

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

- 問1. サービス分野では、価格差別 (price discrimination) や特定の顧客層に対する顧客優遇をはじめとして、同一の商品・サービスを提供する際、顧客ごとに異なる対応をすることが珍しくない。そうした実践は、CPG (消費財)、とくに FMCG (Fast Moving Consumer Goods) では見られない、航空、ホテル、金融などをはじめとしたサービス分野に特徴的なマーケティング手法である。価格差別やサービスの顧客優遇には、どのような合理性があるだろうか。3つの観点から解答しなさい。
- (1) 企業にとって、どのような経営上の合理的理由があるか。
 - (2) 顧客にとって、CX (顧客体験) にどのような影響があるか。
 - (3) 全ての顧客に対して平等な対応をしないマーケティング実践には、批判的な意見もある。問題があるとすれば何か。その問題に対してあなたはどうか考えるか。
- 問2. サービス業の株主・投資家情報では、年次・四半期における全店の売上高だけでなく、月次の既存店対前年同月比 (%) が公表されている。下記に示した讃岐うどんチェーン A の業績推移を表す2つのグラフから、このチェーン A の営業状況について、読み取れることを箇条書きで列挙して下さい。

うどんチェーンAの四半期業績推移

(注) グラフ縦軸 (左): 売上収益 (百万円)、営業利益 (百万円)。縦軸 (右): 営業利益率 (%)
データ出所: チェーン A の月次売上高レポートをもとに出題者が作成。

グラフ縦軸: 既存店対前年同月比 (%)
データ出所: チェーン A の月次売上高レポートをもとに出題者が作成。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

問1: 国や地域間の文化や制度の違いについて、(1) それぞれどのような側面の違いがあるかを整理しながら詳しく説明してください。また、(2) それらの違いが及ぼす影響を実証的に分析したい場合、どのようにその違いを操作化することが可能かを説明してください。

問2: 二つの変数が相関関係ではなく因果関係にあると主張したい場合、満たされるべき条件を説明してください。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

問題) 以下の3つの設問のうち、2つの設問を選択して解答しなさい。

設問1) 以下の①および②の問い(全て)に解答しなさい。

- ① ある株式のリターン(収益率)が、1年目5%、2年目マイナス3%、3年目9%、4年目マイナス7%、5年目6%であったとする。この株式の期待リターンおよび分散を計算しなさい。ただし、計算式も示すこと。
- ② 市場ポートフォリオの期待収益率が8%、無リスク金利が2%であるケースについて証券市場線の式を求めなさい。また、このような数値例の下で、さらにベータが1.5である証券について、期待収益率を求めなさい。

設問2) 企業の価値を評価する場合において、非財務的要因については、どのような情報を用いて、どのようなステップを踏んで反映されるべきか、具体的に説明しなさい。

設問3) 株価の適正水準や変動レンジを算定する場合において、為替レートの変化などファンダメンタルズが変化したときの感応度分析の手法について説明しなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

以下のすべての問いに答えなさい。

問1 統合型のブランド・コミュニケーションとは何か、どのようなメリットがあるか、実践に際してどのような障害（ハードル）が存在するかについて説明しなさい。

問2 ブランド拡張とは何か、どのような種類があるか、どのような要因が成功のために重要になるかを説明しなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

問1) 顧客が企業に要求するものは製品そのものではないという分析枠組みのひとつとして、サービスとしての製品 (product as a service) という概念がある。この分析枠組みを用いることで、製品だけの分析とはどのように異なる分析ができるのか、その異なる分析をする意義も含めて論じなさい。

問2) SDGs のように社会から企業に対する要求が強まるなかで、環境負荷軽減を実現するビジネスモデルに注目が集まっている。①製品とサービスを統合的に扱うことで環境負荷軽減を実現するビジネスの事例を1つ挙げ、②製品とサービスをどのように統合することでどのように環境負荷を軽減するビジネスモデルなのか、具体的に説明しなさい。

