
中央大学大学院

商学研究科

出題意図・解答又は解答例

2026 年度入試

一般入試

外国人留学生入試

行動する知性。



商学研究科 博士前期課程・博士後期課程

「問題」の目次において○印のある科目について掲載しています。

研究科	専攻	課程	科目名	入試方式	ページ
商学	商学	博士前期	経営学	一般入学試験（秋季）	1
商学	商学	博士前期	経営学	外国人留学生入学試験	
商学	商学	博士前期	経営学	一般入学試験（春季）	3
商学	商学	博士前期	会計学	一般入学試験（秋季）	4
商学	商学	博士前期	会計学	外国人留学生入学試験	
商学	商学	博士前期	会計学	一般入学試験（春季）	5
商学	商学	博士前期	商業学	一般入学試験（秋季）	6
商学	商学	博士前期	商業学	外国人留学生入学試験	
商学	商学	博士前期	商業学	一般入学試験（春季）	7

「出題の意図」・「解答または解答例」

2026年度	
研究科	商学 研究科
課程	博士前期課程
実施時期	秋季
入試方式	一般入試 ・ 外国人留学生入試
試験科目	「 経営学 」
出題の意図	問Ⅰ 非言語的な暗黙知が、どのように言語化され組織的な形式知へと転換・循環していくか、野中郁次郎氏のSECIモデルの基本的なメカニズム（共同化・表出化・連結化・内面化）を正確に理解し、説明できる能力を問う。 評価のポイント 1、まず、SECIモデルの定義を行い、知識創造が暗黙知と形式知の相互作用であることを示せているかどうか。 2、次に、SECIモデルの各プロセスについて説明を行えているかどうか。 3、最後に、相互作用（知識がSECIプロセスを経て、組織内で増幅・発展していくダイナミックなサイクル）について述べられているかどうか。 そのほか具体的な事例に言及して説明している場合も評価の対象とした。
解答例	問Ⅰ 組織における知識創造プロセスとは、個人が保有する主観的で身体的な「暗黙知」と、組織が共有する言語化・体系化された「形式知」がダイナミックに相互作用し、スパイラル状に知識が増幅・発展する過程である。野中郁次郎は、このプロセスを暗黙知と形式知の変換という視点から「共同化（Socialization）」「表出化（Externalization）」「連結化（Combination）」「内面化（Internalization）」の4段階からなるSECIモデルとして体系化した。 まず「共同化」では、メンバーが直接的な体験や共感を通じて、個人の暗黙知を他者と共有する。次に「表出化」では、対話やメタファーを用いて、暗黙知を概念や仮説といった形式知へ昇華させる。続いて「連結化」では、それらの形式知を体系的に統合し、新たな知の構造を構築する。最後に「内面化」では、共有された形式知を実践を通じて再学習し、個人の新たな暗黙知として定着させる。 このモデルの有効性は、例えば自動車メーカーの製品開発プロセスにおいて顕著に見られる。開発者たちが「共同化」を通じて、ユーザーの生活現場や感性を肌で感じ取り、その暗黙知を「新しい車は『のびのび』とした空間であるべきだ」といった抽象的なコンセプトへ言語化し「表出化」する。さらに、そのコンセプトを技術的な仕様書へと「連結化」し、最後には、その仕様を基に試作と改良を繰り返し、開発者個人の熟練した技術として「内面化」していく。 本質的に、知識とは静的な資産ではなく、変換のプロセスそのものにある。組織は、個人の断片的な知をこのスパイラルに乗せることで、環境変化に対する適応力を高め「知識創造組織」へと進化を遂げるのである。
出題の意図	問Ⅱ 企業の同質化について、経済的合理性の観点からではなく、Dimaggio and powell（1983）が提唱した「制度的同型化」に言及し、「社会的正当性」の獲得という視点から説明できるかを問う。 評価のポイント 1、同質化 (Isomorphism) の定義ができているか 2、経済合理性だけでなく、社会的正当性が必要な理由について説明ができているか 3、3つの制度的同型化メカニズム（強制的な同型化、模倣的な同型化、規範的な同型化）について説明ができているか その他、具体的な事例に言及して説明する場合も評価対象とする
解答例	問Ⅱ 企業の同質化とは、企業が環境適応する過程において、業界内や社会環境の中で類似した構造や慣行へと収束していく現象を指す。こうした同質化は、単なる経済的合理性の追求だけでは十分に説明がつかない。企業は、利益最大化の追求と並行して、「社会的正当性」の獲得を求めて行動しているからである。 DiMaggio and Powell（1983）が提唱した新制度派組織論によれば、この同質化プロセスは主に3つの制度的同型化メカニズムによって説明される。第一に「強制的な同型化」である。これは法規制や政府の要請など、外部組織からの直接的な制約や社会的期待によって生じる。組織は生存のためにこれらの要請を遵守せざるを得ず、結果として類似した構造を採用する。第二に「模倣的な同型化」である。これは環境の不確実性が高い場合、先行する成功組織を模倣することでリスクを低減し、正当性を確保しようとするものである。第三に「規範的な同型化」である。これは専門職教育や業界慣行を通じて、構成員の認識や判断基準が同一化される過程で生じる。「あるべき組織の姿」や「適切な人事施策」が共有され、行動が収束していくのである。 これらのメカニズムを用いることで、例えば、ダイバーシティ・マネジメントやCSR（企業の社会的責任）といった現代的な経営課題が、なぜ多くの企業で同時多発的に採用されるのかを説明できる。これらは必ずしも直接的な収益向上に結びつくとは限らないが、社会的正当性を得ることで、企業は外部ステークホルダーからの信頼という生存資源を獲得する。結論として、企業は効率性のある程度犠牲にすることで、社会的に「望ましい型」に自己を同型化させることで、環境内での正当性を担保し、組織としての安定的な生存を図っているのである。
出題の意図	問Ⅲ この設問は、戦略論における最も根本的な理論的対立——ポジショニング・ビュー対リソース・ベースト・ビュー——を軸として、受験者が戦略論の知識体系を単に記述するのではなく、自らの見解を論拠とともに構築できるかを問う。「あなた自身の見解を述べなさい」という指示が決定的に重要であり、両理論の中立的な要約に終始する答案は評価されない。問われているのは、理論的立場の選択とその根拠の論理性、および事例を通じた具体的検証の能力である。この設問が試験において果たす機能は、受験者が研究者として「理論的問いに自分の頭で応答する」習慣を持っているかを見ることにある。 加えて、この問いは二項対立として提示されているが、優秀な答案はその二項対立を無批判に受け入れず、統合的視点や両者の関係性の動態的把握へと議論を発展させることが期待される。設問の表面的構造に従うだけでは、思考の深度を示せない。 評価のポイント 受験者に求められる第一の能力は、代表的戦略理論——Porterの競争戦略論・ファイブフォース分析、Barney・Penroseのリソース・ベースト・ビュー、Teece et al.のダイナミック・ケイパビリティ論など——を正確かつ簡潔に参照し、その論理構造を自分の主張の論拠として機能させる力である。理論の羅列ではなく、理論を道具として使うことが求められる。 第二の能力は、事例の選択と論証の質である。事例は現実・仮想を問わないが、それが「外部環境適応」または「内部資源活用」のどちらの有効性を示しているのかを明確に接続しなければならない。事例の提示と理論的主張が論理的に結びついていない答案は評価されない。 第三の能力は、自らの見解の自覚的な限界認識である。一方の理論に肩入れしつつも、その限界を認識し、対立理論が補完的役割を果たしうることを視野に入れられるかが、知的成熟度の指標となる。

