手（バイヤ）の交渉力、供給者（サプライヤ）の支配力（交渉力）という５つの要因（ファイブフォース）から決まってくるので、それらの要因からうまく身を守り、自社に有利なように業界内での位置づけを見つけることが重要であると説きました。そしてこの考え方に従い、コストリーダシップ戦略（低コスト戦略）、差別化戦略、ニッチ戦略（集中戦略）の３つの基本戦略を示しました。

#### ①コストリーダシップ戦略

コストリーダシップ戦略は、スケールメリットの追求や革新的な技術の開発などにより、製品やサービスを提供する全ての過程で低コスト体質を実現し、マーケットシェアと収益性の両面で競合他社に対して優位に立つ戦略です。

#### ②差別化戦略

差別化戦略は、性能、品質、デザイン、ブランド・イメージ、アフターサービスなどの分野で競合他社が真似できないような独自の商品を育てることで、競合他社に対して優位に立つ戦略です。

#### ③ニッチ戦略

ニッチ戦略は、まだ顧客のニーズが満たされていない市場のすきま、すなわち小さな市場（ニッチ市場）に焦点を合わせて経営資源を集中させることで、競合他社に対して優位に立つ戦略です。

なお、業界内の企業の地位は、リーダ、チャレンジャ、フォロワ、ニッチャの４つに分類できます。**リーダ**はシェアを維持するためにコストリーダシップ戦略をとり、**チャレンジャ**はトップシェアの奪取を目標として、差別化戦略をとります。また、フォロワはリーダ企業の製品を参考にしてコストダウンをはかり、低価格で勝負します。そして**ニッチャ**は文字通りニッチ戦略をとることでブランド力を維持します。

|  |
| --- |
| 例題  企業経営におけるニッチ戦略はどれか。  ア　キャッシュフローの重視 イ　市場の特定化  ウ　垂直統合 エ　リードタイムの短縮  ニッチ戦略は、商品市場での過当な競争を避け、まだ顧客のニーズが満たされていない市場のすきま、すなわち小さな市場セグメントに焦点を合わせた事業展開で、競争優位を確保しようとする企業戦略です。  基本情報　平成30年度春　問66　[出題頻度：★★★]  解答－イ |

別冊演習ドリル 》 3-61～64

### ２）事業戦略手法

代表的な事業戦略手法には、SWOT分析、バリューチェーン分析、成長マトリクスがあります。

#### ①SWOT（スウォット）分析

SWOTは、Ｓ（Strength：強み）、Ｗ（Weakness：弱み）、Ｏ（Opportunity：機会）、Ｔ（Threat：脅威）を表し、企業環境における自社の現状について４つの要素の分析を行い、マーケティング戦略や企業戦略立案を考える手法です。このうち、外部からの企業への影響（業務環境）を分析するものを「外部環境分析」と呼び、機会と脅威の分析がこれに当たります。また、企業の現行業務の状況を分析するものを「内部環境分析」と呼び、強みと弱みの分析がこれに当たります。なお、強みや弱み、機会や脅威は相対的なもので、分析する人間の解釈によって異なります。そのため、詳細・精密な分析には不向きです。

|  |
| --- |
| 例題  SWOT分析を説明したものはどれか。  ア　企業の財務諸表を基に，収益性及び安全性を分析する手法である。  イ　経営戦略を立てるために，自社の強みと弱み，機会と脅威を分析する手法である。  ウ　自社製品・サービスの市場での位置付けや評価を明らかにする手法である。  エ　自社製品の価格設定のために，市場での競争力を分析する手法である。  ア　財務分析に関する記述です。  ウ　PPMに関する記述です。  エ　ファイブフォース分析に関する記述です。  基本情報　平成25年度秋　問67　[出題頻度：★★★]  解答－イ |

別冊演習ドリル 》 3-65,66

#### ②バリューチェーン分析

マイケル・ポーターは、競争戦略を考えるためのもう１つの前提として、業務プロセスを中心とした内部環境を分析する技法であるバリューチェーン分析を提唱しました。

バリューチェーンは、購買物流から、製造、出荷物流、マーケティングと販売、サービスまでの５つの主活動と、調達活動、技術開発、人的資源管理、全般管理（インフラストラクチャ）の４つの支援活動が、付加価値（value）とコストを生み出し、それらの連鎖（chain）によって、最終的な価値が生み出されるという考え方です。

バリューチェーン分析では、自社のバリューチェーンにおける各活動のコストを分析することで、各活動が最終的な価値にどのように貢献しているかを明らかにします。そこから、競合他社に対する優位性の要因を探ります。

|  |
| --- |
| 例題  企業の事業活動を機能ごとに主活動と支援活動に分け，企業が顧客に提供する製品やサービスの利益は，どの活動で生み出されているかを分析する手法はどれか。  ア　3C分析 イ　SWOT分析 ウ　バリューチェーン分析 エ　ファイブフォース分析  ア　3Cは、市場（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）の頭文字で、3C分析は、自社が市場でどのような環境におかれているかを分析し、KSF（Key Success Factors：主成功要因）を見つけ、自社のマーケティング戦略を考える手法です。  イ　SWOTは、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）について分析を行い、マーケティング戦略や企業戦略立案を考える手法です。  エ　ファイブフォース分析（Five Forces Analysis）は、業界内で競争が起きる原因を、「既存競合者同士の敵対関係」、「新規参入の脅威」、「代替製品・代替サービスの脅威」、「買い手の交渉力」、「供給者の支配力」の５つに分類し、業界構造を分析する手法です。  基本情報　平成26年度秋　問69　[出題頻度：★★☆]  解答－ウ |

