

4.2 経営戦略(4)

ビジネス戦略

問1 【解答エ】

ビジネス戦略を策定し、実行するための一般的な手順は、以下のとおりである。

- ①ビジョンの設定 (d) : 企業のあるべき姿 (方向性) を明確にする。
- ②ビジネス環境の分析 (b) : 市場における自社の地位や消費者のニーズ、競合他社との関係などを明確にする。

- ③ビジネス戦略の立案 (c) : 目標を定め、業務レベルでの具体的な戦略を明確にする。

- ④重要成功要因の抽出 (a) : 目標達成に対し、決定的な影響を与える要因であるCSF (重要成功要因) を明確にする。

- ⑤実行計画策定 : 目標を達成するための具体的な実行計画を立案する。

したがって、ビジネス戦略を策定し実行するための手順は「d, b, c, a」となる。ただし、重要成功要因を抽出してから具体的な戦略を立案する場合もあり、その場合は“d, b, a, c”の順になる。

問2 【解答イ】

- ・ニーズ・ウォンツ分析

: 消費者のニーズ (ないと困る、必要不可欠なもの) と、ウォンツ (なくても困らないが、あればいいもの) を調査・分析する手法である。

- ・バリュエーンジニアリング (VE: Value Engineering)

: 製品やサービスの価値を分析し、体系化された手順によって最小のコストで価値の向上を図る戦略 (手法・活動) である。(正解)

- ・バリュエーション

: 企業活動を主活動と支援活動に分け、企業が提供する製品やサービスの付加価値が、企業活動のどの部分で生み出されているかを分析し、競争優位となるように企業活動を相互に結びつけるという考え方である。

- ・ポジショニング分析

: 自社製品・サービスなどの市場での相対的な位置を調査・分析する手法である。

問3 【解答ア】

- ・CSF (Critical Success Factors; 主要成功要因)

: 目標達成に対し、決定的な影響を与える要因である。ビジネス戦略の策定では、このCSFを明確にしておくことが重要となる。(正解)

- ・ERP (Enterprise Resource Planning; 企業資源計画)

: 経営資源 (ヒト, モノ, カネ, 情報) の有効活用 の観点から、企業活動全般を統合的に管理することによって、経営資源の最適化と経営の効率化を図る考え方である。

- ・MRP (Material Requirements Planning; 資材所要量計画)

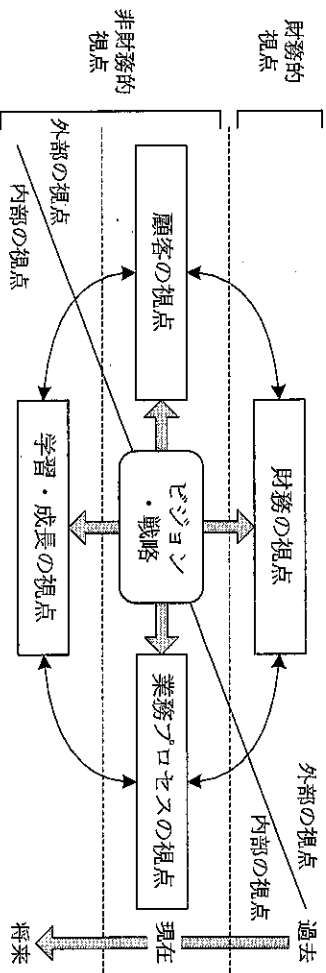
: 生産に必要な原材料から完成品までの資源の流れを、計画・管理するシステムである。生産に必要な部品の所要量を求めて、発注量と発注時期を決定する。

- ・SCM (Supply Chain Management; 供給連鎖管理)

: 原材料・部品の調達から製品の製造、流通、販売に至るまでの商品供給の流れを“供給の鎖 (サプライチェーン)”として捉え、サプライチェーンに関わる部門や企業がお互いに情報を共有・管理すること、ビジネスプロセス全体を最適化する手法である。

