

## 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 2 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。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. 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。時計のアラームは解除し、携帯電話等は電源を切ってください。
6. 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。
7. 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。
8. 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。
9. 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。
10. 監督者の開始合図と同時に試験を開始してください。
11. 監督者の終了合図と同時に解答をやめてください。
12. 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の2題からなります。それぞれの問い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）

以下の文章を読んだ上で、中小企業診断士養成プログラムの受験者は【問1】と【問3】に答えなさい。  
その他の受験者は【問1】と【問2】に答えなさい。

日本は産業用ロボットの先進国で、早くから工場へのロボット導入が進み、製造業の生産性上昇に貢献してきた。一方、最近では人手不足が深刻化している介護、医療、飲食、建設などの分野でサービスロボットへの期待が高い。

ロボットは人工知能(AI)技術と日本が強みを持つ機械技術の融合領域で、需要の伸びも見込まれる。産業政策の最重要分野の一つといえる。政府は10年前に「ロボット新戦略」を決定し、成長戦略でも毎年のようにサービス分野のロボット開発がうたわれてきた。今年の「骨太方針」は、AIや先端半導体の実装先となるロボットに関する戦略を策定するとしている。

古くから自動販売機、自動改札など様々なサービス自動化技術が利用され、省力化と生産性向上に貢献してきた。近年はセルフレジ導入が急速に進んでいる。セルフレジの普及には消費者の受容性が不可欠だが、意外にも人間によるレジより、セルフレジの方がよいと感じる人は、若年層を中心にずっと多い。

ヒト型の二足歩行ロボットの開発が最近注目されている。しかし、人間のように多様な非定型的業務をこなせる汎用ロボットの開発は技術的に難しい。普及が進むサービスロボットは特定のタスクに絞った単能機であり、当面はそうした状況が続くだろう。

2006年に始まった「ロボット大賞」でも、物流、介護、医療、飲食、清掃、警備など特定のタスクを担うロボットの受賞が多い。国際ロボット連盟の年次リポートによれば、こうした専門サービス向けロボット販売量は世界で前年比30%増加しており、今後3年間は年率41%の増加が予測されている。

自動化技術に関する経済学の研究は急速に進展している。国際ロボット連盟の産業用ロボットのデータを用いた実証研究が世界各国で行われているほか、日本ロボット工業会のデータを利用した優れた研究もあり、多くが生産性向上効果を示している。だが、データ制約のため、サービスロボットを対象とした研究は驚くほど少ない。

介護ロボット導入が生産性や雇用に及ぼす効果を分析した、飯塚敏晃東京大学教授らの研究はまれな例である。それによると、日本の介護施設の4分の3がモニタリング、移動用、運搬用のロボットのいずれかを導入し、介護サービスの質と生産性を高めているほか、介護職員の離職減少にもつながっている。

サービスロボット全体ではどの程度の経済効果があるのだろうか。筆者の調査によれば、サービスロボットを利用している職場は約4%で、産業用ロボットに比べて少ないが、幅広い産業で使われている。導入効果にはかなり幅があるものの、平均で約20%の省力化効果がある。

興味深いのは、労働組合のある企業でサービスロボット導入が進んでいることだ。AIやロボットを利用している職場ではフレックスタイム、テレワークなど柔軟な働き方をしている労働者も多い。利用される職場や業務が拡大していけば、人手不足に悩む日本経済に様々な恩恵をもたらすと期待される。

出所：森川正之「サービスロボット導入の経済効果」『日本経済新聞』2025年8月8日

【問1】 サービスロボットの普及による経営上の効果を多面的に検討してまとめなさい。(8点)

【問2】 産業用ロボットに比べてサービスロボットの普及を妨げる問題点を経営的な観点から述べなさい。(7点)

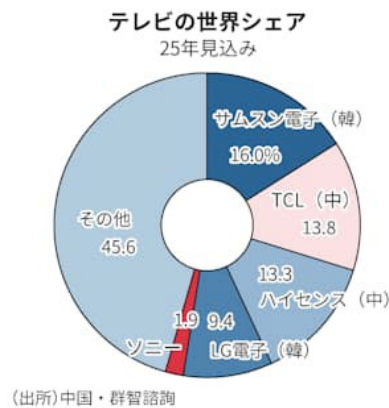
【問3】 サービスロボットは既に介護や飲食の現場で導入が始まっている。これらのロボットを中小企業が導入するメリットを述べなさい。(7点)

## 大問Ⅱ (15点)

次の文章を読んで【問1】【問2】【問3】に答えなさい。

ソニーグループは20日、テレビ事業を分離し、中国のテレビ大手のTCLグループと合併会社を設立すると発表した。出資比率はTCLが51%、ソニーG傘下でエレクトロニクス事業を手掛けるソニーが49%となる。ソニーGはかつての主力だったテレビ事業を切り離し、ゲームや音楽・映画などエンターテインメント事業への集中を鮮明にする。

新会社はテレビ世界2位のTCLのコスト競争力を活用する。テレビやホームオーディオなどの開発・設計から製造・販売までをグローバルに運営する。テレビにつけるブランドのソニーや「ブラビア」は残し、本社所在地や役員構成などは今後詰める。引き継ぐ製品の範囲などを含め3月末をめどに契約を結び、2027年4月の事業開始をめざす。



中国の調査会社、群智諮詢によるとTCLの25年のテレビ出荷台数(推定)は24年比5%増の3040万台だった。世界シェアは13.8%で、韓国サムスン電子の16.0%に次ぐ。ソニーは14%減の410万台にとどまり、世界シェアは1.9%で10位だった。

ソニーのテレビ事業は縮小傾向にある。マレーシアと中国に工場を持つが、電子機器の受託製造サービス(EMS)への委託を進めてきた。

テレビやホームプロジェクターを含む25年3月期のディスプレイ事業の売上高は5976億円と前の期比で10%減少していた。25年4~9月期もディスプレイ事業の売上高の減少がエレクトロニクス部門の売上高や営業利益を押し下げる要因となっていた。

ソニーGは2010年前後の業績不振を経て、エレクトロニクスのメーカーから総合エンターテインメント企業に収益構造を変革してきた。26年3月期の営業利益見通し(継続事業ベース)に占めるエレクトロニクス部門の割合は約1割にとどまる。

出所:「ソニーグループ、テレビ事業を分離 中国TCLとの合併に承継」

『日本経済新聞』2026年1月20日 17:44 (2026年1月20日 20:43更新)

- 【問1】 一時期は「家電の王様」と呼ばれ、家電メーカーの主要な収益源であったテレビが、現在では激しい価格競争にさらされるようになったのは何故だと考えられるか、考えられる理由を複数の観点から述べよ。(5点)
- 【問2】 TCLグループにとって、ソニーとの合併でテレビ等の事業を手がけることによるメリット及びデメリットを述べよ。(5点)
- 【問3】 ソニーグループにとって、TCLグループとの合併でテレビ等の事業を手がけることによるメリット及びデメリットを述べよ。(5点)