解答例	問III 見解：内部資源の活用が競争優位の根源であり、外部環境への適応はその展開条件である 競争優位の源泉をめぐる問いに対し、筆者はリソース・ベースト・ビュー（RBV）の立場を基軸としつつ、ダイナミック・ケイパビリティ論によってその動態的側面を補完する形で論じる。結論を先に述べれば、持続的競争優位の根源は内部資源の質的特性にあり、外部環境への適応はその発現条件ではあっても、優位性の生成源泉ではないと考える。 外部環境適応論の論理とその限界 Porterの競争戦略論は、産業の構造的特性（参入障壁、買い手・売り手の交渉力、代替品の脅威、競合の強度）が企業収益性の分散を規定するという前提に立ち、競争優位を魅力的な産業における有利なポジションの確保として定義する。この枠組みの論理的完結性は高く、コスト・リーダーシップと差別化という基本戦略の定式化は実践的含意も豊富である。しかし、同一産業内に属しながら企業間で収益率の持続的格差が観察されるという実証的事実、例えばRumelt（1991）が示したように、収益率分散の産業間効果よりも企業固有効果の方が大きいことなどは、ポジショニング論の説明力に根本的な疑問を投げかける。産業構造が同じであれば、なぜ企業間で持続的な差異が生じるのか。この問いにポジショニング論は応答できない。 内部資源論の論拠 BarneyのRBVは、競争優位の源泉を企業固有の資源・ケイパビリティに求め、その持続性の条件としてVRIN基準（価値・希少性・模倣困難性・代替不可能性）を提示した。この枠組みはPenroseの「企業の成長理論」に理論的系譜を持ち、企業を資源の束として捉えることで、なぜ同一産業内での企業間格差が持続するのかを内生的に説明する。模倣困難性の根拠としての「因果的曖昧性（causal ambiguity）」と「経路依存性（path dependency）」は、競争優位の粘性性を理論的に裏付ける。 具体的事例として、任天堂とソニーのゲーム産業における競争を参照する。1990年代のゲーム産業において、ハードウェアの技術スペック競争と流通チャネル支配力という外部環境適応的戦略に特化したのはソニー（PlayStation）であった。対して任天堂は、ファーストパーティ・ソフトウェア開発能力、ゲームデザイン哲学の蓄積、ユーザー体験設計における暗黙知というRBVの観点で模倣困難な内部資源を保有していた。2004年のDS・2006年のWiiにおいて任天堂が採用した「ブルーオーシャン戦略」は、外部環境への適応というより、内部的なゲームデザイン能力をまったく新しい市場セグメントに再展開したものとして解釈しうる。Wiiリモコンの操作性革新は、産業外部の「潜在的ユーザー層」という環境変数への適応でもあるが、その適応を可能にした固有のケイパビリティなしには実現しえなかった。 ダイナミック・ケイパビリティ論による統合的視点 しかしRBVには重大な限界がある。環境変動が激しい状況において、既存資源の価値そのものが消滅しうるという点を十分に捉えられない。Teece, Pisano & Shuenのダイナミック・ケイパビリティ論は、この限界への理論的応答として、資源の構成・再構成・統合を行う高次能力を競争優位の源泉とすることで、資源論と環境変化への適応を動態的に接続した。この観点からすれば、「内部資源か外部適応か」という問い自体が静態的な二項対立であり、真の問いは「いかなる内部能力が環境変化への有効な適応を可能にするか」となる。 以上を総合すれば、競争優位の根源的説明変数は内部資源・ケイパビリティにあり、外部環境への適応はその発現と持続の文脈的条件を提供する。両者は対立項ではなく、内部資源が「何を可能にするか」を、外部環境が「それがいつ・どこで価値を持つか」を規定するという関係にある。研究者として戦略論を扱う際には、この関係の動態的相互作用を捉える枠組みこそが分析的に生産的であると考える。
出題の意図	問IV この設問は、経営学における方法論的基礎知識（仮説検証と仮説発見という研究アプローチの相違）を問うものであるが、その設計意図は単なる方法論用語の暗記確認にとどまらない。三小問の構成は、概念的区別（1）→仮説発見型の応用知識（2）→仮説検証型の方法論的厳密性（3）という段階的深化をなしており、受験者が両アプローチを実際の研究設計の場面で使いこなせるかを多角的に評価するよう設計されている。特に(2)と(3)は、実際に研究を構想・実施する際に直面する問題への感受性を問うものであり、教科書的知識の再生ではなく実践的思考力が試される。 (1) の出題意図 第一小問は、演繹的推論を基礎とする仮説検証型と、帰納的推論を基礎とする仮説発見型の認識論的差異を、代表的研究手法とともに正確に説明できるかを問う。概念の定義が正確であることに加え、それぞれの手法が前提とする知識観（理論先行か現象先行か）の違いを論述できることが求められる。