

第3章

経営戦略マネジメント

経営戦略とは、競合企業に勝つための戦い方のことです。IT パスポートでは戦略（Strategy）と呼ぶこともあります。経営戦略は大きく①企業戦略、②事業戦略、③機能別戦略の3つの段階があります。

1 経営戦略手法

(1) SWOT 分析

SWOT 分析とは、企業戦略を立てる上で、会社の経営環境を「Strength（強み）」、「Weakness（弱み）」、「Opportunity（機会）」、「Threat（脅威）」の4つに分類する手法です。SWOT 分析を行うことで自社を取り巻く経営環境を把握することができます。それぞれの用語の頭文字をとって「SWOT」になります。

■ SWOT 分析の手順

SWOT 分析の手順では、各種項目を内部環境によるものなのか、外部環境によるものなのかに分類します。

- ・ 内部環境：自社の努力で変えられる項目
- ・ 外部環境：自社ではコントロールができない項目

それぞれに分類できたら、それらの項目について、良い影響を及ぼすのか、悪い影響を及ぼすのかを判断した上で、次のように分類します。

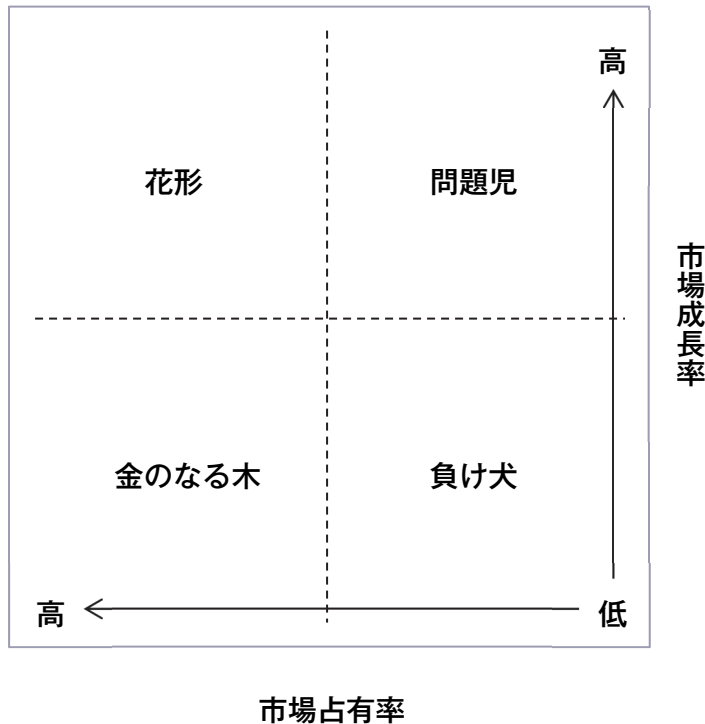
- ・ 内部環境であり、かつ良い影響を及ぼすもの：強み
- ・ 内部環境であり、かつ悪い影響を及ぼすもの：弱み
- ・ 外部環境であり、かつ良い影響を及ぼすもの：機会
- ・ 外部環境であり、かつ悪い影響を及ぼすもの：脅威

(2) PPM

PPM (Product Portfolio Management) とは、自社の資源を投下すべき製品や、撤退すべき製品を分析するための手法です。PPM では、自社の製品を「花形」「問題児」「負け犬」「金のなる木」4つに分類して分析を行います。

■ PPM の手順

PPM の概念図を以下に示します。縦軸は「市場成長率」、横軸は「自社の市場占有率」になります。左から時計回りで、花形、問題児、負け犬、金のなる木となります。



① 花形

花形（スター）とは、市場成長率が高く、かつ市場占有率が高い製品です。

② 問題児

問題児とは、市場成長率が高く、かつ市場占有率が低い製品です。

③ 負け犬

負け犬とは、市場成長率が低く、かつ市場占有率の低い製品です。

④ 金のなる木

金のなる木とは、市場成長率が低く、かつ市場占有率が高い製品です。

(3) コトラーの競争戦略

コトラーの競争戦略とは、市場シェアの大きさによって企業を「リーダー」「チャレンジャー」「フォロワー」「ニッチャー」の4つに分類する理論です。

- ・リーダー : 業界でトップシェアを持つ企業
- ・チャレンジャー : 業界で第2位以下の企業
- ・フォロワー : 業界で第2位以下の企業だが、チャレンジャーのようにリーダーを倒すリスクは負わない企業
- ・ニッチャー : ニッチな市場を狙うシェアの低い企業

(4) M&A

M&A（Mergers and Acquisitions）とは、会社の買収・合併を意味します。買収（Acquisitions）は、他社を買収することで、その会社の株式を買うことです。会社の株式を一定数買うことで、その会社を所有することができます。買収のメリットは、自社で1から事業を作る必要なく、短時間で自社に必要な事業を手に入れられることです。

合併（Mergers）は複数の会社を1つの会社にするということです。

(5) アライアンス

アライアンス（Alliance：業務提携）とは、企業同士が連携することです。アライアンスのメリットは以下などがあります。

- ・双方の得意分野を相互に補完できる
- ・事業投資の負担を分担できる

なおアライアンスでは、買収のように多額の資金が必要ないため、リスクを抑えた状態で協力体制をつくることができます。一方デメリットとして、専門技術やノウハウが相手企業に流出するリスクがあります。

