

2025年8月17日

2026年度
大学院経営管理研究科 経営管理専攻
修士課程 入学試験
(研究者養成コース 一般選考)

【専門論述試験問題】

解答上の注意

- ・ 以下の1～5の問題のうち、希望する指導教員が所属する分野の1題を選択し、日本語で解答すること。演習指導教員が所属する分野は、1ページの「演習指導教員一覧」を参考のこと。
- ・ 1題が複数問で構成されている場合は、それを構成する全ての問題に解答しなければならない。ただし[会計]については4-Aもしくは4-Bのうちどちらか、[金融]については5-Aもしくは5-Bのうちどちらかを選択し、それを構成する全ての問題に解答すること。
- ・ 解答用紙の問題番号選択欄では、選択した問題番号に○をすること。
- ・ 解答用紙は1枚とする。ただし、裏面も使用できる。
- ・ 解答は、横書きにすること。

演習指導教員一覧

所属分野	教員名	所属分野	教員名
経営 ↓ 「1」を解答	田 中 一 弘	会計 ↓ 「4－A」もしくは 「4－B」のいずれ かを解答	角ヶ谷 典 幸
	西 野 和 美		中 野 誠
	島 本 実		福 川 裕 徳
	鎌 田 裕 美		荒 井 耕
	藤 原 雅 俊		加賀谷 哲 之
	坪 山 雄 樹		円 谷 昭 一
	福 地 宏 之		青 木 康 晴
	佐々木 将 人		高 須 悠 介
	酒 井 健		石 田 惣 平
	中 村 英 仁	金融 ↓ 「5－A」もしくは 「5－B」のいずれ かを解答	台 坂 博
	朱 曦 済		中 村 恒
	横 江 良 祐		安 田 行 宏
イノベーション ↓ 「2」を解答	軽 部 大		熊 本 方 雄
	中 島 賢太郎		小 林 健 太
	カン ビョンウ		斉 木 吉 隆
	吉岡（小林） 徹		畑 宏 明
マーケティング ↓ 「3」を解答	鷺 田 祐 一		篠 原 克 寿
	福 川 恭 子		鈴 木 雅 貴
	松 井 剛		
	上 原 涉		
	岡 本 純 也		
	徐 文 臻		
	古 川 慧		

【経営】

1. 以下の文章を読んで、全ての問いに答えなさい。

第1次世界大戦後、1920年代までのアメリカ経済の発展は急激であり、フォードの自動車やGEの電化製品はアメリカ繁栄の象徴であった。この時期には多くの巨大企業が大量生産と大量販売のいっそうの拡大に取り組んだ。

当初、巨大企業は、従来の職能別組織をそのまま利用して、多角化戦略の促進を図ろうとした。しかし結果は^(A)失敗に終わり、新たに分権的事業部制組織が形成されるに至った。多品種製品を扱う多角化戦略においては、各製品ごとに生産から販売までを統合した事業部を設定し、その事業部に生産と販売に関する責任と権限を与え、分権的な管理を進める必要があった。

デュポンは1900年代に垂直統合を果たしたうえで、集権的職能別組織を採用し、第1次大戦の莫大な火薬需要によって急成長を遂げた。大戦後は火薬製造プロセスで使用される諸技術をベースに、関連化学分野に多角化を進め、巨大化学メーカーへと発展した。その間、同社は試行錯誤を経つつも、総合本社と5つの自立的な製品別事業部からなる新しい管理組織を構築した。

自動車のGMの場合はそれと^(B)まったく異なる。GMは、雑多な自動車企業の寄せ集め状態であった企業連合体を効率よく運営するために、事業部制組織を導入した。同社は高級車キャデラックから大衆車シボレーに至る各種自動車の製造・販売に関しては、自動車の価格ラインによって事業部に再編し、総合本社においては、事業部間の調整と業績評価を行った。

以上のようなデュポンやGMの成功を受けて、多角化戦略と事業部制という新たな戦略と組織の組合せパターンが、多くの巨大企業に普及していった。

(中垣昇・友杉芳正・近藤龍司編著(1995)『最新経営会計事典』八千代出版、pp.155-156より一部改変。)