別冊演習ドリル 》 3-67,68

#### ③成長マトリクス

成長マトリクスは、アンゾフが唱えた経営戦略立案のためのモデルで、横軸に製品を、縦軸に市場をとった４象限のマトリックスで、企業の成長戦略を、市場浸透、製品開発、市場開発、多角化の４つに分類したものです。

市場開発

多角化

製品開発

市場浸透

製品

既存製品

新規製品

市場

新規市場

既存市場

市場浸透戦略は、他社との競争に勝ち市場占有率を高めることで成長を図ります。

製品開発戦略は、新製品を現在の顧客に提供することで成長を図ります。

市場開発戦略は、既存の製品を新しい顧客に提供することで成長を図ります。

多角化戦略は、製品も市場も現在とは関係ない新しい分野に進出することで成長を図ります。

|  |
| --- |
| 例題  アンゾフの成長マトリクスにおける多角化戦略に当てはまるものはどれか。  ア　新たな機能を付加した製品や新規に開発した製品を，現在の市場に投入する。  イ　技術開発，業務提携，M&Aなどで，新たな製品や市場での成長の機会を求める。  ウ　現在の市場で現有製品の広告，宣伝を強化し，顧客の購入頻度や購入量を増やす。  エ　現有製品で海外市場に進出し，新たな市場セグメントの開拓を図る。  ア　製品開発戦略に関する記述です。  ウ　市場浸透戦略に関する記述です。  エ　市場開発戦略に関する記述です。  応用情報　平成24年度秋　問68　[出題頻度：★☆☆]  解答－イ |

別冊演習ドリル 》 3-69,70

# 2. マーケティング

学習のポイント

✅ プロダクトライフサイクルは、4つの段階ごとの「特徴」と「対応策」を覚えよう！

マーケティング（marketing）とは、企業が事業戦略を進める上で、顧客のニーズに応えるために行う全ての活動を総称したものです。

2004年に発表されたアメリカマーケティング協会の定義では「マーケティングとは、組織とその利害関係者（顧客、株主、債権者、従業員、経営者、取引先、行政機関）の利益となるように、顧客に向けての価値を創造・伝達・提供し、顧客を組織化していく一連の過程である」とされています。

## 1. マーケティング理論

マーケティングは、企業のさまざまな活動の総称ですが、大きく分けると、マーケティング分析、マーケティングミックス、マーケティング戦略の３つから構成されています。

### １）マーケティング分析

マーケティング分析では、市場規模や顧客ニーズ、自社の経営資源、業績、競合関係などを分析します。

マーケティング分析の基本は、分析の対象となる顧客（Customer）、競合他社（Competitor）、自社（Company）の頭文字をとった**3C分析**です。3C分析では、自社が市場でどのような環境におかれているかを分析し、CSF（Critical Success Factor：重要成功要因（P559参照））を見つけ、自社のマーケティング戦略を考えます。そのため、顧客のニーズを分析し、競合他社のベストプラクティスを確認し、自社のコアコンピタンスを把握する**マーケティングリサーチ**（Marketing Research：市場調査）を行います。

マーケティングリサーチでは、まず、調査の目的と対象を明らかにし、調査計画に沿って情報を収集、分析し結果をまとめます。

🏋プラスアルファ

**●代表的な情報の収集と分析の方法**

**①マーケットバスケット分析**

マーケットバスケット分析は、POSシステムで収集した販売情報から顧客が買物をした購入商品の組合せなどを分析することで、併売商品を知る方法です。

**②コンジョイント分析**

コンジョイント分析（Conjoint Analysis）は、商品が持つ価格、デザイン、使いやすさなど、購入者が重視している複数の属性の組合せを分析することで、顧客が好む要素の組み合わせを知る方法です。

**③価格感度測定法**

価格感度測定法は、ターゲットとなる顧客に対象製品が安いと感じ始める価格、高いと感じ始める価格、高すぎるので買わないと感じる価格、安すぎるので買わないと感じる価格に関してアンケートを行い、集めた情報から最適な販売価格を決める方法です。

**④RFM分析**

RFM分析は、Recency（最終購入日）、Frequency（購入頻度）、Monetary（購入金額）に関する情報を収集し分析することで、優良顧客を決める方法です。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  |  | |  | |  | |  | |  | |  | 重み | 自社 | | Ａ社 | | Ｂ社 | | Ｃ社 | | | 価格 | ５ | ３ | | ４ | | ３ | | ２ | | | 製品の品質 | ３ | ３ | | ３ | | ２ | | ５ | | | ブランド力 | ３ | ４ | | ２ | | ５ | | １ | | | 営業力 | ４ | ２ | | ４ | | ４ | | ５ | |   例題　プラスアルファ  同業他社とのマーケティング力のポジショニング分析を行った結果を表にまとめた。評価は１が最も低く，５が 最も高い。自社の位置付けは上から何位か。  ア　１ イ　２  ウ　３ エ　４  各社の評価と対応する重みを掛け合わせた値の合計を比較すると次のようになります。  自社…3×5＋3×3＋4×3＋2×4＝44  Ａ社…4×5＋3×3＋2×3＋4×4＝51  Ｂ社…3×5＋2×3＋5×3＋4×4＝52  Ｃ社…2×5＋5×3＋1×3＋5×4＝48  以上から、自社の位置付けは上から４位となります。  初級システムアドミニストレータ　平成18年度秋　問62　[出題頻度：★☆☆]  解答－エ |

