

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2期）

専門科目 商学専攻 解答又は解答例

第1問

問A.

マーケティング・リサーチにおいて、ある事柄について行った以下の3つの調査の違いは何か。企業や社会がこうした調査の結果を利用するにあたって注意すべきことはどのような点かを含めて論じなさい。

- (1) 新聞社などが行う世論調査や、それに準じる調査会社によるリサーチ
- (2) 新橋駅前で通行人数百名に聞いたアンケート調査
- (3) インターネットやSNSで、その件について投稿されたコメントを集めたデータ

（解答例）

(1)は、調査機関がRDD法(Random Digit Dialing)などの標本抽出法により無作為抽出した調査対象者にアンケートを実施し、それに回答者が答え統計的分析を行う調査である。ランダムに抽出された調査対象者であるため、想定した母集団を代表する意見の分布が得られるなど、精度の高い調査結果となる。回答は、自らの意志ではなく「問われたため答えている」という受動性も、偏らない点から重要である。

(2)は、街頭インタビューに基づく集計である。新橋駅前という場所の限定性によって、サラリーマン、働き盛りという特定の集団が回答者となる確率が高い。首都圏在住で収入や職種も限定され、年齢の偏りなどから、関心も意見も偏ると考えられる。この調査では、幅広い母集団を想定した代表性は確保できない。無作為抽出でもないため新橋のサラリーマンの意見を代表しているとも言えない。

(3)は、自らソーシャルメディアやネットの掲示板、ニュースのコメント欄に意見を表明したものである。「問われていない意見を自ら発信する」という能動的な行為である。無作為抽出でもなく、意見表明の意思をもった人に限られるため、全体の意見が正しく反映されていない。(2)(3)はサンプルサイズを大きくしても、それが例えビッグデータであっても偏りは是正されない。得られるデータは、ある特定のSNSであれば、そのSNSのユーザーで、かつその件について意見を持ち発信している一部の人の意見となり、非代表的である。

企業や社会がこうした調査の結果を利用するにあたって注意すべきことを挙げる。例えば(3)の意見を参考にする場合、プラットフォームのアルゴリズムなどによってフィルターバブルやエコーチェンバーが生じた空間で増幅されたデータの可能性がある。また、(1)と(3)を比べれば、(3)は能動的行為のため、関心対象に対して極端で強い意見が集まりやすい傾向を認識しておくべきである。さらに、(3)で得られる情報は、アクティブでフォロワーの多い一部のインフルエンサーやオピニオンリーダーの意見が支配的に参照されていることも考慮すべきである。したがって利用にあたっては、

(1)のような代表性のある調査結果を主に参照しながら、速報性の高い(3)を参考とするにとどめるなどが必要である。

問 B.

消費者がある特定の製品や市場に対して持つ「知識」や「選択能力」とはどのようなものか。自社製品を市場に展開するにあたって企業はどういったことを心掛けるべきかを含めて論じなさい。

(解答例)

消費者の製品知識には主に次の3タイプがある。1つ目はその製品を使ったり消費したりした消費者自身の経験や記憶である。2つ目が企業が発信する情報やクチコミなどから得られた、その製品についての学習内容にもとづく精通性である。3つ目が専門知識力と言われる、その製品分野についての分析能力やそれを支える認知構造である。消費者がその製品分野に詳しければなるほど、消費に習熟し洗練された選択能力を発揮していくのである。しかし、大多数の消費者は特定の分野からみれば低知識や低関与であり、その情報処理能力は限られ、積極的に製品関連情報を処理しようとする動機も限られている。企業にはこれを前提としたマーケティングが求められる。

