

2010年2月3日  
2010年2月12日公表

2009年度「企業論」期末試験問題・解答例

<本試験において持ち込みを許可するもの（掲示したものの再確認）>

A3の紙1枚。裏表に手書き、印刷、コピーで書き込んでよい。ただし、別の紙を切り貼りしてはいけない。紙以外のものも貼り付けてはいけない。

<解答用紙の使い方>

解答にあたっては、解答用紙に以下のように問題番号を書き、その右側に解答を記入すること。

(例)

I

1 a

2 b

.....

II

6 取引費用

7 企業論

8 終身雇用をよしとする規範

.....

<問題> (80点満点) (小テストに20点配点)

I 以下の文章や図表を完成させるために、提示された選択肢の中からもっとも適切なものを選んで、アルファベットで回答しなさい。(3×5=15点)

\*取引費用理論によれば、特殊的資産の存在は取引の少数性を強める。AとBの二者の取引においてAのみが取引特殊的資産に投資する必要がある場合には、投資後に、

( 1 b )。

- a AがBを脅迫して一般的な資産への投資を事実上強制することが起こりうる。
- b BがAを脅迫して投資の成果を引き渡すように事実上強制することが起こりうる。
- c AとBが双方独占状態になり、互いに譲らないまま交渉が続いて容易に決着しないということが起こりうる。

\*下の表は、本講義で紹介したアーキテクチャの基本タイプをあらわしている。空白内にはいる製品として適当なものを選択しなさい。

	インテグラル (擦り合わせ)	モジュラー (組合せ)
クローズド (囲い込み)	( 2 a ) オートバイ 軽薄短小型家電 ゲームソフト	メインフレーム 工作機械 レゴ
オープン (業界標準)		パソコン本体 インターネット製品 自転車 ある種の金融商品

- a 自動車
- b システムキッチン
- c パソコン・システム

\*本講義によれば、株式会社が経営者企業化する契機は二つあった。ひとつはバーリとミーンズが主張したものである。( 3 a ) 生じた。もうひとつはチャンドラーが主張したものである。大量生産・大量消費システムの確立とともに、財の流れを市場によってではなく企業組織内で権限とルールによって調整することが必要になった。経営の機能は複雑となり、専門的知識・能力のない株主や債権者では担いきれなくなった。

経営者支配論は、このようにして専門的経営者による経営の実質的権限把握が進展したと主張した。

- a 企業規模が巨大化するとともに個々の株主が高い持分比率を保てなくなり、いかなる個々の株主も取締役の選出と交代に強い権限を行使できなくなってしまう事態が
- b 企業規模が巨大化するとともに少数の大株主に持株が集中し、大株主は 10%程度の持株比率で経営を支配できる状態が
- c 企業規模が巨大化したために、個々の株主が高い持分比率を保てなくなり、株主による持株を通じた支配にかわって、金融機関による融資を通じた支配が最も重要になるという事態が

\*次頁の表は、本講義で説明したガバナンスの類型を表している。空白の部分にあてはまるものを選択しなさい。なお、「取締役による執行役員任免と監督」は授業で配布していたスライドで脱落していた。お詫びして訂正する。

	株主コントロール	債権者圧力	顧客・競合企業圧力
内部組織によるコントロール	取締役任免 株主総会での審議 取締役会による執行 役員の任免と監督		内部組織効率化
長期継続取引によるコントロール		メインバンクのモニタリング	
市場によるコントロール	( 4c )	( 5e )	財・サービス市場での競争行動

- a 株式の分散による大株主の地位の低下
- b 社内から昇進してきた専門的経営者による経営
- c 株式市場での売却と買収の脅威
- d 市場占有率極大化の企業行動
- e 短期貸し付け返済・利払いの必要

II 以下の文章や図表を完成させるために、空欄を、それぞれ4字以上30字以下の適切な言葉で埋めなさい（5×4=20点）。

6～9 内容は妥当で意味はわかるが日本語がおかしい場合：3点、内容は妥当だが字数オーバー：1点

\*本講義では、ウィリアムソンが作成した図をもとに、取引費用を左右する諸要因を検討した。諸要因とは、大きく分けると二つの環境的要因、二つの人間的要因、一つの派生的要因、そしてこれら全体を取り巻く取引の雰囲気であった。雰囲気が取引費用に影響する理由はきわめて多様であるが、それ以外の要因については、以下のような場合に取引費用が大きくなる。

