

問題1

- 1) 企業が複数の事業活動を同時に営むことによって、それぞれの事業を独立に行っている時よりも費用が割安になる、という現象を指す。費用的に割安だから、事業範囲を広げると割安になり多角化が成功する。範囲の経済が生じる主な要因は未利用資源の活用である。未利用資源の代表的な物が既存事業の生産活動から出てくる副産物である。この副産物を活用する別の事業を営むなら割安に活用できる。また一般的なものとして既存事業で蓄積された情報的経営資源があり、これを他の事業でも使えることである。情報的経営資源の特性に同時共通利用可能性があるので、実質的に追加費用なしで別の事業で活用ができる。
- 2) 資本市場から直に資金を調達するのが直接金融であるのに対して、金融機関からの借入を間接金融という。借入金であるため返済が必須であるし利息支払いも発生する。間接金融は金融機関との取引であり、緊急資金の調達には向いているし、借り換えの可能性がきわめて高い場合には、成長資金の調達も十分に可能である。企業は金融機関との間に借入れ可能限度額の設定（クレジットライン）をしていることがあり、緊急時にはこの限度額まで申し出れば借り入れることができるようになっている。そのためには金融機関との関係を良好に保つ努力を企業は求められる。日本企業の特徴としてメインバンクを中心とする間接金融を中心とした資金調達がある。一つの企業の借入れ全体に占める個々の金融機関の占有率はあまり変動しない。
- 3) 国であるからこそ発生するリスクとして、第1に革命や大きな政治的な変動といった政治のリスクがある。政治体制の変動や、その国の政策、たとえば債務支払い停止などの金融政策、保護貿易政策、税務政策、資本政策などが、変動することのリスクである。第2は為替変動である。国際金融情勢の変化によって、その企業の事業とは関係のない理由で、ある国の通貨が変動してしまうことがある。企業の世界的な売り上げや利益に、数字の上で直接に影響をもたらす。
- 4) マトリックス組織とは、組織の全体的な編成原理を事業部軸を中心にするのではなく、職能軸も等しく扱い、二元的な組織編成をすることである。たとえばA事業部の生産担当の部門は、A事業部長の指揮下にあるだけでなく、本社の生産担当役員の指揮下にも入る。マトリックス組織の最大の弱点は、一人の管理者に二人の上司ができてしまうことである。そのために、その管理者が二種類の上司のコンフリクトの調整を余儀なくされることになる。現実にはマトリックス構造を作ることなく問題点の調整を運用で行うことが多いと思われ、その際にはどちらの軸が優先になっているかがはっきりしている。マトリックス組織では両方の軸を同等に位置づけられるため、現場あるいは中間管理職が板挟みになってしまう。

## 問題 2

### 【出題の意図】

組織均衡論およびステイクホルダー管理の基本的な知識を把握しているかどうかを問う出題。

【解答の要点】 ※以下のことが記述されているか。

- ・ 組織が協働の体系であること
- ・ 組織の参加者は誘因を受け貢献を提供すること
- ・ 参加者が参加を続ける条件
- ・ 組織が提供する誘因の原資がどこからくるか
- ・ 組織の生存条件
- ・ 組織参加者の移動障壁
- ・ 組織参加者に含めにくいステイクホルダーについて

## 問題 3

### 【出題の意図】

経営組織において規則が果たす機能や役割について基本的な知識を把握しているかどうかを問う出題。

【解答の要点】 ※以下のことが記述されているか。

- ・ 調整の必要性を減じる機能
- ・ もし規則が無かったら何が起きるだろうか、という仮設例
- ・ 組織構造の公式化次元の説明
- ・ 組織成員の行動のばらつきの減少・標準化と予測可能性の向上
- ・ 組織における知識を貯蔵する