(6) ジョイントベンチャー

ジョイントベンチャーとは、複数の企業が共同で出資して新たに会社を作ることです。ジョイントベンチャーは、M&Aとアライアンスの中間の形態に位置します。

<その他の関連用語>

◆ ベンチャー企業

急成長する新興企業のこと。

◆ IPO (Initial Public Offering)

自社の株式を株式市場に公開すること。

◆ TOB (Takeover Bid)

株式公開買付のことで、会社の経営権の取得を目的とした株の買い付けを、公表して行うこと。

◆ MBO (Management Buyout)

経営陣による自社買収のこと。つまり経営陣が自らの資金で自社を買収し、経営権を取得すること。

◆ アウトソーシング

自社の業務を他社に外注すること。外部委託。

◆ 資本提携

資本提携とは、企業同士がお互いの株式を持ち合い、協力関係を強化すること。

2 マーケティングの基本

マーケティングとは、自社の商品やサービスが売れるような仕組みを作ることです。ここでは、マーケティングの基礎知識を重要用語とあわせて解説いたします。

(1) マーケティングミックスと 4P

マーケティングミックスとは、マーケティングの目標を達成するために用いる、自社がコントロール可能な戦略要素を組み合わせたものです。これらの要素は4つの手段から成り立っています。

マーケティングミックスを構成する主要な要素が4Pです。

4Pとは、Product（商品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販売促進）の4つを指し、これらの英単語の頭文字がPから始まることから4Pと呼ばれます。

企業側（売り手）の視点を重視した考え方です。

(2) 4C

4Cとは、Consumer value（顧客価値） Cost（価格） Convention（利便性） Communication（コミュニケーション）の頭文字をとった造語で、顧客（買い手）の視点を重視した考え方です。

(3) RFM 分析

RFM 分析とは、顧客の購買行動を分析し、優良顧客を見つけるための分析手法です。RFM 分析は、Recency（最終購買日）、Frequency（購買頻度）、Monetary（累計購買金額）の3つの頭

文字をとった造語です。RFM 分析では、3つの項目に評価点をつけ、その総合点によって優良顧客を見つけます。

(4) イノベーター理論

イノベーター理論とは、新たな製品（商品・サービス）などの市場における普及率を示すマーケティング理論です。消費者を「商品を買う時期」によって以下の5つのタイプに分類します。この中でマーケティングにおいて特に重要な消費者が**アーリーアダプター**（オピニオンリーダー）です。

イノベーター	：最も早く製品を採用する消費者
アーリーアダプター	：新しく出た商品にいち早く目をつけて購入する消費者
アーリーマジョリティ	：新たな製品の採用に対して慎重な姿勢を取っている消費者
レイトマジョリティ	：新しいモノの採用に対して懐疑的であったり消極的であったりする消費者
ラガード	：保守的であり、新しいモノに対して全く興味・関心を持っていない消費者

<その他の関連用語>

◆ UX (User Experience)

利用者が商品やサービスを利用することで得られる体験。

◆ マーチャンダイジング

適切な商品を、適切な時期に、適切な価格で、適切な量を、適切な場所で提供するマーケティング戦略。

◆ ダイレクトマーケティング

ダイレクトメールや電話などを用いて、商品を直接消費者に売ること。

◆ セグメントマーケティング

市場を細分化して、それぞれのセグメントに適したマーケティングを行うこと。

◆ オムニチャネル

実店舗とオンラインストアを連携させて商品を提供する考え方。

3 経営戦略と目標・評価

ここでは、経営戦略立案のための代表的な情報分析手法を解説します。

(1) BSC

BSC (Balanced Scorecard) とは、「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」の4つの視点から業績評価を行う手法です。財務諸表だけでは経営戦略を正しく評価できないことから、1992年にアメリカで誕生しました。

(2) CSF

CSF (Critical Success Factors：重要成功要因) とは、戦略目標を達成するために必要となる具体的な要因です。CSF では社員のモチベーションなどの数値で表すことのできないものが設定されます。

(3) KPI

KPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標) とは、戦略目標の達成状況を表す指標です。KPI では、定量的な数値を設定します。

4 経営管理システム

経営管理を効果的に行うための経営管理システムについて解説します。

(1) ERP

ERP (Enterprise Resource Planning：企業資源計画) とは、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を統合的に管理する手法です。各部署が個別に持っていた情報を一元管理することで、どの部署でも同じ情報を参照・活用することができます。

(2) CRM

CRM (Customer Relationship Management：顧客関係管理) とは、顧客との良好な関係を築くことで長期的な利益を得る手法です。CRM では顧客の個人情報や購買履歴などを一元管理します。そうすることで、カスタマーサポートやセールス、マーケティングなどの顧客と接点のある部門で顧客情報を共有することができるため、顧客ごとに最適なサービスやアフターケアを行うことが可能になります。

(3) SCM

SCM (Supply Chain Management：供給連鎖管理) とは、社内だけでなく、社外も含めた調達・生産・販売などのプロセス全体の最適化を行う手法です。

(4) SFA

SFA (Sales Force Automation：営業支援システム) とは、営業ノウハウを共有するためのシステムです。

<その他の関連用語>

◆ ナレッジマネジメント

個人の知識や情報を組織全体で共有すること。

◆ TOC (Theory Of Constraints)

全体のパフォーマンスが特定のボトルネックによって制限されているという理論。