

【2017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試問題

一般・小論文

I. 次の文章は、ヘンリー・ミンツバーグ『マネジャーの実像―「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』の「3. マネジメントのモデル」の一部です。この文章を読んで、問1～3に答えてください。

「もっとよい理論」を見いだすための出発点として、この章ではマネジャーの仕事の内容を見ていく。マネジャーたちは実際のところ、なにをしているのか。どのようにその活動をおこなっているのか。

(中略)

マネジメントのカリスマたちの発想

もしマネジメントのカリスマとして名をあげたければ、マネジメントの一つの要素だけを取り上げ、そのほかの要素をすべて無視するのがいちばんの近道だ。アンリ・ファヨールは、マネジメントとは管理することだと考えた。トム・ピーターズは、ものごとを実行することこそマネジメントだと考える。『『考えるな。行動せよ』というのが私のモットーだ』と書いている。マイケル・ポーターは、マネジメントはとりもなおさず考えること、なかでも分析することだとみなす。「①戦略を立案するための分析テクニックを私は重んじている」と述べている。ウォレン・ベニスは、マネジメントをリーダーシップを振るうこととみなし、マネジャーたちに支持されている。ハーバート・サイモンは、マネジメントとは意思決定のことであると位置づけ、研究者の間で尊敬を集めた。ハーバード・ビジネスレビュー誌もサイモンと同じ立場を取り、十数年にわたって「意思決定のための雑誌」と表紙でうたっていた。

このいずれの考えも正しくない。なぜなら、それ以外の考えもすべて正しいからだ。マネジメントとは、管理することであり、ものごとを実行することであり、考えることであり、リーダーシップを振るうことであり、意思決定をくだすことであり、それ以外のものもろのすべての活動のことである。しかも、そうしたすべての要素の単なる総和ではなく、すべてが混ざり合ったものだ。これらの要素の一つでも無視すれば、マネジメントという仕事の全体像をとらえられない。マネジメントの仕事の一つの要素だけを取り上げ、そのほかの要素をすべて無視するマネジメントのカリスマたちは、マネジメントに対する私たちの視野を広げるところか、逆に視野を狭めてしまっている。

経営学者たちの膨大なリスト

マネジメントのカリスマたちに続いて、そのほかのアカデミックな研究者たちが言っていることを見てみよう。ひとことで言えば、学者たちは、②マネジャーの果たす役割を箇条書き的にリスト化して羅列する傾向がある。カリスマたちの主張に比べて網羅的なのはけっこうだが、問題はマネジャーの仕事を細かく切りわけただけで、それを一つにつなぎ

合わせていないことだ。これではまるで、マザーグースに登場するキャラクターのハンブティ・ダンプティが壁から落ちこちて、ばらばらになって地面に倒れているようなものだ。

私も一九七三年の著書『マネジャーの仕事』に「マネジャーの仕事上の役割」と題した一章を設けて、マネジャーの仕事のモデルを示したつもりだったが、いまにして思えば、(中略)新しい箇条書きリストを一つ増やしたにすぎなかった。そのせいだったのだろう。マネジャーの仕事の特徴に関する記述は現役マネジャーたちに好評だったが、マネジャーの仕事の内容に関する記述はそれほど反応がよくなかった。(中略)あるマネジャーは、こう述べている。「リストの中身には血が通っていないが、私の仕事には血が通っている。」

〈問1〉①に関連して、「戦略を立案するための分析テクニク」を一つ取り上げ、その内容について100字以内で説明してください。マイケル・ポーターが提唱した手法以外のものを取り上げてもかまいません。

〈問2〉②に関連して、マネジャーの果たす役割を箇条書き的に5つあげてください。

〈問3〉ミンツバーグがここで主張していることについてあなたはどうかを400字以内で論評してください。

II. 次の説明文を読んで、〈問〉に答えてください。

岐阜県高山市が「買い物難民」についての調査を実施することになり、企画競争入札を行うことになりました。高山市の問題意識は、以下の通りです。

「高山市では高齢化が進んでおり、自家用車の運転が難しくなったために買い物に不自由をしているという住民が年々増加している。また、冬場の積雪も買い物を難しくする要因となっている。市役所として、このような事態を放置できないので、何らかの対策を立てることになった。有効な対策を打つには実態を把握する必要がある。そのため、企画競争入札を実施し、調査会社を選定することにしたい。なお、個人のアンケート調査や世帯別の調査が必要な場合は、守秘義務協定を結んだ上で、市役所から住民の住所と電話番号が提供される。」