単に「量的研究と質的研究の違い」として処理する答案は、認識論的理解の浅さを示すものとして評価が低くなる。 (2) の出題意図 第二小問は、仮説発見型アプローチの有効性がとりわけ高い条件を理解しているかを問う。「理論的基盤が未成熟な領域」「現象の複雑性が高い領域」「プロセスの理解が求められる領域」など、アプローチ選択の根拠を具体的研究テーマと接続して論述できるかが評価の核心となる。さらに、研究デザインの具体的記述（データ収集方法、分析手法、妥当性確保の手続き）を要求することで、方法論の知識が実践的に運用可能な水準にあるかを見る。長所と短所の両提示は、一面的な理解にとどまらない批判的自覚を確認するためである。 (3) の出題意図 第三小問は、因果推論の方法論的難点（内的妥当性を脅かす諸バイアスと変数統制の問題）への理解を問う。「バイアス」「変数の統制」という明示的な観点指定は、受験者が「選択バイアス」「交絡変数」「逆因果」「共変関係と因果関係の混同」といった具体的な問題を識別できるかを確認する意図を持つ。単に「相関関係と因果関係を混同しないこと」という一般論にとどまる答案は不十分であり、それぞれのバイアスが研究上どのような問題として現れるかを具体的に論述できることが求められる。
解答例	問IV (1) 仮説検証型と仮説発見型の違い 仮説検証型アプローチ（hypothetico-deductive approach）は、既存理論または先行研究から演繹的に仮説を導き、データによってその真偽を検証することを目的とする。認識論的前提は理論先行であり、研究の出発点には命題形式の仮説が存在する。代表的な研究方法は、大規模サンプルを用いた統計的分析（重回帰分析、構造方程式モデリング、実験デザイン）であり、測定変数の操作化と内的・外的妥当性の確保が方法論的関心の中心となる。 仮説発見型アプローチ（abductive/inductive approach）は、これと対照的に、理論の説明が未整備な現象の観察から出発し、データとの対話を通じて概念・命題・理論を帰納的に生成することを目的とする。代表的な研究方法は、グラウンデッド・セオリー、エスノグラフィー、事例研究（ケーススタディ）であり、厚い記述と解釈的理解（verstehen）が方法論的関心の核となる。両者の根本的差異は、理論と経験データの関係における方向性にある。仮説検証型では理論がデータを先導し、仮説発見型ではデータが理論を生成する。 (2) 仮説発見型アプローチの有効性・研究デザイン・長所と短所 仮説発見型アプローチがとりわけ有効なのは、理論的蓄積が乏しく、現象の複雑性・文脈依存性が高い領域、あるいは「なぜ・いかに」という過程解明（process theory）が求められる領域である。例えば、新興国における家族企業の事業承継プロセス、組織変革における抵抗と適応の動態、あるいは新産業の制度形成過程がこれにあたる。これらは変数間の関係を事前に特定することが困難であり、仮説検証型を適用しようとするれば現象の本質を捨象するリスクが高い。 研究デザインとしては、複数の企業を対象とした比較事例研究を典型とする。データ収集はインタビュー（半構造化）、参与観察、内部文書・社史の分析を組み合わせ、トライアングルーション（三角測量）によって解釈の信頼性を担保する。分析手法としてはGlaserとStraussのグラウンデッド・セオリーに依拠したオープン・コーディング→軸足コーディング→選択的コーディングの手順が有効である。 長所は、現象の豊かさを損なわずに理論を生成できること、先行理論が存在しない領域に分析の足場を提供できることにある。短所は、研究者の解釈バイアスが混入しやすいこと、サンプルの代表性が低く一般化可能性（外的妥当性）に限界があること、そして再現可能性の検証が困難であることである。 (3) 仮説検証型における因果推論の注意点 仮説検証型研究において因果関係を導く際に最も注意すべきは、相関関係を因果関係と誤認するリスクである。その主要原因として三点が挙げられる。 第一は交絡変数（confounding variable）の問題である。二変数間に観察される相関が、第三の変数によって生じている場合、変数の統制なしには偽の因果関係を導く。例えば「R&D投資と企業業績の正の相関」は、企業規模という交絡変数を統制しなければ、因果関係として解釈しえない。第二は選択バイアス（selection bias）である。調査対象の選定が無作為でない場合、サンプルが母集団を代表せず、推定が系統的に歪む。生存者バイアス（成功企業のみを対象とした分析）はその典型例である。第三は逆因果（reverse causality）の問題であり、観察された関係において原因と結果の方向が理論と逆である可能性を排除できない場合、因果的解釈は成立しない。これらに対処する方法として、操作変数法、差分の差分法（DID）、回帰不連続デザインなどの準実験的手法が有効であるが、その適用にあたっては前提条件の吟味が不可欠である。

