

第 **1** 分野

---

経営と企業活動

# 経営と企業活動

## 1 各テーマ間の関連

経営と企業活動

経営計画

1-1 マネジメントサイクル

1-2 経営計画

経営と企業活動の分野では、経営目的に基づき経営目標を達成するための「1-2 経営計画」の立案、そして、立案された経営計画を適切に実行するための「1-1 マネジメントサイクル」について学習します。経営計画の計画期間の長さはその程度に設定すればよいのか、計画立案手法にはどのようなものがあるのか、計画実行後にどのようにチェックしていけばよいのかなど、マネジメントサイクルに沿って理解する必要があります。

## 2 出題傾向の分析と対策

### ① 出題傾向

| #   | テーマ        | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 |
|-----|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1-1 | マネジメントサイクル |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 1-2 | 経営計画       |     |     | 2   | 1   |     |     |     |     | 1   |     |

### ② 対策方法

経営と企業活動の分野では、「経営計画の策定と実行」、「経営計画技法や管理技法」、「経営計画の策定と実行」に関する内容が出題されています。一般的知識で対応できる問題も多いため、本テキストレベルの知識は習得して対応できるようにしてください。

M

EMO

1

経営計画

マネジメントサイクル



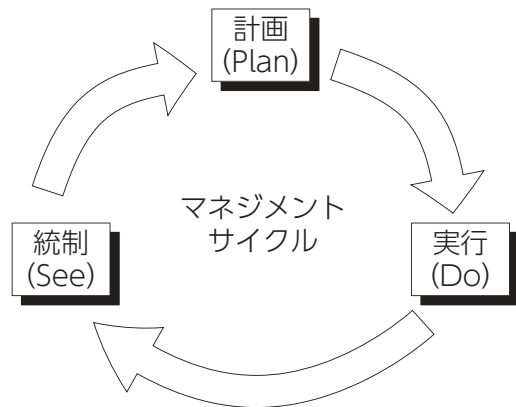
過去問トライアル解説

学習事項 戦略策定の基本プロセス、PDSサイクル

このテーマの要点

マネジメントサイクルについて理解する

企業は、経営理念に基づき各々のミッションを実行するにあたって、適切な経営計画を立案する必要があります。立案された経営計画は、PDSサイクルのように、循環過程の枠組みに基づいて行われることが必要になります。



|              |                       |
|--------------|-----------------------|
| 過去問<br>トライアル | 平成18年度 第7問<br>PDCサイクル |
| 類題の状況        | —                     |

経営計画を策定し、それを遂行し、成果を検証し、次期の経営計画に生かすというPDC (Plan→Do→Check) サイクルは、実際にはこの順番通りにうまく回らないことが多い。最近では、PDCサイクルがうまく回らない理由を明らかにし、そのことを前提にした経営計画のあり方が検討されるようになったが、このような状況に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 計画通りに物事が運ばない事態に直面すると、計画に見落としや情報不足があったと考え、前よりも精緻な分析に基づく計画を策定するという悪循環に陥ることが問題になってきた。
- イ 計画にない想定外の試みや新機軸が現場から創発する可能性を織り込んだ経営計画が策定されるようになった。
- ウ 計画にも増して実施段階から得られる知識を重視して、学習プロセスを介在させて、PDCサイクルを回すことが行われるようになった。
- エ 先端技術の展開や経済のグローバル化など、これまでとは異質な大きな環境変化が起こっており、そのため、予測や分析が困難な要因が計画に強く影響するようになった。

オ ビジョンや経営目標の共有が重要であるという理解が進展しており、それに基づいて戦略課題を現場に下ろし、成果主義で業績管理を行うことが広く行われており、経営計画は効果を発揮できず、無視されるようになってきた。

