

問1 【解答ウ】

- ・チャレンジヤ
：経営資源が量的には多いが、質的には低い企業の地位である。トップシェアの奪取を目標として、リーダー企業との差別化を図った戦略などを展開する。
- ・ニッチヤ
：経営資源が質的には高いが、量的に少ない企業の地位である。大手が参入しにくい特定の市場に焦点を絞り、その領域での専門性を極めることによってブランド力を維持する戦略などを展開する。
- ・フオロワ
：経営資源が少量・低品質の企業の地位である。リーダーの製品を模倣しつつ、コストダウンして低価格で勝負する戦略や、最強の競合相手（リーダー）のベストプラクティスと自社を比較して現状を改善するベンチャーキングを実施する戦略などを展開する。（正解）
- ・リーダー
：経営資源が多量・高品質の企業の地位である。市場規模全体を拡大させるべく利用者拡大や使用頻度増加のために投資し、シェアの維持に努める戦略などを展開する。

問2 【解答ア】

- ブルーオーシャン戦略は、ブルーオーシャン（無限の可能性を秘めた未知の市場）において、競合企業が進出する前に「新しい価値を提供することによって、競争のない新たな市場を生み出す」戦略である。
- イ：ロンズデール戦略の説明である。
 - ウ：差別化戦略の説明である。
 - エ：コストリーダーシップ戦略の説明である。

問3 【解答イ】

- ・アウトソーシング
：自社の特定の事業を外部企業に委託することである。
- ・アライアンス（企業提携／業務提携）
：企業間の協力関係のことである。自社の経営資源だけでは競争優位に立つことが難しいと判断した場合などに、経営資源を補完することを目的とする戦略である。（正解）
- ・フランチャイズチェーン
：本部が加盟店に営業権・商標使用権や出店・運営ノウハウを提供して、その見返りにロイヤルティ（加盟料）を徴収する、企業提携の一形態である。
- ・ロジスティックス
：商品の配送など、物流を最適化するための総合的な活動である。

問 4 【解答ア】

- ・ オフショアアウトソーシング
 - ： 物価・人件費の安い海外企業に、システムの開発や運用業務を委託することである。(正解)
- ・ システムインテグレーション (SI : System Integration)
 - ： 情報システムの企画・構築・運用などの業務を一括して請け負うことである。
- ・ フラシリティマネジメント
 - ： コンピュータや周辺装置が設置されているIT関連施設、設備、それらの環境全体を安全で最適な状態に保つために管理することである。
- ・ ホスティング
 - ： 通信事業者が所有しているサーバを利用者 (企業又は個人) が借りて使用することである。

問 5 【解答ウ】

コアコンピタンスとは、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。コアコンピタンス経営は、このコアコンピタンスに経営資源を集中し、競争優位を確立していく経営である。つまり、「他社にまねのできない独自のノウハウや技術などに経営資源を集中し、競争優位を確立する」経営戦略である。

ア : M&A (Mergers and Acquisitions) に関する説明である。

イ : BPR (Business Process Reengineering) に関する説明である。

エ : ベンチャーキャピタルに関する説明である。

問 6 【解答ア】

TOB (Take-Over Bid, Tender Offer Bid ; 株式公開買付け) とは、「経営権の取得や資本参加を目的として、買い取りたい株数、価格、期限などを公告して不特定多数の株主から株式市場外で株式を買い集めること」である。M&A (Mergers and Acquisitions) における株式取得などで利用される。

イ : MBO (Management BuyOut) に関する説明である。

ウ : 株式公開に関する説明である。

エ : CSR (Corporate Social Responsibility ; 企業の社会的責任) に関する説明である。

問 7 【解答ウ】

M&A (Mergers and Acquisitions) は、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、最も強いアライアンスの形態である。M&Aの手段の一つであるMBO (Management BuyOut) とは、「経営陣による自社の買収」のことである。

4. 2 経営戦略 (2)