「出題の意図」・「解答例」	
2026年度	
研究科	商学 研究科
課程	博士 前期 課程
実施時期	春季
入試方式	一般入試
試験科目	「経営学」
出題の意図	問Ⅰ 「唯一最善解」を否定し、環境との「適合」という視点を重視するコンティンジェンシー理論を、経営学における重要な理論的パラダイムとして理解しているかを問う。特に、組織と環境の適合を説明する古典的先行研究を引用し、体系的に論述できる論理的構成力を評価する。 ・評価のポイント 1、「唯一最善解の否定」という前提条件を明記しているか。 2、状況変数の概念と、それが構造選択に及ぼす影響を説明できているか。 3、具体的な先行研究に言及できている場合も評価の対象とした
解答例	問Ⅰ コンティンジェンシー理論とは、「どのような状況下でも常に有効な唯一最善の組織構造は存在しない」という前提に立ち、組織の成果は、組織構造とそれを取り巻く状況変数との適合によって決定されるとする理論である。 たとえば、Burns & Stalker (1961) は、外部環境の不確実性と組織構造の関係を分析し、環境が安定している場合には階層的・集権的な「メカニスティックな構造」が、環境が変動的である場合には柔軟で有機的な「オーガニックな構造」が適合することを明らかにした。 次に、Lawrence & Lorsch (1967) は、複雑な環境に適応するためには部門ごとに「分化」が必要である一方、組織全体の目的達成のために高いレベルの「統合」が必要であることを指摘した。つまり、環境が複雑であるほど、組織内部における分化と統合のジレンマを解決する構造が必要であると論じた。 これらの一連の研究に共通するのは、組織を孤立した存在ではなく、環境という状況変数との相互作用の中で捉える視点である。本理論の本質的意義は、組織設計において状況の特性を論理的に特定し、それらに最適に適合する構造を選択することの重要性を説いた点にある。現代においては、静的な適合のみならず、激変する環境変化に合わせて組織を柔軟に組み替える、動的な適応能力こそが組織の競争優位を左右するという示唆も与えている。
出題の意図	問Ⅱ 「知の深化」と「知の探索」という二律背反する論理が、なぜ単一組織内で矛盾を起こすのかというメカニズムを構造的に理解できているかを問う。 ・評価のポイント 1、「両利きの経営」についてその定義を記述できているか。 2、「知の深化」と「知の探索」のトレードオフ関係について論理的に説明できているか。 3、両利きの経営の難しさをどのように解決するのか、その方法について言及されている場合も評価の対象とした
解答例	問Ⅱ 「両利きの経営」とは、既存事業の効率を追求する「知の深化」と、新規事業の創出を目指す「知の探索」を同一組織内で両立させる能力を指す。この両立が困難である本質的な理由は、両活動が経営資源の配分および評価システムにおいてトレードオフ関係にあるからである。「知の深化」は既存の知の洗練を通じた効率性を重視し、厳格なルーチンと短期的な利益最大化を求めるのに対し、「知の探索」は未知の機会を捉えるための実験と試行錯誤を必要とし、不確実性を内包する。同一組織内において、短期的な収益貢献が「確実な深化へ資源」や評価が集中する一方で、将来の可能性を模索する探索は、効率性を阻害するリスクとして構造的に排除される圧力を受ける。 この矛盾の解決策を、戦略・組織・個人レベルから述べる。第一に戦略レベルでは、自社内での摩擦を回避するためにオープンイノベーション等を活用し、探索機能を戦略的に外部化する。第二に組織レベルでは、深化と探索を適した環境ごとに物理的に分離構造的分離しつつ、トップマネジメントの下で両者を接合する統合する。第三に個人レベルでは、背景の異なる人材の多様性を確保し、組織全体の認知的柔軟性を担保する。 深化と探索という対立する論理を、このように多層的かつ統合的にマネジメントすることこそが、現代の経営における本質的な課題である。組織が現状の効率性に安住せず、探索的な革新を試み続けることで、環境変化に適応する動的な能力が醸成されるからである。この二つの活動の葛藤を乗り越え、組織としての調和を達成することこそが、持続的なイノベーションを生み出し、企業の長期的生存を決定づける源泉となる。
出題の意図	問Ⅲ この設問は、受験者が組織論・戦略論の諸理論を単に列挙・暗記しているのではなく、特定の社会現象に対して理論的選択を行い、その選択根拠を論理的に説明できるかを測ることを第一義とする。「日本企業のイノベーション停滞」という具体的なテーマを与えることで、理論の適用可能性の判断（すなわち、現象の因果メカニズムと理論の説明射程が整合するかという問い）への感受性を評価する。加えて、いかなる理論も限界を持つという認識のもとで、その限界を正直に認識し補完可能性を論じる能力を見る。研究デザインへの言及要求は、理論的議論を方法的実践へと橋渡す思考力（いわゆる「研究者としての問題設定能力」）の有無を確認するためである。優秀な答案とは、理論選択の必然性、現象との対応関係の精緻さ、研究デザインの具体性と実現可能性において際立つものである。
解答例	問Ⅲ 適用理論：知識ベース理論（Knowledge-Based Theory of the Firm）および組織ルーティン論 日本企業のイノベーション停滞という現象を分析するにあたり、筆者はナレッジベース・ビュー（KBV）と組織ルーティン論を統合した分析枠組みを最も適切であると判断する。その理由は以下の通りである。 日本のイノベーション停滞は、単なる資源不足や市場の失敗に起因するものではなく、組織内に蓄積された知識の性格と、その移転・再結合の失敗に根本的な原因を求めうる。Grantの知識ベース理論は、競争優位の源泉を組織固有の知識統合能力に置くが、この理論は「なぜ優れた人材・技術を有しながら組織全体としてのイノベーションが生じないのか」という日本企業特有の問いに対し、説明力を持つ。具体的には、日本企業において蓄積されたタシット・ナレッジ（暗黙知）は、長期雇用・職場内訓練（OJT）によって個人・チームレベルには豊富に存在するが、その知識が組織境界を越えて再結合される際の調整コストが極めて高い。縦割りの事業部制、稟議制度による意思決定の分散、キャリア形成における職能横断的移动の乏しさが、知識の孤立化（knowledge encapsulation）を促進する。 Nelson & Winterの組織ルーティン論は、このメカニズムをさらに動態的に捉える。ルーティンは反復的行動の安定的パターンであり、組織が環境変化に際してルーティンの「変異・選択・保持」というプロセスを経てイノベーションに至るには、既存ルーティンとの緊張関係が必要である。しかし日本企業では、長期的な経路依存性のなかでルーティンが過度に強化され、探索（exploration）よりも深化（exploitation）が優勢となる。これがMarchのいう「コンピテンシー・トラップ」として現れ、短期的業績を支えながら長期的イノベーション能力を損なう。 長所と限界 本枠組みの長所は、日本企業の知識管理の制度的特質（終身雇用、年功序列、企業内組合）と結びついた分析が可能であることにある。また、ミクロ・プロセスを精緻に追うことができ、事例研究との親和性が高い。限界としては、市場環境や制度的文脈（政府規制、金融制度、産業政策）を内生化しにくい点が挙げられる。また、「なぜ日本企業はルーティン変更に失敗するのか」という問いに対し、本理論のみでは制度論的メカニズムを十分に説明できない。この限界は、DiMaggio & Powellの制度的同型化論や、Teece et al.のダイナミック・ケイパビリティ論を補完的に参照することで緩和しうる。 研究デザインの可能性 以上を踏まえ、次のような研究デザインが構想される。第一に、比較事例研究として、同一産業内でイノベーション実績の異なる日本企業複数社を選定し、知識統合プロセスと組織ルーティンの変化を時系列で追跡する。データ収集は、社内文書分析、インタビュー調査（R&D部門・経営企画部門担当者）、および特許データを組み合わせた混合研究法（mixed methods）とする。第二に、分析変量として「部門間の知識移転頻度」「探索的プロジェクトへの資源配分比率」「経営者のルーティン刷新に対するコミットメント」を操作化し、イノベーション指標（特許件数・新製品売上比率）との関係を中範囲理論として検証する。このデザインにより、KBVと組織ルーティン論の説明力を実証的に問うことができる。
