

慶應義塾大学総合政策学部では、問題発見・解決型教育を実践してきました。

具体的に問題発見・解決をするにあたって重要となることの1つとして、問題に内包されたトレードオフ関係を特定し、それらにどのように対応するかの方針を解決方策の中に盛り込むことがあります。トレードオフとは、達成したい目標が複数ある場合に、特定の時点において考える方策の中から、いずれかの目標を達成できるものを選択すると、他のいずれかの目標が達成できなくなってしまう（あるいは達成度合いが小さくなってしまう）関係のことです。平易に表現するならば、何かを得ようとするのと他の何かを失う状態です。たとえば、部屋の中に寒がりの人がいる一方で省エネルギーも達成したい時に暖房を何度に設定するかなどは、典型的なトレードオフの問題に直面している状態と言っているでしょう。

トレードオフに直面した時にとりうる代表的な対処方針として次の3つがあります。

- (イ) 優先度の低い目標の達成を断念してでも、より優先度の高い目標の達成度を最大化する方策を採用する。これには目標が明確になるというメリットがありますが、切り捨てられた目標について別途の対処が必要となります。暖房の例でいえば省エネルギーは諦めて、寒がりの人を優先して温度を高めを設定するなどの方策が考えられます。別途の省エネルギー対策としては、例えば壁を断熱性の高いものに交換するなどが考えられるでしょう。
- (ロ) 全ての目標の達成度がやや劣ることを覚悟の上で、全てについてそれなりに満足できるものとなる方策を採用する。暖房の例でいえば寒がりの人が耐えられる範囲で、なるべく低めに温度を設定することで、省エネルギーにも配慮するといった方策です。
- (ハ) トレードオフ関係を解消して、同じ方策で全ての目標について達成度が高まるものを新たに考案する。これは理想的ですが、実現可能な方策で、他に問題を起こさない方法にしなければなりません。暖房の例でいえば、同じ部屋の中でも寒がりの人のいる場所だけ特にあたまる暖房器具を設置するなどの方策が考えられます。あるいは達成すべき目標は何かを考え直すことが問題解決に役立つかもしれません。暖房の例でいえば、寒がりの人がどうしてそのような体質なのかを分析して、もしそれを改善することが望ましいようならば、その新たな目標に向けた方策をとるのが本質的な問題解決につながるかもしれません。

さて、以上をふまえて5ページ以降にトレードオフ関係を内包していると考えられる3つのテーマについて参考文を掲載しました。これらに関して問1と問2に答えてください。

問1：

- (1)それぞれのテーマについて、重要であると思われるトレードオフ関係を1つずつ指摘し

てください。

(2)上であげた関係が、どうしてトレードオフとなるのか理由を考え、それぞれ 120 字以内で論じてください。

問 2 : 問 1 で指摘したトレードオフ関係の中から 1 つを選び、3 ページに記した (イ)、(ロ)、(ハ) のいずれかの対処方針を用い、どのような方策で解決すべきか 1000 字以内で論じてください。なお、(イ)、(ロ)、(ハ) ではない別の考え方で対処できるという場合には、その旨記し、どのような考え方が説明した上で答えてください。SFC では型にはまらない学生を歓迎しているので、本当にそれが正しいと思ったら、臆せず挑戦してみてください。

<テーマ1：コーポレートガバナンス>

近年、企業をめぐるスキャンダルや事業活動に伴う環境負荷などへの社会的批判が目立つ中で、企業及び経営者をどのように監督するかが話題となっている。対応すべき批判としては、経営者が自己の利益のために株主の利益に反する行為を行っていることと、株主以外の関係者（ステークホルダー）への社会的な責任を十分に果たしていないことの2つが代表的といえる。