あなたは調査会社の社員として、上司の命令で企画書を作成することになりました。

〈問〉企画書に盛り込むべき内容(どのような点をどういった方法で調査するかなど)を論じてください。

【高山市の基礎データ】（高山市役所のホームページより）

人口 92,747 人（平成 22 年度国勢調査） 岐阜県内で 6 番目に大きい市

高齢化率 27. 0 パーセント（平成 22 年度国勢調査）

世帯数 32,213 世帯（平成 22 年度国勢調査）

面積 2,177. 61 平方キロメートル 日本一大きな市（東京都に匹敵する面積）

東西 約 81 キロメートル 南北 約 55 キロメートル

【用語の定義】

①買い物難民

商店が撤退・廃業したり、高齢で行動範囲が狭くなったりして、食料品や生活必需品の買い物に困る人々のこと

②企画競争入札

あらかじめ発注者側が提示する予算額の範囲内において、複数の業者から企画提案や技術提案を提出させ、提案内容を審査し、企画内容や業務遂行能力が最も優れた者と契約する方式

【2017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

一般・小論文

以下の資料を読み、設問に答えなさい。

「資料1」2016/10/21日付け 日経新聞社説

不振企業の延命より再生促す信用保証を

中小企業向け融資が焦げ付いた場合、金融機関への返済を国などが肩代わりする信用保証制度という仕組みがある。

銀行などの金融機関はほとんどリスクを負わずに融資できるため、モラルハザード（倫理の欠如）を招いている面が大きい。企業の新陳代謝を後押しするため、制度を抜本的に見直すべきだ。

いまの信用保証制度では、金融機関が不況業種に融資すると、返済が100%保証される。

経済産業省は大規模な危機が起きた場合に迅速に対応できるようにする一方で、100%の保証割合を縮小する方向性を、審議会の作業部会で示した。

世界経済には、英国の欧州連合（EU）からの離脱といった先行きへの不透明要因がある。金融危機の再発への備えを万全にしておく必要がある、という経産省の考えはいちおう理解できる。

しかし、危機対応とは別に、100%保証という非常時の政策手段を温存し続ければ、金融機関が取引先企業の経営改善を促す努力を怠りかねない。

いわゆる「ゾンビ企業」という不振企業をいたずらに延命させ、廃業率も開業率も低く抑えているとの指摘が多い (1)。金融機関も一定の貸し倒れリスクを負うように制度を改めていくのは当然だ。

同時に、透明性の高い制度に見直すべきだ。たとえば、いまは200を超える業種を100%保証の対象となる不況業種に指定しているが、指定の際の客観基準を明確にすべきではないか。

迅速に企業を再生させる視点も欠かせない。融資が焦げ付くと、全国で50超の保証協会が企業に代わって金融機関に返済する。焦点は自治体の対応だ。

仮に債権者となった保証協会が債権（企業にとっての負債）を放棄し、新たなビジネスモデルの下で速やかに企業を再生させようとしても、保証協会の損失を穴埋めする自治体の議会による議決が得られない例が多いという。

こうした事態を防ごうと自治体が債権放棄をしやすくする条例を整備するよう国は求めているものの、経産省によるとまだ23の自治体で未整備だという。

総務省も人ごとでは困る。経産省や金融庁と一緒に自治体に強く条例制定を働きかけてほしい。省庁の縦割りを排し、不振企業の延命より再生を促す信用保証制度へと再設計を急ぐときだ。

3. 国際比較

開廃業率

市場経済において、企業は絶えず生成と消滅を繰り返し、生成と消滅の頻度が高ければ高いほど産業の新陳代謝が促される。その動態を把握するために、「開業率・廃業率」という指標が用いられる。各国の政府統計を利用して開業率・廃業率を算出し比較することで、我が国の開廃業の実態を概観する。

