

2026 年度
大阪経済法科大学大学院 経済学研究科
経済学専攻 修士課程
入学試験 問題用紙（前期）

受験番号	
------	--

【注意事項】

以下の注意事項を確認すること。

1. この問題用紙は、経済学専攻を志望する者が使用する用紙である。
2. 落丁、印刷不鮮明等がある場合、新しい問題用紙と交換するので知らせること。
3. 試験時間は 90 分であり、専門科目および外国語（英語）の計 6 科目から 2 科目を選択して 2 科目とも必ず解答すること。
4. 各科目の問題は次の各ページに記載されている。
 - ・ミクロ経済学……………1 ページ
 - ・マクロ経済学……………2 ページ
 - ・経済史……………3 ページ
 - ・社会経済学……………4 ページ
 - ・経済政策……………5 ページ
 - ・外国語：英語……………6 ページ
5. 「外国語：英語」を選択する場合、英和辞書のみ持ち込み参照することができる。ただし、電子辞書の持ち込みは認めない。
6. 問題用紙は解答用紙と一緒に回収する。メモを書いてもよいが、持ち帰ってはならない。問題用紙にも受験番号を記入すること。
7. 解答用紙にも注意事項が書かれているので、確認すること。

■ミクロ経済学

市場は完全競争であるとする。また企業の生産関数は $Y = 4L^{\frac{1}{4}}K^{\frac{1}{4}}$ で与えられているとする。ここで、 Y は生産量、 L と K はそれぞれ労働と資本の投入量である。また、労働と資本の要素価格をそれぞれ w と r 、生産物の価格を p とする。次のすべての問題に答えなさい。

1. 各生産要素の限界生産性を求めなさい。
2. 資本の労働に対する技術的限界代替率を求めなさい。
3. 企業の労働と資本に対する需要関数、費用関数、生産物の供給関数を求めなさい。
4. 平均費用と限界費用を求めなさい。

■マクロ経済学

以下の(1)、(2)式からなる乗数モデルについて、問題 1～3 に答えよ。

$$\text{消費関数: } C = c(Y - T) + \bar{C} \quad (1)$$

$$\text{均衡条件: } Y = C + I + G \quad (2)$$

Y : 総生産(=総所得)、 T : 租税、 C : 消費、 c : 限界消費性向 ($0 < c < 1$)、
 $\bar{C}$: 基礎消費、 I : 投資、 G : 政府支出。 (T 、 c 、 $\bar{C}$ 、 I 、 G は一定とする。)

1. 政府支出 G を ΔG だけ増やしたとき、総生産 Y の変化分 ΔY はどうなるかを説明せよ。
2. 租税 T を ΔT だけ増やしたとき、総生産 Y の変化分 ΔY はどうなるかを説明せよ。
3. 政府支出増加を租税増加でまかない、 $\Delta G = \Delta T$ としたとき、総生産の変化分 ΔY はどうなるかを説明せよ。

■経済史

第 2 次世界大戦後のアメリカ主導による自由貿易体制は 1980 年代に大きな転機を迎えた。1980 年代から 90 年代にかけてのアメリカの通商政策とその背景、世界貿易への影響を二国間、地域間、多国間の視点から述べよ。

■社会経済学

以下のすべての問いに答えなさい。

1. 資本の有機的構成について説明しなさい。
2. 相対的過剰人口の累進的生産のメカニズムを説明しなさい。

■経済政策

農業の特殊性について、需要面と供給面から説明しなさい。

■外国語：英語

次の英文を日本語に翻訳しなさい。

Nippon Steel Corp. said Wednesday it has finalized a \$14.1 billion deal to acquire United States Steel Corp. as a wholly owned subsidiary after U.S. President Donald Trump reversed his initial opposition and allowed the deal to proceed.

The move will give Japan's largest steelmaker, and the world's fourth-largest, greater access to the growing U.S. market for high-grade steel, with U.S. Steel issuing a golden share to the U.S. government that grants veto power over key management decisions.

"Together, Nippon Steel and U.S. Steel will be a world-leading steelmaker, with best-in-class technologies and manufacturing capabilities," the two companies said in a joint statement.

Nippon Steel said it has concluded a National Security Agreement with the U.S. government and pledged to invest around \$11 billion by 2028 in the iconic but struggling Pittsburgh-based company.

Under the agreement, the U.S. president or a designated official will have the right to approve certain management decisions, including the closure or idling of U.S. Steel's existing manufacturing facilities in the United States.

U.S. Steel will keep its headquarters in Pittsburgh, with a majority of its board of directors composed of U.S. citizens and key management positions, including the CEO, held by Americans.

(中略)

Despite opposition from both Biden and Trump, Nippon Steel continued to pursue full ownership of U.S. Steel, arguing that partial control could risk the leakage of its cutting-edge technologies.

Founded in 1901, U.S. Steel was once a symbol of American economic prowess, but it has struggled to keep up with competition from Chinese and other foreign rivals.

Facing a shrinking domestic market due to a declining population, Nippon Steel has increasingly focused on overseas expansion, carrying out mergers and acquisitions in countries such as India and Thailand. Its goal is to boost annual steel output to 100 million tons.

(出典：“Nippon Steel finalizes deal to make U.S. Steel wholly owned”, *Kyodo News*, June 19, 2025.)

問題は以上です。

下書き用紙

2026 年度
大阪経済法科大学大学院 経済学研究科
経営学専攻 修士課程
入学試験 問題用紙（前期）

受験番号	
------	--

【注意事項】

以下の注意事項を確認すること。

1. この問題用紙は、経営学専攻を志望する者が使用する用紙である。
2. 落丁、印刷不鮮明等がある場合、新しい問題用紙と交換するので知らせること。
3. 試験時間は 90 分であり、専門科目および外国語（英語）の計 7 科目から 2 科目を選択して 2 科目とも必ず解答すること。
4. 各科目の問題は次の各ページに記載されている。
 - ・経営管理（経営戦略も含む）……………1 ページ
 - ・経営組織（人的資源管理も含む）……………2 ページ
 - ・経営情報……………3 ページ
 - ・マーケティングリサーチ……………4 ページ
 - ・財務会計……………5 ページ
 - ・管理会計……………6 ページ
 - ・外国語：英語……………7 ページ
5. 「外国語：英語」を選択する場合、英和辞書のみ持ち込み参照することができる。ただし、電子辞書の持ち込みは認めない。
6. 問題用紙は解答用紙と一緒に回収する。メモを書いてもよいが、持ち帰ってはならない。問題用紙にも受験番号を記入すること。
7. 解答用紙にも注意事項が書かれているので、確認すること。

