

【経済・経営研究科博士前期課程（第1期）：経営戦略】

〔問題1〕

設問1

【出題の意図】

特定の製品が市場へ導入されてから、成長、成熟、衰退を迎えることを把握しているかどうかを問うための出題。

【模範解答】※以下のことが記述されているか。

- ・多くの製品が、導入期から成長期、成熟期、衰退期を経るということ。
- ・各段階でキャッシュフローが変化するということ。
- ・キャッシュフローに応じて実行されるべき戦略が異なるということ。

設問2

【出題の意図】

「形式知」に対して「暗黙知」とはどのような特徴を持つ資源かを把握しているかどうかを問う出題。

【模範解答】※以下のことが記述されているか。

- ・暗黙知は言葉や数式では表すことのできない知識であるということ。
- ・現場における暗黙知の共有は、当該企業の競争優位に繋がるということ。
- ・暗黙知を共有するには、それを「表出化」し形式知にすることが有効であること。

設問3

【出題の意図】

経営資源を共同利用することにより、単なる総和を超えた効果が生まれる可能性があることを把握しているかどうかを問う出題。

【模範解答】※以下のことが記述されているか。

- ・複数の経営資源が結合することにより、 $1+1$ が2よりも大きくなる可能性があるということ。
- ・企業が多角化等の戦略を実行する際には必ず考慮されるべき要因であるということ。
- ・代表的なシナジー効果として、販売シナジー、生産・投資シナジー、経営シナジー等が存在するという事。

〔問題2〕

設問1

【出題の意図】

経営戦略には、計画的な側面に加え創発的な側面が存在するが、特に創発的側面とはどのような特徴を有するかについて把握しているかどうかを問う出題。

【模範解答】※以下のことが記述されているか。

- ・計画的戦略の特徴とはどのようなものであるかということ。
- ・創発的戦略とは、偶発的要素を持つ戦略であるということ。
- ・創発的戦略とは、それが事後的に見た場合の戦略であるということ。
- ・創発的側面を進んで戦略化するかどうかは当該企業の性格によって異なってくるということ。
- ・多くの戦略は、計画的な側面と創発的側面の両面の特徴を持つということ。

設問 2

【出題の意図】

経営戦略は、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の3段階に分類することができるが、それぞれの内容および関係を把握しているかを問う出題。

【模範解答】※以下のことが記述されているか。

- ・経営戦略が、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の3段階に分類できるということ。
- ・全社戦略とはどのような戦略であるかということ。
- ・事業戦略とはどのような戦略であるかということ。
- ・機能別戦略とはどのような戦略であるかということ。
- ・3つの戦略の関係はどのようなものであるかということ。

設問 3

【出題の意図】

中小企業は、大企業に比べ経営資源の量や質が劣ることを前提としたうえで、どのような戦略展開すべきかについて把握しているかどうかを問う出題。

【模範解答】※以下のことが記述されているか。

- ・中小企業は、大企業に比べ経営資源の量や質が劣るケースが多いということ。
- ・中小企業が採用すべき典型的な戦略として集中戦略（ニッチ戦略）が存在するということ。
- ・中小企業の場合、大企業と比べ、よりマーケット・セグメンテーションが重要になるということ。
- ・中小企業は、集中戦略を通じて大企業とは異なる自社独自のポジションを築くことが必要であるということ。
- ・中小企業は独自のポジションを築きつつ、一方で段階的に経営資源を高度化させていく必要があるということ。