

設問番号	(1)
解答又は 解答例	一般的に、経営戦略は、①全社戦略（企業戦略）、②競争戦略（事業戦略）、③機能戦略の3つに分けられる。全社戦略は、企業が全社的にどのような事業を抱えて、全社的な利益をどのように追求していくかという方針である。競争戦略とは、企業の各事業が他社と競争しながら自らの事業の利益をどのように追求していくかという方針である。機能戦略とは、企業の各機能部門がどのように利益を追求していくかという方針である。 競争戦略の代表的な理論としては、マイケル・ポーターによって提唱された競争戦略論がある。彼は、企業が競争優位を構築する基本戦略として、①コスト・リーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略の3つを示した。 まず、コスト・リーダーシップ戦略は、生産や販売の効率化によって業界内で低いコストを実現し、価格競争力や高い利益率を確保しようとする。差別化戦略は、製品・サービスの品質、ブランド、デザイン、技術、顧客対応などに独自性を持たせ、より高い価格の市場を創出しようとする。集中戦略は、特定の顧客層や地域、市場 segment に経営資源を集中して、その狭い領域においてコスト優位または差別化を実現しようとする。 競争戦略を考える際には、既存企業間の競争だけでなく、新規参入の脅威、代替品の脅威、売り手と買い手の交渉力も分析する必要がある。これは、業界の収益性を左右する構造を理解するためである。ただし、競争優位は一度確立すれば永続するものではない。技術革新、顧客ニーズの変化、競合企業の模倣などによって、優位性は失われる。そのため、企業は自社の経営資源や能力を見直し、環境変化に応じて戦略を修正し続けなければならない。競争戦略の本質は、単に競争相手に勝つことではなく、他社とは異なる価値を持続的に提供する仕組みを構築することにある。
出題の意図	大学の学部で学ぶ経営学の基礎知識を習得し、本学大学院で研究するための準備ができているかどうかを確認する。

設問番号	(2)
解答又は 解答例	企業形態は、経済社会の変化、技術革新、資本市場の発展に応じて多様化してきた。まず、最も基本的な企業形態は、個人企業である。個人企業は、個人が資本を出し、経営と所有を一体的に担うため、意思決定が迅速である反面、資金調達や事業規模の拡大には限界がある。 これに対して、複数の者が共同で出資・経営する組合企業が発展した。まず、合名企業（合名会社）は、社員全員が無限責任を負う形態であり、社員相互の信頼関係を基礎とする。次に、合資企業（合資会社）は、無限責任社員と有限責任社員から構成され、経営を担う者と資本を提供する者の役割を分けられる点に特徴がある。これらは人的結合を重視する企業形態である。 その後、近代産業の発展とともに、出資者の責任を限定し、より広く資本を集める企業形態が重要となった。株式会社は、株式の発行によって広く資本を調達し、株主

	の責任を出資額に限定する形態である。大規模な設備投資を可能にし、所有と経営の分離、専門経営者による経営を促進した。 有限会社は、社員の責任を出資額に限定する人的会社と物的会社の中間的な性格を持ち、中小企業に適した形態として利用された。日本では会社法施行により新設できなくなり、既存の有限会社は特例有限会社として存続している。 合同会社は、社員全員が有限責任を負いながら、定款によって柔軟な経営機構を設計できる会社形態である。株式会社に比べて設立・運営の自由度が高く、少人数の事業や共同事業に適している。 今日では、持株会社や企業集団なども発展し、企業形態は事業規模、資金調達、経営目的に応じて多様化している。企業形態の進展は、このように個人企業から組合企業、株式会社、さらに企業結合・企業集団へと、資本の集中と経営の専門化が進む過程として捉えることができる。
出題の意図	大学の学部で学ぶ経営学の基礎知識を習得し、本学大学院で研究するための準備ができているかどうかを確認する。

