

関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科

2026 年度春学期入学 第 1 次入学試験

ビジネススクール(経営戦略専攻)

「企業経営戦略コース」入学試験

## 筆記試験 (小論文) 問題

(注意事項)

1. 試験場においては、すべて監督者の指示に従ってください。
2. 試験開始の合図があるまで、問題を見てはいけません。
3. 問題用紙1部、解答用紙1部が配付されます。
4. 机の上には筆記用具(黒鉛筆・シャープペンシル/消しゴム/鉛筆削り(電動式や大型のもの、ナイフは除く))、受験票、時計(辞書、電卓、端末等の機能があるものや、それらの機能の有無が判別しづらいもの、秒針音のするもの、キッチンタイマー、ストップウォッチ、大型のものは除く)、眼鏡、ルーペ、ハンカチ、袋または箱から取り出したティッシュペーパー、目薬、ラベルを剥がしたペットボトルのほかは置かないでください。また、筆記用具および時計は、計算機能や翻訳機能などを組み込んだ物の使用は認めません。それら以外の物はカバンに入れ、床の上に置いてください。
5. スマートフォンやタブレット端末、ウェアラブル端末を時計の代わりに使用することは認めません。
6. 時計のアラームは解除し、携帯電話等は電源を切ってからカバンにしまってください。
7. 試験中に試験用紙の印刷の不鮮明、ページの欠落、乱れおよび解答用紙の汚れなどに気づいた場合は、監督者に申し出てください。
8. 監督者の指示に従って、解答用紙の該当欄に受験番号を正しく記入してください。
9. 解答はすべて別紙の解答用紙に記入し、解答用紙には問題番号を明記してください。
10. 不正行為をした場合、当該年度の入学試験のすべてを無効とします。
11. 監督者の開始合図と同時に試験を開始してください。
12. 監督者の終了合図と同時に解答をやめてください。
13. 問題用紙は試験終了後、持ち帰ってください。

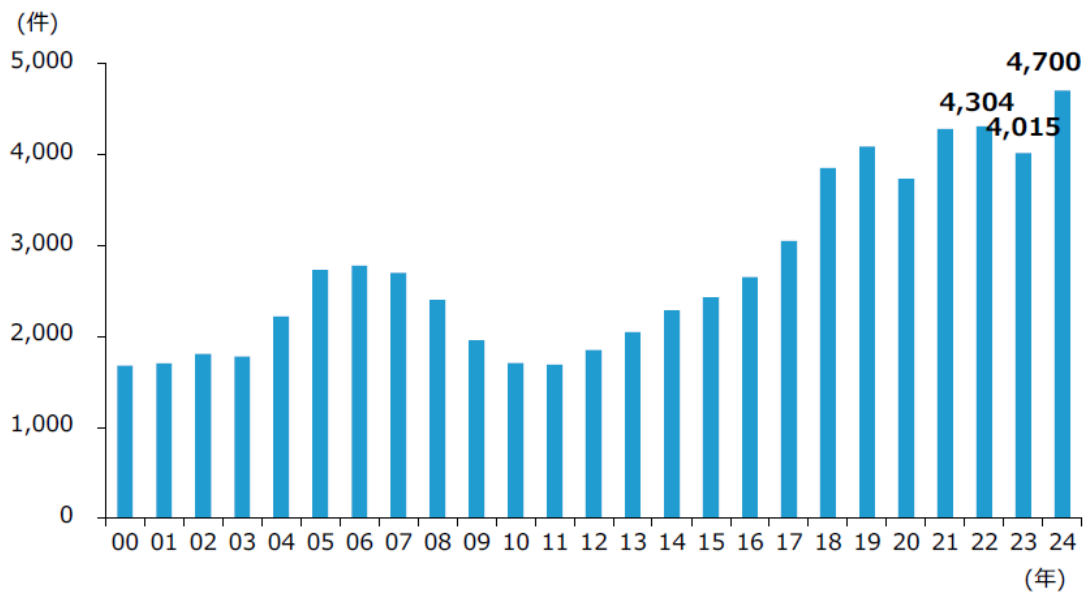
問題は、大問Ⅰ、大問Ⅱ、大問Ⅲの3題からなります。「中小企業診断士養成プログラム」の受験生は大問Ⅰと大問Ⅲ、それ以外の受験生は大問Ⅰと大問Ⅱに対して解答してください。  
解答は別紙「解答用紙」に記入してください。

