

出題意図(経営政策)

本科目は、経営戦略における基礎概念の正確な理解と、それらを現実の市場環境や企業行動に適用して論理を構築する能力を問うものである。

問 1: 経営戦略・マーケティング・イノベーション論における主要なキーワードの定義を正確に把握しているかを確認する。

問 2: 「リバーズ・イノベーション」という現代的な概念を通じ、マクロな世界経済の変化（新興国の台頭）と、ミクロな戦略的必然性（市場特性への適応）、さらにはその還流がもたらす競争優位の論理を多角的に分析できるかを問う。

問 3: マイケル・ポーターの基本戦略という古典的フレームワークの定義を再確認した上で、具体的な事象と結びつけて論理的に説明できるかを問う。

解答例

問 1:

(1) CAGE フレームワーク・・・ P. ゲマワットが提唱した、国境を越えた事業展開における「隔たり」を分析するための枠組み。文化 (Cultural)、制度・行政 (Administrative)、地理 (Geographic)、経済 (Economic) の 4 つの距離の観点から、進出先市場の障壁やリスクを多角的に評価する手法である。

(2) マーケティング・ミックス・・・ 標的市場において企業の目的を達成するために組み合わせる、コントロール可能なマーケティングツールの集合体。一般的に、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の「4P」として整理される。

(3) 製品ライフサイクル理論・・・ 製品が市場に投入されてから姿を消すまでのプロセスを、導入期、成長期、成熟期、衰退期の 4 つの段階に分けて分析する理論。各段階によって市場の競争状況や顧客の反応が異なるため、それに応じた適切な戦略の変更が必要であることを示唆する。

(4) A-U モデル・・・ アバナシーとアッターバックが提唱した、産業の発展に伴うイノベーションの変遷モデル。製品革新 (プロダクト・イノベーション) が活発な初期段階から、支配的デザイン (ドミナント・デザイン) の確立を経て、工程革新 (プロセス・イノベーション) が中心となる段階への移行プロセスを説明する

問 2: リバーズ・イノベーション

(1) 定義と背景: 先進国で開発した製品を新興国へ持ち込む「グローカリゼーション」の逆の流れ、すなわち新興国で生まれた革新を先進国へ還流させること。背景には、新興国の

急成長と先進国市場の成熟・飽和がある。

(2) 競争優位の理由: 新興国の厳しい制約（超低所得層、未整備なインフラ等）下でゼロベース開発された製品は、圧倒的な低コスト構造と「必要十分な機能」を両立している。これが、過剰性能（オーバーエンジニアリング）に陥った先進国市場において、破壊的イノベーションとして機能し、新たな顧客層を開拓できるためである。

問3：基本戦略と板挟み

(1) 定義と違い:

コスト・リーダーシップ: 規模の経済等により業界最低のコストを実現する。

差別化: 顧客が認める独自の価値を付加する。

集中: 特定のターゲット・セグメントに資源を集中する。

(2) 板挟みの理由と事例: 主にコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の両立を試みて失敗する状態を指す。差別化によるコスト増と、コスト削減による価値低下が相反し、結果としてブランドも価格競争力も失う。

事例: 独自の高級路線を維持しつつ、突発的に安価な量産品を投入してブランドイメージを毀損し、既存顧客も離反させた家具メーカーや、フルサービスを維持したまま LCC との価格競争に挑み、収益性が悪化した航空会社など。