- (1) 職能別組織と事業部制組織の組織構造の違いを説明した上で、下線部(A)のようなことが起こる理由を説明しなさい。
- (2) 企業が多角化戦略を採用する理由を、Edith Penroseの企業成長理論と、範囲の経済の概念を用いて説明しなさい。
- (3) 下線部(B)について、何がまったく異なるのかを説明した上で、デュポンとGMが多角化戦略に対して同じく事業部制組織を採用した理由を説明しなさい。

[イノベーション]

2. 以下の全ての問いに答えなさい。

- (1) 産業を支配する既存の大企業と、その産業に新規参入するスタートアップ企業のどちらが、よりイノベーションを生み出しやすいと考えられるか。イノベーション創出における両者（既存大企業と新規参入企業）の相対的な優位性を決定づける要因やメカニズムを明らかにした上で、論じなさい。
- (2) 産業技術の標準化は、イノベーションを促進するのか、それとも阻害するのか。標準化がイノベーションを促進するメカニズムと阻害するメカニズムの両面を明らかにした上で、論じなさい。
- (3) 「プラットフォーム企業」とは、多様な補完製品の開発を促進する技術的基盤を提供する企業（例：Alphabet〈Googleの親会社〉やApple）、あるいは多様なプレーヤー間の取引を可能にする基盤を提供する企業（例：Airbnbやメルカリ）のことをいう。
 - (ア) 一部のプラットフォーム企業が強大な競争力を獲得するメカニズムを説明しなさい。
 - (イ) これらのプラットフォーム企業の存在が社会にもたらす便益とコスト／課題を論じなさい。

[マーケティング]

3. 以下の全ての問いに答えなさい。

- (1) マーケティングにおける競争優位とは何かを説明しなさい。また、マーケティング活動がどのように競争優位の構築に貢献するかを論じなさい。
- (2) 消費者の購買決定には複数の動機が関与するため、消費者はしばしば、肯定的なものと否定的なものの両方を含む、相反する動機の間で葛藤する状況に陥る。動機の葛藤には、以下の3つのタイプがある。
- 接近-接近型葛藤 (approach-approach conflict)
 - 回避-回避型葛藤 (avoidance-avoidance conflict)
 - 接近-回避型葛藤 (approach-avoidance conflict)

それぞれの葛藤について説明しなさい。また、各タイプにおいて、マーケティング担当者がどのように消費者のニーズに対応し、マーケティングコミュニケーションを調整するか、具体的に説明しなさい。

- (3) 価格が高く、ブランド価値が重視される製品において、チャネルの選択が顧客体験やブランドイメージにどのように影響を与えるのだろうか。具体的な事例を挙げながら、チャネル戦略とターゲット顧客との関係について論じなさい。

[会計]

会計については、以下の4－Aもしくは4－Bのうちどちらかを選択し、それを構成する全ての問題に解答すること。

4－A. 以下の全ての問いに答えなさい。

(1) 有形固定資産の原価（費用）配分に関する以下の2つの問いに答えなさい。

- ① 工場設備などの有形固定資産は原価配分が適用される典型例であるといわれているが、なぜそのような手続きが必要とされるのか説明しなさい。
- ② 減価償却方法の一つである定率法の定義、計算式および特徴を説明しなさい。

(2) 固定負債の評価に関する以下の2つの問いに答えなさい。

- ① 当社（決算日：年1回、3月末日）は、×1年4月1日に、額面総額1,000,000円、期間3年、利率年5%（利払日：3月末日）の社債を平価発行した。その後、当社の債務不履行リスクが高まり、×2年3月31日現在、市場が要求する金利は年10%に上昇したとする。×2年3月31日の当該社債の時価を求めなさい。なお、計算プロセスも示しなさい。計算上、端数が生じる場合には、小数点以下第一位を四捨五入しても切り捨ててもよい。
- ② 当該社債の時価で貸借対照表に計上すると、どのような問題（現象）が生じるのか説明しなさい。