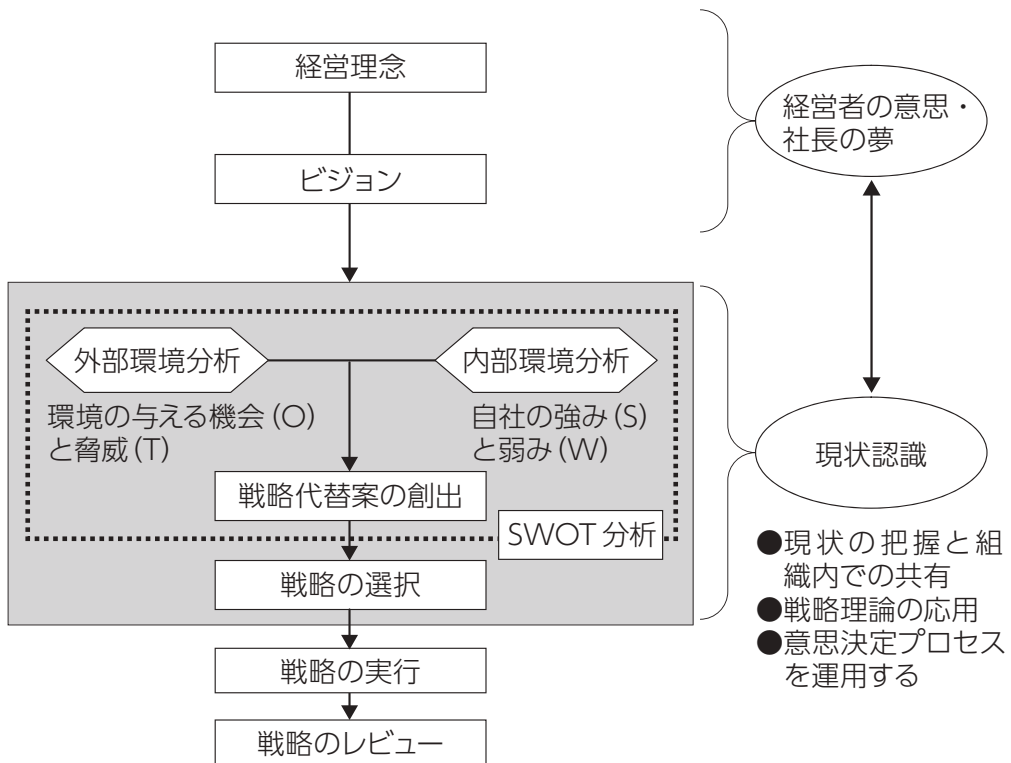
## 1 戦略策定の基本プロセス

経営者の意思・社長の夢によって描かれる戦略と、現実とのギャップは少なからず存在します。

下の図は、実際に策定された戦略と、現実とのギャップが確認された場合に、そのギャップを埋めていく一連の活動を示した流れ図です。

経営理念やビジョンを前提として、外部の環境分析と自社の強み・弱み等の内部分析を行い戦略の策定を図ります。策定された戦略をもとに経営計画が策定され、マネジメントサイクルに基づいて経営計画が実施されることとなります。

### 【1-1-1 戦略策定の基本プロセス】



## Keyword

### ▶ 分析麻痺症候群

分析を重視するあまり現場の実情を軽視してしまうことや、現場の状況を感じ取る能力が劣ってしまうことをいいます。

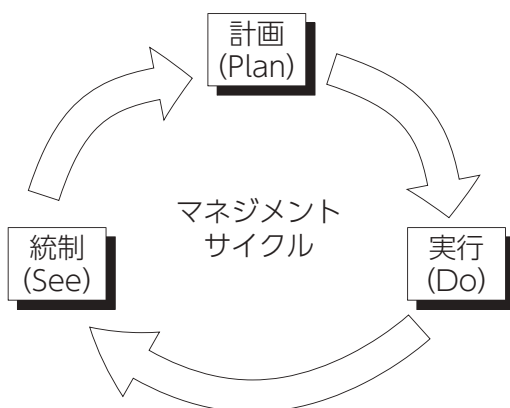
## 2 PDSサイクル

- ①計画 (Plan) 将来における企業の目標を達成するための活動計画を立案する。
- ②実行 (Do) Planに基づき組織を構成し、指揮・命令のもとに計画を遂行する。
- ③統制 (See) 実行過程が計画に適合しているかどうかチェックし実現に導く。

