

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）

2009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. (a) 下記の英文は近年刊行された有名な本の序章の(1)であるが、その想定されるタイトルを英語と日本語の両方で与えなさい。(b)英文全てを内容がよく流れる日本語に訳しなさい。

### Opening

There is widespread belief that free markets (and especially free financial markets) do not benefit the common man, let alone the poor: they are only an instrument for the rich to get richer. We show not only this belief is false, but in fact the opposite is true. Free markets (and especially free financial markets) are the single most important tools to eliminate poverty and spread opportunity. An example in this introduction should make our point clear: Sufiya Begum, a poor Bangladeshi villager needs twenty-two cents to buy the raw material for the stools she makes. For lack of better alternatives, she has to borrow this money from a middleman, who forces her to sell the stools back to him as repayment for the loan. Of course, he sets the price. Thus, Sufiya gets only two cents for a hard day's labor. In this vignette many see the worst of capitalism: exploitation of labor. But this is not an inevitable consequence of capitalism. In fact, this situation could not be further away from the essence of capitalism: free access and competitive markets. It is the lack of access to competitive financial market or a friendly financial institution where Sufiya Begum could borrow at reasonable rates, which keeps her labor captive. But why don't these markets and institutions emerge?

Many have tried to answer this question by pointing to culture, history, and religious traditions. Our answer is much simpler, these markets and institutions do not emerge because the capitalists (in this case the middleman) oppose them, and for a very obvious reason. They stand to lose if access to finance became freer and they faced competition. The problem is that people do not distinguish enough between true free market capitalism, which implies competition and equal access, and the failed version Sufiya Begum sees and both get tarred with the same brush. Economists as a profession have also been guilty in focusing on the idealistic virtues of the former while the public all too often only sees the likelihood of the latter. We attempt to bridge the gap.

(Quoting from the book)

*"While the absence of rules makes the playing field uneven, too many rules of the wrong kind make it uneven again—a truly free and competitive market occupies a very delicate middle ground between the absence of rules and the presence of suffocating rules. It is because this middle ground is so narrow that capitalism in its best form is very unstable. It easily degenerates into a system of the incumbents, for the incumbents, by the incumbents."*

(設問との関係で出典については後日明かす。)

<この問いの解答を別紙の解答用紙に記入しなさい。>

Ⅱ. 次の英文を日本語に訳しなさい。

What these organizations have in common is that their undoubted success derives in large measure from innovation. Whilst competitive advantage can come from size, or possession of assets, etc. the pattern is increasingly coming to favor those organizations which can mobilize knowledge and technological skills and experience to create new products, processes and services.

Innovation contributes in several ways. For example, research evidence suggests a strong correlation between market performance and new products. New products help capture and retain market shares, and increase profitability in those markets. In the case of more mature and established products, competitive sales growth comes not simply from being able to offer low prices but also from a variety of non-price factors - design, customization and quality. And in a world of shortening product life cycles - where, for example, the life of a particular model of television set or computer is measured in months, and even complex products like motor cars now take less than three years to develop - being able to replace products frequently with better versions is increasingly important. 'Competing in time' reflects a growing pressure on firms not just to introduce new products but to do so faster than competitors.

At the same time new product development is an important capability because the environment is constantly changing. Shifts in the socio-economic field (in what people believe, expect, want and earn) create opportunities and constraints. Legislation may open up new pathways, or close down others - for example, increasing the requirements for environmentally friendly products. Competitors may introduce new products which represent a major threat to existing market positions. In all these ways firms need the capability to respond through product innovation.

Whilst new products are often seen as the cutting edge of innovation in the marketplace, process innovation plays just as important a strategic role. Being able to make something no one else can, or to do so in ways which are better than anyone else is a powerful source of advantage. For example, the Japanese dominance in the late twentieth century across several sectors - cars, motorcycles, shipbuilding, consumer electronics - owed a great deal to superior abilities in manufacturing - something which results from a consistent pattern of process innovation. The Toyota production system and its equivalent in Honda and Nissan led to performance advantages of around two to one over average carmakers across a range of quality and productivity indicators.

