

問1 下記の文章を読んで設問に答えなさい。

まず、マクロの統計（全産業）で日米のROAの時系列の推移をみると、日本では80年代初めから2000年代初めにかけておおむね低下傾向がみられ、ROAの水準は、80年代初の6%程度から90年代末には2%台まで低下している。ただし、2002年以降については回復がみられ、2005年時点ではROAは4%台半ばまで上昇してきている。他方、アメリカについては、ROAは1990年代初めと2000年代初めにそれぞれ一時的に落ち込みがみられるが、その他の期間においては、おおむね7%から8%台で安定的に推移している。こうしたマクロのROAの推移については、企業の利潤最大化行動を前提にすると、資本装備率が高いほど低くなる一方、全要素生産性（TFP）が高くなるほど高くなると考えられる。このうち、資本装備率は日本、アメリカともほぼ一貫して上昇傾向にあることから、ROAの変化はTFPの動向を反映している可能性が高いと考えられる (a)。実際、ROAとTFPの動向を比べると、日本では90年代にTFPの伸びが大きく低下するに連れてROAも低下している様子がみられる。

より詳しく企業の収益性の動向をみるために、日米欧における上場企業約4千社の財務データによって各地域の企業の収益性の最近の状況をみた。すると、日米欧ともほぼ同じような動きをしており、2001年度を底に2004年度にかけてROE、ROAともに大きく改善している。ただし、ROE及びROAの水準をみると、アメリカとEU諸国の場合は、2004年度で、ROAが7%台、ROEが22%台に達しているのに対し、日本の場合は、ROAが5%台、ROEが16%台と相対的に低い水準にとどまっている。他方、レバレッジについてみると、アメリカやEUでは、多少の振れはあるものの、およそ3倍程度で期間中安定的に推移している。一方、日本については、2000年度の3.5倍程度の水準から低下傾向で推移し、2004年度については、アメリカ・EUとほぼ同じ3倍程度まで低下してきた。なお、ここで、定義上、ROAにレバレッジを乗じたものがROEになるという関係があることを考慮すると、日米欧の3地域とも同じレバレッジとなっていることから、ROAの水準の格差がそのままROEの水準の格差になっている。

さらに、こうした日米欧の収益性の格差の背景をみるために、ROEが売上高利益率、総資本回転率及びレバレッジをそれぞれ乗じたものに分解できるとの等価関係を用いると、レバレッジは日米欧でほぼ同じなので、日本の利益率の低さは、売上高利益率、あるいは総資本回転率の低さに求められることになる。実際、日本企業の売上高利益率は2004年度で6%程度であり、アメリカ・EUが9%以上の水準にあることと比べると低い水準にとどまっている。したがって、日本の総資本回転率がアメリカ・EUよりもむしろ高い水準にあることを考えると、日本の収益率の低さは、売上高利益率の低さに表されるように、十分なマージンがとれていない (b) ことを反映しているものと考えられる。

日本企業の収益性が低いことについては、既存の研究でも様々な指摘がなされている。例えば、企業レベルの財務データを用いてROAの国際比較を行った分析では、日本の場合、他の国と比べて、ROAの企業間のばらつきが小さく、かつ個別企業のROAの変動自体も小さいという特徴が示されている。こうしたことから、日本では、個々の企業が大胆なリスク・テイク行動や他企業と差別化された行動を示すことが比

較的少ないことが低収益性に結びついており、その背景には、株主のガバナンス機能が十分に働いていない可能性が指摘されている (c)。 そうしたガバナンス面の問題については、別の実証分析でも指摘されている。企業のROAと企業アンケート調査の回答状況を関連付けた実証分析によると、投資の意思決定に当たり部門間バランスや他社の動向といった定性的要因を考慮する傾向がある企業は、投資採算の定量的評価を重視するドライな投資行動をとる企業と比べてROAが低い可能性があることが示されており、かつ、こうした投資行動の背景には、メインバンクや安定株主の影響が大きいことが示されている。

