

## 平成28年度岡山大学大学院社会文化科学研究科博士前期課程【2月募集】入学試験問題

講座	経済理論・統計、比較経済、政策科学、 経営学、会計学、組織経済学、 地域公共政策コース
専門科目	経営学

以下の問1、問2の両方に解答しなさい。なお、問1は解答用紙の第1ページと第2ページに解答し、問2は解答用紙の第3ページと第4ページに解答しなさい。

問1 モティベーション(motivation)論に関して以下の(1)と(2)を解答しなさい。

- (1) 1927年から1932年にかけて米国のウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場で行われたいわゆるホーソン工場実験のマネジメントにおける意義について説明しなさい。
- (2) V.H.ヴルム他が提唱した期待理論について説明しなさい。

問2 次ページ以降の文章を読み、下記の(1)と(2)の両方に解答しなさい。

- (1) 下線部①、②について、PPMの枠組みを整理し、その限界を指摘しなさい。特に、「PPMの枠組みの整理」では、製品や事業はどのように分類でき、それぞれどのような戦略が有効で、全社的にはどのようなマネジメントが有効だと考えられるのか、言及すること。
- (2) 下線部③について、具体的な企業にPPMを適用し、全社戦略の構想を示しなさい。

(出典) 嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎(2009)『1からの戦略論』、碩学舎、192-209頁、一部省略

売上が伸びている事業ばかり抱えているのに、倒産する企業があるのはなぜか。赤字を垂れ流しているにもかかわらず、敢えて事業を継続する理由は何か。後発事業というハンディをもものともせず、他者を横目にシェアを伸ばしている企業の秘密は何か。私達の身の周りには、一見理解し難い経営現象が多々ある。

多角化を行うと、企業は複数の異質な事業を持つことになる。今日でこそレーザー／インクジェットプリンターや複写機など事務機が売り上げの多くを占めるキヤノンも、元はといえばカメラの会社だ。確かに、抱える事業すべてが成長している時期には、かつての松下電器産業（現パナソニック）のように商品分野別の事業部制を敷いて各事業部が独立採算で競い合うことが全社的な成長をもたらしたのかもしれない。しかし、カネのない事業部に成長機会があり、カネのある事業部に成長機会がないといった場合、会社全体としてみれば、一考の余地が生じる。

そこで、1960年代の米国で流行した、多数の異なった事業を行う「コングロマリット経営」を受け、1970年代初頭、資金の内部調達を基本とする米国企業をクライアントとするボストン・コンサルティング・グループ（以下BCG）が開発したのが、Product Portfolio Management（以下、PPM）という枠組みである。

「ポートフォリオ」とは、元来複数の株式を入れるフォルダを意味し、投資全体のリスクと収益性のバランスの重要性を説くものだ。PPMは、その株式の組み合わせを製品や事業の組み合わせに置き換え、経営資源の中でも特に大きな制約となりがちなカネ（キャッシュ）に焦点を当てる。その上で、①キャッシュの流れを全社的に管理することによって、複数の事業や製品を有する企業が、全体として利益と成長をバランスよく達成しようというものだ。（中略）

複数の事業や製品を展開していない企業はほとんどないといってよい現代にあっては、②PPMはほぼ例外なく活用できる枠組みだ。シンプルであるが故の限界もあるが、「選択と集中」という視点で企業の長期的な全社戦略を考えるためには必須の枠組み、といって過言ではないだろう。

本章で学んだ知識を基に、③日頃から興味を持っている企業や、これから就職活動を行うおうとする企業について、実際にPPMチャートを描いてみて欲しい。そうすれば、全社戦略の立案担当者になれる日も近いかもしれない。

以上