

れっく **LEC** 東京リーガルマインド

著作権者 株式会社東京リーガルマインド

(C) 2014 TOKYO LEGAL MIND K. K. , Printed in Japan

無断複製・無断転載等を禁じます。

NU14293

中小企業診断士

14年1次合格入門講座
14年1次合格入門講座
企業経営理論

2014年合格目標
1次ステップアップ講座
企業経営理論

れっく **LEC** 東京リーガルマインド



0 001421 142935

NU14293

NU14293

1 企業ドメインと事業ドメイン

企業ドメインと事業ドメイン

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く。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（ドメイン）の設定です。ドメインとは、組織が対象とする事業の広がりを目指すものであり、企業全体の活動分野である企業ドメインと個々の事業の競争の場である事業ドメインに区分できます。なお、単一事業を行う場合は、事業レベルの定義と全社レベルのドメインは等しくなります。

<ドメイン定義の要件>

- 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

事業ドメインの定義

ドメインの設定は、広すぎず、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

ドメインの定義方法を大きく分けると、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」と形容しています。

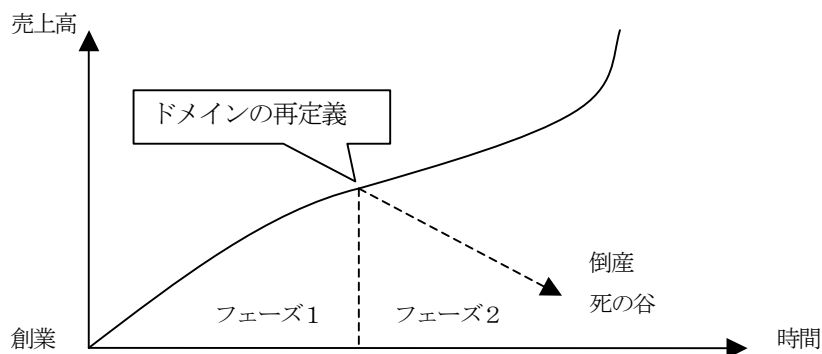
機能的定義	物理的定義
製品・サービスが提供する機能・価値によってドメインを示す方法	製品・サービスそのものによって物理的な面からドメインを示す方法
例 鉄道業界において、「輸送サービス」と定義すること。	例 鉄道業界において、「鉄道」と定義すること。

事業ドメイン定義の3次元

エーベルは、①顧客層、②機能、③技術の3次元により事業ドメインを定義しています。顧客、顧客機能、技術のいずれかの要素でセグメントを絞ることで、より強みを発揮できる分野に自社の経営資源を集中させることができるようになるため、自社の得意とする分野での差別的優位性を築くことができます。

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

ドメインの再定義



ドメインは市場環境の変化や自社の成長の度合いなどに合わせて変化させる必要があります。多くの企業がドメインの再定義を行っていますが、成功している企業は多いとはいえません。

企業の創業期から成長期にかけては、製品による定義の方が分かりやすく、事業ドメインとして適していることも多いです。しかし、成熟期においては、このような物理的定義では成長が難しくなり、さらに成長を図るためには、機能的定義（その製品が顧客に提供する機能）によって定義を行う必要があります。

ドメインの設定については、未来への広がりを持つことが必要ですが、経営資源に対して大きすぎるドメインであったり、自社の経営資源が減少してしまった場合などはドメインを絞る必要があります。ドメインを拡大した後、ドメインを絞り込んだ例としてゼロックス社の例を挙げることができます。