■経営管理（経営戦略も含む）

次の各問に答えなさい。

1. 事業部制組織についてつぎの問いに答えなさい。

（1）事業部制組織をデザインする際の理念型について、製品事業を念頭において説明しなさい。

（2）事業部制組織のメリットとデメリットについて説明しなさい。

2. テーラー(Taylor, F. W.)は、「ノルマを切り上げ、労働強化をはかる資本家と組織的怠業を続ける労働者をみて、この悪循環を断ち切るべく、経営管理の命題を『高い賃金と低い工賃を同時に実現すること』においた。一見すると矛盾する命題を、同じ原材料・設備を用いながら実現するには、投入される労働力の質を高めて、同時に設備稼働率を上げて単位当たり原価を切り下げることが必要である。すなわち、単位当たりの生産性を高めることである。彼はそのために4つの原理からなる管理技法を科学的管理法(Scientific Management)として提唱したのであった。」(塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理〔新版〕』(有斐閣アルマ)有斐閣、48頁、一部修正)

このようなテーラーの提唱した4つの原理からなる管理技法について説明しなさい。

■経営組織（人的資源管理も含む）

次の問題 1～3 のうち、2 問を選択し、解答しなさい。

1. 知識における「形式知」と「暗黙知」について、説明しなさい。
2. リーダーシップについての PM 理論と SL 理論について、説明しなさい。
3. 最低賃金制度について説明しなさい。また、今年度の 47 都道府県の改定額の決定における例年との違いについても説明しなさい。

■経営情報

次の問題 1～2 のうち、1 問を選択し、解答せよ。

1. 生成 AI の活用が広がる中、企業や行政でも導入が進んでいる。一方で、データの偏りや著作権、誤情報といったリスクも存在する。このような状況を踏まえ、生成 AI を用いた業務改善サービス（顧客対応、企画支援など、自由に想定してよい）を 1 つ想定し、以下に答えよ。

（1）サービスの概要を述べよ。

（2）生成 AI の導入による効果を 2 点挙げ、それぞれ説明せよ。

（3）生成 AI の導入・運用上のリスクや課題を 2 点挙げ、それぞれに対する対応策を述べよ。

2. ブロックチェーンにはデータの改ざんが難しいことやシステムダウンを起こしにくいといった特徴がある。これらの特徴から、暗号通貨や独自通貨といった利用方法だけでなく、様々な分野で利用されている。以上を踏まえて、次の各問いに答えよ。

（1）暗号通貨・独自通貨以外における、ブロックチェーンの利用分野を 3 つ挙げよ。

（2）分野ごとに、ブロックチェーンを利用することで得られる特徴（利点）を簡潔に述べよ。

■マーケティングリサーチ

次の文章を読み、1～3（必ず解答）と、4～8より2問を選び解答しなさい。

2つのマーケティング戦略による購買行動への訴求力を比較するため、Z世代200名ずつを対象に調査Ⅰと調査Ⅱを行い、取組企業の商品選択意向とPCE¹⁾を測定した（表1）。

調査Ⅰ「グリーンマーケティング戦略」（環境に配慮した製品やサービスを提供し、顧客や市場のニーズに応える）に取り組む企業の商品選択意向を（1＝該当、0＝非該当）で尋ねた。

調査Ⅱ「サステナブルマーケティング戦略」（環境問題に加え、経済的問題（貧困等）、社会問題（平等や多様性等）に拡張）に取り組む企業の商品選択意向を調査Ⅰと同様に尋ねた。

以下では、目的変数に商品選択率、説明変数にダミー化したマーケティング戦略（グリーンマーケティング＝0、サステナブルマーケティング戦略＝1）を用いて分析を行う。

表1. 「調査Ⅰ」および「調査Ⅱ」の集計結果

取り組むマーケティング戦略		Ⅰ.グリーンマーケティング	Ⅱ.サステナブルマーケティング
全体	被験者人数（人）	200	200
	商品選択者数（人）	[A]	[B]
	商品選択率（％）	(C)	(D)
PCE 低群 （平均値以下の層）	被験者人数（人）	160	40
	商品選択者数（人）	96	22
	商品選択率（％）	60.0%	55.0%
PCE 高群 （平均値より上の層）	被験者人数（人）	40	160
	商品選択者数（人）	30	112
	商品選択率（％）	75.0%	70.0%

出所：西内啓（2013）、p.181の図表28を元に、出題のために改変して用いた架空データ。

注1）：PCE(Perceived Consumer Effectiveness)とは、消費者の消費行動が環境問題や社会問題の解決に貢献していると感じる度合いをいう(Daniel & Doran 2019)。

1. 空欄 [A] [B] に入る人数、空欄 (C) (D) に入る構成比を計算して埋めよ。
2. PCE 低群、高群への訴求力が強いのは、それぞれ、いずれのマーケティング戦略か。
3. (1) Z世代に向けたマーケティング戦略の訴求力の差について調査ⅠⅡの被験者200人ずつの結果を比較して、実証的に結論を導くのは危険である。危険な理由を説明せよ。
(2) さらに、このような現象の名称を発見者の名前に因み答えよ。
4. このような現象が発生する原因について、簡潔に説明せよ。
5. 上記の正しい結論を単回帰分析を用いて導く方法を、回帰曲線を図示して説明せよ。
6. 両戦略による商品選択率の差について、t検定を行った場合のp値と、ある条件の下で重回帰分析により回帰係数を推定した場合のp値は一致する。この理由を説明せよ。
7. 両戦略による商品選択率の差を2要因分散を用いて分析した場合、有効となるのは交互作用の検定結果が有意/非有意のいずれの場合であるか。その理由も付して説明せよ。
8. 消費者のPCEと商品選択には、性別、学歴、地域、職業、年収が影響すると考えられる。これらの交絡要因について調査した上で、その影響を取り除く分析方法について述べよ。

■財務会計

次の問題 1～2 のうち、1 問を選択し、解答しなさい。

1. リース取引に関する会計処理について、日本基準と IFRS の違いを説明しなさい。特に、使用権資産およびリース負債の認識について詳しく説明しなさい。
2. 引当金の認識要件について説明し、日本基準および IFRS における「債務の発生可能性」の判断基準を比較して説明しなさい。

■管理会計

次の問題 1～2 のうち、1 問を選択し、解答しなさい。

1. 日本企業において発展した原価企画は、製品開発段階から収益性を確保する重要な管理会計手法である。この手法の基本的枠組みと意義及びその課題と限界について説明しなさい。
2. 責任会計においては、企業を複数の責任センターに分割し、分権的に業績評価を行う。責任会計の基本的考え方及び分権管理の利点と問題点についても説明しなさい。

■外国語：英語

次の英文を日本語に翻訳しなさい。

Nippon Steel Corp. said Wednesday it has finalized a \$14.1 billion deal to acquire United States Steel Corp. as a wholly owned subsidiary after U.S. President Donald Trump reversed his initial opposition and allowed the deal to proceed.

