

【2016年度 第1回】

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入学試験問題

外国人・小論文

問題

以下の資料を読み、設問に答えなさい。

[資料]

アジアからの訪日観光客数の伸びが加速した。日本政府観光局（JNTO）が発表した2015年8月の訪日外国人客数（推計値）で、アジア主要11カ国・地域の前年同月比伸び率は72.4%と、12年5月（93.8%増）以来3年3カ月ぶりの高水準となった。株価低迷などの影響が懸念された中国が2倍以上に増え、60万人に近づいた。クルーズ船の寄港増加などの追い風が続いている。

(A) 中国、香港、台湾、韓国、タイなどアジアの11カ国・地域の人数を独自に集計した。8月の合計人数は154万1200人で、同月の訪日外国人客数全体の84.8%を占める。1～8月の累計は1068万6800人となり、14年の通年（1061万1300人）を上回った。

中国は前年同月の2.3倍の59万1500人と、5カ月連続で2倍以上の伸びを保った。夏の旅行需要期を狙った大都市での販促活動や商談会が①奏功。円安を背景とした買い物需要の継続、50隻以上のクルーズ船の寄港などが②寄与した。台湾が36.6%増の31万3900人、香港が88.8%増の14万1500人と、いずれも8月として過去最高を更新した。台湾では格安航空会社（LCC）を中心とする航空路線の拡充がけん引。香港では夏のシーズン前に四国に焦点を当てたPR活動を実施したことなどが影響した。

中国・台湾・香港を合わせた人数は104万6900人となり、訪日外国人客数全体の57.6%と6割近くを占めた。

韓国も55.5%増の39万1000人と、単月で過去最高を更新。③中東呼吸器症候群（MERS）の収束に伴い、それまで抑えられていた旅行需要が復活。北海道向けチャーター便の増加なども訪日客数を押し上げた。

他にはシンガポール（52.6%増の1万2600人）、ベトナム（44.9%増の1万3800人）などの伸びの高さが目を引く。

アジア以外の地域でも米国が20.4%増の7万6900人となるなど、円安傾向の継続を背景に好調が続く。訪日外国人客全体では63.8%増の181万7100人と、8月として過去最高となった。観光庁によると、15年の訪日客数は9月10日までの累計で1342万人を超え、過去最高だった14年の通年（1341万3400人）を上回っている。

JNTOはアジア各国・地域では9月も休日が多く、旅行しやすい環境が整っていると

みる。10月に控える中国の国慶節に向け、各地での販促活動を強化する考えだ。

(出所) 日経MJ (2015年9月21日)。

(B) 外国人への対応に力を入れる医療現場が東京都内を中心に目立ってきた。病院や救急隊に外国語が④堪能な人材を配置するほか、医療用語を使った英語教育を医師や看護師らに提供する語学学校も相次いでいる。都内では外国人の観光客や居住者の増加が見込まれ、医療現場では外国人患者の受け入れ⑤態勢の整備が急務になっている。

大使館関係者ら多くの外国人が周辺で暮らす都立広尾病院(東京・渋谷)は8月にも、『外国語医療相談員』を導入する。病院内での案内や簡単な医療通訳、服薬の相談対応などが主な業務だ。英語か中国語が堪能な人材を現在募集しており、非常勤職員として4人を採用する予定。「看護師や社会福祉士などの資格を持っている方が望ましい」という。

東京消防庁は救急搬送時に英語で対応できる職員を必要な部署に重点配置している。現在は119番通報の受付窓口のほか、外国人の搬送要請が多い銀座や丸の内などを所管する消防署に対応可能な職員を置いている。

医療用英語を教える語学学校も増えてきた。英会話教室「XXXX」を運営するXXXは今年から、新講座「医療英語」を開始。医療機関への講師の派遣にも応じる。

法人向け語学研修を手掛けるXXXXは今夏、1日7時間で修了する集中講座を用意した。大学受験用の英語教育ソフトなどを取り扱うXXXXは「医療系英語入門」のソフトを発売。500の単語や例文などを学べる。

