

### 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（用語説明問題）：経営戦略論における基本的理論や概念を正確に理解し、自らの言葉で簡潔に説明できるかを確認する。特に、古典的フレームワーク（アンゾフの成長マトリクス、コア・コンピタンス）と比較的新しい概念（ダイナミック・ケイパビリティ、アブソープティブ・キャパシティ）を並置することで、受験者が戦略論の発展過程を体系的に理解しているかを測定する。

問2（従来型ビジネスモデル vs プラットフォーム・ビジネスモデル）：現代の企業競争において注目されるプラットフォーム戦略について、従来型の製造販売モデルと比較しながら論理的に説明できるかを確認する。指定用語（ネットワーク効果、スイッチングコスト、収益モデル、ビジネスエコシステム、参入障壁）を活用させることで、単なる事例理解にとどまらず、経営戦略論の理論的枠組みを用いた分析力を測る。大学院レベルとして、個別企業事例に依存せず、概念を抽象化して比較検討できる能力を重視する。

問3（反グローバリズムと経営戦略）：国際経済環境の大きな変化である反グローバリズムが企業戦略に与える影響について、多面的に考察できるかを確認する。新しい機会とリスクの双方に言及し、さらに具体的事例を交えて論じさせることで、抽象的概念を現実の経営課題に適用する力を測る。また、この問題を通じて、受験者の論述力（論理的構成・表現力）、思考力（批判的かつ多面的な分析力）、そして普段からの経済・経営問題への関心度を把握することを意図している。

### 解答例

#### 問1

- (1) **ダイナミック・ケイパビリティ**：環境変化に応じて自社の資源や能力を再編・統合し、新たな競争優位を築く組織能力を指す。例：Apple が技術革新に合わせて新製品開発やエコシステムを再構築する力。
- (2) **アブソープティブ・キャパシティ（吸収能力）**：外部からの新しい知識や技術を認識し、自社に取り込み、応用する能力を意味する。知識の探索・吸収・活用の3段階から成る。例：日本企業が海外提携を通じて先端技術を取り入れ製品化するケース。

- (3) **アンゾフの成長マトリクス**：製品と市場の新規性に基づく成長戦略のフレームワーク。市場浸透、製品開発、市場開拓、多角化の4象限で企業の成長方向を整理する。
- (4) **コア・コンピタンス**：競合他社に模倣されにくく、持続的競争優位を生む企業独自の中核的能力。例：ホンダのエンジン技術、ソニーの映像処理技術。

**問2**：従来型ビジネスモデルとプラットフォーム・ビジネスモデルの違い：従来型の製造販売モデルは、自社で製品を開発・生産し、消費者へ直接販売することで収益を上げる。この場合の**収益モデル**は製品の販売差益に依存しており、競争優位の源泉は規模の経済やブランド力、技術力にある。**参入障壁**は主に生産設備への投資や特許、流通網の構築といった形で現れる。また、消費者は他社製品に切り替える際の**スイッチングコスト**が比較的低いため、継続利用の確保には品質や価格競争が重要となる。これに対し、プラットフォーム・ビジネスモデルは売り手と買い手など複数のプレイヤーをつなぎ、取引や情報のやり取りを通じて価値を創出する。ここでは**ネットワーク効果**が強く働き、参加者が増えるほど利用価値が高まるため、早期にユーザー基盤を拡大できれば強力な競争優位につながる。さらに、ユーザー同士や補完的サービスを含む**ビジネスエコシステム**を形成することで、単独企業では得られない価値を創出することができる。この結果、ユーザーの移行に伴う**スイッチングコスト**が高まり、他プラットフォームへの乗り換えが困難になる。したがって、従来型の製造販売モデルは、自社で製品を開発・生産し、消費者へ直接販売することで収益を上げる。この場合の**収益モデル**は製品の販売差益に依存しており、競争優位の源泉は規模の経済やブランド力、流通網の構築、そして製品開発における技術力にあるのに対し、プラットフォーム・モデルの競争優位は**ネットワーク効果**と**エコシステム**による拡張性、**参入障壁**の高さに基づいていると言える。

**問3**：反グローバリズム：反グローバリズムとは、1980年代以降に進展してきた経済のグローバル化の流れに逆行し、国境を越える貿易・投資・人材移動を制限する方向に働く潮流を指す。具体的には、保護貿易政策、サプライチェーンの自国回帰、外国人労働者の受け入れ制限、デジタル領域における分断などがその現れである。この潮流は、企業の経営戦略に対して新しい機会とリスクの双方をもたらす。まず新しい機会としては、製造拠点や研究開発拠点の国内回帰による地域産業の活性化、国内雇用の拡大、またサプライチェーンの短縮による地政学リスクの低減が挙げられる。例えば、半導体産業においてTSMCが熊本に工場を建設し、日本の地元企業や大学との連携が強化されている事例は、反グローバリズムの流れが国内産業振興の機会となっている典型である。一方で、リスクとしては、市場の分断や貿易摩擦による取引コストの上昇、海外市場の縮小による成長機会の制約、国際的な人材・技術交流の停滞によるイノベーションの遅れがある。たとえば、米中対立の影響を受けて中国市場から撤退を余儀なくされた欧米企業や、日本の自動車メーカーが電動化技術で

サプライチェーンの分断に直面するケースは、その典型である。（したがって、反グローバル化の潮流は一面的に「負の影響」として捉えるのではなく、同時に国内産業基盤を強化する戦略的機会としても位置づけられる。企業は、グローバルな競争環境と地域的な産業政策の双方を踏まえ、リスクと機会をバランスさせる経営戦略を構築することが求められている。）