

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(英語) 経営学専攻 解答又は解答例

第1問

企業の際立った特徴のなかで、経済分析においておそらく最も不十分に扱われているのは、いわゆる「生産の拡散」や「統合」と呼ばれる、企業活動の多角化である。多角化は、企業の成長に伴うものである。このプロセスは、特定の資源が投入される活動の数が多いほど生産性が低くなる傾向があるという意味で「非効率的」であるとしばしば指摘されてきた。経済学者にとっては、ある製品の「効率的な」生産は、業績を評価する際の基準であり、大規模な企業を正当化する主たる根拠でもある。しかし、ビジネス界で最も成功し、明らかに非常に効率的な企業は、多角化によって多くの製品を生産し、広範囲に統合されており、明らかにより多くの製品を手掛けようと熱心である。これまでに、市場の不完全性や不確実性から過去の経緯に至るまで、さまざまなアドホックな説明が提示されてきた。それらは、ある意味では正しいものであるが、それほど有用な説明ではない。

他の条件が同じであれば、より専門化された企業の方がより多角化された企業よりも生産性とコストが低くなる傾向があり、事業が順調な時には投資利益が高くなる傾向があるかもしれない。ただし、この命題は十分に検証できない。なぜなら、各企業はそれぞれ異なる生産的サービスを利用しており、それぞれの製品は技術的にも、消費者の目から見ても異なり、会計システムも異なるだけでなく製品が生産されるのにはコストの計算に裁量的な要素が含まれてしまうためである。例え先ほどの命題が正しかったとしても、変化する条件下で、個々の企業が自社の経営資源を最も収益性の高い方法で利用する上で、限定的な意味しか持たない。この理由の一つとしては、専門化された企業が技術や嗜好の変化という環境において非常に脆弱であり、生産をさまざまな製品に分散させた方が、長期間にわたって経営資源をより収益性の高い方法で利用できることが多いためである。さらに大きな理由としては、企業の事業機会の性質が変化するため、企業に新規の投資機会が絶えず与えられるためである。企業は、すでに広範囲に資源を投入している生産品目を維持し、さらにはそれを拡大しながら、利益を生む新たな投資機会を活用することが有利であるといえる。

多角化の一つの説明であるいわゆる「市場の不完全性」は、生産量が拡大するにつれて既存市場の収益性が低下することに基づいている。これはもちろん問題の一つの側面ではあるが、一般的にこれが最も重要であると想定することは適切ではない。その理由は、企業が持つ経営資源の機会費用が変化する特殊なケースといえる。既存の市場自体の収益性が低下するのではなく、企業が実行しようとしている新しい投資に対して相対的に有利ではなくなるということにすぎない。このことは、新しい投資機会の出現によっても、あるいは古い投資機会の衰退によっても、または既存の製品の市場が企業の内部成長能力に余裕を与えるほど急速に成長しないためにも発生する可能性がある。これまで見てきたように、新たな機会は、価格、嗜好、その他の市場条件の変化だけでなく、企業内で開発された特別な生産的サービスや知識にも関連している。

新たな事業拡大の機会は外部条件の変化や企業内部の変化に関係しているかもしれないが、ある

種の競争がこれらの変化を結び付けている。競争相手の予想される行動は、個々の企業にとって外部環境の一部であり、競争に直面してそのポジションを維持するために企業が採用する手法自体が、企業内で生み出される新しい生産的サービスの種類に大きな影響を与える。競争と生産的サービスの内部供給との関係は、個々の企業が競争に勝つために新しい技術開発に遅れを取らないようにしなければならない場合には特に重要である。この場合、企業の継続的な収益性がイノベーションの可能性と関連している可能性が高い。このような競争条件の結果、大企業はほぼ例外なく研究所を持つようになっており、各企業内での生産的サービスや知識の創出が今まででは想像できないほど加速している。シュンペーターのいう「創造的破壊」のプロセスは、大企業を破壊したのではなく、逆に、大企業をますます「創造的」にするように方向づけたのである。

