

【2018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

以下の二つの記事を読み、設問に答えなさい。

■記事1：2017/9/19 23:41 日本経済新聞 電子版

「専門店の強み、ネットが侵食 米トイザラス破産申請」

米玩具販売大手のトイザラスが19日、連邦破産法11条（日本の民事再生法に相当）の適用申請に追い込まれた。大型店ならではの品ぞろえや安さを武器に一時代を築いたが、アマゾン・ドット・コムをはじめとするインターネット通販の攻勢で消費者を奪われた。伝統的な書店などだけでなく、対面販売が重要だった分野にまでネットの影響が及んできた。

トイザラスは玩具の大型専門店の先駆けで、メーカーから製品を直接仕入れ大量に販売する手法で事業を拡大。米国で800店舗以上を展開し海外でも38カ国に進出したが、ネット勢の台頭で業績悪化が続いていた。

トイザラスのデイブ・ブランドン最高経営責任者（CEO）は同日、「小売業界を取り巻く環境が激しく変化する中で、競争力を高めたい」とコメントした。店舗は「通常通り営業を続ける」とするが、米メディアは不採算店舗の閉鎖を検討していると報じた。

アマゾンなどネット勢の攻勢はまず書籍から始まった。ネット配信する電子書籍も普及すると、街中の書店の閉鎖が相次いだ。その後、ネット通販で取扱品目が増えると家電や衣料品まで影響が拡大。今年に入り米国の家電量販大手ラジオシャックが破綻し、米ギャップは3年間で約200店の閉鎖を決めた。

玩具は親が子供と一緒に店頭で選ぶような楽しみがあった。だが徐々にネットに取って代わられる場面が増え、トイザラスを追い込んだ。アマゾンは高級スーパーを買収し、小売業の最後のとりでとされる生鮮食品の分野にも進出し始めた。

トイザラスは日本国内でも約160店を運営している。今回の破産法の対象は米国とカナダのみで「日本の事業に直接の影響はない」（日本トイザラス）。

トイザラスが日本の玩具市場に与えてきた影響は大きい。1980年代末に日本の大規模小売店の出店規制に異議を唱えた。91年には日本に初出店し、その後、玩具の価格を大きく引き下げてきたとされる。

ただ店舗数はここ数年横ばいで、2017年1月期の業績は売上高が約1405億円、営業利益は約33億円。10年の上場廃止後、店舗の入れ替えなどで黒字を確保しているが、前の期と比べ減収減益だ。

ベビー用品店「ベビーザラス」を併設し、乳幼児から小学生向けまで幅広く商品をそろえるなど店作りを工夫する。だが遊びがスマートフォンのゲームなどに移行し、少子化も進む。乳幼児向けのおむつなどもネット通販に顧客を奪われつつある。

米国から始まったネット通販の台頭は日本にも確実に及んでいる。経済産業省によると「生活家電・パソコン」や「書籍、映像・音楽ソフト」などで2～3割程度がすでにネット経由の購入だ。

ネットの浸透が進む中各社は対策に乗り出した。ヨドバシカメラは自社のネット通販で注文から最短2時間半で宅配するサービスを一部で開始した。セブン&アイ・ホールディングスとアスクルは生鮮食品のネット販売で提携を決めた。

大型専門店は大量一括仕入れによる低価格が強みだったが、今このメリットを最大限に提供するのはネット勢だ。リアルの店舗が一定の存在感を維持するには、対面販売などの強みを生かしながらネットにも対応できる両面作戦が必要だ。

(ニューヨーク＝平野麻理子、桜井芳野)

■記事2：2017/09/20 12:30 Forbes Japan 電子版

「トイザラスを破滅させた「アマゾンとの10年契約」

かつて玩具業界の巨人と言われたトイザラスが9月18日、米連邦破産法11条の適用を申請して破綻した。負債総額は約52億ドル（約5800億円）と報道されている。

アマゾンでの玩具の売上が、2016年に四半期あたり40億ドルまでに膨らんだ一方で、トイザラスは2013年以降、利益を生み出せていなかった。ただし、トイザラスにも失地回復のチャンスはあった。もう少し早めに手を打っていたら、このような結果は避けられたかもしれない。

世間がドットコムバブルに沸いた2000年、アマゾンとトイザラスは10年契約を結んだ。これはアマゾン上でトイザラスが唯一の玩具の販売業者となる契約で、トイザラスの公式サイトをクリックするとアマゾン内のトイザラス専用ページに飛ぶ仕掛けになっていた。

