

---

# 目 次

---

## 問 題

平成 28 年度	5
平成 27 年度	31
平成 26 年度	53
平成 25 年度	81
平成 24 年度	113

## 解答・解説

平成 28 年度	143
平成 27 年度	175
平成 26 年度	205
平成 25 年度	233
平成 24 年度	263



問 題

**第 1 問**

ドメインの定義、および企業ドメインと事業ドメインの決定に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 事業ドメインに関する企業内の関係者間での合意を「ドメイン・コンセンサス」と呼び、その形成には、トップマネジメントが周年記念の場などで、企業のあり方を簡潔に情報発信する必要がある。
- イ 多角化している企業では、企業ドメインの決定は、競争戦略として差別化の方針を提供し、日常のオペレーションに直接関連する。
- ウ 多角化せずに単一の事業を営む企業では、企業ドメインと事業ドメインは同義であり、全社戦略と競争戦略は一体化して策定できる。
- エ ドメインの定義における機能的定義は、エーベルの 3 次元の顧客層に相当する顧客ニーズと、それに対して自社の提供するサービス内容で定義する方法である。
- オ ドメインの定義における物理的定義は、エーベルの 3 次元の技術ではなく、物理的存在である製品によってドメインを定義する。

**第 2 問**

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 競争優位性のある「金のなる木」事業は、分野の将来性に大きな魅力はなく、さらなる資金投下には資金効率からの判断が必要である。
- イ 市場成長率の高い「花形商品」事業からの大きな余剰資金と「問題児」事業の売却で得た資金は、衰退期に入った業界の「金のなる木」事業に集中的に投入して市場地位を維持することが重要である。
- ウ 市場成長率の高い「花形商品」事業の生み出す余剰資金は大きいので、その資金を「問題児」事業に分散して投入を図ることが重要である。
- エ プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントでは、事業への資金の投入量は自社の相対的な市場シェアで決まると考える。
- オ プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントは、キャッシュフローの観点から企業の事業戦略の方向性を示し、事業間のキャッシュフローのアンバランスを許容している。

## 第3問

近年、自社の経営資源を活用して成長を図る内部成長とともに、外部企業の経営資源を使用する権利を獲得するライセンスングや、外部企業の持つ経営資源を取得して成長を目指していく買収が活発になっている。これらの戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 相手企業のコア・コンピタンスとなっている技術を自社に吸収し、自社の技術水準を上げていくためには、買収よりも独占的ライセンスングを活用する方が適している。
- イ 既存の事業が衰退期に入っている場合、当該業界における市場支配力を高めるには、既存の経営資源を活用するための投資を増強していく内部成長よりも、競合企業を買収する方が適している。
- ウ 国内で高価格な製品を製造・販売している企業が、新興国で新たに低価格製品を販売して短期間のうちに軌道に乗せるためには、現地の同業企業を買収するよりも、独自に販売ルートを開拓していく内部成長の方が適している。
- エ 製品メーカーが、稀少性の高い原材料メーカーとの取引を安定化し、取引費用の削減をしていくためには、買収によって自社に取り込むよりも、ライセンスングによって関係を構築する方が適している。

## 第4問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

現代の企業にとって、外部組織との連携の活用は、事業の競争力を構築するための主要な経営課題となっている。ヘンリー・チェスブロウは「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」をオープン・イノベーションと定義した。技術や市場の変化の激しい経営環境では、経営資源の制約のある中小企業にとっても、新商品開発でのオープン・イノベーションの必要性は小さくない。①オープン・イノベーションにはメリットとデメリットがあり、オープン・イノベーションによる競争力の構築にあたっては、経営者の戦略的な判断が問われる。自動車産業での密接な企業間関係に見られるように、日本企業も企業外部の経営資源の活用に取り組んできた。近年では、②大学や公的研究所などの研究組織との共同開発に積極的な取り組みをする企業も増えている。

(設問1)

文中の下線部①の「オープン・イノベーションにはメリット」があることに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア オープン・イノベーションは、企業外部の経営資源の探索プロセスにおいて、内