問4 【解答ア】

バランススコアカード (BSC: Balanced ScoreCard) は、広い範囲の評価基準を設定し、顧客の満足度、従業員のやる気など、評価の難しいものを明確にすることを目指す評価手法である。バランススコアカード (BSC) では、“財務の視点 (過去)”，“「顧客」の視点 (外部)”，“業務プロセスの視点 (内部)”，“学習・成長の視点 (将来)”を用いる。これらの視点から、個人や部門ごとの戦略に合ったCSF, KGI, KPIを設定し、PDCAサイクルで業務プロセスを改善し、個人のスキルアップや、企業の業務改善を推進する。



問5 【解答ウ】

重要成功要因 (CSF: Critical Success Factors) の達成度を定量的に評価する指標として、KGI (Key Goal Indicator; 重要目標達成指標) などが用いられる。ビジネス戦略上の重要成功要因として“販売の機会損失の低減”の達成度を定量的に評価する指標としては、欠品により販売の機会を失う割合を示す「欠品率」が最も適切である。

ア: 売上債権回収の効率性”などを評価する指標である。

イ: 売上高利益率は，“売上経費の削減”などを評価する指標である。

エ: 新規顧客獲得数は，“新規顧客の獲得”などを評価する指標である。

問6 【解答ウ】

〔総合評価の方法〕に従って総合評価の評点を求める手順は、次のようになる。

手順1 戦略項目ごとの評価方法・基準によって評点を求める。

- ・売上高増加率 : 実績が2.4% → 110点
- ・新製品開発件数 : 実績が1件 → 100点
- ・顧客満足度 : 実績が目標と同じ4ランク → 0点

手順2 手順1の評点に重み付けしたものを合計して、総合評価の評点を求める。

- ・売上高増加率 : $110点 \times 0.5 = 55点$
- ・新製品開発件数 : $100点 \times 0.3 = 30点$
- ・顧客満足度 : $0点 \times 0.2 = 0点$
- ・総合評価の評点 : 合計 [85] 点

4.2 経営戦略(5)

技術開発戦略

問1 【解答イ】

MOT (Management Of Technology: 技術経営) とは、技術を中心に事業を展開する企業が、技術開発に投資してイノベーション(革新)を促進し、事業を持続的に発展させていく考え方の経営である。「技術革新を効果的に自社のビジネスに結び付けて企業の成長を図る。」

ア: シックスシグマの目的である。

ウ: TQC (Total Quality Control: 全社的品質管理) の目的である。

エ: OJT (On the Job Training) の目的である。

問2 【解答ウ】

プロダクトイノベーション(製品革新)は、他社との差別化を図るために、革新的な新製品を開発することである。解答群の中で、製品そのものに関する要因となるのは「市場のニーズ」である。ア, イ, エ: プロセスイノベーションの要因である。

問3 【解答イ】

・シナリオライティング

：技術の発展など，将来の予測をシナリオ形式でまとめる予測手法である。

・デルファイ法

：複数の専門家や有識者による意見収集と集約された意見のフィードバックを繰り返して，将来の技術動向・製品動向などを予測する手法である。(正解)

・ブレーンストーミング

：解決したい問題や実現したいことに関する意見やアイデアを，数多く収集するための手法である。“批判禁止”，“自由奔放”，“質より量”，“便乗歓迎”のルールで実施される。

・ロールプレイイング

：実際の業務に似た状況を設定して，擬似体験により研修する教育訓練である。

問4 【解答ウ】

・A&D (Acquisition and Development: 買収と開発)

：他社で研究／開発された成果や技術，または技術をもつ企業自体を買収する活動である。

・M&A (Mergers and Acquisitions)

：企業の合併・買収，株式取得，事業譲渡などにより他社を吸収・支配する，最も強いライアンスである。

・R&D (Research and Development: 研究と開発)

：技術開発戦略に沿って，“技術の基礎研究”，“事業に適用する応用研究”，“製品への活用(製品開発)”の順に進めることで，自社の技術的優位性を高める技術開発戦略の実行プロセスである。(正解)

・T&M (Time and Material: 時間と資材)