経営計画は、上記のような循環過程の枠組みに基づいて行われることが必要です。

「統制」により計画と実績の比較、および未達成の場合に原因の追究を行い、次期計画へのフィードバックを行うというプロセスにより、PDSサイクルを循環させていきます。

### 【1-1-2 マネジメントサイクル】



### ♂ Keyword

#### ▶ PDCAサイクル

Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Action (改善) のプロセスで計画を進める手法であり、マネジメントサイクルの1つです。

過去問 トライアル解答

オ

### ☑チェック問題

経営計画を策定し、それを遂行し、成果を検証し、次期の経営計画に生かすというPDCA (Plan→Do→Check→Action) サイクルは、実際にはこの順番通りにうまく回らないことが多い。このため、計画にも増して実施段階から得られる知識を重視して、学習プロセスを介在させて、PDCAサイクルを回すことが行われるようになった。 ⇒○

M

EMO

2

経営計画  
経営計画



学習事項 経営計画, 変化に対応する経営計画立案手法, バランス・スコアカード

過去問トライアル解説

このテーマの要点

経営計画についての理解を図る

企業は、経営目的に基づき策定された経営目標を達成するため、組織や経営資源をどのように活用していくかを、経営計画に示すことが必要となります。

ここでは、長期的、短期的な期間に応じた経営計画の意義とその評価方法についての理解を図ります。また、現在のように環境変化の激しい状況で有効となる、環境変化に対応した計画立案について学びます。

|              |            |        |        |        |        |         |
|--------------|------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 過去問<br>トライアル | 平成14年度 第1問 |        |        |        |        |         |
|              | 経営計画       |        |        |        |        |         |
| 類題の状況        | H25-Q1     | H20-Q1 | H19-Q1 | H19-Q2 | H16-Q7 | H15-Q14 |

経営計画が有効であるための前提条件として、最も適切なものはどれか。

- ア 経営計画策定は本社の企画スタッフが担当するので、それ以外の部署は関与すべきではない。
- イ 経営計画の責任はトップが負うが、策定プロセスでは企画スタッフを中心にし、関連部署が参加する。
- ウ 経営計画は全社的な戦略デザインであり、具体的な実行プログラムを含む必要はない。
- エ 経営目標は全て数値化されなければならない。



# 1 経営計画

## ① 長期経営計画

経営ビジョン実現のために、**5年～10年の長期的視野にたって設定される計画**です。企業の経営戦略を具体化するものであり、ドメインの方向付けとなるなど、企業経営に影響を与える重要な計画となります。

## ② 中期経営計画

長期経営計画に基づき作成され、さらに具体化した**3年～5年程度の期間で実行する計画**です。ここでは、売上高などの具体的な目標値を設定します。後述する短期経営計画で、その目標値に向かってさらに具体化されていきます。

## ③ 短期経営計画

計画期間が**1年以内、もしくは半年などの短期間に実行されるための計画**で、上記で設定した中期経営計画の実現に向けて、具体的かつ詳細に設定されるものです。

### 🔑 Keyword

#### ▶ 経営計画の問題点

- ・過去の実績を重視しすぎると、計画が現状維持的なものとなるため、環境の変化に対応しにくくなる。
- ・管理サイクルが短くなると、柔軟な対応が図りにくくなり、従来のやり方を選択する傾向が強まってしまう。

# 2 変化に対応する経営計画立案手法

## ① コンティンジェンシー・プラン

企業にとって起こり得る悪影響等の不測の事態をあらかじめ想定し、**万一不測の事態が発生した場合にとるべき行動方針・計画等をあらかじめ策定することにより対応を図るもの**です。コンティンジェンシー・プランを策定するためには、日頃から情報収集や分析能力の強化を図る等、企業内の危機管理システムを構築しておく必要があります。

## ② ローリング・プラン

ローリング・プランとは、予め対応策を策定しておくコンティンジェンシー・プランとは異なり、**企業が策定した短期経営計画や中長期経営計画などを定期的に見直し、環境に適合させていくもの**です。