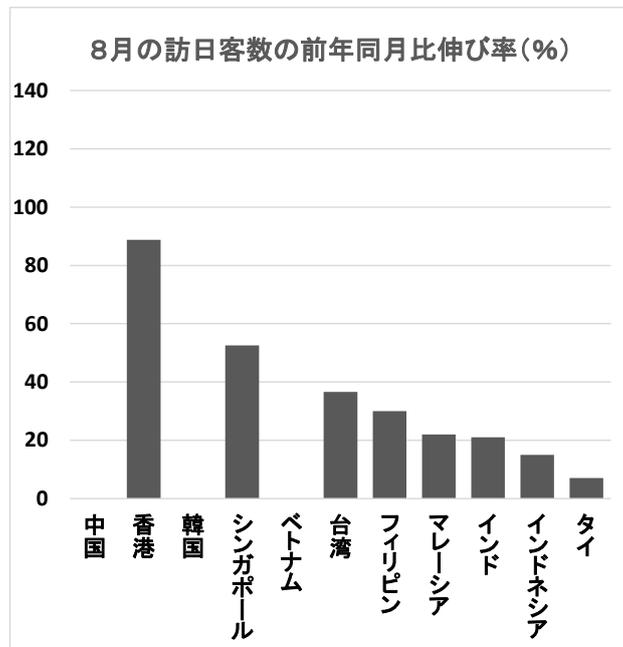
東京大学や日本大学、聖マリアンナ医科大学などの医学部の学生ら約90人でつくる有志組織「チーム・メディックス」は8月、医療用語や海外の医療保険制度を学ぶ学習会を始める。外国語で症状を聞き取り、日本語で問診票を作成するなど、外国人患者に適切な治療を施せるようにする。

(出所) 日本経済新聞(2015年7月28日)。記事内の民間会社の会社名称およびサービス名称などは、XXXXと表記している。

問1. 資料中の漢字の読み方を、ひらがなで記してください。

- ① 奏功
- ② 寄与
- ③ 中東呼吸器症候群
- ④ 堪能
- ⑤ 態勢

問2. (A) について、以下のグラフは、8月の訪日客数の前年同月比伸び率を%で集計した結果を示したものである。中国、韓国、ベトナムの棒グラフを加えて、グラフを完成させてください。



問3. (B) について、医療現場が実施している、外国人への対応の具体的な取り組み事例を、各20字以内で3つ記述してください。

問4. 医療の国際展開は、経済成長を図る上での重要施策の一つに位置付けられています。日本の医療機関に在外外国人患者受入れを促進するための課題と解決策を、外国人の立場で、200字以内で提案してください。

【2016年度 第2回】

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入学試験問題

外国人・小論文

問題

以下の資料を読み、設問に答えなさい。

[資料]

「商業集積」とは、「小売業の機能が集まり、消費者の買い物場所が集中している場所」という意味です。商店街は、小売市場、ショッピングセンター、駅ビル、アウトレットモールなどと並び、商業集積の一種であるということができます。

商業集積は、異なる業種の店が集まることで、ワンストップ・ショッピングの利便性を提供したり、同じ業種の店が複数存在することで、商品や価格の比較を容易にしたりするメリットを持っています。そうしたメリットを通じて、より多くの顧客を集めて小規模分散性という小売業の a 制約条件 を乗り越えていったわけです。

ただし、商店街を捉えるにあたっては、「場所」だけでなく、「組織」という側面をみることも重要です。

たとえば、現状の代表的な実態調査である、中小企業庁による「商店街実態調査報告書」をみると、「商店街」は、「①小売業、サービス業等を b 営む者 の店舗等が主体となって街区を形成し、②これらは何らかの組織（例えば〇〇商店街振興組合、〇〇商店会等で法人格の有無およびその種類を問わない。）を形成しているもの」と定義されています（2012年度版）。

この定義には、①の「場所」に関わる要件とともに、②として「組織」に関する要件が挙げられています。実際問題としては、「場所」と「組織」が必ずしも一致しない例も多く、「場所」としてはひとまとまりに見える商店街のなかに、たとえば通りごとに異なる「組織」が作られている場合もあります。特に、商店街の数を問題にする際には、「場所」と「組織」の関係に注意しなくてはなりません。

