

令和 8（2026）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（一般・A 日程）
入学試験問題

【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 <u>マーケティング</u> 、会計学、経営科学（※1）、 <u>経営学（経営組織・管理系）</u> 、 <u>経営学（企業戦略・企業経済学系）</u> 、経営史の 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

※1 受験時に小型定規と電卓の持ち込みを可とします。ただし、通信機能やプログラム機能をもつ電卓、関数電卓の持ち込みは認めません。

※下線の引かれている問題が次ページからあります

令和8(2026)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。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。

(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	2026 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.

消費者の購買意思決定プロセスについて、主要な段階を列挙した上で、各段階の概要について述べなさい。
また、近年のデジタル技術の進展の結果、どのような変容が起こっているかについても説明しなさい。
2.

経営資源の量的側面と質的側面に注目して企業の競争上の地位を類型化した上で、各類型別にみたマーケティング戦略上の定石について述べなさい。
3.

わが国における近年の人口動態変化の概要を示した上で、それがもたらすマーケティング上の課題について、特定の市場・業界を前提として説明しなさい。
4.

デジタル・プラットフォームを基盤として急速に発展するシェアリング・エコノミー (sharing economy) の概要について述べた上で、企業に求められるマーケティング上の対応について説明しなさい。
5.

価値の創造と獲得、あるいは、価値共創といったマーケティング課題の達成において、ブランド構築が果たす役割について、脱コモディティ化の文脈の中で説明しなさい。

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	2026年度（A日程） マーケティング			備考	解答用紙		採点欄	

[illegible]

◆出題の意図

マーケティング領域における基礎的・基本的概念および分析枠組に関する知識・理解度を確認するための論述問題を出題した。また、出題する分野が偏らないように 5 問出題し、その内から 2 問を選択する方式を採用した。

◆解答又は解答例

1. 消費者の購買意思決定プロセスについて、主要な段階を列挙した上で、各段階の概要について述べなさい。

また、デジタル技術の進展の結果、どのような変容が起こっているかについても説明しなさい。

消費者の購買意思決定プロセスは、一般に①問題認識、②情報探索、③代替案評価、④選択・購買、⑤購買後評価の 5 段階から構成される。

第 1 に、問題認識である。これは、現状と理想状態との間に差異が生じたときに、その解消の必要性を認識し、購買意思決定プロセスをスタートさせる段階である。内的刺激（欲求の発生、製品の老朽化など）および外的刺激（広告、他者の使用状況など）が契機となる。

第 2 に、情報探索である。問題解決のために情報を収集する段階であり、記憶に依拠する内的探索と、外部情報源に依拠する外的探索がある。関与度が高い商品ほど探索は広範かつ慎重に行われる。

第 3 に、代替案評価である。収集した情報を基に、価格、品質、機能、ブランド等の属性を比較検討する。判断は必ずしも完全合理的ではなく、経験則やブランド・イメージに依拠する場合も多い。

第 4 に、選択・購買である。評価の結果として最も望ましい選択肢を選ぶ段階である。ただし、他者の意見や在庫状況などの状況要因により変更されることもある。

第 5 に、購買後評価である。使用経験に基づき満足または不満足が形成される。満足は再購買やロイヤルティを促進し、不満足は苦情や否定的口コミにつながる。

以上が基本的プロセスである。

次に、デジタル技術の進展による変容について述べる。第 1 に、情報への即時アクセスが可能となり、情報探索が高度化・常時化した。第 2 に、オンラインレビューや SNS により口コミの影響力が増大した。第 3 に、EC の普及により評価と購買が同一プラットフォーム上で完結し、意思決定が迅速化した。第 4 に、購買後のレビュー投稿が他者の意思決定に影響を与えることで、従来の線形モデルは循環型へと変容している。

以上のように、購買意思決定プロセスは 5 段階から成るが、デジタル化によりその構造と速度は大きく変化している。

2. 経営資源の量的側面と質的側面に注目して企業の競争上の地位を類型化した上で、各類型別にみたマーケティング戦略上の定石について述べなさい。

企業の競争上の地位は、保有する経営資源の量的側面（資金力・規模・流通網など）と質的側面（独自性・希少性・模倣困難性など）に注目することで、「リーダー」「チャレンジャー」「フォロワー」「ニッチャー」という 4 つの類型に整理することができる。