<ゼロックス社の事業展開>

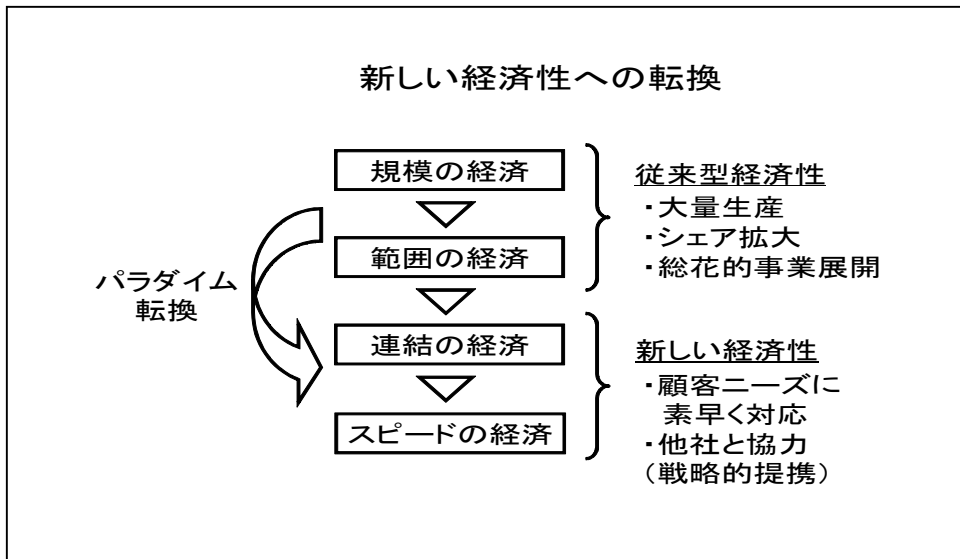
- 創設～1970年代半ばまで：複写機事業で独占的利益を享受→その後複写機市場の成熟化、競争の激化で業績は悪化。
- 事業の再定義：複写機事業の競争力を強化するとともに、「未来のオフィス」をドメインとして設定し、積極的な研究開発や買収等多くの投資→資源の分散を招き、意図した成果にはつながらず。
- 事業の再々定義：ドメインを「ドキュメントの管理」に集中させ、ドキュメント関連以外のオフィス機器については、他社との連携を図る戦略に転換を図った。

2 事業の経済性

新しい経済性への転換

戦略をコストの面から分析する考え方を「事業の経済性」といいます。「事業の経済性」には複数の考え方があり、業界の特性や時代の流れによって注目されるものが変化しつつあります。

代表的なものに、①規模の経済、②経験曲線効果、③範囲の経済、④スピードの経済、⑤連結の経済があります。



範囲の経済

「範囲の経済」とほぼ同義である「組み合わせの経済」とは、複数の事業を組み合わせることにより、効率性や有効性の向上を実現しようとする理論です。組み合わせの経済は、次の理由により有効性や効率性が高まるとされています。

- ① 組み合わせにより顧客にとっての価値を高めることができる。
- ② ロジスティック・システムの効率的な利用を図ることができる。
- ③ 情報や知識の多重利用ができる。
- ④ 異質な情報を統合することによって判断の質を高めることができる。

3 競争戦略

テーマの体系と出題状況

ポーターの競争戦略は、下記に提示したように出題論点が多くあります。「3つの基本戦略」を中心に、「5つの競争要因」などが毎年出題されています。

- 事業環境分析…業界競争構造＝ファイブ・フォース(5つの競争要因)、戦略グループと移動障壁
- 事業環境分析…経営資源の競争力分析＝価値連鎖(バリュー・チェーン)
- 競争の基本戦略…コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略
- 競争地位別戦略…リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワー

3つの基本戦略

企業は、この3つの基本戦略のうち少なくとも1つの分野において卓越した戦略を構築することが、競争優位に立つために必要であるとされています。

		競争優位のタイプ	
		低コスト	差別化
標的市場の幅	広い (全市場)	コスト・ リーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭い (特定市場)	集中(焦点)戦略 (コスト集中) (差別化集中)	

<コスト・リーダーシップと差別化> H23

- コスト優位は競合他社よりも低コスト(製品1単位当たりのコストが低い)を実現できるため、通常、競合他社よりも低価格で製品販売しても利益を確保できる強みを意味する。
- どのような差別化による優位をつくるかを考える際には、通常、環境の変化だけではなく自社の強みと顧客の範囲をどのようにとらえて定義するかが重要である。
- 顧客が支払う意思のある価格の上限が顧客の支払い意欲を示すと考えると、通常、差別化による優位は顧客が自社の製品を競合する製品よりも高く評価しているという強みを持つことを意味する。
- 企業と顧客の間で情報の非対称性が大きな製品・サービスでは、通常、ブランド・イメージや企業の評判のような客観的にとらえにくい要因に基づく差別化の重要性が大きい。