：時間と資材に設定した単価と，実際の作業時間や資材量の乗算結果を，請求金額とする契約方法である。

問5 【解答エ】

ア：技術ロードマップは、将来的な技術発展の道筋を表し、技術や製品の研究開発の指針として利用するものである。

イ：経済産業省が、我が国の技術戦略を“技術戦略マップ”として公表している。

ウ：市場動向などにより、技術が陳腐化する可能性もあるので、技術ロードマップは常に見直しを行う必要がある。

エ：研究者や技術者に限らず、政府、産業界、大学などの関係者、利用者など多くの人々に対して技術の将来像などを示すため、誰にでもわかりやすいようにまとめるべきである。(正解)

問6 【解答ウ】

TL0法 (Technology Licensing Organization法；大学等技術移転法) は、大学等における研究成果や技術の民間事業者への移転を促進するための法律である。TL0法によって承認または認定された事業者は、新たな事業分野の開拓や産業技術の向上を図るために、「大学の研究成果を特許化し、または企業への技術移転を支援し、産学の仲介役を果たす。」この法律では、承認または認定された事業者の活動を、国が支援する。

問7 【解答イ】

技術開発戦略は、市場での将来の競争力を確保するために、技術動向や製品動向の調査・分析結果を基に自社の技術力を評価して立案する。
立案作業の順番は、次のとおりである。

- ① 経営戦略に関連する社内外の技術の抽出
↓
- ② 「技術と環境の変化の予測」(a)
↓
- ③ 競争優位の構築に役立つ技術の見極め
↓
- ④ 自社技術力の評価と強化分野の選定
↓
- ⑤ 開発の優先順位決定と開発ロードマップの作成

4.2 経営戦略(6)

経営管理システム

問1 【解答ア】

ERP (Enterprise Resource Planning；企業資源計画) は、「経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の有効活用の観点から企業活動全般を統合的に管理し、業務を横断的に連携させることによって経営資源の最適化と経営の効率化を図る」考え方である。

イ：BPR (Business Process Reengineering；ビジネスプロセスリエンジニアリング) に関する説明である。

ウ：CRM (Customer Relationship Management；顧客関係管理) に関する説明である。

エ：ナレッジマネジメント (KM：Knowledge Management) に関する説明である。

問2 【解答イ】

- ・BSC (Balanced ScoreCard; バランススコアカード)
：広い範囲の評価基準を設定し、顧客の満足度、従業員のやる気など、評価の難しいものを明確にすることを旨とする評価手法である。
- ・CRM (Customer Relationship Management; 顧客関係管理)
：顧客に関する情報を収集・分析し、長期的視点から顧客と良好な関係を築いて自社に囲い込み、収益の拡大を図る手法である。顧客満足度を向上させるほかに、LTV (Lifetime Value; 顧客生涯価値) を高めることも可能となる。(正解)
- ・PPM (Product Portfolio Management; プロダクトポートフォリオマネジメント)
：製品や事業の市場成長率を縦軸に、市場占有率を横軸にとったポートフォリオ図を作成し、製品や事業の現状・位置付けを分析する手法である。
- ・SCM (Supply Chain Management; 供給連鎖管理)
：原材料・部品の調達から製品の製造、流通、販売に至るまでの商品供給の流れを“供給の鎖(サプライチェーン)”として捉え、サプライチェーンに関わる部門や企業がお互いに情報を共有・管理することで、ビジネスプロセス全体を最適化する手法である。

問3 【解答イ】

- ・コアコンピタンス
：顧客に特別な価値をもたらすための、自社独自の技術(スキル)やノウハウなど、競争優位の源泉となる企業力や中核部分のことである。
- ・バリューチェーン
：企業活動を主活動と支援活動に分け、企業が提供する製品やサービスの付加価値が、企業活動のどの部分で生み出されているかを分析し、競争優位となるように企業活動を相互に結びつけるという考え方である。バリューチェーンの考え方を利用した管理方法を、バリューチェーンマネジメント (VCM: Value Chain Management) という。(正解)
- ・プロダクトポートフォリオ
：製品や事業の市場成長率を縦軸に、市場占有率を横軸にとったポートフォリオ図である
- ・プロダクトライフサイクル
：製品のライフサイクルを四つの段階(導入期、成長期、成熟期、衰退期)に分類し、必要などを分析する考え方である。