自社製品を認知してもらうためには、まず消費者の関与、すなわち興味・関心を高める必要がある。関与を高めるにはCMや広告、WebサイトやSNS、店頭などの消費者コミュニケーションの場で、関与や知識水準に応じた情報提供が求められる。「精緻化見込みモデル理論」の考え方にそって説明すれば、製品関与が低い、または製品知識が低い、どちらかに当てはまる大半の消費者にはタレントなどを通じたイメージ訴求、情緒訴求型の情報提供を行う。これを周辺的情報提供という。当該製品分野の知識が高く、かつ関与も高い消費者に向けてのみ、より本質的な製品情報、すなわち中心的情報を提供する。この他、製品の意味や必要性を消費者の身近な事柄と結びつけて伝えることによって、「自己関連性」を高める方策も必要である。

この他、市場に対して消費者が持つ知識の例として、カテゴリー化された知識に基づく市場認識がある。これは人の省力化されたものごとの捉え方や識別の方法を指し、認知対象を既知のカテゴリーに当てはめて理解しようとする情報処理を指す。消費者のカテゴリー認知構造にはいくつかの様式があり、「分類学的なカテゴリー構造」「典型性に基づくグレード化されたカテゴリー構造」では、対象となる商品がどのカテゴリーに属すると認識されるかによって、ブランド力や内的参照価格に大きな差が生まれる。このため、企業は自社製品が属するカテゴリーをどう認知させるか、細心の注意を払って市場に製品を投入する必要がある。この他、「アドホック・カテゴリー構造」では、消費者の持つ目的に導かれたカテゴリーがそれぞれ生成されるため、思わぬ他分野の製品やサービスが競合となることがあることを理解すべきである。

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2期）

専門科目 商学専攻 解答又は解答例

第2問

問1、マイケル・ポーターは「IoT時代の競争戦略」で、IoTの進展によって製品のバリューチェーンが受ける影響や、競争環境の変化を分析した。IoTでネットワーク化された製品である「接続機能をもつスマート製品」はバリューチェーンを構成する様々な活動の最適化を可能とする。これに関して次の①と②を各々150～180字で説明しなさい。

① 製品設計におけるハードとソフトの統合への影響

（解答例）

接続機能を持つスマート製品は、数々の新しい製品設計を必要とする。カスタマイズはソフトに任せ、ハードを規格化するための設計などである。製品のハード、ソフト、接続機能を支える部分を統合するには、システム・エンジニアリングとソフトウェアのアジャイル開発の専門性が不可欠となる。ハードとソフトでは開発スピードが全く異なるため、スピード調整をして整合性を取る必要がある。

② マーケティングにおける製品とサービスの組合せのカスタマイズ化への影響

（解答例）

接続機能をもつスマート製品により、企業は顧客とかつてない種類の関係性を築くことができるが、マーケティングの新しい慣行や技能が必要となる。製品使用データを蓄積しデータ解析ツールを用いると、より洗練された方法で市場をセグメント化し、各セグメントに向けて大きな価値をもたらす製品とサービスの組合せを考案し、その価値の大きな部分を手に入れる価格設定が可能となる。

問2、現在、日本社会はSociety5.0の時代となった。これはサイバー空間とフィジカル（現実）空間を高度に融合させたシステムにより経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会である。エネルギーの需要増加（経済発展）と温室効果ガス排出削減（社会的課題）の同時解決について、ビッグデータとAIによる解析の点から、200字から250字で説明しなさい。

（解答例）

Society5.0とはそれまでの情報社会4.0と異なり、現実空間からセンサーとIoTを通じてあらゆる情報をビッグデータとして集積してAIがこれを解析し、高付加価値な情報や提案を現実空間にフィードバックする新たな社会である。経済発展によるエネルギー需要増に応じた安定供給とCO2排出増による環境問題を両立する。エネルギー使用状況データに気象情報を加えて的確な需要予測を行い、多様なエネルギー生産から需給調整を行い家庭と社会での最適運転を行う。エネルギーの多様化・地産地消と地域間融通により、エネルギー安定確保とCO2排出削減を実現する。