この取り組みは当初、アマゾンとトイザラスの両社にメリットをもたらすと見られていた。しかし、アマゾンはその後、トイザラスが十分な商品を確保できていないことを理由に、他の玩具業者らをサイトに招き入れ始めた。

トイザラスは2004年にアマゾンを提訴し、10年契約を終了させた。そして2006年に自社サイトを立ち上げた。しかし、その後のトイザラスの動きは遅すぎた。

書店のBordersも同じ過ちを犯した。Bordersも2001年にアマゾンにオンライン販売を任せる契約を結び、2008年に契約を終了したが、その間にウェブのビジネスをアマゾンに奪われた。アナリストは「彼らは未来を譲り渡してしまった」と述べた。

米量販店のターゲットはこの罠にはまらなかった。ターゲットも2001年にアマゾンにEコマースを任せる契約を結んだが、2009年に契約を解除。2011年に自社のEコマースサイトを立ち上げ、年間25億ドルをテクノロジーとサプライチェーンに投資すると宣言した。ターゲットのEコマース売上はまだわずかなものではあるが、ウェブ経由の売上は四半期あたり30%増のペースで伸びている。

その一方、トイザラスの場合は今年5月になってようやく、Eコマース事業の立て直しに

向け、今後3年間で1億ドルを投じるとアナウンスした。しかし、彼らの取り組みは遅すぎたとしか言えない。

破産申請を行ったトイザラスは今、同社のブランド名の存続を目指してはいるが、「トイザラス」の商標は今後、他のオンライン業者の客寄せの看板として利用されることになるかもしれない。

最新の統計では米国人の90%が今も実店舗で買い物を楽しんでいる。しかし、小売業者を破滅に追い込むには、残りの10%が実店舗での購入をやめるだけで十分だ。米国では今年に入り、靴の販売のペイレスシューソースや子供服のジンボリーらが相次いで破産した。トイザラスがもっと早く、大きな投資をウェブ向けに行っていればこの事態は防げたはずだ。しかし、トイザラスもまた他の小売業者と同じ破滅への道を歩んでしまった。

(Parmy Olson , FORBES STAFF (編集=上田裕資))

問題 1. これらの記事では、米トイザラスが苦戦を強いられているのは、何が原因であると指摘しているかをまとめよ。

問題 2. 記事1の本文中の下線部では、アマゾンなどのネット勢が、書籍、家電、衣料と様々な分野に影響を拡大しているとある。これら3つの分野以外に、今後、ネット通販の影響を大きく受けそうな分野にはどのようなものがあるかを指摘し、その理由を述べよ。

問題 3. リアル店舗がネット通販に対抗する戦略には、どのようなものがあり、何が有効となりそうかについて述べよ。

【2018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]

リーダーシップスタイルの文化的差異(1)は、思わぬ誤解を生むことが多い。たとえば米国人は、自分たちは平等を重んじるが、日本人はヒエラルキーを重視すると考えるのが常である。ところが日本人は米国人に対応する際に混乱を感じている。

米国人上司はたしかに見た目は平等主義だ。部下にも自分をファーストネームで呼ばせ、会議では言いたいことを言わせるが、日本人からすると、意思決定(2)のやり方は極めて独裁的に映る。米国で三菱系の企業に勤めるある日本人マネジャーは次のように述べた。「毎日、どうやってマネジメント手法を適応させればよいのかわかりませんでした。何しろ文化が正反対で理解できないんですから」

このマネジャーが経験したような問題は、あちこちに見られる。筆者は長年、何百ものグローバル企業のエグゼクティブやマネジャーを対象に研究、教育、相談を行った結果、出身国の違う人たちが互いを理解できずに、悩むケースがよくあることを知った。それは多くの場合、リーダーシップ文化の二つの重要な側面を区別できないからである。

一つ目はおなじみのもの、そう、「権威(3)」である。その人の階級(4)や地位にどれだけ注意を払い、敬意を抱くか。この点では日本人のほうが米国人よりも明らかにヒエラルキーを重視する。しかし、二つ目の側面になると立場が逆転する。それは「意思決定」だ。誰がどのように采配(5)を振るか。決めるのは上司か、それともチーム全体か。この点では-----よく見過ごされる点なのだが-----日本人のほうが米国人よりも合意(6)を重視する。