問3) 「一般的に企業は SDGs などの社会的成果に対して投資を行うことが望ましい」と主張したいと考えた。SDGs 自体も幅広い概念ではあるものの、自分はどのような指標を計測してそれを主張しようと思うか、論じなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

次の3問のすべてに回答せよ。回答の際には必ず問題番号を書くこと。

- 問1 組織構造のひとつの類型としてマトリックス組織がある。マトリックス組織の(1)特徴を説明するとともに、(2)そのメリットとデメリットについても説明せよ。
- 問2 組織的公正という概念がある。この概念には分配的公正、手続き的公正、相互作用的公正という3つの下位次元があるとされるが、これらの下位次元の意味(定義)をそれぞれ丁寧に説明せよ。
- 問3 リーダーシップの古典的研究のひとつであるミシガン研究は、高業績部門の管理者には「部下と一緒に仕事(作業)をしない」という特徴があるとしている。なぜこの特徴が高業績につながりうるのだろうか、解釈して説明せよ。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

以下、2つの問いに答えなさい。

問1 意思決定における「ごみ箱モデル」を説明し、組織論における意義について論じなさい。

問2 エティエンヌ・ウェンガー(Etienne Wenger)が提唱する「実践共同体(communities of practice)」について説明しなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論 文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

問1 ((1)・(2))、問2 ((1)・(2))、問3 ((1)・(2))、および問4にすべて解答しなさい。
解答のさいには、問題番号を明記すること。

問1. (1) 固定資産の減価償却とは何か。説明しなさい。

(2) 減価償却のかわりに、「対象となる個別の固定資産の価値を専門家に鑑定評価させ、評価額の変動をもとにして会計処理をする」という考え方があるとする。会計情報の意義や役割に照らし合わせ、こうした考え方について説明・議論しなさい。

問2. (1) 負債が資産を超える(負債合計>資産合計)状態、すなわち貸借対照表の「純資産の部」がマイナスになっている状態のことを何というか。漢字4文字で解答しなさい。

(2) 上記の問2.(1)のような状態の企業は、会計数値の上では破綻状態に見えるが、それでもすぐに倒産するわけではない。その理由を述べなさい。

問3. (1) 会計監査に関し、その社会的・経済的な意義を説明しなさい。

(2) 現在、サステナビリティ(sustainability)情報などいわゆる「非財務情報」の開示とその保証制度のありかたが議論されている。これに関し、上記の問3.(1)の(会計)監査の社会的・経済的な意義を勘案しつつ、どのような制度設計が望ましいか、あなたの考えを述べなさい。

問4. 今日こんにちの会計情報に求められる質的な諸特性(qualitative characteristics)に関し、会計情報(の開示)の目的に触れながら説明しなさい。

以上

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

設問1) 社長が交代する必要性について以下の点から論じよ。

①最初に各用語について定義し、

②交代の必要性について論じよ。

- ・ 限定合理性 (bounded rationality)
- ・ 環境の不確実性
- ・ 資源依存理論

③上記を踏まえて、社長交代のパターンとどのような社長への交代が望ましいかについて、決定づける要因を踏まえて論じよ。

設問2) カリスマ性のある創業社長が引退した後、子である2代目が若くして社長となった企業では、組織運営が急にうまくいかなることがある。その理由と、どのような方策を立てることが望ましいか論じよ。

設問3) 創業家が大株主で役員を同族内から送り込んでいる企業(いわゆる同族経営企業)のガバナンスの特徴について、エージェンシー理論、ステュワードシップ理論のそれぞれの観点から説明せよ。次に、それを踏まえて、同族経営企業における社外取締役の効果について考察せよ。

設問4) エージェンシー問題について、多角化戦略とフリー・キャッシュフローを例に論じよ。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

