

2026年度大学院博士前期課程一般入学試験（第Ⅰ期）問題

研 究 科 名	科 目 名
経済学研究科 経済学専攻	経営戦略論

次の4問のうち、問題1および問題2は必須とする。さらに、残りの問題3・問題4のうちから1問を選択し、合計3問を解答しなさい。

【問題1】マイケル・ポーターの「5フォース分析」について、まず各要素の名称と定義を簡潔に説明しなさい。そのうえで、特定の産業を一つ取り上げ、5つの要素それぞれについて具体的に分析しなさい。最後に、あなたの分析に基づき、その産業の収益性を高めるための戦略的示唆を述べなさい。

※字数目安：1000字程度（900～1100字）

【問題2】製品ライフサイクルについて、まず製品ライフサイクルとはどのようなものを簡潔に述べなさい。そのうえで、製品ライフサイクルの成長期の段階でとるべきマーケティング戦略について、特にマーケティング・ミックスの4Pを中心に述べなさい。

※字数目安：1000字程度（900～1100字）

【問題3】コア・コンピタンスを規定する3つの要因について説明したうえで、核心的能力に基づく戦略のあり方を、具体的な事例を用いて論じなさい。

※字数目安：1000字程度（900～1100字）

【問題4】経営戦略論におけるポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチ（リソース・ベースト・ビュー）について、それぞれ簡潔に説明したうえで、両者の違いについて述べなさい。

※字数目安：1000字程度（900～1100字）

解答または解答例：

□問題1の解答例

1. 5つの要素の説明

マイケル・ポーターが提唱した「5 フォース分析」は、業界の構造的な魅力を決定する 5 つの競争要因を分析する枠組みである。第一に「新規参入の脅威」は、業界への参入障壁の低さを指し、参入が容易なほど収益性は低下する。第二に「買い手の交渉力」は、顧客が価格引き下げを要求する強さを指す。第三に「売り手の交渉力」は、原材料等の供給業者が持つ価格支配力であり、これが強いとコスト負担増を招く。第四に「代替品の脅威」は、既存製品のニーズを奪う別カテゴリーの製品の存在を指す。そして第五に「既存企業間の敵対関係」は、業界内の競合数や成長性に基ついた競争の激しさを表し、激化するほど利益は削られる。

2. 特定の産業の分析：日本の「ビール・飲料業界」

日本のビール業界を事例に挙げると、まず「新規参入の脅威」は極めて低い。巨額の設備投資や免許制度、強固な流通網が障壁となっているためである。しかし、「買い手の交渉力」は非常に高い。大手コンビニエンスストアやスーパーマーケットが強力な販売網を背景に価格決定権を握っているからである。次に「売り手の交渉力」は、原材料である麦やホップが国際相場に左右されるものの、メーカー側の購買規模が大きいいため、中程度の影響に留まっている。一方で、最も深刻なのが「代替品の脅威」と「既存企業間の敵対関係」である。若者のビール離れに加え、チューハイやハイボールといった **RTD** 市場の拡大がビールのシェアを侵食している。さらに、市場自体が成熟・縮小しているため、限られたパイをアサヒやキリン等の大手 4 社が激しい広告戦や販促活動で奪い合う構造となっており、常に利益が圧迫される環境にある。

3. 戦略的示唆

以上の分析から、本業界で収益性を高めるためには、従来の「規模の経済」を前提としたシェア争いから脱却し、高付加価値化による差別化戦略を徹底することが不可欠である。具体的には、クラフトビールのようなプレミアム市場を強化し、価格感度の低い層に対して独自のブランド価値を構築することで、買い手（小売店）の交渉力を減退させる必要がある。また、国内市場の縮小という「敵対関係」の激化を避けるため、成長性の高い海外市場への展開や、健康機能性を付加した新領域への資源集中が、長期的な収益確保のための鍵となる。

□問題 2 の解答例

製品ライフサイクルとは、ある製品が市場に導入されてから撤退するまでの売上や利益の推移を、時間の経過に沿って段階的に捉える考え方である。一般に、導入期、成長期、成熟期、衰退期の四段階に区分される。導入期は売上が低水準で市場認知の形成が課題となり、成長期には需要が拡大し売上が急増する。成熟期は市場が飽和し競争が激化、衰退期には需要が減少し撤退や再活性化が検討される。このように製品ライフサイクルは、市場環境や競争状況の変化に応じて企業が戦略を調整するための枠組みであり、製品ライフサイクルの各段階に応じたマーケティング戦略が求められる。

成長期においては、市場需要が急速に拡大し、新規参入も増加するため、シェア拡大と競争優位の確立が重要課題となる。そのなかで課題となるのは、他社よりも速いスピードで成長し、高い市場シェアを獲得することである。なぜかという、成長期で他社よりも速いスピードで成長できるかどうか、次の成熟期における自社のポジションに大きく影響してくるからである。そのためには、自社ブランドに対する選好を獲得することが不可欠であり、マーケティング・ミックスもブランド選好を確立するために構築することになる。