＜いわゆる勝ち組中小企業の戦略＞H22

- ある通信機器メーカーでは、生産を国内工場に集約して生産現場で厳格な品質管理体制をとり、堅牢な機器と先進的なデータ処理を売りに、顧客の信頼を得ながら業界水準よりも高い価格で売り上げを伸ばしている。
- ある町工場では単品物の受注に特化しているが、熟練を活かした加工技術を武器に、あらゆる注文に応えられる受注生産体制を敷いて、特定業種にこだわらない受注先を確保している。
- 創業間もない中小化粧品メーカーでは、肌に潤いを与える希少な天然素材を活用した高価な基礎化粧品に絞り込んで、大手百貨店への出店を目指している。
- 激しい価格競争と急激な利益率低下のため大手の電子機器メーカーが撤退した市場で、ある中堅メーカーでは海外企業からの低価格な中間財の調達と自社が得意とする実装技術を活かして、実用本位の機能に絞込んだ低価格製品で安定した売り上げを確保している。

競争地位別戦略

フィリップ・コトラーは、業界内での企業の地位を、市場占有率に基づいて、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分類し、それぞれの地位に応じた戦略をとることが望ましいと主張しています。

		リーダー	チャレンジャー	フォロワー	ニッチャー
経営資源	質	高	低	低	高
	量	大	大	小	小
市場目標		①最大シェア維持 ②最大利益確保 ③名声・イメージ 確立	市場シェア維持	生存利潤の確保	ニッチ市場における名声、イメージ、利潤
戦略ターゲット (対象市場)		フル・カバレッジ	セミ・フルカバレッジ	経済性セグメント	特定市場
戦略基本方針		全方位戦略	差別化戦略	模倣もしくは集中戦略	(製品市場) 特定化戦略
戦略定石		①周辺需要拡大 ②非価格対応 ③同質化 ④最適シェア維持	①対リーダーへの差別化 ②自社と同等以下の企業に対する攻撃	①観察と模倣 ②価格戦略(低価格志向)	特定セグメントにおけるリーダーの地位確保と維持

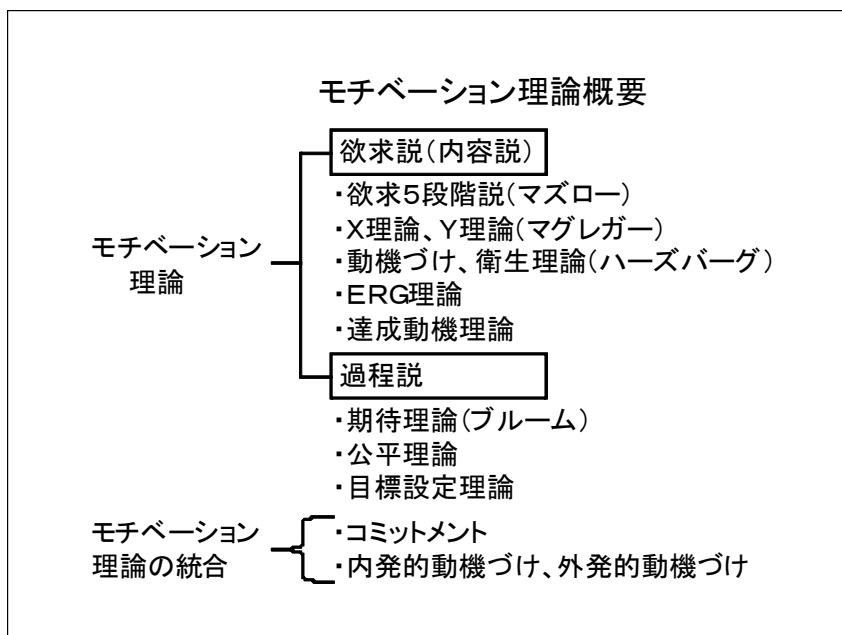
＜リーダーとニッチャー＞H16

- もっぱら朝食に食べられていることが判明したベーグル(パン)を、昼食用に販売キャンペーンを実施し需要を拡大する。
- 後続企業が新規な機能をもつ製品で攻勢をかけてきたので、類似の製品を直ちに生産して市場競争を挑む。
- 技術的な優位性を武器に技術の分かる顧客にアプローチして、その分野で強い商品に育てる。

