

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

先端マネジメント専攻（博士課程）

2008年度 春学期入学試験

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。 >

1 . 次の英文を日本語に翻訳しなさい。

RANDOMNESS AND STATISTICAL INDEPENDENCE

In any predictive context, the amounts of unexplainable irregularity or randomness in the phenomenon limit the ability to predict. For example, we accept that the outcomes (heads or tails) of tosses of a fair coin are random in that it is impossible "to predict heads or tails accurately on each of a long series of tosses. That is, although *on average* we may expect to see about as many heads as tails, the exact sequence of heads and tails is irregular and thus unpredictable. Similarly, we can think of the event 'next year's sales' as being random in the sense that although we may 'know' bounds within which next year's sales will lie, the actual level of sales within those bounds is uncertain. However, whereas people can accept these ideas at an intellectual level, most have great difficulty in dealing with randomness in the real world. People want to treat the world as though it were more predictable than it is.

An important statistical concept related to randomness is the notion of statistical independence. Two events, for example the outcomes of successive throws of a die, or turns of a roulette wheel, are said to be statistically independent if knowledge of the outcome of one provides no information concerning the outcome of the second, or vice versa.

However, independent, random events are not limited to games of chance such as coin tossing or roulette. Many real-life processes have these characteristics and we all have considerable experience in dealing with them. For example, extensive evidence exists that daily changes in stock-market prices (i.e. up or down compared to the previous day's price) are of this nature. Similarly, the output of many industrial processes can be considered to vary randomly around some average value. Consider, for example, a machine that is set to produce bolts of a certain width. Not all bolts will be precisely the required width; rather there will be small, irregular variations around this standard. However, as long as the bolts are within certain tolerance limits, this is acceptable. Indeed, almost all time series (i.e. events generated across time such as sales figures, export statistics, etc.) have a random component due to the fact that what occurs on any given occasion is the result of many different factors that are impossible to enumerate. For example, in considering the monthly sales of a company, one may be able to attribute certain rises and falls to specific factors such as a time trend or seasonal effects: however, a myriad of other factors also 'cause' monthly sales and thus induce irregularities or randomness.

Despite extensive experience with independent, random observations, people are extraordinarily inept at recognizing and dealing with the concept. Consider the following evidence.

One well-known phenomenon is the so-called *gambler's fallacy*. This refers to the behaviour of many people who, despite knowledge that they are dealing with gambling devices with fixed and known properties (e.g. roulette wheels), behave as though those properties—for example, the

chance of observing a Red on the next throw-change. In particular, after a long sequence of, say, observing Reds in roulette, there is an almost compulsive belief that Black will become more likely. (Witness, for example, sports commentators who, on discussing a player performing below average, are prone to state that the player is now 'due' to perform well.)

出典 : Robin Hogarth, *Judgment and Choice* 14-15.

2 . 次の英語を日本語に訳しなさい。

Competition is at the core of the success or failure of firms. Competition determines the appropriateness of a firm's activities that can contribute to its performance, such as innovations, a cohesive culture, or good implementation. Competitive strategy is the search for a favorable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry competition.

Two central questions underlie the choice of competitive strategy. The first is the attractiveness of industries for long-term profitability and the factors that determine it. Not all industries offer equal opportunities for sustained profitability, and the inherent profitability of its industry is one essential ingredient in determining the profitability of a firm. The second central question in competitive strategy is the determinants of relative competitive position within an industry. In most industries, some firms are much more profitable than others, regardless of what the average profitability of the industry may be.

Neither question is sufficient by itself to guide the choice of competitive strategy. A firm in a very attractive industry may still not earn attractive profits if it has chosen a poor competitive position. Conversely, a firm in an excellent competitive position may be in such a poor industry that it is not very profitable, and further efforts to enhance its position will be of little benefit. Both questions are dynamic; industry attractiveness and competitive position change. Industries become more or less attractive over time, and competitive position reflects an unending battle among competitors. Even long periods of stability can be abruptly ended by competitive moves.

Both industry attractiveness and competitive position can be shaped by a firm, and this is what makes the choice of competitive strategy both challenging and exciting. While industry attractiveness is partly a reflection of factors over which a firm has little influence, competitive strategy has considerable power to make an industry more or less attractive. At the same time, a firm can clearly improve or erode its position within an industry through its choice of strategy. Competitive strategy, then, not only responds to the environment but also attempts to shape that environment in a firm's favor.

出典 : Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, pp.1-2.

