

経営戦略手法

経営戦略について

- 大きく分けて3つ
 - 全社戦略
 - 事業戦略
 - 機能戦略

全社戦略の策定

- ドメイン（企業の事業領域）を決める
- 競争優位性が重要
 - コアコンピタンス
- ダイバーシティマネジメント
 - 組織で働く人の多様性(年齢/性別/人種)

全社戦略の策定

- ドメイン以外は外部に出していく
- シェアドサービス
 - 複数組織で共通した業務を
別会社として独立, 共同利用

コアコンピタンス

- 経営資源を組み合わせる
企業の独自性を生み出す組織能力
- ある企業の活動において競合他社よりも圧倒的に
高い能力があるもの

問題

コアコンピタンスに該当するものはどれか。

- ア 主な事業ドメインの高い成長率
- イ 競合他社よりも効率性が高い生産システム
- ウ 参入を予定している事業分野の競合状況
- エ 収益性が高い事業分野での市場シェア

コアコンピタンス

問題

コアコンピタンスに該当するものはどれか。

- ア 主な事業ドメインの高い成長率
- イ 競合他社よりも効率性が高い生産システム
- ウ 参入を予定している事業分野の競合状況
- エ 収益性が高い事業分野での市場シェア

アの成長率やエの市場シェアは、PPM（Product Portfolio Management）で用いる指標の一つです。ウは、ファイブフォース分析などで用いる競争企業間の敵対関係を示します。

《解答》イ

ベンチャービジネス

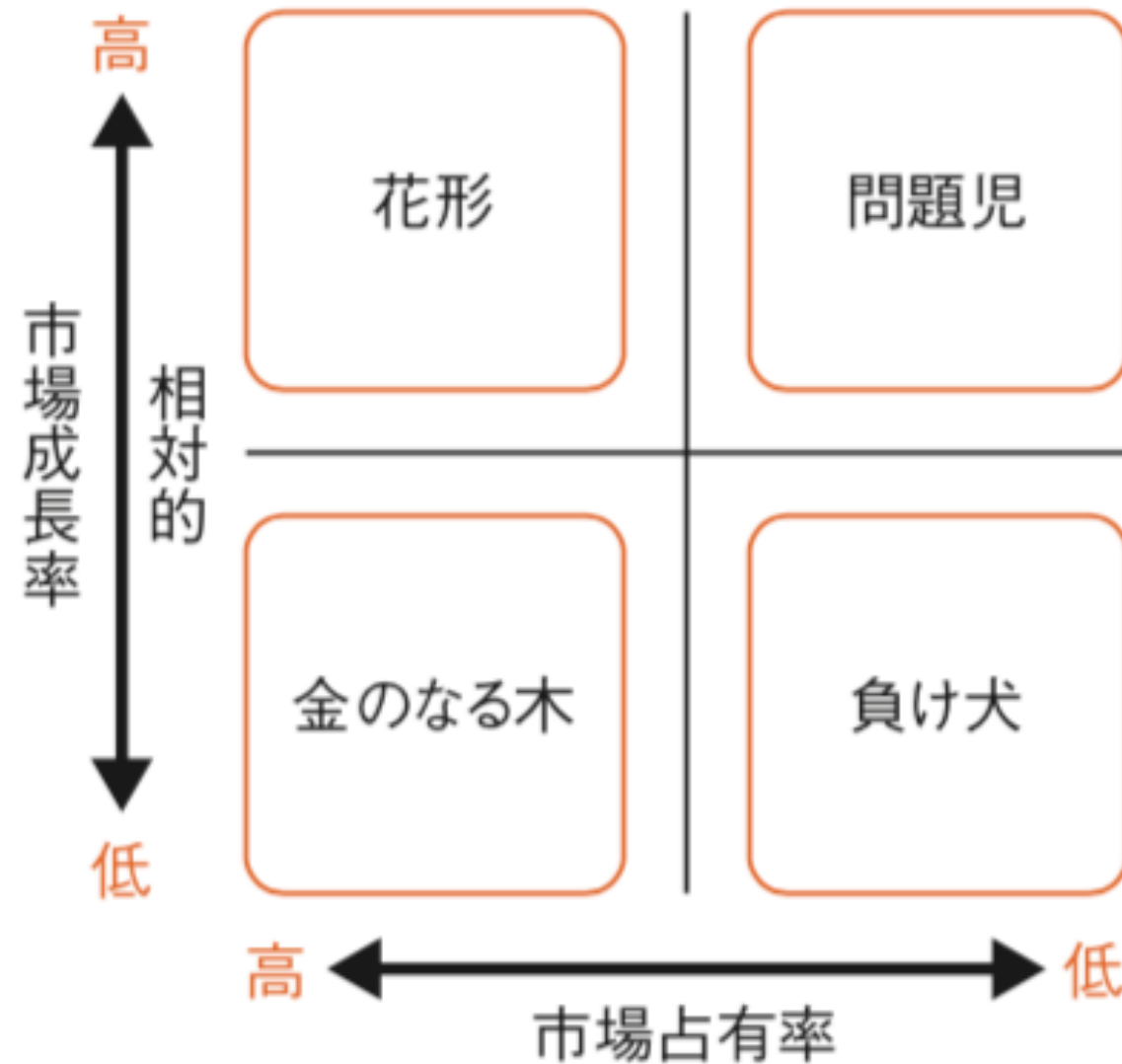
- 新ビジネスを展開すること
 - リスクが高い→支援のためのインキュベータがある
- フィージビリティスタディ
 - ビジネスの実行可能性や採算性を分析, 評価