令和7年度第2期大学院商学研究科一般入学試験

博士前期課程 経営学専攻 専門科目 解答又は解答例

第1問

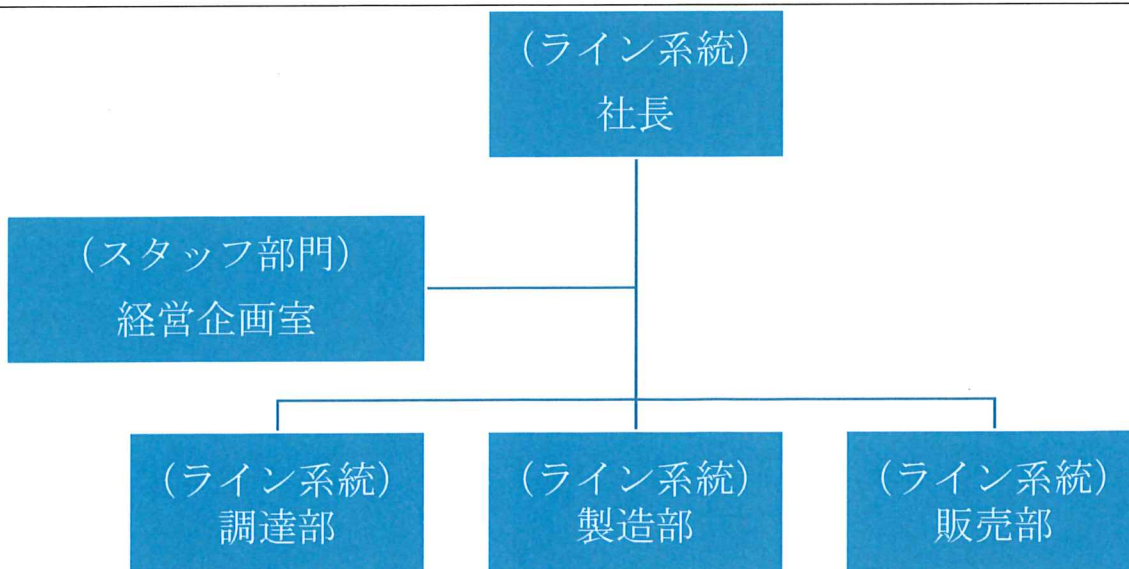
問題Ⅰ

- ①テイラー      ②低労務費      ③同期化      ④低価格      ⑤タイム  
⑥変種変量生産   ⑦インフォーマル   ⑧マグレガー   ⑨参加      ⑩動機付け

問題Ⅱ 解答番号 ( 1 )

ライン・アンド・スタッフ組織とは、企業組織形態の類型の一つで、ライン組織にスタッフ部門を付加した形状をとるものである。単純化するため、まずはライン組織を想定しよう。すなわち、「社長」のもとに複数の「部長」が配置され、一人の「部長」のもとに複数の「課長」が配置され、一人の「課長」のもとに複数の「係長」が配置され、さらに一人の「係長」のもとに当該部署に所属する従業員がいるような形状を仮定する。まだスタッフ部門が付加されていないこのライン組織では、上位の階層から下位の階層への命令が一元化されており、指令系統がわかりやすいという一面がある。しかしながら、この会社が高度な専門知識を必要とする事柄に取り組む必要がある場合、たとえば経営企画を設置して専門的に掘り下げる要員が必要になることもあるだろう。こうした際にライン組織にスタッフ部門が付加されていれば、難度の高い意思決定を下す必要に迫られたとき、組織の上位階層者が専門家集団である経営企画室というスタッフ部門のまとめた助言を参考にすることが可能となる。これがライン・アンド・スタッフ組織の長所である。ところが、本来は命令権限を有しないはずのスタッフ部門がその専門性の高さゆえに組織内で発言力を増すことがあり、ライン内の本来の指揮命令系統の権威性が相対的に低下する現象が生じることがある。これはライン・アンド・スタッフの短所である。

