

令和 7(2025)年度
学習院大学大学院

経営学研究科
博士前期課程

A 日程

2 時限 マーケティング

注意事項

1. 解答用紙の追加を希望する者は係員に申し出てください。この場合、配付直後に必ず追加の解答用紙上部に試験科目、受験番号、氏名を必ず記入してください。いずれも試験終了時に回収します。

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号		カナ	
						氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) マーケティング		備考	問題用紙		採点欄	

次の 5 問の中から 2 問を選び解答しなさい。解答は、日本語でも英語でも構いません。
また、解答の順序も問いませんが、問題番号を明記の上、解答して下さい。
尚、解答用紙が足りない場合には、追加の用紙を利用しても構いません。

1. 製品ライフサイクル (PLC) の各段階を解説し、その各段階において取るべきマーケティング戦略について、説明しなさい。

2. 先発優位性について、その根拠を含めて解説した上で、後発ブランドが取るべき戦略について、説明しなさい。

3. 組織小売業にとってのプライベート・ブランド (PB) の戦略的な位置づけについて説明しなさい。特に、直近の物価高騰との関連で PB 戦略が果たし得る役割について指摘しなさい。

4. サービスの基本特性を 4 つ列挙し解説した上で、サービス・マーケティング特有の課題について説明しなさい。

5. 消費者行動を、選択の階層性という視点から、消費行動、購買行動、買物行動、使用行動という 4 つのレベルに区分し、その各々の分析枠組みについて説明しなさい。

(注意) ・答案は必ず提出すること。 ・太線内は必ず記入すること。

学習院大学大学院

課 程	博士前期課程	研 究 科	経営学研究科	専 攻	経営学専攻	受験 番号		フリ ガナ	
								氏 名	
試 験 科 目	2025年度 一般入試(A日程) マ ー ケ テ ィ ン グ			備 考	解 答 用 紙			採 点 欄	

5

10

15

20

25

30

令和 7(2025)年度
学習院大学大学院

経営学研究科
博士前期課程

A 日程

2 時限 経営学(経営組織・管理系)

注意事項

1. 解答用紙の追加を希望する者は係員に申し出てください。1 枚まで追加を認めます。この場合、配付直後に必ず追加の解答用紙に試験科目、受験番号、氏名を記入してください。いずれも試験終了時に回収します。

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 経営学 (経営組織・管理系)		備考	問題用紙		採点欄

- 以下の二つの問題について解答しなさい。最初に問題の番号を記してから、解答して下さい。
- (1)

コーポレート・ガバナンスとは何か、どのような課題があるかについて、以下の[]内の三つの語句を必ず用いながら、説明しなさい。 語句：[所有と支配の分離、ステークホルダー、エージェンシー理論]
- (2)

組織文化とは何かについて説明した上で、組織文化は企業経営においてどのような役割を果たし、どのような問題をもたらすかについてできるだけ多角的に論じなさい。

學習院大学大学院

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	専攻	経営学専攻	受験番号		フリガナ	
試験科目	2025年度 一般入試(A日程) 経営学 (経営組織・管理系)			備考	解答用紙			氏名	

[illegible]

令和 7 (2025) 年度
学習院大学大学院
経営学研究科 博士前期課程
試験区分 (A日程)
入学試験問題 (参考)

【最終選考】 ※第 1 次選考合格者のみ受験可能

筆記試験	外国語 9:00 ~ 9:45	英語 (辞書持込可。なお、経済英和辞典や電子辞書も可能。)
	専門科目 ※ 10:00 ~ 11:30	出願時にマーケティング、 <u>会計学</u> 、 <u>経営科学</u> 、経営学 (経営組織・管理系)、 <u>経営学</u> (企業戦略・企業経済学系)、 <u>経営史</u> の 6 科目のうち 1 科目を選択してください。
	面接試験 13:30 ~	専門科目その他について