経営情報分析手法

問 1 【解答ア】

SWOT分析は、自社の内部環境と外部環境の両面から分析して、“攻め”と“守り”の経営戦略を明らかにしていく手法である。

SWOT分析では、内部環境を分析して、自社が優れている点である強み (Strengths) と自社が劣っている点である弱み (Weaknesses) に分類する。また、外部環境を分析して、自社にとってプラスとなる要因の機会 (Opportunities) とマイナスとなる要因の脅威 (Threats) に分類する。

すなわち、外部環境分析の観点は「機会・脅威」である。

問2 【解答ウ】

3C分析は、「Customer（市場・顧客）、Competitor（競合企業）、Company（自社）」を分析する手法である。競争に影響する要因（市場・顧客）と競合企業の動きなどから、成功要因（KFS: Key Factors for Success）を見つけ、自社の現状とのギャップを分析して経営戦略に役立てる。

問3 【解答ア】

- ・金のなる木

：市場成長率は低いが、市場占有率が高く、資金を大きく追加投入しなくても利益を生み出す領域である。（正解）

- ・花形

：市場成長率、市場占有率がともに高く、市場の成長に合わせて、資金の投入を続けていくべき領域である。

- ・負け犬

：市場成長率、市場占有率がともに低く、将来性が低いので、基本的には市場から撤退したほうがよい領域である。

- ・問題児

：市場成長率が高いが、市場占有率が低く、市場の成長に対して資金の投入が不足している領域である。積極的に資金を投入して成長させていくか、市場から撤退するかを検討する。

問4 【解答ウ】

- ・ABC分析

：優先的に管理すべき対象を明確にするために、商品やサービスをランク（A、B、C）付ける手法である。

- ・SWOT分析

：自社の内部環境（強み、弱み）と外部環境（機会、脅威）の両面から分析して、“攻め”と“守り”の経営戦略を明らかにしていく手法である。

- ・アクセスログ分析

：ユーザ（閲覧者）のWebサイト閲覧回数・移動履歴などを分析することで、ユーザの行動や嗜好などを把握する手法である。（正解）

- ・バリエーション

：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。

問5 【解答イ】

PPM (Products Portfolio Management；プロダクトポートフォリオマネジメント) は、市場の成長率と市場における自社製品・事業の占有率（シェア）の関係から、製品や事業の現状・位置付けを分析する手法である。市場成長率を縦軸に、市場占有率を横軸にとった座標を四つの領域に分割して、「個々の事業の戦略的な位置付けを明確にし、経営資源の最適配分を考える。」

ア：BPO (Business Process Outsourcing) の適用事例である。

ウ：BPR (Business Process Reengineering；ビジネスプロセスリエンジニアリング) の適用事例である。

エ：BCP (Business Continuity Plan；事業継続計画) の適用事例である。

問6 【解答ア】

・データウェアハウス

：企業経営の意思決定を支援するために、部門ごとに散在している、過去から現在までのデータを主題ごとに整理・統合した、時系列データの集まりである。(正解)

・データセンタ

：汎用コンピュータ、サーバ、通信装置などを設置・運用する施設である。

・データフローダイアグラム (DFD: Data Flow Diagram)

：対象となる業務を、処理(プロセス)と処理間で受け渡されるデータの流れで表す業務プロセスモデル(ビジネスプロセスモデル)である。

・データマイニング

：データベースに蓄積されている大量の生データから、統計やパターン認識などを用いて、規則性や関係性を導き出す技術である。

問7 【解答エ】

ア：“技術力”は内部環境であり、その低下は弱み (Weaknesses) になり得る事例である。

イ：“社員のモチベーション”は内部環境であり、下降気味であるということは弱み (Weaknesses) になり得る事例である。

ウ：“ブランド”は内部環境であり、好感度が下がってきていることは弱み (Weaknesses) になり得る事例である。

エ：“為替レート”は外部環境であり、“円高”は輸出業者にとってマイナスとなる要因なので、脅威 (Threats) になり得る事例である。(正解)

4.2 経営戦略 (3)