The move will give Japan's largest steelmaker, and the world's fourth-largest, greater access to the growing U.S. market for high-grade steel, with U.S. Steel issuing a golden share to the U.S. government that grants veto power over key management decisions.

"Together, Nippon Steel and U.S. Steel will be a world-leading steelmaker, with best-in-class technologies and manufacturing capabilities," the two companies said in a joint statement.

Nippon Steel said it has concluded a National Security Agreement with the U.S. government and pledged to invest around \$11 billion by 2028 in the iconic but struggling Pittsburgh-based company.

Under the agreement, the U.S. president or a designated official will have the right to approve certain management decisions, including the closure or idling of U.S. Steel's existing manufacturing facilities in the United States.

U.S. Steel will keep its headquarters in Pittsburgh, with a majority of its board of directors composed of U.S. citizens and key management positions, including the CEO, held by Americans.

(中略)

Despite opposition from both Biden and Trump, Nippon Steel continued to pursue full ownership of U.S. Steel, arguing that partial control could risk the leakage of its cutting-edge technologies.

Founded in 1901, U.S. Steel was once a symbol of American economic prowess, but it has struggled to keep up with competition from Chinese and other foreign rivals.

Facing a shrinking domestic market due to a declining population, Nippon Steel has increasingly focused on overseas expansion, carrying out mergers and acquisitions in countries such as India and Thailand. Its goal is to boost annual steel output to 100 million tons.

(出典：“Nippon Steel finalizes deal to make U.S. Steel wholly owned”, *Kyodo News*, June 19, 2025.)

問題は以上です。

下書き用紙

2026 年度
大阪経済法科大学大学院 経済学研究科
経済学専攻 修士課程
入学試験 問題用紙（後期）

受験番号	
------	--

【注意事項】

以下の注意事項を確認すること。

1. この問題用紙は、経済学専攻を志望する者が使用する用紙である。
2. 落丁、印刷不鮮明等がある場合、新しい問題用紙と交換するので知らせること。
3. 試験時間は 90 分であり、専門科目および外国語（英語）の計 6 科目から 2 科目を選択して 2 科目とも必ず解答すること。
4. 各科目の問題は次の各ページに記載されている。
 - ・ミクロ経済学……………1 ページ
 - ・マクロ経済学……………2 ページ
 - ・経済史……………3 ページ
 - ・社会経済学……………4 ページ
 - ・経済政策……………5 ページ
 - ・外国語：英語……………6 ページ
5. 「外国語：英語」を選択する場合、英和辞書のみ持ち込み参照することができる。ただし、電子辞書の持ち込みは認めない。
6. 問題用紙は解答用紙と一緒に回収する。メモを書いてもよいが、持ち帰ってはならない。問題用紙にも受験番号を記入すること。
7. 解答用紙にも注意事項が書かれているので、確認すること。

■ミクロ経済学

ある消費者の効用関数が $U = x_1^{\frac{2}{5}} x_2^{\frac{3}{5}}$ であるとする。ここで、 U は消費者の効用、 x_1 と x_2 はそれぞれ財 1 と財 2 の消費量である。財 1 と財 2 の価格をそれぞれ p_1 と p_2 、消費者の所得を I とする。次のすべての問題に答えなさい。

1. 財 1 と財 2 の限界効用 U_1 と U_2 を求めなさい。
2. 財 2 の財 1 に対する限界代替率を求め、さらに限界代替率逓減の法則が成り立っているかどうかを検討しなさい。
3. 予算制約式を書きなさい。
4. 財 1 と財 2 に対する需要関数を求めなさい。
5. 間接効用関数を求めなさい。
6. 問「4」と問「5」で得られた需要関数と間接効用関数は価格と所得に関する 0 次同次関数であるかどうかを検討しなさい。
7. 支出関数を求めなさい。

■マクロ経済学

以下の(1)、(2)式からなる IS-LM モデルについて、問題 1～3 に答えよ。

財市場の均衡条件 $Y = C + I(r) + G$ における消費 C の部分に、消費関数 $C = c(Y - T) + \bar{C}$ を代入すると

$$Y = c(Y - T) + \bar{C} + I(r) + G \quad (1)$$

が得られる。ここで、 Y ：総生産(＝総所得)、 T ：租税、 c ：限界消費性向 ($0 < c < 1$)、 $\bar{C}$ ：基礎消費、 $I(r)$ ：投資、 G ：政府支出、である。なお、投資 $I(r)$ は利子率 r の減少関数であり、 T 、 c 、 $\bar{C}$ 、 G は一定とする。

貨幣市場の均衡を表す方程式は

$$M = L(Y, r) \quad (2)$$

であるとする。ここで、 M ：一定の貨幣供給、 $L(Y, r)$ ：貨幣需要。この貨幣需要 $L(Y, r)$ は総生産 Y の増加関数であり、利子率 r の減少関数であるとする。

1. 縦軸に利子率 r 、横軸に総生産 Y をとった図に、上記の(1)式と(2)式とに対応する曲線を、IS 曲線および LM 曲線として描け。
2. 政府支出増加 ΔG を租税増加 ΔT でまかない、 $\Delta G = \Delta T$ とする政府支出拡大政策を考えよ。この政策により生じる変化を、上記問題 1 で描いた図に書き込み、結果を説明せよ。なお、均衡予算乗数の定理により、所与の r のもとで総生産 Y は $\Delta G (= \Delta T)$ だけ増え、したがって IS 曲線はその大きさだけ水平移動することに注意すること。
3. 上記の政策が行われた場合の新たな均衡で、可処分所得 $(Y - T)$ は、政策実施前と比べて増加するのか減少するのか。問題 2 で描いた図を考慮して答えよ。さらに、そのような結果になる理由を説明せよ。

■経済史

第 2 次世界大戦後、欧米諸国がケインズ主義的な経済政策や福祉国家に象徴される「大きな政府」を構築できた背景を述べるとともに、これに代わって 1980 年代以降に台頭した新自由主義的な経済政策の特徴と世界経済に与えた影響を述べよ。

■社会経済学

相対的剰余価値生産のメカニズムを詳しく説明しなさい。ただし〔 〕内の語句は任意の順序で必ず使用すること。〔生活手段の価値、特別剰余価値〕

■経済政策

政府支出拡大による乗数効果が、その財源調達の方法の違い（税と国債）によってどのような影響を受けるか説明しなさい。

■外国語：英語

次の英文を日本語に翻訳しなさい。

Rice imports by Japanese companies shot up in May, government trade data shows, as retailers and restaurants try to cope with elevated domestic prices.

