

# 経営戦略 2級

平成28年7月

| 試験範囲            |                      |                                      |   |                    |
|-----------------|----------------------|--------------------------------------|---|--------------------|
| I. 経営戦略と組織の理論   | 1. 企業と組織の概念          | (1) 企業とは何か                           | ア 企業活動の本質<br>イ 企業活動の目的  |                    |
|                 |                      | (2) 企業の構成要素                          | ア 外部環境と企業   |                    |
|                 |                      | (3) コーポレートガバナンス                      | ア コーポレートガバナンスとは<br>イ 株主主権論と従業員主権論<br>ウ 日本型コーポレートガバナンス                               |                    |
|                 | 2. 経営戦略の定義           | (1) 経営戦略の概要                          | ア 経営戦略の定義<br>イ 経営戦略の必要性   |                    |
|                 |                      | (2) 経営戦略論の歴史的流れ                      | ア 経営戦略論の体系化<br>イ 分析型戦略論の展開<br>ウ プロセス型戦略論の展開   |                    |
|                 | 3. 経営戦略の内容           | (1) 事業ドメイン                           | ア ドメインの定義<br>イ ドメインの確定  |                    |
|                 |                      | (2) コア・コンピタンス(企業の中核能力)               | ア 経営資源とは<br>イ 経営資源の優位性と組織学習<br>ウ 組織学習<br>エ コア・コンピタンスの概念<br>オ コア・コンピタンスを獲得するには       |                    |
|                 |                      | (3) 競争優位性                            | ア 競争戦略の基本型<br>イ 競争市場戦略<br>ウ 戦略グループと移動障壁   |                    |
|                 |                      | (4) シナジーの決定                          | ア シナジーとは<br>イ シナジーの種類   |                    |
|                 | 4. 経営戦略の構造           | (1) 戦略の階層構造                          | ア 戦略のヒエラルキー<br>イ 戦略のレベルと戦略項目  |                    |
|                 |                      | (2) 全社レベルの戦略の概要                      | ア ドメインの定義<br>イ ミッション<br>ウ 経営理念<br>エ ビジョン  |                    |
|                 |                      | (3) 事業戦略の概要                          | ア 事業戦略(競争戦略)<br>イ 市場と競争優位性  |                    |
|                 |                      | (4) 機能分野レベルの戦略の概要                    | ア マーケティング戦略<br>イ 生産戦略<br>ウ 研究開発戦略   |                    |
|                 | 5. 経営戦略と組織との関係       | (1) 経営戦略の策定と実行の関係性                   | ア 戦略と組織の適合関係<br>イ 組織は戦略に従う(チャンドラーの提唱)<br>ウ 戦略は組織に従う(アンゾフの提唱)                        |                    |
|                 |                      | (2) 戦略と組織の相互浸透性                      | ア 戦略経営の台頭<br>イ 戦略と組織の相互浸透   |                    |
|                 |                      | (3) 戦略の統合的システム(7Sモデル)                | ア 7Sモデル<br>イ 統合的戦略論の展開  |                    |
|                 |                      | (4) 分析型vs.プロセス型戦略                    | ア 分析型戦略論の限界<br>イ プロセス型戦略論の構造<br>ウ プロセス型戦略論の有効性                                      |                    |
|                 | 6. 経営戦略のサブ・システムとその統合 | (1) 内部戦略の統合                          |   |                    |
|                 |                      | (2) 外部戦略の統合                          | ア 分社化<br>イ グループ戦略<br>ウ 戦略的提携  |                    |
|                 | II. 経営戦略の策定          | 1. 競争優位性の決定                          | (1) 業界の構造分析   | ア 利益率と業界構造         |
|                 |                      |                                      | (2) 戦略グループと移動障壁   | ア 戦略グループ<br>イ 移動障壁 |
|                 |                      |                                      | (3) コスト・リーダーシップ   |                    |
|                 |                      |                                      | (4) 差別化戦略   |                    |
|                 |                      |                                      | (5) 集中戦略  |                    |
| (6) 競争優位の実現     |                      |                                      |   |                    |
| 2. コア・コンピタンスの決定 |                      | (1) 経営資源とは何か                         |   |                    |
|                 |                      | (2) 見えざる資産                           |   |                    |
|                 |                      | (3) 経験曲線                             |   |                    |
|                 |                      | (4) PIMS(マーケティング戦略の収益効果)             |   |                    |
|                 |                      | (5) PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)        | ア PPMモデル<br>イ ポートフォリオ・マネジメント<br>ウ PPMの戦略効果<br>エ 戦略的事業計画グリッド<br>オ ポートフォリオ・マネジメントの問題点 |                    |
| (6) コア・コンピタンス   |                      | ア コア・コンピタンスとは<br>イ コンピタンスの変化と競争優位の変化 |   |                    |
| 3. 事業領域の決定      |                      | (1) ドメインとは何か                         |   |                    |
|                 |                      | (2) ドメインを定義する次元                      | ア 市場と技術による定義<br>イ 3次元による定義  |                    |
|                 |                      | (3) 機能的ドメインの定義                       | ア 機能的ドメイン定義の必要性<br>イ ドメイン・コンセンサス<br>ウ 事業定義のための代替戦略<br>エ ドメインの再定義                    |                    |
|                 | (4) 資源展開としてのドメイン     | ア 成長ベクトル<br>イ 多角化                    |   |                    |