別冊演習ドリル 》 3-71

### ２）マーケティングミックス

マーケティングミックスでは、マーケット分析の結果から、商品計画、販売価格、販売経路、販売促進などのマーケティングツールをどのように組み合わせて実施したら効果的かを考えます。

マーケティングミックスの代表的な理論に、ジェローム・マッカーシーが提唱した4Pとロバート・ローターボーンが提唱した4Cがあります。

**4P**は、製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、プロモーション（Promotion）のことです。ターゲットとなる顧客に合わせて製品（製品、品質、デザイン、ブランド、アフターサービスなど）、価格（価格、割引、支払条件など）、流通（輸送、販売チャネル、立地、在庫など）、プロモーション（販売促進、広告、ダイレクトマーケティングなど）の整合性を図ることが重要であるという売り手側に立った理論です。

**4C**は、顧客価値（Customer value）、顧客コスト（Customer cost）、利便性（Convenience）、コミュニケーション（Communication）のことです。これらは、それぞれ、顧客価値は製品に、顧客コストは価格に、利便性は流通に、コミュニケーションはプロモーションに対応しています。買い手側に立ってまず4Cを考えれば4Pも容易に決まるという理論です。

|  |
| --- |
| 例題  マーケティングミックスの説明はどれか。  ア　顧客市場をある基準で細分化し，その中から最も競争優位に立てる市場を選定すること  イ　市場の成長率と自社の相対的市場シェアの組合せから，各事業の位置づけを明確にし，それぞれの事業の今後の施策を検討すること  ウ　製品戦略，価格戦略，チャネル戦略，プロモーション戦略などを適切に組み合わせて，自社製品を効果的に販売していくこと  エ　導入期，成長期，成熟期，衰退期のそれぞれにおいて，市場や競合商品などとの関係を意識した，適切な施策を採っていくこと  ア　マーケティング戦略におけるターゲティング（標的市場の選定）に関する記述です。  イ　PPMに関する記述です。  エ　プロダクトライフサイクル志向のマーケティング戦略に関する記述です。  基本情報　平成23年度秋　問69　[出題頻度：★★☆]  解答－ウ |

別冊演習ドリル 》 3-72

### ３）CS（Customer Satisfaction：顧客満足）

マーケットの成熟とともに、顧客のニーズに応えて顧客に満足感を与えることは、企業にとって重要な課題となってきました。

顧客の満足度を測る基準に顧客価値という考え方があります。顧客価値は、企業が提供する製品やサービスに対して顧客が認める価値のことで、顧客が支払う対価から製品やサービスが持つ機能そのものの価値を差し引くことで求めます。顧客価値の重要な要素がブランド価値です。

製品やサービスに対するブランド価値を高めることで、製品やサービスに対する顧客の信頼度や愛着心である**顧客ロイヤルティ**を獲得する企業戦略を**ブランド戦略**と呼びます。

顧客ロイヤルティの獲得は、一定期間に渡って１人の顧客がもたらす損益の累計（取引を開始してから終了するまでの間に１人の顧客がある製品や企業に支払う金額の合計から、その顧客を獲得・維持するための費用の合計を差し引いた額）である**LTV**（Life Time Value：顧客生涯価値）を高めることにつながります。

なお、製品やサービスを認知した消費者のうち初回購入に至る消費者の割合を**コンバージョン率**、製品やサービスを購入した消費者のうち固定客となる消費者の割合を**リテンション率**と呼びます。顧客価値を高めることでリテンション率を上げることが重要です。

|  |
| --- |
| 例題  サイトアクセス者の総人数に対して，最終成果である商品やサービスの購入に至る人数の割合を高める目的でショッピングサイトの画面デザインを見直すことにした。効果を測るために，見直し前後で比較すべき，効果を直接示す値はどれか。  ア　ROAS（Return On Advertising Spend） イ　コンバージョン率  ウ　バナー広告のクリック率 エ　ページビュー  ア　ROASは、広告費とその広告の効果（広告による売上）を測る指標です。  ウ　バナー広告のクリック率は、バナー広告が表示された回数のうち、クリックされた数の割合で、バナー広告の効果測る指標です。  エ　ページビューは、Webサイトの特定のページが表示された回数で、そのページの閲覧割合を測る指標です。  基本情報　平成31年度春　問69　[出題頻度：★☆☆]  解答－イ |

別冊演習ドリル 》 3-73,74

## 2. マーケティング戦略

マーケティング戦略は、製品戦略、価格戦略、流通戦略、プロモーション戦略の４つから構成されます。

### １）製品戦略

製品戦略は、製品が市場に出てから姿を消すまでの寿命を示す**プロダクトライフサイクル**（Product Life Cycle：製品ライフサイクル）をもとに立案されます。