Imports of rice for consumption, which are subject to a high tariff, exceeded 10,000 metric tons for the first time. The May figure was 126 times greater than the monthly average in 2024.

Soaring rice prices in Japan have made imports feel more affordable, even after accounting for the tariff.

"If rice prices keep rising, the growing amount of rice coming from overseas could pick up even further," Agriculture Minister Shinjiro Koizumi said at a Friday press conference, referring to the May data.

Japan's rice imports fall into two main categories. The government imports 770,000 tons of rice tariff-free annually under its minimum access quota, and places up to 100,000 tons of that up for auction. Private-sector imports, which are separate from that framework, are subject to a tariff of 341 yen (\$2.35) per kilogram, a measure intended to protect domestic producers.

Non-quota rice imports are soaring, trade data released by the Finance Ministry on Friday shows. The 721 tons of imports in fiscal 2023, which ended March 2024, climbed to 3,004 tons in fiscal 2024. In April 2025, imports shot up to 6,838 tons before surging to 10,605 tons in May, with each month beating the entire preceding fiscal year.

(中略)

"If rice prices drop, the surge in imports by private companies may prove to be a temporary trend," said Kimio Inagaki at the Mitsubishi Research Institute.

But businesses are now willing to pay heavy tariffs to import rice. If rice prices remain elevated, imported rice could become a fixture in Japan.

"We cannot relax our efforts to address the high rice prices if we want to stop even more foreign rice from coming in and prevent a drop in rice consumption," Koizumi said on Friday.

(出典："Japan's May rice imports surge as companies shrug off heavy tariff", by Kosuke Takeuchi, *Nikkei Asia*, June 28, 2025.)

問題は以上です。

下書き用紙

2026 年度
大阪経済法科大学大学院 経済学研究科
経営学専攻 修士課程
入学試験 問題用紙（後期）

受験番号	
------	--

【注意事項】

以下の注意事項を確認すること。

1. この問題用紙は、経営学専攻を志望する者が使用する用紙である。
2. 落丁、印刷不鮮明等がある場合、新しい問題用紙と交換するので知らせること。
3. 試験時間は 90 分であり、専門科目および外国語（英語）の計 7 科目から 2 科目を選択して 2 科目とも必ず解答すること。
4. 各科目の問題は次の各ページに記載されている。
 - ・経営管理（経営戦略も含む）……………1 ページ
 - ・経営組織（人的資源管理も含む）……………2 ページ
 - ・経営情報……………3 ページ
 - ・マーケティングリサーチ……………4 ページ
 - ・財務会計……………5 ページ
 - ・管理会計……………6 ページ
 - ・外国語：英語……………7 ページ
5. 「外国語：英語」を選択する場合、英和辞書のみ持ち込み参照することができる。ただし、電子辞書の持ち込みは認めない。
6. 問題用紙は解答用紙と一緒に回収する。メモを書いてもよいが、持ち帰ってはならない。問題用紙にも受験番号を記入すること。
7. 解答用紙にも注意事項が書かれているので、確認すること。

■経営管理（経営戦略も含む）

次の各問に答えなさい。

1. ドラッカー（P. F. Drucker）は、「知識を基礎とする組織が社会の中心をなす現代社会では、自らの知識のゆえに組織の活動や業績に対して実質的な貢献，すなわち成果を上げられる知識労働者が求められており，彼らの成果は，彼らが生み出す知識，アイデア，情報をほかの知識労働者が利用し，新たな生産物に変えてはじめて現実の世界のものとして役に立つ，という。そしてこうした成果を上げられる者がエグゼクティブであり，エグゼクティブになるには，成果を上げることが習慣化する自己管理が必要だ，という。」（塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理 [新版]』（有斐閣アルマ）有斐閣、134 頁）そしてエグゼクティブが成果を上げるために身につけるべき能力として、5つをあげている。この5つとは何かについて述べなさい。

2. 下記文章を読んで設問に答えなさい。

組織間関係を分析する考え方のひとつとして、「取引コスト・パースペクティブ」(transaction cost perspective :TCP) という枠組みがある。もともとはノーベル経済学賞を受賞したコース(R. H. Coase)が、市場に対峙して企業組織がなぜ発生するのか，そしてそれはなぜ規模を拡大しうるのかを理論的に説明するために考案したパースペクティブであるが，それをウィリアムソン(O. E. Williamson)が組織問題，とりわけ垂直的統合と組織デザインに適用したことで，市場と組織にかかわる諸問題の分析に広く用いられるようになった。このパースペクティブの前提となる考え方は，経済主体は（ ① ）と（ ② ）といった行動特性を備えており，このような主体が少数で取引を行おうとすると，どうしても「駆引き的行動」が横行し，それを防ぐために各経済主体は取引対価以上のさまざまなコスト，すなわち取引コストを払わざるをえなくなる，というものである。（塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理 [新版]』（有斐閣アルマ）有斐閣、144 頁. 一部追加）

- （1）（ ① ）と（ ② ）適語を入れて説明しなさい。

- （2）下線部の内容について説明しなさい。

■経営組織（人的資源管理も含む）

次の問題 1～3 のうち、2 問を選択し、解答しなさい。

1. 組織による知識の創造においていわれている「二重編み組織」とは、どのようなものか説明しなさい。
2. サーバント・リーダーシップについて説明しなさい。
3. 新規学卒者の就職において、七五三現象とは何か、その原因にはどのようなものがあるのかについて、説明しなさい。

■経営情報

次の問題 1 ～ 2 のうち、1 問を選び解答せよ。

1. デジタルトランスフォーメーション（DX）は、企業が将来の成長や競争力強化のために新たなデジタル技術を活用し、ビジネスを柔軟に変革する取り組みである。この実現にあたっての課題と対策について、次の問いに答えよ。