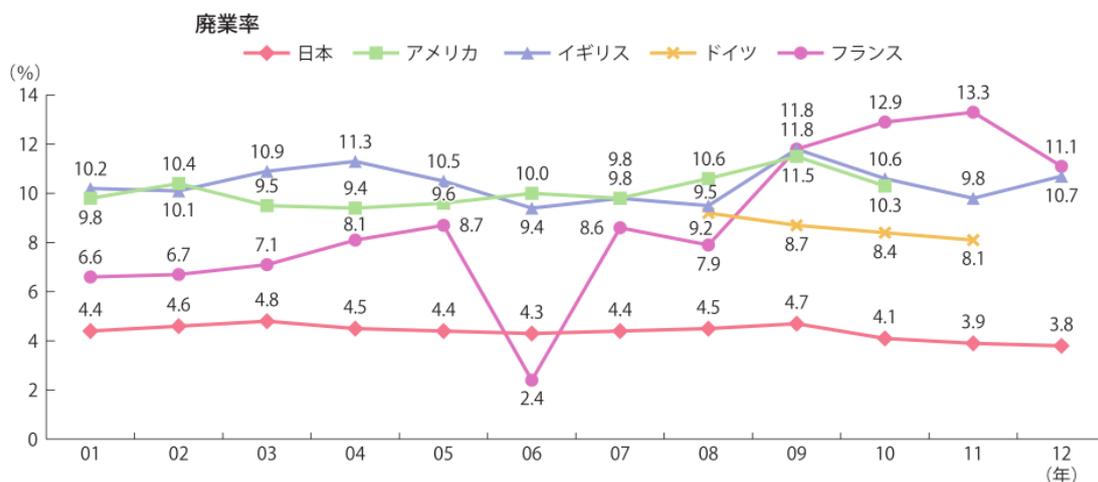
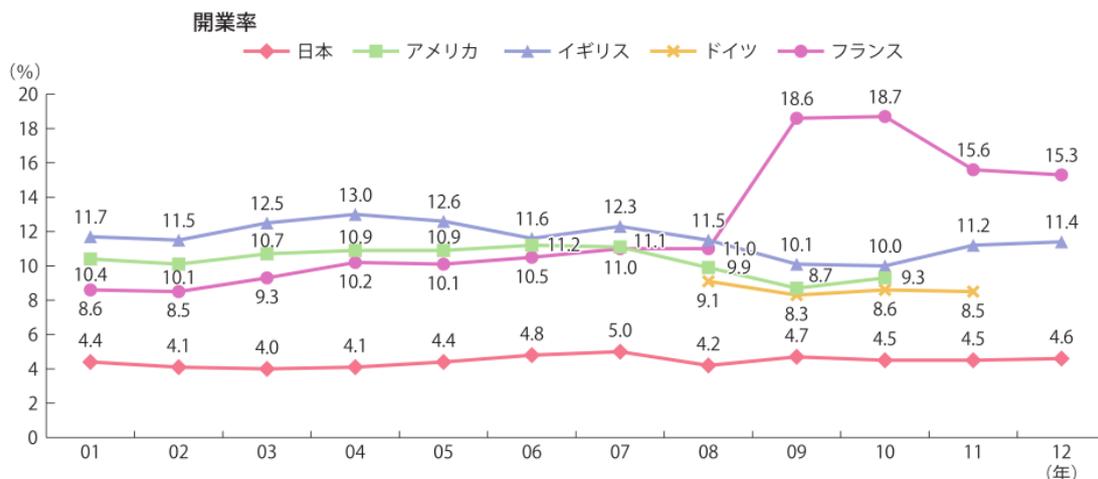
第 3-2-7 図により、欧米諸国と我が国の開業率・廃業率を比較する。統計の性質が異なるため、単純には比較できないものの、我が国の開業率・廃業率は、欧米の半分又はそれ以下となっており、産業の新陳代謝が進んでいないことが推察される。