リーダーは、量的・質的経営資源の双方において優位に立つ企業であり、市場シェアが高く、業界標準を形成する立場にある。この類型におけるマーケティング戦略の定石は、市場全体の需要拡大やブランドの規範化を通じた競争地位の防衛である。広告投資やチャネル支配を活用し、参入障壁を高めることが重視される。

チャレンジャーは、一定の量的資源を有しつつも、リーダーに対する相対的劣位を抱える企業である。この場合のマーケティング戦略の定石は、差別化軸を明確にした攻撃的戦略であり、特定の製品属性や顧客層に焦点を当てた一点突破型の競争が採られる。

フォロワーは、独自性に乏しいものの、一定の資源規模を持つ企業である。マーケティング戦略上は、リーダーやチャレンジャーの成功事例を模倣しつつ、コスト効率や供給安定性を強みに競争することが定石とされる。過度な差別化競争を避け、安定的な市場ポジションの維持を目指す。

ニッチャーは、量的資源は限定的であるが、特定分野において高い質的資源を有する企業である。このタイプのマーケティング戦略の定石は、ターゲット市場を明確に絞り込み、専門性や高付加価値による差別化を図る集中戦略である。大企業との正面競争を避け、顧客との長期的関係構築が重視される。

以上のように、企業のマーケティング戦略は、自社の経営資源特性と競争上の地位に適合した形で選択される必要があり、この適合性こそが持続的競争優位を左右する。

3. 我が国における人口動態変化の概要を示した上で、それがもたらすマーケティング上の課題について、特定の市場・業界を前提として説明しなさい。

我が国の人口動態は、総人口の減少、生産年齢人口の縮小、少子化の進行、高齢化の進展、さらには単身世帯の増加や都市部への人口集中など、多面的な構造変化を伴っている。これらは相互に関連しながら、市場規模や需要構造に大きな影響を及ぼしている。

ここでは、こうした人口動態変化の中でも、とりわけ市場構造への影響が大きい少子化と高齢化に焦点を当てて論じる。少子化は将来的な市場規模の縮小を、高齢化は顧客層の中心の移行という質的变化をもたらす点で、企業のマーケティング戦略に直接的な再編を迫る要因であるためである。

以上の観点を踏まえ、以下では少子化および高齢化が住宅・不動産市場にもたらすマーケティング上の課題について論じる。

第1に、少子化の影響である。若年層および子育て世帯の減少は、新築住宅市場の需要縮小をもたらす。従来の「結婚・出産を契機とした持家取得」というライフサイクル前提は弱まり、ファミリー層向け戸建住宅の市場規模は縮小傾向にある。そのため企業には、単身世帯や共働き世帯を対象としたコンパクト住宅、立地重視型住宅などへの商品戦略の転換が求められる。また、市場全体の縮小により顧客獲得競争は激化し、性能・デザイン・アフターサービス等による差別化が重要となる。

第2に、高齢化の影響である。高齢者世帯の増加は、住宅需要の質的变化をもたらす。具体的には、バリアフリー設計や安全性向上、見守り機能などを備えた住宅へのニーズが高まる。また、新築市場が縮小する一方で、既存住宅のリフォーム・リノベーション市場は拡大する可能性がある。さらに、高齢者は住宅資産を保有している場合が多く、住み替え支援や資産活用提案など、金融サービスと連動した総合的提案力が求められる。

以上を踏まえると、住宅・不動産市場におけるマーケティング上の課題は、第1に量的拡大型戦略から質的価値創造型戦略への転換、第2に多様化する世帯構成を踏まえた精緻なセグメンテーション、第3に購入後も含めた長期的関係構築の強化にあるといえる。

結論として、少子化と高齢化は市場規模の縮小と顧客構造の変化を同時にもたらすため、企業は従来型の大量供給モデルを見直し、変化した人口構造に適合したマーケティング戦略を構築する必要がある。