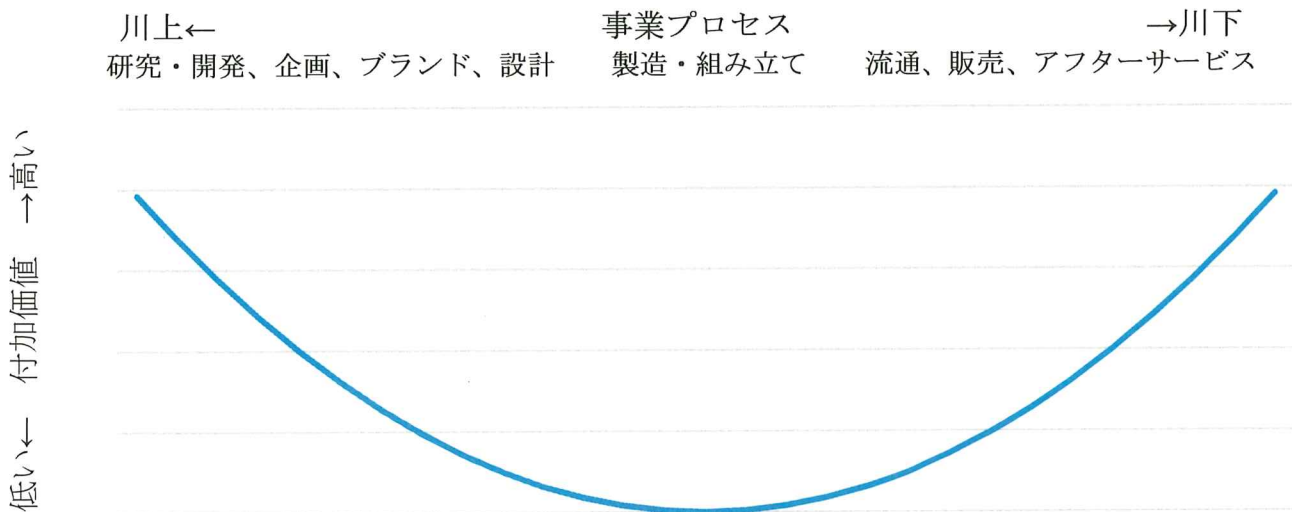
図表・例示など



解答番号 ( 2 )

スマイルカーブとは、製品の製造工程を横軸にとり、付加価値の高さを縦軸にとったときの形状をグラフとして描写したものである。製造工程の川上をグラフの左側に、川中を中央に、川下を右側に配置したときに、企画、研究・開発、設計などは付加価値が高く、組み立て・製造は付加価値が低く、メンテナンス、アフターサービスなどは付加価値が高いものとして描かれる場合が少なくない。この形状が人の笑ったときの口元のような曲線となるため、スマイルカーブと呼ばれるようになった。台湾のエイサー社のスタン・シー会長が提唱したとされるこの理論は、パソコン産業における組み立て工程の付加価値が低いことを示しているため、企業としては利益率の高い川上や川下に特化するか、あるいはあえて利益率の低い川中の工程を引き受けるか、という戦略の検討が求められることを説明するものとして注目された。事例として米国のアップル社が販売するスマートフォンの例が挙げられる。研究・開発、企画、ブランド、設計などのコンセプトに関わる川上部分のほか、流通、販売、アフターサービスなど川下部分を受け持つ一方で、川中に相当する製造・組み立ての部分はもっぱら外部の工場に委託するファブレス化により付加価値の高い部分のみを掌握するため、高い利益を得ることを可能としてきた。しかしながら、台湾には川中に位置する OEM メーカーも珍しくなく、圧倒的に効率の良い生産環境を整えることで、きわめて大量の生産・販売を行い、成長を遂げてきた TSMC などの例がある。