そのうえで、同調査は、商店街を以下の四つのタイプに区分しています。

- ① 近隣型商店街：(1) 最寄り品中心の商店街で地元主婦が日用品を徒歩又は自転車などにより買い物を行う商店街
- ② 地域型商店街：最寄り品及び買回り品が混在する商店街で、近隣型商店街よりもやや広い範囲であることから、徒歩、自転車、バス等で来街する商店街
- ③ 広域型商店街：百貨店、量販店を含む大型店があり、最寄り品より買回り品が多い商店街

- ④ 超広域型商店街：百貨店、量販店を含む大型店があり、有名専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離から来街する商店街

(中略)

ところで、そもそも商店街は、個々の小売業者が自由な活動を行うなかから、結果的に特定の「場所」に商店が集まる形で、いわば自然発生的に形成されるものです。たしかに、商店街には組合や商店会などの「組織」は結成されますが、それはあくまでも、個々の独立した商店が、対等な関係のもとにまとまっているだけで、商店組織には、それほど大きい権限はありません。それぞれの商店についても、たまたま同じ場所に立地しているというだけで、業種や規模から、経営の意欲、能力、資源に至るまで、大きなばらつきがみられるのが普通です。

つまり、A 商店街というものは、「組織」としての活動があまり得意ではなく、利害の調整が難しい性質を持っています。このことは、商店街の c 盛衰が協調に基づく計画的な管理・運営よりも、競争という原理に大きく左右されることを意味しています。個々の小売業者が、自分の店の利益を最大化するべく競争を展開することが、結果的に、商店街全体の魅力を高めたり、あるいは逆に、魅力の乏しいものにしたりするのです。

商業論・流通論においては、こうした競争を通じて、うまくいく局面を「拡大均衡モード」、うまくいかなくなる局面を「縮小均衡モード」と呼び、商店街の盛衰をもたらすメカニズムについて、次のように整理しています（加藤司『『所縁型』商店街組織のマネジメント』）。

たとえば、人通りが多い立地には、自然と店舗が集まってきます。すると、店舗間の競争が激しくなりますが、やがて価格だけの競争には限界が訪れるので、商品やサービスの差別化を図る形で (2) 非価格競争が生じることになります。魚屋を例にとると、定番品を安くし続けても店の経営が苦しくなる一方なので、A店はマグロに力を入れ、B店は近海物を充実させようとする、といった差別化が起こるわけです。

これは結果として、商店街全体として見ると、多様で豊富な d 品揃えを実現することになるため、さらに多くの消費者を惹きつけることになって、そのことがさらなる小売店の出店を e 促すことになります。すると競争がさらに激化して……、という形でどんどん好循環が起こります。この好循環が続く局面が「拡大均衡モード」です。

逆に、たとえば郊外に大型店が出店するなどして、街や店に来る客が減ると、事業意欲を失う店舗が出てきて、商店街全体の足並みが乱れます。同時に、意欲的な店舗は売り上げの拡大を図るなかで、売れ筋や定番の商品に絞り込む動きをみせるがゆえに、各店が無難で似通った品揃えになってしまうという問題も起こります。魚屋の例で言えば、近海物ばかりを扱っていても、それだけでは店の経営が苦しくなるばかりなので、定番品を充実させようとするわけです。

これは結果として、商店街全体としてみると、魅力の乏しい品揃えになってしまうことにつながるので、客足がさらに遠のき、空き店舗も生じてしまい、ワンストップ・ショッ

ピングの利便性も提供できなくなります。するとさらに消費者が足を運ばなくなり、さらなる空き店舗の発生につながり……、という形でどんどん悪循環にはまってしまいます。この悪循環が続いてしまう局面が「縮小均衡モード」ということです。

このように、商店街の盛衰が、競争原理に大きく左右されるのに対し、同じ商業集積のなかでも、たとえばショッピングセンターにおいては、計画的な管理・運営が大きな役割を果たしています。ショッピングセンターに比べると、商店街においては、ひとたび「縮小均衡モード」に入ってしまった場合に立て直しが難しい反面、「均衡拡大モード」に入ったときの柔軟な対応には目を見張るものがあります。この柔軟性こそが、商店街の特徴と言えるものです。

