

令和6年度第1期大学院商学研究科一般入学試験

博士後期課程 経営学専攻 専門科目 解答又は解答例

第1問

1. 差別化戦略とは経営戦略において競合する他社との「差異」「違い」を強調し、顧客に訴求することで顧客の支持を獲得し売り上げを伸ばす戦略である。具体的には「価格」「性能」「品質」「サービス」「ブランド」等において差別化が行われる。例えば、他社製品と「性能」「品質」「サービス」「ブランド」などにおいて明確な差異がない場合、顧客の消費行動は当該製品の「価格」に左右される。一般的には「価格」の安い製品が選ばれることになる。このように差別化戦略とは自社製品と他社製品の何らかの「差異」「違い」をアピールすることで顧客の支持を得ようとするものであり、経営戦略とは換言すれば差別化戦略であるともいえる。すなわち、市場において競合相手が存在し、競合相手との競争に勝つためには何らかの「差異」が必要となる。仮に競合相手との間に明確な「差異」がない状態であれば、顧客の消費行動は「たまたま購入した」等の偶然性に左右されることになる。ここで重要なことはその「差異」が消費行動に影響を与える「差異」でなければ意味がないということである。上記の例でいえば、いかに他社製品よりも価格が「安い」ということをアピールしてもそれが顧客の消費行動に結びつかなければ企業の売り上げは伸びない。このケースでしばしば散見されるのは「価格は安い品質が悪い」等の問題であり、このような場合、消費行動に結びつかないこともあり得る。したがって差別化戦略を考案する場合には競合相手の動向を踏まえて、どのような「差異」が顧客に訴求するのかを慎重に検討することが重要となる。
2. 「株主資本主義」とは株式会社の主権者は株主であり、企業活動の目的は主権者である株主の利益最大化を実現することにあるという考え方である。ミルトン・フリードマンの主張に依拠した考え方であり、今日のアメリカにおいて大きな影響力を持っている。この考え方が普及した背景には1970年代以降、メセナ、フィランソロピーといった企業の社会貢献活動が盛んになり、企業収益との関連性が必ずしも明確でない分野に資金が拠出されるようになったことが挙げられる。こうした活動は中・長期的には企業収益に結びつくという見方も存在するが、短期的に株主利益に貢献するかといえば疑わしいことは確かである。そのため、株式会社は出資者であり主権者でもある株主の利益をまず第一に考えるべきであるという「株主資本主義」の主張は一定の説得力をもって受け入れられている。
これに対して「ステークホルダー資本主義」とは、行き過ぎた「株主資本主義」を是正し、よりバランスのとれた発展を目指すために打ち出された考え方であり、2019年にアメリカの有力企業のCEOが名を連ねる財界ロビー団体「ビジネス・ラウンドテーブル」が公表した「企業のパーパスに関する声明」の中で表明されたものである。その中身は、企業活動の目的は株主利

益の最大化のみにあるのではなく、株主以外のステークホルダーである従業員、顧客、地域社会等、すべてのステークホルダーの利益を尊重することにあるとするものである。もともと日本やヨーロッパの大陸諸国（フランスやドイツ）ではこうした考え方が主流であったが、「株主資本主義」の考え方が根強いアメリカで提唱されたことでアメリカ流資本主義の転換点として注目されている。

令和6年度第1期大学院商学研究科一般入学試験

博士後期課程 経営学専攻 専門科目 解答又は解答例

第2問

- ① グローバルニッチトップ企業の特徴とは何かについて簡単に論じなさい。

グローバルニッチトップ企業とは、独自性の高い技術力などを武器に、世界市場の中でもニッチマーケットで競争優位性を構築している企業である。

- ② 経営学的に既存技術の応用はなんと呼ばれているか。またそのメリットとデメリットについて簡単に論じなさい。

既存技術を他分野に応用することはシナジーと呼ばれている。シナジーを生かすことで、新しい事業分野への参入を可能にするというメリットがある反面、少しでもシナジーがあれば、競争優位性の確立の目途が立たないにもかかわらず、新規事業分野に参入してしまうというデメリットがある。

- ③ ソニーのような顧客はなんと呼ばれているか。また、ソニーのような顧客はどのようなメリットがあるかを簡単に論じなさい。

リーディングカスタマーと呼ばれている。ソニーのような世界的に技術力が高く評価されている顧客は、取引先相手としての知名度があるだけでなく、取引を通じて新しい技術や関連事業の知識を学ぶことができるというメリットがある。

- ④ 競争戦略論的には、なに戦略と言われているか。またその利点は何かを簡単に論じなさい。

差別化戦略と言われている。独自性の高い技術のため、競合他社から簡単に模倣されることがないため、持続的競争優位性につながる可能性がある。

- ⑤ アメリカ市場は半導体業界においてなに市場と呼ばれているか。その理由について簡単に論じなさい。

リーディングマーケットと呼ばれている。取引量が大きいだけでなく、世界市場に対する影響力が強く、技術革新をリードするマーケットである。事実、この業界ではアメリカから優良企業の多くが誕生している。

- ⑥ 半導体業界を定期的に襲う不況は、なんと呼ばれているか。また、その対応方法について簡単に論じなさい。

半導体業界特有の構造的な景気循環で、シリコンサイクルと呼ばれている。おおよそ3年から

4年で好況と不況を繰り返すことからオリンピックサイクルとも呼ばれている。その対応策には、メーカーであれば価格競争に耐えられる組織構造を構築することはもちろんだが、事業ポートフォリオの分散や、競争相手が投資を控えている不況の時期に、逆張りで投資をすることなどが考えられる。

⑦ 松村のような経営者はなんと呼ばれているか。また彼らの特徴について簡単に論じなさい。

起業家と呼ばれている。彼らの特徴としては、一般的にリスクテキング、プロアクティブ、イノベティブという行動特性を有していると言われている。

⑧ 新規事業を創造する場合、大企業との関係性の作り方について簡単に論じなさい。

中堅・中小企業の場合、資源的に脆弱なことからも、大企業の外部資源を活用することが重要になる。つまり、自社の弱みを大企業の資源で補いながら戦略を展開していくことが必須となる。そのためには、大企業と提携関係を結ぶ場合、目的の共有化や成果の分配などを明確に決めておくことが重要になる。

II. 設問の事例から新規事業を創造する上でのポイントについて論じなさい。

事例企業の新規事業創造は異業種参入である。そのため、既存の考え方からの脱却がまず必要になる。というのも、異業種への参入の場合、既存の事業と競争・市場環境がまったく異なるからである。事例企業は参入にあたり、まずは参入分野において顧客が何について課題と思っているかを明確にしている。そのうえで、自社の持つ経営資源で何が使えて、何が使えないかを判断し、不足する資源については外部資源を柔軟に取り込みながら、新規事業を創り上げている。

また、異業種参入の成功で幸運であったのは、新しい事業が新社長の下で行われていることである。そのため、既存事業の成功パラダイムにこだわることなく、新規事業を創造することができたと考えられる。