

令和8年度 国土舘大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	事業戦略論

■出題の意図

(1) この問題は、経験効果の理解を確認するものである。累積生産量の上昇に伴うコスト削減効果が、どのような条件下で発生するのかを理解し、因果関係として説明できるかを問う。

(2) この問題は、VRIO（価値・希少性・模倣困難性・組織適合性）の理解を確認するものである。特定の経営資源や組織能力が競争優位をもたらす条件を理解し、論理的に説明できるかを問う。

(3) この問題は、M.E.ポーターの業界構造分析における「供給業者（売り手）の交渉力」の理解を確認するものである。どのような条件下で売り手の交渉力が上昇し、それを抑えるためにどのような施策が有効であるのかを理解し、論理的に説明できるかを問う。

■採点のポイント

(1) 経験効果を正しく理解し、その発生要因を、労働者の能率向上、作業の専門化、生産工程、生産設備、資源ミックス、標準化、製品設計等の観点から説明できているかを評価する。

(2) VRIO の考え方や目的を正しく理解し、その条件を価値、希少性、模倣困難性、組織から説明できているかを評価する。

(3) 業界構造分析における供給業者の交渉力を正しく理解した上で、業界の集中度、製品差別化の程度、スイッチングコストの程度、垂直統合の難易度などの観点から、交渉力の上昇条件ならびにそれを低下させるための施策を説明できているかを評価する。

国土舘大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科
試験期別	II期入試
試験区分	一般・社会人・留学生
試験科目名	経営組織論

■出題の意図

組織行動（Organizational Behavior）を分析するうえで、人間（個人）がどのように意思決定（Decision Making）するのかを理解しておくことが重要である。より詳細には、意思決定の概念と分析枠組み、個人の意思決定と組織の意思決定の違い、これらを理解しておくことが、人間行動や意思決定の観点から、組織の意思決定や行動を読み解く基礎となってくる。大学院において組織行動論をより深く学ぶために、人間の意思決定に関する理解は、人間の欲求体系や学習と同様に、必須の学習項目といえる。

■採点のポイント

意思決定の概念とそのプロセスについて回答するためには、意思決定の分析枠組みを正しく理解しておくことが必要である。より詳細には、①行為の代替案、②行為の代替案がもたらす結果（将来の状態）、③行為の代替案がもたらす結果に対する効用（のぞましき）を正しく説明できるようになっていれば、意思決定の概念とプロセスについても、十分に回答できると思われる。

個人の意思決定と組織の意思決定の相違点は、意思決定の分析枠組みを用いて説明することができる。例えば、個人が意思決定する場合であれば、個人は自らの努力で行為の代替案を探してこなければならないが、組織が意思決定する場合であれば、組織が既に有する知見を活用することもでき、個人の意思決定よりも遥かに効率的・効果的な意思決定が可能となる。また、組織が有する知見の一部は、組織においてプログラムやルーティンとして定型化されており、これらが組織構造を設計する基礎単位にもなっている。

このように意思決定に関する理解は、まさに組織研究の要であり、この要を土台として、組織構造の設計や組織における情報伝達網のデザイン、動機づけ技法やリーダーシップ開発などを位置づけて、それぞれの課題に接近できるようになる。

令和8年度 国土舘大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	経営情報論

■出題の意図

大学院で学ぶ上で必要な基礎的な知識および論理的な文章を記述することができることを確認することを主眼としている。

また、各問題に共通して、経営情報論に関する基礎的な専門用語を理解しているかを問うとともに、企業活動における情報システムの活用についての理解を確認することを目的に出題している。

■採点のポイント

採点は各問題に共通して、誤字脱字なく適切で論理的な文章で記述されていることが大切である。そして、問題で何が問われていることを理解し、的確な解答を適切な分量で記述することを期待している。

小問題(1)に関しては、選択した2つに関して、理解していることを適切な分量で解答することが重要である。

小問題(2)に関しては、ソフトウェア開発プロジェクトの特性を理解した上で、様々な管理が必要である中でスケジュール管理に関する重要性をいくつかの視点で説明することが重要である。

小問題(3)に関しては、個人情報やプライバシーの保護が重要であることの認識が高まっている中で、企業活動においてどのようなことに着意することが必要であるか、どのような問題点が生じる可能性あるかなどを踏まえて、個人情報やプライバシーの保護の重要性を論じることが重要である。

令和8年度 国土館大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	情報システム論

■出題の意図

現代の情報システムを理解するために、(1) システム開発と (2) システムの利用形態の2つの側面から、最低限の知識を問うものである。

■採点のポイント

(1) については2つの開発手法、および(2) については3つの種類を示すとともに、それぞれの内容を具体的に説明しているかが採点のポイントである。

令和8年度 国土舘大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	事業創造論

■出題の意図

事業創造論における「事業創造」とは、Ⅰ.ビジネスを「生み出すこと」(起業、創業、スタートアップ) = ビジネスのつくり方、Ⅱ.ビジネスを「育て上げること」(企業成長、持続的競争優位) = 成長し続けるための仕組みであり、事業創造論は、この命題を理論的、実践的に解明する学問領域である。