このプロセスが最も発達していると思われる米国では、創造性における一種の競争が、多くの産業における競争行動のパターンの支配的な特徴となっており、消費者も生産者も同じように「新しいもの」に対するほとんど強迫観念にとらわれている。極端なケースでは、個々の企業は絶えず自社製品を作り直すことを余儀なくされ、新しく「改良された」ものを作り出し続けている。性能または品質の大部分において、新製品は性能が優れているが、かなりの程度において、それらは単に新しくて旧製品と異なるだけであるが、消費者は新製品が「最高」であると思い込まれている。いったんこの思い込みが定着してしまうと、消費者は毎年新しいモデルを持たなければならず、したがってすべての生産者は新しいモデルを生産しなければならないという、ほとんど無意味な新製品開発の循環プロセスに陥ってしまう可能性がある。しかし、そのようなプロセスが極端にまで進んだときには、そのプロセスに「意味」があるか、またはないかに関わらず、企業の成長パターンにとってかなり重要な影響を与える。一方で、自ら狭い範囲の製品に活動を限定している企業の脆弱性を高め、成長の見通しを制限し、他方で企業の生産を相対的に狭い範囲の基本領域に特化させる。そして、企業が多角化する速度は制限される。これから多角化と競争の関係には十分な注意を払うが、さらに議論を先に進める前に、多角化の意味と、多角化を誘発する機会の種類について議論していく。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(英語) 経営学専攻 解答又は解答例

第2問

エフェクチュエーションアプローチは、機会を作り出されるものとして仮定する。不確実性に耐えることが企業家の機能であるというナイトの洞察と、変革を通じて物事を行う新しい方法に関連するシュンペンターの新結合パースペクティブに基づき、エフェクチュエーションは新しく異なる目標を達成するために進化する一連の手段を用いることに焦点を当てている。エフェクチュエーターは、将来を予期することを試みるというよりもむしろ将来を管理し、形成することを追求する。このアプローチは、企業家が未知で不可知な未来に対処しなければならない不確実な状況では効果的である。

エフェクチュアルなロジックは、企業家が使用するヒューリスティックの一種である。未来は基本的に予期することはできないが、人間の行為によってコントロールすることは可能であると想定されている。エフェクチュアルな推論を用いることで、人々は一連の手段を開始する。これらの手段を用いるプロセスの間、新しく異なる目標は次々に出現する。エフェクチュエーションは次のような創造的で変革的な戦術を進化させることができる。それらは、既存のものに何かを足したり引いたりすること、すでにそこにあるものを再編成すること、あるいは分解したり再合成したりすること、既存の人工物を新たな用途に転換することによって変換させること、製品や市場の特徴の相対的な重点を増減させたり並べ替えたりすること、アイデアや人工物を発明したり、ミラーリングしたり、ねじ曲げたり、裏返しにしたりすること、新しいものを作り出すために、元のアイデアやコンセプトを故意に変形させること、より小さな市場やより大きな市場を提案することで市場の範囲を変えること、現在の事業を以前の問題や機会と結びつけることで、先人の経験や記憶を活用したりすること、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外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(日本語) 商学・経営学・会計学専攻(共通) 解答又は解答例

第1問

問1

- A おもむ
- B つど
- C か
- D まさ

問2

- (a) 4
- (b) 4
- (c) 2
- (d) 1
- (e) 3
- (f) 2
- (g) 4

問3 2

問4 (解答例) 自分のあり方が当該の場にふさわしくない、という感覚 (25字)

問5 (解答例) 「場の力」は「いのちの力」を制限したり阻害したりすることもある一方で、「いのちの力」を高める(引き出す)こともある。(58字)

問6 (解答例) 「いのちの力」を引き出す可能性 (15字)

問7 (解答例) 自分が抱いていた嫌悪感は「学校」そのものに対してではなく、「学校という場が持つ力」に対してであった、と考えられるようになった。(63字)

問8 (解答例) 学生が学ぶ意欲を持たず、時間を潰すように携帯端末の画面を見ているような傾向 (37字)

