

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程一般入学試験（第1期）

専門科目 商学専攻 解答又は解答例

第1問

【1】

問1 2000年代に入るとアメリカではサブプライム・ローンという住宅ローンが大きく伸びた。これは、所得がある程度限られた人々に住宅の購入を可能にするものである。住宅購入によりローン返済が始まるが、当初は返済額が低く設定されていて、一定期間が過ぎると返済額が増えるというものである。そのために、限られた返済額の余裕しかない人々でも住宅購入を可能にした。当時はアメリカでは住宅価格が長期にわたり上昇を続けていた。そのため、返済額が増えたために返済が難しくなった場合には住宅を売却してその代金でローンの精算をすることも可能であった。このローンは証券化され、その証券は高い評価を得て多くの金融機関に保有された。しかし、2007年には住宅ブームも終わり、住宅価格の低迷が始まると、上に述べたようなローンの精算が困難となり、回収されないローンが多発した。そして、証券化されたサブプライム・ローンは不良債権となっていった。大手投資銀行であったリーマン・ブラザーズはこの証券を多く抱えていたために、巨額の損失を抱えるようになった。一方、連邦政府は公的資金の投入を拒否した。そのために、リーマン・ブラザーズは2008年に経営破綻した。

問2 サブプライム・ローンの不良債権化による日本経済への直接の影響はそれほど深刻なものではなかった。しかし、リーマン・ショック（金融危機）は主に次の二つの経路で日本経済へ深刻な影響を与えた。一つは円高による影響である。アメリカの金融市場の混乱、深刻な景気後退の懸念により、ドルの価値が下落した。また、このとき、EUの一部の国々の財政赤字のためにユーロへの不安も同時に起きた。そのために、相対的に、円高となった。このことは、日本の輸出へ打撃となった。もう一つは、国際的な景気後退により海外で総需要が減少したことである。このことも、やはり、日本の輸出へ深刻な影響を与えた。そのために、日本の実質経済成長率はそれまでに見られなかったような大きなマイナス成長となり、深刻な景気後退に陥った。

【2】

銀行の抱える不良債権は融資先の深刻な経営危機によって生じる。不良債権とは、融資先の経営不振により、銀行が予め決められたとおりに利子の支払いを受けられない、元本の返済を受けられないような融資を指す。日本のバブル経済崩壊に伴い生じた大量の不良債権はよく知られた例である。このときは、担保としていた不動産などの価格下落によって、担保の価値が融資額を下回り回収できない不良債権が大量に生じた。

不良債権に対する銀行の対応は基本的には、返済の減免、あるいは、融資の停止と回収が考えられる。融資先の企業が将来的に経営状況の好転の可能性がある場合には、金利の減免、あるいはさらに

追加的融資を行うことが考えられる。将来的に経営が好転した場合には、融資の全額またはかなりの額が返済され、銀行の損失は比較的小さくなる。しかし、この際に判断を誤り、上に記したような処置をとりながらも最終的に融資先が破綻した場合には銀行の損失を拡大してしまう。

銀行が抱える不良債権が大量となり銀行の経営が深刻化した際には、政府による公的資金の導入が考えられる。銀行の破綻による社会に与える経済的影響が大きいことを考えると、この対応が適切と考えられる場合が確かに存在する。銀行の経営が安定した後に注入された公的資金は政府へ返済される。しかし、予め政府による救済が確実なものとされると、銀行によるモラルハザードの問題、つまり、慎重ではない融資、が生じることが考えられるので、政府も慎重な対応が必要である。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程一般入学試験（第1期）

専門科目 商学専攻 解答又は解答例

第2問

1.