マーケティング

問1 【解答イ】

ブジシエ戦略は、流通業者などに働きかけて、消費者の需要を促進してもらう戦略である。具体的なブジシエ戦略の活動としては、「小売店に働きかけて、自社製品の販売促進セールを実施することなどが該当する。

ア：企業・製品のブランドイメージを高めているので、ブランド戦略に該当する活動である。

ウ：自社独自のスキルやノウハウ (コアコンピタンス) を利用して差別化を図っているので、差別化戦略に該当する活動である。

エ：テレビコマースジョル (宣伝広告) を利用して消費者から需要を引き出しているので、プル戦略に該当する活動である。

問2 【解答エ】

オビニオシリダは、他者への影響力が大きく、新商品の市場への浸透に重要な役割を果たす購入者のことである。新商品が発売されたときの顧客の商品購入姿勢を分類/分析するイノベータ理論では、アーリーアダプタ (流行に敏感な初期採用者) がオビニオシリダに該当する。つまり、オビニオシリダは、「新商品を販売初期の段階で購入し、商品に関する情報を友人や知人に伝える」。

ア：オビニオシリダは、商品普及前にその商品に関する自分の評価を伝える。

イ：アーリーマジョリティ (比較的慎重な前期追随者) の態度である。

ウ：イノベータ (目新しいものを好む革新者) の態度である。

問3 【解答イ】

RFM分析は、顧客の「Recency (最終購買日)」、Frequency (購買頻度)、Monetary (累計購買金額)を分析して、顧客を分類する手法である。

問4 【解答ウ】

- ・セグメントマーケティング
：顧客セグメントのニーズに合わせてアプローチしていくマーケティング手法である。
- ・ダイレクトマーケティング
：ダイレクトメールやメールマガジンなどを利用して、顧客に直接アプローチしていくマーケティング手法である。
- ・マスマーケティング
：すべての顧客を対象に、大量生産・大量流通させていくマーケティング手法である。(正解)
- ・ワンツウワンマーケティング
：顧客一人ひとりの好みに合わせて個別にアプローチしていくマーケティング手法である。

問5 【解答ウ】

プロダクトライフサイクルは、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、需要などを分析する考え方である。

ア：衰退期は、製品が陳腐化して、利益が減少していく時期である。売上と利益が急激に減少するので、市場からの撤退が検討される。

イ：成熟期は、需要が飽和して成長率、利益ともに横ばい状態になる時期である。製品やパッケージの改良によって、製品のポジショニング・シェア維持、利益の確保が行われる。

ウ：成長期は、製品が顧客に浸透していき、利益が拡大していく時期である。他社からのマーケット参入が相次ぎ、市場の競争が激しくなってくるので、製品の特性を改良し、他社製品との差別化を図る戦略をとる。(正解)

エ：導入期は、製品が市場に参入してから日が浅く、利益が期待できない時期である。成長性を高めるための広告宣伝費が増大し、キャッシュフローはマイナスになる可能性が高い。

問6 【解答イ】

4Pとは、企業が市場での目標を達成するための複数の要素の組合せであるマーケティングミックスのうち、売り手側からみた組合せである(買い手側から見た組合せは4C)。4Pは、「価格 (price)、製品 (product)、販売促進 (promotion)、流通 (place)」の組合せである。

4P (売り手側の視点)	4C (買い手側の視点)
製品 (Product)	顧客価値 (Customer value)
価格 (Price)	顧客コスト (Customer cost)
流通 (Place)	利便性 (Convenience)
販売促進 (Promotion)	コミュニケーション (Communication)

問7 【解答ア】

コモディティ化とは、市場に流通している商品がメーカごとの特性を失い、消費者にとってはこのメーカの製品を購入しても大差ない状態のこと(プロダクトライフサイクルの成熟期)である。したがって、コモディティ化の事例として適切なのは、「新商品を投入したところ、他社商品が追隨して機能の差別化が失われ、最終的に低価格化競争に陥ってしまった」ことである。