2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」の「中小企業・小規模事業者の革新」において、「開業率・廃業率 10%台（現状 4.5%（2004年から2009年までの平均値））を目指すという成果目標を掲げている。これは、現在の年間の起業数（雇用保険関係が新たに成立した有雇用の事業所数）を現状から倍増させていくことを意味している。（中略）

次に、我が国の開業率が低い要因として、国際比較を用いて起業家精神と起業環境の二面から見ていこう。

まず、OECDが行なった起業家精神に関する調査（「もし、自営業者と被雇用者を自由に選択できると仮定した場合、自営業者を選択すると回答した者」の割合）によると、我が国は、欧米諸国に比べて、自営業を選好する割合が低いことが分かる（図省略）。この背景として、GEM（Global Entrepreneurship Monitor）が行なった国際的な起業に関する意識調査の結果を見ると、我が国は、欧米諸国に比べて、周囲の起業家との接点が少なく、事業機会や知識・能力・経験も乏しい。さらに、起業家の地位や職業選択に対する評価も低いことが分かった（図省略）。このように、自営業者を選好する者の割合や起業家精神が低いことが、我が国の開業率が欧米諸国の半分又はそれ以下であることの一因であると推察される (2)。

第3-2-7図 各国の開廃業率



「資料3」金融庁ウェブ <http://www.fsa.go.jp/policy/chusho/enkatu02.html> より

中小企業等金融円滑化法等について

中小企業等に対する金融円滑化のための総合的なパッケージ

平成21年9月29日、金融庁は、現下の経済金融情勢において、特に厳しい状況にある中小・零細企業の事業主の方々や、住宅ローンの借り手の方々を支援するため、貸し渋り・貸しはがし対策の検討を開始する旨を公表し、関係省庁の協力も得つつ、「中小企業等に対する金融円滑化のための総合的なパッケージについて」をとりまとめ、公表いたしました。

このパッケージは、金融機関が、中小企業や住宅ローンの借り手の申込みに対し、できる限り、貸付条件の変更等を行うよう努めることなどを内容とする、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下「中小企業金融円滑化法）」を中心として、その実効性を確保するための検査・監督上の措置等を併せて行うこととしたものとなります。

（注）平成21年は、2009年に当たる。

「設問 1」

資料 1 を読み、その要点が何であり、なぜ、再生が促されると主張しているのかを、論理の飛躍がないよう注意しながら 300 文字以内で説明せよ。

「設問 2」

資料 1 を読み、この社説に対するあなたの意見を 200 字以内で述べよ。まず、賛成か反対かの立場を明らかにしてから、その理由を述べよ。

「設問 3」

資料 2 を読み、日本の開業率の現状とそうなった原因を 200 文字以内にまとめよ。

「設問 4」

資料 1、資料 2 を読み、次の問いに答えよ。なお、資料 3 は資料 1 と資料 2 を理解するための参考である。資料 1 の下線部(1)と資料 2 の下線部(2)とでは、開業率や廃業率を低く抑えている要因の分析結果が異なっている。あなたは、どちらの分析を支持するか？あるいは、両方を支持するか、または、両方を支持しないか？あなたの意見を 300 字以内で述べよ。まず、支持、不支持の立場を明らかにし、その後に理由を述べよ。

【2017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 一般・小論文

金融庁は、平成28年9月に公表した「平成27事務年度 金融レポート」(pp.20-21)において、地域金融機関のビジネスモデルについて、次のような報告を行っている。

平成26事務年度までのモニタリングにおいては、全国的な人口減少に伴う貸出規模の縮小が予想される中で、全ての地域銀行が貸出の量的拡大を目指すビジネスモデルは、全体としては中長期的に成り立たない可能性があることを示した。

平成27事務年度においては、地域に密着した多くの金融機関が、営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品・サービスを提供し、担保・保証に依存せず取引先企業の事業性評価に基づく融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地域経済の発展と自らの経営基盤の安定を目指す、というビジネスモデルについて検証を進めた。

具体的には、各種シミュレーションや分析ツール等を用いて、人口減少や高齢化の進展が地域銀行のビジネスモデルに与える影響を、さらに詳細に検証するとともに、そうした中でも、比較的高い成果をあげている地域銀行について、そのビジネスモデルやガバナンス上の特徴を抽出・検証した。