4 モチベーションとリーダーシップ

モチベーション：内容説（欲求説）と過程説

マズローやマクレガー、ハーズバーグなどの理論は、人間が何によって動機づけられるのかに着目しており、内容説（理論）もしくは欲求説と総称されます。一方、これらの理論は、人間がどのようなプロセスによって動機づけられるのかを明らかにしていません。このプロセスを解明しようとしたのが過程説です。



過程説：期待理論と公平理論

期待理論は、努力すれば相応の成果が得られ、その成果に応じた報酬が手に入るという期待が整合していることを前提としたもので、単純化すれば、モチベーション＝(努力と業績の関連性)×(業績と報酬の関連性)×(報酬の魅力)で表されるという理論です。

公平理論では、同じ努力量に対する報酬が、自己と比較対象となる他者で等しくなる(自己の報酬 ÷ 自己の努力量 = 他者の報酬 ÷ 他者の努力量)ように人間は行動するとされています。

<期待理論と公平理論>H22、H19

- 利益分配制度のような変動給与制は、個人の業績とモチベーションが最大になったときに受け取る報酬との間に強い関係があるとする期待理論と整合性がある。
- 公平理論によると、時間給制度の場合、過小報酬であると感じた従業員は、アウトプットの量を減らすか、品質を低下させる。

- 公平理論によると、出来高給制度の場合、過小報酬であると感じた従業員は、品質の悪いものを大量に生産するようになる。

リーダーシップ：テーマの体系と出題状況

リーダーシップ理論は、「行動理論」を中心にほぼ毎年出題されています。近年は、「コンティンジェンシー理論」の出題頻度が増えています。

組 - 33 リーダーシップ理論概要

大まかに、3つのグループに分けてとらえられる

- 唯一絶対のリーダーシップの型があるという考え
… 行動理論
- リーダーシップの型は状況に応じて異なるという考え
… コンティンジェンシー理論
- リーダーの本質的な役割は変革を実行すること
という考え
… 変革型のリーダーシップ、制度的リーダーシップ

リーダーシップ：コンティンジェンシー理論（パス・ゴール理論）

ハウスらは、リーダーシップを「指示型・支援型・達成型・参加型」の4つのスタイルに類型化した上で、環境に適合しつつ組織メンバーを満足させるスタイルを選択した場合に、リーダーシップが発揮されると考えます。

<パス・ゴール理論>H22

- ハウスによるパス・ゴール理論は、リーダーの職務は部下の業務目標の達成を助けることであり、そのために必要な方向性や支援を与えることにあるとした。

リーダーシップ：代替性仮説

代替性仮説とは、リーダーシップは、必ずしもリーダーだけが果たす役割ではないことを説明した仮説であり、リーダーシップの多くは機械に代行されていることを指摘しています。科学技術の発達により、例えば、①コンピューターが人間の操作を次々指示することで人間が加工処理を行う、②ライン生産ではベルトコンベアの速度自体が冷酷な仕事中心のリーダーシップを発揮する、など機械が多くの場面でリーダーシップを果たしていることを指摘しています。

5 労働基準法の基礎

労働基準法の意義と出題状況

労働基準法は、労働法規において中核となる法律です。目的は、労働条件の最低基準を定め、労働者の保護を図ることにあります。労働法規は、労働基準法を中心として数字の部分が問われることが多いので、出題されそうな数字についてはマークしておきましょう。

労働契約関連の知識

(1) 労働契約の期間

- ①労働契約は、原則として、「期間の定めのないもの」や「一定の事業の完了に必要な期間を定めるもの」以外は、3年を超える期間について締結してはなりません。
- ②上記に関わらず以下の内容については、労働契約を5年とすることができます。
 - ・専門的な知識、技術又は経験であり、高度のものとして厚生労働大臣が定める基準に該当する専門的知識等を有する労働者との間に締結される労働契約
 - ・満60歳以上の労働者との間に締結される労働契約