# 経営戦略 2級

平成28年7月

## 試験範囲

|              |                      |  |   |  |
|--------------|----------------------|--|---|--|
|              | 4. 事業システムの決定         | (1) 事業システムとは何か                             | ア 事業システムとは<br>イ 情報革命の経済的意義<br>ウ 縦の融業化(同期化戦略)<br>エ 横の融業化(事業連結戦略)   |  |
|              |                      | (2) 事業システムの設計(バリューチェーン)                    | ア バリューチェーン<br>イ コスト・ドライバー<br>ウ 事業の変革とバリューチェーン<br>エ バリューチェーンの再構築   |  |
|              | 5. 経営戦略の選択           | (1) 環境適応タイプによる類型モデル                        | ア 防衛型<br>イ 探索型<br>ウ 分析型<br>エ 受身型                                  |  |
|              |                      | (2) 競争地位による類型モデル                           | ア リーダー<br>イ チャレンジャー<br>ウ フォロワー<br>エ ニッチャー                         |  |
|              |                      | (3) 戦略タイプによる類型モデル                          |   |  |
|              | 6. 戦略的計画へのブレイクダウンの実例 | (1) 経営戦略から戦略的計画へのブレイクダウン                   |   |  |
| Ⅲ. 経営戦略実行・評価 | 1. 経営戦略と組織           | (1) 経営戦略と組織構造                              | ア 戦略と組織の適合性<br>イ 組織構造の類型<br>ウ 組織の成長と組織構造<br>エ 組織構造のタイプ別特性         |  |
|              |                      | (2) 組織文化                                   | ア 組織文化とは<br>イ 組織文化の諸機能<br>ウ 経営戦略と組織文化                             |  |
|              | 2. 組織プロセス            | (1) 意思決定のプロセス                              | ア 経済人モデルと経営人モデル<br>イ 戦略的意思決定<br>ウ 日本企業における意思決定プロセス<br>エ 日本企業の組織研究 |  |
|              |                      | (2) 会議体の活用                                 | ア 意思決定プロセスと会議体<br>イ 多様な意思決定タイプと会議体の活用                             |  |
|              | 3. 経営戦略とマネジメント・プロセス  | (1) 経営戦略のP(Plan)－D(Do)－C(Check)－A(Act)サイクル | ア マネジメント・プロセスとは<br>イ PDCAのサイクル化<br>ウ マネジメント・プロセスの機能               |  |
|              |                      | (2) 経営戦略の統制と評価・フィードバック                     | ア 経営戦略と統制システム<br>イ 統制のプロセス<br>ウ 統制システムの設計                         |  |
|              |                      | (3) 経営戦略とマネジメント・コントロール                     | ア マネジメント・コントロールとしての計画システム<br>イ 計画システムの意義                          |  |
|              | 4. 経営戦略とトップ・マネジメント   | (1) トップ・マネジメントの役割                          |   |  |
|              |                      | (2) 戦略プロセスとトップ・リーダーシップ                     |   |  |
|              |                      | (3) トップ・マネジメントの専管事項                        |   |  |
|              | 5. 経営戦略の人的側面         | (1) 人々の動機づけ                                | ア ホーソン工場実験の意義<br>イ 個人の動機づけ理論                                      |  |
|              |                      | (2) 戦略へのコミットメント創出                          | ア 集団へのコミットメント創出<br>イ 集団的意思決定と戦略<br>ウ 戦略へのコミットメント創出                |  |
|              |                      | (3) コンフリクトとその解消                            | ア コンフリクトの有効性<br>イ 部門間コンフリクトの発生要因<br>ウ 部門間統合の組織戦略<br>エ コンフリクトの解消行動 |  |
|              |                      | (4) 戦略と人的資源管理                              |   |  |
|              |                      | (5) 研修実施と効果の検証                             |   |  |
|              | 6. 経営戦略の価値的評価        | (1) 企業価値の評価                                | ア 企業価値認識の重要性<br>イ 事業環境の変化<br>ウ 資本(経営権)市場の発達<br>エ 企業価値創造の必要性       |  |
|              |                      | (2) 企業価値の外部評価(DCF法)                        | ア 企業価値の評価<br>イ DCFアプローチと会計的アプローチ<br>ウ DCF評価の基本アプローチ               |  |
|              |                      | (3) 企業価値の内部評価(バランスド・スコア・カード)               | ア バランスド・スコア・カードとは<br>イ バランスド・スコア・カードの視点                           |  |
|              | Ⅳ. 経営戦略・イノベーション      | 1. 企業革新の戦略                                 | (1) 企業革新とは何か  | ア 企業革新とは<br>イ 企業革新のパターン<br>ウ 企業革新の構造                     |
|              |                      |  | (2) 経営戦略の革新   | ア 経営戦略の革新の必要性<br>イ 戦略志向性の変化<br>ウ 経営戦略の革新<br>エ 新たな戦略パラダイム |
| (3) 経営組織の革新  |                      |  | ア 相互浸透型組織<br>イ ネットワーク組織による革新<br>ウ ネットワーク組織とイノベーション                |  |
| 2. 新規事業の開発   |                      | (1) 新規事業開発の考え方                             | ア 新規事業開発の必要性<br>イ 新規事業開発のパターン<br>ウ 新規事業開発の成功要因                    |  |
|              |                      | (2) 成長戦略とイノベーション                           |   |  |
| 3. これからの経営戦略 |                      | (1) 技術革新の戦略                                |   |  |
|              |                      | (2) 国際化と戦略・組織の変化                           |   |  |
|              |                      | (3) 外部組織の活用                                |   |  |
|              |                      | (4) 経営戦略とCSR                               |   |  |