- ① 非営利組織のマーケティング：これが提唱される前までのマーケティングは営利組織を主体として構築された概念であったが、コトラーを始めとする研究者が非営利組織にもマーケティングの概念およびマーケティングの戦略が必要と考え、マーケティングの概念拡張を検討した結果導きだし理論を提示したものである。非営利組織という営利を主目的としない組織においては、マーケティング戦略の4Pにおいて営利組織とは異なる考え方や戦略を検討するものである。

社会志向のマーケティング：組織単体の利益を追求するのみではなく、社会の利益も追及するマーケティングのことである。会社組織の利益と共に社会に対しての利益も求めることになり、メセナやフィランソロピーなどが行われる場合もある。

- ② 非営利組織のマーケティングを取り上げた場合：病院のマーケティング、大学のマーケティング、美術館のマーケティングの事例などを取り上げて述べる。例えばニューヨークの近代美術館では、美術館のさまざまなグッズを企画作成して販売を行い、美術の作品鑑賞と共にグッズ購入が消費者の美術館への大きな動員力となっている。

社会志向のマーケティングを取り上げた場合：ミネラルウォーターのブランド、ヴォルビック社が行った「1L for 10L」のキャンペーンがある。アフリカで清潔な水を手に入れる設備を設置する支援が活動の主な目的となっていた。「1L for 10L」とは、消費者が1リットルの水を飲むとアフリカに10リットル分の水を支援できる、というメッセージが消費者に届きやすいように発信されており、消費者は高額な寄付をしなくても自分が購入する水の売り上げの一部で社会に貢献ができることになる。企業としてはブランドイメージおよび売り上げを上げることができた。

2.

オピニオンリーダーとは、消費者に大きな影響力を持つ「人あるいはサービス」を指す。人の場合には口コミなどで他の消費者に対して商品・サービスを購入したり比較したりする場合に示唆を与えることができる。サービスの場合にはインターネット上での口コミサービスなどが、オピニオンリーダーとして認められるようになっている。インターネットが発達する以前ではオピニオンリーダーは有識者や該当商品を頻繁に購入する顧客などが主であったが、現在では、SNS上で人気のある発信者がさまざまな情報を発信し、大きなムーブメントを起こすこともある。

インフルエンサーとはSNSなどを使用し特定の分野で情報発信し多くのフォロワーから支持を得る「人」のことである。商品やサービスのコメントなどを発信したり、ライフスタイルの提唱などを行ったりする場合もある。オピニオンリーダーもインフルエンサーも消費者に大きな影響力を持つ存在であるが、オピニオンリーダーが「人あるいはサービス」に対して、インフルエンサーは「人」のみを指す。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程一般入学試験（第1期）

専門科目 経営学専攻 解答又は解答例

第1問

以下の問題から2つ選び、それぞれに対して答えなさい。なお、解答する順番は前後しても構わないが、必ず文頭に問題番号を明記すること。3つ解答があった場合には、解答順に上から2つを評価の対象とする。

問題Ⅰ

「資源依存理論（resource dependence theory）」について説明しなさい。具体的には、①同理論を確立した代表的な研究、②具体的な理論の内容、③同理論を用いた Amazon Japan G.K.の宅配事業に関する簡単な事例分析、の3つについて述べること。

<解答例・要点>

- ①資源依存理論を確立した代表的な研究としては、ジェフリー・フェファーとジェラルド・サランシックによる *The External Control of Organizaitons* などがある。
- ②資源依存理論とは、企業と企業の関係をはじめ、企業と顧客、取引相手、ステークホルダー、政府機関などとの関係性について、資源を交換することで生じるパワー関係に注目する理論である。同理論によれば、自社が事業を行うにあたり、他者の資源に依存する程度が高い場合には、相対的に相手のパワーが強くなると考える。
- ③Amazon Japan G.K.(以下、アマゾン)は、ECサイトを中心として、流通・小売事業を展開する企業である。アマゾンは、自社のECサイトの利用者に対して、宅配事業者を介して商品を届けている。ひとつの宅配事業者に集中して発注する場合、アマゾンのビジネスモデルにおいて、宅配事業者の持つ配送網などの経営資源が占める重要性は相対的に高くなる。その結果、宅配事業者によって契約の料金を釣り上げられるなどの問題が生じてしまう恐れがある。これらは、資源依存理論に基づけば、アマゾンに対する宅配事業者のパワーが相対的に高くなったと理解される。アマゾンとしては、特定の宅配事業者に集中するのではなく、小規模なものを含めた複数の業者と取引関係を構築するか、自社内に宅配部門を設けるなどの対策を講じる必要がある。