(出所) 満菌勇『商店街はいま必要なのかー「日本型流通」の近代史ー』講談社、2015年、一部、字句を修正、引用文等を省略。

問1 下線部 a～e の漢字の読み方を、ひらがなで記してください。

- a 制約条件
- b 営む者
- c 盛衰
- d 品揃え
- e 促す

問2 資料の中に出てくる言葉の意味を、50字以内で記述してください。

- (1) 最寄り品
- (2) 非価格競争

問3 A 商店街というものは、「組織」としての活動があまり得意ではなく、利害の調整が難しい性質を持っています。とはどういう意味ですか。150字以内で説明してください。

問4 商店街と商店会の違いを、資料の中の言葉を使い150字以内で説明してください。

問5 近隣型商店街の近郊にショッピングセンターが新しくできた場合、近隣型商店街はどのようにして生き残れば良いと思いますか。あなたの考えを200字以内で述べてください。

【2016年度 第3回】

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入学試験問題

外国人・小論文

問題 I

<社説 1>を読み、<設問 1>から<設問 3>に答えよ。

<社説 1>

(A)企業統治の改革進め収益力強化を

上場企業は市場から調達した資本を投資に回すことにより、社会に必要な財を作り、サービスを提供している。そんな企業活動が適切に行われているかどうか、目を光らせるのは資本の提供者である株主の責務だ。株主が企業活動を監督する仕組みを企業統治（コーポレートガバナンス）という。経済を活性化させ、富を創造するために欠かせない機能である。

資本効率の改善が必要

安倍晋三政権は発足以来、成長戦略の一環としてガバナンス改革を進めた。そのかいあって、東芝の会計不祥事のような例はあったものの、全体として投資家の日本企業への評価は一時に比べれば高まった。その流れを 2016 年も止めてはならない。改革は道半ばにとどまっている。

企業が資本をどの程度、効率的に使っているかを示す(B)自己資本利益率(ROE)は、株主の企業統治が機能しているかどうかを測る指標とされる。残念ながら、日本企業の ROE は 8% と 10% 台の米欧よりもなお低い。日本企業の資本効率の低さは、国際競争力の弱さと表裏の関係にある。このため外国人株主が中心となり、日本企業に社外取締役の受け入れを求めてきた。収益性の高い投資がなされ、事業の(C)構造転換が進んでいるかどうか、外部の視点で検証するためだ。

投資家の意見を参考にして、14 年に(D)金融庁は、(E)年金基金や(F)資産運用会社に投資先への経営改善を働きかけるよう求める「(G)投資家規範（スチュワードシップ・コード）」を定めた。15 年には東京証券取引所が、上場企業に対して 2 人以上の社外取締役の選任を強く求める「企業統治指針（ガバナンス・コード）」を導入した。投資家と企業、双方の改革がそろったことにより日本の企業統治は確かに改善した。例えば、1 人でも社外取締役を選任する日本の上場企業は現在、全体の 90% を超える。5 年前の 2 倍近い水準だ。こんな変化が出始めた昨年を「ガバナンス改革元年」と呼ぶ向きも少なくない。

滑り出しはまずまず成功といえる改革を 2 年目に加速させ、経済の活性化につなげてい

くために必要なことは何か。投資家の声を聞いてみると、導入が始まった社外取締役の質と人数を、さらに充実させることが不可欠のようだ。世界の主要年金や運用会社で構成する国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(ICGN)のエリック・グリーン議長は「(H) 独立性の高い社外取締役が3人は必要」と指摘する。

企業の中にはメインバンクや取引先の役員を自社の取締役会に迎え、体裁を整えるといった例も散見される。それでは実態を伴った統治改革とはいえない。企業が利害関係のない経営のプロを社外取締役に選任する動きを、さらに広げる必要がある。取締役会の議論を外部の(I) 専門評価会社に示し、(J) 成長戦略などの議論が十分かどうかを検証してもらうことも、時には必要だろう。

(以下省略)

[2016年1月8日付け日本経済新聞社の社説から引用]