## Keyword

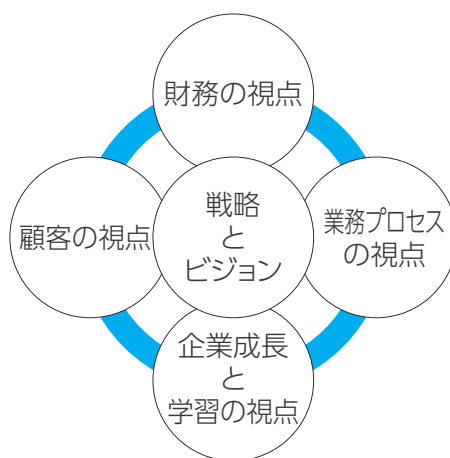
### ▶ 経営計画立案に関する留意点

- ・計画の策定は実行段階を考慮し、全社的に取り組む必要がある。
- ・経営目標には定量的要素に加え、定性的要素も含まれる。

## 3 バランス・スコアカード

バランス・スコアカードとは、1992年にハーバードビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授と、コンサルタント会社社長のD・P・ノートン氏によって提唱されたものです。

企業が経営計画を実行した際の評価指標であり、4つの視点（財務の視点、業務プロセスの視点、企業成長と学習の視点、顧客の視点）から企業の業績を評価するものです。従来の過去の業績を表す財務的視点だけではなく、将来を見通した企業成長と学習の視点や、顧客の視点などの非財務的視点を含み、それらのバランスを総合的に評価して、将来のあるべき姿や経営ビジョンを実現するための指針とします。



|            |  |
|------------|--|
| 財務の視点      | 財務的に成功するために、ステークホルダーに対して、どのように行動すべきか。  |
| 業務プロセスの視点  | 株主と顧客を満足させるために、どのような業務プロセスに秀でるべきか。     |
| 企業成長と学習の視点 | ビジョンと戦略を達成するために、どのように人材教育と変革能力を強化すべきか。 |
| 顧客の視点      | ビジョンと戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか。     |

過去問 トライアル解答

イ

**☑チェック問題**

企業は規模を拡大するにつれ、生産の効率化や事業領域の調整、資金繰りや設備投資などあらゆる事業活動を計画的に進めることが重要になる。長期経営計画はそのための代表的なものである。ただし、本社の企画部門が中心になって策定した計画は、生産や営業の現場の声が反映されにくいことから、現場の挑戦意欲をそぎ、現場では受容されにくい傾向がある。 ⇒○

M

EMO

# 第 2 分野

---

## 全社戦略

# 全社戦略

## 1 各テーマ間の関連

### 全社戦略

企業の方向性を決める

2-1 ドメイン

2-2 コア・コンピタンス

企業のバランスと成長を図る

2-3 事業ポートフォリオと  
事業ライフサイクル

2-4 成長戦略①(市場浸透戦略等)

2-5 成長戦略②(多角化)

2-6 グローバル化

**全社戦略**の分野では、企業が成長・発展していくために外部環境の変化に対応し、企業が目指す方向を正しく定めていく必要があります。この企業行動への方向性や指針を与えるものが**経営戦略**です。この経営戦略策定においては、企業の内部で培った中核的能力（「**2-2 コア・コンピタンス**」）を踏まえて「**2-1 事業領域（ドメイン）**」を設定し、持続的な競争優位を構築する必要があります。複数の事業を展開する企業では、自社の経営資源の効果的な配分（「**2-3 事業ポートフォリオ**」）に向け、製品と市場の「**2-3 事業ライフサイクル**」を意識しつつ、「**2-4 市場浸透戦略**」、「**2-5 多角化**」、「**2-6 グローバル化**」といった**成長戦略**を描いていきます。

