

資格の学校 平成 25 年度 東京都 I 類 B [行政/一般方式] 採用試験 TAC 専門記述 経営学 【解答例】

問題

ボストン・コンサルティング・グループの開発したプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントについて、その問題点にも言及して説明せよ。

解答のポイント

本年度の経営学記述の出題は、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）であった。PPMは経営学の基礎的事項であり、他の試験種の記述や択一でも頻出論点の一つである。したがって難易度的には易しめの問題である。内容的には、PPMの四つの領域について明確に述べた上でPPMが示唆する資源配分や問題点について述べる必要がある。もちろん、PPMの前提である製品ライフサイクル仮説や経験曲線について述べてもよいが全体的な分量を考えると出来る限りコンパクトにまとめることが必要である。解答例はかなり多めの分量となっており、このうち7割程度書ければ十分であろう。

解答例

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（以下、PPM）とは、米国のボストン・コンサルティング・グループが、ゼネラル・エレクトリック社の多様化しすぎた製品系列を整理するために開発した分析手法であり、企業が営む複数事業間の資源配分の枠組みを示したものである。

PPMでは、企業が営む事業分野を市場成長率の高低と自社の相対的市場シェアの高低でそれぞれ二分して、合計4つの領域（問題児、花形、金のなる木、負け犬）に区分する。ここで、市場成長率とは、その事業の魅力度を意味し、資源投入の必要性を表す。また、相対的市場シェアとは、その事業における自社の優位性を示すとともに、収益獲得能力の大きさを表す。

「問題児」とは市場成長率は高いが相対的市場シェアは低い事業分野であり、製品ライフサイクルではおおむね導入期にあたる事業分野である。これから成長が見込める事業分野であるためシェア拡大や研究開発のためのコストがかかり資金流出が多い一方で、販売量は少なく資金流入は少ないため収益率は極めて低い事業分野である。

「花形」とは市場成長率、相対的市場シェアがともに高い事業分野であり、製品ライフサイクルではおおむね成長期にあたる事業分野である。販売量は増加するため資金流入も大きい。これから成長が見込める事業分野であるため、シェア拡大や製品開発のための広告宣伝費や研究開発費といったコストがかかるため資金流出も大

きく収益率は低い事業分野である。

「金のなる木」とは市場成長率は低いが相対的市場シェアは高い事業分野であり、製品ライフサイクルではおおむね成熟期にあたる事業分野である。一定の市場シェアがあり、販売量も大きいため資金流入は大きいですが、成長率が鈍化しているため新たな投資要求は低く資金流出は小さいため収益率は最も高い事業分野である。

「負け犬」とは市場成長率、相対的市場シェアがともに低い事業分野であり、製品ライフサイクルではおおむね衰退期にあたる事業分野である。当該事業は収益率も低く、将来性が乏しいため撤退すべき事業分野である。

PPMに基づく資源配分とは、「金のなる木」で得た資金を「問題児」や「花形」へ回すべきということである。なぜなら、現在の「金のなる木」はいずれは衰退するから、将来の「金のなる木」を育てるため、「問題児」や「花形」に投資すべきというものである。

PPMに対する批判・問題点としては、相対的市場シェアと市場成長率の高低という分析軸自体が不適切である、「金のなる木」(＝成熟事業)を単なる資金源と考えるため、「金のなる木」の衰退を早める、「負け犬」の潜在的可能性を軽視している、資金(キャッシュ)以外の経営資源や事業間のシナジー効果を軽視している、既存事業に関する分析手法であるため新規事業の創造には寄与しない、といった点をあげることができる。

以上

(1,165字)

TAC生はココで解けた！

- ・ PPMは、経営学の授業のなかでもかなりの時間を割いており、きちんと学習していた受講生は、解けたはずである。
- ・ 直前期オプション講座「東京都I類B対策セミナー」において挙げた5つの予想問題のうちの1つである。
- ・ 専門記述対策レジュメ(政治系)P.217問題10に記載されている。