設問番号	(3)
解答又は 解答例	トヨタ式生産方式（Toyota Production System：TPS）とは、トヨタ自動車が発展させた生産管理の仕組みである。「必要なものを、必要なときに、必要な量だけ生産する」ことで、顧客価値の向上と経営資源の効率的利用を両立させる経営システムとして位置づけられる。その基本思想は、ジャスト・イン・タイム（JIT）と自動化の2つの柱から成り立っている。 JIT とは、部品や製品を需要に応じて必要な時点で供給し、在庫や仕掛品を最小限に抑える考え方である。これを実現する代表的な仕組みが「かんばん方式」であり、後工程が必要とする部品を前工程が補充するという、需要起点の生産を可能にする。一方、自動化とは、異常が発生した際に機械や作業者が自動的に生産を停止し、不良品の流出を防ぐ仕組みである。単なる自動化ではなく、品質を工程内で作り込む点に特徴がある。 TPS の重要な特徴は、ムダの徹底的な排除と継続的改善（カイゼン）である。過剰生産、待ち時間、運搬、加工、在庫、動作、不良などのムダを発見し、作業現場の知恵を活用して改善を積み重ねる。また、「なぜ」を5回繰り返す「なぜなぜ分析」などを通じて、問題の表面的な現象ではなく根本原因を追究する。 TPS は単なる製造技術ではなく、組織能力、人的資源管理、サプライチェーン・マネジメントを統合した経営システムである。従業員の問題発見能力を育成し、現場の判断を重視することで、組織全体の学習能力を高める。また、部品メーカーとの長期的な協力関係を通じて、企業間で品質改善や効率化を進める点も重要である。JIT は需要変動や供給途絶に弱く、在庫削減だけを目的に導入すると生産停止のリスクを高める。したがって、TPS の本質は、むしろ品質・生産性・柔軟性を継続的に高める組織づくりにあるといえる。今日では、TPS は製造業に限らず、物流、医療、サービス

	業などにも応用されている。
出題の意図	大学の学部で学ぶ経営学の基礎知識を習得し、本学大学院で研究するための準備ができていのかどうかを確認する。

設問番号	(4)
解答又は 解答例	人材マネジメントとは、企業の経営戦略を実現するために、人材の採用、育成、配置、評価、報酬、キャリア形成などを総合的に管理する活動である。従来は、従業員を労働力として効率的に管理することが重視されていた。しかし、知識や技能、創造性、組織への貢献意欲が企業の競争力を左右する現代では、人材を重要な経営資源として捉え、その能力を最大限に引き出すことが求められている。 人材マネジメントの重要な特徴は、経営戦略との整合性である。例えば、革新的な製品開発を目指す企業では、専門性の高い人材の採用や、失敗を恐れず挑戦できる評価制度が必要となる。一方、顧客サービスを重視する企業では、接客能力の育成や、顧客満足度を反映した評価が重要になる。このように、求められる人材像や管理方法は、企業の事業内容や戦略によって異なる。 近年の戦略的人的資源管理（SHRM）では、人材施策を個別に実施するのではなく、経営戦略や組織構造と整合させることが重視される。また、人的資本の考え方は、従業員の知識や技能への投資が、将来の生産性や企業価値の向上につながると捉える。したがって、研修費用や人件費を単なるコストとして削減するのではなく、長期的な成果を生み出す投資として評価する視点が重要である。 人材マネジメントは、組織と従業員の双方に利益をもたらすことも目指す。企業は従業員の能力向上によって生産性や競争力を高め、従業員は適切な教育、評価、報酬、キャリア機会を通じて成長や仕事の満足を得る。特に、働き方の多様化や人材不足が進む現在では、従業員の価値観を尊重し、ワーク・ライフ・バランスや心理的安全性を確保することも重要である。 人材マネジメントは人事部門だけの課題ではなく、経営者や管理職、現場の従業員が協力して取り組むべき経営課題である。人材を単なるコストではなく、長期的な価値を生み出す資源として捉えることが、持続的な企業成長につながる。
出題の意図	大学の学部で学ぶ経営学の基礎知識を習得し、本学大学院で研究するための準備ができていのかどうかを確認する。