

【解答】
[設問 1] a－イ, b－イ,
[設問 2] c－ク, d－ウ, e－ア
[設問 3] f－エ, g－エ

【解説】
企業の事業戦略に関する問題である。事業戦略とは、個別の事業が市場において競争優位性を確立するための方針を指す。
事業戦略を立てる際には様々な手法を用いることができるが、本問は SWOT 分析を活用した事業戦略の立案に関する問題である。SWOT 分析とは、企業の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）を評価し、組織と市場の環境を分析する中で、企業が自社の立場を理解し、市場に対して適切な戦略立案を行うために使われるものである。
SWOT 分析を行うには、目標を達成するための内的要因（強み、弱み）、外的要因（機会、脅威）を特定する必要があるが、外的要因を特定する手法としてファイブフォース分析がある。ファイブフォース分析とは、業界構造の分析を通して戦略の立案を行う分析方法であり、マイケル・E・ポーター氏によって、業界内の競争に影響を与える競争のルールを五つの力に分けた、「新規参入者の脅威」、「競争業者間の敵対関係の強さ」、「代替製品の脅威」、「売り手の交渉力」、「買い手の交渉力」で分析していく。
なお、本問は、これらの主要なキーワードに関する知識がなくても問題文をじっくり読めば解答できる構成となっているため、取り組みやすい問題であるといえる。
設問 1 は、SWOT 分析の内的要因である、事業の強みと弱みに関する問題である。
設問 2 は、SWOT 分析の外的要因である、事業の機会と脅威を評価するためのファイブフォース分析に関する問題である。
設問 3 は、財務諸表データを用いて、組織内の事業の収益性を比較する問題である。

[設問 1]
SWOT 分析の内的要因である競合他社と比較した強みと弱みの特徴を「表 1 A 社の健康飲料事業の強みと弱み」から読み解く問題である。
・空欄 a：上司から受けた指示は「自社の健康飲料事業の、競合他社と比較した強みと弱みを列挙し、それらを資産に関するものと業務プロセスに関するものとに分類する」ことであるが、表 1 の強み③の「就業環境の改善を図るため、従業員満足度に関する調査・分析業務を 10 年以上継続しており、その結果を業務改善に結び付けるノウハウを蓄積している」は、健康飲料事業の内部のことを列挙してはいるものの、競合他社との比較にはなっていない。したがって、(イ)が正解である。
・空欄 b：本問で問われている「資産」とは、財務会計上の資産だけでなく、人材資源や信用、ブランド価値といった要素も含まれている。表 1 の弱み②の「顧客の製品ブランドに対する好感度」はブランド価値に含まれるものである。また、表 1 の弱みのうち、①は「アプリケーション開発プロセス」、③は「営業支援」、④は「物流工程」を分析しており、どれも業務プロセスに関する記述である。したがって、(イ)が正解である。

[設問 2]
本問は、SWOT 分析の外的要因である機会と脅威を評価するために、ファイブフォース分析の手法が使われている。設問 2 は、ファイブフォース分析の結果から作成された「図 A 社の事業地域における健康飲料業界の分析結果」を読み解く問題である。しかし、ファイブフォース分析に関する知識がなくても説明があるので、設問 2 に書かれている問題文に従って考えていけばよい。
・空欄 c：ファイブフォース分析の「新規参入者の脅威」に関する問題であるが、「参入が容易である」ことは、脅威が高いことを表している。問題文に「新規参入者の脅威は、国の規制に守られている場合や、多大な設備投資が必要な業界の場合に低くなる」とあるので、逆に、脅威が高くなる場合は、「特殊な設備が不要な場合」となる。したがって、(ク)が正解である。
・空欄 d：ファイブフォース分析の「売り手の交渉力」に関する問題である。問題文に「売り手の交渉力は、売り手の提供する製品やサービスが特殊ではなく、買い手が売り手を多数の候補の中から選べる場合に弱くなる」とあるので、逆に、売り手の交渉力が強くなる場合は、「供給業者の少ない固有の包装資材が多い場合」となる。したがって、(ウ)が正解である。
・空欄 e：ファイブフォース分析の「代替製品の脅威」に関する問題であるが、問題文に「代替製品の脅威は、提供している製品やサービスに代わるものが、ほかにあまりない場合に低くなる」とあるので、「代替製品は多数ある」ことは脅威が高いことを表している。また、「代替製品は多数ある」ことは「栄養補助食品などの競合製品が多い場合」となる。したがって、(ア)が正解である。

[設問 3]
財務諸表データから収益性分析の計算を行い、適切な事業戦略を選択する問題である。収益性分析の計算には、売上総利益率、営業利益率、経常利益率が用いられており、これらの率が高いほど収益性が高いと判断される。
売上総利益率：売上総利益に対する売上の比率を表す。粗利率とも呼ばれる。
営業利益率：営業利益に対する売上の比率を表す。
経常利益率：経常利益に対する売上の比率を表す。

・空欄 f：収益性分析の計算に関する問題である。各事業ごとの利益率を次に示す。

事業	売上総利益率	営業利益率	経常利益率
健康飲料事業	40／90 =0.444	3／90 =0.033	1／90 =0.011
清涼飲料事業	90／240 =0.375	10／240 =0.042	11／240 =0.046
加工食品事業	180／500 =0.360	25／500 =0.050	18／500 =0.036

注 小数点以下 4 けた目を四捨五入

健康飲料事業は売上総利益率で最も高いが、営業利益率と経常利益率で最も低いことが分かる。したがって、(エ)が正解である。
・空欄 g：ここでの横展開とは、清涼飲料事業や加工食品事業の強みを、健康飲料事業へ取り入れることであり、又は業務そのものを共有し、利用することである。したがって、(エ)が正解である。