次の2問に答えなさい。

- 問1. 「代表性ヒューリスティック」と「利用可能性ヒューリスティック」について、例をあげながら簡単に説明しなさい。また、これらを利用する消費者の特徴を示し、こうした消費者に対するマーケティング・インプリケーションを提案しなさい。
- 問2. 誤った理解（誤認）とは何かを定義したうえで、それらが生じる理由を知覚プロセスの観点から、理論的に説明しなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

以下の各設問に、それぞれ 400-500 字程度の分量を目安にして回答してください。

設問 1 (配点: 20 点)

従来の『日本的経営』とされてきた人材マネジメントの特徴を説明してください。その際、人材採用、人事評価、人材格付け・配置、賃金・報酬、個人のキャリア形成の観点に触れ、これらの要素が相互にどのように関連し合い、一つのシステムを形成しているかに言及すること。

設問 2 (配点: 20 点)

従来の日本的経営が、経済のグローバル化や産業のデジタル化による DX の進展、少子・高齢化に伴う労働観の多様化やリモートワーク等の働き方の多様化といった今日的な経営環境に直面した際に、生じやすい問題と経営の観点から対処すべき課題について論じてください。

設問 3 (配点: 25 点)

設問 2 で挙げた日本的経営に起因する組織の今日的な問題現象と課題からひとつを特定し、その問題現象と課題の改善策を検討するための実証的研究を行うと想定して、以下のそれぞれについて簡潔に述べてください。

- ①研究仮説: 主効果 1 つ、調整効果 1 つを含む仮説を設定せよ
- ②調査設計: 量的調査か質的調査かの選択理由と、データ収集方法を述べよ
- ③分析方法: 想定する統計手法または質的分析手法とその選択理由を述べよ
- ④妥当性への配慮: 内部妥当性・外部妥当性を高めるための工夫を述べよ

設問 4 (配点: 15 点)

組織行動研究における『従業員の主体的行動』に関する概念を一つ取り上げ (プロアクティブ行動、ジョブ・クラフティング、組織市民行動、役割外行動など)、その概念的特徴と理論的發展過程について、主要な研究者・文献を挙げながら説明してください

設問 5 (配点: 20 点)

設問 4 で取り上げた概念や理論を、従来の日本的経営が主流である組織や社会に適用する際の理論的課題と実践的工夫について具体的に論じてください。その際、特定の職種や業界を想定した具体的な施策例も含めること。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・秋実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

次の2問に答えなさい。

問1. マーケティングにおけるマーケット・セグメンテーション（市場細分化）について、次の(1)～(4)に答えなさい。

- (1) マーケット・セグメンテーションとは何か。
- (2) なぜマーケット・セグメンテーションが必要なのか。
- (3) マーケット・セグメンテーションはどのような手順で行うべきか。
- (4) マーケット・セグメンテーションが有効であるためには、どのような条件を満たす必要があるか。

問2. 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）について、次の(1)～(3)に答えなさい。

- (1) 企業の社会的責任とは何かを説明しなさい。
- (2) 企業の社会的責任のレベルを Carroll の4パート・モデルに基づいて説明しなさい。
- (3) 企業が製品開発や物流において環境負荷の低減に努めることは、Carroll の4パート・モデルのどのレベルの社会的責任に該当するかについて論じなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・春実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

以下の2つの問に解答して下さい。

問1 図1は、日本市場でフライドチキンチェーンを展開するK社の月次の全店売上高(実線)とその6区間(6ヶ月)移動平均(点線)を表している。図1から同社の営業状況について読み取れることを3つ以上挙げなさい。また、2018年初時点において、K社はどのようなマーケティング課題に直面していたかを考察しなさい。

問2 ヒューマンタッチ(情緒的・身体的な対人接触)を重視するサービス・エンカウンターにおいて、AI技術の導入は顧客経験(Customer Experience)とオペレーション効率にどのような影響を及ぼすか。期待される相乗効果と、導入に際して生じる課題について、具体的な事例を挙げて論じなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・春実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