他方、地域金融機関のビジネスモデルや提供されているサービスを、顧客がどのように評価しているかについて、取引先企業に対するヒアリング（以下、「企業ヒアリング」という。）等を通じて、実態把握を行った。

このようなモニタリングの結果を基に、金融機関との対話を進めるとともに、「金融仲介の改善に向けた検討会議」において、今後の地域金融機関の金融仲介機能のあるべき姿や、これに対する金融庁のモニタリングのあり方について、議論を行った。

上記の文章及び次ページ以降に示す地域金融機関の取引先企業に対する「企業ヒアリング及びアンケート調査」の結果の抜粋を読んで、以下の問いに答えなさい。

問1 地域金融機関がどのような役割を果たす必要があるかについて、あなたの考えを述べなさい。

問2 今後、地域金融機関はビジネスモデルや提供するサービスに関して、どのような変革

の取り組みを行う必要があるかについて、あなたの考えを具体的に述べなさい。その際、「企業ヒアリング及びアンケート調査」の結果のいずれの項目に関係するものであるか（複数の項目に関連する場合はその旨）を明示しなさい。

問3 一方、企業の側では、金融機関が提供するサービスの利用に関して、どのような取り組みを行う必要があるかについて、あなたの考えを具体的に述べなさい。

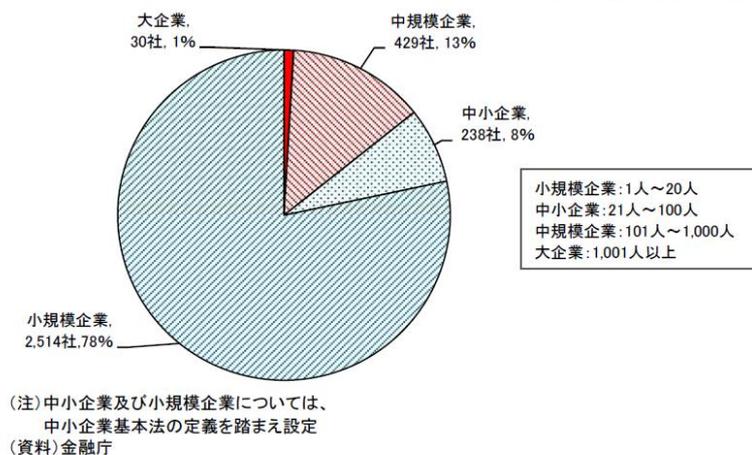
【資料】「平成27事務年度 金融レポート」 pp.27-29

③ 顧客企業からの評価等

（企業ヒアリング及びアンケート調査）

平成27事務年度においては、地域金融機関が、企業側からどのように評価されているのかを把握するため、約3,200社の企業を対象に、面談によるヒアリングや書面によるアンケート調査を実施した³¹（図表Ⅱ-1-(2)-9）。

図表Ⅱ-1-(2)-9 ヒアリング・アンケート調査対象企業の規模別構成割合

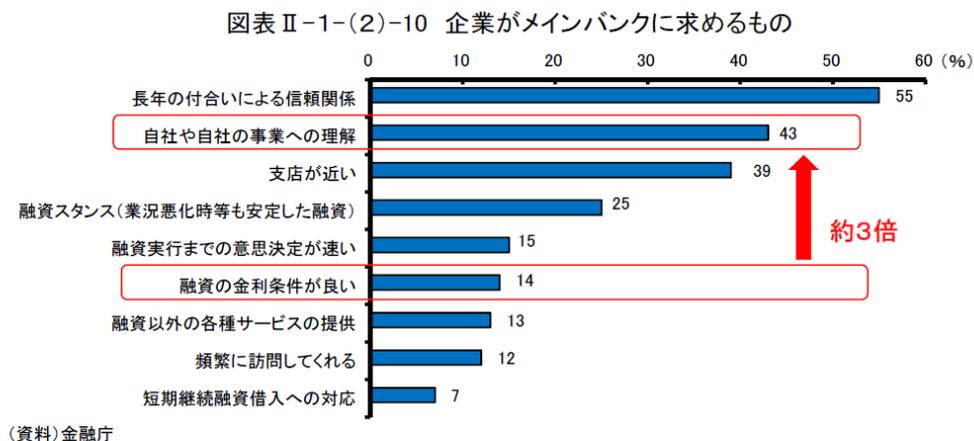


³¹ 企業ヒアリングは中規模・中小企業を中心に751社、アンケート調査は企業ヒアリングで捕捉できない小規模企業15,000社（有効回答数2,460社）に実施。対象企業は全国の企業規模別割合をできる限り反映できるように調整。

