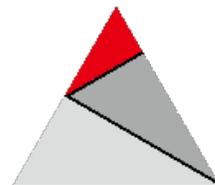


# 国内MBA受験予備校業界初！ 2019秋入試

## 早稲田大学ビジネススクール (MBA)小論文試験 解答速報会



AGAROOT  
ACADEMY

# Validity vs. Reliability

Validity (妥当性)

Reliability (信頼性)

## 問題1

孫氏はいう。およそ戦争の原則としては、敵国を傷つけずにそのまま降服させるのが上策で、敵国を打ち破って屈服させるのはそれには劣る。・・・百たび戦闘して百たび勝利すを得るというのは、最高にすぐれたものではない。戦闘しないで敵兵を屈服させるのが、最高にすぐれたことである。

上記は現代のビジネスにどの程度当てはまるか、事例や統計、経営史などの証拠に言及しながら評価せよ。

## 問題1の解答例

- 現代のビジネスにかなり当てはまるとした上で、証拠として競争戦略論のポジショニング・ビューを用いて理論と事例で説明した。

- ポジショニング・ビュー(PV)とは？(基礎講座第4章)

ポジショニングとは、企業を取り巻く競争環境の中で「他社と違う所に自社を位置づけること」である。すなわち、「他社と違ったことをする」ことである。このポジショニングの考え方は、「競争する」ではなく、「競争を避ける」という発想である。競合企業と真正面から戦うのではなく、自社に有利で売上が立ち、利益が出やすい位置を探して、競争することなく儲けよう、という考えである。

- ポジショニング・ビューの事例として、女性専用のスポーツクラブの「カーブス」をあげた。(基礎講座第5章)

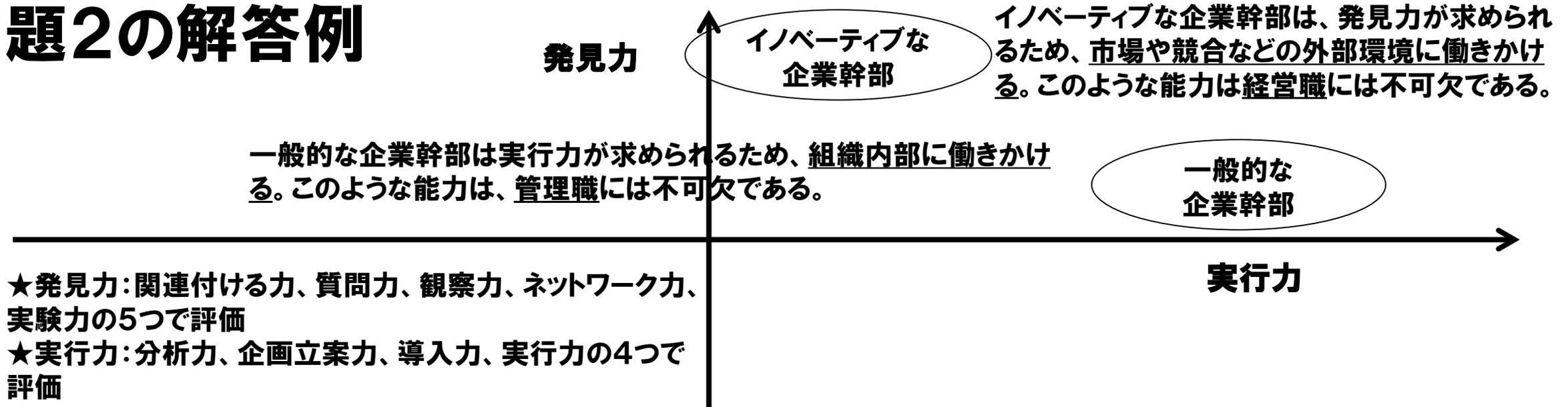
スポーツジム市場に、若いOL、主婦、中高年女性という従来スポーツジムとは無縁だった無消費を取り込んだ。女性にとって、ジム、プール、スタジオ、浴室、サウナなどトータルサービスを提供する従来のスポーツジムは不要と考えられていたため、マンションの一室程度のスペースで簡単なジム設備だけを設置し、安価で利用できるスポーツジムの形を提案し、新たなスポーツジム市場を創造した。

## 問題2

戦いに巧みな人は、戦いの勢いによって勝利を得ようと求めて、人材に頼ろうとはしない。だから、うまく[種々の長所を備えた]人々を選び出して、勢いのままに従わせることができるのである。

