

次の問2～問11については4問を選択し、答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお、5問以上○印で囲んだ場合は、はじめの4問について採点します。

問2 バランススコアカードを用いたビジネス戦略策定に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

X社は、大手の事務機器販売会社である。複写機をはじめ、様々な事務機器を顧客に提供してきた。顧客の事業環境の急激な変化や市場の成熟化によって、X社の利益率は低下傾向であった。そこで、X社の経営陣は、数年前に複数のIT関連の商品やサービスを組み合わせるソリューションとして提供することで、顧客の事業を支援するビジネス（以下、ソリューションビジネスという）を開始し、利益率向上を目指してきた。ソリューションビジネスは拡大し、売上高は全社売上高の60%以上を占めるまでになったが、思うように利益率が向上していない。X社の経営陣は、利益率を向上させて現在5%のROEを10%以上に高め、投資家の期待に応える必要があると考えている。

X社の組織体制には、経営企画室、人材開発本部、ソリューション企画本部（以下、S企画本部という）、営業本部などがある。人事評価制度として、目標管理制度を導入しており、営業担当者は売上高を目標に設定し、達成度を管理している。営業本部がビジネス戦略を立案し、S企画本部が、IT関連の商品やサービスを提供する企業（以下、サービス事業者という）と協業してソリューションを開発していたが、X社の経営陣は、全社レベルで統一され、各本部が組織を横断して連携するビジネス戦略が必要と考えた。

X社の経営陣は、次期中期経営計画の策定に当たって、経営企画室のY室長にソリューションビジネスを拡大し、X社の利益率を向上させるビジネス戦略を立案するよう指示した。

〔ソリューションビジネスの現状分析〕

Y室長は、X社の現状を分析し、次のように認識した。

- ・ソリューションの品ぞろえが少なく、また、顧客価値の低いソリューションや利益率の低いソリューションがある。
- ・新しい商品やサービスを取り扱っても、すぐに競合他社から同じ商品やサービスが販売され、差別化できない。
- ・ソリューションの提案活動では、多くのソリューション事例の知識及び顧客の事業

に関する知識を活用し、顧客の真のニーズを聞き出すスキルが求められるが、そのような知識やスキルをもつ人材（以下、ソリューション人材という）が不足している。その結果、顧客満足度調査では、ソリューション提案を求めても期待するような提案が得られないとの回答もみられる。

- ・ X社のソリューションビジネスの市場認知度を高める必要があるが、現状では、顧客に訴求できるような情報の発信力が不足している。
- ・ 提案活動の参考になる過去のソリューション事例を、サーバに登録することになっている。しかし、営業担当者は、自らの経験を公開することが人事評価にはつながらないので登録に積極的でなく、現在は蓄積されている件数が少ない。また、有益な情報があっても探すのに時間が掛かり、提案のタイミングを逸して失注している。

#### 〔ビジネス戦略の施策〕

現状分析を踏まえて、Y室長はビジネス戦略の施策を次のようにまとめ、これらの施策を実施することによって、ROEを10%以上に伸長させることとした。

##### (1) 人材開発

- ・ ソリューション人材を育成する仕組みを確立する。具体的には、ソリューション人材の営業ノウハウを形式知化して社内で共有するとともに、ソリューション提案の研修を開催し、ソリューションの知識や顧客の真のニーズを聞き出すスキル、課題を発見・解決するスキルが乏しい営業担当者の教育に活用する。
- ・ 人事評価制度を見直し、営業担当者は売上高の目標達成に加えて、ソリューション事例の登録数など、組織全体の営業力を高めることへの貢献度を評価する。また、S企画本部の担当者に対しては、ソリューションごとの顧客満足度と販売実績の利益率を評価する。さらに、人材開発本部の担当者に対しては、開催した研修によって育成したソリューション人材の人数を評価する。

##### (2) ソリューション開発

- ・ 顧客の事業環境の変化に対応してソリューションの品ぞろえを増やすため、専任チームを立ち上げ、多様な商品やサービスをもつサービス事業者との業務提携を拡大する。業務提携に当たっては、a 権利を、そのサービス事業者から適法に取得することによって他社との差別化を図る。
- ・ 利益率の高いソリューション事例を抽出し、類似する顧客のニーズ・課題及び同規模の予算に適合するソリューションのパターン（以下、ソリューションパター

ンという)を整備する。

(3) 営業活動

- ・ソリューションパターンの提案を増やすことによって、顧客価値と利益率が高いソリューションの売上拡大を図る。
- ・X社のソリューションの市場認知度を高めるために、ソリューション事例を顧客に訴求できる魅力的な情報として発信するなど、コンテンツマーケティングを行う。
- ・顧客の真のニーズを満たす顧客価値を提供するために、営業本部とS企画本部とが協力して開発するソリューションを活用して、営業活動を展開する。

[バランススコアカード]

