

令和6年度第2期大学院商学研究科一般入学試験

博士後期課程 経営学専攻 外国語科目（日本語） 解答又は解答例

第1問

企業倫理に対する日本での認識の問題の1つは、企業倫理と企業または経営者の社会的責任との同一視であり、その具体的実践の水準での表現は企業倫理をもって「企業の社会的貢献」もしくは「善良な企業市民」の概念ないしは実践と見なすことである。事前対応的な実践体制を強調する企業の社会的即応性という概念が留意されなかったため、アメリカでのような段階的変化を経験することがなかったことによる。

2つ目が、経営実務にあつて、企業倫理に関する問題が「危機管理」の範疇に含められて取扱われていることがあげられることによって、危機に際し、自己防衛的行動となり、企業内部における根本的原因の追究にまで至らず、問題の再発防止ができない状況となっている。

これらを生み出してきた要因として、日本的労務慣行による従業員の強い忠誠心、業務執行担当常勤役員の階層的秩序のほぼ全面的な支配、それを外的に支えた企業集団や「官民協調体制」など、歴史的に形成されてきた日本企業に多く共通する企業風土が企業倫理に関わる問題の発生に際し、企業防衛を最優先させ根本的な問題の解決に至らない状況を生み出してきたといえる。

令和6年度第2期大学院商学研究科一般入学試験

博士後期課程 経営学専攻 外国語科目（日本語） 解答又は解答例

第2問

ヒロボーがラジコンヘリ分野で成功した理由を、製品戦略と競争戦略の二つの観点から説明する。製品戦略に関しては、製品ラインを絞り込むことで、多様な顧客層からの高いブランド認知を得ていることである。さらに機種を絞りこんでいるうえに、顧客が操作性のスキルを高めていくと、機種変更せずに部品を変えることで高度な操作性の実現を可能にし、顧客ニーズに対応してきたことである。

競争戦略の観点からは、ヒロボーが競合他社と横並びの戦略行動を取らなかったことである。つまり、電動モーターへ転換することなくエンジン機にこだわったことである。エンジン機であるからこそ、初心者でも機体の構造が理解しやすくなるだけでなく、コストも安く抑えられ、耐久性も高い機能を開発することが可能になった。

次にラジコンからプラスチック事業へと主要事業を転換させた成功理由としては、ラジコン事業の衰退原因からコンピタンスの重要性を学んだことである。ヒロボーはホビー分野のラジコン事業の衰退を受けて、産業用ラジコンに事業をシフトしたが、その分野での中核技術を持っていなかったために、大手企業との契約終了と同時に競争優位性を失うことになった。そこで、松坂社長はコア事業をラジコンからプラスチックへと事業転換する際に、プラスチック事業への集中的な資源配分を行った。それと同時に、新規事業に対する組織的緊張を高めるために、業績的には黒字であったにもかかわらず、ヒロボー電機の売却を行っている。

ヒロボーが新規事業として挑んだのは、取えて機械化が遅れている自動車部品のインサート成形の分野であった。競合他社の参入が少ないためである。ヒロボーはこの分野の機械化の遅れを逆手にとり、さまざまな工夫を重ねながら、インサート成形の分野での競争優位性を構築していくことになる。とくにヒロボーが市場で高い評価を得ているのは、顧客からの難しい技術開発の依頼を受けても簡単に断らないからである。今や、「製品開発に困ったらヒロボーに行けという」のが業界の評判となり、持続的成長につながっている。

現在、ヒロボーが構築しようとしているのが技術商社というビジネスモデルである。最初にヒロボーが社内で製造テストラインを設け、1年間から2年間かけて操作性や機能などを確認する。その後、顧客の工場に製造ラインが移転される。移転した後は、メンテナンス業務などには関わらない。そのため、経営に対しての柔軟性がもたらされることになる。

ヒロボーはコア事業を転換させながら持続的成長を遂げてきた。松坂が言うように「ゼロから事業を作りあげられる能力」にこそ、ヒロボーの強さがあると言っても過言ではない。