この言明は、現代の組織に対してどの程度当てはまるであろうか？ 企業のみならず、部門、NGO、サークル、などいろいろな組織の事例や統計、経営史などの証拠に言及しながら評価せよ。

## 問題2の解答例



イノベーターな企業幹部は「発見思考型」である場合が多いが、事業を成功させるには「実行力」も欠かせない。賢明なリーダーはこのことを承知しており、自らの発見力と実行力の構成を知り、自らの弱みを他のメンバーによって補うのである。企業の事例としては、デル・コンピューターのマイケルデルとケビンロリンズ、イーベイのピエールオミダイヤとジェフスコールの関係が好例である。(基礎講座第5章)

チームメンバーが異なる発見力を持っている。メンバーが互いに補い合う発見力を持っていると、チームの総合的な発見力は高くなる。また、発見力だけでなく、実行力を備えたメンバーがおり、発見力と実行力共に優れているチームのパフォーマンスは高い。(基礎講座第9章) この考えは、サークルでもNGOでも当てはまる。

## 問題3

最高に優れた将軍については、目につくような派手な勝ち方をしないので皆に知られず、皆知るような勝利を上げた将軍は二流だと主張している。実際、前掲載書などに紹介された優良(とされた)企業の多くは時を経ずして業績悪化し、また、優れたビジネスリーダーと持てはやされたトップ経営者で晩節(ばんせつ)をけがした人も必ずしも少なくない。

本当に優れた企業やビジネスリーダーのついては、(目に見えるような戦争をしないので)一般に知ることが難しく、我々が事例などで知ることができるのは(目に見える戦争に勝つような)二流の企業や経営者に過ぎないとすると、ビジネスにおいて事例を学ぶことの意味はどこにあるか？優れた経営についてどのような学び方をすれば良いか論ぜよ。

## 問題3の解答例

- **ビジネスにおいて事例を学ぶことの意味は？**

成功事例と失敗事例の分析から、なぜ成功したのか、なぜ失敗したのかを学ぶことができ、経営における持続的な成功のためのベースとなる考え方を学ぶことができる。理論的追試(theoretical replication)。(出願書類・研究計画書の書き方講座第3回)

- **優れた経営についてどんな学び方をすれば良いか？**

持続的な競争優位を築いている企業の持続要因を分析して、そこから得られた結果から経営を学ぶ。次項で説明。(基礎講座第11章)

## 近年の研究：持続的競争優位は存在するか？

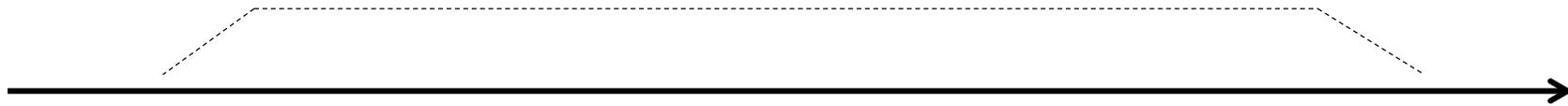
### ● ウィギンズとルエフリの研究

二人は、1972年から1997年までの全米の40産業にわたる6772社の投資利益率などの時系列データを用いて、企業が10年以上続けて同じ業界のライバルよりも高い業績を残した場合を「持続的な競争優位」を持っているとみなし、そのような企業はどのくらいあるのか、分析した。結果は以下のとおりである。

- 「持続的な競争優位」を実現する企業は存在するが、その数は2～5%にすぎない。
- 企業が競争優位を実現できる期間は短くなっている。すなわち、持続的な競争優位を実現することはどんどん難しくなっている。
- いったん競争優位を失ってから、その後再び競争優位を獲得する企業が増えている。すなわち、現在の優れた企業とは、長い間安定して競争優位を保っているのではなく、一時的な優位をくさりのようにつないで、結果として長期的に高い業績を得ているように見えているのである。

## 現在の持続的競争優位のイメージ

経営環境が安定していた時代の  
持続的な競争優位のイメージ



経営環境が激変するハイパー・コンペティション下での  
一時的な競争優位の連鎖のイメージ



(出所) Wiggins, Robert R., and Timothy W. Ruefli. 2002. "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance." *Organization Science* 13(1):81-105

どのくらい得点できれば  
合格するの？

**今回の秋入試と、  
今後行われる冬入試の  
小論文の傾向と対策は？**