

問題 1 次の経営分析に関する各設問に答えよ。

＜設問 1＞ 次の PPM(Product Portfolio Management)に関する記述中の に入れるべき適切な字句を解答群から選べ。

PPM とは、自社の製品や事業の市場競争力を客観的に評価、分析する事業管理の手法である。自社の製品や事業を市場占有率と市場成長率から「花形」、「金のなる木」、「問題児」、「負け犬」の 4 つに分類し、それぞれに合った事業展開を検討する。

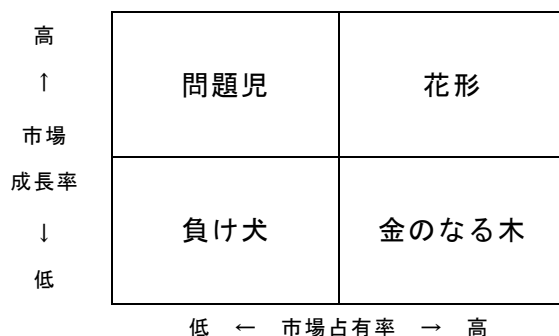


図 1 PPM

[花形]

市場成長率が高く市場占有率も高いので、高い利益が期待できるが、市場占有率を維持するため、常に投資を続けることが必要となる。

[金のなる木]

市場占有率は高いので高い利益が期待できる。また、市場成長率が低いので他社との競争は少なくなることから (1) ことができるが、いずれ衰退する可能性がある。

[問題児]

市場成長率が高いのに市場占有率が低いので、 (2) ことによって市場占有率を高くできれば、 (3) になる可能性がある。新規の事業においては問題児になるケースがほとんどである。

[負け犬]

市場成長率が低く、市場占有率も低いので、 (4) 事業となり得る。ただし、合理化などにより他社が撤退するまで生き残れば (5) になる可能性もある。

一般的に、成熟した市場への新規参入は、問題児から始まり (6) の順に推移すると言われる。

(1) , (2) , (4) の解答群

- ア. 参入を検討する
- ウ. 投資を増やす

- イ. 撤退を検討する
- エ. 投資を減らす

(3) , (5) の解答群

- ア. 金なる木
- ウ. 負け犬

- イ. 花形
- エ. 問題児

(6) の解答群

- ア. 金なる木, 花形
- イ. 金なる木, 負け犬
- ウ. 花形, 金なる木
- エ. 負け犬, 花形

<設問 2> 次の SWOT 分析に関する記述を読み, 問題に答えよ。

SWOT 分析とは, 内部環境における強みと弱み, 外部環境における機会と脅威の 4 つのカテゴリで分析し, 事業戦略を考えるためのフレームワークである。

次の図 2 は, ある企業の IT 事業部における SWOT 分析である。

	内部環境	外部環境
良い要因	強み (Strengths)	機会 (Opportunities)
	<ul style="list-style-type: none">・ 開発済み案件が豊富・ ネットワーク技術・ 技術支援体制	<ul style="list-style-type: none">・ クラウドの需要の増加・ 景気が回復傾向にある・ 法改正によるシステム変更
悪い要因	弱み (Weaknesses)	脅威 (Threats)
	<ul style="list-style-type: none">・ 知名度の低さ・ 人材不足・ 営業力が弱い	<ul style="list-style-type: none">・ 人件費の高騰・ 同業他社の増加・ 安価なパッケージソフトの増加

図 2 ある企業の IT 事業部における SWOT 分析の例

このようにまとめた SWOT 分析は, 様々な事象を整理した一覧表に過ぎない。そこで, クロス SWOT 分析を行って戦略を考える。これは良い要因である強みと機会, および, 悪い要因である弱みと脅威を次のように組み合わせて戦略を考える。

[積極的戦略]

強みと機会を組み合わせたもので、一般的に事業の創成期に考える戦略である。

[差別化戦略]

強みと脅威を組み合わせたもので、強みを最大限に生かして脅威を機会に変える戦略である。

[弱点強化戦略]

弱みと機会を組み合わせたもので、弱点による機会損失をしないような戦略を考える。

[専守防衛]

弱みと脅威を組み合わせたもので、最悪の事態を避けるための戦略を考える。

図2のSWOT分析から各戦略を立てた場合、その内容として適切なものを解答群から選べ。

(7) 積極的戦略

(8) 差別化戦略

(9) 弱点強化戦略

(10) 専守防衛

(7) ～ (10) の解答群

ア. SaaS サービスを開発し、様々なニーズに対応した新サービスを提供する。

イ. 以前開発したシステムの機能を絞り込み、簡易版のシステムとして販売する。

ウ. ネットワーク技術者が不足していたので、ネットワーク経験者を採用して開発要員を増やす。

エ. 営業活動を継続するが、市場の推移を見守り、事業の撤退も視野に入れておく。