※下線の引かれている問題が次ページより綴られています。

(注意)・答案は必ず提出すること。・太線内は必ず記入すること。

学習院大学大学院

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 会計学		備考	問題用紙		採点欄

次の二つの問いから一つを選び、答えなさい。なお、解答は日本語のほか、英語でも可能である。

- 問 1 a) アメリカの会計基準設定機関である財務会計基準審議会 (F A S B) が 1976 年に公表した討議資料『財務会計及び財務報告のための概念フレームワーク：財務諸表の要素とその測定に関する論点』で挙げられた二つの利益観 (収益費用観と資産負債観) について知るところを述べなさい。
- b) 企業会計原則の一般原則にある保守主義について知るところを述べなさい。
- 問 2 a) 企業価値を評価するための手法について知るところを述べなさい。
- b) CVP 分析と経営レバレッジ係数について説明しなさい。

(注意)・答案は必ず提出すること。・太線内は必ず記入すること。

学習院大学大学院

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程)		備考	問題用紙	採点欄	
	経営科学					

以下の問 1 から問 4 のうち 3 問を選択して答えよ。4 問を解答した場合は、最初の 3 問のみを採点対象とする。解答は、日本語または英語で行うこと。

問 1

A 社ではある製品の来年の製造量を検討しており、選択肢は「A : 20%増産」「B : 10%増産」「C : 増減なし」「D : 10%減産」の 4 つがある。それぞれの場合にこの製品の製造・販売で得られる利益（単位：億円）は、不確実な市場の需要（「多い」「普通」「少ない」のいずれか）に依存し、下表の通りである。A 社は、市場の需要が判明する前に製造量を決定しなければならない。A 社は、市場の需要の実現確率について、「多い」が 0.3、「普通」が 0.5、「少ない」が 0.2 と見込んでいる。

市場の需要	多い	普通	少ない
A : 20%増産	75	55	20
B : 10%増産	60	55	30
C : 増減なし	50	50	35
D : 10%減産	40	40	40

以下の問いに答えよ。ただし、表中の数値を A 社の利得とする。(1) ~ (4) は、A ~ D の記号で回答し、該当するものが複数ある場合はその全てを書くこと。それぞれ該当するものを過不足なく答えた場合のみ正解とする。(4)、(5) は計算過程も記すこと。

- (1) マキシミン基準により選ばれる選択肢はどれか。
- (2) マキシマックス基準により選ばれる選択肢はどれか。
- (3) ミニマックス・リグレット基準により選ばれる選択肢はどれか。
- (4) 期待利得最大化により選ばれる選択肢はどれか。
- (5) 市場の需要を確実に予測するような完全情報の期待価値はいくらか。表の利得ベースで答えること。単位は不要。

問 2

ある会社で、製品 X と Y を生産している。X を 1t (トン) 生産するには、材料 A が 15kg、材料 B が 5kg 必要である。また、Y を 1t 生産するには、材料 A が 5kg、材料 B が 10kg 必要である。いま保有する材料は、材料 A が 500kg、材料 B が 400kg であり、これより多くの材料を用いることはできない。これらの材料を用いて各製品を生産し、X と Y の販売で得られる利益の合計が最大になるよう各製品の生産量を決定したい。製品 1t あたりの販売利益は、X が 50 万円、Y が 60 万円であり、生産した製品は全て売れるとする。以下の問いに答えよ。(3)、(4) は計算過程も記すこと。

- (1) この状況を線形計画問題として定式化せよ。すなわち、X と Y の生産量（単位：t）をそれぞれ x および y として、目的関数および制約条件を数式で表せ。
- (2) (1) の線形計画問題の実行可能領域を、 xy 平面上に図示せよ。
- (3) (1) の線形計画問題を解いて、最適解における X と Y の生産量、および X と Y の販売で得る利益の合計を求めよ。
- (4) 製品 X の 1t あたりの販売利益が 25 万円になったとする。その他の条件は変わらないとき、最適解における X と Y の生産量、および X と Y の販売で得る利益の合計を求めよ。

(注意)・答案は必ず提出すること。・太線内は必ず記入すること。

学習院大学大学院

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 経営科学		備考	問題用紙		採点欄

問 3

次の表は、5 人の学生 A～E のある日の勉強時間と睡眠時間のデータである。

	A	B	C	D	E
x : 勉強時間 (時間)	9	5	1	3	7
y : 睡眠時間 (時間)	2	5	9	6	8

勉強時間と睡眠時間をそれぞれ変数 x および y とする (いずれも単位は時間)。以下の問いに答えよ。いずれも計算過程も記すこと。

- (1) x と y のそれぞれについて、平均および分散 (標本分散) を求めよ。
- (2) x と y の共分散を求めよ。
- (3) x を説明変数、 y を目的変数 (被説明変数) として、最小二乗法により回帰直線の式を求めよ。