環境的要因としての不確実性・複雑性と人間的要因としての（6 限定合理性）の双方が存在し、その上でいずれか、あるいは両方がはなはだしくなる場合。

環境的要因としての取引の少数性と人間的要因としての（7 機会主義）の双方が存在し、その上でいずれか、あるいは両方がはなはだしくなる場合。

不確実性・複雑性と（ 7 ）の一方または両方から情報の非対称性が派生し、それが取引の少数性を高める場合。

※二つの「7」には同じ語句が入る。

\*職能資格制度の年功的運用のもとでは、昇進・昇格・昇給は具体的には二つの形をとる。一つは、職位での昇進も職能資格での昇格もし、昇給もするが、昇進が名目的なもので、職位が実際の職務内容に即していない場合である。もう一つは、(8 **職位での昇進はしないが、職能資格では昇格し、昇給もする**) 場合である。後者の方が主要な形態であった。

8 **昇進・昇格・昇給のうち一つについて記載を欠く場合：2点、「昇格と昇進が分離される」：1点**

\*取引費用理論によれば、大企業の男子正社員に対して能力主義管理の年功的運用を行ったことは、企業特長的技能の形成を促すという意味で経済合理的であった。しかし、本講義によれば事態はより複雑であった。本講義では、その経済合理性は、(1)柔軟な人員配置による生産性効果、(2) (9 **組織コミットメント**) の引き出し、(3) 一般的技能を含む技能形成、(4) 技能の成果の企業への帰属が許容されることによる企業成長、の4点から見る必要があると説明された。

9 **「従業員間協力」：2点、「業務に対するやる気」：2点、「会社に対する帰属意識」：2点、「従業員のインセンティブ」：2点**

### III 以下の説明文を読み、問題に解答しなさい。(30点)

(説明)

部品取引を分類する1つの方法として、設計図面の性質を用いるものがある。この方法によれば、日本では、市販品の部品を購入する場合を除けば、承認図方式と貸与図方式が主な部品取引である。

承認図方式においては、完成品メーカーが大まかな仕様を提示し、その仕様に適合するような部品を部品メーカーの側が開発して設計図面を作成する。その設計図面に完成品メーカーが承認を与えて、設計した部品メーカーに製造を依頼する。このときの設計図面を承認図という。

これと対比されるのは貸与図方式である。貸与図方式においては、完成品メーカーが部品の設計を行って図面を作成し、その図面を部品メーカーに貸与して製造を依頼する。このときの設計図面を貸与図という。

承認図方式においては、部品メーカーは製造のみならず開発も行っている。取引費用理論のサプライヤー・システム論は、承認図方式で部品を開発・製造する部品メーカーは、貸与図方式で製造のみを行う部品メーカーよりも関係的技能が高い水準にあり、より多くの付加価値を生み出し、利益を得られるのだと評価している。

### (問題)

本講義でとりあげた、日本の部品取引慣行の特徴の1つである「承認図方式における開発と製造の未分化」について900-1300字程度で説明しなさい。その際、以下の内容が含まれるように注意しなさい。

- ・承認図方式が「開発と製造の未分化」という点で特異であるということか。特異であることから、どのような問題が生じるおそれがあるか。
- ・なぜその特異な取引慣行を、日本の完成品メーカーと部品メーカーは続けてきて、一定の時期には双方とも成長することができたのか。

### (解答例)

承認図方式における開発と製造の未分化とは、開発に関する取引が製造に関する取引とが区別されていないということである。そのため、部品開発の成果である承認図やそれに表現されている設計情報に関する知的所有権があいまいなままに取引が行われてきた。これが特異な点である。

具体的に見ると、まず承認図方式においては、開発費・設計費が部品単価決定式に独自の項目として組み込まれていない。つまり、それ自体としては部品メーカーに支払われていないのである。もちろん、実質的には支払われないのではなく、何らかの形で単価の各項目に含まれているのだと考えられる。しかし、個々の取引において、かけられた開発費が適切に支払われるという保証がない。

