

平成 22 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 と問 2 の両方に解答しなさい。なお、問 1 は解答用紙の 1, 2 ページを、問 2 は解答用紙の 3, 4 ページを用いて解答しなさい。

問 1 ポーター (M. Porter) の基本戦略について、説明しなさい (解答用紙 1 ページ目に「問 1」と記してから解答を始めること)。

問 2 以下の文章を読み、下記の (1) と (2) の両方に解答しなさい。

(1) BMW ジャパンにとって、どのような経営上の課題が示唆されていますか。
経営学的にわかりやすく説明しなさい (解答用紙 3 ページ目に「問 2 (1)」と記してから解答を始めること)

(2) (1) で説明した経営上の課題に対し、BMW ジャパンはどのように対応すべきですか。あなたの考えをわかりやすく述べなさい (解答用紙 4 ページ目に「問 2 (2)」と記してから解答を始めること)

[出典：月刊『カーグラフィック』1999 年 2 月号 294 頁「BMW オーナーの嘆き」]

毎号大変楽しみにしております。誰にも相手にされない嘆きを聞いてください。

長期使用にも充分耐える優れた基本設計。部品なども 24 時間以内にその 97% を供給されるというサービス体制。本当の性能を楽しめるのは 5 万 km くらい走行してからですから末永く愛用してください。こんなセールスマンのうたい文句で、現在も使用している 320 i (E30) を購入したのは、もう 10 年以上前のことだ。BMW のファンだったので中古の 02、そしてこれも中古の初代 3 シリーズに続いて、現在のが 3 台目の BMW だ。この後、BMW の特に 3 シリーズが大量に発生するわけだが、この頃はまだ少数だった昔からのファンが支えていたのだと思う。

ところがBMWジャパンは、E36の途中から露骨に価格を下げられないための苦肉の策としか思えないサービスフリーウェイなるサービスを始めた。が、古いクルマのユーザーたちは、当然その恩恵に浴することができない。丸目を止めたスタイリングにも原因はあるのだが、この頃から私のBMW離れは加速した。古いクルマを愛用するユーザーを大切にしない。新車から3年、カードの期限切れと車検を前に乗り換えを勧める。サービスをうけられなくなる中古車はその分価格を下げなければ売れず、また中古車を購入した人は、その高い整備代、部品代に驚いてしまう。5分単位で計算される工賃（今どきのパーツの時給より高い1000円近くもする）。ワイパーのゴム交換を依頼すると、工賃が高いために金属部分とゴムの付いたワイパー本体を交換してしまう方が作業時間が短くてすむために安くなるという矛盾。部品の価格も、ゴムはアコード用のものが流用することができ、1本分の値段で2本買ってオツリがくる。別に性能には差はない。BMW本社が目指す世界規模のリサイクルの運動も、このような現場の状況を見せられてしまうと、何とも俄には信用できない。サービスそのものの水準も非常に寂しいレベル。タコメーターの不具合は何度修理を依頼したことか。だが未だに直っていない。プリント基板交換を数回、そのたびの工賃、部品代はかなりのもの。挙げ句の果てに、メーター本体の交換を勧められたが、あまりに高価のために断わる。他にも同じような事例は多数。

今の時代どこのディーラーでもそうなのかもしれませんが、まず直すということをしません。そこにあるのは大いなる部品交換と大いなるユーザーの部品代負担。これは板金等も同じことで、ほんの少し凹んだだけのフェンダーでも板金せずに（できる人が少ない？）交換してしまう。今までで一番驚いたことは、エンジンルーム内になんと20cmほどのドライバー（立派なスナップオン製）が置き忘れられていたことです。私が気がつくまで、運良くエンジン頭部の凹部分におさまっていたからよかったものの、走行中にファンやベルト類に挟まったことを考えるとまったくもってゾッとすることです。何というレベルなのでしょう。整備手帳では交換したことになっていて、その料金も支払ったブレーキパッドが交換されておらず、後で無料交換（当然！）したが、この詐欺同様のことは何なのでしょう。気がつかなければどうなっていたのでしょうか。

このような時だけではありませんが、リコール等も含めてユーザー側には何の責任もない事例でも、いつも自らがクルマを持ち込まなければならない。3分くらいで済むから持って来てくれというリコールなら、サービスカーで巡回してでも対応すべきだ。無料で交換（リコールなら当然）というが、ユーザーが持ち込む時間、ガソリン代はタダだと思っているのだろうか。新車購入の話ともなれば、呼びもしないのに何度でも来ることはできるのだから。これからクルマを購入する人がお客様であって、現在すでにクルマを使用している人は客ではないのだろうか？ そんな本音を露骨にユーザーに見せつけるような会社に未来はないと思いたいが、新車から新車に乗り継ぎ、整備、工賃の無料サービスを受け続けるユーザーも確かにいるわけだから、何とも釈然としない。このような会社、ディーラーは、すぐにでも見切れればよいのだが、クルマ自体は大変気に入っていて触手を伸ばしたいクルマも、別にこれとって見当たらないので余計に始末が悪い。あーあ、どうすればいいのだろう！！

以上