帰国生徒

横浜国立大学経営学部

小　論　文

（令和３年度 帰国生徒選抜）

注　意　事　項

1　試験開始の合図があるまで、この問題用紙を開いてはいけない。

2　解答には、黒鉛筆、シャープペンシルを使用し、別に配付した解答用紙に記入すること。

3　横書きで解答すること。

4　受験番号は試験開始後、ただちに解答用紙の所定欄に記入すること。
決して氏名等を記入してはならない。

5　下書きには、この問題用紙の余白等を適宜利用してよい。

6　試験終了後、問題用紙は持ち帰ること。

問題１

次の文章を読んで、以下の２つの問いに答えなさい。

多くの国で、企業の目的を見直す動きが広がっている。従来は利益と株主価値の最大化が企業の目的と考えられてきた。だが８月に米主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルが、株主至上主義を見直すと発表したことは、いわゆる「ステークホルダー（利害関係者）資本主義」（公益資本主義）への動きを象徴するものといえる。

（中略）

米企業が今になって目的を見直したのはなぜか。重要な要因はいくつかあるが、その筆頭に挙げられるのが気候変動に伴う危機や社会的不平等の拡大だ。どちらの要因も、多くの国で政治的・社会経済的構造の不安定化を招いている。

加えて社会的意識の高い若い世代の姿勢が変わりつつある。企業経営者に対し、負の外部性（影響）を減らしてより重要な使命を実行せよ、例えばより安価で安全でクリーンなモノやサービスへのアクセスを提供せよ、と要求するようになった。インターネットやソーシャルメディアの台頭もいわゆる透明性革命を加速させており、企業は自社が環境や社会に与える影響についてより多くの説明責任を問われるようになった。

同じく重要な要因と考えられるのは、金融資本だけでなく人的資本、自然資本、社会関係資本も数値化し、しっかり管理すべきだと主要企業が認識するようになったことだ。筆者らの調査によると、環境・社会・企業統治（ESG）を自社ひいては自社の属する産業にとって戦略的に重要と位置づけ取り組みを改善した企業は、株価が上昇し、将来の収益性も向上している。

その後の追跡調査では、従業員の目的意識の高い企業は、株式の年平均総合利回りが競合企業を 5%上回ること、ガバナンスとイノベーション（技術革新）創出力で業界トップ企業と肩を並べることもわかった。また成長ペースも速く、利益率も高い。ただし目的意識と収益性に正の相関関係が認められるのは、経営陣が組織全体、特に中間管理層に目的を浸透させるとともに、目的実現の道のりを戦略的に明示した場合に限られる。経営陣は企業の目的を常に真剣かつ明確に意識することが大切だ。

投資判断に ESG を組み込む投資家も、高い投資収益を確保できる。筆者らの調査では、機関投資家は気候変動への取り組みを考慮して判断を下している。また投資先企業の二酸化炭素（CO_2）排出削減目標が合計で 80%減になるような投資戦略を採用した場合には、投資リターンがベンチマーク（指標）と同等以上になることも判明した。

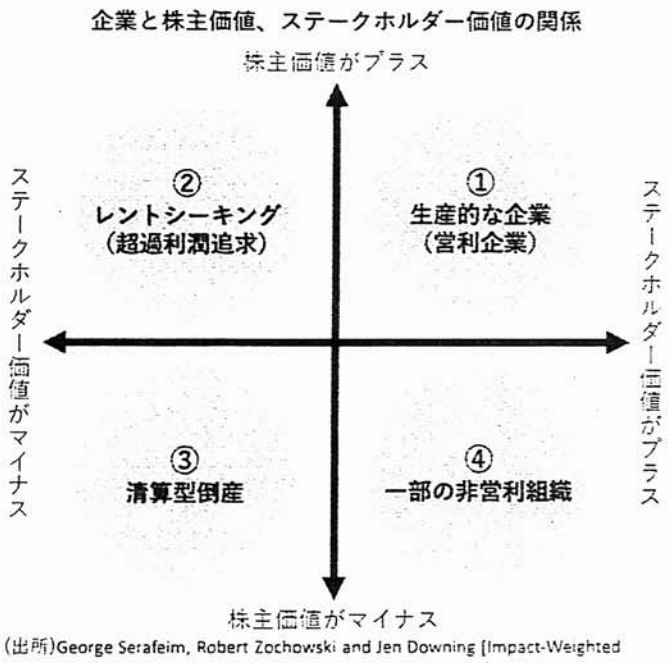
産業界は、企業の持続可能な成長は地域ひいては社会全体が繁栄するような環境でのみ実現しうるということに気づき始めている。だが現時点では、持続可能かつ包摂的な成長を促すための正しい情報やインセンティブ（誘因）を与える仕組みが整っていない。計測と開示は市場が機能するために必須だ。信頼できる情報があって初めて、投資家は資本を最も生産的な用途に割り当てられるからだ。