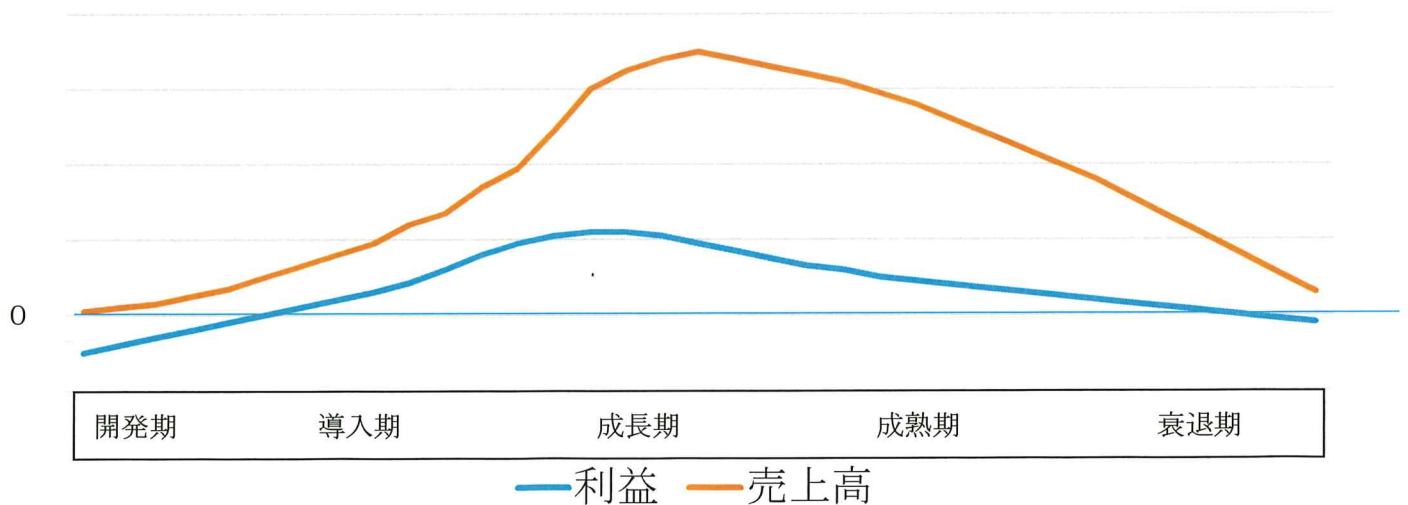
図表・例示など



解答番号（ 3 ）

製品のライフサイクル（PLC）とは、ある製品が、開発期から市場への導入期を経て、成長期・成熟期を迎え、最後に衰退期に至る、というプロセスを辿ることにつき、グラフの形で示した形状を指すものである。研究・開発の段階にある導入期以前を含めて議論する場合もある。PLCの形状は、製品ごとに同一ではなく、販売形態や市場環境の違いにより異なってくるため、段階ごとの留意点を必ずしも一概に語ることはできないが、多くの場合において、以下のような留意点があるとされている。導入期においては、市場における認知度を高める必要があり、マーケティング投資が必要となる。成長期においては、購入手順や使用方法などの浸透が求められるが、市場拡大に伴って競合企業が現れることが通常である。成熟期においては、市場が飽和状態にあるうえ、顧客のニーズが変化して市場シェアを失うおそれがあることへの留意が肝要となる。価格競争が激しくなるが、アンケート調査などを通じて消費者の声に傾聴することが求められる。衰退期には市場が縮小し、売り上げも利益も低下しているため、当該事業の撤退のタイミングと新規事業への切り替えを図らなければならない。そのさい、既存顧客の維持、ブランドの残存価値の他製品への活用も一考に値するだろう。なお、市場に投入した製品が売れるかどうか未知数の段階で性急に撤退の判断をすることは、それまでの努力を無にってしまうため、慎重さを要する。それぞれの段階での経営者による的確な状況把握と意思決定が求められている。

図表・例示など



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2期）

専門科目 経営学専攻 解答又は解答例

第2問

1.