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

2009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。>

I。次の事項を説明しなさい（3問中2問選択して答えなさい）。

- (1) 経営戦略論における「ポジショニング・ビュー」と「リソース・ベースト・ビュー」
- (2) ハーズバークの「動機づけ衛生理論」
- (3) 委員会設置会社

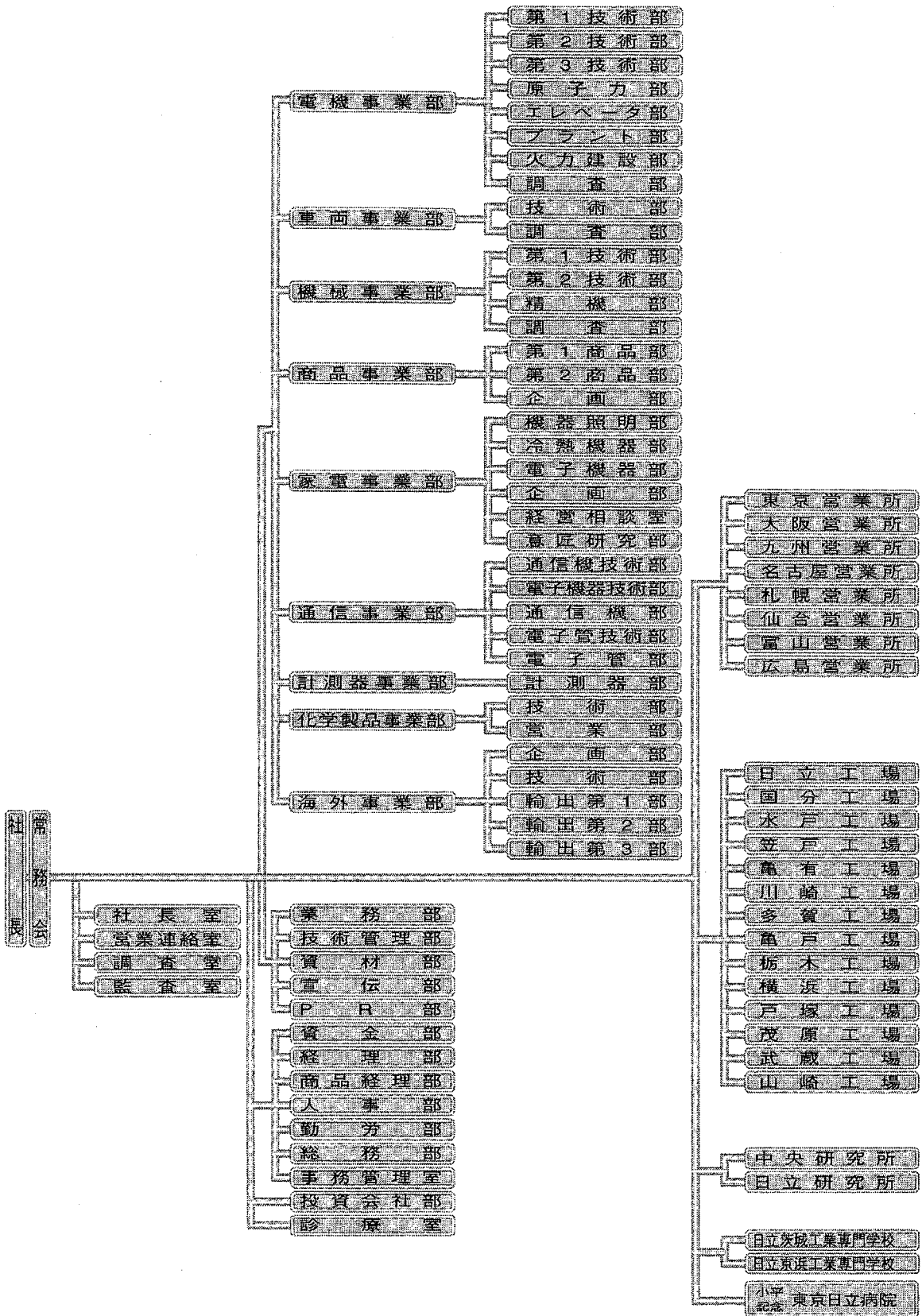
II。自動車産業を事例にとって、プロセス・イノベーションの歴史について、説明しなさい。ただし、次のキーワードを使用すること。

「互換性部品」「テイラーシステム」「フォードシステム」「アルフレッド・スローン」「リーン生産システム」「セル生産方式」

III。1960年代から日本の大企業においては「事業部制」が盛んに導入された。次ページの参考図は、ある日本企業の組織図であるが、アメリカ的な事業部制のモデルと、その編成原理においてかなり異なっている。これに関する以下の3つの設問に答えなさい。

- (1) アメリカ的な事業部制のモデルとはどのようなものか図示し、その編成原理の要点を説明しなさい。
- (2) 参考図の組織は、アメリカ的な事業部制のモデルに対して、その編成原理においてどのように異なっているか、説明しなさい。なお、参考図の組織では、事業部長や工場長の一部は常務取締役以上のトップマネジメントであった。
- (3) 参考図のように日本企業の「事業部制」の編成原理はなぜアメリカモデルと異なることになったのか、その理由についてあなたの見解を述べなさい。