問 4

ある工場の製品の製造過程では、1 % の割合で不良品が製造されてしまう (その他の 99% は良品である)。出荷前の時点で、個々の製品が不良品かどうかは正確には分からない。しかし、その可能性を検査する装置があり、検査をすると「良」または「不良」の判定が出る。この検査結果が正しい確率は 95% である。すなわち、本当は良品である製品を検査した場合、確率 0.95 で「良」、確率 0.05 で「不良」と判定する。また、本当は不良品である製品を検査した場合、確率 0.05 で「良」、確率 0.95 で「不良」と判定する。以下の問いに答えよ。いずれも計算過程も記すこと。

- (1) ランダムに選んだある 1 つの製品の検査結果が「不良」であった場合、それが本当に不良品である確率を求めよ。
- (2) ランダムに選んだある 1 つの製品の検査結果が「良」であった場合、それが本当に良品である確率を求めよ。

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 経営学 (企業戦略・企業経済学系)		備考	問題用紙		採点欄

問題 [全 100 点] 問題の指示に従って、問題番号とともに、適切な言葉や式を記入し、記述なさい。

1 企業戦略をめぐる概念

1.1 取引の利益

問題の一番下にまとめた選択肢から、次の問番号のある空欄を埋めるのに適切なものを選び、解答用紙に記入してください。

消費者の利得は、ある選択肢について、消費者が最大限払ってもよいと考える金額である問 1 () から、その選択肢の価格を引いたものを、個人の問 2 () と呼びます。この消費者は、自分の手元にある選択肢の問 2 () の大きさを比較し、どれを購入するかを決定します。そうして購買された商品の総量を、問 3 () といいます。問 3 () に価格をかけたものが、企業の間 4 となります。価格から限界費用を引いたものを問 5、さらにそれに問 3 をかけ、問 6 () を引いたものを利潤と呼びます。そして、社会全体にとって、その取引がどのくらいの経済価値をもたらすのかを示す概念は、問 4 () と呼びます。これは、市場に参加している消費者の問 2 () を足し上げた問 5 () と企業などの提供する側の利潤を足し上げたものの和を、問 7 () とよびます。

- (1) 効用
- (2) 便益 (もしくは WTP)
- (3) 利潤
- (4) 売上
- (5) マージン
- (6) 需要
- (7) 社会余剰
- (8) 消費者余剰
- (9) 固定費用
- (10) 総費用

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 経営学 (企業戦略・企業経済学系)		備考	問題用紙		採点欄

1.2 競争戦略

問 8 企業Aと企業Bは、需要の価格弾力性が低い（＝需要の価格弾力性が1より小さい）市場に直面しています。企業Aは、コストを引き下げる能力に優れている一方、差別化はそれほど得意ではありません。一方、企業Bは、コスト競争力はまあまあですが、差別化する能力には、優れています。

この企業AとBが、どのような競争戦略を立てることが望ましいのか、次の用語をすべて用いて、記述してください。

- 1. 競争優位
- 2. コスト優位
- 3. 差別化優位
- 4. マージンを引き上げる
- 5. 市場シェアを拡大する
- 6. 消費者余剰

(注意)・答案は必ず提出すること。・太線内は必ず記入すること。

学習院大学大学院

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 経営学 (企業戦略・企業経済学系)		備考	問題用紙		採点欄

2 利潤を最大化する条件をもとめる

企業 A は、次のような需要、限界費用、固定費用の関数に直面しているとします。

$$\begin{aligned}\text{需要 } q &= 800 - p \\ \text{限界費用 } c &= \frac{3}{2}q \\ \text{固定費用 } F &= 10000\end{aligned}$$

問1 この条件のもとで利潤を最大化する価格は、いくらになりますか？

技術革新によって、企業 A の直面する市場では、次のように変化しました。

$$\begin{aligned}\text{需要 } q &= 800 - p \\ \text{限界費用 } c &= 100 \\ \text{固定費用 } F &= 10000\end{aligned}$$