（1） DX が必要とされる理由と、それを妨げる課題を 1 つ挙げ、背景を説明せよ。

（2） その課題を解決するための施策を 1 つ提案し、留意点も含めて説明せよ。

2. フリマアプリなどのような、インターネット上で売り手と買い手を結び付けるサービス基盤であるプラットフォームが広がりを見せている。プラットフォームには、プラットフォームを運営する事業者、サービスや商品を提供する出品者、サービスを利用する購入者の 3 者が関与する。競合となるプラットフォームも存在しており、各事業者は競争優位の確立に向けて取り組んでいる。以上を踏まえて、次の各問いに答えよ。

（1） プラットフォーム事業者が競争優位を確立するために必要と考えられる課題を 2 つ挙げ、それぞれの内容を簡潔に説明せよ。

（2） （1）で挙げた課題のうち、最も重要と考えられる課題を 1 つ選び（選んだ課題は明記すること）、その具体的な解決策を 2 つ示せ。

■マーケティングリサーチ

次の文章を読み、1（必ず解答）と、2～7より4問を選び解答しなさい。

マーケティングリサーチでは、フィッシャーを祖とする伝統的な統計解析に加え、実務現場由来のデータマイニングも併用される。バスケット分析は、IBM の技術者ラケシャル・アグラワルが英国の百貨店マークス・スペンサー支援のために考案した手法である。

例えば、1000 人分のバスケット、つまり百貨店の会計について、「犬のおやつ」の購買」と「ハイヒールの購買」で集計を行って表 1 のようになった。この集計結果について、表 2 に定義されるバスケット分析における 3 つの指標を用いて考察してみよう。

表 1 犬のおやつとハイヒールの購買分析（単位：人）

A \ B	犬のおやつを購入	犬のおやつを非購入	計
ハイヒールを購入	20	30	50
ハイヒールを非購入	280	670	950
計	300	700	1000

出所：西内啓(2013)、p.231、図表 41 を元に、出題のために改変した架空データ。

表 2 バスケット分析における分析指標の定義式

指標の定義式	設問中における表記の意味
信頼度(Confidence) = $P(B A)$	P(A) : ハイヒールの購買率
改善度(Lift) = $P(B A) / P(B)$	P(B) : 犬のおやつを購買率
支持度(Support) = $P(B A)P(A)$	P(B A) : Aの購買者がBも購買する条件付き確率

- 表 1 より、(1)信頼度(Confidence)、(2)改善度(Lift)、(3)支持度(Support)を求めよ。
- 信頼度(Confidence)の弱点を指摘し、改善度(Lift)がどのように補完するか説明せよ。
- 改善度(Lift) の弱点を指摘し、支持度(Support)がどのように補完するか説明せよ。
- ハイヒールの購買者に対して、犬のおやつを強化する戦略は妥当であるか。

＜以下では、統計解析的な手法を用いて考察する＞

- 表 1 について、カイ 2 乗検定を行う場合の帰無仮説 H_0 、対立仮説 H_1 を設定せよ。
- 上記の帰無仮説 H_0 に従い下の表 3 における期待度数①～④を計算式も示して求めよ。
- カイ 2 乗検定の結果は下の表 3 の右欄に示される。ハイヒールの購買者に対して、犬のおやつを強化する戦略は妥当であるか。理由を付してコメントせよ。
- m 行 n 列の行列を 2 つ想定し、第 i 行第 j 列の観測度数を O_{ij} 、期待度数を E_{ij} とする。

χ^2 値の計算式を、定義式 $\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$ に具体的な数値を当てはめて示せ。

表 3 カイ 2 乗検定における期待度数表（左）およびカイ 2 乗検定結果（右）

A \ B	犬のおやつを購入	犬のおやつを非購入	計	検定結果 $\chi^2 = 2.506$ df = 1 $p = .113$
ハイヒールを購入	[①]	[②]	50	
ハイヒールを非購入	[③]	[④]	950	
計	300	700	1000	

■財務会計

次の問題 1 ～ 2 のうち、1 問を選択し、解答しなさい。

1. 包括利益の意義について説明し、日本基準および IFRS における包括利益表示の違いを説明しなさい。
2. 金融商品の公正価値評価に関して、ヘッジ会計の目的とその適用要件を説明しなさい。

■管理会計

次の問題 1 ～ 2 のうち、1 問を選択し、解答しなさい。

1. 1980 年代以降、管理会計は従来の内部効率重視から戦略志向へと進化してきた。戦略管理会計 (Strategic Management Accounting) の概念及びその特徴と意義についても説明しなさい。
2. 近年、企業経営において非財務情報の重要性が増大している。管理会計において非財務情報が重視される背景及びその活用方法と課題について説明しなさい。

■外国語：英語

次の英文を日本語に翻訳しなさい。

Rice imports by Japanese companies shot up in May, government trade data shows, as retailers and restaurants try to cope with elevated domestic prices.

Imports of rice for consumption, which are subject to a high tariff, exceeded 10,000 metric tons for the first time. The May figure was 126 times greater than the monthly average in 2024.

Soaring rice prices in Japan have made imports feel more affordable, even after accounting for the tariff.

"If rice prices keep rising, the growing amount of rice coming from overseas could pick up even further," Agriculture Minister Shinjiro Koizumi said at a Friday press conference, referring to the May data.

Japan's rice imports fall into two main categories. The government imports 770,000 tons of rice tariff-free annually under its minimum access quota, and places up to 100,000 tons of that up for auction. Private-sector imports, which are separate from that framework, are subject to a tariff of 341 yen (\$2.35) per kilogram, a measure intended to protect domestic producers.

Non-quota rice imports are soaring, trade data released by the Finance Ministry on Friday shows. The 721 tons of imports in fiscal 2023, which ended March 2024, climbed to 3,004 tons in fiscal 2024. In April 2025, imports shot up to 6,838 tons before surging to 10,605 tons in May, with each month beating the entire preceding fiscal year.

(中略)

"If rice prices drop, the surge in imports by private companies may prove to be a temporary trend," said Kimio Inagaki at the Mitsubishi Research Institute.

But businesses are now willing to pay heavy tariffs to import rice. If rice prices remain elevated, imported rice could become a fixture in Japan.

"We cannot relax our efforts to address the high rice prices if we want to stop even more foreign rice from coming in and prevent a drop in rice consumption," Koizumi said on Friday.