問9 換言 あるいは 別言

問 10 （解答例）最初（小学生の頃）は学校に対して感謝の思いより嫌悪感のほうが強かったから。
（37 字）

問 11 2

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(日本語) 商学専攻 解答又は解答例

第2問

設問1

「ジョブ」と「雇用」という言葉の意味を、本文の内容に基づいて具体的に説明しなさい。

本文における「ジョブ」とは、顧客が日々の生活の中で直面する課題やニーズを指し、消費行動の背後にある本質的な理由を意味している。特定の商品やサービスを購入する際、顧客はその製品自体に特徴に魅力を感じて購入しているのではなく、自身の抱えるジョブを解決する手段として選択しているのである。本問の文脈では、「仕事先までの長く退屈な運転において気を紛らわせたり、昼食まで空腹を感じずに済ませたりしたい」という欲求が「ジョブ」に該当する。つまり従来のマーケティングで用いられる、単なる消費者の嗜好や属性分析とは異なる視点を提供する。

一方「雇用」とは、そのジョブを解決するために、顧客が特定の商品やサービスを選択し、使用する行為を指す。顧客はミルクシェイクの味やブランドに魅力を感じて購入しているわけではなく、自身の持つジョブを解決するために、他の選択肢と比較したうえで最も適切な商品としてミルクシェイクを選んでいるということを意味する。たとえば、バナナやドーナツ、スニッカーズといった代替品も候補には挙がるが、それらがジョブを満たす能力が低いと判断された結果、ミルクシェイクが「雇用」される。つまり「雇用」という言葉は、消費者が自身のニーズを満たすために製品を選択のことである。

設問2

調査チームが従来の方法でミルクシェイクを改善したにもかかわらず、売上が伸びなかった理由を、本文の内容に基づいて説明しなさい。

調査チームは当初、一般的な市場調査の手法を用いて、ミルクシェイクの味や価格、量、食感といった製品の属性に着目した改良を行った。具体的には、ミルクシェイクをより安く提供する、量を増やす、凍らせることで食感を変える、チョコレート味を濃くするなど、顧客のフィードバックをもとに改善を試みた。しかし、それらの変更が売上の向上に結びつくことはなかった。これは、顧客がミルクシェイクの味や食感を楽しむために購入しているのではなく、通勤時間の退屈を紛らわせ、昼

食までの空腹を満たすという目的で、いくつかの選択肢の中からこの商品を選んでいることに気づかなかったため、商品改良が顧客の根本的なニーズを満たすことにはつながらなかったからである。

さらに調査の手法にも課題があった。従来の市場調査では、ターゲットとなる顧客に対し、「どんな点を改善すれば、ミルクシェイクをもっと買いたくなるか？」といった直接的な質問を投げかけていた。しかし、多くの顧客は自身が本当に求めているものを明確に言語化できるわけではなく、表面的な回答をしてしまいがちである。例えば、「もっとチョコレートの風味を強くしてほしい」といった意見は出るかもしれないが、それが売上向上に直接つながるとは限らない。むしろ、顧客が本当に求めている「ジョブ」は、「長時間かけて飲む」「手が汚れずに食べられる」「車のカップホルダーにぴったり収まる」といった要素であり、従来の方法ではそれらを見抜くことができなかったのである。

つまり、製品の改良が顧客のジョブと乖離していたこと、また調査手法が消費者の本音を引き出せていなかったことが、売上が伸びなかった主要な理由である。

設問 3

ミルクシェイクが早朝の顧客にとって最適な選択肢となった理由を、本文中にある情報をもとに、ライバル商品と比較しながら具体的に述べなさい。

ミルクシェイクが早朝の顧客にとって最適な選択肢となった理由は、顧客が抱える「通勤中の退屈を紛らわせながら、昼食までの空腹を感じずに済ませたい」というジョブにとって、ライバル商品よりも優れた解決策だったからである。

たとえば、バナナは手軽ではあるものの、すぐに食べ終わってしまうため、通勤時間を紛らわせるには適していない。さらに消費時間が短いために、昼食前に空腹を感じてしまう可能性が高い。ドーナツは手軽に食べられるが、食べる際に手が油で汚れたり、パンくずが落ちたりするため、運転中の消費には不向きである。ベーグルは味が淡白でパサついており、加えてチーズやジャムを塗るためには手を使わなければならない、運転しながらの食べることが難しい。また、スニッカーズのようなチョコレートバーは手軽でエネルギー補給には適しているが、朝食としては甘すぎると感じる消費者も多く、継続的な選択肢にはなりにくい。

