

注意

1. 答案用紙は問題の真中に挿入してあります。
2. 受験番号は各答案用紙の指定の箇所だけに記入しなさい。受験者の氏名、符号等が書いてある答案は無効になります。
3. 答案は配付した答案用紙で作成しなさい。
4. 答案用紙は、必ず切り取り線で切り離し、提出しなさい。
5. 問題は持ち帰ってよろしい。

第十一問

(満点 100点)

〔第十二問とあわせ〕
時間 2時間

問題1 現代の株式会社について述べた次の三つの短文を読んで、以下の各問に答えなさい。

手

- (1) 私有財産制度のもとでは、所有者が財産の支配権(ガバナンス)を有する。つまり、所有者が財産をどのように利用するかを決定する。その代わり、財産の所有者はその支配に伴うリスクを負担しなければならない。資本主義では、企業などの生産手段も財産として私有が認められる。
- (2) 「企業は人なり」といわれるが、現代の株式会社においては、企業の目的は株主価値の創造であるべきであるという主張がある。実際にアメリカでは、多くの企業がこの目的を明確に意識して事業を行っているといわれる。しかし、株主価値の創造はいかにして行われるのであろうか。その答は次の通りである。「効率的な株式市場においては、株主価値は、企業が資本コストを上回る収益性を持つと予想される投資を実行することによって、株価の上昇という形で創造される。」
- (3) 企業の新規投資によって創造された株主価値が維持されるには、投資の決定時に予想された収益性の実現を目指して、経営者と従業員とが協力して業務を遂行していく必要がある。

問1 企業にはさまざまなステークホルダーがいて、それぞれの目的をもって企業と関わりをもっている。ステークホルダーの一つである株主の目的が企業の目的になるのはなぜなのであろうか。簡潔に説明しなさい。

株主価値。 ⑤ 利益の最大化

問2 さまざまなステークホルダーの中で、株主がガバナンスを持つことが公平であるためにはどのような条件が満たされなければならないか。あなたの考えを述べなさい。

透明

問3 企業が資本コストを上回る投資をすることが、いかにして株主価値の創造をもたらすのか、株式市場の機能を考慮に入れながら説明しなさい。

④ 正のCF ⑥ 株価上昇

⑤ 利益の最大化

問4 経営者や従業員が株主利益の実現に向けて努力するように動機づけるためには、企業はいかなる管理手法を用いるか。具体的に説明しなさい。

ストックオプション型

問題 2 次の文章を読み、以下の各問に答えなさい。

企業が保有する多くの製品・事業を相対的マーケット・シェアと市場の成長率という二つの次元から位置づけ、各製品・事業の収益性を評価し、資本配分を考えようとするアプローチは PPM と呼ばれており、事業戦略構築のための基礎的な考え方を示すものと言われている。同様に事業戦略に注目したものに PIMS がある。それは、企業に対する調査から事業単位ごとに大量のデータを収集し、競争、市場、生産などにかかわる多くの変数のうち、どのような変数が企業の収益性に影響を与えるのかについて明らかにし、戦略策定の手段にしようとするものである。こうした考え方のもと、PIMS ではさまざまな変数と収益性との間の相関関係の分析が行われ、製品の相対的品質、相対的マーケット・シェア、生産性などの変数が収益性と高い正の相関関係にあることが明らかにされている。とくに製品の相対的品質が重要であるという指摘は注目される。PIMS の主張は、データ分析の結果に基づいて、戦略策定を行うべきであるとするところに特徴があるが、その一方で批判的な見方もされていることに注意しなければならない。

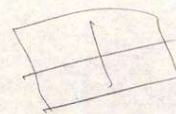
問 1 に該当するアプローチの名称を書きなさい。

問 2 PIMS とは、何の略称か。

問 3 事業戦略上、製品の相対的品質が重要となる根拠について説明しなさい。

問 4 製品の相対的品質はどのように測定されるか、その基本的な考え方を説明しなさい。

問 5 ① PIMS や文中の PPM のようなアプローチは何と総称されているかを答えなさい。
 ② PIMS のような分析結果が機械的に戦略策定に適用されると、組織はある種の症状に陥る恐れがあると批判されている。その症状とはどのようなものであり、企業の戦略選択にどんな問題をもたらすと考えられるかを説明しなさい。



④は他の⑤と競争している
 ②の競争力低下の理由

相対品質

その意 分析でも症候群 である。
 分析を形 分析 1. (現状をみる)
 分析 2. 分析 2. 分析 2. 分析 2. 分析 2.

