

2024年度北海学園大学大学院経営学研究科修士課程(第1期)入学者選抜試験

専門科目（共通専門科目）　＜組織経営分野＞

I. 次の設問①～③の中から、1問を選んで答えなさい。

- ① ポーターが提唱した企業が取べき3つの基本戦略について説明しなさい。
- ② クリステンセンが提唱したイノベーターのジレンマはどのような現象なのかについて説明しなさい。
- ③ 「有効性と効率性とはどう異なるか」を説明し、「現代の組織にとって重要なのは、効率性と有効性のどちらか」について論じなさい。

II. 次の設問①、②から、1問を選んで答えなさい。

- ① 一般に「官僚制組織構造を採用する大企業は、環境変化に柔軟に対応できない」という問題が指摘されている。その理由は何か、またどのようにその問題（官僚制組織の環境適応の問題）を克服できるかについて、官僚制のデメリットと逆機能を踏まえて論じなさい。
- ② ある経済の専門家は「個々の意思決定者は、すべての関連情報を完全に処理し、経済的に最も合理的な選択肢を選ぶべきである」と主張する。この主張に賛成か反対か、そしてその理由について論じなさい。

2024年度北海学園大学大学院経営学研究科修士課程(第1期)入学者選抜試験

専門科目（指導希望教授担当科目）　＜国際経営論＞

下記3問すべてに解答してください。

（問1）下記の文章を読んで、批判的視点から、PREP法にそって、あなたの意見を述べて下さい。

誰も、未来を予測することはできません。VUCAといわれる今日、未曾有の天災・人災が頻発します。このような中であって、唯一、未来を予測する拠り所となるのが、人口動態の推移です。例えば、今の20歳人口から、30年後の50歳人口を、ほぼ推計できるでしょう。

中でも、日本の未来を展望する際に役立つのが、国土交通省が作成した「日本の総人口の長期的推移」です（下図）。このグラフから、日本の歴史を俯瞰すると、読み取れることがあります。

日本の歴史は、3つのステージから成り立っており、人口がほぼ横ばいで推移した明治維新までのステージ1。そこから次の100年間で、急激に人口が増えたステージ2（登山時代）。それが2004年にピークをうって、急降下をはじめたステージ3（下山時代）。

いまの大学生が、およそ50歳になり、社会の中核として活躍する2050年頃には、生産労働人口がおよそ40パーセント減少すると予想されています。財やサービスを生産する人が、今より40%もいなくなるとは、普通に考えると大問題でしょう。とはいえ、AIの活用による一人当たり生産性の向上、加えて外国人労働者を活用することで、生産労働人口の減少分は補うことが出来るはずです

問題は、生産サイドといよりは、消費サイドにあります。人がいなくなるのですから、買い手が減少し、国内市場の縮小は、避けられません。人口が急減する下山時代の活路を、どこに見出すことが出来るのでしょうか。

その答えの一つは、第二次世界大戦に敗れ、焦土と化した日本が、奇跡の復興をとげたプロセスの中に見出せます。当時、電機メーカーや自動車メーカーをはじめとする多くの日本企業が、日本経済再興を掲げ、「外貨を稼げ」の合言葉のもと、北米市場や欧州市場に果敢に挑戦しました。国

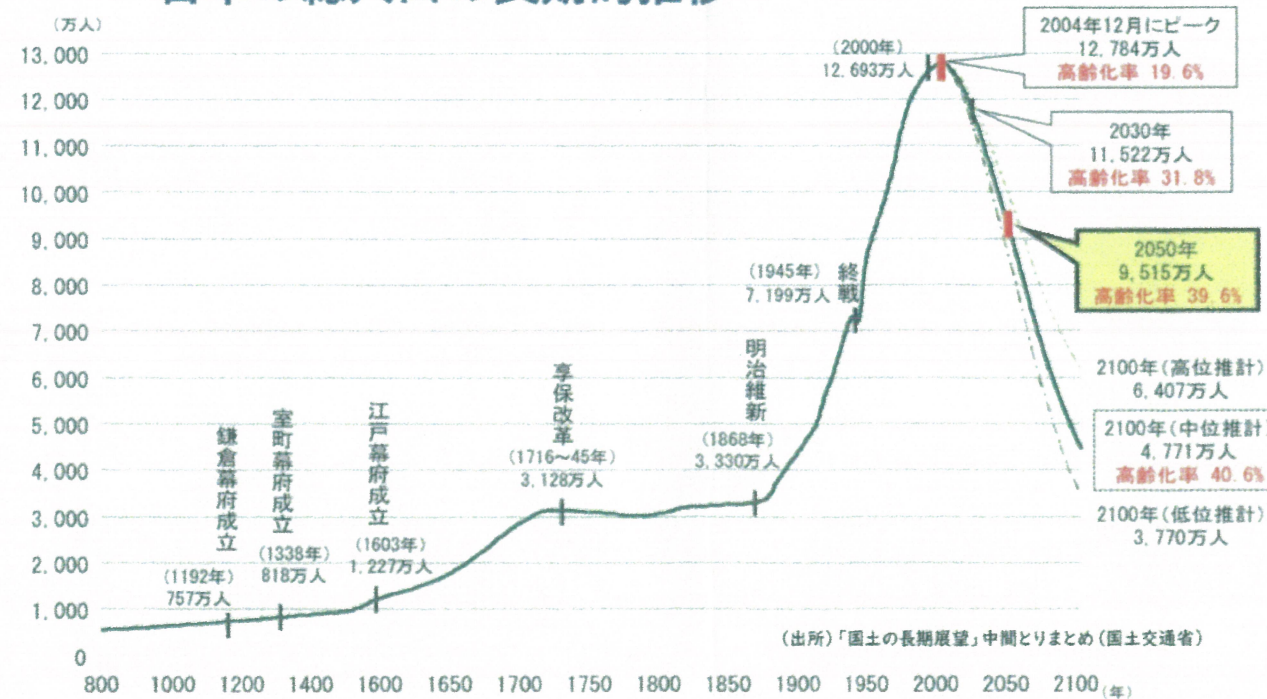
内市場が小さいのですから、大きな国外市場をめざしたのは、当然のことでしょう。貿易立国日本です。