企業ヒアリング及びアンケート調査においては、主に以下のような結果が得られた。

i 企業がメインバンク³²に求めるもの

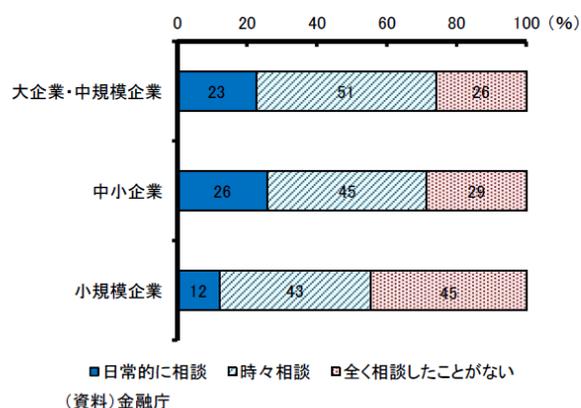
企業は、「融資の金利条件」以上に、「自社や自社の事業への理解」、「長年の付き合いによる信頼関係」を求めている等、企業に寄り添う姿勢を重視する傾向にある(図表Ⅱ-1-(2)-10)。



ii 企業と金融機関の信頼関係

金融機関に対して「経営上の課題や悩み」を全く相談していない企業が一定数存在し、小規模企業ほどその割合は高くなっている(図表Ⅱ-1-(2)-11)。

図表Ⅱ-1-(2)-11 金融機関への相談状況(規模別)

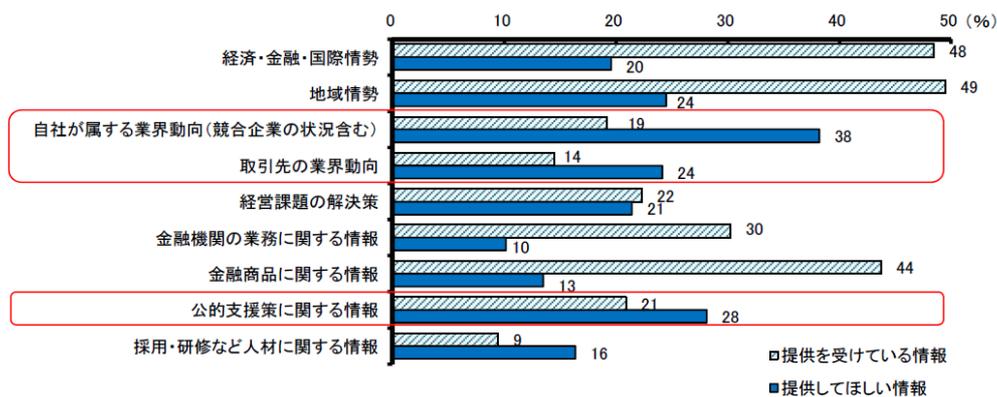


³² 今回の企業ヒアリング及びアンケート調査において、メインバンクの業態別比率は、都市銀行 17%、地域銀行 59%、信用金庫・信用組合 20%、政府系金融機関等その他 4%となっている。

iii 企業が求める情報と実際に提供されている情報

企業が「提供して欲しい情報」と金融機関から実際に「提供を受けている情報」との間には、ギャップが存在している。企業は「自社及び取引先の業界動向」等、自社の事業に直結する情報を求めているが、金融機関は「経済・金融・国際情勢」等の一般的な情報や、「金融商品に関する情報」等の供給側の都合による情報を提供する傾向がある(図表Ⅱ-1-(2)-12)。

