

【経済・経営研究科博士前期課程（第2期）：経営戦略】

〔問題1〕

設問1

【出題の意図】

戦略策定の前提となるSWOT分析の概要を理解している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。

- ・戦略策定の前提となる各種分析ツールの一つとしてSWOT分析が存在すること。
- ・企業の内部と外部を同時に分析するツールであること。
- ・分析対象は企業にとっての「強み」「弱み」「機会」「脅威」であること。

設問2

【出題の意図】

「競合品」に対し「代替品」とは何かを理解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。

- ・競合品と同じ便益を顧客に対し提供する製品・サービスであること。
- ・「5つの競争要因」の中の一つであること。
- ・当該企業の利益を奪い取る脅威であること。

設問3

【出題の意図】

フォーマル組織（公式組織）に対するインフォーマル組織（非公式組織）の概念を理解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。

- ・組織にはフォーマル組織とインフォーマル組織があるということ。
- ・フォーマル組織に対しインフォーマル組織は自然発生的に生じる組織であること。
- ・インフォーマル組織が企業の生産性に影響を与えること。

〔問題2〕

設問1

【出題の意図】

ポーター（M.E.Porter）が提示する「5つの競争要因」の全体的なフレームワークを理解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。

- ・5つの競争要因とは、当該企業がポジションを築くことにより競争優位を確立するためのフレームワークであること。
- ・5つの競争要因とは、「競合他社」、「新規参入」、「代替品」、「供給業者」、「買い手」であること。

と。

- ・ 5つの競争要因は、そのすべてが当該企業の利益を奪い取る敵であること。
- ・ 5つの競争要因を分析することにより、当該企業が属する業界が魅力のある業界なのか魅力のない業界なのか判別できること。
- ・ 「3つの基本戦略」のどれを選ぶべきかを示唆するフレームワークであること。

設問2

【出題の意図】

ボストン・コンサルティング・グループによる PPM(Product Portfolio Management) の全体的なフレームワークを理解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。

- ・ PPM は自社の経営資源、特にキャッシュをどう配分すればよいかに関する示唆を提供するフレームワークであること。

設問3

【出題の意図】

企業が外部資源を活用するといった場合、様々な形態が存在するが、その形態や効果を理解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。

- ・ 外部資源の活用には、外注、アウトソーシング、提携（アライアンス）、M&A などの形態が存在すること。
- ・ 外部の知識や技術を習得することにより、イノベーションが促進され得ること。
- ・ 外部の知識や技術を習得することにより、研究開発等のリードタイムが短縮できること。
- ・ 固定費を変動費化するなど、コストの低減につながること。
- ・ 自社の得意分野に経営資源を集中することができること。