

県立広島大学大学院
経営管理研究科ビジネス・リーダーシップ専攻
平成 29 年度 第 2 次募集 入学者選抜試験
小論文 問題

注意事項

1. 試験開始の合図があるまで、この冊子を開かないこと。
2. この冊子には、問題用紙 2 枚（資料含む計 5 ページ）、解答用紙 2 枚、下書き用紙 2 枚がある。
試験開始の合図があったら、直ちに中を確認し、印刷や枚数に不備があった場合には、監督者に申し出ること。
3. 解答は、問題ごとにそれぞれ所定の解答用紙に記入すること。
4. 全ての解答用紙の所定の欄に受験番号を記入すること。
5. 試験室で配付された問題用紙及び下書き用紙は、退出時に持ち帰ること。

小論文 問題用紙

問題 1. 3 ページ以降の資料は、2016 年 2 月 18 日に掲載された日本経済新聞の記事である。この資料を読み、①筆者の主張する「今日の中小企業における構造転換」の要旨を述べ、②あなたが中小製造業の経営者であった場合にどのようにして「小さな世界企業」を目指すのか、合わせて 600 字程度で論じなさい。

出題の意図と評価の基準は以下のとおりである。

- ①理解力 ～ 文章の要旨を正しく理解し、問題を発見する意欲と技術を見る。
- ②論理的思考力 ～ 発見した問題に対する解決策とその根拠を論理的に組み立てる能力を見る。
- ③独創性 ～ イノベーティブで新しい発想を行うことのできる可能性と成長性を見る。
- ④文章表現力 ～ 自説を適切に展開できる文章力を見る。

小論文 問題用紙

問題 2. 「持続可能な開発目標」の視点から、自分ならばどのような経営課題を設定し、地域戦略を進めていくのか、2030 年の社会像にも検討を加え、600 字程度で論じなさい。

(回答するビジネス及び地域については、自由に設定してよい)

*国連サミットでとりまとめた「持続可能な開発目標 SDGs」とは、2016 年～2030 年までに国際社会が協調して取り組むべき地球規模の課題。2015 年に終了するミレニアム開発目標(MDGs)に続く「ポスト MDGs」に関連して、環境の持続可能性確保に重点を置いて検討されている国際目標のこと。持続可能な開発の「3つの側面(経済、社会、環境)」がバランスした、今後 15 年間の目標を定められており、17 の大目標(ゴール)と 169 の個別目標(ターゲット)が示されている。大きくは、5つの P(人々: People、地球: Planet、繁栄: Prosperity、平和: Peace、連携: Partnership)として象徴的に集約される。17 ゴールのテーマを示すと、①貧困、②飢餓、③健康・福祉、④教育、⑤ジェンダー、⑥水、⑦エネルギー、⑧経済・雇用、⑨インフラ・産業、⑩不平等、⑪都市・居住、⑫消費生産、⑬気候変動、⑭海洋・海洋資源、⑮陸域生態系、⑯平和・正義、⑰実施・パートナーシップ、である。これらの目標は分割不可で、相互に関連し連動している。

出題の意図と評価の基準は以下のとおりである。

- ①分析力 ～ 課題を整理し、自身の経験又は専門知識等に基づく、根拠のある説明になっているかを見る。
- ②論理的思考力 ～ 発見した問題に対する解決策とその根拠を論理的に組み立てる能力を見る。
- ③独創性 ～ イノベーティブで新しい発想を行うことのできる可能性と成長性を見る。
- ④文章表現力 ～ 自説を適切に展開できる文章力を見る。

資料

日本の製造業事業所は1981年の約87万2千をピークに、2014年には44%減の約48万7千に減少した。退出する事業所ばかりで、新規参入は極めて少ない。特に、機械設備への依存度が大きい機械金属系事業所の場合は、機械の高額化により初期投資が大きくなり、全国的にみてもこの十数年、新規創業はほとんどゼロに近い。モノづくり大国であったはずの日本は、その最も基本的な領域である機械金属工業部門で大きく縮小しているようにみえる。

