

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

博士課程先端マネジメント専攻

2008年度 秋学期入学試験

外国語（英語）問題

(注意事項)

- 監督者から試験開始の指示があるまで、問題用紙の内容は見ないでください。
- 試験場においては、すべて監督者の指示に従ってください。
- 机の上には筆記用具、受験票、時計のほかは置かないでください。
それら以外の物はカバンに入れ、床の上に置いてください。
- 筆記用具および時計は、計算機能や翻訳機能などを組み込んだ物の使用は認めません。時計のアラームは解除し、携帯電話等は電源を切ってください。
- 不正行為者は試験を無効とします。

<この問いの解答を別紙の解答用紙に記入しなさい。>

I 以下の英文を和訳しなさい。

The roots of governance may be traced to an organization theory pioneered by Chester Barnard and Herbert Simon. Instead of profit maximization for stockholders, Barnard argued that the manager's function was to motivate the contribution of everyone who holds resources needed to carry on the business. Simon applied Barnard's insights to government in his landmark *Administrative Behavior*. He views an organizations – government or business – as being in equilibrium when its managers succeed in balancing the contributions from, and the inducements given to, its stakeholders. Given their knowledge for input-output relationships, managers are keenly aware of the complementarity and substitutability of the resources held by different stakeholders. Their essential task is to maintain a critical mass of the inputs which will be necessary to assure the organization's ability to deliver services. In this regard, what makes financial management crucial is that it controls money – the currency for acquiring a wide variety of other resources. The organizational role of the financial manager is to keep the score of finance-related exchanges, advise management on the terms of those exchanges, and monitor financial performance of all parties concerned.

Barnard and Simon focused on individual organizations. However, the solution of many complex societal problems requires the co-operation of a network of public and private institutions. For example, in the 1999 fiscal year, the federal government in the United States spent only 5.2 per cent of its total expenditure itself in direct provision of goods and services; over 70 per cent was spent through 'indirect government' or 'third party government'. In such a situation, to be effective, government has to empower others, rather than exercising direct control. In addition to minding the government's own finances, public financial managers keep a watchful eye on the viability of the institutional network and its participants. Such a role is not unlike that of an organization's financial managers, who monitor its creditors and debtors alike. This similarity has led me to name the governance model of public financial management after Barnard and Simon.

Working through others provides government with more tools. Besides direct provision of goods and services, government could enter into contracts with, or give grants to, business and nonprofit organizations. It could provide loans, loan guarantees or insurance coverage. Even less directly, it issues regulations to influence other's behavior. Compared with taxation and spending, these are more complex contractual arrangements. Grants, loans and guarantees and insurance are financial transactions. Regulations may seem relatively inexpensive to government (other than administrative costs), but they do impose compliance costs on the regulated. In all these relationships, there exist a set of claims and obligations that bind the government and its network partners. An important function of government financial managers is to help structure contracts with network participants and monitor their contractual performance.

II 以下の英文を日本語に訳しなさい。

Some of the factors that enable a firm to benefit commercially from its own technological lead can be strongly shaped by its management: for example, the provision of complementary assets to exploit the lead. Other factors can be influenced only slightly by the firm's management, and depend much more on the general nature of the technology, the product market and the regime of intellectual property rights: for example, the strength of patent protection.

Secrecy is considered an effective form of protection by industrial managers, especially for process innovations. However, it is unlikely to provide absolute protection, because some process characteristics can be identified from an analysis of the final product, and because process engineers are a professional community, who talk to each other and move from one firm to another, so that information and knowledge inevitably leak out.

Accumulated tacit knowledge can be long and difficult to imitate, especially when it is closely integrated in specific firms and regions. Examples include product design skills, ranging from those of Benetton and similar Italian firms in clothing design, to those of Rolls-Royce in aircraft engines.

Lead times and after-sales service are considered by practitioners as major sources of protection against imitation, especially for product innovations. Taken together with a strong commitment to product development, they can establish brand loyalty and credibility, accelerate the feedback from customer use to product improvement, generate learning curve cost advantages and therefore increase the costs of entry for imitators.

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

博士課程先端マネジメント専攻

2008年度 秋学期入学試験

専門論文Ⅰ 問題 (経営分野)

(注意事項)

- 監督者から試験開始の指示があるまで、問題用紙の内容は見ないでください。
- 試験場においては、すべて監督者の指示に従ってください。
- 机の上には筆記用具、受験票、時計のほかは置かないでください。
それら以外の物はカバンに入れ、床の上に置いてください。
- 筆記用具および時計は、計算機能や翻訳機能などを組み込んだ物の使用は認めません。時計のアラームは解除し、携帯電話等は電源を切ってください。
- 不正行為者は試験を無効とします。

<この問いの解答を別紙の解答用紙に記入しなさい。>

次のⅠ～Ⅲの3問のうちⅠは必ず答え、ⅡとⅢについては1問を選択して答えなさい。

Ⅰ. 経営理念が企業経営において果たす役割について、あなたの見解を述べなさい。

Ⅱ. Alfred D. Chandler, Jr. が唱えた「現代企業」(modern business enterprise)に関する次の設問に答えなさい。

① 「現代企業」はどのような特徴を有しているか。

② 「現代企業」が支配的となった現代経済では、「見える手」(visible hand)が重要な役割を果たすようになったとされるが、これはどのような意味か。

Ⅲ. 「トヨタ生産システム」に関する次の設問に答えなさい。

① 「トヨタ生産システム」のエッセンスについて、説明しなさい。

② 「トヨタ生産システム」はどのような条件の下で成立し、かつその維持のためにはどのような条件が必要と考えられるか、論じなさい。

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

博士課程先端マネジメント専攻

2008年度 秋学期入学試験

専門論文Ⅰ 問題
(マーケティング分野)