これに対し、ミルクシェイクは以下の点で優れていた。まず、ストローで飲むため手が汚れず、運転中でも安全に食べることができる。また、どろりとした濃厚な液体であるため、飲み終えるまでに時間がかかり、通勤時間を退屈せずに過ごすのに適している。さらに量が適度であり、朝食と昼食の間の空腹をしっかり抑えられることもできる。車のカップホルダーに収まるサイズであり、持ち運びやすさという点でも利便性が高い。

このように、ミルクシェイクは通勤時における顧客の「ジョブ」という視点でみると、もっとも効果的な解決策であったため、な選択肢として選ばれたのである。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(日本語) 商学・経営学・会計学専攻(共通) 解答又は解答例

第1問

問1

- A おもむ
- B つど
- C か
- D まさ

問2

- (a) 4
- (b) 4
- (c) 2
- (d) 1
- (e) 3
- (f) 2
- (g) 4

問3 2

問4 (解答例) 自分のあり方が当該の場にふさわしくない、という感覚 (25字)

問5 (解答例) 「場の力」は「いのちの力」を制限したり阻害したりすることもある一方で、「いのちの力」を高める(引き出す)こともある。(58字)

問6 (解答例) 「いのちの力」を引き出す可能性 (15字)

問7 (解答例) 自分が抱いていた嫌悪感は「学校」そのものに対してではなく、「学校という場が持つ力」に対してであった、と考えられるようになった。(63字)

問8 (解答例) 学生が学ぶ意欲を持たず、時間を潰すように携帯端末の画面を見ているような傾向 (37字)

問9 換言 あるいは 別言

問 10 （解答例）最初（小学生の頃）は学校に対して感謝の思いより嫌悪感のほうが強かったから。
（37 字）

問 11 2

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(日本語) 経営学専攻 解答又は解答例

第2問

設問

市場にイノベーションを起こすためには、新しい製品・サービスを生み出すだけでは不十分であり、それが市場に根づいてはじめてイノベーションと言えるのである。換言すれば「新しい価値を創造するだけでは不十分」で最終的に「顧客の行動変容を起こす」必要があるといえる。大事なことは新しい価値を生み出したことではなく、それにより顧客の態度がどう変わり、どんな行動変容をもたらしたかにある。

日本企業はこうした点を理解しておらず、新しい価値を生み出せないことが日本でイノベーションを起こせない原因と考えているが、真の阻害要因はせっきくのアイデアや技術をビジネスに昇華できないことにあるのである。

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(日本語) 商学・経営学・会計学専攻(共通) 解答又は解答例

第1問

問1

- A おもむ
- B つど
- C か
- D まさ

問2

- (a) 4
- (b) 4
- (c) 2
- (d) 1
- (e) 3
- (f) 2
- (g) 4

問3 2

問4 (解答例) 自分のあり方が当該の場にふさわしくない、という感覚(25字)

問5 (解答例)「場の力」は「いのちの力」を制限したり阻害したりすることもある一方で、「いのちの力」を高める(引き出す)こともある。(58字)

問6 (解答例)「いのちの力」を引き出す可能性(15字)

問7 (解答例)自分が抱いていた嫌悪感は「学校」そのものに対してではなく、「学校という場が持つ力」に対してであった、と考えられるようになった。(63字)

問8 (解答例)学生が学ぶ意欲を持たず、時間を潰すように携帯端末の画面を見ているような傾向(37字)

問9 換言 あるいは 別言

問 10 （解答例）最初（小学生の頃）は学校に対して感謝の思いより嫌悪感のほうが強かったから。
（37 字）

問 11 2

令和7年度日本大学大学院商学研究科博士前期課程外国人留学生入学試験(第2期)

外国語科目(日本語) 会計学専攻 解答又は解答例

第2問

設問1 ①フカチケイサンショ、②カンゲン、③サイケンシャ、④じょうほうかいじかいけい、
⑤へんぼう

<各2点×5問=10点>

設問2 損

<2点>

設問3 全

<2点>

設問4 ここで述べられている会計とは、営業利益・経常利益を報告させる、株主への還元中心の損益計算書、および配当、内部留保、役員賞与の利益配分を主とする会計である。

<18点>

設問5 その「会計システム」とは、ステークホルダーのうち、少なくとも、株主、従業員、債権者、および国家への還元を同時に比較できる、付加価値配分決算の開示をするような「会計システム」のことである。

<18点>