この2つの批判に応える観点から、江川（2018）は、コーポレートガバナンスについて「株式会社はリスクの高い事業に取り組んで経済価値を創造するための仕組みであり、企業価値の最大化を目的とする。この目的の達成のために、外部の関係者と経営者との間にどのような相互作用が必要かが議論のポイントとなる」とし、コーポレートガバナンスの定義を「ステークホルダーの利益を最大化するために、経営者に資源と利益の効率的な配分を促し、それを監督する制度」としている。そしてこの定義に至る過程を次のように解説している。（同氏の著作の中から抜粋の上、本設問用に改変してある）

①株主の利益、ステークホルダーの利益のいずれに焦点を当てるか、②法令遵守（コンプライアンス）と経済的効率性の向上のいずれに重きを置くか、③事前の制度設計、事後の監督のいずれに焦点を当てるか、という3つの論点がある。

①の株主の利益、ステークホルダーの利益のいずれに焦点を当てるかは、会社の目的や存在意義に関わり、長く議論の焦点となっている。経済学分野のコーポレートガバナンスのサーベイ論文、Shleifer and Vishny（1997）は、資金の提供者である投資家の利益に焦点を当てた定義を採用している。それ以外の定義は、幅広いステークホルダーの利益を対象としている。

1990年代までは株主の利益に焦点を当てた定義が多かったが、近年、株主や投資家のみならず、ステークホルダーの利益も包含する見方が一般的である。企業の社会的責任に対する期待が高まった今日では、幅広いステークホルダーの利益も含めるのが適切と考えられる。

②の法令遵守（コンプライアンス）と経済的効率性の向上のいずれに重きを置くかの論点に関しては、コーポレートガバナンスとコンプライアンスが同義のように理解されることがある。実際、日本でも海外でも、大型の企業不祥事がコーポレートガバナンスに対する社会的関心が高まるきっかけとなった。

しかし、本来コーポレートガバナンスは企業価値の向上を目指すものである。コンプライアンスが確立していないと、企業価値が毀損される可能性があるので、コーポレートガバナンスはコンプライアンスを包含するとも考えられる。従って、「攻めのガバナンス」という語に象徴されるように、経済的効率性の向上というプラスの側面も意識することが重要である。

③の事前の制度設計、事後の監督のいずれに焦点を当てるかはあまり議論されないが、どちらも重要である。株式会社の活動は、人、モノ、お金などの資源を調達・配分して事業を行い、生まれた利益を分配することである。つまり、資源の調達・配分、利益の分配が適切に行われるような制度を事前（ex-ante）に設計した上で、事後（ex-post）にうまく実行されたかをチェックして、改善する必要がある。つまり、コーポレートガバナンスの規律付けの対象として、事前の制度設計、事後の監督の両方を考えなくてはならない。

出典：江川雅子（2018）. 現代コーポレートガバナンス：戦略・制度・市場. 日本経済新聞出版社.

このような検討を具体的なルールに反映していくことが、問題解決の1つの方法となっていく。その一例として、企業に大きな影響力を持つ東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード」を発表している。（体裁を読みやすく改変してある）

東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」2021年版基本原則

【株主の権利・平等性の確保】

1. 上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】

2. 上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

【適切な情報開示と透明性の確保】

3. 上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

【取締役会等の責務】

4.上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと、(2)経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、(3)独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと、をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

【株主との対話】

5.上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

出典：東京証券取引所(2021). コーポレートガバナンス・コード

<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>, 2021 年 8 月 24 日にアクセス

<テーマ2：パーソナルデータ>

スマートフォンなどネットワークで接続したデバイスを使った便利なサービスが増える中で、企業や政府がユーザーの行動を把握しながら的確な情報を提供したり、サービスを提供したりすることへの期待と、それらに対する不安の双方が高まっている。どのような考え方のもとに個人の行動履歴データを活用すべきか、そのルールづくりについて議論が重ねられている。

次は、日本経済新聞社が特定の個人を識別する番号である「マイナンバー」について利用を促進することを主張した社説の一部である。

マイナンバー持ち腐れは許されぬ

デジタル庁の発足に伴い、菅政権はマイナンバーに関する一切の政策立案を新庁に統括させる。

制度の所管を府省間で押しつけ合ってきた感があるこれまでに比べれば前進だ。納税者をはじめ、経済的に困っている人、病に苦しんでいる人、災害の被災者など、すべての国民にとって真に役立つマイナンバーとして魂を入れるのが課題になる。デジタル庁の責務はまことに重い。