(2) 有期労働契約の締結、更新及び雇い止めに関する基準

<雇い止めの予告>

使用者は、*有期労働契約を更新しない場合は、少なくとも当該契約の期間の満了する日の30日前までに、その予告をしなければなりません。

*有期労働契約:有期労働契約が3回以上更新されているか、雇入れの日から起算して1年を超えて継続勤務している者に係るものに限り、あらかじめ当該契約を更新しない旨明示されているものは除く

(3) 解雇

<解雇制限>

使用者は以下の期間には解雇を行うことができません。

- ①労働者が業務上負傷し、又は疾病にかかり療養のために休業する期間及びその後30日間
- ②産前産後の女性が休業する期間及びその後30日間

<解雇予告>

使用者は、労働者を解雇しようとする場合は少なくとも30日前に予告をしなければなりません。

30日前に予告をしない使用者は、30日分以上の平均賃金を支払わなければなりません。但し、天災事変その他やむを得ない事由のために事業の継続が不可能となった場合又は労働者の責に帰すべき事由に基づいて解雇する場合は、この限りではありません。

労働時間・休憩・休暇関連の知識

(1) 労働時間(原則)

使用者は、労働者に、休憩時間を除き1週間について40時間を超えて、労働させてはなりません。

使用者は、1週間の各日については、労働者に、休憩時間を除き1日について8時間を超えて、労働させてはなりません。

<3つの改正点(平成22年4月)>

- ①「時間外労働の限度に関する基準」の見直し関係
- ②法定割増賃金率の引上げ
- ③年次有給休暇の時間単位付与

<割増賃金>

使用者は労働者に時間外労働・深夜労働・休日労働をさせた場合は割増賃金を支払わなければなりません。割増賃金の額は、通常の労働時間または労働日の賃金(通勤手当、家族手当や臨時支払われた賃金などは含めない)に、下記の割増率を掛けて算出した金額になります。

時間外労働	2割5分以上
深夜労働	2割5分以上
休日労働	3割5分以上
時間外労働+休日労働	3割5分以上
時間外労働+深夜労働	5割以上
休日労働+深夜労働	6割以上

(2) 休憩

使用者は、労働時間が6時間を超える場合においては少なくとも45分、8時間を超える場合においては少なくとも1時間の休憩時間を労働時間の途中に与えなければなりません。

(3) 休暇

使用者は、その雇入れの日から起算して6箇月間継続勤務し全労働日の8割以上出勤した労働者に対して、継続し、又は分割した10労働日の有給休暇を与えなければなりません。

就業規則

常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければなりません。変更した場合も同様です。

6 労働者派遣法

労働者派遣法改正の背景（平成24年10月1日より施行）

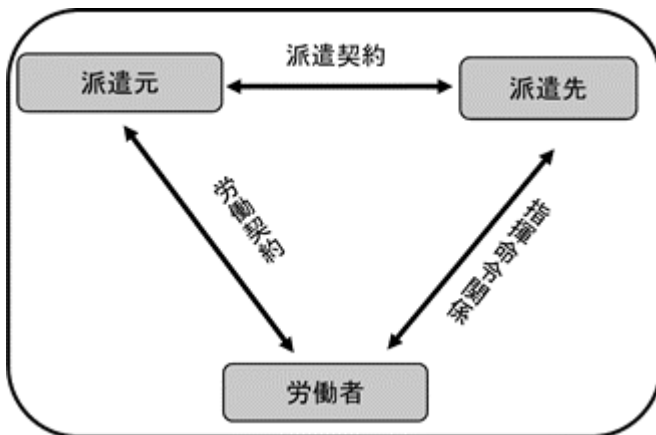
法律の目的に、派遣労働者の保護のための法律であることが明記されています。労働者派遣法の正式名は、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」から「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」に改正されました。

<主な改正ポイント>

- ①日雇派遣の原則禁止
- ②グループ企業派遣の8割規制
- ③離職後1年以内の規制

労働者派遣法の基本

<派遣元(派遣会社)、派遣先、労働者の関係>



<派遣事業の種類>

- ・特定労働者派遣事業(派遣労働者が常用労働者だけであるもの)
- ・一般労働者派遣事業(特定労働者派遣事業以外のもの)