権威と意思決定に対するアプローチだけが文化の違いではない。とはいえリーダーシップという面では、その二つがおそらく最も重要である。そして、この二つを混同するグローバルマネジャーは、自分の置かれた状況や文化にリーダーシップスタイルを合わせられないだろう。

(中略)

階層的(7)な社会では意思決定はボスが下し、平等主義的な文化においてはグループの合意で決定が下される、と多くのエグゼクティブやマネジャーは考える。

だが世界的に見ると、ヒエラルキーと意思決定手法は必ずしも相関しない。

米国がよい例だ。米国のビジネス文化はこの何十年か、どんどん平等主義的になっているが、合意による意思決定は明らかに一般的ではない。米国企業は迅速(8)で柔軟な決定を好むから、意思決定権限(9)は個人(通常は上司)に属する。

「分析マヒ」を嫌い、「どんな決定も、決めないよりはまし」と考える米国人マネジャーは、部下たちの意見を求めることはあっても、最終的には自分で決定を下す。そしてたいていの場合、部下たちもそれでかまわないし、むしろそれを期待している面がある。したがって米国は、平等主義的な文化ながら、意思決定はトップダウンということができる。

トップダウン式の意思決定文化の国では、(インド、イタリア、メキシコ、モロッコ、ロシアもこれにあたる)、決定は素早く下されるものの、新しい意見や主張が現れると変わりやすい。こうした国の人たちが決定に至ったと述べても、それは確定的なものではなく、追って修正可能な当座の決定である。

ドイツや日本、オランダ、スウェーデンはこれと対照的である。これらの国の会社といっしょに仕事をしていたら、たくさんの人が意思決定プロセスに関わっているように見えただろうし、グループ合意には時間がかかっただろう。しかし、いったん決まれば実行は驚くほど速い。合意形成(10)をしている間に、細かい点や関係者の調整がすでに行われているからだ。こうした合意重視の文化では「決まった」ということはコミットメントであり、簡単には変更できない(また変更すべきでもない)。

(中略)

「ある問題が起きて、どうするかを決めるために日本へ出張しなければなりませんでした。担当の日本人役員が出席予定だったので、彼にも私の考えを伝えるよい機会だと思いました。会議用にスライドを何枚か用意し、そこに提案を盛り込みました。でも、会議中にわかったのですが、私の案とは違う内容が、その役員たちのグループによってあらかじめ決められていたのです。会議で議論し、説得しようとの試みはまったくの無駄に終わりました。」(A)

(ハーバードビジネスレビュー日本版 2017年10月号 pp.13-21 エリン・メイヤー著の論文より抜粋、引用)

[設問]

問 1 資料中の漢字の読み方を、ひらがなで記せ。

- (1) 文化的差異
- (2) 意思決定
- (3) 権威
- (4) 階級
- (5) 采配
- (6) 合意
- (7) 階層的
- (8) 迅速
- (9) 権限
- (10) 合意形成

問 2 この文章に簡潔で明快な 30 字以内のタイトルをつけよ。

問 3 製品の完成度よりも市場へ出すスピードが重要な業界には、2 種類の意思決定のうち、どちらの方法が適しているか？まず、適している意思決定の方法を書き、次に、その理由を述べよ。200 文字以内で記せ。

問 4 下線(A)の部分は、日本のサントリーが米国のビーム（バーボンウイスキー「ジンビーム」のメーカー）の過半数株主になった時に、ビームのある米国人マネジャーが経験したことである。この問題に対し、あなたがサントリーのコンサルタントであれば、どのようなアドバイスをするか？200 文字以内で記せ。

問 5 権威に対する考え方はヒエラルキー重視型と平等主義型に分けられ、意思決定に対する考え方は、トップダウン型と合議型に分けられる。では、米国の文化は、権威と意思決定とのそれぞれに関して、どの型であるか？この答を下の表に記入せよ。また、日本の文化についても、同様に記入して表を完成させよ。

国	権威に対する考え方	意思決定に対する考え方
米国		
日本		

【2018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試問題 外国人

次の文章は、ピーター・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』の一部です。この文章を読んで、問1～4に答えてください。

