

令和8年度第1期大学院商学研究科一般入学試験

博士前期課程 商学・経営学専攻共通 専門科目 解答又は解答例

第1問

1 企業が顧客に提供する商品としての「サービス」の特徴を、有形財の「製品」と比較した上で説明しなさい。(解答例)

マーケティング・ミックスにおける製品(product)の要素はメーカーの発想であり、サービス業ならば製品の代わりにサービス(service)を生産しているといえる。サービスは多くの場合、直接に顧客に働きかける活動であるために、その品質は製品の様に客観的に比較して優劣をつけることが困難な場合が多く、主観的な側面が重要となる。また、人をベースとするのか設備をベースとするのか、対人か対物か、対個人なのか対事業所か、営利か非営利か等の類型も多岐にわたる。したがって、サービスとは個人や組織を対象として何らかの価値を生産して活動し、提供あるいは働きかける事であると理解できる。

サービス産業の特徴は、フード・サービスに重点を置くホテル、旅館、レストラン等を例にとると分析しやすい。あくまで一例ではあるが、顧客はこれらのサービスに対して、対価を支払う前に自身で比較や評価をすることは困難である。なぜなら、その場、その時の体験を通して初めてサービスの質が評価できるからである。そして、標準化しにくいのもサービスの大きな特徴である。同じレストラン内でも店員の知識や経験の差によってメニューの説明に差が出てくるし、サービスを提供する店員の性格の違い等によっても顧客が受ける印象は違ってくる。しかも、そこでの体験は一過性のものであるから、満足が得られなくては、その店舗や場所を二度と訪れなくなる。

また、製品は生産されて顧客に消費されるまでに、時間的に大きな差がある。在庫可能な製品であれば、夏季に生産された製品を冬季に販売する事もできる。また、適正なマーチャンダイジングにより、顧客セグメント別に売れ筋製品をあらかじめ分析する事も可能である。しかし、サービスは生産と消費が同時に行われている状況にある。例えば、タクシーや電車等の輸送サービスは、企業は顧客が目的地に到着するための手段としてのサービスを生産していて、同時に顧客はそのサービスを消費しているのである。このように生産と消費が同時であるために、企業の経営トップは、サービスが遂行されている現場に介入できない場合もある。したがって、サービスの質をいかに管理するかは、大きな課題でもある。いずれにせよ上述の例からも明白なように、サービスを生産する単位が人である事が中心なので、提供されるまでのプロセスを左右する組織の理念や価値観及び経営方針、従業員の行動がサービスの生産に大きな影響を及ぼし、これらの要素を包括した関連性がサービスの質に依存してくる。これらの分析から主なサービスの特徴は、「無形性」「事前評価が困難」「標準化しにくい」「一過性」「生産と消費の同時性」であると言及できる。

2 企業が自社の製品をブランドとして成立させることの意義は何であるのか、顧客の視点から論述しなさい。(解答例)

ブランドとは、ある売り手の商品を競争者から区別する目的で付けられたものであり、一言で示せば商標を意味する。すなわち、ある顧客にとって、その製品・サービスの名前やデザイン等に触れた際に、それらにまつわる様々なイメージができ、同時に他の製品と区別ができた時点でブランドと呼べるであろう。企業側の視点に立てば、顧客の需要を創造し確保する役割を担う競争優位の源泉となった時点が、ブランド確立時といえる。したがって、ブランドは特定の製品・サービスを表す、またはそれらのまとまりを表す固有名詞として示すことができ、製品の物理的機能を示すものではない。

この事は、特定の製品を想像すると理解しやすい。製品は基本的機能だけ備わっていればよいわけではない。むしろ、企業はいかに競合製品と差別化をはかるかという付加機能で勝負している。例えば「車」という製品は、動いて人や荷物を運ぶという必要最低限の働きが基本機能であり、「バッグ」は小物や書類等を入れて手軽に持ち運びを可能にするのが基本機能である。したがって、紙袋でも高級ブランドのバッグでも基本機能に差がないことになる。

これに対して、顧客側はスタイル・デザインが自分好みであるとか、当該ブランドにステータスを感じるといった付加機能の方を重視する傾向にある。そればかりか販売店のディーラーの対応が好印象であったとか、アフターサービスが充実している等の要素を重視する顧客も存在する。すなわち、「製品=基本機能+付加機能」という公式が成り立つのである。むしろマーケティング力が発揮されるのは、スタイル・デザイン、ブランド名などの製品の物理的機能に関係がない製品イメージの領域である。とりわけブランド概念に関しては、ブランド・エクイティの概念が浸透した事により、ブランド戦略の重要性が高まり、今日では製品戦略の一領域にとどまらず独立した領域となっている。また、日本市場における消費者のブランドに対する関心はとても高く、企業がいかにパワーのあるブランドを構築するかが大きな課題となっている。