**大問Ⅰ（15点） ※全員解答してください。**

以下の文章を読んで【問1】と【問2】に答えなさい。

以下の図は、我が国企業のM&A件数の推移を見たものである。(株)レコフデータの調べによると、M&Aの件数は近年増加傾向で推移しており、2024年には過去最多の4,700件となった。これらはいくつかも公表されている件数であるが、M&Aについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるM&Aは更に活発化していることが推察される。

M&Aの件数推移



資料：(株)レコフデータ調べ

出所：「スケールアップへの挑戦」『2025年度版 中小企業白書』中小企業庁（2025年4月）

資料：レコフデータ・MARR online 「1985年以降のマーケット別M&A件数の推移」

**【問1】(6点)**

大企業、中小企業を問わず、M&Aは事業成長や存続のための手段となっているが、一般的にいわれる買収側企業(買い手側)のM&Aを実施する目的を3つ以上あげて、その各々に数行の説明を記しなさい。

**【問2】(9点)**

一方で、M&Aの失敗事例も少なくない。あなたが所属する企業(民間・公的機関を問わない)又は思い浮かべる企業のM&A担当者であったとして、ア)M&Aが失敗する理由を複数列挙、説明し、イ)失敗を防ぐための手立てを記述しなさい。買収前だけでなく買収後も含めて回答することを可とする。

**大問II(15点) ※「中小企業診断士養成プログラム」以外の受験生は解答してください。**

以下の文章を読んで【問1】と【問2】に答えなさい。

新たなスキルを習得し生産性を向上させるうえで、AI(人工知能)の利用はどのような効果を持つのだろうか。

この問題を考えるために、数学を学習する約千人の高校生に「AIチューター」を利用して効果を調べる実験が行われている\*。実験ではAI(GPT-4)を用いて作成された以下の2つの「AIチューター」プログラム-「基本GPT」と「GPT先生」-が高校生の学習を助けるために用意される。

- 「基本GPT」:問題の解き方と答えを教えるよう簡単に設計されている。
- 「GPT先生」:問題の答えを直接教えるのではなく、解き方のヒントやポイントとなる情報を教えたり、陥りやすい誤りを教えたりすることでスキル学習を促進するように設計されている。

高校生たちをあらかじめ3グループに分ける。「基本GPT」だけが利用できるグループ、「GPT先生」だけが利用できるグループ、そしてどちらも使えないグループの3つである。

高校生たちはまず練習問題セッションで、「AIチューター」と教科書を活用しながら数学の練習問題を解き、その成績が記録される(「AIチューター」が利用できないグループはAIなしで練習問題を解く)。そのあと試験セッションで試験問題を解き、成績が記録される。ここでは「AIチューター」も教科書も使えない。こうして記録された2セッションの成績がグループ間で比較される。

実験結果は下表に示すとおりである。練習問題セッションで「AIチューター」を利用した2つのグループが、利用しないグループに比べて平均して何パーセント高い成績(マイナスの場合は低い成績)を収めたかを表は示している。たとえば、「基本GPT」を利用したグループは、AIを使わないグループに比べて練習問題セッションでは成績が平均48.2%高く、試験セッションでは平均16.8%低かったことを示している。

表 実験結果

		AIを使わないグループと比較した場合の成績向上率	
		練習問題セッション	試験セッション
練習問題セッションで用いた「AIチューター」	「基本GPT」	48.2%	-16.8%
	「GPT先生」	127.1%	-1.2%