## 2 出題傾向の分析と対策

### ① 出題傾向

| #   | テーマ                     | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 |
|-----|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2-1 | ドメイン                    | 1   |     |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     |
| 2-2 | コア・コンピタンス               | 1   | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   |     |
| 2-3 | 事業ポートフォリオと<br>事業ライフサイクル |     |     | 1   |     |     |     |     | 1   | 2   | 2   |
| 2-4 | 成長戦略①<br>(市場浸透戦略等)      |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     | 1   |
| 2-5 | 成長戦略② (多角化)             |     | 2   |     |     |     |     |     | 1   |     |     |
| 2-6 | グローバル化                  |     |     | 1   | 2   | 2   |     | 1   | 2   | 1   | 2   |

### ② 対策方法

全社戦略の分野では、毎年のように出題されています。過去の出題傾向としては「ドメインの定義と再定義」、「企業ドメインと事業ドメイン」、「コア・コンピタンス」に関する内容の出題が多いです。その他、「PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)」、「成長戦略」に関する内容も定期的に出題されていますが、基本的な知識を問われる問題は少なく、企業の具体的な戦略に沿った応用問題が多くなっています。グローバル化については、中小企業の海外進出戦略などが官公庁の出版物から出題される場合が多いので、中小企業白書などでチェックしておきましょう。

1

企業の方向性を決める  
ドメイン



学習事項 ドメイン, ドメインの定義要件, ドメイン定義の留意点, 物理的定義と機能的定義, 複数次元によるドメイン定義

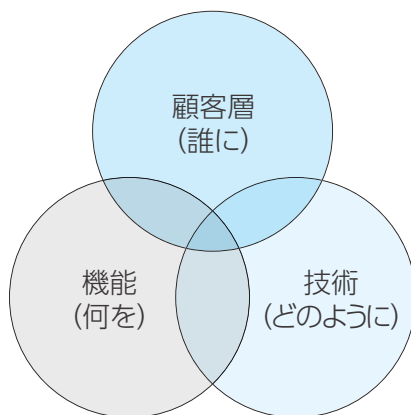
過去問トライアル解説

このテーマの要点

事業領域を定める

企業は企業目標を定め、その目標の達成に向かって事業を展開していきます。その目標の達成を図るためには、自らが有する経営資源をその目標に対して集中して活用する必要があります。

そこで重要となるのが、事業領域の設定です。本テーマでは、この事業領域（ドメイン）について学びます。



|              |                                       |
|--------------|---------------------------------------|
| 過去問<br>トライアル | 平成23年度 第1問<br>ドメインの定義と再定義             |
| 類題の状況        | H25-Q5 H24-Q1 H23-Q1 H17-Q7 H14-Q9(2) |

ドメインは全社レベルと事業レベルに分けて考えられるが、ドメインの定義ならびに再定義に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア D.エーベル (Abell) の「顧客層」「顧客機能」「技術」という3次元による事業ドメインの定義では、各次元の「広がり」と「差別化」によってドメインの再定義の選択ができる。
- イ 事業ドメインは将来の事業展開をにらんだ研究開発分野のように、企業の活動の成果が外部からは見えず、潜在的な状態にとどまっている範囲も指す。
- ウ 自社の製品ラインの範囲で示すような事業ドメインの物理的定義では、事業領域や範囲が狭くなってT.レビット (Levitt) のいう「近視眼的」な定義に陥ってしまうことがしばしば起こる。
- エ 全社ドメインの定義によって企業の基本的な性格を確立できるが、製品やサービスで競争者と競う範囲は特定できない。
- オ 単一事業を営む場合には製品ラインの広狭にかかわらず事業レベルの定義がそのまま全社レベルの定義となるが、企業環境が変化するためにドメインも一定不変ではない。



# 1 ドメイン

「ドメイン」とは、**事業領域のことであり、組織が対象とする事業の広がり**を指すものです。ドメインを定義することによって、メンバーの向かう方向性を合わせることができるとともに、メンバーの注意を狭い範囲に限定させないというメリットがあります。**ドメインの設定は、広すぎず狭すぎず、適度な広がりをもって定義することが重要です。**

ドメインには、**全社レベルのものや事業レベルのものが存在します**。全社レベルのドメインは包括的に示されることが多いですが、直接的に個々の事業戦略を実行するために必要となる**事業ドメイン**は個別具体的に規定される必要があります。