部での商品開発に対する競争圧力が強くなり、組織の活性化につながる。

イ オープン・イノベーションは、企業内部の優れた人材に限らず、企業外部の優秀な人材と共同で新商品開発を進めればよく、内部での開発コストの低減が期待できる。

ウ オープン・イノベーションは、研究開発から事業化・収益化までのすべてのプロセスを企業内部で行う手法の延長上に位置付けられるが、企業内部の経営資源の見直しに左右されずに進捗する。

エ オープン・イノベーションは、一般的により高い専門性をもつ企業との連携などによって新商品開発プロセスのスピードアップにつながる。

(設問 2)

文中の下線部②にあるように、大学と共同で開発した成果を活用して、新たに起業する場合の問題に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア 大学教員をパートナーに起業した場合には、営利取得の可能性があるので、当該教員が企業家活動から個人的利益を追求する利益相反を生み出すことがある。

イ 大学教員をパートナーに起業した場合には、大学の知的資源や労力を流用する際に、営利目的のために大学院生や学部学生を利用し、学部教育や大学院教育を弱体化させることがある。

ウ 大学教員をパートナーに起業した場合には、大学の発明に対して排他的な権利を保有したいと要望し、知識の流通を限定して潜在的に価値のある商業技術の普及を遅らせることがある。

エ 大学教員をパートナーに起業した場合には、利益相反の問題は大学やその事務職員の株式保有にかかわらず、当該教員が研究を行う企業の株式を保有しているかどうかによって生じる。

## 第 5 問


多数の競争相手が互いにしのぎを削る熾烈な競争を繰り広げている業界での、効果的な戦略対応に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア これまでの内部留保を活用して、同業他社との合併を進めることで市場シェアを拡大し、規模の経済や経験効果を高めて、コスト優位性を生み出して収益の拡大を図る。
- イ 差別化が難しい汎用品による乱戦状況を改善するべく、加工の水準をあげて顧客の信頼を得たり、顧客に利便性の高いサービスを付け加えたりして、自社製品の付加価値を高めて、根強いロイヤルティをもつ顧客層の拡大を図る。
- ウ 多種多様な顧客ニーズに対応するべくあらゆる製品を提供して、大量生産によるコスト優位による競争優位を確立する。
- エ 多数の企業が乱立する原因である多様な市場ニーズに対応するべく、製品の設計を見直して生産コストを大幅に切り下げて、標準品が買い得であることを理解してもらい、規模の経済を基に競争優位をつくり出す。

## 第 6 問

企業が競争優位を獲得するための競争戦略のひとつであるコスト・リーダーシップ戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア コスト・リーダーシップ戦略では、継続的に自社製品を購入する顧客を確保するために、ブランド・ロイヤルティを高めることが課題となり、企業の提供する付加価値が明確になっている。
- イ コスト・リーダーシップ戦略は、市場成長率が安定してきて、製品ライフサイクルの成熟期以降に採用する戦略として適しており、企業が脱成熟をしていくうえで有益な戦略となる。
- ウ コスト・リーダーシップ戦略は、多角化した企業において、シナジーの創出によるコスト削減を目指していく戦略であるので、事業間の関連性が高い企業の方が、優位性を得やすくなる。
- エ コスト・リーダーシップ戦略を行う企業が、浸透価格政策をとると、自社の経験効果によるコスト低下のスピードは、競合他社よりもはやくなる。
- オ コスト・リーダーシップ戦略を行っている企業は、特定モデルの専用工場を建設し、生産性の高い設備を導入しており、新しい市場ニーズへも迅速に対応できる。



# 解答解説

## 第 1 問

## 【解答】

ウ (配点 2 点)

正答率

41.5%

## 【解説】

ドメインについての問題である。ドメインの定義、企業ドメインと事業ドメインの特徴と複数の視点から出題され、論点も細かい部分が問われているので、選択肢をきちんと読むことが求められる。

ア 適切でない。「ドメイン・コンセンサス」とは、ドメインについて経営者側とメンバーまたは環境側の共通の認識を持つことであり、ドメインの定義において共感性や納得性が重要な要件である。したがって、「その形成には、トップマネジメントが周年記念の場などで、企業のあり方を簡潔に情報発信する必要がある」が誤りで、経営者はメンバーに共感性や納得性が得られるように発信する必要がある。