これからの下山時代も、同じことが言えるでしょう。縮小していく国内市場の一方で、世界の人口は、まもなく 100 億に達するといえます。この拡大し続ける巨大市場を相手に「外貨を稼ぐ」以外に、下山時代の日本に活路はあるのでしょうか。

「外貨を稼ぐ」方法は 2 つです。一つは、外国に出て行って、国外マーケットで稼ぐ。もう一つは、外国からたくさんの人に、日本に来てもらって、国内で、その人たちから稼ぐ。この二つです。どちらにしても、グローバルな視点と行動力をもった若者の育成が、不可欠。防衛大学西原学校長は、言います。「日本しか知らないものは、日本をもあり得ない」と。つまり、「北海道しか知らないものは、北海道をもあり得ない」。

(北海学園大学開発研究所 NEWS LETTER No.9 より引用)

日本の総人口の長期的推移



(問2) 下記の文章を読んで、あなたが次期 YKK の社長とすると、さらにグローバルに成功するために、どのような戦略を遂行するか、簡潔、明瞭、論理的に述べて下さい。

生き残り、繁栄する企業と、滅びる企業の違いはどこにあるのだろうか。

衣類のファスナーの裏側を見てみると、「YKK」という小さな3つの文字が目に入るかもしれない。YKKは日本のファスナーメーカーで、かつての社名「吉田工業株式会社」がその由来だ。驚くことに、同社は何十年間も、ファスナーの売上げでマーケットリーダーの座を静かに守り続けている。YKKの成功と長寿の秘訣はどこにあるのだろうか。

YKKは現在、100社ほどの100%子会社を通じて73カ国で事業を展開している。創業以来、「より良いものを、より安く、より速く」をモットーに、ファスナーやプラスチック金具、面ファスナー、スナップボタンなど多様な製品を提供している。

原材料は自社で調達し、特許を取得した製造装置の開発も行う。これによって製品の品質を高く保てると同時に、コスト削減、供給の予測、知財の保護も可能になる。何より重要なのは、そのおかげで顧客のニーズに迅速に対応できる点だ。

このように見ていくと、YKKがマーケットリーダーシップを維持している理由が、顧客ニーズに適応する能力、品質へのこだわり、アジャイルなサプライチェーンの活用にあることは、明白のように思える。しかし、品質へのこだわりや顧客ニーズの充足は、それなくして成功する企業はまずないという意味で「最低条件」にすぎない。YKKの成功を真に理解するためには、その先の要素に注目する必要がある。

YKKが成功を続けてきた理由は、より複雑で、さまざまな要素が入り混じっている。筆者らは、同社の長寿の秘訣を6つの要因の組み合わせから説明できると考えている。いずれの要因も単独でのユニークさはないが、それらの要因が相互に作用することで、YKKは長らくトップの座を維持できている。

6つの要因がそれぞれ、現在も続くYKKの成功にどのように寄与しているのかを見ていこう。

(1) ステークホルダーへのコミットメント

創業者の吉田忠雄が掲げた「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という経営理念は、多くの意味で時代を先取りしていた。彼はこれを「善の巡環」と呼び、商標登録までした。

その結果、YKK は地域、コミュニティ、そしてグローバルレベルでステークホルダーとのつながりを非常に大切にしている。筆者らは 2019 年の現地視察で、製造拠点で働くジョージア州の人々と、本社の日本人経営幹部の価値観が溶け合い、共有されている様子を目の当たりにした。