まず製品戦略では、本質部分（中核ベネフィット）に加えて補助的な部分（拡大製品）の充実を図る必要がある。というのも、成長期では製品の中核ベネフィットを自社も競合他社も理解しているからである。そのため、中核ベネフィットだけでは他社との差別化を図ることが難しいため、拡大製品によって差別化を図り、自社ブランドに対する選好を獲得することが必要となる。

価格戦略では、導入期に上澄み吸収価格戦略を採用したのであれば、値下げをすることで多くの顧客を獲得することが求められる。ただし、市場浸透価格戦略を採用した場合は、原則としてその価格は維持する。ただし、競争状況に応じて柔軟に価格戦略を変更することが求められる。

流通戦略では、チャネルを拡大し、取扱店舗数や地域カバー率を高めることが重要である。すなわち、開放型チャネル政策を採用する。具体的には、量販店やオンラインチャネルなど多様な経路を活用し、入手容易性を高めることで需要拡大を支援する。同時に、チャネルとの関係強化や物流体制の整備も不可欠となる。

プロモーション戦略は、プッシュ戦略からマスメディア重視のプル戦略へと転換することが定石となる。すなわち、マス広告を用いることで多くの消費者に自社ブランドに触れさせ、店頭での指名買いを促すのである。また広告や販売促進活動を通じて製品の優位性を訴求し、競合との差別化を明確にすることも必要になる。口コミ

やレビューの活用、リピート購入を促す施策も重要である。

以上が成長期におけるマーケティング戦略であるが、成長期ではこれらの戦略を通じて競合他社よりも速いスピードで成長し、高い市場シェアを獲得することが戦略課題となる。

□問題 3 の解答例

1. コア・コンピタンスを規定する 3 つの要因

コア・コンピタンスは、単なる「企業の強み」とは一線を画す概念であり、以下の 3 つの厳しい条件を満たす必要がある。第一に「顧客への価値」である。その能力が、顧客が享受する利益や価値に大きく寄与していることが求められる。第二に「模倣の困難性」である。競合他社が簡単に真似できない独自のスキルや技術の蓄積、組織文化に根ざしたものである必要がある。第三に「市場の延展性」である。特定の製品分野に留まらず、多様な市場や新製品へ応用・展開できる汎用性を持っていることが条件となる。

2. 核心的能力に基づく戦略のあり方

コア・コンピタンスを核とした戦略において、企業は目先の製品シェアだけでなく、「能力のポートフォリオ」を管理することに注力すべきである。まず、自社の持つ膨大なスキルの中から真のコア・コンピタンスを特定し、そこに経営資源を集中投下する。次に、その能力を複数の事業単位（SBU）で共有し、製品という目に見える形に結晶化させていく。このプロセスにより、個別の製品が寿命を迎えても、根幹となる能力が進化し続ける限り、企業は持続的な競争優位を維持し、次々と新しい市場を創出することが可能となる。

3. 具体的事例：本田技研工業（ホンダ）

ホンダの事例は、コア・コンピタンス戦略の典型である。同社の核心的能力は「高効率な内燃機関（エンジン）の設計・製造技術」にある。

この能力は、まず「低公害かつ高性能」という形で顧客に多大な価値を提供し（顧客価値）、長年のレース参戦や研究開発で培われた技術は他社の追随を許さない（模倣の困難性）。そして最も特徴的なのが、その延展性である。ホンダはエンジン技術を核として、二輪車から始まり、四輪車、さらには除雪機、耕運機、船外機、そしてホンダジェットに至るまで、全く異なる市場へ次々と進出を遂げた。これは「製品」を売る戦略ではなく、「エンジン技術という能力」をあらゆる市場に適用する戦略の成功例と言える。

4. 結論

現代のような変化の激しい市場において、製品そのものの優位性は短期間で失われやすい。しかし、コア・コンピタンスに基づく戦略を構築すれば、企業は環境変化に柔軟に対応しながら、独自の強みを軸に自己変革を続けることができる。自社の根幹を成す「目に見えない資産」を定義し、それを磨き続けることこそが、長期的な収益性を担保する戦略の本質である。

□問題 4 の解答例

経営戦略論におけるポジショニング・アプローチとは、企業を取り巻く外部環境、特に業界構造に着目し、有利な競争ポジションを選択・構築することによって競争優位を実現しようとする立場である。代表的論者であるマイケル・ポーターは、5 つの競争要因（ファイブ・フォース）分析により業界の収益性を規定する構造を明らかにし、その上でコスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略といった基本戦略のいずれかを選択することが重要であるとした。この立場では、競争優位の源泉は主として業界内での相対的な位置取りにあり、いかに有利な市場セグメントを選び、競争圧力を回避・抑制するかが鍵となる。