図表Ⅱ-1-(2)-12 企業が提供して欲しい情報と実際に提供を受けている情報とのギャップ



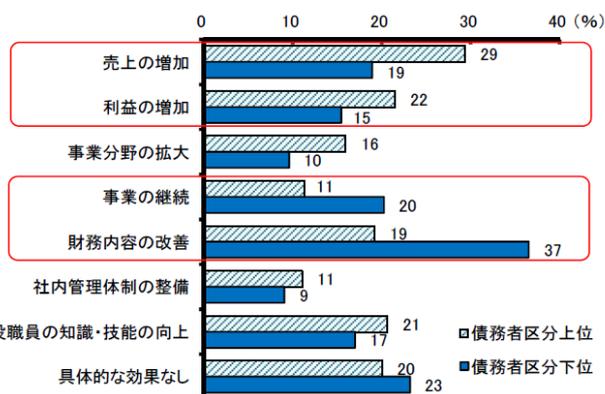
(資料)金融庁

iv メインバンクの支援の効果

メインバンクと相談して支援を受けたことがあると回答した企業の約8割が、「財務内容の改善」等、何らかの効果があつたと回答している。

なお、債務者区分上位では「売上の増加」、「利益の増加」等の成長支援に効果があり、債務者区分下位では「財務内容の改善」、「事業の継続」等の経営支援に効果があつたと回答している(図表Ⅱ-1-(2)-13)。

図表Ⅱ-1-(2)-13 金融機関による経営支援サービスによる貢献度合



(注)債務者区分については、帝国データバンクの企業評点をもとにみなし的に上位と下位に分類。以下、図表Ⅱ-1-(2)-14、15も同様。

(資料)金融庁

【2017年度 第4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
一般・小論文

以下の2つの文章を読んだ上で、3つの問いに答えよ。

【文章1】2015/11/05 日本経済新聞 朝刊 13 ページ「古い大塚家具の終わり」、社長、
ビジネスモデル刷新宣言、高級品偏重→中価格帯へ（ビジネスTODAY）」

大塚家具は4日、全16店で展示する約34万点の商品を対象に売りつくしセールを実施すると発表した。セール後に順次改装し、高級品主体に構成してきた売り場を刷新する。記者会見した大塚久美子社長はセールを「古い大塚家具の終わりの始まり」と話し、創業者である父、大塚勝久氏が築き上げたビジネスモデルとの決別を宣言した。

「いったん死んでよみがえることに近い」

7日に始める「全館全品売りつくし」の狙いを久美子社長はこう表現した。23日までの17日間、店内の展示商品を最大50%引きで販売する。

「古い」ビジネスモデルの根幹だった会員制に続き、改装では売り場の見直しに踏み込む。来店するだけでポイントを付与する、顧客層の若返りを狙った新しい会員サービスなどと組み合わせ、手の届く価格帯の商品を増やすことで売り上げを上積みする考えだ。

100万円を超えるソファなど超高級品の売上高は全体の8%にとどまる。一方、15万4千平方メートルの総売り場面積のうち超高級品の売り場は13%の2万平方メートルを占める。展示構成を見直し、今後は9%弱まで超高級品を絞り込み、ソファで10万～50万円という中価格帯の品ぞろえを拡充する。

矢野経済研究所（東京・中野）の推計では2014年の家庭用家具の国内市場は05年比16%減の9957億円。低価格が強みの「ニトリ」や「イケア」の攻勢で競争環境が厳しくなるなか、SBI証券の藤本誠之シニアマーケットアナリストは「思い切った戦略転換で評価できる」と話す。

久美子社長は「これからの10年、インテリア業界をリードする店に」と意気込む。商品展示の見直しと同時に「従業員が案内しなくてもモノで見せられる店」に転換するため、電子看

板などIT（情報技術）の活用も視野に入れる。しかし、記者会見での説明からその全容は浮かび上がってこなかった。

（中略）

売りつくしセールを発表した4日、大塚家具の新宿ショールーム（東京・新宿）を訪れた女性客（60）は「都心でこれだけ多くの高級家具を見られる店は少ない。今後も高級品をしっかりと扱ってほしい」と話した。

