

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 出題の意図・解答例

【出題の意図:大問Ⅰ】

この問題は、事業組織の成長戦略や存続・承継においてますます重要となっている M&A を扱っている。【問1】では一般的な基礎認識を問い、【問2】では実際に自分が所属する組織においてどのように取り組むべきかを論理的に展開、説明する、という経営学大学院で必要とされる能力を測ることを意図している。

配点:問1(6点)、問2(9点)

【解答例】

【問 1】

さまざまな切り口からの回答が考えられるが、一般的には以下のような項目がポイントとなる。

- ・事業成長の加速(成長のための時間の短縮など)、新規事業への進出・多角化、シナジー効果の獲得、経営資源の獲得(技術、ノウハウ、人材、知財、販売ネットワークなど)、市場シェアの拡大、海外進出、など。

【問 2】

下記のような項目がポイントとなる。

<失敗の理由>

- ・M&A の目的が不明確、不十分なデューデリジェンス(精査)、買収価格の過大評価、被買収企業の人材流出、PMI(買収後の統合)の失敗、など

<失敗回避の手立て>

- ・M&A 成立後の明確な統合ビジョンの事前立案、被買収企業の企業文化や人材感情に配慮した PMI の実施、双方の情報格差の排除(買収前の適切な協議)、適切な企業価値評価、適切な専門家のサポート、など。

【出題の意図:大問Ⅱ】

著しい発展を遂げている生成系 AI をどのように生産性の向上に繋げていくかという今日の問題について考えさせる。フィールド実験の結果から、AI 活用が短期的・直接的に生産性を高めるメリットを持つ一方で学習を阻害する可能性のあることを読み取る論理性を見る。

配点:問1(8点)、問2(7点)

【解答例】

【問 1】

「基本GPT」のような単に解答方法を教える安易な補助プログラムを導入すると、かえって学習が阻害される。そうした学習阻害効果は、直接解答を教えずに解答方法へのヒントや注意点を教えることで学習を促すようなプログラムを用いることで回避できる。

(上の解答例以外でも、気づきや論理性を見て部分点を積算。)

【問 2】

新スキルを補助する目的で AI を導入することは、短期的な視点からは生産性の向上に役立つと考えられる(早く解答に辿り着くことができる)。その一方で、安易にスキルを代用するような AI を導入すればスキルの習得が阻害され、長期的な生産性がかえって悪化する可能性が生じる。長期にわたって生産性を向上させるには、働き手の主体的な学習を促進するような丁寧なプログラム設計が必要である。(上の解答例以外でも、新視点や論理性を見て部分点を積算。)

【出題の意図:大問Ⅲ】

この問題は、国内企業の 99.7%を占める中小企業の存続・発展の方向性であるスケールアップを扱っている。中小企業診断士を目指す上で、【問1】では一般的な基礎認識を問い、【問2】では実際に自分が受任する可能性のあるケースを想定して、どのように取り組むべきかを論理的に展開、説明する、という経営学大学院で必要とされる能力を測ることを意図している。

配点:問1(6点)、問2(9点)

【解答例】**【問 1】**

さまざまな切り口からの回答が考えられるが、以下のような項目がポイントとなる。

・人材の確保・育成・マッチング、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進、成長資金の調達(エクイティ・ファイナンス、メザニン・ファイナンス)、M&A 含む戦略的提携、税制面でのインセンティブ、など。

【問 2】

以下のような項目がポイントとなるが、必ずしもそれらに限らない。論理的展開、相応の具体性が求められる。

・人材の確保・育成・外部人材活用、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進、成長資金の調達(ファンド活用など)、M&A 含む戦略的提携、DX による販路拡大・マーケティングの充実、など。プロダクトイノベーション、プロセスイノベーションなどへの言及も可。