出題の意図	問Ⅳ 設問全体の設計思想:この設問は、社会学ベースの制度派理論という単一の理論枠組みを三つの異なる認知的操作（説明・適用・批判）に対して連続的に適用させることで、受験者の理論理解の深度と汎用性を多角的に評価するよう設計されている。三小問はそれぞれ独立しているように見えるが、実際には理論の内的構造（1）→現実への適用（2）→理論の限界認識と知的誠実さ（3）という螺旋的深化の構造をなしている。単に制度派理論の概念を暗記しているかどうかではなく、その論理を自分の思考道具として使いこなせるかが試されている。(1)の出題意図第一小問の核心は、制度派理論の基本命題（企業行動の駆動力は効率性ではなく正当性の追求である）を、受験者が自らの言語で再構成できるかにある。「制度的同型化」の概念への言及が明示的に求められているため、DiMaggio & Powellによる三類型（強制・模倣・規範）の正確な理解が前提となるが、設問の本質はそこにとどまらない。「企業が非効率と思われる行動をとる理由」という問いかけは、新古典派経済学的合理性モデルへの対抗命題として制度派理論を位置づける視点（すなわち、何が「合理的」かは制度的文脈によって定義されるという認識）を受験者が内面化しているかを問うものである。定義の暗記にとどまる答案と、非効率行動の制度的再解釈を論理的に展開できる答案とは、明確に評価が分かれる。(2)の出題意図第二小問は、抽象的理論を具体的な組織現象に適用する分析能力を問う。「複数の企業が同様の組織構造・慣行を採用する現象」という問いの設定は、同型化の結果として生じる収斂（convergence）というマクロ現象を、制度的メカニズムの観点からミクロに解剖させることをねらいとする。事例の選択に正解はなく、受験者が自らの関心・知識に基づいて最も説得力のある事例を選べるかが試される。三類型を機械的に列挙するだけでは不十分であり、それぞれのメカニズムが当該事例においてどのように作用しているかを具体的に示せるかが評価の分岐点となる。加えて、制度的採用と実際の業務実践との乖離を示す「脱結合（decoupling）」概念への言及は、理論理解の精度を示す指標として加点要素となる。(3)の出題意図第三小問は、理論の射程と限界を自覚的に把握したうえで、複数の理論枠組みを対話的に扱う能力を測る。経営学・組織論の研究者として不可欠な「理論的批判者としての眼差し」を持つかどうかを確認する設問である。制度派理論に対する批判は多岐にわたるが（能動的行為者の軽視、変化の説明力の不足、制度フィールド内の権力非対称への無感覚）受験者がそのうちのどれを選択し、補完理論の何に着目するかは問わない。評価の核心は、二理論を単純に並置するだけでなく、「制度派理論のどの限界を、補完理論のどの論理が埋めるのか」という接合関係を明確に論述できるかにある。この問いへの応答の精度が、研究者としての理論的思考力の成熟度を最も端的に示す。
解答例Ⅳ（1）	(1) 制度派理論による企業行動の説明と制度的同型化 制度派理論は、企業行動の根本的動因を効率性の追求ではなく、社会的正当性（legitimacy）の獲得に求める。企業は技術的・市場的合理性のみによって行動するのではなく、自らが埋め込まれた「組織フィールド」における規範・期待・規則に準拠することで、資源へのアクセスと社会的承認を確保しようとする。Meyer & Rowanが示したように、公式組織構造は必ずしも技術的効率性を反映するものではなく、制度的神話（institutional myth）の体現として機能する。 制度的同型化（institutional isomorphism）とは、この正当性追求のメカニズムとして、同一フィールド内の組織が構造・慣行において類似化していく過程を指す。DiMaggio & Powellはこれを三類型に整理した。強制的同型化は、法規制や支配的組織からの権力的圧力に由来する。模倣的同型化は、不確実性が高い状況下で他の成功組織を模倣することに由来する。規範的同型化は、専門家集団や高等教育機関を通じた専門知の普及と内面化に由来する。 この枠組みは、企業が非効率とみえる行動をとる理由を次のように説明する。費用対効果の不明確なCSR部門の設置や、形骸化したコンプライアンス委員会の維持は、内部的効率性の観点からは無駄にみえる。しかし制度派理論においては、これらは「社会的に正当な組織である」ことを対外的に示す合理的応答である。制度的環境において「見られ・評価される」ことが組織の存続に直結する場合、正当性への投資は非合理ではなく制度的に合理的な戦略となる。
解答例Ⅳ（2）	(2) 制度派理論による業界内収斂現象の分析 日本の大手企業におけるコーポレートガバナンス改革（とりわけ独立社外取締役の導入）の急速な普及は、制度的同型化の三類型が複合的に作用した事例として論じることができる。 強制的同型化の観点からは、2015年のコーポレートガバナンス・コード策定と東京証券取引所による適用要請が、上場企業に対して独立社外取締役の選任を実質的に義務づけた。模倣的同型化の観点からは、グローバル投資家からの評価・格付けに対する不確実性のなかで、先進的ガバナンス体制を整えた企業（ソニー、オリックス等）が「模範的モデル」として機能し、他企業がその慣行を追従した。規範的同型化の観点からは、経営学者・コーポレートガバナンス専門家・監査法人が「適切なガバナンス」の標準モデルを業界横断的に普及させた。 注目すべきは、社外取締役の導入が必ずしも経営意思決定の質の向上（技術的効率性）に結びつかない事例が多数報告されている点である。制度派理論はこれを「脱結合（decoupling）」として説明する。すなわち、ガバナンス体制という公式構造の採用と実際の経営実践とが分離され、企業は制度的正当性を確保しながら既存の意思決定プロセスを実質的に維持する。これは技術的効率性の論理では説明しえない行動であるが、正当性の制度的論理においては整合的に理解される。
解答例Ⅳ（3）	(3) 制度派理論の限界と資源依存理論による補完 制度派理論に対する根本的批判の一つは、組織行為者の能動性（agency）を過度に軽視する点にある。DiMaggio & Powellの枠組みは、組織を制度的圧力に受動的に応答するものとして描く傾向が強く、なぜある組織は制度的規範に抵抗し、あるいはそれを積極的に変容させるのかを内生的に説明できない。「制度的起業家（institutional entrepreneur）」概念が導入されたものの、変革の成否を決定する条件の理論化はなお不十分であり、変化の説明より安定の説明に理論的重心がある。 この限界を補完する理論枠組みとして、Pfeffer & Salancikの資源依存理論（Resource Dependence Theory）が有効である。資源依存理論は、組織行動を外部行為者への資源依存関係として把握し、組織が依存関係を能動的に管理しようとする過程、すなわち連合形成、垂直統合、取締役の共有（interlocking directorate）に分析の焦点を置く。制度派理論が「なぜ組織は正当性のある行動をとるか」を問うのに対し、資源依存理論は「どの行為者への依存関係が、どの行動を選択させるか」という権力非対称のなかでの能動的選択を問う。 両理論の接合は生産的な分析可能性を開く。制度的同型化が生じる「なぜ」を制度派理論が提供し、どの組織がより速く・より深く同型化するかの「差異」を資源依存関係の非対称性が説明するという分業が成立する。たとえばコーポレートガバナンス改革において、機関投資家への資源依存度が高い企業ほど改革を早期に実施するという現象は、制度的正当性の追求（制度派）と資源依存の管理戦略（資源依存理論）が相互補強的に作用していることを示す。このように、両理論は対立するのではなく、異なる分析水準と説明変数において補完関係にある。