ビジネスモデル転換は客層拡大につながるか、抱え込んだ富裕層の流出を招くか。「真に新しい大塚家具の始まり」（久美子社長）となる店は16年2月半ばには登場する予定だ。

【文章2】2017/02/11 日本経済新聞 朝刊 11 ページ 「大塚家具、改革裏目に、最終赤字、前期45億円、中価格帯シフトが不発、今期は減配、「公約」守れず（ビジネスTODAY）」

大塚家具が瀬戸際に立っている。10日発表した2016年12月期決算は売上高が前の期比20%減の463億円、最終損益は45億円の赤字（前の期は3億円の黒字）となった。最終赤字は6年ぶり。大塚久美子社長の経営改革は裏目に出ており、今期の黒字回復へのハードルは高い。手元資金も大幅に減り、今期は減配予想。大塚社長に勝算はあるのか。

「残念な結果だが、今期はしっかりと立て直す」。10日夕、報道陣の取材に応じた大塚社長はこう切り出した。17年12月期の最終損益予想を3億円の黒字としたが、月次売上高（全店ベース）は昨年5月から9カ月連続で前年割れが続いている。中期計画で掲げた今期の最終黒字は14億円だったが、取り下げた。

大塚社長は苦戦の原因をこう分析する。「低価格路線に転換したという誤解が広がった」。15年1月の社長復帰後に創業者で父親の勝久前会長と経営方針を巡って対立が激化。株主総会の委任状争奪戦（プロキシファイト）で多数を得て、15年3月に続投が決まった。そのあとで進めた改革が奏功していない。

まず勝久氏時代の「会員制」を見直し、つきっきりの接客を改めた。顧客が自由に店内を歩き回り、必要がある時に販売員に声をかけるスタイルが時流に合うと考えた。

だが、少しずつ歯車が狂う。15年に実施した2度の安売りセールで一時的に客は増えたが、すぐに反動がくる。16年2月の全店改装で、高価格帯の展示スペースを減らし、ソファで10万～50万円という中価格帯の売り場を広げたが、高級路線を支持していた顧客の足が遠の

いた。特に家具を買う明確な目的を持つ客が多い大型店は落ち込みが目立った。

客単価はそれほど落ちていないというが、客数減が売上高減に直結した。販管費もそれほど減らず、在庫回転率も悪化。15年12月期末に109億円あった現預金は38億円と1年で65%も減った。55億円分の有価証券があり、取引金融機関2社から30億円の融資枠を得ているが、資金繰り悪化の懸念が強まっている。

(中略)

今後の戦略はどうか。柱は固定費の削減と住宅メーカーとの提携だ。新規出店では売り場を従来の1万平方メートル規模から数千平方メートルに抑える。大型店比率を引き下げ、人員配置を効率化する。17年の住宅メーカーを通じた販売は73億円と、16年比で30億円増やす計画だ。不要家具を下取り、販売する「リユース家具」にも力を入れる。ただ、今回は具体的な出退店計画は明らかにしていない。リユース家具の収益寄与も限定的だ。

対立した父、勝久氏は別の高級家具店「匠大塚」を設立。その業績は非公表で、いまの大塚家具と、どちらのビジネスモデルが勝るかはまだ見えない。

久美子氏は「私は大塚家具を永続させる責任を負っている。1年計画通りにいかなかっただけでビジネスモデルを変えるつもりはない」と強調する。3月上旬には今後の経営ビジョンを説明するという。3月24日の株主総会を乗り切れるか。具体的な成長策を示さない限り支持は集まらない。



問題 1. 大塚久美子氏が「古い大塚家具の終わり」として行った戦略はどのようなもので、どのような意図があったものと考えられるかをまとめよ。

問題2. 大塚久美子氏が行ってきた「これまでの戦略」と「今後の戦略」について、どのような評価をするか。自身の意見を述べよ。

問題3. 大塚家具のように「高価格帯→中価格帯」へと戦略変更して成功した他社事例と、それとは逆に「低価格帯→中・高価格帯」へと戦略変更して成功した他社事例には、どのようなものがあるかを考え、それぞれどのような事例で、どんな特徴があったかを説明せよ。