プロダクトライフサイクルの各段階は、導入期、成長期、成熟期、衰退期の４つの段階で表します。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **導入期** | 特徴 | 製品が市場に導入されたばかりで需要は部分的であり、売上の増加が鈍い時期。 |
| 対策 | 新規需要開拓が勝負であり、市場拡大戦略をとる必要がある。 |
| **成長期** | 特徴 | 製品が市場に受け入れられ、売上、利益がともに増加する時期。 |
| 対策 | 製品の種類も販売経路も拡大しなければならず、差別化、浸透戦略をとることになる。 |
| **成熟期** | 特徴 | 潜在的購買者の多くに製品が行きわたり売上が鈍化し利益が横ばいになったり、競争者間の競争の激化によって、品質やデザインの改良、価格の改訂、流通チャネルの拡大、プロモーション活動などのマーケティング費用の増加で、利益が減少したりする時期。 |
| 対策 | コストを下げることで市場占有率を維持しようとするシェア維持戦略や、まだ顧客のニーズが満たされていない市場のすきまに焦点を合わせた事業展開で競争優位性を確保しようとするニッチ戦略をとることになる。なお、技術の成熟などによって、他社製品との差別化が価格以外の点で困難になることを**コモディティ化**と呼ぶ。 |
| **衰退期** | 特徴 | 需要が減ってきて売上高が落ち込み、利益も低下する時期。 |
| 対策 | 市場において強者になれなければ撤退戦略をとることになる。撤退戦略には、できるだけ有利な条件で資産を売却して撤退する売却戦略と、売上高をできるだけ維持しながらコストを徐々に引き下げていくことで資金を回収して撤退する**収穫戦略**がある。 |

🏋プラスアルファ

**●計画的陳腐化**

機能的には十分使用可能な製品を新しいデザインに変更するなどの方法で、プロダクトライフサイクルを計画的に短縮し、新たな需要を掘り起こして売り上げを伸ばす戦略を計画的陳腐化と呼びます。

① 導入期

② 成長期

③ 成熟期

④ 衰退期

売上

時間

プロダクトライフサイクル

|  |
| --- |
| 例題  プロダクトライフサイクルにおける成長期の特徴はどれか。  ア　市場が製品の価値を理解し始める。製品ラインもチャネルも拡大しなければならない。この時期は売上も伸びるが，投資も必要である。  イ　需要が大きくなり，製品の差別化や市場の細分化が明確になってくる。競争者間の競争も激化し，新品種の追加やコストダウンが重要となる。  ウ　需要が減ってきて，撤退する企業も出てくる。この時期の強者になれるかどうかを判断し，代替市場への進出なども考える。  エ　需要は部分的で，新規需要開拓が勝負である。特定ターゲットに対する信念に満ちた説得が必要である。  イ　成熟期に関する記述です。  ウ　衰退期に関する記述です。  エ　導入期に関する記述です。  基本情報　平成27年度秋　問69　[出題頻度：★★★]  解答－ア |

別冊演習ドリル 》 3-75,76

### ２）価格戦略

一般に、商品の価格が上がるとその商品に対する需要は減少し、価格が下がると需要は増大します。このとき、価格の変化率に対する需要の変化率の割合（需要の変化率÷価格の変化率）を**需要の価格弾力性**と呼びます。必需品については需要の価格弾力性は小さく、奢侈品（贅沢品）については需要の価格弾力性は大きくなります。

商品の価格は、その商品の性格と市場の動向、消費者の動向などをもとに決める必要があります。

価格設定の方法には、原価を基準に考えるコストプラス価格設定法やマークアップ価格設定法などと、市場環境をもとに考える市場価格追従法やプライスリーダ追従法などがあります。

**コストプラス価格設定法**は、製造原価に一定額の利益を加算して価格を決める方法です。

**マークアップ価格設定法**は、仕入原価に一定率を乗じて価格を決める方法です。

**市場価格追従法**は、現在の市場価格帯の中で価格を決める方法です。

**プライスリーダ追随法**は、占有率が高く市場を支配するリーダ企業の価格に従い価格を決める方法です。

このほか、戦略的に価格を設定する方法に、「消費者にとってその商品の価値はどれだけなのか」という消費者のニーズに合わせて差別的に価格を設定する**バリュープライシング**があります。

|  |
| --- |
| 例題  コストプラス法による価格設定方法を表すものはどれか。  ア　価格分析によって，利益最大，リスク最小を考慮し，段階的に価格を決める。  イ　顧客に対する値引きを前提にし，当初からマージンを加えて価格を決める。  ウ　市場で競争可能と推定できるレベルで価格を決める。  エ　製造原価，営業費を基準にし，希望マージンを織り込んで価格を決める。  ア　段階価格設定法に関する記述です。  イ　目標利益法に関する記述です。  ウ　市場価格追随法に関する記述です。  基本情報　平成28年度秋　問67　[出題頻度：★★★]  解答－エ |

別冊演習ドリル 》 3-77,78

### ３）流通戦略

従来、商品（製品）は、生産者から、卸売業者などの中間業者を介して、小売業者から消費者の手元に届くことが一般的でしたが、現在では、中間業者や小売業者の手を排して、消費者が直接商品を購入するなど、流通経路も多様化しています。