このように、日本企業の低収益性の背景には、株主によるガバナンスが十分に働いていなかった可能性を指摘する研究が多いが、そうした投資家による圧力が小さいということと関連して、資本コストの低さが結果的に企業の収益性の低さに結びついているとする考え方もある。既に第1節の資本生産性の分析の際に述べたように、資本コストとは、負債コストと株式資本コストの加重平均として求められるが、これは、企業が資本市場から負債や株主資本を調達する際に、資本提供者に対してもたらさなければならない必要収益率を表すと考えられる。一方、企業は長期的にみれば、資本コストを上回るリターンを投資家にもたらす投資を行うと考えられる。したがって、投資家の求めるリターンが低い場合には、企業も低収益のプロジェクトまで投資を行うことになり、結果として企業の収益性も低下する。こうした株主の意向は、株主の投票権行使の程度、企業買収の脅威の程度などによって経営陣に対する伝達の度合いが異なる。日本の場合、株式の持合いやメインバンクが資本金でも企業に資金を提供していたこと等を背景に、一般株主の影響力が弱く、結果として資本コストが低く抑制されていたことが指摘されている (d)。

(平成18年度年次経済財政報告より)

1 以下の用語を簡単に定義しなさい。

- (1) ROA
- (2) 資本装備率
- (3) ROE
- (4) レバレッジ
- (5) 総資本回転率

2 以下の設問に答えなさい。

- (1) 下線 (a) の理由にふれながら、日本における2000年代初めまでのROA低下を説明しなさい。
- (2) 下線 (b) について、考えられる理由を述べなさい。
- (3) 下線 (c) について、リスク・テイク行動、低収益、ガバナンスの関係を説明しなさい。
- (4) 下線 (d) の議論の妥当性を簡単に述べなさい。

問2 以下の英文を読んで設問に答えなさい。

If the Internet can reach the middle of the Amazon jungle, then it can probably reach anywhere.

That's why Intel has decided to provide wireless Internet access to the remote Brazilian city of Parintins, which is home to 114,000 people on an island in the Amazon river. Intel Chairman Craig Barrett will christen the service today as an example of how the company can bring the Internet to poorer regions of the world.

In the past couple of months, more than 60 employees from Intel and its partners have set up the first high-speed wireless Internet connection in the city as a showcase for WiMax, the long-range version of WiFi wireless Internet that Intel has championed. The project is part of the Intel World Ahead philanthropic program, which seeks to bring wireless Internet access to less-modern parts of the world over the next five years.

“If we can be successful here, we will replicate this in other isolated communities around the world where electricity and telecommunications are unreliable,” said Oscar Clarke, general manager for Intel Brazil. “If Parintins can do it, it can be done anywhere.”

Parintins is certainly isolated. There are no roads to the city. It can only be reached by a 12-hour boat ride from Manaus, the nearest large city, or by airplane. Two hydroelectric plants supply electricity, but to only parts of the island.

The city needs Internet access in part for medical reasons, because it has only 32 doctors and one hospital, Clarke said.

WiMax is particularly well suited in this case because one WiMax radio tower can cover 30 miles or so, giving coverage to the entire city. The 300-foot WiMax tower is connected via a satellite link to the rest of the Internet.

Intel is donating a total of 65 computers to the hospital, a community center, and two local schools. Of the 190 schools in the city, only one has Internet access right now.

The city started as a native Indian village and is now famous for its Parintins Folklore Festival, which draws crowds from around the country. Barrett will fly into the city and visit four locations, each of which has a WiFi wireless Internet network that links into the WiMax network. Clarke said Intel was able to set up the network in just six weeks.

Other companies that assisted with the project include Cisco Systems, Proxim Wireless, Brazilian long-distance provider Embratel, Brazilian telecommunications firm CPdQ, Brazilian educational non-profit Bradesco Foundation, and the Amazonas State University.