危機克服の原点に戻れ

マイナンバーは正式には社会保障・税番号という。すべての国内居住者に振った12桁の固有の番号だ。社会保障、納税事務、災害対策への利用を想定している。だが振り返ると、巨額の国費を投じて導入したにもかかわらず、宝の持ち腐れになっているのが実態だ。放置してよいはずがない。

まずは役所の各種手続きから煩わしさをなくすために政府・自治体が工夫を凝らす必要がある。医療情報との連携を実現させ患者の恩恵を最大にし、医療体制の効率化に生かすのも課題である。危機発生時の管理・克服に生かすという制度の原点に立ち返るときだ。

2011年、東日本大震災で東北太平洋岸を襲った巨大津波は、沿岸に暮らす人と施設に甚大な損害をおよぼした。多くの病院・診療所や調剤薬局が水没し、カルテや処方箋が流された。

深刻な事態に直面したのが体育館などに避難した入院患者だ。常用薬の名を覚えていない高齢患者が少なからずいた。当時、奥山恵美子仙台市長は「番号制度があればどんなに助かったことか」と語っていた。患者情報をデジタルで一元管理し、マイナンバーからたぐり寄せられるようにすれば、病院の外でも被災患者一人ひとりの薬を確認でき、災害

関連死を減らせていたという思いからだ。

しかし、この構想は実現していない。医療情報は機微に触れる個人情報なので番号管理は危険だ、などという観念的な反対論にひるんだ政府がひもづけを見送った。コロナ対策にマイナンバーを使えないのも、この制約からだ。

新規陽性者の情報をマイナンバーで管理し、症状の変化や治療を受けた場所を地域ごとに一覧できるようにすれば、病床のミスマッチ緩和に役立つ。疫学調査のために保健所職員が1人ずつ電話確認する古びたやり方も改まる。ワクチンの接種状況を把握すれば的確な在庫管理につながる。ワクチンパスポート構想にも有用だ。

陽性者との濃厚接触を確認できるという触れ込みで厚生労働省が開発したスマホアプリ「COCOA」は、現状ほとんど機能していない。これもマイナンバーと連携させれば通知がスムーズになる。

むろん情報漏洩リスクはゼロではない。デジタル医療情報の扱いに細心の注意がいるのは言うまでもない。他方、マイナンバーとのひもづけには、万一の時に誰がいつどの情報を抜き取ったかを割り出すのが容易になる利点がある。

丁寧な説明と実績を重ね、ひもづけは危険だという考え方を正すのはデジタル庁の仕事である。

出典：日本経済新聞. 2021年8月21日付社説

一方、民間によるユーザーの行動履歴収集について、弊害が大きいという主張がさまざまになされている。その中でも代表的なのがハーバード大学のズボフ教授による次の論説である。企業が収集した個人の行動情報を単に個々の消費者の好みに応じた情報提供に使うだけでなく、個人をスポンサー企業（と自社）の利益となるように誘導するようになったことの危険性に警鐘を鳴らしているものである。（同氏の著作の中から抜粋の上、本設問用に改変してある）

アップルは、CDが必要とした物理的な生産過程はもとより、包装、在庫、保管、販売、輸送、物流、実店舗のすべてを迂回した。iTunesのプラットフォームとiPodデバイスによってリスナーは、いつでも好きなように楽曲を再構成できるようになった。そのせいで、iPodに同じものは2つとしてなく、ある週のiPodは別の週のiPodとは別物だった。それは音楽業界とその付属機関である小売業者やマーケティング業者にとっては耐えがたい展開だったが、まさに新時代のリスナーが求めていたものだった。（出題者注：iTunesのプラットフォームはインターネットを使って得た音楽をパソコンで再生するソフトウェアと、音楽を購入するサイト。iPodデバイスは得た音楽を再生する機器）
（中略）