生産者は、商品が効率よく消費者の手元に届くように流通戦略を考える必要があります。

**ボランタリーチェーン**（Voluntary chain）は、多数の小売業者が主宰して設立する共同仕入や共同在庫管理、共同商品開発などを行う運営組織形態です。これに対して、本部が加盟店に対し、一定の対価を徴収して商標や標識の使用権を与え、経営指導や援助をして、販売活動をさせる組織形態を**フランチャイズチェーン**（Franchise chain）と呼びます。どちらも共同仕入や共同在庫管理などによって効率よく商品を消費者の手元に届ける１つの方法です。

🏋プラスアルファ

実店舗だけでなくオンラインストアなどのあらゆるチャネルを統合することによって、商品が消費者の手元に届く環境を整える**オムニチャネル**化も重要です。

|  |
| --- |
| 例題  小売業におけるフランチャイズチェーンを説明したものはどれか。  ア　卸売業者が主導し，多数の小売業者が自発的に参加して，それぞれの独立性を保ちながら共同化の利点を生かす運営を行う組織形態である。  イ　多数の小売業者が主宰して設立する共同仕入や共同在庫管理，共同商品開発などを行う運営組織形態である。  ウ　地域開発事業によって計画的に形成された商業集積地域内に，集中して出店する組織形態である。  エ　本部が加盟店に対し，一定の対価を徴収して商標や標識の使用権を与え，経営指導や援助をして，販売活動をさせる組織形態である。  ア、イ　ボランタリーチェーンに関する記述です。  ウ　ショッピングモールに関する記述です。  基本情報　平成23年度春　問69　[出題頻度：★☆☆]  解答－エ |

別冊演習ドリル 》 3-79

### ４）プロモーション戦略

消費者は、Attention（注意）、Interest（関心）、Desire（欲求）、Memory（記憶）、Action（行動）のプロセスに従って行動すると考えられます。このような消費者行動モデルを**AIDMA**の法則と呼びます。この法則に従えば、売上を上げるには、まず消費者に自社の商品やサービスを知ってもらうためのプロモーション戦略が重要になります。

🏋プラスアルファ

**●プル戦略**

プル戦略は、テレビや新聞などを使った広告、報道として取り上げてもらうための広報活動（**パブリシティ**）、ダイレクトメールやチラシなどを用いた販売促進（セールス・プロモーション）、Webサイトの閲覧情報などから推測した興味関心に沿って広告を流す**行動ターゲティング**など、消費者の購買意欲を刺激して消費者が自ら商品やサービスを購入するように促す戦略です。

**●プッシュ戦略**

プッシュ戦略は、訪問販売などの人的資源を用いた営業活動、口コミなど、流通業者や小売店、消費者などに企業が直接働きかけて商品やサービスを購入するように促す戦略です。

なお、新商品の市場への浸透において、比較的早期に自らの価値判断で当該商品を購入し、後続する消費者層に影響を与える**オピニオンリーダ**と呼ばれる層の行動（口コミ）は重要です。インターネットやメールなどによる口コミを利用したマーケティングを**バイラルマーケティング**と呼びます。

|  |
| --- |
| 例題　プラスアルファ  人から人へと評判が伝わることを積極的に利用することが特徴的なマーケティング手法はどれか。  ア　アフィリエイトマーケティング イ　セグメント内差別マーケティング  ウ　パーミッションマーケティング エ　バイラルマーケティング  ア　アフィリエイトマーケティングは、個人や企業のWebサイトにバナーやテキストの広告を配置し、誘導された訪問者と収益を誘導元のWebサイトへの成果報酬として支払う仕組み（アプリエイトプログラム）を利用したマーケッティング活動です。  イ　セグメント内差別マーケティングは、同一の市場を対象とした製品やサービス群において、性能、品質、デザイン、ブランド・イメージ、アフターサービスなどで差をつけることで、優位性を確保しようとするマーケティング活動です。  ウ　パーミッションマーケティングは、あらかじめ許可を得た顧客や消費者に対してだけ行うマーケティング活動です。  ITストラテジスト　平成29年度秋Ⅱ　問10　[出題頻度：★☆☆]  解答－エ |

別冊演習ドリル 》 3-80

🏋プラスアルファ

**●マーケティング手法**

マーケティング手法は、経済成長とともに、マスマーケティング（Mass Marketing）、ターゲットマーケティング（Target Marketing）、ワントゥワンマーケティング（One-to-one Marketing）と変化してきました。

高度成長時代には、大量生産した製品を、対象を限定せずにマーケット全体に対してマスメディアを利用して画一化されたプロモーションを行うことで、大量販売を狙う**マスマーケティング**が代表的なマーケティング手法でした。

その後、経済の発展とともにマーケットのニーズが多様化すると、全てのニーズに応えることが難しくなりました。そこで、マーケットを共通のニーズをもついくつかのセグメントに分けて、その中から自社の強みを検討して、自社に最も有利なセグメントを選び、そのセグメントの顧客を対象に製品やサービスを展開する**ターゲットマーケティング**の方法がとられるようになりました。