それではブランドとして成立するための意義は何であろうか。顧客の視点からブランドを考察すると次の2点に凝縮できる。一つは、最低限の品質保証である。今日のように情報過多になった時代には、顧客の一人一人が製品の大量の情報を処理するのは不可能である。特定ブランドの評判や名声を情報として蓄積していれば、たとえ購入しようとしている製品に十分な知識がなくても、そのブランドの信頼性が一つの指針として大きな役割を果たしうる。もう一つは、そのブランドの製品を所有することによって顧客満足度が上昇するという点である。例えば、単純に基本機能としてのバッグを購入するのであれば、ヨーロッパの高級ブランドを購入するのは経済的合理性の点では反している。しかし、このブランド名が一定の顧客に対して、ハイセンスやステータスといった様々な価値を与えているのである。品質が顧客に認められてこそではあるが、一定の品質が確保された上では、同品質であっても高級ブランド名が付与しているものと、そうでないものとの価格差は極めて大きい。この製品価格には、無形であるブランド名が顧客の満足度を満たした事についての代価が含まれている事になる。以上のようにブランドが顧客に対して最低限の品質保証の役割を果たす事、当該ブランド製品を所有することで顧客満足度が上昇する事の2点が達成できれば、企業にとってのブランドは、識別手段にとどまらず、他企業の参入障壁になったり、他の製品カテゴリーへの参入手段ともなりうるのである。

令和8年度第I期大学院商学研究科一般入学試験

博士前期課程 商学・経営学専攻 専門科目 解答又は解答例

第2問

1. PPMとは縦軸に「市場成長率」、横軸に「相対的マーケットシェア」をとりそれらの高低により「金のなる木」「花形」「問題児」「負け犬」という4つのカテゴリーに分類し、各事業をプロットすることで望ましい事業バランスを考えることを目的にして考案された指標である。ここで「金のなる木」とは「市場成長率」が低く、「相対的マーケットシェア」は高いという特徴を有し、最も収益の高い事業はこのカテゴリーに分類される。以下、「花形」は「市場成長率」「相対的マーケットシェア」ともに高く、資金の出入りが激しく収益は「金のなる木」ほど大きくはない。また「問題児」は「市場成長率」は高いものの「相対的マーケットシェア」は低く赤字部門である。最後に「負け犬」は「市場成長率」「相対的マーケットシェア」ともに低く、現状のみならず将来的にも収益が見込めない部門である。

さて、PPMのこのような特徴を踏まえて望ましい事業バランスを考えた場合、次のようになる。すなわち、まず「金のなる木」に分類される事業を持つことである。これは上記したように最も収益の上がる分野であるため、企業としてはまず「金のなる木」の事業を持つことが必要となる。その上で「金のなる木」で得た利益を「花形」「問題児」に投入し、将来の「金のなる木」へと育てることである。ここで留意すべき点は「問題児」の扱いである。「問題児」が現状は赤字部門であるため、財務的には切り捨てるという判断も可能であるが、「市場成長率」が高い、すなわち将来、伸びる可能性があるという特徴を有しているため、ここは我慢して資金を投入し続けるという判断をする。一方、「負け犬」については現状および将来に渡って収益が上がる見込みが低いいため、ここに分類された事業に関しては速やかに撤退するという判断をすることになる。

尚、実際の企業経営の現場においては、4つのカテゴリーのいずれかにきれいにプロットできない場合も想定される。例えば「問題児」なのか「負け犬」なのかグレーゾーンにあって判断が難しい場面も想定されうる。従って、PPMは経営者が望ましい事業バランスを考える際のあくまでも1つの指標として捉えるべきものである。

2. 企業が事業を多角化する際に採用する手段・方法は大きく分けて3つある。1つは自社単独で新しい事業分野に進出する方法である。この方法をとる場合、多くは子会社を設立してその会社に新規事業を担当させるやり方がとられる。2つ目は他社と提携して新しい事業を行うという方法である。他社と提携する場合、いくつかのパターンがみられる。例えば設備や販売・流通チャネルの共有、人的資源の交流、協力して技術開発や商品開発を行う等の提携から共に出資して合弁会社を設立する資本提携まで様々な提携のパターンがある。そして3つ目は他社の吸収・合併、すなわちM & Aである。M & Aは新規事業分野に進出しようとする企業がすでに当該事業分野で活動している企業を買収することで人的、物的な資源やブランドなどの無形資産も含めて取得することが可能であり、短期間に確実に新規事業を軌道に乗せる有効な手段として今日、多くの企業が採用している。M & Aは発行済み株式総数の過半数を取得することで成立するが、買収を確実に短期に成立させるためにTOB(株式の公開買い付け)の手法がしばしばとられることがある。M & Aはその買収の進め方により「敵対的M & A」と「友好的M & A」の2種類に分類される。「敵対的M & A」は株を強引に買い占めて買収を成立させる手法で「企業乗っ取り」的な色彩が強い。一方、「友好的M & A」は買収者と被買収者の合意に基づいて買収を成立させるというもので時間をかけて話し合いを行い、社名を残す、被買収企業の従業員の雇用を守る等の穏健な措置がとられる場合もある。日本ではこれまでM & Aの件数自体、あまり多くはなく、仮にM & Aが行われたとしても「友好的M & A」の手法がとられることが多かった。しかしながら、グローバルな競争が激化するなかで近年は日本企業の間でも「敵対的M & A」のリスクが認識されてきており、「ポイズン・ピル」などの防衛手段に対する関心も高まっている。