YKK は本国市場の一般的な価値観である「敬意、尊厳、名誉」に、ジョージア州住民のゆったりとした生活ペースや保守的なライフスタイル、「南部のホスピタリティ」を取り入れ融合させた。このように地元の利益とステークホルダーを特定し、分析する能力のおかげで、同社は国際的に事業を拡大し、世界各地の異なる文化にシームレスに同化することができた。

ステークホルダーとの関わりにおいてカギとなるのは、コミュニティに還元し、持続可能な形で事業を展開することだ。YKK は、その価値観のおかげで、サステナビリティをビジネスのあらゆる側面に統合させる取り組みで他社を大きくリードしている。

同社のリサイクル率は称賛に値する。82.3%という数字は、同業種の平均を大きく上回っている（2018 年の繊維のリサイクル率は 14.7%、衣料・靴は 13%）。またこの数字は、2030 年までに全米のリサイクル率を 50%にするという米国環境保護庁（EPA）の目標値を、YKK がすでに超えていることを意味する。

(2) プライベート・オーナーシップ

多くの非上場企業はある時点で、上場するか、あるいは大手プライベートエクイティ企業に売却するかを決めるが、YKK はどちらの道も選ばなかった。そのため、四半期ごとにリターンを出さなければならないというプレッシャーに追われることなく、柔軟性をもって戦略的方向性を決めることができる。

YKK の財務諸表は、長年にわたり、ゆっくりと、しかし着実に成長してきたことを示している。この 20 年、ファスニング事業の営業利益は 11% から 16%の間で推移し、AP 事業の利益は 2%から 6%の間で変動している。経済危機に見舞われた 2009 年には、グループの業績が赤字となった。

このような状況から、ファスニング事業が華々しさはなくとも安定した利益をもたらす一方、AP 事業によって会社の規模拡大を実現し、イノベーションと収入増をもたらしていることがわかる。

YKK は全従業員に対し、自社株を保有し、配当金まで受け取る機会も提供している。現在では、従業員持株会が筆頭株主となっている。

(3) 品質へのこだわり

YKK は創業以来、独自の高品質基準を設定し、他社との差別化を図ってきた。同社のコアバリューの一つは「品質にこだわり続ける」だ。同社ウェブサイトによると、すべての事業が質の追求を軸に展開されている。各生産拠点でさまざまな品質試験が実施され、その結果は日本の本社に定期的に報告される。

YKK グループでは、生産設備、資材、製造設備を独自に開発して、一貫生産プロセスを採用している。そのおかげで製品の品質を高く保ちながら、持続的な資材供給が可能となる。

前述したように、このアプローチによって顧客のニーズや特別な要望にも迅速に対応できる。さらに、新たな手法や技術を迅速かつ協調的に展開するという点でもメリットが大きい。グーグル・パテントで検索すると、YKK が出願し、米国特許商標庁に付与された特許は数千件に上る。

(4) 企業の価値観

世界各地にある YKK の工場の多くは、強力で、やや父権的なマネジメントスタイルを携えた日本人駐在員によって運営されている。「善の巡環」はコミュニティと従業員に対する公正さを基盤としており、それがすべての経営活動の根幹を成す。

さらに、YKK のコーポレートガバナンス体制は、同社のコアバリューを介しても実現されている。

- ・失敗しても成功せよ／信じて任せる
- ・品質にこだわり続ける
- ・一点の曇りなき信用

品質へのこだわりについては前述したが、「一点の曇りなき信用」の原則も強力な企業文化の創造を後押ししている。興味深いことに、YKK は目標を高く設定すれば失敗は避けられないという確信の元、「失敗はよいことだ」という発想で進んでいる。

(5) 現地に埋め込む

現地に「埋め込む」とは、新たな文化的習慣や規範、伝統を取り入れ、新たな文化的知識や文化的経験を身につけ、新たな言語を学び、使用することだ。それにより、企業はいわゆる「よそ者の不利益」を克服し、現地に根差した社会的・経済的アクターと見なされるようになる。

YKK は創業以来一貫して、地元で強力な根を張れるよう意識的に努力を重ね、そのおかげで極めて閉鎖的な市場でも受け入れられるようになった。

YKK ではテクノロジー、ロジスティックス、セールス、システムプロセスなど一部の基幹部門は日本の本社が担っているが、事業のオペレーションコントロールは 6 カ所の地域組織が担当している。このように各地域が主導的な役割を担うことで、それぞれの地域特性を活かした意思決定を行うことが可能になる。

YKK の地域密着型のアプローチは、1 つの国の中での複数の異なるオペレーションという形でも現れている。たとえば、米国には 6 つの製造拠点があるが、ジョージア州メーコンの工場では、伝統的な日本的価値観と、地元である米国南部の文化が見事に統合されている。従業員は YKK の伝統である「善の巡環」を取り入れながら、のんびりした生活リズム、形式に囚われない感覚、南部のホスピタリティといった価値観も守っている。