アップルによる方向転換は、消費者の真の利益と商業活動の一致という形で、顧客志向と互惠主義が良好な関係を保つことを示唆し、対立を超越した新たなデジタル市場の

形成を予感させた。

(中略)

ところが、iPod 発売後の 10 年間で、新たな種類の経済勢力が空白を埋めた。その新勢力は、個人的な検索や「いいね！」やクリックはすべて、企業が追跡し、分析し、収益化できる資産だ、と主張した。たとえるなら、行動という海で静かに泳いでいるサメが、肉をひと噛みしようと、時折、体をぎらつかせながら海から跳ね出るような状況だった。最終的に企業はそのような侵入を、インターネットサービスを「無料で」提供するために必要な代償だと説明するようになった。彼らに言わせれば、プライバシーは、ユーザーがいつでもどこでも好きなように情報や接続といった豊富なデジタルの恩恵を受けるために支払うべき代価なのだ。こうした説明は、資本主義とデジタル世界のルールを書き換えることになる大きな変化から、わたしたちの目をそらせた。

(中略)

監視資本主義は、より豊かな生活をしたいというわたしたちの欲求を、デジタルの脅威によって満たそうとした。すなわち、無限の情報と、生活の複雑さを和らげ、わたしたちのニーズを満たす無数の方法を約束したのだ。わたしたちはそれを歓迎し、家と心の中に招き入れた。

出典：Zuboff, S. (著), 野中香方子 (訳) (2021). 監視資本主義：人類の未来を賭けた闘い. 東洋経済新報社.

ズボフ教授の見解は主として私企業に対するものであるが、国家による国民監視のもつ危険性について懸念を抱く論者も多い。

<テーマ3：サプライチェーン>

製造物を取りあつかう企業を経営する上で重要なことの1つにサプライチェーン管理がある。そしてサプライチェーン問題の各論として在庫管理がある。在庫はお店のことを考えた時、多すぎても少なすぎても良くない。この在庫管理の考え方について中谷（2020）は次のように解説している。（同氏の著作の中から抜粋の上、本設問用に改変してある）

在庫管理の目的

在庫管理（在庫という資産の管理）の目的は、顧客サービスの観点から見ると、「必要なときに、必要なものを提供できるようにする」ことです。一方、経営の観点から見ると、「過剰でも不足でもない在庫状態を維持し、余分に在庫費用を発生させないこと」です。在庫を大量に持てば顧客のニーズに合わせて商品を提供できますが、在庫のコストが増えてしまいます。この在庫コストには、在庫長期保有による売価の下落、品質の劣化や陳腐化、廃却損、製造にかかった資金に対する金利負担、保管スペース利用コストなどさまざまなものがあります。

だからといって在庫を圧縮し過ぎると品切れ（欠品）が発生し、顧客のニーズに合わせられなくなります。具体的には、顧客に対する在庫サービス率（顧客が必要なときに在庫を提供できる率）を設定し、それにあった適正な在庫を維持します。適正な在庫量を決定するには、「出荷量の平均とバラツキ」「在庫補充のリードタイム」「在庫補充の頻度」「需要変動」の要素に加えて、これら4つの要素に多少の変動があってもサービス率を維持するための「安全在庫」を含めて検討します。

安全在庫は、JISでは「需要変動または補充期間の不確実性を吸収するために必要とされる在庫」と定義されています。出荷量には日々変動があり、平均的な出荷量を前提に在庫を考えていると、変動が大きいときに品切れが発生してしまいます。これを防ぐために、出荷量のバラツキや発注から納品までの日数などから計算された必要な在庫が安全在庫で、次の式によって計算することができます。

$$\text{安全在庫} = \text{安全係数} \times \text{日々のお荷量の標準偏差} \times \sqrt{\text{発注から納品までの日数}}$$