## ① ドメインの定義要件

- 適度な広がりがあること
- 将来の事業の方向性を視野に入れたものであること
- ドメインとの関連で自社が保有すべき中核能力を規定すること
- 企業内外の人々の納得性を有すること

## ② ドメイン定義の留意点

ドメインを設定する際は、自社の求める方向を見定めて、現在保有している経営資源および外部資源の活用を考慮した上で、どの領域で自社の強みが発揮できるかなど、外部環境および内部環境を注意深く分析して、決定する必要があります。

ドメインの設定が適切でない場合、下記のようなリスクが生じる可能性があります。

| ドメインの設定が広すぎる場合 | ドメインの設定が狭すぎる場合          |
|----------------|-------------------------|
| 経営資源が分散する      | 顧客ニーズに対応できない            |
| 様々な業界と競争が発生する  | その事業が競争に敗れると企業の存続が危ぶまれる |

## ♂ Keyword

### ▶ 事業ドメイン

事業部門の活動領域。企業ドメインに対するサブ・ドメインです。エーベルが唱えた複数次元のドメインは市場セグメンテーションの考え方とも共通点があり、企業ドメインより事業ドメインとしての定義として有用といえます。

### ▶ ドメインコンセンサス

ドメインを定義することにより企業内外のコンセンサスを形成すること。

### ▶ ドメインの広がり

ドメインは、下記の3次元において、プラスとマイナスの両面を有する。

- (1) 空間の広がり (狭い対広い)
- (2) 時間の広がり (静的対動的)
- (3) 意味の広がり (特殊対一般的)

## 2 物理的定義と機能的定義

ドメインの定義方法は、**物理的定義**と**機能的定義**に分けられます。レビットは、製品や技術は時代とともに陳腐化するため、より環境変化に対応しやすい市場の本質的なニーズの面 (機能的定義) から事業を定義する方が良いとしています。レビットは、物理的定義により自らのドメインを狭めてしまう過ちを「マーケティング近視眼 (マーケティング・マイオピア)」と形容しています。

### ① 物理的定義

製品・サービスそのもの、あるいは製品・サービスの基盤となる技術によって**物理的な面からドメインを示す方法**です。

例 鉄道産業において、自らの事業を「鉄道」と定義すること。

### ② 機能的定義

**製品・サービスが提供する機能・価値によってドメインを示す方法**です。

例 鉄道産業において、「輸送サービス」と定義すること。

## Keyword

### ▶ ドメインの再定義

ドメインは、市場環境の変化にあわせて、見直しと再定義を行うことが必要となります。

### ▶ ドメインの再定義における問題点

- ①再構築には時間を要する。
- ②再定義前より魅力がなくなる可能性がある。
- ③再定義による事業活動の変更に対する顧客の理解を得られない可能性がある。
- ④慣れ親しんだ仕事が変わることに対する従業員の反抗があり得る。

## 3 複数次元によるドメイン定義

エーベルは、顧客層、顧客機能、技術の3つの次元により、ドメインを規定しています。現在、このエーベルの唱えた定義は最も代表的な定義として取りあげられています。

|           |                     |
|-----------|---------------------|
| 顧客層（誰に）   | 対象とする市場             |
| 顧客機能（何を）  | 製品やサービスが満たすべき顧客のニーズ |
| 技術（どのように） | 「技術」の面から取り組む事業範囲    |

過去問 トライアル解答

I

### ☑チェック問題

企業は戦略的適応を図るために、既存のドメインを見直し、それを再定義することが重要であるが、再定義されたドメインで事業がうまく進展しないことがしばしば見られる。これにはいくつかの理由が考えられるが、その理由としては、ドメイン再定義に伴う事業活動の変更について顧客の理解を得るのが難しいため、慣れ親しんだ仕事の仕組みを変更することへの従業員の抵抗が起こるからといったものがある。 ⇒○