現在では企業価値の多くが有形資産よりも無形資産に由来することを踏まえると、人的資本、自然資本、社会関係資本こそが投資家が必要とする重要な ESG 関連情報を表すといえる。

ただしこの情報は、比較対照が可能な方法で示す必要がある。そうすれば市場参加者はある企業と競合企業を比較評価できる。それが企業にとっては ESG への取り組みを改善するインセンティブとなり、企業同士が優位を目指して競うようになるだろう。

信頼性が高く適切かつ比較可能なESG基準があれば、雇用契約や融資契約などもESG改善を促す形で締結されるようになり、インセンティブを変えていくことが容易になるだろう。

①米マイクロソフト、豪英BHPビリトン、英蘭ロイヤル・ダッチ・シェルなどの大手多国籍企業をはじめとする一部の企業は、役員報酬を従業員の多様性、安全性、温暖化ガス排出量などの数値に連動させようとしている。また仏BNPパリバなどの銀行では、融資先企業のESG実績に貸出金利を連動させる融資を手がけ始めた。企業にとっては、ESG実績が良ければ低金利の適用を受け、資金調達コストを抑えられる。



(出所)George Serafeim, Robert Zochowski and Jen Downing [Impact-Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy] (Harvard Business School, 2019)

図は、企業と株主価値、ステークホルダー価値の関係を示したものだ。第2象限の企業は利益を上げてはいるが、社会から価値を搾取している。これに対し第1象限の企業は、利益を上げると同時に、製品、雇用慣行、環境への負のインパクトの抑制などを通じて、正の社会的インパクトをもたらしている。②第2象限の企業を第1象限に移行させるには、制度的なインセンティブが不可欠だ。

大半の企業が第1象限に位置づけられるようになれば、財務実績も社会的インパクトも最適化できるような方向に資本主義システムは変貌を遂げるだろう。そうなれば、人々はより効率的に環境問題や社会的課題に取り組むことができるようになる。

以上のように、健全な企業統治は重要だが、環境・従業員・顧客により良い成果を提供する経営も等しく重要だ。株主資本主義とステークホルダー資本主義の適切なバランスを実現する国は21世紀の勝者となるだろう。（以下、略）

【出典】ジョージ・セラフェイム「企業も環境・格差に配慮　必須」日本経済新聞 2019年12月16日 朝刊13ページ、一部変更（原典）Impact-Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy by George Serafeim, T. Robert Zochowski and Jennifer Downing. September 2019. Harvard Business School.

（1）下線部①に記述されている動向が生じたのはなぜか。本文を参考にして400字以内で説明しなさい。

（2）下線部②における「制度的なインセンティブ」としてはどのようなものが考えられるか、またそのインセンティブ導入に伴う障害としてどのようなことが想定されるか。本文を参考にして自身の考えを400字以内で述べなさい。

問題２

以下の文章を読んで、２つの問いに答えなさい。

クリエイティビティは、ハイテク企業に限らず、いかなる種類の組織にも存在する可能性があるし、また存在するはずである。まずは従業員八六〇〇名の日本の乳製品メーカー、雪印乳業の事例を考えてみよう。

一九八〇年四月、雪印の若手研究員、堀友繁は、東京で開催された、物質の熱力学特性に関するシンポジウムに出席し、慶應義塾大学教授の講演をたまたま聴講した。講演のテーマ「電流を通した『熱線』を使って液体の熱伝導性を測定する最新の方法」は、堀の仕事とは一切関係のないものだった。彼の仕事は、より栄養価が高くておいしい乳製品の製造法の研究・開発であり、ヨーグルトの口当たりやアイスクリームの舌触りを改良することだ。この講演で耳にした概念は、堀自身の仕事とも雪印の製品とも直接の関係はなかったが、彼は好奇心をそそられ、研究室で実験を始めた。ただ、講演では水を使っていたが、堀は自分の会社に豊富にある液体———牛乳を使うことにして、実験装置を自作し、牛乳の熱伝導性の測定を開始した。