問2 このとき、利潤を最大化する価格はいくらになりますか？

問3 問1 の価格と問2 の価格のどちらが大きいですか？なぜそうなるのですか。

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 経営学 (企業戦略・企業経済学系)		備考	問題用紙		採点欄

3 需要の価格弾力性を計算する

ある小さなまちにスポーツジムがあります。そのジム会員の需要を次のような式で書くことができます。

月会費 $p=$ 16000 $-$ 0.4 $\times$ 会員数 Q

- 問 1 月会費が 5000 円の時、ジム会員の需要の価格弾力性を計算しなさい。【ヒント 需要の価格弾力性 $= -\frac{\Delta q/q}{\Delta p/p} = -\frac{\Delta q}{\Delta p} \frac{p}{q}$ とかける。一方で、 $\frac{\Delta p}{\Delta q}$ は、上の（逆）需要曲線（＝会員数がひとり増えるとき、価格はいくら下がるか。）の傾きである。このため、需要の価格弾力性の式のうちの $\frac{\Delta q}{\Delta p}$ は、 $\frac{1}{\text{需要の傾き}}$ となる。】
- 問 2 月会費が 10000 円の時、ジム会員の需要の価格弾力性を計算しなさい。
- 問 3 価格が下がると、需要の価格弾力性はどうか変化していきますか？

課程	博士前期課程	研究科	経営学研究科	受験番号	カナ	
					氏名	
試験科目	2025 年度 (A 日程) 経営学 (企業戦略・企業経済学系)		備考	問題用紙		採点欄

4 最適な生産量を考える

アサコは、蜜蝋（＝蜂の巣を構成している蝋を精製したもので、食べたり、クリーム・口紅の原料になる。）をつくる会社を経営しています。蜜蝋の市場は差別化ができておらず、完全価格競争になっています。1 キロ 5 万円の価格がついています。この蜜蝋を生産する固定費用は 15 万円、年間 6 キロまで生産する設備を持っています。また、蜜蝋の生産には、蜂の子どもを購入し、それを飼育し蜜蝋の採集をする養蜂職人を雇います。以上の情報をつかって、このアサコの会社のコスト構造をまとめた次の表の穴に数字を埋めたうえで、以下の質問に答えてください。総可変費用は、任意の生産量までの限界費用を足し上げたものです。なお、表に記入した数字を解答用紙に書く必要はありません。

- 問 1 アサコが収入の最大化をめざすのであれば、蜜蝋を何キロ生産するべきですか。10 キロ単位でしか生産できないとします。
- 問 2 アサコが利潤を最大化するには、何キロを生産するべきですか。
- 問 3 利潤を最大化する生産量の水準では、限界収入と限界費用はそれぞれいくらですか。この 2 つの変数の関係はどうなっていますか。
- 問 4 固定費が突然 30 万円に値上がりしました。利潤最大化をめざすとき、アサコは生産量はどう変えるべきですか。
- 問 5 人出不足で養蜂職人の賃金が高騰し、どの生産量においても限界費用が 8 千円増加した。この突然の費用の増加に直面して、アサコは生産量をいくらに変更するべきでしょうか。

表 1 蜜蝋の生産構造

数量 キロ	総収入 万円	固定費用 万円	総可変費用 万円	総費用 万円	利潤 万円	限界収入 万円	限界費用 万円
0	0	15				-	-
1			3.0				3.0
2			6.5				3.5
3			10.7				4.2
4			15.7				5.0
5			21.7				6.0
6			28.8				7.1

出所 参考文献 [1] の 8 章演習問題 1 を出題者が改編。

参考文献

[1] レビット, スティーブン『レビットミクロ経済学 基礎編』東洋経済新報社、2017 年

(注意)・ 答案は必ず提出すること。・ 太線内は必ず記入すること。

学習院大学大学院

課 程	博士前期課程	研 究 科	経営学研究科	受 験 番 号		カナ	
						氏 名	
試 験 科 目	2025 年度 (A 日程) 経営史		備 考	問 題 用 紙		採 点 欄	

第一次世界大戦後から 1920 年代にかけて、アメリカの大企業は、企業の内外の変化に対応するために経営組織の改革を行った。その中でも、先駆的で代表的な事例とされるデュポン社やジェネラル・モーターズ社の動きに触れながら、同時期の経営組織の改革について、改革の背景・具体的内容・成果について論述しなさい。