(Mercury news, Sep. 20, 2006)

- (1) Intel にとって、このプロジェクトの目的は何か、簡単に述べなさい。
- (2) WiMax とは何か説明しなさい。
- (3) Parintins とはどんな都市かを述べなさい。
- (4) なぜ Intel はこの地に WiMax を設置しようとしたのか。
- (5) この記事の見出しを 12 字以内で付けなさい。

法政大学専門職大学院イノベーションマネジメント研究科 一般入試問題

[問題1] 以下の話は、「イノベーションの本質」の序章のしかも冒頭に書かれている。これを読み、設問に答えなさい。

企業の経営やビジネスの現場で行われているマネジメントを「知」という切り口で見ると、非常に奥深い世界が表れてきます。

例えば、本書にも登場するキャノンでは、「セル生産方式」と呼ばれる製造方法がとられています。大企業の工場では従来、ベルトコンベアを使った流れ作業のライン生産方式が一般的でした。これに対してセル生産方式では、コンベアを廃し、ワークセル(細胞)と呼ばれる一人もしくは少人数のチームがひとつの製品の組立工程を一貫してこなします。キャノンの高収益は、全工場でのセル方式化による生産革新が大きな推進力になっています。

このセル方式を知の観点から切ると、どのような光景が見えるのでしょうか。

一つのエピソードを紹介しましょう。セル方式はキャノンだけでなく、多くの日本メーカーで採用されています。ある有名メーカーが中国につくった生産拠点でセル方式を導入したときのことで、これを見た中国の政府要人は、「なぜ、コンベアではなく、こんな生産性の低そうな方法をとるんだ」と怪訝な顔をしたというのです。一方、キャノンで全工場のセル方式化を即決したのは、御手洗富士夫社長自身です。二人の違いはどこにあるのでしょうか。

その中国の政府要人の目には、人は「コスト要因」としか見えなかったのでしょうか。だから、できるだけ作業を分業化し、単純化して、決められたとおりの仕事を単位時間にできるだけ多く行わせるコンベア式の方が効率的であると考えたのです。

一方、御手洗氏にとって、人は「知を生む存在」でした。セル化すれば、一人ひとりが多能工化します。多能工化すると職人魂が触発され、自ら創意工夫を始めます。どうすればより速く、より仕事がしやすく、より製品の完成度を高めることができるのか。作業を常に改善し、必要に応じて工具や治具も自分で使いやすいように改良します。さらにキャノンの場合、全工程を一人でこなし、多能工の頂点に立つ「スーパーマイスター」クラスになると、ものづくりの全体像がわかるため、より川上の開発・設計部門に対して提案したり、より川下の販売・サービス部門に対して製品のアピールポイントをアドバイスしたりと、ものづくりにおける“ヘソ”のような役割を担うようになります。

セル方式は一般的には、部材や設備を置くスペースや運搬のハブが省ける、仕掛かり品(加工途中の在庫)が大幅に削減できるといった数値上の生産性の向上が注目されます。しかし、より大きな成果は、ものづくりに関わる一人ひとりの知の生産性が飛躍的に高まり、新しい知が次々と生まれてくることにあります。それは目には見えないため、ほとんど意識されることはありません。もし、暗視スコープのように、目に見えない知の動きが見える”

ナレッジゴースト “のようなものがあつたら、そこにはきらびやかなまでの知の創造の世界が光り輝いていることでしょう。

野中郁次郎・勝見明著 「イノベーションの本質」より

- 問1 この文章に表題をつけなさい。(10字以内)
- 問2 ライン生産方式とはどのような生産方式かを述べなさい。(20字以内)
- 問3 セル生産方式の利点を自身の言葉で説明しなさい。(50字以内)
- 問4 セル化ではなぜ職人魂が発揮されるのかを説明しなさい。(50字以内)
- 問5 知の創造の世界とはどのような世界であるかを説明しなさい。(50字以内)
- 問6 ここで述べられている「知を生む存在」は、場面を変えて、サービス、流通、マーケティング、人材開発、ソフトウェア開発などあらゆるビジネスの局面で想定できますが、そのひとつを説明しなさい。(100字以内)

[問題 2] 以下の話は、雑誌 Time に掲載されていた記事である。これを読み以下の設問に答えなさい。

It may not seem like it in the pedestrian-choked streets of Tokyo, but Japan is about to get a lot less crowded. ①Thanks to a fertility rate that's dropped to 1.25 children per woman – well below the 2.1 needed to keep a population stable – the number of Japanese is set to peak next year and then fall rapidly to 64 million, or half the current population, by 2100. It's not just about elbow room: fewer babies mean fewer young, productive workers to keep Japan's economy afloat, while the proportional increase in the elderly population will severely strain social services. So ②politicians were as happy as new fathers last week when the Ministry of Health, Labor and Welfare reported that the number of Japanese births rose by 2.2% from January to June – the first uptick in six years.