イ 適切でない。多角化している企業のドメインは包括的に示されることが多いので、「競争戦略として差別化の方針を提供し、日常のオペレーションに直接関連する。」が誤りで、企業ドメインにこのような具体的な内容が示されているとは限らない。

ウ 適切である。多角化している企業は複数の競争戦略を持つことが多いのに比べ、単一の事業を営む企業では事業の競争戦略が 1 つしかないので、企業ドメインと事業ドメインは同義となり全社戦略と競争戦略を一体化するのも可能である。

エ 適切でない。機能的定義は、「鉄道産業」を「輸送サービス」と定義するように、製品・サービスが提供する機能・価値で定義するもので、必ずしも標的市場やニーズを含む必要はない。また、「エーベルの 3 次元の顧客層に相当する」のは「顧客ニーズ」ではなく「対象とする市場」である。よって、この選択肢は 2 つの点に誤りがある。

オ 適切でない。物理的定義は、「製品・サービスそのもの」もしくは「製品・サービスの基盤となる技術」によって定義されるので、「物理的存在である製品によってドメインを定義」が誤りである。この選択肢は一見すると正しいと思えるが、「物理的存在である製品」と定義するものを限定している点が誤りだと気づく必要がある。

よって、ウが正解である。

## 第 2 問

## 【解答】

ア (配点 3 点)

正答率

40.7%

## 【解説】

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントについての問題である。「金のなる木」などの具体的な戦略だけでなく、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント自体の特徴も問われている。

ア 適切である。「金のなる木」は衰退期に入っていることが想定されており、選択肢の通り業界の将来性に大きな魅力はなく、資金投下には資金効率からの判断が必要である。

イ 適切でない。「花形商品」事業には余剰資金がなく、「問題児」は事業を売却するとは限らない、また「金のなる木」事業への資金投下には資金効率からの判断が必要になるので、



選択肢の文章の 3 か所に誤りがある。

- ウ 適切でない。「花形商品」は広告等への投資で資金の流出も多く余剰資金は大きくない。したがって、「『花形商品』事業の生み出す余剰資金は大きい」が誤りである。
  - エ 適切でない。事業への資金投入量は、「花形」と「問題児」で高く、「金のなる木」と「負け犬」で低くなる。すなわち、競合との競争が激しく広告等の投資が必要な市場成長率が高い状態になると、資金投入量が増える。よって、「事業への資金の投入量は自社の相対的な市場シェアで決まる」が誤りで、「資金の投入量は市場成長率で決まる」が正しい。
  - オ 適切でない。プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントには、諸事業間でキャッシュ・フローのバランスをとりながら長期的な安定した成長を図る目的があるので、「事業間のキャッシュフローのアンバランスを許容している」が誤りである。
- よって、アが正解である。

### 第 3 問

#### 【解答】

イ (配点 3 点)

正答率

78.6%

#### 【解説】

組織間取引に関する問題である。戦略的に重要でありながら取引コストが高くつく資源を確保する戦略を考える場合は、競争において時間的に切迫しているか、投資コスト・リスクが高いか、によって戦略が決まり、買収は時間的に切迫していて、投資コスト・リスクが小さい時に選択される(塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男著「経営管理」(有斐閣アルマ) p151)。この問題は買収の可否判断に、ライセンス(戦略的提携における業務提携)やコアコンピタンス等の知識を組みあわせた形で出題されている。

- ア 適切でない。「コアコンピタンスとは、組織内で行われる集団的学習内容のことであり(以下略)」(J. B. バーニー著「企業戦略論」(ダイヤモンド出版) p76)とあり、「相手企業のコアコンピタンスとなっている技術を自社に吸収」するには組織内で集団的学習が進むような環境が整備できる買収の方が適している。したがって、「買収よりも独占的ライセンスを活用する方が適している」が誤っている。
- イ 適切である。既存事業が衰退期に入っている状況下での市場支配力強化であるので時間的に切迫している。また、内部成長策でも投資を増強する必要があるため、相対的には買収への投資は投資コスト・リスクが大きいとは言えない。よって、この投資は時間的に切迫しており、投資コスト・リスクが小さいので、内部成長よりも買収する方が適している。
- ウ 適切でない。この投資は、「短期間のうちに軌道に乗せる」必要があるため、時間的に切迫している。また、内部成長策でも独自に販売ルートを開拓することから、相対的には買収への投資は投資コスト・リスクが大きいとは言えない。よって、この投資は時間的に切迫しており、投資コスト・リスクが小さいので、内部成長よりも買収する方が適している。
- エ 適切でない。ライセンス契約では契約先の「裏切りの脅威」を回避できず、取引を安定化できる関係の構築の点では買収の方が優れている。したがって、「買収によって自社に取