M&A (Mergers and Acquisitions)

- 企業の合併・買収
 - TOB (Take Over Bid:公開買い付け)
 - 買収側が被買収側の株式価格などを公開し
直接株主から買い取る方法
 - LBO (Leveraged Buy Out)
 - 買収側が被買収側の資産を担保に銀行借りで資金を手に入れて買収する方法
 - MBO (Management Buy Out)
 - 子会社などにおいて現経営陣が株式を買い取って経営権を取得する方法

PPM (Product Portfolio Management)

- チャートを作成して商品や事業の戦略を考える



プロダクトポートフォリオのチャート

PPM (Product Portfolio Management)

- チャートを作成して商品や事業の戦略を考える

②花形

資金流入も資金流出も大きく、キャッシュフローの源ではありません。成熟期になって市場成長率が低くなると金のなる木に移行するので、それまで投資を続ける必要があります。

①問題児

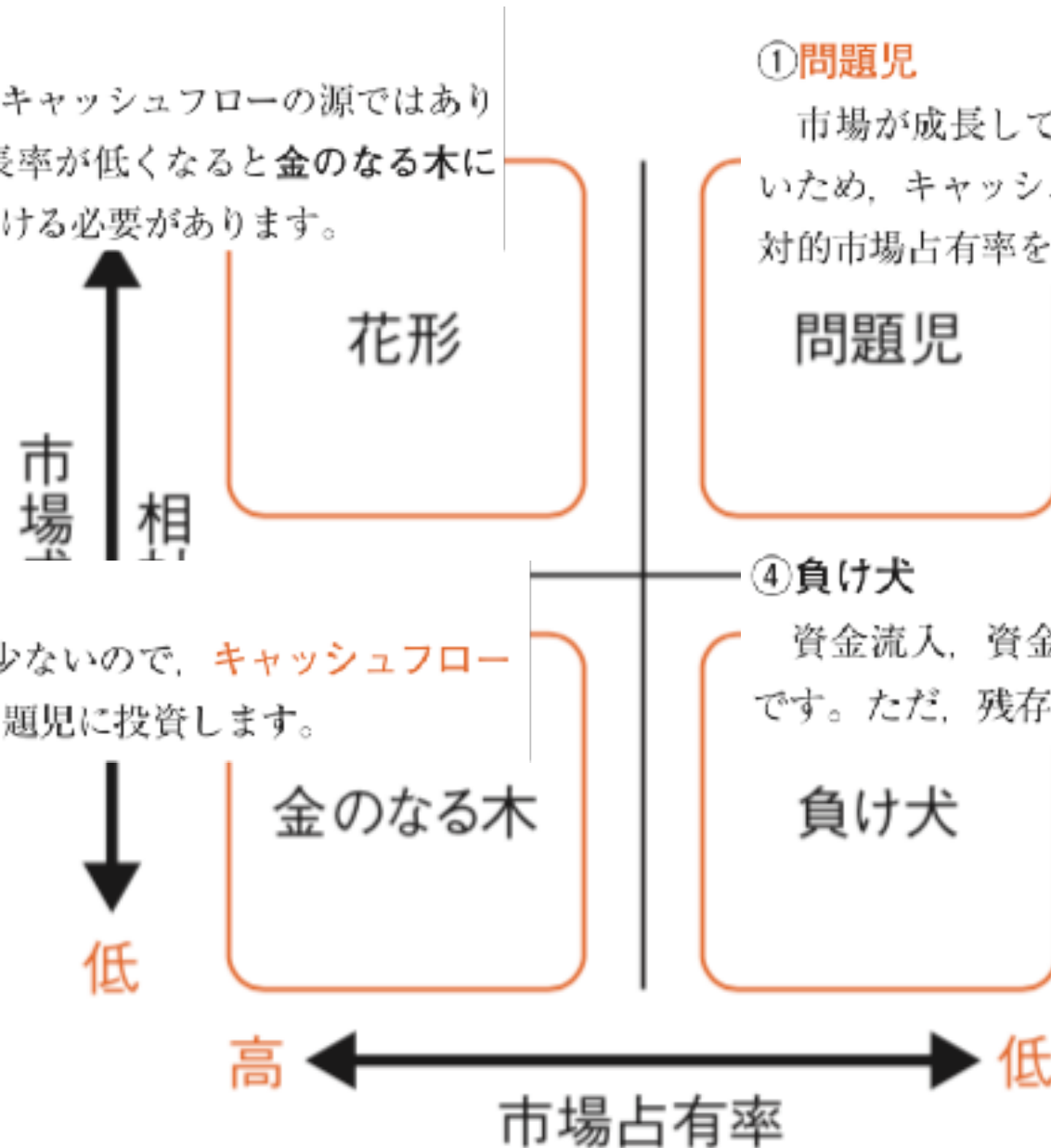
市場が成長しているので資金流出が大きく、市場占有率が低いため、キャッシュフローはマイナスです。資金を投入して、相対的市場占有率を上げることで花形に移行します。

