

2025年度 大学院経営管理教育部（専門職学位課程）

入学試験問題（一般選抜）

【経営学】

第1問

以下の設問すべてに答えなさい。

1. 同じ業界に属するが異なる競争戦略をとっているA社とB社がある。以下の問いに答えなさい。

1) 下の表はA社の売上高を100としたときの両社の売上高、NOPAT（税引後営業利益）、投下資本である。両社の売上高営業利益率（税引後）、投下資本回転率、ROIC（投下資本税引後営業利益率）をそれぞれ求めなさい。

	A社	B社
売上高	100	50
NOPAT	10	10
投下資本	80	80

2) コストリーダーシップ戦略と差別化戦略について説明しなさい。その上で、A社とB社がどちらの戦略をとっているか理由をつけて述べなさい。

2. 以下の 1) 2) 3) 4) のすべてについて、それぞれ10行以内で回答しなさい。

1) 規模の経済性（economy of scale）について数値例を用いて説明しなさい。

2) 経営資源アプローチにおけるVRIO分析と競争優位の関係性について述べなさい。

3) ダイナミック・ケイパビリティとそれを構成する3つの能力について述べなさい。

4) 上場企業XYZ社は3つの事業部（X事業部、Y事業部、Z事業部）からなる多角化企業である。まず、多角化企業におけるコングロマリット・ディスカウントについて説明しなさい。次に、本社経費を適切に配分した各事業部の財務データがある場合、XYZ社がコングロマリット・ディスカウントの状態にあるかどうかを調べる方法について述べなさい。

2025年度 大学院経営管理教育部（専門職学位課程）

入学試験問題（一般選抜）

【経営学】

第2問

企業が一度成功を経験すると、その後の変化が難しくなる傾向がある。特に日本企業においては、この傾向が顕著であり、経営の硬直化や競争力の低下を招くことがある。以下の設問すべてに答えなさい。

1. 日本企業の現代的な経営課題として、組織が変化しにくくなる理由について、次の3つの用語を使って説明しなさい。

[シングル・ループ学習、ダブル・ループ学習、学習棄却(アンラーニング)]

2. 組織学習理論について、上記の説明に基づき、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の違いについて、箱と矢印(ボックス&アロー)を用いて、図式化しなさい。各ボックス(箱)とアロー(矢印)に適切な名前を必ず入れること。

3. 日本企業における組織の変化を妨げる要因として、ダイバーシティやジェンダーの問題がしばしば指摘されている。たとえばMary Jo Hatchの組織論では、文化、アイデンティティ、パワーの相互作用が組織行動に与える影響が強調されている。特に、日本企業においては「不確実性回避」と「権力格差」といった文化的特徴が、ダイバーシティやジェンダーの問題にどのように関連しているかを考察することが求められる。以下の設問すべてに答えなさい。

- 1) 日本企業におけるダイバーシティとジェンダーの問題が、中長期的に組織の変化にどのように影響をしているのか、組織論の視点を用いて論じなさい。特に「文化的アイデンティティ」と「パワーダイナミクス」に焦点を当てて説明しなさい。
- 2) 上記の議論を踏まえ、日本企業がダイバーシティとジェンダーに関する課題に取り組むことは、どのような組織の変化を中期的に促進しますか。具体的な戦略シナリオを2つ提示し、それぞれ説明しなさい。