<設問1>

文中で下線を引いた漢字(A)から(J)は、日本語でどのように読むか？ひらがなで答えよ。

- (A) 企業統治
- (B) 自己資本利益率
- (C) 構造転換
- (D) 金融庁
- (E) 年金基金
- (F) 資産運用会社
- (G) 投資家規範
- (H) 独立性
- (I) 専門評価会社
- (J) 成長戦略

<設問2> 社説では、ガバナンス改革を行うと資本効率が高まると主張しているが、それはどのようなロジックに基づくものか？150文字以内で簡潔に説明せよ。

<設問3>あなたは、<設問2>で答えたロジックに賛成であるか、反対であるか？あなたの意見を150文字以内で説明せよ。まず、賛成か反対かを記述し、その理由を記述せよ。

問題II

<論文1>を読み、<設問4>から<設問7>に答えよ。

<論文 1>

ビジネス実験はなぜ広まらないのか

ロン・ジョンソンがアップルを辞め、大手デパートチェーン、JC ペニーの CEO になったばかりの 2011 年、彼のチームは大胆な計画を実行した。クーポンや在庫一掃セールをやめ、有名ブランドの専門店を積極的に誘致し、テクノロジーの利用によってレジやレジ係をなくしたのである。ところが売上げは急落し、損失が膨らんだ結果、CEO 就任からわずか 17 ヶ月でジョンソンは解任され、JC ペニーは 180 度の方向転換をした。

なぜ JC ペニーは道を誤ったのだろうか。顧客の好みを明らかにする大量の取引データはなかったのだろうか。おそらくはあった。問題は、ビッグデータは顧客の過去の行動に関する手がかりは提供してくれるが、大胆な変更に対してどのような反応があるかは予測できないということである。つまり、いざイノベーションを起こそうとしても、ほとんどの経営者は意思決定の参考になる十分なデータがないまま行動しなければならない。だから経験や直感に頼りがちになる。しかし、業界を一変させるような真に革新的なアイデアは、経営幹部の経験や一般常識に馴染まないことが多い。

とはいえ新しい製品や新事業は、厳格なテストにかけることでその成否を採ることかできる。考えてみてほしい ----- 製薬会社は確立された科学的手順に基づいて一連の実験をしてからでないと、けっして医薬品を発売しない(実際、FDA [米食品医薬品局] は幅広い臨床試験を義務づけている)。

しかし多くの企業は実質的に、そのような実験を経ずに新しいビジネスモデルやコンセプトを本格展開する。JC ペニーも CEO が出した変更案を十分にテストしていれば、顧客に受け入れられそうにないと気づいたかもしれない。

リスクを伴う改革や費用のかかる提案を、厳格にテストする企業がなぜもっと現れないのか。それはほとんどの企業が適切な実験に資金を出したがらず、実験するのも相当難しいからである。実験のプロセスは簡単そうに思えても、さまざまな組織的・技術的な課題のせいで、実行するのは驚くほど難しい。(中略)

インターネットなどの直販チャンネルでの標準的な AB テスト(たとえば、ウェブページのバージョン A とバージョン B への反応率を比較)は、1 世紀以上前に編み出された数学的手法を使った比較的単純な方法だ。しかし消費者向けビジネスの大半(90%以上)は、店舗ネットワーク、販売地域、銀行の支店、ファストフードのフランチャイズなど、もっと複雑な流通システムを通して行われている。そうした環境におけるビジネス実験では、分析上のさまざまな複雑さが問題となる。なかでも重要なのは、サンプルサイズが小さすぎて有効な結果を導き出せないことである。

(以下略)

[ハーバードビジネスレビュー2015年6月号日本版の「ビジネスの仮説を高速で検証する」(ステファン・トムク、ジム・マンジイ著)より引用]

<設問 4> CEO 就任後わずか 17 ヶ月でジョンソンはなぜ解任されたのか？その根本原因は何であるところの記事は主張しているか？150 文字以内で述べよ。

<設問 5> ビジネスモデルやコンセプトの実験が行われない理由は何か？100 文字以内で答えよ。

<設問 6> 著者は、ビッグデータを用いる問題点が何であると主張しているのか？150 文字以内で説明せよ。

<設問 7> 医薬品の実験とビジネスモデルの実験との違いを 200 文字以内で説明せよ。