問題Ⅱ

競争戦略論における「ポジショニング学派」では、事業活動を展開する産業・業界により業績が規

定されるという発想が基本とされている。その基本的な発想について、企業業績の分散に影響している要因を特定する「COV 分析」では「産業・業界効果 (industry effect)」がどの程度の影響を及ぼしていると結論づけられているかを踏まえて説明しなさい。

<解答例・要点>

COV 分析とは、Components of Variance の略であり、企業間で生じる収益の分散について要因を分解する研究である。ポジショニング学派の中心的な研究者の一人であるマイケル・ポーターは、米国企業の大規模サンプルを用いた分析によって、企業固有の効果より大きいものではないが、産業や業界による効果も一定程度あることを明らかにした。したがって、企業の競争戦略を考える上では、どの企業が、いかにして事業を展開するかという点だけではなく、どの産業・業界で事業を行うかについても検討することが重要であることを指摘している。

問題Ⅲ

企業が複数の事業を組み合わせることで「収入が底上げされる効果」ならびに「費用が削減される効果」のことを何と呼ぶか。また、後者の「費用が削減される効果」が生じる論理について、経済学的な概念を用いて説明しなさい。

<解答例・要点>

企業が複数の事業を組み合わせることで「収入が底上げされる効果」あるいは「費用が削減される効果」のことを、一般的にシナジー効果という。その中でも、費用が削減される効果が生じるのは、企業が複数の事業を行うことにより範囲の経済性が働くためである。範囲の経済性とは、生産規模の拡大により単位当たり費用を低減させられるという規模の経済性と似た概念であるが、多角化企業により特化した効果といえる。具体的には、複数の事業をまとめて行うことにより、活動の効率性が高まり、その結果として全体の費用が低減する効果のことであり、複数の事業を組み合わせることで生じるという点が大きな特徴である。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程一般入学試験（第1期）

専門科目 経営学専攻 解答又は解答例

第2問

1.

ファヨールの「管理過程論」は、経営管理の基本的な枠組みを体系化したものであり、特に、管理活動における5つの機能（計画、組織、指揮、調整、統制）を強調している。彼の理論の特徴の一つは、管理活動を技術・商業・財務などの他の企業活動とは明確に区別し、経営者の本質的な役割を明確にした点にある。管理活動を独立した概念として確立することで、経営者の役割は単なる実務処理にとどまらず、組織の方向性を決定し、円滑な運営を確保することにあると明確になった。

この考え方は、特に大規模な企業において重要である。組織の規模が大きくなると、業務の複雑性が増し、部門間の調整や統制がより困難になる。そのため、管理活動を適切に遂行することが、企業全体の効率性や持続的成長に直結する。

さらに、職位が高いほど、個別の業務遂行よりも、組織全体の戦略的意思決定や長期的なビジョンの策定が求められる。そのため、管理活動の重要性は一層高まる。

2.

テイラーの「科学的管理法」とメイヨーの「人間関係論」は、管理のあり方について対照的な視点を持っており、特に人間観の違いが顕著である。

テイラーは、労働生産性の向上を目的として科学的な分析を導入し、作業の標準化や分業を通じて効率を最大化しようとした。彼の理論では、労働者は主に経済的インセンティブによって動機づけられる存在、すなわち「経済人」として捉えられ、最適な作業方法を科学的に設計することで、生産性を向上できると考えられた。そのため、労働者個々の感情や職場の社会的要因はほとんど考慮されなかった。

一方、メイヨーらの人間関係論は、特にホーソン実験を通じて、労働者の生産性は単に作業の効率化や賃金の上昇だけでなく、職場の人間関係やモチベーションによって大きく左右されることを明らかにした。メイヨーの理論では、労働者は社会的なつながりの中で行動し、職場内の協力や承認を通じて意欲を高める存在、すなわち「社会人」として捉えられる。そのため、管理者には、労働環境の改善やコミュニケーションの促進を通じて、従業員のモチベーションを高める役割が求められる。

3.