③金のなる木

資金流入が多く、資金流出が少ないので、**キャッシュフローの源**です。ここの資金を花形や問題児に投資します。

④負け犬

資金流入、資金流出がともに少ないので、撤退するのが基本です。ただ、残存者利益を獲得できる場合もあります。



プロダクトポートフォリオのチャート

PPM (Product Portfolio Management)

問題

プロダクトポートフォリオマネジメント (PPM) における“花形”を説明したものはどれか。

- ア 市場成長率，市場占有率ともに高い製品である。成長に伴う投資も必要とするので，資金創出効果は大きいとは限らない。
- イ 市場成長率，市場占有率ともに低い製品である。資金創出効果は小さく，資金流出量も少ない。
- ウ 市場成長率は高いが，市場占有率が低い製品である。長期的な将来性を見込むことはできるが，資金創出効果の大きさは分からない。
- エ 市場成長率は低いが，市場占有率は高い製品である。資金創出効果が大きく，企業の支柱となる資金源である。

PPM (Product Portfolio Management)

解説

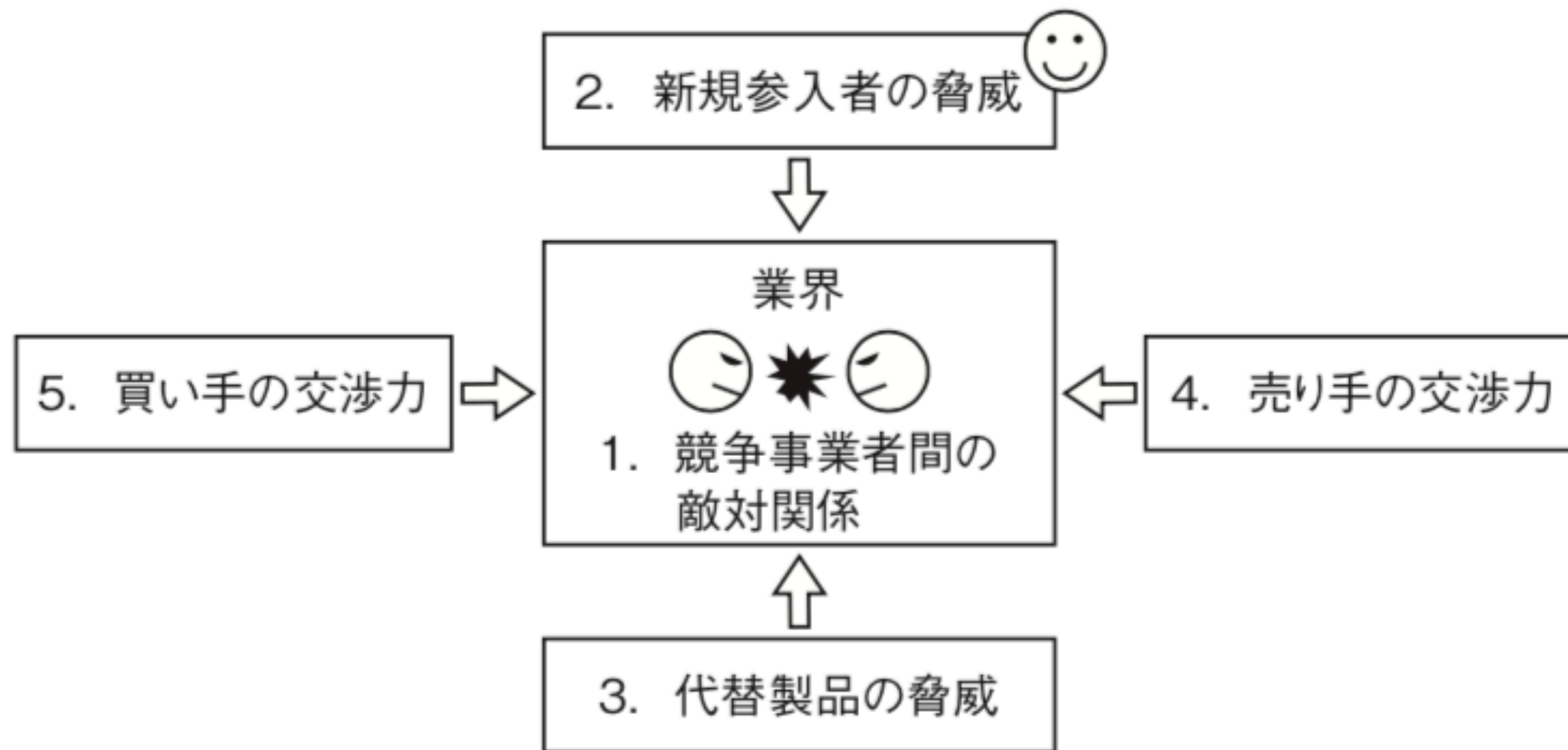
花形は、市場成長率、市場占有率ともに高い製品です。投資も必要なので資金創出効果は大きいとは限らず、マイナスになることもあります。したがって、アが正解です。

