

専門基礎

人文社会科学部 経済・経営学専攻 経営学領域 留学生選抜入試問題【専門基礎】

問題(1)

□本設問の趣旨

本設問の趣旨は動機づけ理論に関する基礎的理解を確認するとともに、複数の理論を比較しながら整理・検討する論理的能力を評価することにある。本設問への解答を通じて、経営学における動機づけ理論の基礎概念に関する理解の正確性と、理論比較にもとづく論理的思考力を評価することができる。

□解答例

解答においては、まずマズローの欲求階層説について、人間の欲求が生理的、安全、社会的、尊厳、自己実現の欲求という5段階の階層構造をなしており、下位の欲求が充足されてはじめて上位の欲求が動機づけとして作用するという考え方を説明する必要がある。次に、アルダファーのERG理論について、欲求を存在、関係、成長欲求の3つに整理し、欲求の同時的な充足や、上位欲求が満たされない場合に下位欲求への志向が強まる欲求不満退行の考え方を説明する必要がある。その上で、両理論に共通する点として、人間の行動を複数の欲求によって説明し、低次の欲求と高次の欲求を区別している点、相違点として、欲求階層の固定性や欲求充足の進行方向に関する考え方の違いを説明する必要がある。

問題(2)

□本設問の趣旨

本設問の趣旨は、イノベーションに関する基本概念の理解に加え、抽象的な理論を具体的な事例と結び付けて説明する応用力を確認することにある。本設問への解答により、イノベーション理論に関する基礎的理解の正確性、および理論を事例に即して論理的に説明する能力を評価することができる。

□解答例

解答においては、まず破壊的イノベーションとは、既存市場において高性能化を追求する既存企業とは異なるアプローチにより、当初は性能や品質が低いと見なされる製品・サービスが、低価格や簡便性といった別の価値を提供することで、新たな顧客層や見過ごされてきた市場セグメントを獲得し、最終的には既存の市場構造を変化させるイノベーションであることを説明する必要がある。その特徴として、①当初は主流顧客から評価されにくいこと、②既存企業が積極的に対応しにくいこと、③技術の改良などを通じて徐々に主流市場へ進出すること、などを整理して説明することが求められる。さらに、事例を示すことで、理論と現実の企業行動との対応関係を具体的に示すことが重要である。

コーポレート・ファイナンス

〔I〕 投資の意思決定基準としての回収期間法、IRR（内部収益率）法、NPV（正味現在価値）法の概要について説明した上で、それぞれの手法の利点と適用する際の留意点について論じなさい。

出題の意図及び解答の方針：

- ・ 投資の意思決定基準に関して、コーポレート・ファイナンスにおいて標準的手法とされるNPV法と、その代替的手法と位置づけられる回収期間法ならびにIRR法について、概要、利点、適用上の留意点を問う問題である
- ・ 回収期間法、IRR法、NPV法の定義について述べた上で、それぞれの利点と適用上の留意点について記述する
- ・ 以下の表は、解答の記述において押さえるべき主なポイントについて例示したものである

投資の意思決定手法	利点	留意点
回収期間法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手法が簡便であること ・ 資金調達手段が限られ、手元資金が乏しい企業にとっては回収期間が短いことが再投資の可能性を高めることにつながるなど 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 回収期間内のキャッシュ・フローのタイミングが考慮されていない ・ 回収期間後のキャッシュ・フローが考慮されない ・ 回収期間の基準が恣意的になる可能性がある など
IRR法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資プロジェクトを評価するに当たり、単一の利益率（IRR）を明確に計算でき、説明しやすい ・ IRRを計算するだけならば割引率を設定する必要がない など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規模の異なる、排反する複数の投資プロジェクトがある場合、（NPVが最大化されるような）正しい意思決定がなされないケースがある

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 複数の IRR が算出されるケースがあるなど
NPV 法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 割引率により時間価値とリスクが調整される ・ NPV が企業価値の増減に連動する（価値の加法性がある）など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 割引率を設定しないと計算できない ・ キャッシュ・フローの予測と割引率の設定が NPV に大きく影響する ・ キャッシュ・フローの予測期間が短いほど残存価値やターミナルバリューが NPV に大きく影響するなど

〔II〕 実証研究において、増配のアナウンスメント後に株価が上昇するという結果が得られたとする。このような結果が得られた理由について、モジリアーニとミラーの「配当政策無関連性命題」について述べた上で、エージェンシー・コストとシグナリングの観点から説明しなさい。