一方、資源ベース・アプローチ（リソース・ベースト・ビュー）は、企業内部に蓄積された経営資源や能力に注目する立場である。ここでは、他社が容易に模倣できない資源こそが持続的競争優位の源泉になると考える。バーニーは、有用で希少であり、模倣困難で組織的に活用されている資源（いわゆる VRIO 条件）を満たす場合に競争優位が成立すると論じた。対象となる資源には、ブランド、技術、組織文化、人材、ノウハウなどの無形資産が含まれる。このアプローチでは、企業ごとの異質性と資源の不完全移動性が前提となり、内部能力の構築と活用が戦略の中心となる。

両者の違いは、分析の出発点と競争優位の源泉の捉え方にある。ポジショニング・アプローチは外部環境を重

視し、「どの市場で戦うか」という位置選択を重視するのに対し、資源ベース・アプローチは内部資源を重視し、「何を強みに戦うか」という能力基盤を重視する。また前者は比較的静態的に業界構造を分析する傾向があるのに対し、後者は長期的・動態的に能力の蓄積過程を重視する点にも特徴がある。もっとも、実際の経営戦略においては、外部環境への適合と内部資源の活用は相互補完的であり、両視点を統合的に用いることが重要である。

出題意図：

□問題 1 の出題意図

本設問は、経営戦略の基礎的なフレームワークである「5 フォース分析」の知識を問うだけでなく、それを実務や具体的な経済事象に応用できる「構造的思考力」を評価することを意図している。

- ・論理的定義の確認： 各要素が収益性に与えるメカニズムを、自身の言葉で正確に説明できるかを確認する。
- ・多角的な市場洞察： 単一の視点ではなく、供給元から顧客、代替品に至るまで、業界を包括的なエコシステムとして捉える視点を持っているかを問う。
- ・解決策の導出力： 外部環境の分析結果を、単なる現状報告で終わらせることなく、企業の生存戦略（差別化や市場選択）へと結びつける構想力を評価する。

□問題 2 の出題意図

本設問は、マーケティング戦略および経営戦略の基礎概念の 1 つである製品ライフサイクルについて、各段階の特徴だけでなくどのような戦略をとるべきなのかについてまで理解できているかどうかを問うことを意図している。とりわけ成長期においては、市場が拡大し拡大する市場需要に対応するということのみの理解にとどまり、他社よりも速いスピードで成長し高い市場シェアを獲得することが重要であるということが見落とされがちである。というのも、次の成熟期では市場におけるポジションが確立され、また消費者側も自分が選ぶ定番ブランドを決めてしまうことが多いため、現実には市場シェアの逆転が難しいからである。そのため、成長期の間に速いスピードで成長し、他社よりも高い生産能力とチャネルを確保しておくことが重要となる。具体的には、消費者のブランド選好を確立することであり、マーケティング・ミックスもブランド選好を確立するために構築することになる。こうしたことを理解し説明できているかどうかを確かめることが出題意図である。具体的には以下の点の評価した。

- ・製品ライフサイクルの概念、とりわけ各段階の特徴を理解できているか。
- ・成長期の特徴について理解できているか。
- ・成長期における戦略について、単に市場需要の拡大に対する対応だけでなく、競合他社との関係、とりわけ 競合他社よりも速いスピードで成長することが課題であることを説明できているか。
- ・競合他社よりも速いスピードで成長するためにはブランド選好を確立することが条件であり、マーケティング・ミックスもブランド選好を確立するために構築するものであることを説明できているか。

□問題 3 の出題意図

- ・本設問は、経営戦略の動的な側面を理解しているかを問うている
 - 1.概念の厳密な区別： 単なる「得意分野」と、持続的優位の源泉である「コア・コンピタンス」を論理的に区別して説明できるか。
 - 2.抽象と具体の往復： 3つの規定要因という理論的な枠組みを、ホンダのような実在の企業事例に当てはめて論理的に一貫性のある説明ができるか。
 3. 戦略的視座の広さ： 個別の商品開発を超えて、企業全体を「能力の集合体」として捉える経営層に近い視点を持っているかを評価する。

□問題 4 の出題意図

経営戦略論の主要アプローチであるポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチについて、それぞれの基礎概念を理解できているかどうかをチェックするのが本問題の出題意図である。具体的には以下の点の評価した。

- ・ポジショニング・アプローチについて、有利なポジションを築くことにより無益な競争を回避し、そのことで競争優位性を実現する立場であることを説明できているか。
- ・ポジショニング・アプローチの代表的論者であるマイケル・ポーターの基本戦略およびファイブ・フォース分

析について言及しているか。

・資源ベース・アプローチが、他社が容易に模倣できない資源こそが持続的競争優位の源泉になると考える立場であることを説明できているか。

・他社が容易に模倣できない資源こそが持続的競争優位の源泉になることに触れているか。

・ポジショニング・アプローチが外部環境重視、資源ベース・アプローチが内部環境重視であることに言及できているか。