(注意事項)

- 監督者から試験開始の指示があるまで、問題用紙の内容は見ないでください。
- 試験場においては、すべて監督者の指示に従ってください。
- 机の上には筆記用具、受験票、時計のほかは置かないでください。
それら以外の物はカバンに入れ、床の上に置いてください。
- 筆記用具および時計は、計算機能や翻訳機能などを組み込んだ物の使用は認めません。時計のアラームは解除し、携帯電話等は電源を切ってください。
- 不正行為者は試験を無効とします。

<この問いの解答を別紙の解答用紙に記入しなさい。>

次の問題から 2 問を選んで解答しなさい。

- (1) チャネル・マネジメントにおける人的販売の特徴を述べなさい。
- (2) 顧客資産とはどのようなものか説明しなさい。
- (3) 消費者のセグメンテーション基準について説明しなさい。

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

博士課程先端マネジメント専攻

2008年度 秋学期入学試験

専門論文Ⅰ 問題
(アントレプレナーシップ分野)

(注意事項)

- 監督者から試験開始の指示があるまで、問題用紙の内容は見ないでください。
- 試験場においては、すべて監督者の指示に従ってください。
- 机の上には筆記用具、受験票、時計のほかは置かないでください。
それら以外の物はカバンに入れ、床の上に置いてください。
- 筆記用具および時計は、計算機能や翻訳機能などを組み込んだ物の使用は認めません。時計のアラームは解除し、携帯電話等は電源を切ってください。
- 不正行為者は試験を無効とします。

＜この問いの解答を別紙の解答用紙に記入しなさい。＞

次の4問から2問を選択して解答してください。

1. ベンチャー企業に関する次の設問に答えてください。
 - (1) ベンチャー企業について、シュンペータの起業家 (Entrepreneur) についての理論を援用しながら、あなた自身の定義づけを行ってください。
 - (2) 現在我が国において、ベンチャー企業の創成が社会経済的に重要視されている背景と意義について多面的に論じてください。

2. 1990年代の半ば以降、我が国において官民挙げて行われているベンチャー振興（いわゆる第3次ベンチャー・ブーム）について次の設問に答えてください。
 - (1) 主にどのような分野でどのような支援策（改革）が行われてきたか簡潔に記述してください。
 - (2) 上記を踏まえてベンチャー・ハビタット（生態系：ベンチャー企業が育成される環境）について、その構成要素と要素間の連携について説明してください。

3. ベンチャー・キャピタル（VC）について次の設問に答えてください。
 - (1) VC投資と銀行融資の本質的な違いについて簡潔に説明してください。
 - (2) VCはその投資リスクを回避するために、どのような行動をとるかについて説明してください。

4. 社会的企業・社会起業家について次の設問に答えてください。
 - (1) 社会的企業 (Social Enterprise) について、私企業や政府などとの違いを明記しながらあなた自身の定義づけを行ってください。
 - (2) 我が国において社会的企業 (Social Enterprise) ・社会起業家 (Social Entrepreneur) の活動が注目されている背景と意義・課題について説明してください。

以上

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

博士課程先端マネジメント専攻

2008年度 秋学期入学試験

専門論文Ⅰ 問題

(行政経営分野)

(注意事項)

- 監督者から試験開始の指示があるまで、問題用紙の内容は見ないでください。
- 試験場においては、すべて監督者の指示に従ってください。
- 机の上には筆記用具、受験票、時計のほかは置かないでください。
それら以外の物はカバンに入れ、床の上に置いてください。
- 筆記用具および時計は、計算機能や翻訳機能などを組み込んだ物の使用は認めません。時計のアラームは解除し、携帯電話等は電源を切ってください。
- 不正行為者は試験を無効とします。

＜この問いの解答を別紙の解答用紙に記入しなさい。＞

1980年代後半、英国をはじめとする各国の行政経営改革が、NPM(New Public Management. 以下、「NPM」と言う)の名のもとで本格化していた頃、わが国は、バブル経済の中にあり、国も地方も、投資に投資を重ねる成長基調を採っていた。しかし、バブルが崩壊した後、予見されていたこととは言え、崩壊後の日本経済は、かつて経験のない長いデフレ経済に陥った。こうした時代の変革期の中で、1995年の統一地方選挙等を機に各地で誕生した改革派首長が、改革に当たって、業務棚卸表(静岡県)、三重事務事業評価システム(三重県)という「評価」を導入した。さらに、21世紀にはいると、資産債務改革へと改革の歩を進め、その中で、地方公会計改革が新たな展開を見せようとしている。こうした昨今の現状について、以下の設問に全て解答しなさい。なお、解答にあたっては、(1)、(2) ①、②、③、(3)の番号を付して解答すること。

- (1) 英国におけるNPM改革の進展について、経済性、効率性、有効性の観点から整理し、かつ、パートナーシップ論との関係について説明しなさい。
- (2) 公会計改革について、以下の点について、説明しなさい。
 - ① インフラ資産の認識と評価に関する国際公会計基準の考え方
 - ② 税の認識に関する国際公会計基準の考え方とわが国地方自治体の基準モデル・総務省方式改定モデルの考え方との相違
 - ③ わが国の地方公会計の現状における問題点、および、当該問題点に対する今般の地方公会計改革による解決策
- (3) わが国地方自治体における行政評価の活用状況について、現状と問題点に分けて、私見を述べなさい。