(出典：“Japan's May rice imports surge as companies shrug off heavy tariff”, by Kosuke Takeuchi, *Nikkei Asia*, June 28, 2025.)

問題は以上です。

下書き用紙

2026 年度

大阪経済法科大学大学院 経済学研究科

経済学専攻 修士課程

解答例（前期）

■ミクロ経済学

【解答例】

1.

$$\frac{\partial Y}{\partial L} = L^{-\frac{3}{4}} K^{\frac{1}{4}} \quad \frac{\partial Y}{\partial K} = L^{\frac{1}{4}} K^{-\frac{3}{4}}$$

2.

$$\frac{K}{L}$$

3.

$$\begin{aligned} \text{労働の需要関数} \quad L^d &= w^{-\frac{3}{2}} r^{-\frac{1}{2}} p^2 \\ \text{資本の需要関数} \quad K^d &= w^{-\frac{1}{2}} r^{-\frac{3}{2}} p^2 \end{aligned}$$

$$\text{費用関数} \quad C = \frac{1}{8} (wr)^{\frac{1}{2}} Y^2$$

$$\text{供給関数} \quad Y = 4p(wr)^{-\frac{1}{2}}$$

4.

$$\text{平均費用} \quad \frac{1}{8} (wr)^{\frac{1}{2}} Y$$

$$\text{限界費用} \quad \frac{1}{4} (wr)^{\frac{1}{2}} Y$$

■マクロ経済学

【解答例】

1.

(1)式の右辺を用いて(2)式を書き換えると

$$Y = c(Y - T) + \bar{C} + I + G \quad (3)$$

となる。ここで、 G を ΔG だけ増やし、 Y が ΔY だけ増えた場合、 G を $G + \Delta G$ に、 Y を $Y + \Delta Y$ に置き換えることで、上の式は

$$Y + \Delta Y = c(Y + \Delta Y - T) + \bar{C} + I + G + \Delta G \quad (4)$$

となる。(3)式、(4)式の左辺どうし右辺どうしを引き算し、共通項を消去して整理すると

$$\Delta Y = c\Delta Y + \Delta G$$

$$\Delta Y - c\Delta Y = \Delta G$$

$$(1 - c)\Delta Y = \Delta G$$

$$\Delta Y = \frac{1}{1 - c} \Delta G$$

となり、これが総生産の変化分となる。総生産は政府支出増に対して乗数 $\left(= \frac{1}{1 - c}\right)$ の倍率で増加する。

2.

上記の(3)式において、租税 T が $T + \Delta T$ になり、総生産 Y が $Y + \Delta Y$ に変化した場合は

$$Y + \Delta Y = c(Y + \Delta Y - T - \Delta T) + \bar{C} + I + G \quad (5)$$

となる。(3)式、(5)式の左辺どうし右辺どうしを引き算し、共通項を消去して整理すると

$$\Delta Y = c\Delta Y - c\Delta T$$

$$\Delta Y - c\Delta Y = -c\Delta T$$

$$(1 - c)\Delta Y = -c\Delta T$$

$$\Delta Y = -\frac{c}{1 - c} \Delta T$$

となり、これが総生産の変化分となる。増税額に対して総生産は乗数 $\left(= \frac{c}{1 - c}\right)$ の倍率で減少する。

3.

政府支出増加 ΔG と増税 ΔT が行われた場合、上記(3)式は

$$Y + \Delta Y = c(Y + \Delta Y - T - \Delta T) + \bar{C} + I + G + \Delta G$$

となる。ここで、 $\Delta T = \Delta G$ を用いると

$$Y + \Delta Y = c(Y + \Delta Y - T - \Delta G) + \bar{C} + I + G + \Delta G \quad (6)$$

である。(3)式、(6)式の左辺どうし右辺どうしを引き算し、共通項を消去して整理すると

$$\Delta Y = c\Delta Y - c\Delta G + \Delta G$$

$$\Delta Y - c\Delta Y = \Delta G - c\Delta G$$

$$(1 - c)\Delta Y = (1 - c)\Delta G$$

$$\Delta Y = \Delta G$$

となり、これが総生産の変化分となる。政府支出増加に対して、総生産は乗数1で増加する。

■経済史

【解答例】

第2次世界大戦後のIMFによる固定為替制度とGATTを中心とした自由貿易体制は1980年代に大きな転機を迎えた。背景には、日本をはじめとする海外からの輸入の急増によるアメリカの経常収支赤字の急拡大があった。このため、アメリカは自国に有利な貿易環境の構築を二国間、地域レベル、多国間で模索した。

二国間レベルでの取り組みでは、1980年代においてアメリカの貿易収支赤字の40%程度を占める日本との交渉が中心となった。アメリカは不公正な手段による輸出拡大を理由として関税引き上げなどの報復措置の発動を示唆した。これに対して、日本は自動車や家電、鉄鋼などの輸出自主規制で対応せざるを得なかった。また、アメリカは1990年から91年にかけて行われた日米構造協議において日本の閉鎖的取引慣行や過度な規制の存在を主張し、改善を求めた。

地域レベルでは、カナダに加えてメキシコも取り込む目的で1994年にNAFTA（北米自由貿易協定）が発効し、成立後は域内の貿易が急激に拡大した。また、1989年にはAPEC（アジア太平洋経済協力）の第1回閣僚会議が開催された。ここでもアメリカは自国を中心とした自由貿易地域の形成を主導し、自国企業の貿易や投資の利益の確保を目指した。

多国間レベルでの通商政策を考える上ではGATTウルグアイラウンド（1986～94年）とWTOの発足が重要である。ウルグアイラウンドには123カ国が参加し、新たな貿易課題に対処できる国際貿易体制が模索された。アメリカは、ウルグアイラウンドにおいて自国企業が競争力を有する分野を強化できる枠組みの構築を目指した。とりわけ、金融や保険業などのサービス貿易の自由化や娯楽製品やハイテク製品の知的所有権の国際的保護を目指した。

1995年に設立されたWTOでは貿易自由化に関するGATTの成果を引き継ぐとともに、GATS（サービス貿易に関する一般協定）やTRIPS協定（知的所有権の貿易関連の側面に関する協定）が発効した。さらに貿易紛争処理機能も強化された。

WTOへの加盟は輸出志向型工業化を目指す途上国にとって必須となった。特に、経済摩擦のリスクを抱える途上国にとってWTOの紛争処理機能は有効であった。一方で、WTO加盟によってサービス貿易の自由化や知的所有権保護にも同意する必要性があり、このことは途上国に負担をもたらした。

WTOのもとで進められたサービス貿易の自由化はアメリカをはじめとする先進国に有利な状況を生み出し、1980年代以降の金融市場の活性化と金融危機の連鎖を生み出すきっかけともなった。

■社会経済学

【解答例】

1.