問4 【解答ウ】

- ・KM (Knowledge Management; ナレッジマネジメント)
：従業員がビジネス活動から得た知識・ノウハウや、従業員の創造性、行動能力、知恵などを知識データベースとして蓄積し、企業全体の経営資源(知識)として活用する手法である。
- ・TOC (Theory Of Constraints; 制約理論)
：製造工程全体のスケジュールにおいて、ボトルネックとなる工程が制約条件となるので、重点的に管理・改善すべきであるという考え方である。
- ・TQC (Total Quality Control; 全社的品質管理)
：製品の企画から製造、販売、アフターサービスまで品質管理を徹底するという、全社的な取り組みのことである。(正解)
- ・VCM (Value Chain Management; バリューチェーンマネジメント)
：企業活動を主活動と支援活動に分け、企業が提供する製品やサービスの付加価値が、企業活動のどの部分で生み出されているかを分析し、競争優位となるように企業活動を相互に結びつけるバリューチェーンという考え方を利用した管理方法である。

問5 【解答エ】

CRM (Customer Relationship Management ; 顧客関係管理) は、顧客に関する情報を収集・分析し、長期的視点から顧客と良好な関係を築いて自社に囲い込み、収益の拡大を図る手法である。CRMの導入によって、「顧客のニーズや欲求に対する理解が深まり、長期的な関係を築きやすくなる」効果が期待できる。

ア：与信管理の導入効果である。

イ：SCM (Supply Chain Management ; 供給連鎖管理) の導入効果である。

ウ：SFA (Sales Force Automation ; 営業支援システム) の導入効果である。

問6 【解答ウ】

SCM (Supply Chain Management ; 供給連鎖管理) は、原材料・部品の調達から製品の製造、流通、販売に至るまでの商品供給の流れを“供給の鎖 (サプライチェーン)”として捉え、サプライチェーンに関わる部門や企業がお互いに情報を共有・管理することで、ビジネスプロセス全体を最適化する手法である。SCMを導入することによって、「顧客の要求に合わせてタイムリーに商品を供給できる」効果が期待できる。

ア：会計／経理システムの導入効果である。

イ：SFA (Sales Force Automation ; 営業支援システム) の導入効果である。

エ：CRM (Customer Relationship Management ; 顧客関係管理) の導入効果である。

問7 【解答エ】

・ERP (Enterprise Resource Planning ; 企業資源計画)

：経営資源 (ヒト, モノ, カネ, 情報) の有効活用観点から、企業活動全般を統合的に管理することによって、経営資源の最適化と経営の効率化を図る考え方である。

・SFA (Sales Force Automation ; 営業支援)

：営業活動を効果的にを行い、生産性を上げるための支援活動である。顧客情報を一元管理するCRM機能、営業プロセスを標準化するSPM (Sales Process Management) 機能、スケジュール管理を行うTM (Time Management) 機能、提案事例／商談情報／商品情報などを蓄積・管理するKM (Knowledge Management) 機能などがある。

・サプライチェーンマネジメント (SCM : Supply Chain Management ; 供給連鎖管理)

：原材料・部品の調達から製造、流通、販売に至るまでの商品供給の流れを“供給の鎖 (サプライチェーン)”として捉え、サプライチェーンに関わる部門や企業がお互いに情報を共有・管理することで、ビジネスプロセス全体を最適化する手法である。

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

：従業員がビジネス活動から得た知識・ノウハウや、従業員の創造性、行動能力、知恵などを知識データベースとして蓄積し、企業全体の経営資源として活用する手法である。(正解)

問8 【解答エ】

クロスセリノズとは、顧客のニーズに関連する商品も同時に推奨していく手法である。顧客がすでに利用・購入している、あるいはこれから利用・購入する商品やサービスに関連する商品を薦めて、販売促進することである。したがって、「スキーマを購入した顧客にスキーマの購入を薦める」ことが、クロスセリノズの事例として適切である。

なお、ア, イ, ウの事例は、顧客が利用・購入しようとしている商品やサービスより、より付加価値の高い商品を薦めて販売促進をするアップセリノズの事例である。