Don't break out the cigars yet. Demographers say many of these new mothers are the thirtysomething daughters of Japan's postwar baby boomers, belatedly settling down to marry and have kids now that the economy has finally revived. Their late start means they're unlikely to produce the large broods Japan needs. ③Ryuichi Kaneko, a researcher at the National Institute of population and Social Security Research, says there's no escaping this demographic dearth: "We have a small number of young people now, so even if each woman has a slightly greater number of children than before, there wouldn't be much change." If he's right, Japan's population plunge will be impossible to turn around. – By Bryan Walsh, Reported by Yuki Oda.

Time, Sep. 4, 2006

問 1 ①の文章を訳しなさい。

問 2 ②のところで、政治家はなぜ父親になった人と同様に幸せだといっているのか。

問 3 ③で金子さんは、人口問題はどのようになるかといっているのか。

問 4 ここで言われている人口問題が、今後の日本の経済にどのような影響を及ぼすかを論じなさい。(100字以内)

[A]は、2003年3月に経済同友会が発表した第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営』の一部であり、[B]はEU委員会が2006年3月に発表したCSR(Corporate Social Responsibility)に関する文書の抜粋です。これら2つを読んで、問1～8に答えてください。

[A]

我々は企業を次のように考える。企業は、株主のために利潤を追求するだけの無機質なマシーンとしてモデル化して捉えられるべきではない。企業は、生身の人間がそれぞれに固有な価値観や嗜好を持って、株主・顧客・従業員などの様々な立場で参画する場であり、それらの人々が相互に影響し合い信頼を培っていく場であり、また、お互いの多様な利害を交換・調整していくバランス・ゲームの場である。企業は、このような包括的視点で捉えられなければならないと考える。

こうした我々の企業観は、純粋な経済学的アプローチや法解釈によって企業のあり方を考える立場とは一線を画する。そうしたアプローチでは、権力、信頼、愛着などの非経済的動機を介して、様々なステークホルダーが相互に関係し合うという企業経営の実態を十分に把握することはできないと考えるからである。

もちろん、このような認識に対する反論も当然予想される。法律的观点から、株式会社であれば企業は当然「株主のもの」であるし、さらには、最終的なリスクは株主が負うことになるので、企業経営は株主利益を重視すべきとの論などである。

企業経営に関わるステークホルダーのうち、真に大きなリスクを背負っているのは誰なのか。その企業以外に投資先、就業先、商品・サービスの納入先があるか、あるいは地域社会の構成員として他の企業があるかといったことについての選択の幅やリスクを考えると、必ずしも投資家のリスクが最も大きいとばかりは言いきれない。

特に、長期安定雇用を基盤として形成されてきたわが国の労働市場の流動性の低さや社会通念を考えた時、①従業員のリスクを投資家のそれより低いと見なすには無理がある。また、株主の中でも年金基金をはじめとする巨大機関投資家などは、株価に対する影響の大きさから、かえって売り抜けられない状況にあり、企業に対して長期的利益という観点から経営への関与を強めていることも確かである。しかし、それでも投資家のリスクが最大と言いきれるものではない。顧客との関係についても、日本の商慣行は、欧米に比べて長期的・継続的取引を重視する傾向があり、そのリスクを軽視することはできない。

もちろん、労働市場の非流動性、取引関係の長期固定化などを含めて、日本企業の経営モデルが変化に対する柔軟性に欠けていることは正面から見つめ、それを変えていかねばならないことは明らかである。しかし、それを行った後のことを考えても、「投資家のリスクが最後には残るから」との論は形式論の域を出ないのではないだろうか。実際、労働の流動性が高い米国においてさえ、従業員のリスクについて重視する学術的見解も出されている。

以上の企業観に立つて考えた場合、企業と社会との関係も相互的なものとして理解することとなる。企業の存在意義や目的は、あらかじめ固定的なものとしてあるのではなく、その時代の社会の価値観やニーズ、ステークホルダーの利害や意思などとの相互関係の中で導き出されるものであり、時代とともに変化するものと考えることがふさわしい。また、企業と社会の関係は、企業が社会からの要請を受けるという一方向の関係にあるのではなく、企業からの働きかけによって個人や社会の価値観にも影響を及ぼすという双方向の関係として捉える必要がある。