( 開発と製造は分離不可能なわけではない。現に欧米には委託図方式と呼ばれるものがあり、ここでは開発と製造は別々の取引として分離されている。設計・開発を行った部品メーカーには設計費が完成品メーカーから支払われる。これによって設計図面は完成品メーカーのものとなる。完成品メーカーは部品の量産について、設計・開発を行った部品メーカーに依頼することもあるし、別の部品メーカーに依頼することもある。しかし、日本の承認図方式では、このような分離がなされておらず、あたかも製造だけを外注しているかのような単価決定方法によって開発業務も外注されてきたのである。)

次に、承認図そのものに対する権利関係もあいまいである。藤本隆宏のように、承認図は部品メーカーが作成したものであるから部品メーカーのものであるとする見解もある。しかし、実際には、ある完成品メーカーから依頼されて作成した承認図を部品メーカーが第三者との取引に用いることには、制約が係っていることが多い。部品メーカーが、承認図に対する所有権を行使しているとは言えないのが現実である。

部品メーカーの開発の成果である承認図の権利関係があいまいであれば、一般的には完成品メーカーの側の機会主義的行動を招くおそれがある。つまり、部品メーカーが費用をかけて設計した承認図を、完成品メーカーが無償で利用するおそれがある。もっとも、原価低減運動の中で設計を改善するなどの局面で、完成品メーカーが承認図の作成に関与している場合もあるので、完成品メーカーがまったく費用をかけていないとは限らないが、

それにしても主として開発費用をかけているのは部品メーカーと想定できる。もし完成品メーカーの機会主義的行動が予測できるような取引関係であれば、部品メーカーには参加するインセンティブがなくなってしまうはずである。

しかし、実際には、自動車産業などにおいて、日本の部品メーカーは承認図方式の取引を行い、成長してきた。それは、承認図方式によって取引分野が製造から開発へと拡大し、取引がより長期継続的になることが期待できたからである。つまり、1回きりの取引で見れば開発費を回収できる保証がなくとも、長期的に見れば売上高・取引量の拡大によって開発費を回収できる見込みがもてたからである。完成品メーカーもまた、部品メーカーとの長期継続取引から利益を得られると期待できた限りにおいては、機会主義的行動を控えてきた。日本国内で長期継続取引が強化されていき、それが自らの利益になる間は、ある部品メーカーが作成した承認図を用いて他の部品メーカーに製造を依頼するようなことはしなかったし、その必要もなかったのである。

(このように、部品メーカー、完成品メーカーの双方が、長期継続な取引を期待できた限りにおいて、承認図方式の問題点が取引の頓挫に至ることはなかった。しかし、バブル崩壊後の不況と完成品メーカーの海外展開によって、その条件が崩れてきた。不況は長期継続取引の期待を減じさせ、自動車産業の一部では系列の縮小・解体という事態が生じた。また完成品メーカーが海外展開した場合には、部品調達現地化のために現地の部品メーカーと取引を開始するにあたり、日本国内の承認図メーカーが作成した承認図を渡してよいかどうかという問題が生じたのである。この問題は、権利関係の明確化によって解決されるのではなく、完成品メーカーの要請を受けて、日本の部品メーカーが現地の部品メーカーに技術指導を行って対価を得るといった形で、とりあえず解決されている。)

赤字部分の内容が書いてあれば、24点。この解答例よりは簡潔に書いてもよい。括弧でくくった青字部分など、付加的な論点が適切に加わっていればさらに加点。

#### IV 以下の問いに答えなさい。(15点)

本講義に参加して、もっとも興味深く学んだ内容、もっとも驚きを感じた内容、もっとも強く疑問を抱いた内容のいずれかについて、一つの題目を設定し、300字以上で論じなさい。読める字で書いてあり、すじみちが立っていれば15点を与えます。

(注意事項)

- ・ 題目と論述は分けて書いてください。
- ・ 題目は「もっとも興味深く学んだ内容」などとするのではなく、具体的に設定してください。
- ・ 主張内容が、担当教員の見解と同じであるか異なっているかは採点に影響しません。

字数が不足：マイナス9点。

字数が極端に不足：マイナス12点。

途中で終わっており、完結していない：マイナス7点。

題目がついていない：マイナス6点。

Ⅲの回答と同じことを書いている：マイナス6点。

授業内容を明らかに取り違えている：マイナス3点。

極度にすじみちが立っていない：程度に応じて減点。