ポーターの「5つの競争要因（Five Forces）」は、業界の競争環境を分析するフレームワークで、企業の収益性や競争の度合いを評価する際に用いられる。この理論を航空業界に適用すると、以下のよう分析できる。

① 業界内競争の激しさ

航空業界は、競争が非常に激しい市場である。特にLCC（格安航空会社）の台頭により、業界全体の価格競争が激化している。

② 買い手の交渉力

オンライン予約や比較サイトの普及により、消費者の交渉力が高まっている。

③ 供給業者の交渉力

航空機市場はボーイングとエアバスが寡占しており、航空会社は供給業者に対して交渉力を持ちにくい。

④ 代替品の脅威

特に短距離の移動では、高速鉄道や長距離バスが航空機の競争相手となり得る。

⑤ 新規参入の脅威

航空業界では、航空機の調達やメンテナンスに多額の投資が必要であり、さらに政府規制も厳しいため、新規参入の障壁が高い。

以上のように、航空業界は新規参入の障壁が高い一方で、供給業者と買い手の交渉力が強く、代替手段の普及も進んでいる。そのため、競争環境は厳しく、収益性の確保が難しい業界である。

2.

「ブルー・オーシャン戦略」は、競争が激しい既存市場（レッド・オーシャン）を避け、競争を回避し、新たな市場を生み出す戦略である。チャン・キムとレネ・モボルニュによって提唱され、価値革新（バリュー・イノベーション）がこの戦略の中心概念となる。企業は、競争相手とは異なるビジネスモデルを構築し、新たな価値を提供することで、市場における独自のポジションを確立する。具体的な例として、QBハウスは、従来の理髪業界のルールを変えることで、「カット専門」の新たな市場、すなわちブルー・オーシャンを創出した。同社は、ブルー・オーシャン戦略を成功させるため、次のような4つのアクションを実践した。

① 電話予約受付やシャワーなどの設備を取り除く。

② ヘアトリートメントなどの付加サービスを削減する。

③ ヘアカットのスピードと清潔さ（除菌器、新品のくしなど）を増やす。

④ エアウォッシャーシステムやネットを活用した経営管理システムを創る。

このようにして、低価格理髪店の QB ハウスは、従来の理髪業界とは異なる「短時間・低価格・高回転率」の市場を開拓し、競争のない領域を生み出した。

### 3.

企業が競争の中で成長し続けるためには、環境の変化に適応する力が必要である。Dynamic Capabilities（動的能力）とは、企業が変化の激しい市場で競争優位を維持するために、組織の資源や既存の能力を環境に合わせて再編成・再構築し、発展させる能力のことである。この概念は、David Teece（ティース）らによって提唱され、企業が長期的に成功するためには、資源を持つだけでなく、それを適切に活用し、変化させることが重要だとする考え方である。Dynamic Capabilities は、次の 3 つの要素から構成される。

① Sensing（感知）：市場の変化や新たな機会を素早く察知する能力。

② Seizing（捕獲）：察知した機会を活かし、新たな製品や戦略に結びつける能力。

③ Transforming（変革）：企業の組織や資源を変革し、継続的に競争力を高める能力。

一方、RBV（リソース・ベースド・ビュー）は、企業の競争優位が「希少で模倣困難な資源」に基づくと考える理論である。つまり、RBV が「静的な競争優位」に着目するのに対し、Dynamic Capabilities は「動的な環境適応」を重視する点に大きな違いがある。

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2期）

専門科目 会計学専攻 解答又は解答例

第1問

【問題】

下記の3問から2問を選択して回答しなさい。各問 400 字程度にまとめて下さい。

1. 減価償却に関して、①目的、②方法（定額法、定率法）、③効果、④減損会計との違いを説明しなさい。
2. 日本のトライアングル体制に関して、①3つの各理念、②確定決算主義、③逆基準性を説明しなさい。
3. 国際会計基準に関して、①必要性、②日本基準と大きな差異のある基準、③最近のサステナビリティ情報開示の動向と課題を説明しなさい。

.....