\*Bastani et al. (2025), Generative AI without guardrails can harm learning: Evidence from high school mathematics, PNAS 122 (No. 26), e2422633122、の内容に基づいて作成。

**【問1】** (8点)

このフィールド実験では、「AIチューター」の導入が数学の学習促進にどのような効果をもったと考えられるか。簡単に説明しなさい。

**【問2】** (7点)

生産性を向上させる目的であなたの職場や仕事にAIを導入する場合、注意すべき点は何か。上の実験結果を踏まえて簡単に説明しなさい。

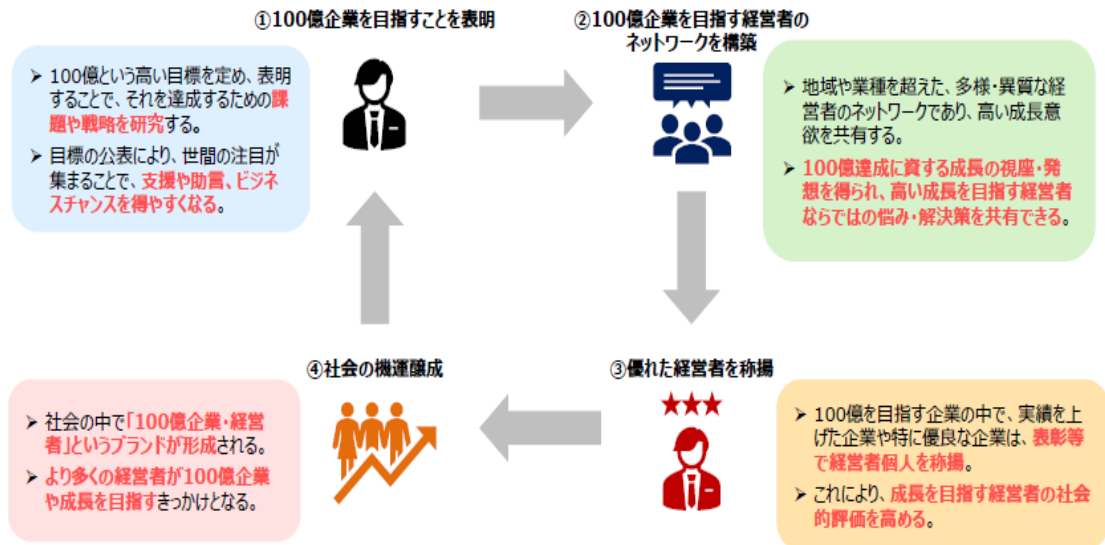
**大問Ⅲ** (15点) ※「中小企業診断士登録養成プログラム」の受験生は解答してください。

以下の文章を読んで【問1】と【問2】に答えなさい。

中小・零細企業の存続、発展について、生産性の向上が見込めない事業者は退出し、生産性・付加価値の改善が見出せる事業者は、“一定企業規模への成長”（以下、「スケールアップ」）を目指すべきであるとする見識者も少なくない。

中小企業庁は、賃上げ、地域経済活性化、外需獲得の面からも中小企業のスケールアップが求められるとし、下記の図に示されるような「好循環」の仕組みを示し、売上高 100 億円規模の企業へのスケールアップを一つの目標水準であるとしている。

100億企業創出の加速に向けた「好循環」の仕組み



資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書」

出所：「スケールアップへの挑戦」『2025年度版 中小企業白書』中小企業庁（2025年4月）

【問1】（6点）

中小企業のスケールアップを実現するために、あなたが考える必要な課題を複数示し、説明しなさい。この課題は、具体的な事業者をイメージした戦略・方向性であっても、社会的インフラ・制度面であっても可とする。

【問2】（9点）

あなたは中小企業診断士であり、A社（売上高30億円、営業利益100万円、財務的には健全、社員数30名）の経営助言者である。A社の業態、状態等は、自身で想定してください（製造業でも流通業、サービス業でも可、B2BでもB2Cでも可、など）。その想定の下、あなたが助言するスケールアップの施策を複数示し、説明しなさい。

