

**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 出題の意図・解答例**

**【出題の意図:大問 1】**

- 【問1】** サービスロボットの普及は AI の能力向上によって単機能のものからより複雑なタスクをこなせるものに進化している。この結果は、AI が人間の情報処理能力を補完し代替するものであることと同様に肉体的な能力を補完し代替するようになってきている。こうした機器の導入における経営上の効果を理解することで、顧客との相互作用の問題点など従来のセルフサービスとの違いを理解することが求められる。
- 【問2】** サービスロボットの抱えている技術的な問題は、単純作業に留まっていることだけでは無く「人型」であるロボットの機械的な能力の限界にある。移動性の制限から主な仕事が施設内となることや多用途性にも限界がある。現場で人間と共同で作業をする場合の安全への配慮なども重要な要因となる。ここでは、人間と機械の代替が起こる場面だけでは無く顧客との相互作用を理解することも求められる。
- 【問3】** 中小企業は人手不足に悩んでおりサービスロボットへのニーズは大きなものがある。コストが合えば導入することにメリットが大きいのが、費用の点で導入が遅れている。労働環境の改善に対して、経営者が高い意識を持つことで、従業員を確保できることを理解することが出発点となるだろう。

配点:問1(8点)、問2(7点)、問3(7点)

**【解答例】**

- 【問1】** 解答をするに当たって次の 3 つの用語を含むことが望ましい。生産性、サービス品質、フィジカル AI。特に生産性については労働生産性を中心にサービスロボットの導入による生産性改善の可能性を複数の業種で記述することが望ましい。また、サービス品質についてはセルフサービスと異なる顧客や従業員との協調行動の重要性を指摘し、その効果によって従来のサービス生産の水準を超えるものが出現していることを指摘することも良いだろう。移動性の低さについても機器として組み込まれた AI の能力向上で遠隔でのサービス提供が可能であることも指摘される。フィジカル AI についてもより高度で網羅的な行動が可能になりつつあり、学習能力が高まることで汎用性に繋がることを指摘することも良いだろう。
- 【問2】** 解答の要点としては、サービスロボット本体のコストの低下にも関わらず導入における問題点を次の4点から整理をするのが良いだろう。まず、導入コストの問題である。施設の建て替えや設備の更新が含まれる場合には普及が進まないことを指摘することが考えられる。次に問題の文章にあるように組合のある企業の方が導入がスムーズという指摘は重要です。これは、人間には厳しい仕事を積極的に代替する機会が重要であることを示唆している。サービスロボットの導入には職場の改善に役立つことが求められる点を指摘するのが良いでしょう。3点目は顧客との接触があり、応答性や安全についての懸念があることを指摘することが良いだろう。4点目は、サービスロボットがネットワークとの接続も含めて高度化しており、その運用に知識が必要

になっている点である。おおよそこれらの指摘があれば良いだろう。

- 【問3】 問2で指摘をされている問題を中小企業でクリアすることの難しさと従業員が集めにくくなっている点を飲食、介護、小売など具体的な事例を挙げて説明することが望まれる。また相対的に人件費が安い点などを加えて論述すれば良いだろう。

### 【出題の意図：大問Ⅱ】

グローバルな国際分業の進展が経営に与える影響に関する理解度を測る問題である。

- 【問1】 「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要因として、①テレビに使われるパネルに「規模の経済性」が働くこと、②世界が豊かになりテレビの市場が拡大することに伴って日本の市場が相対的に小さくなったこと、③テレビのデジタル化が進み、コモディティ化による価格競争が激しくなったこと等を挙げられることが望ましい。
- 【問2】 TCLグループにとって、ソニーと合弁でテレビ等の事業を手がけることによるメリットとしては、コモディティ化が進むテレビ市場において、高級ブランドであるソニーや「ブラビア」の名を冠した商品を製品ラインナップに持つことが出来るようになり、利益率の向上と生産量の拡大の両方が見込める点がある。デメリットとしては、合弁事業による意思決定スピードの低下が可能性として考えられるが、出資比率で51%を持つことからそれほど大きなデメリットとは考えられない点に言及があることが望ましい。
- 【問3】 ソニーグループにとってのメリットとしては、国際的な市場シェアの低下と価格競争によって利益率の低下していたテレビ事業を切り離すことにより、ソニーグループとしての資本効率を向上させ、コンテンツ部門へのシフトを加速することができる点に言及があることが望ましい。デメリットとしては、ソニーや「ブラビア」ブランドで提供される製品がもし顧客に不評であった場合に、ソニーグループ全体としてブランド価値毀損の悪影響を被る可能性がある点や、ソニーグループは出資比率で49%しか持たないことから来るコントロールできないリスクの可能性がありますが、総じてメリットの方がデメリットより大きいことに言及があることが望ましい。

配点：問1(5点)、問2(5点)、問3(5点)

### 【解答例】

- 【問1】 解答をするに当たって次の3つの用語を含むことが望ましい。「規模の経済性」、「市場のグローバル化」、「デジタル化・コモディティ化」。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要因として、①テレビに使われるパネルに「規模の経済性」が働き、より早く大規模な投資をしたメーカーが有利に働くこと。②世界が豊かになり、テレビの市場が先進国から世界中に拡大することに伴って、日本の市場が相対的に小さくなり、国内市場だけに中力しては、国際競争で勝てなくなっていること。③テレビのデジタル化が進み、パネルの寡占化と相まってコモディティ化が進展し、差別化が困難になって価格競争が激しくなったこと等が挙げられる。
- 【問2】 TCLグループにとって、ソニーと合弁でテレビ等の事業を手がけることによるメリットとしては、コモディティ化が進むテレビ市場において、高級ブランドであるソニーや「ブラビア」の名を冠し

た商品を製品ラインナップに持つことが出来るようになり、TCLブランドのみであった場合よりも利益率の向上と生産量の拡大の両方が見込める点がある。デメリットとしては、合弁事業による意思決定スピードの低下が可能性としては考えられるが、出資比率で51%を持つことからそれほど大きなデメリットとは考えられない。

**【問3】** ソニーグループにとってのメリットとしては、国際的な市場シェアの低下と価格競争によって利益率の低下していたテレビ事業を切り離すことにより、ソニーグループとしての資本効率を向上させ、コンテンツ部門へのシフトの加速による企業価値の向上を図ることができる。デメリットとしては、ソニーや「ブラビア」ブランドで提供される製品がもし顧客に不評であった場合に、ソニーグループ全体としてブランド価値毀損の悪影響を被る可能性がある点や、ソニーグループは出資比率で49%しか持たないことから来るコントロールできないリスクの可能性はあるが、総じてメリットの方がデメリットより大きいと考えられる。