(中 略)

高度成長の終焉、バブルの崩壊とともに、日本社会はよりドラスティックな転換期に差しかかっている。それは、ポスト工業化(サービス化・知識産業化)、グローバル化、IT化、少子高齢化といった経済社会の構造転換であり、55年体制の終焉という政治の構造転換であり、NPOなどの市民社会の興隆、さらには戦後教育の見直しをも含めた大転換である。こうした社会環境の変化の中で、企業の社会的責任をあらためて検討する必要があるようになってきた。その理由は、以下の4点である。

第1に、グローバル化の中で企業の活動領域が広がり、一企業が社会との間で与え、与えられる影響も格段に大きくなったことである。特に日本企業にとっては、中国などへの海外進出による国内雇用の維持に関する問題、進出先での環境やビジネス慣行に絡む問題など、その影響は広範である。また、第2のポイントとも関連するが、欧州において「②持続可能な発展」に向けて企業に相応の責任や負担を求めるとする政府・民間が一体となった要請は、グローバル市場を通じて日本企業にもインパクトを与えている。こうした要請は、企業活動の社会に対するネガティブな要因の削減を求めるとともに、ポジティブな要因を積極的に評価しようとする面もあり、企業のCSRに対する認識を、従来のように受動的に「コスト」と捉えるものから、「投資」という前向きな認識へ転換していくことを求めている。

第2に、市民の意識変化とIT化による多くの情報と専門知識の獲得を背景としたNPOなどの市民組織の興隆である。これらの組織は、政府や企業の行動に対する監視と批判を強めると同時に、専門知識をベースにした提案活動も行っている。また、彼らは膨らむ財政赤字や「小さな政府」「官から民へ」の流れの中で、瘦せ細っていく公共性の新たな担い手として期待されるとともに、企業にも担い手としての負担を求めている。

第3に、世界レベルで繰り広げられる様々な経営モデルの流行の中で、ここ二十年位のわが国経営者、経営理論家の主たる視点が、③いわゆる「米国型経営」の過度の行き過ぎの影響を受けて、かなり極度に投資家へのリターン重視に傾き過ぎているきらいがあり、このままでは企業の持続可能性に問題が生じかねないと考えられることである。これは、企業が本来あるべき姿に戻るといふことにほかならない。

第4に、個人の価値観が、新しい働き方やライフスタイルを求めて大きく変化してきていることである。かつてのような「企業戦士的」ライフスタイルは、家庭の崩壊や教育の荒廃、人間関係の希薄化など、20世紀後半の経済の発展がもたらした多くの社会問題と無縁ではないとの反省が、経営者の間でも広まっている。

(中 略)

このように増大する一方の社会の要請に対して、企業側からは当然の如く警戒反応が出てくる。そこまで企業に責任を負わせることは、企業本来の利益創造機能を損なわせるとの反論も根強く存在する。事実、欧州においても、企業責任を声高に主張する勢力と、それに抗しようという企業の態度のせめぎ合いが垣間見られる。こうした責任をアサインするのは、本来は政治の役割であろう。しかし、すべてを政治の場に持つていくことは、徒に利害対立を煽ることも予想され得策とは思えない。

望ましいのは、そうした役割を強制されるのではなく、自発的に担おうとする主体同士が対話と協働、すなわち、セクターを超えたコラボレーションを通して効果をあげていくことである。啓発された企業が、啓発された消費者、投資家、市民団体などと連携し、自発的な公共責任のネットワークを一步一步広げていくことにしか、良い解決策への正道はないと思われる。それこそが市民社会(シビル・ソサエティ)の本来の意味する状態ではないだろうか。

企業は社会的存在である一方で、利益をあげなければ存続し得ないことも事実である。社会のどの要請にどう応えるかは、株主への配当、消費者への価格、従業員への賃金といった分配上の調整や、個別企業が自ら定めるミッションとの関連などを勘案し、取捨選択されるだろう。ただし、その選択に関しての説明責任は、必ず問われることとなる。したがって、企業経営者はその取捨選択に関して社会の納得を得られるような判断基準を持つておく必要がある。