「出題の意図」・「解答または解答例」

2026年度	
研究科	商学 研究科
課程	博士前期課程
実施時期	秋季
入試方式	一般入試 ・ 外国人留学生入試
試験科目	「 会計学 」
出題の意図	本試験は財務会計に関する基礎的な知識を有しているか、またそれらの知識を踏まえて論理的かつ多面的に思考・記述する能力を備えているかを確認することを意図している。
解答または解答例	採点時の観点 問1. (1) ディスクロージャーについて説明したうえで、財務会計の情報提供機能に言及し、情報の非対称性の緩和という目的と結びつけて、投資家保護および効率的な資金配分の達成というディスクロージャーの意義を論理的に説明できているか。 (2) 金融商品取引法で要請される開示書類を発行市場と流通市場の区分に沿って体系的に整理できているか。具体的には、発行市場における有価証券届出書と目論見書、流通市場における有価証券報告書、半期報告書、臨時報告書の各書類の内容と役割を正確に説明できているか。 問2. (1) 減価償却の内容を説明したうえで、その意義を収益と費用の対応による適正な期間損益計算の実現という目的から説明できているか。 (2) 生産高比例法の特徴である資産の利用度に応じた費用配分を説明し、そのうえで実務上の適用が困難な理由が説明されているか。また、定額法と定率法を説明し、各方法が前提とする仮定の違いを明確に整理できているか。 問3. (1) 以下の3要素を指摘したうえでそれぞれを十分説明できているかを評価する。 ①売上高利益率、②総資産回転率、財務レバレッジ＝総資産／自己資本（純資産） (2) ROEは株主資本に対する収益性を示すため株主に帰属する純利益を用いること、ROAは資本構成の影響を排した総資産の運用効率を測るため営業利益・事業利益などを用いる点を説明できているかを評価する。 問4. (1) 責任会計の趣旨を踏まえ、費用・収益・利益・投資センターの責任範囲の違いを説明し、それぞれについて管理対象や評価指標の差異を整理できているか。 (2) $ROIC = NOPAT / \text{投下資本}$の計算式を示したうえで、投下資本に対する利益効率を測る指標であり、資本コストとの比較により投資センターの業績や価値創出を評価できる点を説明できているか。

「出題の意図」・「解答または解答例」

2026年度	
研究科	商学 研究科
課程	博士前期課程
実施時期	春季
入試方式	一般入試
試験科目	「 会計学 」
出題の意図	本試験は財務会計に関する基礎的な知識を有しているか、またそれらの知識を踏まえて論理的かつ多面的に思考・記述する能力を備えているかを確認することを意図している。
解答または解答例	採点時の観点 問1. (1) 現金主義会計の定義を正確に述べたうえで、その限界を多角的に説明できているか。 (2) 発生主義会計の定義を述べたうえで、収益は実現原則により認識され、費用は発生原則により認識され、両者が対応原則によって結びつけられることで適切な期間損益計算が実現されるという論理構造を、体系的に説明できているか。 問2. (1) 日本基準における研究開発費の会計処理（発生時に全額費用処理）を述べたうえで、その理論的根拠として、①将来の経済的便益の不確実性、②資産計上要件の客観的設定の困難さ、③企業間比較可能性の確保、を説明できているか。 (2) ソフトウェアの会計処理を4つの制作目的に沿って説明できているか。具体的には、研究開発目的は発生時費用処理、受注制作目的は棚卸資産計上のうえ収益認識基準に準じた処理、市場販売目的は製品マスター完成前後での処理の区分、自社利用目的は将来の収益獲得・費用削減の確実性による資産計上と費用処理の区分、をそれぞれ説明できているか。 問3. (1) Beliefs・Boundary・Diagnostic・Interactiveの4レバーの名称を示し、それぞれの役割（価値共有、行動制約、目標管理、戦略的不確実性への対話的関与）を区別して説明できているか。 (2) 4レバーの相互作用によるdynamic tensionに言及し、診断的統制による戦略実行と対話的統制による戦略創発、信念と境界の補完関係を通じたバランスを説明できているか。 問4. (1) EBITDAと営業CF（間接法）のそれぞれの基本的な計算構造を示せているか。 (2) 両者が本業のキャッシュ創出力把握という共通点を持つことを示しつつ、EBITDAは運転資本変動を反映しない利益ベース、営業CFは運転資本増減を含む実際のキャッシュ指標である違いを説明できているか。