イは負け犬、ウは問題児、エは金のなる木の説明です。

《解答》ア

ファイブフォース分析

- 特定事業には競争要因が5つあり，それを分析する



ファイブフォースの要素

SWOT分析

- 影響を与える要因を4要素に整理して分析

SWOT分析の四つの要素

	外部環境	内部環境
良い影響	機会 (Opportunity)	強み (Strength)
悪い影響	脅威 (Threat)	弱み (Weakness)

バリューチェーン分析

- 提供する製品やサービスの付加価値が事業活動のどの部分で生み出されているか分析する手法
- 事業活動(主活動)
 - 購買→製造→出荷物流→販売→アフターサービス
- 事業活動(支援活動)
 - 人事や経理/技術開発
- 各活動の役割やコスト，貢献度を明確にするのがポイント

製品・市場マトリクス

製品・市場マトリクスにおける四つの展開エリア

		製品（技術）	
		既存	新規
市場	既存／新規	市場浸透戦略	製品開発戦略
	既存 新規	市場開拓戦略	多角化戦略

- 市場浸透戦略：既存市場に既存製品を投入していく戦略
- 市場開拓戦略：新しい顧客層，地域など新規市場に展開する戦略
- 製品開発戦略：新しい特徴をもった新製品を既存市場に投入する戦略
- 多角化戦略：新規市場に新製品を投入していく戦略

競争優位の戦略

①コストリーダーシップ戦略

競争企業よりも、低いコストで生産・販売する戦略です。技術が成熟し、価格以外で差別化ができなくなる**コモディティ化**した製品でよく選択されます。

②差別化戦略

買い手にとって魅力的な**独自性**を打ち出す戦略です。

③集中戦略

市場を細分化し、一部のセグメントに焦点を当てる戦略です。その市場において差別化やコストの面で優位に立ちます。

これらの基本戦略以外に、競争の激しい既存市場を避けて、未開拓市場を切り開く**ブルーオーシャン戦略**などがあります。

競争地位別戦略

- 影響を与える要因を4要素に整理して分析

①リーダー戦略

業界内で最大の市場占有率を誇るので、製品はフルライン化し、非価格対応を行います。

②フォロワ戦略

リーダーに追随し、危険を冒さず、低価格化で対応します。

③チャレンジャ戦略

リーダーに果敢に挑戦し、差別化を図ります。

④ニッチ戦略

特定市場のみに集中化し、資源もそこに集中させます。

競争地位別戦略

問題

企業の競争戦略におけるフォロワ戦略はどれか。

- ア 上位企業の市場シェアを奪うことを目標に、製品、サービス、販売促進、流通チャネルなどのあらゆる面での差別化戦略をとる。
- イ 潜在的な需要がありながら、大手企業が参入してこないような専門特化した市場に、限られた経営資源を集中する。
- ウ 目標とする企業の戦略を観察し、迅速に模倣することで、開発や広告のコストを抑制し、市場での存続を図る。
- エ 利潤、名声の維持・向上と最適市場シェアの確保を目標として、市場内の全ての顧客をターゲットにした全方位戦略をとる。

競争地位別戦略

解説

フォロワ戦略とは、リーダーに追随する戦略です。目標とする企業の戦略を観察し、迅速に模倣して低価格化することで市場での存続を図るので、ウが正解です。

アはチャレンジャ戦略、イはニッチ戦略、エはリーダー戦略の説明です。

《 解答 》 ウ