4. デジタル・プラットフォームを基盤として急速に発展するシェアリング・エコノミー（sharing economy）の概要について述べた上で、企業に求められるマーケティング上の対応について述べなさい。

シェアリング・エコノミー（sharing economy）とは、個人や企業が保有する遊休資産やスキル、時間などを、オンライン上のプラットフォームを介して他者と共有・取引する経済形態を指す。宿泊、移動、労働、知識など多様な分野に広がっており、従来の「所有」を前提とした消費形態に代わり、「利用」や「アクセス」を重視する点に特徴がある。

この仕組みを可能にしているのが、デジタル・プラットフォームによる需給マッチング、評価・レビュー機能、決済の簡便化である。これにより、取引コストや情報の非対称性が大きく低減され、個人同士の取引であっても一定の信頼性が確保されるようになった。その結果、市場への参入障壁が下がり、短期間で大規模な市場形成が可能となっている。

このようなシェアリング・エコノミーの拡大に対し、企業には従来とは異なるマーケティング上の対応が求められる。第1に、「所有価値」から「利用価値」への価値提案の転換である。製品そのものの性能や耐久性を訴求するだけでなく、利用のしやすさ、柔軟性、体験価値といったサービスの要素を重視したマーケティングが必要となる。

第2に、プラットフォーム上における信頼構築への対応である。シェアリング・エコノミーでは、企業と顧客の関係に加え、利用者同士の相互評価が重要な役割を果たす。このため、品質管理やルール設計、トラブル対応などを通じて、エコシステム全体の信頼性を維持することが、マーケティング上の重要課題となる。

第3に、顧客との関係性の再定義が挙げられる。利用者は単なる消費者ではなく、サービス提供者にもなり得る存在であるため、企業は双方向的な関係を前提としたコミュニケーションやインセンティブ設計を行う必要がある。コミュニティ形成や参加意識の醸成も、競争優位の源泉となる。

以上のように、シェアリング・エコノミーは、デジタル技術を背景に消費の前提であった「所有」の概念を揺さぶり、企業のマーケティングに価値提案、信頼構築、顧客関係の再設計を求めている。企業は、自社の提供価値を製品中心から利用体験中心へと転換し、この新たな経済環境に適応することが不可欠である。

5. 価値の創造と獲得、あるいは、価値共創といったマーケティング課題の達成において、ブランド構築が果たす役割について、脱コモディティ化の文脈の中で説明しなさい。

市場競争の成熟化に伴い、製品やサービスの機能・品質が同質化する中で、企業にとって価値の創造と獲得、さらには価値共創をいかに実現するかが重要なマーケティング課題となっている。このような状況はコモディティ化と呼ばれ、価格競争の激化や利益率の低下を招きやすい。その克服、すなわち脱コモディティ化において、ブランド構築は中核的な役割を果たす。

まず、価値創造と獲得の観点から見ると、ブランドは製品・サービスに象徴的価値や意味的価値を付与する装置として機能する。機能的差別化が困難な場合であっても、ブランドを通じて信頼性、安心感、自己表現、ライフスタイルとの適合性といった無形価値を提示することで、顧客は価格以外の基準で選択を行うようになる。これにより、企業は価格競争から距離を取り、付加価値に基づく価値獲得を可能にする。

次に、価値共創の観点では、ブランドは企業と顧客を結びつける共通の意味基盤として機能する。現代のマーケティングにおいて、価値は企業が一方的に提供するものではなく、顧客の利用経験や解釈を通じて共に形成される。ブランドが明確な理念や世界観を持つことで、顧客はそれを解釈し、自身の経験や文脈の中で価値を再構築する。この過程自体が価値共創であり、ブランドはその媒介となる。

さらに、脱コモディティ化の文脈においては、ブランドは競争の土俵を再定義する役割を担う。製品属性レベルでの比較可能性を低下させ、「何を買うか」ではなく「どのブランドと関係を結ぶか」という選択へと顧客の意思決定を転換させることで、競争軸を価格や機能から関係性や共感へと移行させる。