商品生産において、一方で原材料や機械設備、他方で労働力、その双方が不可欠である。素材面からみたときの、前者と後者の数量的な関係を資本の技術的構成という。他方、価値の面からみれば、前者は不変資本 c 、後者は可変資本 v であり、両者の関係を資本の価値構成という。 c と v の比率はそのときの採用技術を反映するが、資本の技術的構成を反映した資本の価値構成のことを資本の有機的構成 c/v という。これは技術進歩を反映した資本蓄積とともに高度化する傾向がある。また資本の集中は、資本の有機的構成（＝資本構成）を加速度的に高度化する。

2.

一国全体の社会的総資本の構成を想定し、この資本構成が高度化するように資本蓄積が進むと、資本蓄積に占める不変資本の投下額が相対的に増加し、他方で可変資本への投下額が相対的に減少する。つまり労働力への需要の増加ペースが減少していく、あるいは人から機械への置き換えによって労働力需要が絶対的に減少することも起こりうる。こうして資本蓄積の進展とともに、労働力需要が労働者人口に対して不足していけば、相対的過剰人口が発生し、それが続けば過剰人口が累進的に生産される。

この過剰人口は、労働者人口の繁殖過剰や社会的な食糧不足が原因であるような絶対的過剰人口とは異なる。資本の中位の増殖欲求つまり資本の労働力需要にとって余分で不要な人口部分なので、資本蓄積との関係に依存するという意味で、相対的な過剰人口である。

■経済政策

【解答例】

需要面に着目した農業の特殊性は、以下のようにまとめることができる。第 1 に、農産物により生み出される食料品は生活必需品であるとともに、個人の食料消費は量的飽和性を有することから、農産物需要の所得弾力性は 1 よりも小さいと考えられる。他方で、非農産物の需要の所得弾力性は 1 よりも大きいと考えられ、所得の増加とともに農業のシェアは小さくなる。このことを踏まえ、国全体の産業構造に着目すれば、経済発展とともに産業の中心が第 1 次産業から第 2 次産業、第 3 次産業へ移行するというペティ＝クラーク法則が観察される。第 2 に、農産物が必需品であることから、需要の価格弾力性も小さくなる傾向がある。このため、供給曲線の右方シフトが価格の大きな低下を引き起こし、生産者の収入が減少するという「豊作貧乏」が生ずる可能性がある。

供給面に着目すれば、農業の特殊性は以下の 5 点にまとめられる。第 1 に、農業はその生産において土地が相対的に多く投入される。第 2 に、農産物の生産には長期間を要し、その生産は気象条件に大きく左右される。第 3 に、多くの農産物には生育のために適切な季節があり、時期的な制約を有する。この結果、生産要素の投入量は年間を通じて一定ではなく、その生産性は低くなりがちである。第 4 として、農産物には長期の保存に適さないものもあり、その供給の価格弾力性は小さくなる。最後に、多くの国において農業生産者は通常の経済理論で扱われる資本家と労働者の双方の性質を持つので、これらを総合した分析が求められる。

農業政策は、このような農業の特殊性を踏まえて立案される必要がある。

■外国語：英語

【解答例】

ドナルド・トランプ米大統領が当初の反対を覆し交渉の進展を認めたことを受け、日本製鉄社は水曜、US スチール社を完全子会社として買収する、141 億ドルの取引を最終決定したと発表した。

この動きにより、世界第 4 位の鉄鋼メーカーであり日本最大の鉄鋼メーカーの、成長する米国高級鋼市場へのアクセスは、より拡大していくだろう。また、US スチールは、重要な経営決定事項に対する拒否権が与えられている黄金株を、米国政府に発行することになっている。

両社は共同声明で、「日本製鉄と US スチールは共に、最高クラスの技術と製造能力を持つ、世界をリードする鉄鋼メーカーになるだろう」と述べた。

日本製鉄は、米政府と国家安全保障協定を締結し、象徴的企業でありながら苦境に立たされているピッツバーグを拠点とする同社に対し、2028 年までに約 110 億ドルを投資することを約束したと発表した。

同協定のもと米大統領または指定された高官は、米国内の US スチールの既存製造施設の閉鎖または休止を含む、一定の経営決定事項を承認する権利を有することとなる。

US スチールの取締役会の過半数は米国民で構成され、CEO を含む主要管理職は米国人が務めるとともに、本社は引き続きピッツバーグに置かれる。

日本製鉄は、部分的な支配は最先端技術の流出を招くリスクがあると主張し、バイデン氏とトランプ氏が反対する中でも、US スチールの完全な所有を追求し続けた。

1901 年に設立された US スチールは、かつてはアメリカの経済力の象徴であったが、中国や他の海外のライバル企業との競争に追随していくことに苦戦している。

日本製鉄は、人口減少による国内市場の縮小に直面しており、インドやタイなどで M&A を実施しながら、より一層海外進出に注力している。日本製鉄は、年間鉄鋼生産量を 1 億トンに引き上げることを目標としている。

2026 年度

大阪経済法科大学大学院 経済学研究科

経営学専攻 修士課程

解答例（前期）

■経営管理（経営戦略も含む）

【解答例】

（推薦図書による）

1.

（1）

事業部制組織をデザインする際の理念型は、まず事業部と本社ないしは本部が区別される。事業部は、製品・サービス、地域、顧客、あるいは市場ごとに利益責任をもたされ、その内部は製造や営業などの機能別に下位組織が編成される。そして以下では、説製品事業部を念頭において説明する。

本社が、どの程度権限を事業部に委譲しているかは、スタッフ部門の事業部への配置によって窺い知ることができる。スタッフ部門は、製品の製造・販売に直接関係するライン部門を後方支援する機能を担っており、研究・開発(R&D)、財務、人事・労務、企画等によって構成される。これらスタッフ機能の種類および範囲において本社から委譲される程度が多ければ多いほど、権限委譲が進んだ事業部制だといえる。R&Dのみならず、経営企画に至るまでほぼすべてのスタッフ機能を有している事業部は、資本面での制約はあるもののほぼ自主的に事業を営むことができ、本社からみれば、一種の「投資先」のように映り、インベストメント・センターとも呼ばれる。それはあたかも内部で資本金が割り当てられた子会社のように扱われる。