古代ローマのある詩人は、人を「新しいものを求める存在」と呼んだ。企業家精神のためには、組織の中の一人ひとりが新しいものを求める存在となる必要がある。

トップマネジメントは、いかにしてイノベーションに対する障害を克服するかに関心をもつ。しかし、たとえこの問題に答えがあったとしても、そもそも問題が間違っている。正しい問題は、いかにしてイノベーションを当たり前のこととし、それを望み、その実現のために働くようになるかである。

イノベーションを異質なものとして推進していたのでは何も起こらない。日常業務とまではいかなくとも日常的な仕事の一つとする必要がある。そのためには、企業家精神のためのマネジメントといくつかの具体的な方策が必要である。

何よりも組織の一人ひとりにとって、イノベーションを既存の事業よりも魅力的かつ有益なものとする必要がある。イノベーションこそ、組織を維持し発展させるための最高の手段であり、一人ひとりの成功にとって最も確実な基盤であることを周知させる必要がある。そのうえでイノベーションの必要度を明らかにする必要がある。さらには、具体的な目標のもとに計画を立てる必要がある。

(中略)

イノベーションを魅力的なものにするための第一の段階は、すでに活力を失ったもの、陳腐化したもの、生産的でなくなったものの廃棄を制度化することである。スタッフ活動についてはもちろんのこと、一つひとつの製品、工場、技術、市場、流通チャネルの継続の可否について3年ごとに判定しなければならない。

もし手がけていなかったとして、今日これからこの製品、市場、流通チャネル、技術を手がけるかどうかを問わなければならない。もし答えがノーであれば、ほかのものを検討するのではなく、その製品、市場、流通チャネル、スタッフ活動に資源を浪費するのをやめるにはいかにすべきかを問わなければならない。

既存のものの廃棄が答えでないこともある。廃棄が不可能なこともある。しかしそのようなときでも、少なくともそれ以上の労力はかけないようにしなければならない。人材と資金という生産資源を、すでに過去となってしまったものに投じてはならない。

廃棄とは、あらゆる種類の組織が自らの健康を維持するために行っていることである。いかなる有機体といえども、老廃物を排泄しないものはない。さもないと自家中毒を起こす。

既存のものの廃棄は、企業がイノベーションを行うようになるうえで絶対に必要なことである。(中略) 製品やサービスが近いうちに廃棄されることを知ることほど関係者の心をイノベーションに集中させるものはない。

(中略)

イノベーションを行うには、イノベーションに挑戦できる最高の人材を自由におこななければならない。同時に、資金を投入できるようにしておかなければならない。いずれも、過去の成功や失敗、特に惜しくも失敗したものや、うまくいったはずのものを廃棄しない限り不可能である。それらのものの廃棄が原則となっていれば、誰もが進んで新しいものを求め、企業家精神をかきたで、自ら企業家となる必要を受け入れるようになる。

これが第一の段階である。いわば①組織の衛生学である。

既存の企業が新しい事業に貪欲になるための第二の段階は、製品、サービス、市場、流通チャネル、工程、技術にはいずれも・ライフサイクルがあることを前提として現状を把握することである。製品やサービスのライフサイクル分析は1970年代以降人気を集めている。ボストン・コンサルティング・グループの経営戦略論、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーター教授の戦略論、さらにはいわゆるポートフォリオ・マネジメントがある。

(中略)

しかし、分析から得られるものは診断にすぎない。その診断にさえ判断が必要である。さらには事業、製品、市場、顧客、技術についての知識が必要である。分析に加えて経験が必要である。高度の分析手法を手にしただけのビジネススクール出たての若者が、コンピュータを駆使して事業、製品、市場について意思決定が行えるなどという考えはまやかしかである。私が企業のレントゲン写真と名づけたこのライフサイクル分析にしても、正しい答えを自動的に出すためではなく、正しい問いを知るための道具にすぎない。②分析とは企業内のあらゆる知識とあらゆる経験に対する挑戦である。それはまさに問題提起である。

問1 ドラッカーは、イノベーションを起こすためには、イノベーションをどのようにとらえる必要があると述べていますか。200字程度で答えてください。

問2 下線部①に関連して、どうすることが組織の衛生を保つことになるかとドラッカーは述べていますか。400字程度で答えてください。

問3 下線部②に関連して、ドラッカーが分析を「問題提起だ」と考えるのはなぜでしょうか。200字程度で答えてください。

問4 具体的なイノベーションの例をあげ、それがなぜイノベーションと言えるのかについて、あなたの考えを述べてください。