以上のように、ブランド構築は、価値を創造し、それを企業が獲得するための手段であると同時に、顧客との価値共創を可能にする基盤でもある。脱コモディティ化が進む市場環境において、ブランドは単なる識別記号ではなく、価値創造プロセス全体を支える戦略的資源として位置づけられる。

令和8(2026)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。

(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	2026 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) 組織の基本形態として、機能別組織、事業部制組織、マトリックス組織の各形態について、その特徴と長所及び短所等を詳しく説明しなさい。
- (2) 日本企業における人材育成方法について、今日的課題と今後の方策を含めて詳しく説明しなさい。

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	
							氏名	
試験科目	2026年度（A日程） 経営学 （経営組織・管理系）			備考	解 答 用 紙		採点欄	

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. On the right side, there are numerical labels indicating line numbers: 5, 10, 15, 20, 25, and 30. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

◆出題の意図

A 日程の経営組織・管理系の問題では、第 1 問でマクロ組織論領域の知識を問い、第 2 問では個別管理論としての人的資源管理領域に焦点を当て、その理解度を問うものである。具体的に、第 1 問では経営組織の基本構造について基本的内容及び長所、短所についての知識を有しているのかを確認している。また、第 2 問では日本企業の人材育成の具体的方法についての理解度を確認するとともに、その課題や今後の方策についての論理性を踏まえた個人的見解を問うものである。

◆解答又は解答例

記述式の問題であるため、以下に示す解答例はあくまで一例であり別解も存在する可能性がある。また、問題（2）の「今日の課題と今後の方策」については、個人的見解を問うものであり、論理性を評価対象としている。従って、上記箇所についての解答例は示さない。）

問題（1）

組織の基本形態の一つである職能別組織は、例えば研究開発や製造、販売などの仕事内容に基づいて専門分化された部門を設計し、トップマネジメントからボトムへと至る縦方向の命令系統が直線的に貫かれた組織形態である。職能別組織の長所の一つは、各部門によって当該仕事内容における知識が蓄積され、各部門における熟練形成が容易になる可能性が指摘される。短所の一つとしては、権限がトップマネジメントに集中し、部門横断的な調整にもトップマネジメントが関与することになり、トップマネジメントの負担が大きくなってしまうことが指摘される。

事業部制組織は、製品別、地域別、顧客別などの事業部を構成単位とする組織形態である。各事業部内に例えば製造や販売などの職能別機能を内包化させ、自律的の高い事業部を活動単位とした組織である。長所の一つとして、トップマネジメントは全社的意思決定に専念することができるとともに、短所としては事業部間での資源の重複やセクショナリズムが生じやすいといった点が指摘される。

マトリックス組織は、一般的に上記で説明した職能部門と事業部門とを格子状に組み合わせたものであり、職能別組織のもつ専門性や効率性といった長所と事業部制組織がもつ機動的な市場対応性といった長所を双方取り込むことを意図している。しかしながら、この組織形態の短所としては、命令系統間での権力争いやコンフリクトが発生しやすい等の点が指摘される。

問題（2）

企業は従業員が自己の能力を高め、職務を効果的かつ効率的に遂行することができるように、人材開発を行っている。人材開発方法にはいくつかの種類があるが、日本企業における代表的な方法として、OJT と Off-JT、自己啓発支援を挙げることができる。

OJT とは、On The Job Training の略称であり、職場内教育あるいは職場内訓練と呼ばれる。従業員が実際の日常業務を行う中で、直属上司や先輩からの指導を通じて職務を遂行するのに必要な知識や技能、態度を継続的に習得していく点に特徴がある。

Off-JT とは、Off-The Job Training の略称であり、一般的に職場外教育と呼ばれる。実際の職務を離れて従業員の能力開発を行う方法であり、従業員が職場外で行われる特定の目的をもった集合研修（教育）に参加することによって行われることが多い。この Off-JT による集合研修は、従業員の階層に基づいて実施される「階層別研修」と、従業員の担当する職能に基づいて実施される「職能別研修」、特定の経営課題に基づいて実施される「経営課題対応研修」の大きく 3 つに分類される。

自己啓発支援とは、従業員自身が、自己のスキルや専門性を高めたいという個人の自己開発意欲に基づく能力開発を企業として支援するものである。具体的な方法として、近年大企業を中心に、e-learning を導入、活用した自己啓発の支援の取り組みが行われてきている。