Ⅰ.ビジネスを「生み出すこと」 = 理論から実践への展開

理論とは、事業創造の必要性、事業創造の類型・プロセス、起業メソッドの潮流、イノベーションとアントレプレナーシップであり、実践とは、具体的なビジネスアイデアの創造と、それを実現するメソッド(手法)である。

Ⅱ.ビジネスを「育て上げること」 = 企業成長は、①成長のプロセス、②成長のスタイル、③成長のストラクチャーの最適な融合により実現される。

①成長のプロセスとは、企業のライフステージやライフステージ戦略であり、②成長のスタイルは、企業規模のマネジメント、企業スタイルのマネジメントである。そして、③成長のストラクチャーは、企業支援と事業継続、企業分業とエコシステムで構成される。

出題の意図は、以上のような事業創造論の基礎的な知識の理解度を客観的に評価する設問を提示することである。

【参考図書】田中史人『事業創造のすすめ－起業と成長のマネジメント－』同文舘出版

■採点のポイント

1. 上述した事業創造論の出題の意図に沿った基礎的な知識の理解度
2. 事業創造の定義の基礎的な理解度
3. ビジネスを「生み出すこと」(起業、創業、スタートアップ) = ビジネスのつくり方に関する理論的、実践的な理解度(基礎的内容)
4. ビジネスを「育て上げること」(企業成長、持続的競争優位) = 成長し続けるための仕組みに関する基礎的な知識(成長のプロセス、スタイル、ストラクチャー)の理解度
5. 事業創造を理解し、実践できる基礎的、潜在的な能力
6. 参考図書の基盤的な内容の理解度

令和8年度 国土舘大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	経営史

■出題の意図

日本のビジネスシステムの特徴は「長期的」であるため、日本の大企業は、非市場的で組織的な調整が全般的に優位に働いている。出題のテーマである「メインバンク・システム」も大企業と銀行の「長期的」な関係によりモニタリング機能が働き、銀行の審査コストが引き下げられている。メインバンクシステムは戦後日本経済の復興と成長に大きな役割を果たしてきた。

設問1は、メインバンクの定義、設問2は、メインバンクと企業との関係、設問3は、モニタリング機能、設問4は、審査コストを引下げる機能、の理解を問う問題となっている

■採点のポイント

設問1 メインバンクの定義

メインバンクとは、企業に対する融資額が最も多く、その企業との長期的な取引関係にある銀行のことである。

設問2 メインバンクと企業との関係

メインバンクと企業は長期的な取引があるため、①最も多額の融資、②株式の相互持ち合い、③企業への役員の派遣、④経営危機の際の全面的な支援、⑤さまざまな取引関係、などの特別な関係が慣例化している。

設問3 モニタリング機能

メインバンクは、企業への役員派遣や融資状況の把握により、企業情報の入手が容易であり、企業経営者の行動に対して一定の監視機能（モニタリング機能）を果たすことができる。

設問4 審査コストの引下げ機能

モニタリング機能を持つメインバンクは、金融機関として融資先企業の経営内容に関する情報が蓄積され、「情報の非対称性」が低下し、融資の際の「審査コスト」（取引コスト）を極小化できる。

令和8年度 国士舘大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	マーケティング論 (データサイエンス)

■出題の意図

マーケティング分野でデータサイエンスが頻繁に活用される場の一つは流通である。生産と消費の間には様々な乖離が存在し、それらの乖離を埋めるためにこれまで様々な流通業者が存在してきた。インターネットを利用したネットショップが大いに成長しているが、これらのネットショップは生産と消費の乖離を埋めるために様々なデータを収集・解析し、より適切なマーケティングプランを構築・実行している。近年、データサイエンス、ネットビジネスや SNS マーケティング、消費者行動に関連する分野が大学院修士課程の研究テーマとして頻繁に取り上げられるようになってきた。受験生に期待される研究力と意欲を確認することを意図して出題した。

■採点のポイント

本問題の解答で記述に必要な文章量に応じて設問1は50点、設問2-1は30点、設問2-2は20点を割り当てた。

採点にあたっては、設問に対する記述内容の十分性と論理性、記述された日本語の適切性、読み手を意識した読みやすくわかりやすい文章、を評価ポイントとした。なお、記述内容の十分性については、次の通り。

設問1：人的乖離、時間的乖離、空間的乖離、アソートメント乖離について取り上げていること（意味が合っていれば用語が異なってもよい）。

設問2-1：回帰係数、標準回帰係数、p値についての説明があり、売上高に対する影響要因を知るために標準回帰係数の値に言及していること。予測にあたっては回帰係数の値に言及していること。また、(自由度修正済み)決定係数の意味、および、今回の数値の評価について説明があること。