「出題の意図」・「解答例」

2026年度																					
研究科	商学 研究科																				
課程	博士（前期）課程																				
実施時期	秋季																				
入試方式	一般入試 ・ 外国人留学生入試																				
試験科目	「商業学」																				
出題の意図	問1 流通論において主要な理論の1つである延期－投機モデルを正しく理解し、現実問題に応用できるかを問う。																				
解答または解答例	問1-1 延期と投機の定義 延期と投機とは、配送と生産に関する意思決定を遅くしたり早くしたりすることを指す。 メリットとデメリット 延期のメリットは市場リスクが低まることであり、そのデメリットは規模の経済が失われることである。 投機は延期の逆であり、投機のメリットは規模の経済を享受できること、そのデメリットは市場リスクが高まることである。 問1-2 マス・カスタマイゼーションの定義 マス・カスタマイゼーションとは、企業が完成品を構成する部品（モジュール）を取り揃えて、顧客の注文に応じてあらかじめ取り揃えられた部品を組み合わせて顧客ニーズに合致した製品を提供する戦略である。 製品差別化の延期 マス・カスタマイゼーションとは、顧客ニーズに合わせた製品の生産を顧客の注文に合わせて遅く行う点が延期的である。もし投機するとあらかじめ多数の製品バリエーションを取り揃えることになり、売れ残りや売り逃がしといった市場リスクが劇的に高まってしまう。そのため、部品（モジュール）を少数に絞り込んで在庫において、顧客の注文が入るまで完成品への組み立てを遅くして、市場リスクを引き下げることができる。 問1-3. 小売業態が示されていること。 在庫形成を投機することで、大量に仕入れて安く販売していることが書かれていること 投機的な小売業態の例として、百円ショップが挙げられる。彼らは大量の商品を買い取りで仕入れることによって、売れ残りや売り逃がしの市場リスクを引き受けているが、その代わりに低コストを享受し、低価格販売を可能としている。																				
出題の意図	問2 大学院で講義を行っている、マーケティング戦略に関する基本的な知識に乏しい者が少なくない。大学院生の関心は専攻する研究分野によってそれぞれ異なるであろうが、商学研究科に所属する者としてこれは説明できてほしいということを出題した。																				
解答または解答例	問2 模範解答では、清涼飲料水市場を対象としたSTP（Segmentation, Targeting, Positioning）に基づく市場分析を示す。ただし、解答者によって取り挙げる製品は異なるため、あくまで一例としてほしい。 セグメンテーションとは、ある企業が全体市場を把握した上で複数の基準に基づき部分市場を抽出することである。ここでは、消費者が清涼飲料水を購入する際に重視する要因の1つである飲みごたえを「コク」、糖分や摂取カロリーなどの多寡を「健康性」として表す。当該企業はセグメンテーションの結果に基づき、競合企業との関係を考慮したポジショニングと特定セグメントを選定するターゲティングを行う。ポジショニングでは、競合企業とのポジショニングの違いに基づき以下のような知覚マップを描くことができ、また飲料製造業における自社の競争地位によって無差別戦略や集中戦略といった事業戦略が策定され得る。 健康性(高) ↑●無糖茶(A社) ●スポーツドリンク(B社) コク(弱)←-----→コク(強) ●甘味強め炭酸(C社) ↓ 健康性(低)																				
出題の意図	問3 貿易・国際系の研究で大学院を目指すならば理解しておく必要がある「多国籍企業内部の論理」について記述できるかを測る。																				
解答または解答例	問3-1. 企業内貿易とは、多国籍企業の親会社と現地子会社、あるいは現地子会社間で行われる取引を指し、一般的な貿易とは性質が大きく異なる。一般的な貿易は国境を越えた独立企業間の市場取引であるのに対し、企業内貿易は同一企業における内部組織間での取引であり、競争関係ではなく当該企業全体の利益最大化が目的である。また、一般的な貿易は外部顧客への販売を通じた利益獲得が中心であるのに対し、企業内貿易は生産拠点間の分業調整やサプライチェーン最適化、技術移転など内部管理の役割を果たす。 問3-2. トランスファー・プライシングとは、多国籍企業が移転価格を操作して法人税負担を軽減し、当該企業の世界連結税引後純利益を最大化させることである。一般的な貿易では「アームレングス・プライシング」として市場価格を取引の基準とするが、企業内貿易では移転価格が用いられ、法人税負担の軽減や関税の回避、現地子会社の業績管理など、当該企業内部の戦略的理由で取引価格が設定される。 問3-3. 多国籍企業が、いわゆる「タックス・ヘイブン」のような法人税の非常に低い国・地域に対してトランスファー・プライシングを行うことにより、法人税が相対的に高い国々の税収が減少すると批判されている。また、各国の税務当局は多国籍企業に対する監視・規制を強化しており、根拠が希薄なトランスファー・プライシングは「不当な利益送金」として追及している。さらに2021年10月、OECD加盟国を含む世界136カ国・地域は、トランスファー・プライシング対策として国際的な法人税の最低税率を15%とする「グローバル・ミニマム課税」を提唱し、合意した。しかしながら、その合意に含まれていない国・地域は依然として多く、また合意に強制性がないため逸脱する国・地域が出るのではないかと懸念されている。																				
出題の意図	問4 基本的なマーケティング・リサーチの流れと手法について、統計パッケージに頼らず正しい理解が出来ているかを問う。																				
解答または解答例	問4-1 マーケティング上の問題やアイデアを発見するためのリサーチである。直面している問題を明示化したり、リサーチ全体においてどのような情報収集を先に行うのかを決めたり、非実践的なアイデアをふるい落とすために行う。消費者や市場などのマーケティング環境を記述するために用いる。特定のグループの特性を記述したり、特定の行動様式を持つ集団が全体の中でどの程度の割合で存在するのかを推定したり、特定の事象を予測したりするために行う。ある事象の原因や結果の関係性（方向性や強さ）を特定するために行う。ある結果をもたらす複数の原因のうち、いくつかの因果関係について推論することを試みる。 問4-2 名義尺度→順序尺度→間隔尺度→比率尺度 名義尺度：最頻値 順序尺度：中央値 間隔尺度：平均値、加減 比率尺度：加減乗除 問4-3 ネット小売業がウェブサイトのリニューアルを企画して、旧サイトと新サイトのA/Bテストを行った。100人の消費者を対象としたA/Bテストの結果、この企業が販売している製品の購買／非購買は表1の観測値のとおりであった。表1に基づいて算出された理論値は表2の通りである。このデータを用いてカイ自乗検定を行い、サイトのリニューアルと購買に関連があるか示しなさい。有意水準は5%を用いること。 帰無仮説ないし対立仮説が提示されているか。 帰無仮説はリニューアルと購買が独立である。対立仮説はリニューアルと購買に関連がある。 カイ自乗値の公式ないし計算過程を示している。 分布表から5%水準の臨界値（3.84）を示し、検定統計量と比較して正しく判断できている。 問題文に記載の観測値と理論値より、カイ二乗値を算出する。 <table><tr><td></td><td></td><td>購買</td><td>非購買</td><td>計</td></tr><tr><td>サイト</td><td>新</td><td>4.8</td><td>7.2</td><td>50</td></tr><tr><td></td><td>旧</td><td>4.8</td><td>7.2</td><td>50</td></tr><tr><td></td><td>計</td><td>60</td><td>40</td><td>100</td></tr></table> 各セルを合計したカイ二乗値の検定統計量は24であった。自由度1の5%水準の臨界値は添付の分布表より3.84と分かる。したがって、帰無仮説は5%水準で棄却され、リニューアルと購買に関連性がないとはいえない（関連があると切り切った表現もよいとする）。			購買	非購買	計	サイト	新	4.8	7.2	50		旧	4.8	7.2	50		計	60	40	100
		購買	非購買	計																	
サイト	新	4.8	7.2	50																	
	旧	4.8	7.2	50																	
	計	60	40	100																	