そして現在では、インターネットの普及とともに、個々の顧客のニーズを分析し、顧客満足を図ることで、長期にわたって自社製品を購入する割合を高めることを重視する**ワントゥワンマーケティング**が主流となっています。なお、大量生産・大量販売のメリットを生かしつつ、きめ細かな仕様・機能の取込みなどによって、個々の顧客のニーズに応じられる製品やサービスを提供することを**マスカスタマイゼーション**といいます。

|  |
| --- |
| 例題　プラスアルファ  ワントゥワンマーケティングを説明したものはどれか。  ア　効率よく大量に生産することで，製品１個あたりのコストを低減させ，安価な製品を提供することによって，あらゆる顧客を対象にする。  イ　市場シェアの拡大よりも，顧客との好ましい関係を重視し，長期にわたって自社製品を購入する顧客の割合を高める。  ウ　市場を複数のセグメントに細分化し，その中の幾つかのセグメントに対し，ニーズにあった製品又はマーケティングミックスを展開する。  エ　製品の安全性，適切な情報の提供などに加えて，自然環境の保全，地域との融和などを目的とした企業の社会的責任を重視する。  ア　マスマーケティングに関する記述です。  ウ　ターゲットマーケティングに関する記述です。  エ　CSRに関する記述です。  応用情報　平成24年度春　問69　[出題頻度：★☆☆]  解答－イ |

# 3. ビジネス戦略と目標・評価

学習のポイント

✅ 出題頻度を参考に、用語の意味を覚えよう！

企業は経営理念に従って経営目標（ビジョン）を定め、経営目標を達成するために全社戦略を決定し、これに沿ってビジネス戦略を立案し、具体的な戦略目標を定めます。

## 1. ビジネス戦略と目標の設定・評価

他社との競争に勝つための決定的な要因を**CSF**（Critical Success Factor：**重要成功要因**）と呼びます。戦略目標達成のためには、ビジネス環境を分析し、目標達成の手段であるCSFを明確にする必要があります。

目標達成の手段が決まったら、数字としての具体的な目標を設定します。これを**KGI**（Key Goal Indicator：**重要目標達成指標**）と呼びます。売上高、営業利益、契約件数、顧客の固定化率などがKGIとして使われます。

なお、KGI達成の途中経過を示す指標に**KPI**（Key Performance Indicator：**重要業績評価指標**）があります。引き合い件数、歩留まり率、顧客訪問回数などがKPIに当たります。

KPIは、さらに目標達成のための手段を評価する先行指標と目標達成度を評価する結果指標の２つに分解できます。たとえば、顧客満足度や納期順守率などが先行指標、売上高や利益率は結果指標に当たります。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 例題  表は，投資目的に応じて，投資分類とKPIを整理したものである。投資目的のｃに当てはまるものはどれか。ここで，ア～エはａ～ｄのいずれかに入る。   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 投資目的 | 投資分類 | KPI | | ａ | 業務効率化投資 | 納期の遵守率，月次決算の所要日数 | | ｂ | 情報活用投資 | 提案事例の登録件数，顧客への提案件数 | | ｃ | 戦略的投資 | 新規事業のROI，新製品の市場シェア | | ｄ | IT基盤投資 | システムの障害件数，検索の応答時間 |   ア　作業プロセスの改善，作業品質の向上  イ　システム維持管理コストの削減，システム性能の向上  ウ　ナレッジの可視化，ナレッジの共有  エ　ビジネスの創出，競争優位の確立  ア　投資目的のａに当てはまります。  イ　投資目的のｄに当てはまります。  ウ　投資目的のｂに当てはまります。  基本情報　平成27年度秋　問70　[出題頻度：★☆☆]  解答－エ |

別冊演習ドリル 》 3-81,82

## 2. 目標設定及び評価のための代表的な情報分析手法

ビジネス戦略の目標の設定、評価に用いられる代表的な情報分析手法には、バランススコアカード、バリューエンジニアリング、シックスシグマ、TQMなどがあります。

### １）バランススコアカード（BSC：Balanced Score Card）

バランススコアカードは、過去の業績である財務諸表重視の経営を改め、戦略的経営を行うための管理手法です。

バランススコアカードでは、財務分析による過去の業績評価（財務の視点）に加えて、外部のお客様の視点（顧客の視点）、業務内容や生産効率（内部プロセスの視点）、従業員の意識や能力（学習と成長の視点）の４つの視点から経営戦略を立案します。そして、これらの視点から組織や個人ごとにCSF、KGI、KPIを設定し、短期と長期の利益、全社と部門ごとの目標、株主・顧客・従業員など利害関係者間のバランスをとりながら、戦略達成のためのシナリオを作成します。

|  |
| --- |
| 例題  バランススコアカードの顧客の視点における戦略目標と業績評価指標の例はどれか。  ア　持続的成長が目標であるので，受注残を指標とする。  イ　主要顧客との継続的な関係構築が目標であるので，クレーム件数を指標とする。  ウ　製品開発力の向上が目標であるので，製品開発領域の研修受講時間を指標とする。  エ　製品の納期遵守が目標であるので，製造期間短縮日数を指標とする。  ア　財務の視点に関する記述です。  ウ　学習と成長の視点に関する記述です。  エ　内部プロセスの視点に関する記述です。  基本情報　平成24年度春　問69　[出題頻度：★★★]  解答－イ |