但し、安全係数は許容できる欠品率に応じて統計的に求められます。許容できる欠品率を小さく設定すると安全係数は大きくなります。

出典：中谷祐治(2020). 物流（ロジスティクス）の基本教科書. 日本能率協会マネジメントセンター

在庫管理は特定の拠点内に貯蔵する製品の管理の話だが、サプライチェーン管理は生産から拠点間の輸送まで広い範囲を含む問題である。コロナ禍によってサプライチェーンや在庫をどのような考え方で管理するべきか、大きな議論になっている。次はいわゆる「ものづくり白書」から抜粋したものである。（本設問用に改変してある）

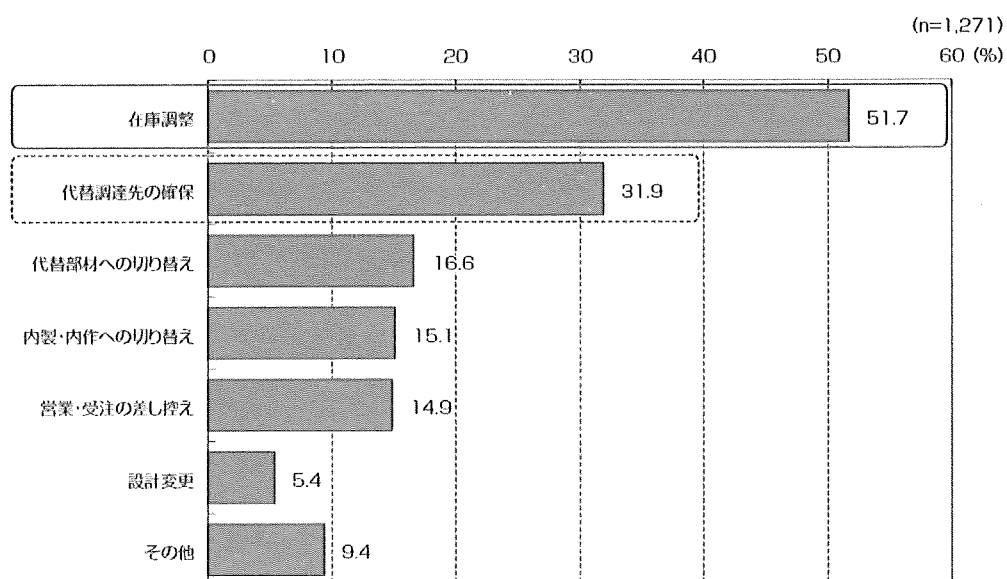
我が国製造業においては、サプライチェーンのグローバル化の進展と並行して、ジャストインタイムに代表されるような在庫を最小化して生産活動を効率化する生産方式が普及してきた。しかし、2011年に発生した東日本大震災により多くの工場が被災し、中でも、主要な半導体製造工場の一部が被災したことにより、自動車を始めとした多くの最終品メーカーにおいて自社製品の製造に必要な半導体を手に入れることができず、減産を余儀なくされることとなった。これをきっかけとして、平時の効率性のみを追求するのではなく、有事の際にも生産能力を維持できるよう、安全在庫の確保などによるレジリエンス強化の重要性が認識された。

（中略）

このような中で、今般、新型コロナウイルス感染症は世界的に拡大し、多くの主要国において、人や物の移動制限を伴う感染拡大防止対策が実施された。製造業における、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による業務内容への影響に関する調査によれば、「営業・受注」といった需要面の影響が最も大きい一方、生産活動、調達、「物流・配送」などの供給側にも影響し、サプライチェーンの正常な稼働にも支障をきたしたことが分かる。

また、製造業における調達活動が影響を受けた要因として、「代替調達の効かない部材の存在」が最も多くなっている。調達への影響に対して講じた対策としては「在庫調整」が最も多く、「代替調達先の確保」は約 3 割にとどまる。（図 121-7）

図 121-7 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による調達活動への影響に対して講じた対策



資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」（2021 年 3 月）

出典：経済産業省(2021). 2021 年版ものづくり白書（ものづくり基盤技術振興基本法第 8 条に基づく年次報告）