「出題の意図」 ・ 「解答例」

2026年度	
研究科	商学 研究科
課程	博士前期課程
実施時期	春季
入試方式	一般入試
試験科目	「 商 業 学 」
出題の意図	問1 マーケティングにおける標準的な消費者行動モデルの1つである多属性モデルの理解を問う問題である。型通りに公式を覚えているだけではなく、消費者の意思決定メカニズムの変化や、実際にこのモデルを用いて実証分析を行うとどんな情報を取得できるのかを問うことによって、受験生の消費者行動およびマーケティング・リサーチに関する理解度を確認できる。
解答または解答例	問1 1-1 属性重視度 1-2 消費者が直面している購買をどの程度重要に考えているのかの度合いであり、その購買に対してどの程度こだわりややる気があるのか示している。金額が高かったり、失敗できないというプレッシャーがあると高くなる。購買関与が高い場合、消費者の意思決定プロセスは長くなり、精密な意思決定を行うようになる。 1-3 多属性モデルは購買関与が高い場合に当てはまる。購買関与が高い場合、精密な情報処理を行うため、補償型決定方略である多属性モデルのような負担のかかる意思決定でもこなそうとするためである。 1-4 複数の選択肢について、それらへの態度得点を従属変数、選択肢が含む複数の属性についての属性水準を独立変数とするデータとして取得して回帰分析を行う。その結果として推定される係数は各属性に対する属性重視度である。複数の属性重視度を比較することで、消費者がどの属性を重視しているのかが分かる。
出題の意図	問2 近年のマーケティングや消費者行動の研究において頻繁に用いられる制御焦点理論にフォーカスした問題である。教科書にも掲載されている理論であるが、ここでは多くの論文で紹介される形で出題した。大学院を目指して論文を読んでいるならば、制御焦点理論を用いた論文を読むであろうし、そうであればどんな論文にも掲載されている制御焦点理論の標準的な知識は身につけているであろう。設問2では、制御焦点理論の基本的な理解だけでなく、その理論を運用して自分なりに解釈ができるかを問うている。
解答例	問2 2-1 制御焦点理論とは、人が目標を追求する際の動機づけのあり方を、促進焦点と予防焦点という二つの焦点状態から説明する理論である。促進焦点とは、理想や成長、達成を重視する動機づけ状態である。この状態にある人は、成功や利益の獲得といったプラスの結果に注目し、新しい可能性を追求したり、積極的に行動したりしやすい。予防焦点とは、義務や責任、安全を重視する動機づけ状態である。この状態にある人は、失敗や損失を避けることといったマイナスの結果の回避に注目し、慎重でリスクを避ける行動をとりやすい。促進焦点では理想や達成が重視され、予防焦点では義務や安全が重視される。制御焦点理論は焦点状態の違いにより、人の評価や行動に差が生じると説明する。 2-2 制御適合とは、個人の制御焦点と、目標や選択肢の提示方法や追求方法が一致している状態を指す。この一致により、対象に対する評価や納得感が高まり、行動が促進されと考えられる。 2-3 制御焦点理論に基づくと、売り手の焦点状態によって価格交渉の結果は異なる。売り手が促進焦点の場合、利益の獲得や成功を重視するため強気な価格提示を行いやすく、交渉価格は高くなりやすい。一方、売り手が予防焦点の場合、交渉決裂や損失の回避を重視するため早期合意を優先し、交渉価格は低くなりやすい。このように、同一の財・同一の交渉相手であっても、売り手の制御焦点の違いが交渉戦略を通じて交渉結果の価格水準に影響を及ぼす。

出題の意図	問3 マーケティングの実務・研究におけるサービス自体およびサービス・マーケティングの重要性はますます高まっていることから、サービスについての基本的な知識をぜひ受験者に問いたい。また、マーケティング研究者にはよく知られている内容であるため、客観的に採点しやすい。
解答または解答例	問3 3-1 無形性、不可分性、変動性、消滅性 3-2 無形性：サービスは物理的に触れられないため、消費者は事前にその品質を完全には評価できない。教育、医療、コンサルティングなど。 不可分性：サービスはその生産と消費が同時に発生し、消費者の参加が不可欠である。美容院での施術、レストランでの食事など。 変動性：サービスの品質は提供者や状況によって変動しやすい。同じホテルでもスタッフや時間帯によって接客の内容・レベルが異なり得る。 消滅性：サービスは在庫として保存できず、提供の機会を逃すと失われる。空席のまま出発した航空便、予約が入らなかったコンサートなど。
出題の意図	問4 吉原英樹が「内なる国際化」を提唱したのは『現地人社長と内なる国際化』（東洋経済新報社、1989年）においてであるが、現代でもそれが依然としてグローバル・マネジメントやグローバル・マーケティングの実務・研究における根本的に重要な課題であることを理解しているか受験者に問いたい。また、DEIは個人レベルのみならず企業レベルでも考慮した方が、考慮しないよりも望ましい結果をもたらす可能性があることを認識しているかを問いたい。
解答例	問4 4-1 「内なる国際化」とは1989年に吉原英樹が提唱した概念であり、それは企業が海外展開を進める際、単に現地子会社を設立するだけでなく、国際的な戦略策定や人的資源管理などにおいて本国の親会社が現地子会社の意向を十分に尊重し、それらの意思決定プロセスに当該子会社を組み込むことである。一般的な海外展開、すなわち「外なる国際化」に対して内なる国際化は親会社におけるトップ・マネジメントの国際化を指摘するものであり、現地子会社をさらに現地化させるための基盤と位置づけられている。 4-2 東アジア・東南アジアの企業、とくに日本企業の現地子会社では内なる国際化が十分に進んでいないと長らく指摘されてきた。当該企業の現地子会社において、ローワー・マネジメントやミドル・マネジメントについては親会社からのエクスパトリエイト（派遣管理者）ではなく現地の人材を登用することが一般的になってきたものの、トップ・マネジメントについては現地の人材を登用することがまれであるといわざるを得ない。その要因としては、当該企業の親会社が依然として本国起点の意思決定体制に留まり、有能な現地の人材をその体制へ組み込むまでに至っていないことが挙げられる。 現代において、DEIの尊重や異文化コミュニケーションは企業価値の向上に大きく関連している。「親会社のトップ・マネジメントに国際経験が豊富な人材を登用する」、「現地子会社の現地人トップ・マネジメントが親会社の戦略立案に関与することができる意思決定体制を整備する」などのDEIを考慮した取り組みによって、企業は親会社主導であったとしても現地子会社の自主性と競争力を高めることが可能となると考えられている。