<紹介予定派遣(テンプトアップ) >

紹介予定派遣とは、派遣就業終了後に、職業紹介(派遣先への雇用)を予定する労働者派遣のことです。(派遣就業が終了する前でも職業紹介は可能です)

<適用除外業務>

港湾運送業務、建設業務、警備業務 およびその他政令で定める業務については、労働者派遣事業を行ってはなりません。

<派遣可能期間>

派遣先は、派遣業務の場所ごとの同一業務について、派遣可能期間を超える期間継続して労働者派遣の提供は原則受けられません。同一業務の派遣期間の最長は3年間となります。ただし、専門26業務や日数限定業務などについては、派遣可能期間の制限はありません。

日雇派遣の原則禁止

日雇派遣は、雇用期間が30日以内の労働契約のときは認められなくなりました。日雇派遣は、派遣会社・派遣先のそれぞれで雇用管理責任が果たされておらず、労働災害の発生の原因にもなっていたことから、雇用期間が30日以内の日雇派遣は原則禁止になりました(一部例外事項あり)。

<禁止の例外となる業務>

禁止の例外となる業務		
○ソフトウェア開発	○調査	○事業の実施体制の企画・立案
○機械設計	○財務処理	○書籍等の制作・編集
○事務用機器操作	○取引文書作成	○広告デザイン
○通訳、翻訳、速記	○デモンストレーション	○OAインストラクション
○秘書	○添乗	○セールスエンジニアの営業、金融商品の営業
○ファイリング	○受付・案内	
	○研究開発	

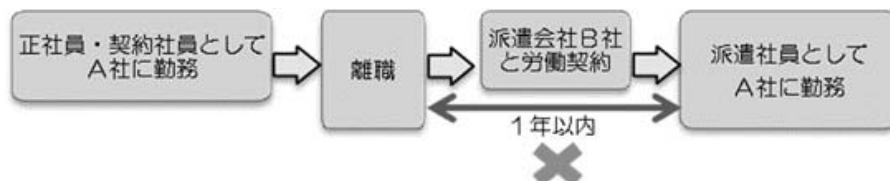
60歳以上の人、雇用保険の適用を受けない学生、副業として日雇派遣に従事する人、主たる生計者でない人も例外扱いとなります。

グループ企業派遣の8割規制

派遣会社と同一グループ内の事業主が派遣先の大半を占めるような場合は、派遣会社が本来果たすべき労働力需給調整機能としての役割が果たされないことから、派遣会社はそのグループ企業に派遣する割合は全体の8割以下に制限されます。

離職後1年以内の人を元の勤務先に派遣することの禁止

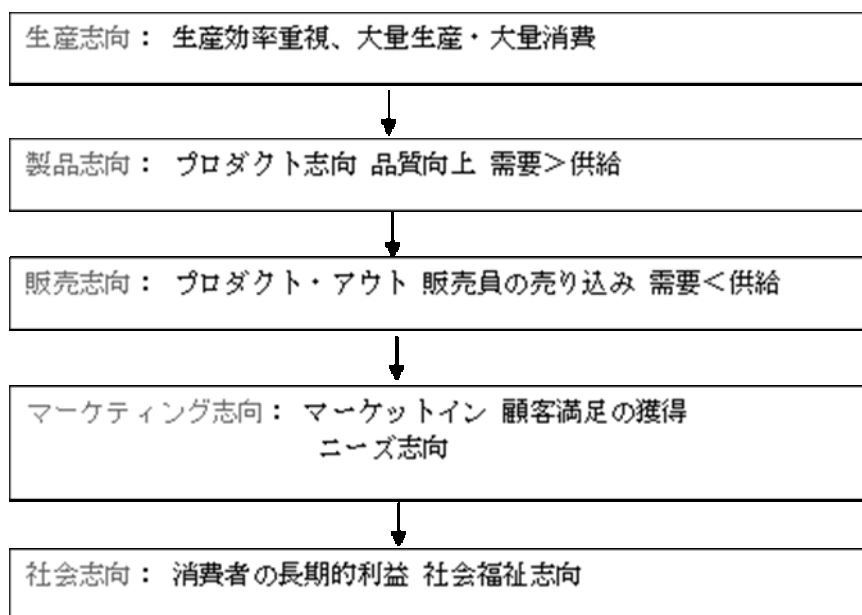
本来直接雇用とすべき労働者を派遣労働者に置き換えることで、労働条件が切り下げられることのないよう、派遣会社が離職後1年以内の人と労働契約を結び、元の勤務先に派遣することはできなくなりました(元の勤務先が該当者を受け入れることも禁止されます)。