設問2-2：設問1と関連付けつつ、設問2-1の売上影響要因の分析を踏まえて、スーパーマーケットが各種乖離を埋めるためにできること、その内容について説明していること。

令和8年度 国土館大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	国際経営論

■出題の意図

ヘッドランドの hierarchy 型組織と heterarchy 型組織の整理ができているのか。多国籍企業の組織形態の一つである事業部制に代表される hierarchy 型だけではなく、新たな理念型の組織形態として注目されている heterarchy 型についての知識を持ち、国際経営における組織形態に関して重層的な視角を持っているのかを問う。

■採点のポイント

ヘッドランドの提唱した「hierarchy 型」と「heterarchy 型」の組織を区別でき、さらに「heterarchy 型」の組織の特徴を記述できている。

令和8年度 国土館大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	生産管理論

■出題の意図

- 1 生産管理の主要論点であるコスト管理、特に我が国の製造業企業の特徴点である無駄の排除について理解できているか確認する。
- 2 現在の自動車産業の経営の基盤となるGMが行った経営について説明できる。

■採点のポイント

- 1, ムダは必要のないコストであることを示していること。ムダの定義としては7つのムダが一般的であり、それぞれを的確に説目している確認する。
- 2, アルフレッドスローンが行った経営政策を説明できるか確認する。フルライン戦略、定期的モデルチェンジ、大衆車の豪華化など。

令和8年度 国土館大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般, 社会人, 留学生選考
試験科目名	財務会計論

■出題の意図

本問題は、会計観である資産負債観（資産負債アプローチ）および収益費用観（収益費用アプローチ）について、①それぞれの特徴を記述すること、②両者の比較を行うこと、および両者が③国内の会計基準または会計処理等においてどのように記述されているかについて問うことで、資産負債観および収益費用観についての理解を包括的に問うことを目的としている。

本問題は、AP2において「多面的かつ論理的に考察し、自分が考えたことを、他者に対してわかりやすく表現することができる力を有している。」という点を、会計理論および会計制度の基礎である会計観に焦点を当てた問題設計である。

■採点のポイント

設問1は、上記の意図に即し、資産負債観および収益費用観の①それぞれの特徴および②両者の比較を行うことが必要となる。①および②を記述する際に、受験者が考える両者を比較するうえで適すると考える一定の視点・観点から既述することが望まれる。また、当該視点・観点が、会計観についての理解を示すことに他ならないため、受験者の能力を評価するポイントとなる。

設問2および設問3では、上記の意図に即し、資産負債観および収益費用観が、③国内の会計基準または会計処理等においてどのように記述されているかについて、その根拠とともに説明を求めている。両設問は、抽象的概念である会計観が、どのように国内の会計基準または会計処理等（制度会計）において、具体的に反映または記述されているかの理解を問う問題である。したがって、単に制度会計の記述ではなく、その基礎となる財務会計の理論を記述することが望まれ、当該記述が受験者の能力を評価するポイントとなる。

令和8年度 国土館大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	制度会計論

■出題の意図

経営学研究科アドミッションポリシーに基づき、「制度会計」領域に関して、経営学専攻での学修に必要な基礎学力を有しているかを問うものである。また、出題者の意図を踏まえたうえで、多面的かつ論理的に考察し、自分が考えたことを、他者に対してわかりやすく表現することができる力を有しているかを問うものである。

■採点のポイント

本問題は論述式テストであり、特定の解答又は解答例等を公表すると論述内容を画一化させるおそれがあり、論述式テストが意図する経営学専攻での学修に必要な基礎学力、豊かな素養と能力の把握が困難になることから、以下では代替する内容として「採点のポイント」を示している。

「制度会計」領域の問題であり、企業会計基準委員会が2019年7月に公表した企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」を取り上げ、会計基準の内容および結論の背景に関する基礎的な知識・概念の理解力について、以下の点を総合的に評価して採点（点数化）する。

設問1は、「金融商品に関する会計基準」第7-10・55項に関する基礎的な知識・概念の理解力について問う意図をもった出題であるため、専門用語や会計基準設定の理論的背景を正しく理解して論述しているかを「採点のポイント」とする。

設問2では、「金融商品に関する会計基準」第32項に関する基礎的な知識・概念の理解力について問う意図をもった出題であるため、繰延ヘッジと振当処理の相違を理解して論述しているかを「採点のポイント」とする。

設問3では、「金融商品に関する会計基準」第88項に関する基礎的な知識・概念の理解力について問う意図をもった出題であるため、投資者及び企業双方にとって意義を有する情報について理解して論述しているかを「採点のポイント」とする。

令和8年度 国土舘大学大学院入学試験

出題の意図と採点のポイント

研究科名	経営学研究科 経営学専攻
試験期別	Ⅱ期
試験区分	一般、社会人、留学生選考
試験科目名	財務分析論

■出題の意図

収益性分析における基本的指標である ROE と ROA に関する基本的理解を問う問題です。

■採点のポイント

使用された用語は適切か、計算式は正確か、などの点を評価対象とします。