アージリスは、学習を、組織や個人が間違いを認識し、修正するプロセスと定義し、フィードバックの方法に応じて、シングルループ学習とダブルループ学習に分類できると主張した。

シングルループ学習とは、既存の目標や前提を維持しつつ、行動のみを修正する学習である。「大

学教育改革」の例で考えると、学生の学力低下が問題となった場合に、講義の回数を増やしたり、試験の形式を変更したりするなどの対応を行う場合がこれに該当する。つまり、教育の基本方針は変更せず、運営方法の改善を図ることである。

一方、ダブルループ学習とは、目標や前提そのものを見直し、より根本的な修正を行う学習である。上記の「大学教育改革」の例で言えば、学生の学力低下に対して、単に授業の回数を増やすのではなく、「そもそも現在の教育方針やカリキュラムは学生の成長に適しているのか？」といった根本的な問いを立てることに相当する。例えば、座学中心の授業を抜本的に見直し、アクティブラーニングや問題解決型学習を導入することで、教育の本質的な改革に取り組むことである。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程一般入学試験（第1期）

専門科目 会計学専攻 解答又は解答例

第1問

1. 下記の【】の箇所に適切な語句を記入しなさい。

(1) 【標準原価】とは、財貨の消費量を科学的、統計的調査に基づいて能率の尺度となるように予定し、かつ、予定価格又は正常価格をもって計算した原価をいう。

(2) 【原価企画】とは、製品の企画・設計・開発段階を中心に、技術、生産、販売、購買、経理等の企業の関係部署の総意（創意）を結集して、顧客満足度の向上と利益増大の両立を図る管理会計手法である。

(3) 【バランス（ト）・スコアカード】とは、財務的視点だけでなく、顧客の視点、社内ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点等、多角的な視点から、ビジョン、戦略の策定、実行、戦略そのものの是正を促進し、企業変革を進める戦略的マネジメントシステムである。

(4) アンソニー（Anthony, Robert N.）は、経営管理システムを戦略的計画、【マネジメント・コントロール】、オペレーショナルコントロール（タスクコントロール）の3つのレベル（階層）に区分することを主張した。

(5) 【バックフラッシュ・コストイング】とは、ジャストインタイム生産方式を採用する企業等が、原価計算に要する手間を減らすために工夫した原価計算で、当期中に発生した製造費用はいったん売上原価勘定の借方に記入しておき、期末に売上原価勘定から在庫勘定へ製造費用を差戻す原価計算をいう。

注)「・」の有無は採点に影響しない。

2. 1988年に、クーパー（Cooper, Robin）とキャプラン（Kaplan, Robert S.）は、ABC

（Activity-Based Costing：活動基準原価計算）を発表した。その後、ABCは、製造業における製造間接費の配賦方法の改善から、統合的な間接費の管理手法として、ABM（Activity-Based Management：活動基準管理）に発展し、さらにABB（Activity-Based Budgeting：活動基準予算管理）が誕生した。伝統的原価計算と対比して、ABCの特徴について記述しなさい。

ABC（Activity-Based Costing：活動基準原価計算）は、『原価計算基準』に記載されているような伝統的原価計算方法と比較して、計算方法として3つの特徴を持っている。

第1の特徴は、製造間接費を製造部門や補助部門の単位で集計せず、活動（Activity）を基礎にしたコストプールで集計している点である。

第2の特徴は、コストプールに集計された製造間接費は製造部門に配賦されず、直接、原価計算対象（Cost Objective）に割り付けしている点である。

第3の特徴は、原価計算単位に割り当てする基準として、直接作業時間や機械稼働時間等の操業度を基準として原価計算対象に配賦するのではなく、活動ドライバー（Activity Driver）を用いて

いる点である。

これらの原価計算方法としての特徴は製造間接費の相対的増加により、製造間接費を製造直接費と同じ基準で原価計算対象に配賦するのではなく、製造直接費とは独立して製造間接費を割り付けすべきであるという考えに立脚している。