ある真夏の午後、彼はプラチナの細い熱線に電流を通したままうっかり研究室を離れてしまった。戻ってみると、牛乳は凝固していた。二十秒もあれば牛乳の熱伝導性は測定できるのに、この日、堀は牛乳を数時間も熱しつづけていたのだ。出力されたデータに目を走らせた堀は、ある時点で熱線に大きな温度変化が起きていることに気づいた。その急激な温度変化が、牛乳が凝固した瞬間に起きたことはすぐにわかった。チーズの製造工程に詳しいわけではなかったが、乳凝固の温度が密接に関係していることは知っていた。ますます好奇心を刺激され、文献に当たったり、社内でチーズの製造工程に携わる従業員に話を聞いて回ったりした堀は、やがて、牛乳の凝固量をモニターできれば必ずおいしいチーズができるという確信を抱く。

雪印では、何世紀にもわたって世界中のチーズメーカーが採用してきた手法、すなわち、凝固タンクを技術者がじっと見守り、経験に基づいて凝固を止めるタイミングを計るという、決して客観的とは呼べない方法に頼っていた。この手法では判断のタイミングが正否を分け、早すぎれば量が少なくなり、遅すぎればチーズのうまみが逃げてしまう。

そこで堀は、プラチナ熱線で温度変化をモニターすることにより凝固量を探知できるという彼の発見を実用化できれば、高い精度を保ち、しかも自動化の進んだチーズ製造が可能になるのではないかと考えた。そう気づいてからの出来事を、堀自身は次のように語っている。

私は偶然にも新しい技術を開発したのだと確信し、所属する課に報告しました。ところが、上司や同僚は奨励するどころか、そのような実現の見込みのない「無駄な」研究はやめた方がよいと言いました。私は当時、この決定に異議を唱えられるような立場にはなく、それから一年半の間、

研究は中断しました。

そのような挫折はありましたが、私は科学雑誌に研究結果を発表すべきだと思いました。さもないと、私のアイデアは他のアイデアと一緒に棚に押しこめられ、埃をかぶることになるでしょう。私はこの分野で最も権威のある雑誌に英文のレポートを提出し、国内および国外の特許を申請しました。

堀のレポートは「食品科学ジャーナル」に掲載され、それを目にした多くの専門家が関心を寄せた。これに励まされた堀は、再度、上司の前で研究の成果を説明した。また、外国の著名な研究者から届いた、記事に関する手紙も見せた。それは、専門家が堀の研究を認め、関心を抱いていることを裏づけていた。こうなると上司たちも動かずにはいられなくなった。こうして、堀が熱伝導に興味を持つきっかとなった講演から三年、雪印乳業の経営陣はついに彼のプロジェクトを正式に承認し、全面的な支援を約束した。

しかし、経営トップの全面支援を得たあとも、堀のアイデアを実際のチーズ製造に導入できるレベルまで引き上げるのに二年かかり、新しい製造工程を試験的に導入することになった工場で技術者の協力を得られるまでには、さらに二年かかったという。堀はこの期間中、毎月のように工場を訪れ、その都度一週間以上を費やした。新工程の開発を成功させるには、技術部門の支援と専門知識が不可欠だと彼は承知していた。また、この開発が社員にもたらす影響にも気づいていた———とりわけ、高いスキルを持ったチーズ職人の誇り高き仕事に影響を及ぼすことになるという点に。

熱伝導に関する講演を耳にしてから八年後の一九八八年までに、雪印乳業は、日本国内の機械化されたチーズ工場のすべてのタンクに新しい熱線計を導入した。今日、日本をはじめ世界中で、毎年、何千何百トンものチーズが、堀が開発した工程を用いて製造されている。一九九〇年、堀はそのクリエイティビティを認められ、発明協会から表彰された。

【出典】アラン・G・ロビンソン、サム・スターン 「企業創造力—組織の可能性を呼びさます6つの条件—」英治出版、2007年［一部変更］（原典）Corporate Creativity by Alan G. Robinson and Sam Stern Copyright (c) 1997 by Alan G. Robinson and Sam Stern. All rights reserved. Japanese digital reprint arranged with Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland through Tuttle-Mori Agency Inc., Tokyo

（1） クリエイティビティを促進する要因をひとつ以上挙げ、各要因がどのようにクリエイティビティに影響したのか具体的に述べよ。（400 字以内）

（2） クリエイティブなアイデアが企業に認められ、実用化されるまでに何が必要であったか、自分の考えを交えながら具体的に述べよ。（400 字以内）