別冊演習ドリル 》 3-83～86

🏋プラスアルファ

**●バリューエンジニアリング**

バリューエンジニアリングは、製品やサービスの価値（Value）を、その機能（Function）を得るために必要とされたコスト（Cost）で除した値としてとらえ、システム化された手順によって価値の向上を図る手法です。

当初は、購買過程におけるコスト低減の方法として開発されましたが、その後、企画、開発、製造、販売など、あらゆる分野にこの考え方は活用され、顧客満足度の高い製品の開発などにも適用されるようなっています。

|  |
| --- |
| 例題　プラスアルファ  製品やサービスの価値を機能とコストの関係で把握し，体系化された手順によって価値の向上を図る手法はどれか。  ア　重要成功要因 イ　バリューエンジニアリング  ウ　バリューチェーン エ　付加価値分析  ア　重要成功要因（CSF）は、企業戦略などの策定における、最終的な戦略目標達成に必要な重要項目（何をすべきか、何を生かすかなど）のことです。SWOT分析などを行うことで、導き出します。  ウ　バリューチェーンとは価値連鎖とも言われ、原材料の調達からアフターサービスに至るまでの各プロセスで、順次価値を付加していくという考え方です。  エ　付加価値分析とは、企業が顧客に対して提供している付加価値を向上させるための分析手法のことです。  ITパスポート　平成21年度秋　問27　[出題頻度：★☆☆]  解答－イ |

🏋プラスアルファ

**●シックスシグマ**

シックスシグマは、統計分析や品質管理の手法を用いて、対象とする業務の品質を数値化し、そのばらつきを抑制することで、業務品質を改善する手法で、主に製造業の分野で使用されています。

|  |
| --- |
| 例題　プラスアルファ  シックスシグマ活動に関する説明として，適切なものはどれか。  ア　仕事のプロセスで発生する可能性がある障害をあらかじめ予測し，対応策を計画する。  イ　職場のメンバでグループを作り，職場内で発生する様々な問題を継続的に解決する。  ウ　対象とする業務の品質を数値化し，そのばらつきを抑制することによって，業務品質を改善する。  エ　品質に関する活動を手順化・文書化・記録化することによって，品質の保証と顧客満足の向上を図る。  ア　FMEAに関する記述です。  イ　QC（Quality Control）活動に関する記述です。  エ　品質マネジメントシステムに関する記述です。  ITパスポート　平成24年度春　問24　[出題頻度：★☆☆]  解答－ウ |

🏋プラスアルファ

**●TQM**（Total Quality Management：総合的品質管理）

TQMは、製造部門における品質管理手法（QC：Quality Control）を全社的に適用した手法です。

|  |
| --- |
| 例題　プラスアルファ  総合的品質管理（TQM又はTQC）の重要な手法の一つである方針管理の説明として，適切なものはどれか。  ア　企業戦略の遂行状況を測定するために，財務，顧客，業務プロセス，学習と成長の四つの視点から指標を設定し，目標を管理していく活動  イ　業務改善のための課題を洗い出し，既にその課題に取り組んでいる最良の他社から学んで，自社に適用する活動  ウ　経営トップの目標を事業部，部，課などの目標に順次展開し，それを実施計画につなげて目標達成のために継続的な改善を進めていく活動  エ　現場で発生している問題を解決するために，関連する職場の人々がチームを作り，計画を立てて改善を進めていく活動  ア　バランススコアカードに関する記述です。  イ　ベンチマーキングに関する記述です。  エ　QCサークルに関する記述です。  ITパスポート　平成25年度春　問14　[出題頻度：★☆☆]  解答－ウ |

# 4. 経営管理システム

学習のポイント

✅ 出題頻度を参考に、用語の意味を覚えよう！

✅ アルファベットの用語は、元の英単語（CRMの「C」は「Customer」など）を紐付けると頭に残りやすい（かも?!！）

## 1. 経営管理システム

経営管理システムには、全社を対象としたERP、KMなどのシステムから、特定の部門を対象としたCRM、SFA、SCMなどのシステムまでさまざまなものがあります。

### １）ERP（Enterprise Resource Planning：企業資源計画）

ERPは、基幹業務を統合的に管理して経営資源の有効活用と経営の効率化を図るための手法・概念のことで、これに用いられるソフトウェアがERPソフトウェアパッケージです。

ERPソフトウェアパッケージは標準ビジネスプロセスを内蔵しており、財務会計や販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理など、企業を支える主要業務の情報を一元管理することにより、経営資源の有効活用と経営の効率化を図ります。そのため導入に当たっては、現在の業務の流れを見直し、標準的な流れに合わせることが不可欠です。

|  |
| --- |
| 例題  ERPを説明したものはどれか。  ア　営業活動にITを活用して営業の効率と品質を高め，売上・利益の大幅な増加や，顧客満足度の向上を目指す手法・概念である。  イ　卸売業・メーカが小売店の経営活動を支援することによって,自社との取引量の拡大につなげる手法・概念である。  ウ　企業全体の経営資源を有効かつ総合的に計画して管理し，経営の効率向上を図るための手法・概念である。  エ　消費者向けや企業間の商取引を，インターネットなどの電子的なネットワークを活用して行う手法・概念である。  ア　SFAに関する記述です。  イ　リテールサポートに関する記述です。  エ　EC（電子商取引）に関する記述です。  基本情報　令和5年度公開　問17　[出題頻度：★☆☆]  解答－ウ |