(3) リース取引の借手の会計処理に関する以下の問いに答えなさい。

- ① 企業会計基準委員会が2007年3月に公表した企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」では、リース物件の所有に伴うリスクと経済価値が貸手から借手に実質的に移転すれば、ファイナンス・リース取引に該当すると判定されて、借手は売買（オンバランス）処理しなければならない。それ以外は、オペレーティング・リース取引に分類されて、賃貸借（オフバランス）処理される。この会計基準にはどのような問題があるのか説明しなさい。
- ② 企業会計基準委員会が2024年9月に公表した企業会計基準第34号「リースに関する会計基準」では借手にどのような会計処理を要請しているのか説明しなさい。

4－B. 以下の全ての問いに答えなさい。

- (1) 会計情報システムの提供する情報のタイプは、一般に、①実績記録情報、②注意喚起情報、③問題解決情報に分類される。これら3種類の情報について、それぞれの違いが明確になるように、説明しなさい。
- (2) 一般に、生産形態の違いに応じて製品別計算の方法は異なり、大きく分けた場合、個別原価計算と総合原価計算とに分類される。両者の違いを明確にしつつ、両者の原価計算について説明しなさい。
- (3) 企業内の多様な部署で実施されている品質保証活動費の管理に役立てるための手法として、品質原価計算がある。品質原価計算では、PAFアプローチによって品質保証活動費を分類するが、PAFアプローチの下での各品質コスト種類について、それぞれの違いが明確になるように、説明しなさい。

[金融]

金融については、以下の5－Aもしくは5－Bのうちどちらかを選択し、それを構成する全ての問題に解答すること。

5－A. 以下の全ての問いに答えなさい。

- (1) 負債を発行している企業では、NPV が正であるにもかかわらず投資が実行されないという過小投資 (debt-overhang) 問題、また経営者が過剰にリスクテイクするという資産代替 (asset substitution または risk-shifting) 問題が起きる可能性がある。これらの問題がそれぞれどのようなメカニズムで起きるのか説明しなさい。
- (2) リスク証券の期待収益率に関する CAPM の式を示した上で、ベータ (β) とはどのような概念か説明しなさい。ベータの定義や経済的意味について説明すること。またベータの推計方法について説明しなさい。
- (3) 銀行に適用される預金保険制度と自己資本比率規制の役割と問題点について説明しなさい。

5-B. 以下の全ての問いに答えなさい。結論に至った計算等の過程も示しなさい。

標準正規分布の上側 2.5%点を 1.96, 上側 5%点を 1.64 とし、自由度 n の t 分布の上側 2.5%点を $t(0.025)(n)$ として $t(0.025)(9) = 2.26$, $t(0.025)(10) = 2.23$, $t(0.025)(11) = 2.20$ 、上側 5% 点を $t(0.05)(n)$ として $t(0.05)(9) = 1.83$, $t(0.05)(10) = 1.81$, $t(0.05)(11) = 1.80$ を必要に応じて用いなさい。

(1) $\mathbb{R}^2$ 上の関数

$$f(x, y) = x^2 + xy + y^2 - 4x - 2y + 6$$

が極値をもつかどうかを調べなさい。また、極値をもつ場合にはそれを求めなさい。

(2) 積分

$$\int_{-\infty}^{\infty} e^{-x^2} dx$$

を計算しなさい。

(3) n を正の整数とする。 A を 2 次正方行列

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ 4 & 1 \end{pmatrix}$$

としたとき、以下の問いに答えなさい。

- ① A の固有値を求めなさい。
- ② $P^{-1}AP$ が対角行列となるような正則行列 P が存在するかどうか調べなさい。また、それが存在する場合には一つ求めなさい。
- ③ A^n を求めなさい。

(4) コインを N 回投げて表が出る回数 n を記録する。以下の問いに答えなさい。

- ① コインを $N = 10$ 回投げたところ、表が $n = 4$ 回出たものとする。表の出る確率の点推定値を求めなさい。また、表の出る確率の信頼係数 95% の信頼区間を求めなさい。
- ② コインを $N = 100$ 回投げたところ、表が $n = 40$ 回出たものとする。表の出る確率の点推定値を求めなさい。また、表の出る確率の信頼係数 95% の信頼区間を求めなさい。
- ③ 上記①②の結果を比較して考察をしなさい。