設問：

以下は、創業70年目に当たる大企業X社の新規事業開発の状況を記述したものである。

この状況について、下記の観点から論じよ。

- ① X社の新事業開発の状況について、戦略形成の観点からどのように説明できるか。回答に当たっては下記の文言を使用せよ。
・
・
- ② 外部環境の変化が大きい中で、大企業が、新規事業を継続的に生み出すために必要な組織能力について考察せよ。その際、制度やプロセスとして再現可能性を高めるためには何をすべきか、具体的事例を用いて論じよ。
それにもとづき、X社が取るべき組織的対応について論ぜよ。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・春実施)

論 文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

- 問1: 多国籍企業が直接投資によって他国の市場に進出する際の2つの選択肢 (①現地企業との合併、②完全所有子会社の設立) について、それぞれどのような方法で、どのようなメリット/デメリットがあるかを説明してください。
- 問2: 多国籍企業がどのような状況において上記の①もしくは②の方法を選択すべきかについて、取引コスト (Transaction Cost) の考え方をを用いて説明してください。
- 問3: 組織において多様な人材の活躍が困難となる理由について、組織行動論や社会心理学の理論的視点から説明してください。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・春実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

以下のすべての問いに答えてください。

問1 (1) ニッチブランドとは何か、(2) ニッチブランドのマーケティングにおいて重要なことは何かについて論じてください。ただし(1)と(2)は、それぞれ独立して記述してください。

問2 売り手と買い手の間に情報の非対称性が存在する場合、どのようなブランド活動が、なぜ有効であるのかについて、論理的に説明してください。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・春実施)

論 文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

以下、2つの問いに答えなさい。

問1 キャリアアンカーの定義および種類について説明しなさい。

問2 限定された合理的モデルを図とともに説明しなさい。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・春実施)

論文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

次の2問に答えなさい。

- 問1. 「拡張自己」とは何かを具体例を入れながら説明してください。また、C2C プラットフォーム (例:メルカリ) やサブスクリプション・サービス (例: Spotify) の普及が、拡張自己にいかなる変化をもたらすのかを論じてください。
- 問2. ボトムアップ処理 (データ駆動型処理) とトップダウン処理 (理論駆動型処理) の2つに焦点をあてて、消費者の知覚プロセスを説明してください。また、これら2つの処理の相互作用が、消費者の知覚の正確さや効率性に対して、どのように寄与しているか、具体例をあげて説明してください。なお、具体例は消費者の購買意思決定場面のものに限定して解答してください。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程)

(一般入試・春実施)

論 文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

以下の質問に回答してください。各設問につき 400-600 字程度を目安とします。

設問 1

組織と環境の関係についての学術的な理論を一つ挙げ、その定義と内容を説明してください。さらに、当該理論の限界や批判的視点を踏まえた上で、現代の環境変化に対する組織の適応メカニズムについて論じてください。

設問 2

日本の企業組織が直面している環境変化を踏まえ、従来の日本的経営の特徴がどのような問題を引き起こす可能性があるか、組織論または人的資源管理論の観点から論理的に考察し論じてください。

設問 3

- (1) 従業員の主体性に関する学術的概念を2つ取り上げ、それぞれの理論的背景と主要な先行研究を説明した上で、両者を詳しく比較してください。その際、両概念の関係性（競合的、補完的、階層的など）についても言及してください。
- (2) (1) で取り上げた概念について、日本の企業組織においてそのような主体性を促進する際の課題を特定し、実践的対処について人的資源管理施策の観点から論理的かつ具体的に論じてください。

氏名		受験番号	
----	--	------	--

2026年度 大学院入学試験問題

(経営学専攻 博士前期課程) (一般入試・春実施)

論 文

(注意) 解答は別紙解答用紙を使用のこと。

次の2問について解答しなさい。

問1. 次の用語群から2つを選択し、それぞれの意味について説明しなさい。

- ①その他の包括利益(other comprehensive income)
- ②原則主義(principles-based approach)
- ③機能通貨アプローチ(functional currency approach)

問2. 日本の会計制度における、収益の認識・測定方法について説明しなさい。