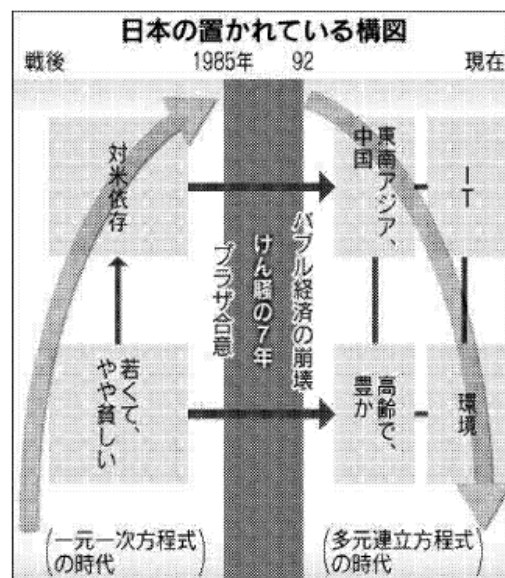
その背景には、周辺諸国の工業化（生産の移管）、参入の困難度の高まり（初期投資の大きさなど）、日本の成熟化（事業家意識の低下）、少子高齢化（担い手の不足）などがある。特に、最近では戦後から高度成長期に創業ないし承継してきた経営者が引退の時期を迎え、事業的にも一つの盛りを過ぎたことや、後継者を見通せないことから、退出が顕著に進んでいる。

こうした傾向は日本製造業の東南アジア、中国進出が活発化した90年代半ばごろから顕著になったが、多くの事業者は構造変化に対応できないまま縮小に身を委ねてきた。東日本大震災で被災し、仮設工場にいる後継者のいない年配の経営者らは「仮設の期限が来る。あと2～3年でおしまいかな」とつぶやいている。

筆者は73年から今日までの約40年間、東京下町の墨田区、大田区、そして全国から中国、東南アジアの製造業の「現場」を見続けてきた。プラザ合意の85年からバブル経済崩壊の92年を境に、それ以前の十数年と、それ以後の四半世紀の日本の製造業の「現場」は全く別の国のように思えてならない（図参照）。

一つ前の時代の「現場」では、まだ若い経営者は顔を真っ赤にして「未来」を語ってくれたが、92年以降は「未来」を語る経営者に会うことは少ない。一つ前の時代の人々は若く、豊かさに向けて拡大を信じ、目標を米国と見定めて必死に向かっていった。「身体の汗」の量が成功につながった。当時を振り返って、成功した70歳代の中小企業経営者は「あのころは頑張れば誰でも成功できた」と語っている。「頑張る」「身体に汗」が基本の単純な「一元一次方程式」の時代であった。

だが、けん騒のバブル経済を駆け抜けた90年代中盤に入ると、私たちが置かれている構造条件は大きく変わってきた。対外的には米国との関係は相変わらず大きいですが、一つ前の時代には考えることもなかった「東南アジア、中国」が大きく登場してきた。また国内的には「成熟化」し、「人口減少」「少子高齢化」が際立ってきた。さらに「IT（情報技術）」と「環境」が基本的な条件になってきた。



変数が4つ以上もある「多元方程式」「連立方程式」の時代に置かれている。しかも、かつての一次方程式の時代には方程式そのものが明示されていたが、現在は自らそれをつくり出していかななくてはならない。「問題発見能力」が問われる。それはモノづくり産業に限らず、すべての事業活動に共通する構造的な課題となっている。そして私たちはこの四半世紀、こうした課題にうまく応えていない。

だが、08年のリーマン・ショックや11年の東日本大震災のころから、ようやく変化の兆しが見えるようになってきた。この間、繊維、日用品、電子部品から始まり、半導体、液晶などの後工程（組み立て）や自動車生産の海外移管が進んだ。一方、国内では素材部門、開発部門、加工部門、丁寧なサービスの提供など、いずれも質が問われるようになってきた。