り込むよりも、ライセンスングによって関係を構築する方が適している」が誤りである。よって、イが正解である。

#### 第 4 問

##### 【解答】

(設問 1) ウ (配点 3 点)

(設問 2) エ (配点 2 点)

正答率	89.4%
正答率	73.3%

##### 【解説】

オープン・イノベーションの問題である。設問 1 は外部連携の知識とイノベーションの知識から選択肢を絞り込んでいくアプローチでも対応可能だが、設問 2 は産学連携における利益相反に関する知見がないと選択肢の意味を解釈することが難しい問題であった。

(設問 1)

チェスブロウは、「オープン・イノベーションとは、組織内部のイノベーションを促進するため、意図的かつ積極的に内部と外部のアイデアなどの資源の流入出を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会をふやすことである。」としている。このオープン・イノベーションのメリットに関する理解が設問 1 で問われている。

ア 適切である。 オープン・イノベーションによって、社内の開発部門と社外の開発部門が競争し、社外の開発部門が成功すれば、社内の開発部門も刺激され動きが速くなることが期待される。

イ 適切である。 社内に優秀な人材は必ずしも必要でなく、社内に限らず社外の優秀な人材と共同して働けば良いので、人材確保の点でも内部の開発コストの低減は期待できる。

ウ 適切でない。 オープン・イノベーションは、アイデアを創出した企業とアイデアを商品化した企業は同じである必要はなく、アイデアを創出した企業がそのアイデアを商品化するという従来の商品開発プロセスとは全く考え方が異なる。また、外部資源の活用方法によっては内部資源の見直しが起きて進捗に影響する可能性もある。

エ 適切である。 オープン・イノベーションでは、社外の優秀な人材という外部資源を活用することで開発コストの削減や開発時間の短縮につながる。

よって、ウが正解である。

(設問 2)

産学連携における教育機関側の問題点に関する出題で、利益相反に関する知見も必要な内容になっている。利益相反は、狭義には「教職員または大学が産学官連携活動に伴って得る利益と、教育・研究という大学における責任が衝突・相反している状況」である、解消するものではなく、適切に管理（マネジメント）するものとして考えられている。

ア 適切である。 教職員個人が得る利益と客観的で公平・公正な教育研究活動を担う教職員個人の大学における責任との相反である。

イ 適切である。 研究の方向性が研究者の個人的な利益のために変更されて、学生の学業の進捗に影響する弊害がある。

ウ 適切である。 利益を追求する目的を果たすものである知的財産の取得は、大学が担うべ

き役割（公共性のある資金を使用して客観的で公平・公正な教育研究活動を行う）と相反する。

エ 適切でない。利益相反は、「実際に相反が生じているか否かではなく、外部の第3者から見て相反が生じていると判断されるかどうか」によるので、企業の株式の保有有無は「外部の第3者から見て相反が生じていると判断される」可能性はあっても、保有自体が利益相反を生じさせるわけではない。したがって、「企業の株式を保有しているかどうかによって生じる」が誤りである。

よって、エが正解である。

### 第5問

#### 【解答】

ウ（配点3点）

正答率

77.7%

#### 【解説】

ポーターの3つの基本戦略に関する問題である。知識がストレートに出題されているのではないので、選択肢を精査しながら読む必要がある。

ア 適切である。コスト・リーダーシップ戦略の説明であり、規模の経済や経験曲線効果もしくは学習効果などによりコスト優位性のポジション獲得を目指す。

イ 適切である。差別化戦略の説明であり、価格競争化している市場で、競合にはない付加価値（製品・サービスの質的向上、デザイン、アフターサービス、ブランド等）を提供して顧客層拡大を図る戦略である。