2

企業の方向性を決める  
コア・コンピタンス



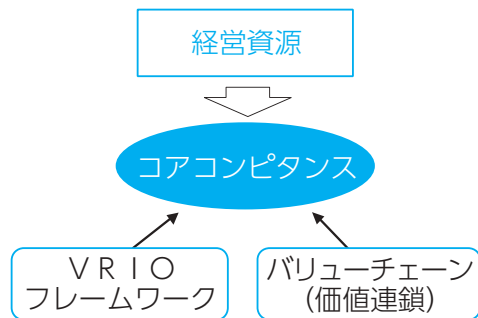
学習事項 経営資源、コア・コンピタンス、VRIOフレームワーク、バリューチェーン（価値連鎖）

過去問トライアル解説

このテーマの要点

企業の経営資源から競争優位の源泉を掴む

ここでは、企業の持つ独自の経営資源による資源展開によって、中核的能力（コア・コンピタンス）を形成し、持続的な競争優位を構築しようとする考え方、リソース・ベースド・ビューを中心に学びます。企業の保有する経営資源、特にコア・コンピタンスとはどのようなものか、VRIOフレームワークやバリューチェーン（価値連鎖）の視点から確認していきます。



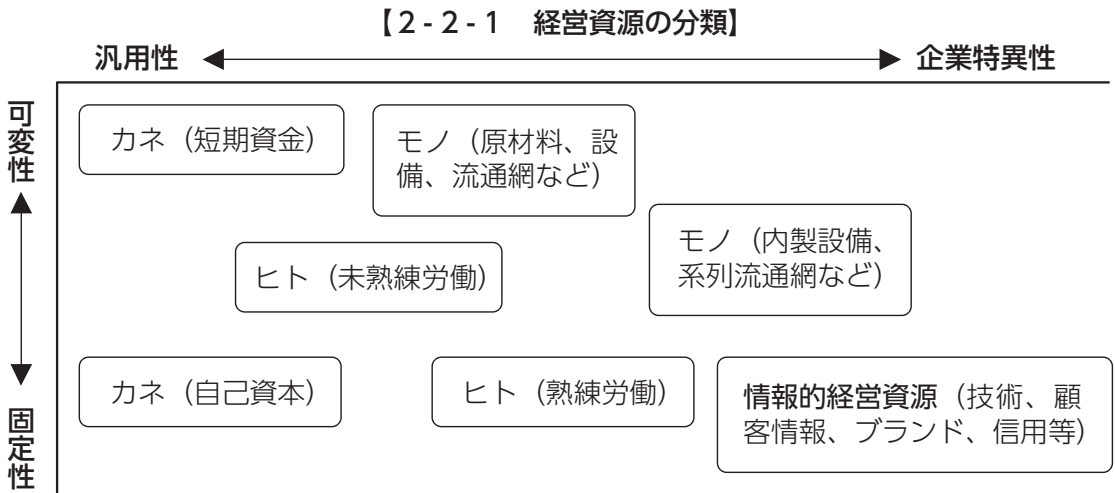
|              |  |
|--------------|--|
| 過去問<br>トライアル | 平成24年度 第3問   |
|              | 情動的資源  |
| 類題の状況        | H25-Q6 H24-Q3 H23-Q3 H22-Q3 H20-Q2 H19-Q4<br>H18-Q5 H17-Q2 H16-Q11 H15-Q7(1) H15-Q8(3) |

現代の企業において、経営資源の利用と蓄積は、経営戦略の策定と実行にとって重要である。経営資源は、通常、人的資源、物的資源、資金、情動的資源に区別される。情動的資源に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 企業活動における仕事の手順や顧客の特徴のように、情動的資源は日常の企業活動を通じて経験的な効果として蓄積される。
- イ 企業活動における設計図やマニュアルのように言語や数値化されているような情報は、熟練やノウハウなどよりも模倣困難性が高くない。
- ウ 企業にとって模倣困難性の低い情動的資源が競争にとって重要ならば、特許や商標のような手段で法的に模倣のコストを高める必要はない。
- エ 企業の特定の事業分野における活動で蓄積された情動的資源の利用は、その事業に補完的な事業分野に限定されない。
- オ 企業のブランドやノウハウのような情動的資源は、その特殊性が高いほど企業に競争優位をもたらす源泉となる。