特殊化に向かう（ウチしかできない）、幅の広い機能を身につけ高いサービスを提供する、あるいは市場が開けてきた世界に向かう、開発の場を提供・共有し英知を集めて新たな可能性に向かう（オープンイノベーション）などがみられるようになってきた。日本のモノづくり中小企業が「小さな世界企業」に向かいつつあることを期待させる。

滋賀県の市金（いちきん）工業社は、繊維の幅出し機械のメーカーとして一時代を築いてきた。その後の繊維のアジア移管の中で国内の仕事は激減したものの、しばらくはアジア輸出にも盛んに取り組んだ。だが、それらは90年代半ばごろには新興国製品に代替され完全に停止する。

そうした中で、若い後継者は異次元ともみられた高分子（フィルム）の延伸の世界に踏み込んでいく。「精度は繊維とは桁違い」といいながら10年をかけて復活し、比類のない技術を身につけてきた。さらに社内に開発に関連する機器群を取りそろえ、世界の素材メーカーなどに開放し、共同開発の拠点としている。

秋田県の斉藤光学製作所はレンズ研磨を手掛けてきたが、この領域は一気に台湾、中国に移管される。そうした事態に対し、若い後継者は人材を求めて首都圏から秋田に軸足を移し、先端の半導体研磨の領域に踏み込んでいく。撤退する企業の設備を買い取り、社内に壮大な規模の開発機材を系統的に取りそろえ、世界の研磨材メーカーなどに開放し、技術開発センター的機能を持ち始めている。

これらはオープンイノベーションというべきもので、先端のモノづくりの可能性を示す動きとして注目される。

モノづくり産業の象徴として知られる金型でも、国内の市場は縮小し、東南アジア、中国の台頭の中で大きな構造転換を求められている。岡山県のゼノー・テックは、四半世紀前に先代の企業から自動車関連の鍛造型（従業員30人）を引き継ぎ独立した。その後の自動車メーカーのアジア展開を受け、中国・江蘇省無錫に進出し、中国景気減速の中でも好調を維持している。

さらに、新たな市場を求めてマレーシア、インドネシアにも展開している。両国の工場の一部は、撤退する日系金型メーカーをM&A（合併・買収）で取得した。海外工場の従業員数は250人を数える。さらに欧米への進出も視野に入れる。国内では廃業の可能性もあった4工場をM&Aで取得し、250人規模となった。経営者は「国内は縮むが、新しい分野に挑戦し金型技術の幅を広げる。そして海外で稼ぐ」と強調していた。

半導体、液晶に象徴される量の出る部分の喪失、自動車メーカーの海外展開などにより、日本のモノづくり産業の基底を形成していた中小企業は現在、大きな構造転換の中に取り込まれている。グローバル化、成熟化、人口減少、少子高齢化が基本的な構造条件となってきた日本のモノづくり産業は今後、①開発も加工も際立った先端の領域を視野に入れる②幅広い機能を身につけサービス機能を高める③オープンイノベーション④世界で稼ぐ——といったことが課題になってこよう。

四半世紀に及ぶ経済低迷で従来事業は縮小し、一時代をつくり上げたモノづくり中小企業の経営者は高齢化し、その多くには後継者もない。国内のモノづくり産業全体の縮小は避けられそうにない。そうした中で、新たな構造条件を受け止め、「小さな世界企業」に向かおうとする若い中小モノづくり企業も登場しつつある。新規創業を可能とする環境整備が求められる。

すでに四半世紀も前から、国内は量を追う時代ではなくなっている。新たな方程式を自らつくり上げ、具体的に取り組んでいくことに積極的になれるかが問われている。

〔出典〕 関満博『中小製造業 存続の条件「小さな世界企業」目指せ』
日本経済新聞（2016年2月18日）