出題の意図及び解答の方針：

- ・ ベイアウト政策と株価の関連性について、増配がなぜ株価の上昇に繋がりうるのか、「配当政策無関連性命題」ならびに「フリー・キャッシュ・フロー仮説」「配当シグナリング仮説」に基づき論ずることを意図した問題である
- ・ モジリアーニとミラーの「配当政策無関連性命題」の概要を説明した上で、その前提条件について整理する
- ・ 「配当政策無関連性命題」において前提とされている条件を外した場合に、エージェンシー・コストおよび配当に含まれる追加的情報内容の存在が株価にどう影響するのか、「フリー・キャッシュ・フロー仮説」と「配当シグナリング仮説」の内容を踏まえて説明する

技術経営論

大学院（経営学領域）後期入試

志望専門分野（技術経営論）問題の出題意図と回答例

〔I〕

【出題意図】

本設問は、受験者がイノベーション論における基本概念である「オープン・イノベーション」を、提唱者であるヘンリー・チェスブロウの議論に即して理解しているか、という基礎的素養を測ることを狙いとしている。単なる流行語としての理解や、「外部と協力すること」といった表層的な説明ではなく、クローズド・イノベーションとの対比を踏まえ、なぜオープン・イノベーションという概念が理論的に提示されたのか、という必要性の背景を説明できるかを確認している。また、知識の「流入」と「流出」という双方向性を含めて概念を把握しているか、研究開発プロセス全体を視野に入れて説明できているかも評価する。

【解答例】

ヘンリー・チェスブロウが提唱した「オープン・イノベーション」とは、企業が自社の研究開発活動を自前の資源のみに依存するのではなく、社外の知識・技術・アイデアを積極的に活用すると同時に、自社で生まれた知識や技術を社外に開放・移転することによって、自社のみではなしえないイノベーションの創出と価値実現を図る考え方である。

従来のクローズド・イノベーションでは、研究開発から製品化、市場投入までを企業内部で完結させることが前提とされていたのに対し、オープン・イノベーションでは、大学、スタートアップ、他企業、ユーザーなど多様な主体との連携を通じて知識の流入および流出を戦略的に管理する点に特徴がある。このアプローチは、技術の高度化・複雑化や研究開発コストの増大、知識の分散化といった環境変化への対応として提示されたものである。

〔II〕

【出題意図】

本設問では、受験者がオープン・イノベーションを単なる理想論としてではなく、企業戦略および組織設計の問題として捉え、理論概念を現実の経営課題として統合的に考察する思考力を測ることを狙いとしている。特に、コア・コンピタンスの概念の理解と併せて、「自社の何を開き、何を閉じるのか」という戦略的選択を論理的に説明できるかを重視している。また、自前主義の開発の利点と限界を整理し、なぜ特定の環境下でオープン・イノベーションが有効となるのかを比較の中で論じる視点を求めている。さらに、知的財産の流出や組織内抵抗といったオープン・イノベーション特有のリスクに言及し、それに対する組織的・制度的対応を含めて論じられているかを重要な評価基準とする。

【解答例】

オープン・イノベーションを実現するためには、企業は戦略および組織の両面において従来の自前主義的な発想から転換する必要がある。まず重要なのは、自社のコア・コンピタンスを明確に定義することである。コア・コンピタンスとは、競争優位の源泉となる中核的な知識・技術・組織能力であり、企業はこれを内部に保持・深化させる一方、それ以外の領域については外部資源の活用を積極的に検討すべきである。オープン・イノベーションは、すべてを外部化することを意味するのではなく、「何を自社で行い、何を外部と協働するか」という戦略的選択を前提とする。

これに対し、クローズド・イノベーションは、知識漏洩の防止や統制のしやすさといった利点を有するものの、技術探索の範囲が限定され、環境変化への適応が遅れるという問題を抱える。特に技術進歩が速く、不確実性の高い分野では、単一企業がすべての知識を内部で蓄積することは困難であり、クローズドな体制はイノベーションの機会損失につながりやすい。

もともと、オープン・イノベーションにはリスクも存在する。代表的なものとして、知的財産の流出、外部パートナーへの過度な依存、組織内部の「Not Invented Here (NIH)」症候群による抵抗などが挙げられる。これらのリスクに対応するためには、知的財産権の適切な管理、アライアンス・マネジメント能力の強化、外部知識を吸収・統合するための組織的な吸収能力 (absorptive capacity) の構築が不可欠である。

以上より、オープン・イノベーションを成功させるためには、コア・コンピタンスを軸とした戦略的な境界設定と、外部との協働を前提とした柔軟な組織設計およびリスク管理が重要である。単なる「開放」ではなく、選択的かつ統合的な知識活用こそが、オープン・イノベーションの本質である。