<参考図>



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

2009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3つの問題の中から2つを選んで回答しなさい。

1. 消費者のセグメンテーションにおいて、デモグラフィック基準、サイコグラフィック基準、行動基準の3つの基準がどのようなものであるかとその特徴を説明しなさい。
2. 新製品に対する消費者の採用プロセスについて説明しなさい。
3. 顧客資産とリレーションシップ・マーケティングの関係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

先端マネジメント専攻（博士課程）

2009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3問から2問を選択して解答してください。

1. ドラッカーが提唱する起業家経済について説明し、イノベーションと起業家精神 (Entrepreneurship) について論じてください。

\*次のように解釈してください。

起業家経済 = 企業家経済

起業家 = 企業家 = Entrepreneur

起業家精神 = 企業家精神 = 起業家の行う一連の活動 = Entrepreneurship

2. 1990年代の半ば以降、我が国において産官学を挙げたベンチャー振興策（いわゆる第3次ベンチャー・ブーム）が導入されました。どのような分野でいかなる改革（支援策）が行われてきたか簡潔に記述してください。

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) ベンチャー企業と VC の関係について論じてください。

(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簡潔に説明してください。

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

2009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。>

**問題** 次の2つの問題について、論じなさい。

**問題1**

英国勅許公共財務会計協会（CIPFA）が、英国自治体の行政経営において果たしている役割を論じなさい。

**問題2**

地方自治体において実践されている行政評価と、発生主義会計を連動させるためには、どのような点に留意する必要があるか論じなさい。

**Kwansei Gakuin University**  
**Institute of Business and Accounting**  
**Graduate Department of Advanced Management (Ph.D.)**

**Entrance Examination**  
**Fall Semester Entry 2009**

**Essay in Academic**  
**Discipline I**  
**( Management )**

Notes:

- Please do not look at the contents of the examination paper until the examination is started by the supervisor.
- Please complete all answers in English.
- Please follow the directions of the supervisor in all respects within the examination room.
- Nothing but writing implements, examination slip, and a watch may be placed on the desk. You are not permitted to use either writing implements or a watch that incorporate calculation or translation functions. Cancel the alarm function of your watch, and switch off your cell phone completely.
- Cheating in the examination will result in disqualification.

<Please write your answers for these questions in the attached papers.>

1. In the business management research literature there are many schools of thought concerning the role of management and managers in organizations. Several of these schools of thought include the following: The Industrial Organization Economic School of thought; The Institutional Economic School of thought; Resource Based Economic school of thought; Transaction Cost Economic School of thought; Population Ecology School of thought; Evolutionary Economic School of thought. Compare and contrast any two of the following schools of thought as to how each school of thought would consider the most important points of management theory.

Include in your description the following: what is meant by management and what is meant by an organization and what is the role of a manager?

2. Pick one of the schools of thought from the above question and describe the most important conceptual issues concerning organizational expansion (for example through mergers and acquisitions or strategic alliances) and organizational boundaries.
3. Pick one of the schools of thought from the above question and describe the most important conceptual issues concerning the trade off between exploitation of current resources and exploration for new resources.

**Kwansei Gakuin University**  
**Institute of Business and Accounting**  
**Graduate Department of Advanced Management (Ph.D.)**

**Entrance Examination**  
**Fall Semester Entry 2009**

**Essay in Academic**  
**Discipline II**  
**( Management )**

Notes:

- Please do not look at the contents of the examination paper until the examination is started by the supervisor.
- Please complete all answers in English.
- Please follow the directions of the supervisor in all respects within the examination room.
- Nothing but writing implements, examination slip , and a watch may be placed on the desk. You are not permitted to use either writing implements or a watch that incorporate calculation or translation functions. Cancel the alarm function of your watch, and switch off your cell phone completely.
- Cheating in the examination will result in disqualification.

< Please write your answers for these questions in the attached papers. >

One group of researchers view corporate governance systems as “a set of incentives, safeguards, and dispute resolution process used to control and coordinate the actions of various stakeholders” (Harvard Business School, “Note on Corporate Governance Systems ...”). The other group, mainly, from finance and asset management, views them as “the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting returns on their investment” (Shleifer and Vishny, 1997).

- 1) Interpret each of these two views on corporate governance by your own words.
- 2) Do you think that these two are consistent each other or partially inconsistent, especially, in the long run? Why or why not do you think so?
- 3) Could these views still apply without any major modification to modern multinational corporations?