また、理論面では、資源消費の測定モデルを採用している点、原価の階層性を見出した点も特徴として挙げることができる。

伝統的原価計算は資源支出の測定モデルであったのに対し、ABCは資源消費の測定モデルを基礎概念としている。支出と消費の関係を式で表すと、提供（支出）された資源の原価＝消費された資源の原価＋未使用（未稼働）のキャパシティ原価で表すことができる。すなわち、ABCでは、活動が経営資源を消費し、原価計算対象が活動ドライバーを通じて、活動を消費することを前提した計算機構を採用しており、この点が、ABCが単なる製造間接費の配賦の精緻化とは異なる点となっている。

もう1つの理論面でのABCの特徴は、原価の階層性を見出した点である。伝統的原価計算においては、製造間接費を最終的に製造部門に集約し、操業度という1種類の基準により原価計算対象に集計して来た。これに対し、ABCでは、原価を複数の階層に区分し、階層ごとに異なる種類の活動ドライバー（コストドライバー）を採用する。クーパー及びキャプラン（Cooper & Kaplan, 1991）によれば、製品に関連した活動は、単位レベルの活動、バッチレベルの活動、製品支援レベルの活動、施設維持レベルの活動に区分される。

また、問題文にも記述がある通り、ABCは、単なる原価計算方法に止まらず、ABM（Activity-Based Management：活動基準管理）に発展し、さらにABB（Activity-Based Budgeting：活動基準予算管理）が誕生して、統合的な間接費管理手法として確立された点も特徴に加えることができるだろう。

参考文献

Cooper, Robin and Kaplan, Robert S., The Design of Cost Management Systems, Text, Cases, and Readings, Prentice Hall, 1991, pp. 271-273.

注）参考文献の有無は採点に影響しない。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程一般入学試験（第1期）

専門科目 会計学専攻 解答又は解答例

第2問

問1

- (1) ア. 企業価値 (2) オ. 将来キャッシュ・フロー (3) テ. 意思決定有用性
(4) ト. 意思決定との関連性 (5) ツ. 信頼性 (6) エ. 経済的資源 (7) コ. 包括利益
(8) ソ. 測定 (9) ス. 取得原価 (10) タ. 配分
(4)と(5)は順不同

問2

1. 営業利益は売上高から売上原価及び販売費一般管理費を差し引いて求められる利益である。

売上高は本業において販売した財・サービスの売価、売上原価は本業において販売した財・サービスの原価、販売費及び一般管理費は本業において生じた費用を意味する。

したがって、営業利益は本業において生み出した利益を表し、企業の本業の成績を表す。

経常利益は営業利益に営業外収益を加算し、営業外費用を差し引いて求められる利益である。

営業外収益は本業の成果とはいえないが継続的に生じる収益、営業外費用は本業に関連しないが継続的に生じる費用を意味する。

したがって、経常利益は本業及び継続的な活動において生み出した利益を表し、企業の経常的な成績を表す。

当期純利益は経常利益に特別利益を加算し、特別損失及び法人税等を差し引いて求められる利益である。

特別利益は臨時的に生じる収益、特別損失は臨時的に生じる費用を意味する。

したがって、当期純利益は企業が活動全体で生み出した利益を表し、株主へ分配可能な源泉となる利益である。

2. 引当金は、毎期の損益計算を適切に行うために計上される必要が生じる貸方項目である。

発生主義会計においては価値の消費あるいはその原因が生じた場合に費用を借方に計上する。退職給付に関しては退職給付を行ったときではなく、退職給付の原因となる労働力の提供が行われたときに退職給付費用という費用を計上し、その費用を労働力が提供された期間の損益計算に算入し、労働力という価値が消費されたことを記録する。

同時に、当期における価値の消費あるいはその原因に対応する価値の流出が将来において退職給付として生じることを貸方に記録する必要がある、その役割を担うのが退職給付引当金である。

このように、引当金は損益計算を適切に行うために生じる貸方項目である。