# 1 経営資源

経営資源には、「ヒト」、「モノ」、「カネ」といった目に見える有形資源と「情報」、「技術」といった目に見えない無形資源があります。この中で、企業特異性と固定性が高く目に見えない「情動的経営資源」は、企業の「強み」であり、競争上の優位性が高いといえます。



2

全社戦略

## Keyword

### ▶ パス依存性 (経路依存性)

経営資源の蓄積は企業独自の歴史的な経験により形成されます（歴史的経験に依存する）。

### ▶ ケイパビリティ

企業が経営資源を組み合わせてたり活用したりすることができる組織的な能力です。

# 2 コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、ハメルとプラハラードによって提唱された概念で、「顧客に対して、他社には真似のできない、自社ならではの価値を提供する企業の中核的能力」を指します。

これは内部の経営資源を重視した考え方（リソース・ベースド・ビュー）であり、彼らは企業の持続的優位性の源泉をコア・コンピタンスに求め、以下の3つの条件を提示しています。

- 多様な市場へのアクセスを可能にする

- 最終製品が消費者の利益に貢献する
- 競争相手が模倣しにくい

### 3 VRIOフレームワーク

VRIOは、以下の4つの問いへの答えによって、企業の経営資源やケイパビリティ（組織的な能力）が強みなのか弱みなのかを判断するフレームワークです。

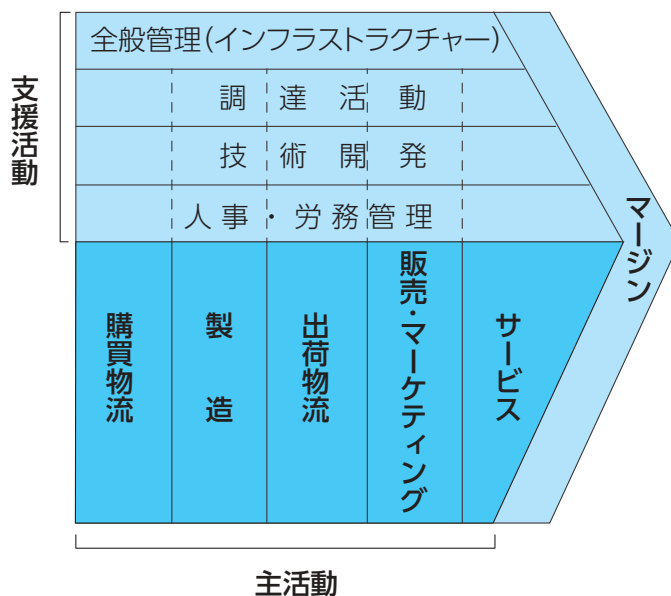
【2-2-2 VRIOフレームワークと企業の強み・弱みとの関係】

| 価値があるか | 希少か | 模倣コストは大きい | 組織体制は適切か | 強みか、弱みか              |
|--------|-----|-----------|----------|----------------------|
| NO     | —   | —         | NO       | 弱み                   |
| YES    | NO  | —         | ↑        | 強み                   |
| YES    | YES | NO        | ↓        | 強みであり、固有のコンピタンス      |
| YES    | YES | YES       | YES      | 強みであり、持続可能な固有のコンピタンス |

### 4 バリューチェーン（価値連鎖）

ポーターの提唱するバリューチェーン（価値連鎖）では、まず企業が提供する製品やサービスは、原材料から完成品に至る連鎖に沿って価値が付加されると考えます。

次にこの活動を機能ごとに分析することで、どの部分に強みや弱みが存在するのか、そしてそれがどの部分の付加価値によって生み出されているのかを明確にすることができます。事業戦略の有効性や改善の方向性を探るのに活用されるツールです。



**☑チェック問題**

経営資源やケイパビリティに経済価値があり、他の競合企業や潜在的な競合企業が保持していないものである場合、希少性に基づく競争優位の源泉となりうる。 ⇒○