Y室長は、ビジネス戦略の施策を具体化するために、①各部門の中期経営計画策定担当者を集めて、表1に示すバランススコアカード案を作成した。

表1 バランススコアカード案

視点	戦略目標	重要成功要因	評価指標	アクション
財務	・ROE向上	・利益率の高いソリューションの売上の拡大	・売上高 ・営業利益 ・当期純利益	・利益率に基づくソリューションの選別
顧客	・ソリューション提供に対する顧客満足の改善	・顧客価値の高いソリューションの提供	・顧客満足度	・顧客の事業の支援につながるソリューションパターンの活用
	・ソリューションビジネスの市場認知度の向上	・顧客に訴求できる魅力的な情報の発信	・情報の発信数	・ <input type="text" value="b"/> の実施
業務プロセス	・ソリューションの高付加価値化	・ソリューション事例の有効活用 ・他社との差別化	・ソリューションパターン別の利益率 ・他社がまねできない商品やサービスの数	・ソリューション事例の登録の促進とソリューションパターンの整備 ・ <input type="text" value="a"/> 権利の取得を含めたサービス事業者との契約交渉
	・顧客価値と利益率が高いソリューションの提案	・ <input type="text" value="c"/>	・提案件数	・ソリューションパターンに合わせた提案書の整理
	・ソリューションの品ぞろえの増加	・顧客の事業環境の変化に関する理解と対応 ・業務提携の拡大	・ソリューションの品ぞろえの数 ・ <input type="text" value="d"/> の数	・専任チームの編成
学習と成長	・ソリューション人材の増強	・ソリューション提案のスキルの定着	・ソリューション人材の人数	・ソリューション人材のノウハウの教材化 ・ソリューション提案の研修の開催

〔SECI モデルの適用〕

Y 室長は、バランススコアカードのアクションを組織的に推進する仕組みとして、②共同化 (Socialization)、表出化 (Externalization)、連結化 (Combination)、内面化 (Internalization) のステップから成る SECI モデルの適用を考え、表 2 に示す活動を抽出した。

表 2 SECI モデルの活動

記号	活動
A	営業担当者は、ソリューションパターンを活用した営業活動の実経験を通じて、顧客の理解を深める。
B	S 企画本部は、ソリューション事例を体系化しソリューションパターンとして社内で共有し、顧客の真のニーズに基づく営業活動の展開に活用する。
C	営業本部において、ソリューション人材とソリューションの提案に必要な知識やスキルが乏しい営業担当者を組んで行動させることで、営業ノウハウを広める。
D	営業本部では、ソリューション人材の営業活動の実績を、ソリューション事例として登録し、営業本部内及び S 企画本部と共有する。

Y 室長は、SECI モデルの活動を促進するために、新たに経営管理システムに次の機能を追加することにした。

- ・ ③ソリューション事例の登録数・参照数によって、その事例を登録した営業担当者にスコアが付与され、組織全体への貢献度を可視化する機能
- ・ ④顧客のニーズ・課題及び予算を入力することで、該当するソリューションパターンとその適用事例を、瞬時に顧客に有効と考えられる順にピックアップする機能

〔財務目標〕

Y 室長は、バランススコアカードに基づき、3 か年の中期経営計画の最終年度の財務目標を設定し、表 3 の年度別損益の比較と表 4 の年度別財務分析指標の比較を作成した。

表3 年度別損益の比較

単位 億円

勘定科目	基準 年度 <sup>1)</sup>	中期経営計画 最終年度
売上高	6,000	7,500
売上原価	5,000	6,100
売上総利益	1,000	1,400
販売費及び 一般管理費	880	960
営業利益	120	440
経常利益	120	440
当期純利益	80	300

注<sup>1)</sup> 中期経営計画策定年度の前年度を  
基準年度とする。

表4 年度別財務分析指標の比較

指標	基準 年度 <sup>1)</sup>	中期経営計画 最終年度
売上高当期純利益率(%)	1.3	4.0
総資本回転率(回転)	1.5	1.5
自己資本比率(%)	40	40
ROA(%)	2	(省略)
ROE(%)	5	e

注<sup>1)</sup> 中期経営計画策定年度の前年度を基準年度と  
する。

Y 室長は、まとめ上げたビジネス戦略案を含む中期経営計画案を経営会議で説明し、承認を得た。

設問1 「バランススコアカード」について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、バランススコアカード案の作成に当たり、各部門の中期経営計画策定担当者を集めた狙いとは何か。本文中の字句を用いて25字以内で答えよ。
- (2) 「ビジネス戦略の施策」の本文及び表1中の  に入れる適切な字句を、15字以内で答えよ。
- (3) 表1中の  ,  に入れる適切な字句を、それぞれ15字以内で答えよ。
- (4) 表1中の  に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア 顧客への訪問回数を増やす営業活動
- イ サービス事業者との協業によるソリューション開発
- ウ ソリューションパターンを活用した営業活動
- エ 利益率を重視した営業活動

設問2 【SECIモデルの適用】について答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、表2の記号A～Dを、SECIモデルの共同化、表出化、連結化、内面化のステップの順序に“,”で区切って並べて答えよ。
- (2) 本文中の下線③について、この機能は、営業担当者のどのような行動を促進できるか。15字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線④について、この機能は、営業担当者の提案活動において、どのような効果を期待できるか。40字以内で答えよ。

設問3 表4中の 

e
---

 に入れる適切な数値を、小数第1位を四捨五入して整数で答えよ。