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

先端マネジメント専攻（博士課程）

2008年度 春学期入学試験

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2問を選択して答えなさい。

Ⅰ. コーポレート・ガバナンスに関する次の設問に答えなさい。

- ①コーポレート・ガバナンスをあなたはどのように定義しますか。
- ②コーポレート・ガバナンス論には、企業倫理ないし説明責任論的な視角と、企業の効率性ないし事業繁栄論的な視角とがあるといわれますが、これはどのような意味でしょうか。
- ③コーポレート・ガバナンスの主権をめぐる、「株主主権論」と「従業員主権論」がありますが、それぞれの主張の根拠を述べなさい。

Ⅱ. 経営戦略と経営組織に関する次の設問に答えなさい。

- ①経営戦略の3つの次元、すなわちドメイン戦略、経営資源戦略、競争戦略について、それぞれ何を意味するか説明しなさい。
- ②「組織は戦略に従う」という命題を、あてはまる具体的事例を少なくとも1つ挙げて、説明しなさい。

Ⅲ. 人材育成、熟練形成の観点からみて、長期雇用の雇用制度・慣行はどのような長所と短所をもっているか、あるいは、どのような場合に有効であり、どのような場合に有効ではないと考えられるか、論じなさい。

関西学院大学大学院 経営戦略研究科
先端マネジメント専攻（博士課程）

2008年度 春学期入学試験

専門論文 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。 >

次の問題の中から2つを選び回答しなさい。

- (1) ブランド拡張の理論について説明しなさい。
- (2) マーケティング・チャネルの管理における品揃えの重要性を説明しなさい。
- (3) サービス・マーケティングにおける顧客満足と従業員満足の関係を説明しなさい。

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

先端マネジメント専攻（博士課程）

2008年度 春学期入学試験

専門論文Ⅰ 問題

（管理会計分野）

（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3問のうち2問を選択して論述しなさい。

1. 財務情報の経営管理への有効性と、財務情報のみによる管理の限界
2. ABC（活動基準原価計算）の計算構造と、ABC情報の管理への有用性
3. 原価企画における目標原価の設定方法と、目標原価を設定することの意義

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

先端マネジメント専攻（博士課程）

2008年度 春学期入学試験

専門論文Ⅰ 問題

（監査分野）

（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。>

わが国では、公認会計士が行う財務諸表監査に関連して、ここ数年、内部統制についての制度改正が頻繁に行われています。内部統制は、従来から監査の理論と実践における非常に重要なテーマと位置づけられていましたが、近年その傾向が顕著になっています。こうした経緯を踏まえながら、監査意見形成の基礎概念である内部統制についての下記の設問すべてについて、答えなさい。

- (1) 財務諸表の適正性に関する監査意見形成において、内部統制と試査はどのような関係で把握されてきたかを説明しなさい。
- (2) アメリカ公認会計士協会の監査基準書（SAS）第55号では、それまでの内部統制概念を再構築して、新しく内部統制の構成要素を3つの切り口から整理しています。この内容について、説明しなさい。
- (3) 一般に、COSOと呼ばれる内部統制の報告書が、SAS第55号以降、作成されています。この報告書の内容と、この報告書が、わが国監査実務に及ぼした影響を説明しなさい。
- (4) 日本とアメリカ以外の国における、内部統制に関する最近の取り組みについて、事例を挙げて説明しなさい。
- (5) 「最近、経営者を内部統制の構成要素として位置づける考え方が定着してきた」という指摘に対して、あなたの私見を述べなさい。
- (6) 内部統制とコーポレート・ガバナンスの関係をどのように理論的に整理すべきかを、説明しなさい。

以 上

関西学院大学大学院 経営戦略研究科

先端マネジメント専攻（博士課程）

2008年度 春学期入学試験

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。>

日本経済が抱える重要な課題の一つに、地方自治体の財政再建がある。北海道夕張市の倒産問題は、多くの日本国民に、自治体が抱える財政的な諸問題を解決する重要性を示唆する結果となった。日本経済新聞や全国紙だけではなく、地方紙においても、自治体の財政再建に関連する記事は非常に多くなってきた。

こうして住民の身近な問題として認識されている自治体財政の諸問題ではあるが、その解決の処方箋を準備することは容易なことではない。しかし、欧米、オセアニアの経済先進国では、地方自治体などの公共部門の改革改善に、民間企業の経営の手法を応用したニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management：NPM）の考え方が導入されて、一定の成果を挙げている。日本でも、三重県や臼杵市など、NPMを応用した経営改革で成果を挙げる自治体が増えている。

こうした背景を踏まえて、NPMに関する次の4つの問題にすべて答えなさい。

- (1) NPMの基本的な考え方やフレームワークについて論述しなさい。
- (2) NPMの根底には、**Management by Numbers** すなわち、数値による経営管理という発想がある。会計学の理論や手法は、この数値による経営管理のための有用な手法と考えられている。NPMと会計学の関係は、どのように整理されますか。地方自治体会計の主要な研究領域を、地方自治体財務会計論などの領域に、体系的に整理しそのテーマを解説することで、この点について論述しなさい。
- (3) 三重県や臼杵市の取り組みを端緒として、現在、総務省では地方公会計制度実務研究会報告書に基づいた決算4表の作成を、全国の地方自治体に求めている。この報告書の概要と指摘されている問題点について述べなさい。
- (4) 行政評価は、NPMの機軸ツールであると指摘されているが、NPMのフレームワークにおいて、行政評価と会計（学）はどのような関係で整理することができますか。これについて、私見を述べなさい。

以 上