別冊演習ドリル 》 3-87,88

### ２）KM（Knowledge Management：ナレッジマネジメント）

KMは、企業内において個人のもつ知識や情報を全体で共有化し有効活用することで、全体の問題解決能力を高める経営手法です。

|  |
| --- |
| 例題  ナレッジマネジメントを説明したものはどれか。  ア　企業内に散在している知識を共有化し，全体の問題解決力を高める経営を行う。  イ　迅速な意志決定のために，組織の階層をできるだけ少なくしたフラット型の組織構造によって経営を行う。  ウ　優れた業績を上げている企業との比較分析から，自社の経営革新を行う。  エ　他社にはまねのできない，企業独自のノウハウや技術などの強みを核とした経営を行う。  イ　文鎮型組織を用いた経営に関する記述です。  ウ　ベンチマーキングを用いた経営革新に関する記述です。  エ　コアコンピタンス経営に関する記述です。  基本情報　平成30年度春　問70　[出題頻度：★☆☆]  解答－ア |

### ３）CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）

CRMは、詳細な顧客情報をデータベース化し、顧客に最適なサービスを迅速に提供することで顧客を囲い込み、収益率の極大化を図るための手法、概念のことです。

|  |
| --- |
| 例題  CRMを説明したものはどれか。  ア　卸売業者・メーカが，小売店の経営活動を支援してその売上と利益を伸ばすことによって，自社との取引拡大につなげる方法である。  イ　企業全体の経営資源を有効かつ総合的に計画して管理し，経営の高効率化を図るための手法である。  ウ　企業内のすべての顧客チャネルで情報を共有し，サービスのレベルを引き上げて顧客満足度を高め，顧客ロイヤルティの最適化に結びつける考え方である。  エ　生産，在庫，購買，販売，物流などのすべての情報をリアルタイムに交換することによって，サプライチェーン全体の効率を大幅に向上させる経営手法である。  ア　リテールサポートに関する記述です。  イ　ERPに関する記述です。  エ　SCM（Supply Chain Management）に関する記述です。  応用情報　平成29年度秋　問68　[出題頻度：★★★]  解答－ウ |

別冊演習ドリル 》 3-89

### ４）SFA（Sales Force Automation）

SFAは、情報システムを利用して効率的な営業活動を行うことで顧客満足度を向上させ、利益の増大をめざす経営手法です。顧客情報、顧客との接触（コンタクト）履歴、営業資料、営業担当者の行動管理、商談の進捗情報などを一元的に管理し、グループウェアや顧客データベースなどを共同利用することにより、顧客に対して戦略的な働きかけができるようになります。一般的に、CRMの一環として位置づけられる手法です。

|  |
| --- |
| 例題  SFA（Sales Force Automation）の基本機能の一つであるコンタクト管理について説明しているものはどれか。  ア　営業担当者からの問合せに対して迅速に回答することによって，営業効率を高める。  イ　顧客への対応を営業担当者が個別に行うのではなく，営業組織全体で行うことによって受注率を向上させる。  ウ　顧客訪問日，営業結果などの履歴を管理し，見込客や既存客に対して効果的な営業活動を行う。  エ　個人レベルで蓄積している営業テクニックを洗い出して共有化し，営業部門全体のレベル向上を図る。  コンタクト管理は、顧客の氏名や住所、連絡先などの個人情報とともに、いつ、だれが、どこで、どのような内容で、連絡、訪問したか、その結果はどうだったか、といった営業情報を履歴として管理し、分析することで、顧客に対する最適なアプローチ方法を導き出す機能です。  基本情報　平成23年度春　問68　[出題頻度：★☆☆]  解答－ウ |

別冊演習ドリル 》 3-90

### ５）SCM（Supply Chain Management）

SCMは、原材料から商品までの一連のモノの流れ（サプライチェーン）を正確に管理することにより、納期短縮や欠品防止を実現して顧客満足度を向上させ、利益の増大をめざす経営手法です。余分な在庫などを削減し、コストを引き下げる効果もあります。そのため、製造・流通・販売といった一連のモノの流れに参加する企業間の情報を、相互に共有・管理するシステムを構築することが重要となります。

|  |
| --- |
| 例題  サプライチェーンマネジメントを説明したものはどれか。  ア　購買，生産，販売及び物流を結ぶ一連の業務を，企業内，企業間で全体最適の視点から見直し，納期短縮や在庫削減を図る。  イ　個人が持っているノウハウや経験などの知的資産を組織全体で共有して，創造的な仕事につなげていく。  ウ　社員のスキルや行動特性を把握し，人事戦略の視点から適切な人員配置・評価などのマネジメントを行う。  エ　多様なチャネルを通して集められた顧客情報を一元化し，活用することによって，顧客との関係を密接にしていく。  イ　ナレッジマネジメントに関する記述です。  ウ　HRM（Human Resources Management：人的資源管理）に関する記述です。  エ　CRMに関する記述です。  基本情報　平成29年度秋　問69　[出題頻度：★★★]  解答－ア |

別冊演習ドリル 》 3-91,92