企業の社会的責任の中には、法規制や社会で一般的に受け入れられている規範や習慣に企業行動が沿っているかどうかを問う、いわゆるコンプライアンス(法令・倫理等遵守)の領域がある。ここに属する責任に出来ないことは、株主利益にも悪影響を及ぼす。度重なる企業不祥事によってこの部分に対する関心が高まっているが、これは企業として最低限の責任であり、我々が考える社会的責任の一部に過ぎない。

一方、社会的価値、人間的価値などの新たな価値創造を含む前向きな社会的責任の担い方、すなわち社会的責任のポジティブ・リストと捉えられる領域がある。この領域の活動には、直接あるいは短期の株主価値増大に貢献するものとそうでないものがあるが、心ある経営者で長期的にも株主の利益につながる行動を考えることはまず皆無と言っていい。④企業として直接あるいは短期的に株主利益につながらない行動を、その時々どの程度まで拡大するかは、その企業の経営資源の能力、株主の理解、企業のミッションなどとの関連で総合判断されることとなる。

[B]

Corporate social responsibility (CSR) is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. It is about enterprises deciding to go beyond minimum legal requirements and obligations stemming from collective agreements in order to address societal needs. Through CSR, enterprises of all sizes, in cooperation with their stakeholders, can help to reconcile economic, social and environmental ambitions. As such, CSR has become an increasingly important concept both globally and within the EU, and is part of the debate about globalisation, competitiveness and sustainability. In Europe, the promotion of CSR reflects the need to defend common values and increase the sense of solidarity and cohesion.

Since the end of the Cold War the market economy has prevailed throughout most of the world. While this has opened up new opportunities for business, it also creates a corresponding need for self-limitation and mobilisation on the part of the business community, in the interest of social stability and the well-being of modern democratic societies. Moreover, within the EU, better regulation and the promotion of entrepreneurial culture are now high on the European agenda, as confirmed by the Commission's 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs. The Commission is committed to promoting the competitiveness of the European economy in the context of the relaunched Lisbon Partnership for Growth and Jobs. In turn it calls on the European business community to publicly demonstrate its commitment to sustainable development, economic growth and more and better jobs, and to step up its commitment to CSR, including cooperation with other stakeholders. ⑤More than ever Europe needs active entrepreneurs, positive attitudes towards entrepreneurship, and confidence and trust in business. Europe needs a public climate in which entrepreneurs are appreciated not just for making a good profit but also for making a fair contribution to addressing certain societal challenges.

(中 略)

Europe needs business to do what it does best: to provide products and services that add value for society and to deploy entrepreneurial spirit and creativity towards value and employment creation. However Europe does not need just business but socially responsible business that takes its share of responsibility for the state of European affairs. In its contribution to the March 2005 Spring Council, the Commission recognised that CSR “can play a key role in contributing to sustainable development while enhancing Europe's innovative potential and competitiveness”. In the Social Agenda, the Commission announced that it would, in co-operation with Member States and stakeholders, present initiatives to further enhance the development and transparency of CSR. In the revised Sustainable Development Strategy, the Commission called “on the business leaders and other key stakeholders of Europe to engage in urgent reflection with political leaders on the medium- and long-term policies needed for sustainability and propose ⑥ambitious business responses which go beyond existing minimum legal requirements”.

- 問1 下線部①「従業員のリスク」とは何でしょうか。具体的に説明してください。
- 問2 下線部②「持続可能な発展」を英語で表現してください。
- 問3 下線部③「いわゆる“米国型経営”」とはどのような経営でしょうか。具体的に説明してください。
- 問4 下線部④「企業として直接あるいは短期的に株主利益につながらない行動」だけでも、中長期的に見ると株主利益につながる行動とはどのような行動でしょうか。具体的に述べてください。
- 問5 [B] では、企業の社会的責任をどのように定義していますか。簡潔に述べてください。
- 問6 下線部⑤を日本語に翻訳してください。
- 問7 下線部⑥について、EUは企業にどのような行動を求めているのでしょうか。簡潔に述べてください。
- 問8 経済同友会のCSRについての考え方とEU委員会のCSRについての考え方の共通点と差異について、[A]と[B]の文書に述べられている範囲内で箇条書きにしてまとめてください。

(以上)