7 マーケティングの概念

マーケティングコンセプト

かつてはモノの供給よりも需要が上回っていたため、生産志向では効率よく作ることが重視されていました。製品志向では良い品物を作ることが重要で、営業の役目は消費者にそれを分け与えるイメージです。その後、供給が需要を上回り、販売志向においては、市場の拡大や販売促進活動が重視されました。マーケティング志向(顧客志向)において、ようやく顧客のニーズの重要性が認識され、現在のマーケティングにおける中心的な考え方になっています。



社会的責任マーケティング（ソーシャル・マーケティング）

企業のソーシャル・マーケティング活動は、幅広い概念です。社会全体へ配慮しながら企業の発展と社会の発展の両方を目指していくものです。単に法令遵守を的確に行っていれば十分な責任を果たしているとは言えません。インターネットをはじめとするメディアが発達した今日では、企業の非倫理的・非社会的行為に対する非難や糾弾の意見が、迅速かつ広範囲に伝播していく現象が顕著になっています。ユーズ・リレイテッド・マーケティングは、社会的責任マーケティングの代表的な形態です。

＜ソーシャル・マーケティングの留意点＞H21

- ソーシャル・マーケティングの実践は、しばしば教育的要素をとまなうため、いかに楽しくメッセージを伝達し、理解してもらうかが重要である。
- 非営利組織や政府機関が社会問題などに直接的に働きかけるために実施されるマーケティング活動もソーシャル・マーケティングと呼ばれる。

コース・リレイテッド・マーケティング

コース・リレイテッド(Cause-related)・マーケティングとは、特定の主義主張(コース)と企業の販売活動を結びつけるマーケティング手法のことです。製品の売上によって得た利益の一部を、社会貢献事業や環境保護活動を行っている組織などに寄付することで、売上の増加を目指すマーケティング活動であり、消費者の問題意識に働きかける手法です。例えば、飲料水の売り上げに応じて、NGO団体に寄付するキャンペーンなどが挙げられます。

＜コース・リレイテッド・マーケティングの応用例＞H21

ある地域スーパーマーケット・チェーンでは、この10年間、「地元の小・中学校に芝生の運動場を」というスローガンを掲げて、地域の消費者がこのスーパーで買い物をして、ポイント・カードに2,000円分のポイントを集めるごとにクーポンを渡している。クーポンを手にした消費者は、地元の任意の小・中学校にクーポンを寄付する。一定額のクーポンと引き換えに、各学校が芝生の運動場への改良工事費を施工業者に支払うことのできる仕組みである。

アメリカ・マーケティング協会によるマーケティングの定義

マーケティングは、極めて実践的な概念であるため、マーケティングの活動主体となる組織・機関の範囲や、それらを取り巻く環境の変化を受け、これまでもその定義がしばしば改定されてきました。

＜1985年＞

個人及び組織の諸目的を達成させる交換を創り出すために、アイデア、財、およびサービスをめぐるコンセプトの創生、価格、プロモーション、及び流通に関わる計画と実行のプロセスのこと

＜2004年＞

顧客価値を創造・伝達・提供し、組織とそのステークホルダーの双方を利する形で顧客との関係性を管理するための組織機能と一連のプロセスのこと

＜2007年＞

顧客やクライアントパートナー、さらには広く社会一般にとって価値のあるオファリングスを創造・伝達・提供・交換するための活動とそれに関わる組織・機関・および一連のプロセスのこと

＜2007年の定義の特徴＞H22

- 2007年の定義は、「透明性」・「より広い参加者」・「継続性」の3つの観点の重要性を示唆している。
- 2007年の定義は、持続可能性の視点を、より明確に示したものである。
- 2007年の定義は、マーケティングを「組織・機関の中の一部門による機能」ではなく、「より広い組織・機関全体の活動」として位置付けている。