【模範解答（解答のポイント）】（配点：25 点 X 2 問）

1. ①目的： 固定資産の取得原価を、耐用年数期間に費用配分する  
②方法（定額法、定率法）： 耐用年数、取得原価、償却率を考慮して計算をする。2つの違いと特徴を述べる。  
③効果： 自己金融作用  
④減損会計との違い：減損会計は、固定資産から得られる収益が当該固定資産の帳簿価額（取得原価から減価償却累計額を差し引いた金額）を下回ると判明した場合に、その損失分を計上する会計処理
2. ①3つの各理念： 会社法は債権者保護、金融商品取引法は投資家保護、税法は課税の公平性  
②確定決算主義：税法は会計決算上の確定決算による利益を基礎として、税法上の規定により修正して課税所得を計算しようとする考え方  
③逆基準性：税法の基準となるべき企業会計が、逆に税法によって制約を受けていること。
3. ①必要性： 企業が財務情報のみならず、サステナビリティ情報である非財務情報を開示することによって、投資家等がその企業価値を評価するため  
②日本基準と大きな差異のある基準：のれんの処理(日本基準: 20 年以内の均等額償却、IFRS : のれんの減損が生じた時だけ減損処理)  
③最近のサステナビリティ情報開示の動向と課題：気候変動、人権問題、生物多様性、自然資本等、貨幣的測定が難しい対象が増えてきた。開示情報の信頼性や保証が問題

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2期）

専門科目 会計学専攻 解答又は解答例

第2問

（下記の3問から2問を選択して回答するため、1問の配点は25点にしている）

1.（配点25点）正味現在価値は投資によって生じる毎年の純現金収入を資本コスト率で割り引いて計算した現在価値の合計から、投資に必要な現金支出額を資本コスト率で割り引いて計算した現在価値の合計を差し引いた差額である。正味現在価値法によって設備投資に関する意思決定を行う場合、この正味現在価値が正であれば投資案は採用し、正味現在価値が負であれば投資案を棄却する。内部利益率は、投資によって生じる毎年の純現金収入の現在価値の合計と、その投資に必要な現金支出額の現在価値の合計がちょうど等しくなる場合の割引率である。内部利益率法によって設備投資に関する意思決定を行う場合、内部利益率の大きい投資案が有利な投資案とされる。あらかじめ決められた目標利益率があった場合、内部利益率が目標利益率より大きい投資案は採用し、内部利益率が目標利益率より小さい投資案は棄却する。

2.（配点25点）直接原価計算は、製品の原価を変動製造原価によって測定する原価計算であり、変動原価計算ともいわれる。製品の原価は変動製造原価のみによって構成されるため、固定製造原価は期間原価として発生した会計期間の費用とされる。したがって、直接原価計算では固定製造原価は期間原価であるに対し、全部原価計算では固定製造原価は製品原価である。直接原価計算の手続きとして、原価を変動費と固定費とに分解し、売上高からまず変動費を差し引いて貢献利益を計算し、貢献利益から固定費を差し引いて営業利益を計算する。また、直接原価計算によって損益計算を行う場合、原価、営業量、並びに利益3者の関係は明示されるため、短期利益計画に有用な会計情報を提供することができ、とくにCVP分析と整合する情報を提供することができるとされる。

3.（配点25点）バランスト・スコアカードには通常、財務の視点、顧客の視点、社内ビジネスプロセスの視点、並びに学習と成長の視点が含まれる。企業の財務上の目標を表す財務の視点は、他の3つの視点の中心的な役割を果たし、他の視点に含まれる評価指標は、最終的には財務的業績の向上につながるとされる。顧客の視点は企業の顧客ターゲットや市場セグメントを明確にし、財務目標のひとつである収益の源泉を表している。社内ビジネスプロセスの視点は、顧客ターゲットや市場セグメントのニーズに基づき、他社より優れた製品またはサービスを提供するためのプロセスを明らかにする。学習と成長の視点は、従業員や情報システムの向上によって企業が長期的に成長を遂げるための基盤を表す。この4つの視点にはそれぞれ複数の評価指標が含まれている場合が多い。これらの評価指標は、成果を導く事前的指標と、成果を表す事後的指標の2種類があり、因果関係で互いにリンクするように設定する必要がある。