令和 8（2026）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（一般・A 日程）

入学試験問題

経営科学

（志願者なし）参考

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	受験番号		カナ	
						氏名	
試験科目	2026 年度 (A 日程)		備考	問 題 用 紙		採点欄	
経営科学							

以下の4問から2問を選択して答えよ、3問以上を解答した場合は、前半の2問で採点する。解答は、日本語または英語で行うことができる。日本語と英語の混合文でもよい。

問題 1

ケーキ目白屋では、菓子1と菓子2を作っている。主要材料は以下の3種類で、在庫は小麦粉 100 kg, バター 80 kg, 卵 60 個がある。製品1単位あたり製造するために必要な材料は以下のようになっている。

	小麦粉(kg)	バター(kg)	卵(個)
菓子 1	2	4	6
菓子 2	2	2	1

利益は菓子 1 が 300 円，菓子 2 が 100 円とする．利益を最大化するには，菓子 1 と菓子 2 を何単位製造すればよいか求めよ．必要であれば，以下の罫線の図を用いよ．

A full page of blank graph paper with a uniform grid of small squares. The grid consists of 20 columns and 20 rows, creating a total of 400 squares. The lines are thin and black, set against a white background. There are no margins or additional markings on the page.

問題 2

mejiro 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：10%増産」「B：増減なし」「C：10%減産」の三つがある。それぞれの場合にこの製品の製造・販売から得られる利益（単位：億円）は、来年の経済状況（「好転」「不変」「悪化」のいずれか）に依存し、下表の通りである。mejiro 社はこの不確実な状況で来年の製造量を決定しなければならない。この意思決定問題に関して、以下の問いに答えよ。ただし、下表の数値を mejiro 社の利得とする。（1）～（2）は、A～C の記号で回答すること。答えとして該当するものが複数ある場合はその全てを、ない場合は「なし」と書くこと。

	好転	不変	悪化
A : 10%増産	60	52	39
B : 増減なし	50	45	41
C : 10%減産	40	36	30

- (1) マキシマックス基準を簡単に説明し、それにより選ばれる選択肢はどれか答えなさい。
- (2) ミニマックス・リグレット基準を簡単に説明し、それにより選ばれる選択肢はどれか答えなさい。

(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	2026 年度 (A 日程)		備考	問題用紙	採点欄	
	経営科学					

問題 3

スーパーX 店の過去 3 年の毎月の売上は $N(1200, 3600)$ にほぼ従うと仮定する。単位は万円である。来月の売り上げ目標を以下の 2 通りで設定せよ。有効数字は 3 桁で計算せよ。

(a) チャレンジ目標：上位 2.5%に入る高い目標値

(b) 安全目標：達成確率が 97.5%以上となる目標値

問題 4

残存期間がちょうど 1 年のクーポン債がある。半年ごとにクーポンが支払われ、現在はクーポン支払い直後の時点である。クーポン率は年率 3%，満期利回り（年率）は 5%である。このとき、この債券の価格を表す式を記述せよ。ただし、計算は不要とする。

◆出題の意図

問題 1

線形計画問題である．変数が 2 個の場合，2 次元平面状のグラフ描画により解ける．

問題 2

狭義の不確実性下の意志決定基準に関する問題．マキシマックス基準は選択肢ごとに最大の利益を考え，その値が最大になる選択肢を選ぶ基準．ミニマックス・リグレット基準は夫々の選択肢について後悔度が最も大きいケースを想定しその中で最も小さい後悔で済むものを選択する．

問題 3

正規分布を使った確率問題．

問題 4

債券価格の公式を適用する問題．

◆解答又は解答例

問題 1 菓子 1：5 単位，菓子 2：30 単位

問題 2 (1) A, (2) A

問題 3 (a) 約 1320 万円, (b) 1080 万円

問題 4 解答の一例

$$c=0.03; r=0.05; R=(1+r/2)^{-1};$$

$$(100 \cdot c/2) \cdot (R + R^2) + 100 \cdot R^2$$