ウ 適切でない。大量生産によるコスト優位性の確立には標準化による効率化が必要である。一方、顧客ニーズに対応したあらゆる製品を提供する多品種の商品施策の展開では、多品種少量生産に向かう可能性が高くなり大量生産によるコスト低減が難しくなる。したがって、「多種多様な顧客ニーズに対応するべくあらゆる製品を提供して」が誤りである。

エ 適切である。集中戦略（コスト集中戦略）の説明である。標準品がお買い得であること説得して機能や商品を絞って、少品種大量生産によるコスト削減により、業界の一部の特定市場においてコスト面で競争優位性を確立する。

よって、ウが正解である。

### 第6問

#### 【解答】

エ（配点2点）

正答率

56.5%

#### 【解説】

ポーターの3つの基本戦略のうち、コスト・リーダーシップ戦略に関する問題である。コスト・リーダーシップ戦略は、競合他社よりも原材料・生産・流通・販売などのコストを、標準化による効率化や大量生産によって低く抑えることを追求する戦略である。基本レベルの知識があれば正解できる。

ア 適切でない。コスト・リーダーシップ戦略は、ブランド・ロイヤリティなどの付加価値の提

- 供ではなく、コストを追求する戦略である。したがって、「ブランド・ロイヤルティを高めることが課題となり、企業の提供する付加価値が明確になっている」が誤りである。
- イ 適切でない。コスト・リーダーシップ戦略は経験曲線もしくは学習効果によるコスト削減を期待するものなので、製品ライフサイクルの後半に有効であると考えられるが、コスト・リーダーシップ戦略の選択が脱成熟に繋がるとは限らない。したがって、「企業が脱成熟をしていくうえで有益な戦略となる」が誤りである。
- ウ 適切でない。コスト・リーダーシップ戦略は規模の経済を追求する戦略なので、「シナジーの創出によるコスト削減を目指していく」という範囲の経済を追求するものではない。したがって、「シナジーの創出によるコスト削減を目指していく戦略であるので、事業間の関連性が高い企業の方が、優位性を得やすくなる」が誤りである。
- エ 適切である。浸透価格戦略（市場浸透価格戦略）は、すばやく市場シェアを獲得するために新製品の価格を意図的に低く設定する戦略である。したがって、浸透価格戦略の選択による市場シェア獲得スピードは速まり、競合に先んじて経験効果を得ることが出来るのでコスト低下のスピードは速まる。
- オ 適切でない。コスト・リーダーシップ戦略は、標準化による効率化や大量生産によってコストを低く抑えることを追求する戦略なので大量生産に強みがあるが、新しい市場ニーズへ迅速に対応できるかどうかはわからない。むしろ、新しい市場ニーズは市場サイズが小さいので専用工場等での生産は採算面で厳しく、迅速な対応は難しい可能性がある。したがって、「新しい市場ニーズへも迅速に対応できる」が誤りである。
- よって、エが正解である。

## 第7問

## 【解答】

エ（配点2点）

正答率

78.0%

## 【解説】

競争地位別の戦略に関する問題である。各地位の戦略に関する基本レベルの知識があれば正解できる。

- ア 適切でない。チャレンジャーの戦略は、リーダー企業が追従できない差別化戦略である。したがって、「業界で生き残ることを目標に、購買の動機として価格を重視するセグメントをターゲットにし、徹底的なコストダウンを行い、代替品（正確には模倣）を低価格で提供していく戦略」はフォロワーの戦略であり、誤りである。
- イ 適切でない。上の選択肢アと同様に、チャレンジャーの戦略はリーダー企業が追従できない差別化戦略であり、「リーダーの製品を模倣していく戦略を採る」はフォロワーの戦略であり誤りである。
- ウ 適切でない。チャレンジャーがリーダーを逆転する上で有効な戦略は、リーダーが蓄積してきた企業資産（生産設備や技術など）や市場資産（ソフトウェアや企業イメージなど）を負債にできるようなリーダーの足を引っ張る戦略である。したがって、「ドメインの差別化」のような高い視点からの差別化が上記の戦略として有効とは限らず、誤りである。