④は ⑤ の競争力低下の理由

相対的品質は他の企業との競争力
 製品の品質は 競争力
 競争力 ④の⑤と競争している(相) 1. 分析 2. 分析 2. 分析 2. 分析 2.
 ④の ⑤. 競争力低下の理由

第十二問

(満点 100点)

{第十一問とあわせ}
時間 2時間

問題 1 企業やその経営は、①その部分、部分だけを切りとって分析してみても、また、②企業をとりまく環境を無視して、その内容だけを分析しても、十分に理解することができない。そこで、これら全体を鳥瞰的に視野のなかにとらえることも必要になる。以上のことも考えに入れて、以下の各問に答えなさい。

問 1 企業経営は、その全体として、いくつかの外部環境のうちの「いずれか」に働きかけることで、企業の生存を確保し、発展させていこうという行為である。この「いずれか」を簡潔に表現し、簡単に説明しなさい。

問 2 他の同業企業も、**問 1** で述べたのと同じことを行っている。このことを考慮に入ると、企業経営とはどんな行為か。

問 3 企業の内部、あるいは環境も含めた企業経営をとらえる概念用具として、「システム」がある。何か「システム」と呼べるための最小限の要件は、①それが複数の要素からなりたっていること(このようにとらえられること)、②それらの要素の間に、何らかの関係があることである。このようなシステム概念を使って、一つの企業の「内部」をとらえ、図示し、簡単に説明しなさい。その際、要素間の関係を示すために、矢印付きの線や枠線を使う場合、それらの意味も述べなさい。

問題 2 日本の大企業の多くで、これまで以下のような現象がみられた。①終身雇用、雇用責任意識をもった経営者、また経営者が雇用に責任をもつことへの社会からの期待によって、米国企業などと違って、経営者・従業員が「内部メンバー」になり、企業経営は、株主よりも、こうした内部メンバーのために行われていた。②機関(法人)株主でさえ、「サイレント・パートナー」だった。③経営者は、株式発行を、返済の必要がない「永久資金」の調達手段と考えてきた。従来のこうした実態が、今後どうなっていくかについて、(A)それほど変わらない、(B)株主支配型に変わっていく、という二極が考えられる。この問題を考える基盤として、この二つのそれぞれの方向に向わせる「力」(要因)にはどんなものがあるかを考えるのが一つの方法である。そこで、以下の各問に答えなさい。

問 1 (A)の方向へ作用するものは何か。

問 2 (B)の方向へ作用するものは何か。

問題 3 企業環境が流動化し、不確実性がますます増大するなかで、限られた経営資源を有効に利用しながら、現代企業は一定の目的の実現を目指して活動するが、このような企業行動の舵取りをするのが経営者である。この現代企業の経営者について、以下の各問に答えなさい。

問 1 経営者の担う機能が、管理者の担う機能と比べて、決定的に違うところがどこか、述べなさい。

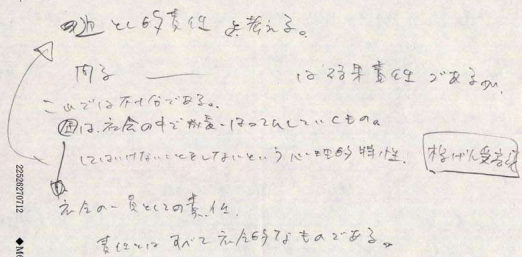
問 2 組織文化(あるいは企業風土)の問題との関連で、経営者に期待される役割について、次の問に答えなさい。
(1) 組織文化とか企業風土とか呼ばれるものは何か、簡単に説明しなさい。
(2) 企業経営において、それらがどのような役割を果たすのか、説明しなさい。
(3) このような組織文化や企業風土の面で、経営者に期待されている創造的な機能とはどのようなものか、説明しなさい。

問 3 経営者が負わねばならない責任とはどのようなものか、経営者の経営判断全般に問題がなければ、経営者はそれ以上、何も責任を問われることはないのか、あなたの意見を述べなさい。

1) 13世の福徳天皇
①の事例(新皇)

2) 13世天皇の(即位)
別冊(即位) 后尊

3) 即位の責任(文)をとりつた。
そのと(即位)は、13世天皇に(即位)をとりつた。



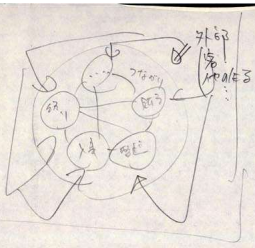
2520271712

◆161608-30

10世紀 -> 11世紀
① 即位の責任(文)をとりつた。

② 即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。

特に、即位(文)



① 即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。

即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。

即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。
即位の責任(文)をとりつた。