■令和６年度　第１問

H.ミンツバーグによって提唱された創発的戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア 創発的戦略とは、「意図された戦略」を「計画された戦略」に落とし込むための方策を表した概念である。

イ 創発的戦略とは、新たな事業ドメインをつくり出すための戦略と定義される。

ウ 創発的戦略とは、企業が新たな市場・製品分野に進出する際、シナジー効果の創出を意図する戦略である。

エ 創発的戦略とは、組織形態が戦略の選択肢を狭めるという、戦略策定過程の性質を表した概念である。

オ 創発的戦略とは、もともとの経営計画には組み込まれておらず偶発的に起こった事象に対応することで、事後的に生み出される戦略のことである。

■令和６年度　第２問

伊丹敬之の提唱する「見えざる資産」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア 見えざる資産とは、「ヒト・モノ・カネ・情報」以外で企業の有する資産を総称した概念である。

イ 見えざる資産とは、具体的には技術やノウハウ、組織風土を指し、目に見える価値であるブランドは含まれない。

ウ 見えざる資産は、いったん出来上がるとさまざまな形で多重に利用されることはない。

エ 見えざる資産は、企業と外部との間の情報の流れだけではなく、企業内部の情報の流れからも生じる。

オ 見えざる資産は、競争上の差別化の源泉にはなりにくい性質を有する。

■令和６年度　第３問

　ある企業では４つの事業を展開している。以下は、各事業（①～④）の事業内容とある年度における売上高である。製品Ａと製品Ｂ、部品Ｃは技術的に関連しているものとする。

① 製品Ａ事業：960 億円

② 製品Ｂ事業：10 億円

③ 部品Ｃ（製品Ａの原材料の１つ）事業：20 億円

④ 不動産事業：10 億円

R.ルメルトの多角化の分類に基づいたこの企業の多角化の程度として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

なお、この多角化の分類では、多角化企業は以下の基準で分類されるものとする。

・専門化率が 95%以上のものは単一事業企業

・専門化率が 95%未満で垂直率が 70%以上のものは垂直的主力事業企業

・専門化率と垂直率が 70%未満で関連率が 70%以上のものは関連事業企業

・専門化率と垂直率、関連率のいずれもが 70%未満のものは非関連事業企業

〔解答群〕

ア 関連事業企業

イ 垂直的主力事業企業

ウ 単一事業企業

エ 非関連事業企業

■令和６年度　第５問

他社からの買収に対応する企業Ａの行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア 「ゴールデンパラシュート」を導入し、経営陣が既存株主から自社の株式を直接購入して上場を廃止しようとする。

イ 自社の重要な資産をあらかじめ売却する「サメ除け」を行う。

ウ 買収企業が保有する企業Ａの株式を、市場価格よりも高い価格で全て買い取ろうとする「パックマン戦法」を行う。

エ 買収企業による企業Ａの株式の大量買付に備えて、買収企業以外の既存株主が新株を市場価格より安く取得できるなどの権利を事前に与える「ポイズンピル」を導入する。

オ 買収企業を逆に買収しようとする「ホワイトナイト」を探す。

■令和６年度　第６問

企業が垂直統合を行う動機や理由はさまざまである。このうち、O.ウィリアムソンの取引コスト（transaction cost）理論の観点からの説明として、最も適切なものはどれか。

ア 相手企業との取引関係構築の際に、関係特殊的な資産への多額の投資を必要とするため。

イ 自社に蓄積された余剰資金を活用し、資本効率を高める必要があるため。

ウ 自社の企業規模を拡大し、規模の経済性を高めるため。

エ 市場の新規性が高く取引相手の企業が存在しないが、自社資源を柔軟に再配分して直接進出することができるため。

オ 複数の事業を傘下に収めることで、範囲の経済性を高めるため。

■令和６年度　第７問

M.ポーターの「業界の構造分析（５フォース分析)」における代替品に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア ある業界に代替品が存在することは、その業界の潜在的な収益性に正の影響を及ぼす。

イ 代替品となるものが少ないほど、代替品の脅威は大きくなる。

ウ 代替品のコストパフォーマンス比の向上が急速であるほど、その代替品の脅威は大きい。

エ 代替品を提供する業界の利益率が高いほど、代替品の脅威は小さい。

オ 何を代替品と見なすかは客観的に識別しやすいものである。

■令和６年度　第８問

衰退業界とは、景気変動や短期的要因によるものではなく、長期にわたって販売数量そのものが下降を続けている業界のことである。M. ポーターの衰退業界の競争戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア 買い手が価格に敏感でなく、かつ買い手の交渉力が小さいほど、業界の売上が縮小しても、残存者は利益を得やすい。

イ 企業が業界内で強力なポジションを占めているほど、企業による業界の衰退予想はより悲観的になりやすい。

ウ 急激かつ無軌道な衰退プロセスが予想されるほど、その業界の競争の激しさは減少する。

エ 業界衰退期の戦略の１つである刈り取り戦略とは、高い利益率を生み出す特定のセグメントを見い出し、その防衛を目指す戦略である。

オ 業界衰退の速度は、技術進歩や人口変化などの環境要因によって決まるもので、個々の企業の撤退戦略とは関係ない。

■令和６年度　第９問

　W.アバナシーとＪ.アッターバックによって提唱された産業発展の段階とイノベーションのモデル（A-U モデル）に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア ある製品について、使用状況、仕様、評価基準が顧客の間で共有されるようになると、ドミナントデザインが定まってくる。

イ 生産者の評価基準は、工程イノベーションが主流になると、コストから製品の新規性に移っていく。

ウ 製品そのものや、それを背後で支える各種の要素技術の進歩をもたらす製品イノベーションは、ドミナントデザインが生じた後により多く現れる。

エ ドミナントデザインが出現すると、機械的組織よりも有機的組織が、その産業において増えていく。

オ ドミナントデザインが出現すると、製品イノベーションも工程イノベーションも活発化する。

■令和６年度　第１０問

　製品アーキテクチャーとは、製品を構成する個々の部品や要素の間のつなぎ方や製品としてのまとめ方である。製品アーキテクチャーに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア インテグラル型のアーキテクチャーを持つ製品は、標準化が進んでいる。

イ 擦り合わせによって創造される価値が差別化要因になる製品については、モジュラー型のアーキテクチャーを持つことが多い。

ウ 部品間の相互依存性が高いインテグラル型のアーキテクチャーを持つ製品の場合、部門横断的に調整することが不可欠になる。

エ モジュラー型のアーキテクチャーを持つ製品では、部品調達業者は、部品のコスト低減ではなく、部品の差別化をしなければならない。

■令和６年度　第１１問

　ある企業では、国際化に際して、「自社の事業特性を考え、標準化を最小限に抑えながら、現地適応を最重要視する」という方針を立てた。この方針と合致する、I-R フレームワークに基づいた経営スタイルに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア 意思決定の権限や経営資源は海外子会社に分散され、親会社は子会社と緩やかにつながる。

イ 親会社が海外子会社を公式的に管理・統制し、子会社間の調整を行うが、日常業務の意思決定の権限や経営資源の多くは海外子会社に分散される。

ウ 各海外子会社が密接につながるネットワークとなり、各地での学習成果を企業全体で活用する。

エ 現地化と標準化の両立を図ることの負荷を下げるために、現地企業との戦略的提携体制を整える。

オ 重要な意思決定や経営資源は本国や親会社に集中し、集権的に海外子会社を統制する。