日本文化と米国南部の文化の価値観を融合させ、名誉、家族に対する献身、コミュニティを重視することで、独自の企業文化を構築したのだ。

(6) 産業の変化へのダイナミックな対応

企業の寿命に影響を及ぼす要因を検証する際は、市場勢力図やイノベーションの発生率、技術的变化を考慮に入れる必要がある。世界のファスナー業界は比較的、動きの少ない業界に思えるが、さまざまな点で興味深い。

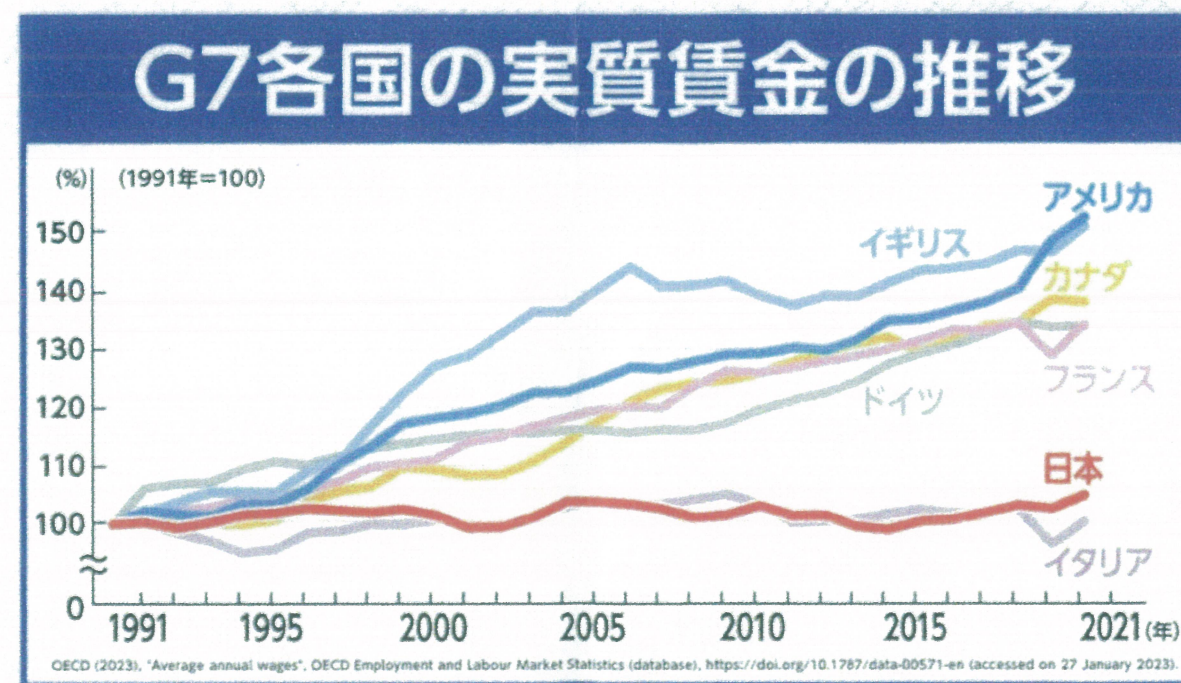
第 1 に、ファスナーは消費者に直接販売されるわけではないが、服やバッグ、旅行カバンなどに不可欠な特殊品である。第 2 に、ファスナー業界は比較的無名ながら、米国での年間売上高は 70 億～130 億ドル、年平均成長率 5.4%～7.6% の巨大産業だ。ファスナー市場が成長を遂げている大きな理由はカスタマイズのトレンドが継続している点にあり、これはイノベーションに注力する YKK に有利な流れだ。

世界のファスナー市場は極めて細分化されており、ローカルおよび現地のプレーヤーが数多く存在して、コスト、品質、イノベーションの面で従来通りの競争が行われている。

YKK はいまも金額で世界市場の 40%、取引量で 20%のシェアを持つ圧倒的なグローバルプレーヤーだが、競争環境は急激に変化している。特に、アジアの低コストのメーカーの台頭が競争環境を激化させている。中国でも、野心的な SBS グループが中国市場の 73%を獲得し、380 件以上の特許を出願して、YKK の戦略を一部模倣している。

(出所：ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2022 年 3 月より一部抜粋)

(問 3) 下記の図を、3つの視点(鳥の目、魚の目、虫の目)でみて、あなたの意見を、簡潔、明瞭、論理的に述べて下さい。



(出所) NHK 海外で稼ぐ若者たちのリアルな声
<https://www.nhk.or.jp/minplus/0020/topic055.htm>