他方、本社に権限が集中する事業部制では、事業部にスタッフ機能はあまり設置されず、各事業部は製造・販売に特化することになる。さらに製造における合理化の観点から、複数の事業部の製造を1つの工場に集約して、事業部とは別にコスト・センターを配置することもある。この場合、各事業部は製品企画および販売に重点をおくプロフィット・センターとして機能し、その実績に応じて予算が配分される。

事業部制組織の運営の基本は、それがインベストメント・センターであれ、プロフィット・センターであれ、各事業部に配分した資金がどれだけ利益を生み出しているかを示す投資収益率（ROI）によって各事業部が評価されることである。もちろんインベストメント・センターの場合、株主資本利益率（ROE）によって評価されることもあるが、基本はROIである。

（2）

事業部制組織のメリットとしては、上でも述べたようにROIを意思決定基準に採用することによって、トップ・マネジメントの意思決定が迅速になることと、組織の規模拡大に対しても階層数を増加させることなく、水平的な拡張で対応することが可能となることがあげられる。前者について簡単に説明を付け加えれば、トップ・マネジメントの意思決定様式がROIによって標準化されれば、ちょうど数学の客観テストから順位づけを行うのと同じように事業部数が多少増えたとしても、予算配分の順位づけに手間取ることはない。

次のメリットとしては、予算配分をめぐる事業部組織間での競争促進をあげることができる。すなわち、ROI基準に応じてトップ・マネジメントは、各事業部に予算を配分していくわけであるから、当然のことながら、事業部間での予算獲得競争は促進され、採算性の高い事業を各事業部は計画するようになる。金融面からみた経営の効率化が進むのである。そして分権化が進んだ事業部制組織では、継続的に好業績をあげているインベストメント・センターを分社化し、その株式を公開することによって「創業者利得」を享受することも可能となる。あるいはまた、新規市場に参入するために別会社を傘下に加えることも、また業績の芳しくない事業部を売却することも容易になる。要するに分権化が進んだ事業部制組織では、各事業部の独立性が高まることによって、本社としてはあたかも信託銀行のように金融面から事業部をコントロールするようになる。その最も進化した形態が、いわゆる「純粹持株会社」にほかならない。

しかし本社が金融機関的な色彩をあまり強く打ち出すようになると、ROI にこだわるあまり、長期的な視点に立った経営を展開できなくなる。つまり、企業としての将来ビジョンよりも目先の利益を優先するようになるのである。そしてこうした傾向は、事業部への権限委譲が進みかつ事業部数が増加するに従って顕著になり始める。それゆえ管理会計の領域では、こうした問題に対処するために ROI に代わる尺度を模索する動きがある。

次に分権化が進んだ事業部制組織のデメリットとしては、各事業部の独立性が高まるあまり、事業部組織間で組織の垣根が顕在化し始めることをあげなければならない。たとえば、ある事業部で開発された R&D の成果を他の事業部が利用したくてもできないとか、あるいは逆に同じような R&D を複数の事業部が行い本社からみれば重複投資になるとか、さらには事業部間で製品開発や顧客の取合いを演じるとか、組織の垣根に関する例は事欠かない。

では分権化を進めていない事業部制ならば、デメリットはさほどないかといえ、そうでもない。まず集権的な事業部制は、トップ・マネジメントの事業部への関与も多いだけに機能別組織と同様、組織の規模拡大に制約が加わる。それよりも問題なのは、R&D 部門の維持費をはじめ共通費として各事業部が本社に支払っている「全社共通費」(overhead cost)の取扱いである。集権的な事業部制であれば、それだけ全社共通費は膨らむことになる。しかしこれらを明確な基準で各事業部に分担させられないところに問題がある。R&D の成果ひとつをとってみても、ある成果が現在ある事業部に利用され高収益を上げていたとしても、その成果が出るまでの間にかかった R&D 費用をこの事業部だけで負担してきたということはあるまい。もちろん、事業部が本社の R&D 部門に委託研究費を支払って特定の研究を進める場合は、こうした問題はある程度緩和される。しかし R&D 費用がすべて委託研究費で賄えることはありえず、あるいは全社的なビジョンから特定の研究を推し進めていく場合でも、どうしても全社共通費として事業部頭割りで負担せざるをえなくなる。そうしたときに負担以上に恩恵にあずかる事業部が出てくれば、そうでない事業部も出てくる。そのとき恩恵にあずかれない事業部のモラル低下は必至となる。

1 人で成し得ない大きなことを行うために組織が生まれるが、その組織を運営していくために必要な能力が管理能力である。マネジメントないし管理の本質は、“Doing things through others” である、という言葉があるように、他人を通して物事を成し遂げること、いいかえると他人の協力を取り付けて組織を運営し難しい事業を成し遂げることがマネジメントであり、それこそが管理の本質なのである。

（塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理 [新版]』（有斐閣アルマ）有斐閣、72-76 頁、一部修正）

2.

テーラーの提唱した 4 つの原理からなる管理技法は、下記のとおりである。

- (1) 課業の明確な割当て（大いなる 1 日の課業という仕事量）
- (2) 課業の標準条件の設定（仕事の標準化、単純化、専門化）
- (3) 率を異にする出来高払い制度（頑張れば報われるインセンティブ・システム）
- (4) 課業遂行の水準設定（技能的に高度である仕事の質）

課業の量的基準と作業の標準条件を客観的に計測した結果に基づいて定めて（彼はこれを動作時間研究と呼んだ）、それを賃金にリンクさせるという課業管理の方式は、格別に新規なアイディアではなかった。彼の独創は断片的な技法を体系的なひとつの管理技法にまとめたことにある。いみじくも科学とは組織された知識をさすといっている。

（塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理 [新版]』（有斐閣アルマ）有斐閣、48 頁）

■経営組織（人的資源管理も含む）

【解答例】

1.

経営学では、知識を次の2分類、形式知すなわち文章や数字に表された知識と、暗黙知すなわち文字や数字に表されていない知識という分類が広く使われている。

形式知の具体例として会社の規則やマニュアルが挙げられる。暗黙知の具体例としては、製造現場の作業のコツといった個人的な知識はもちろんのこと、職場メンバー間の共有認識といったものも当てはまる。

文章や数字に表された形式知は知識の一部であり、知識の大部分は暗黙知のままで存在する。自分がその暗黙知を保有していることを自覚していない場合も多い。（P153）

人文科学の論文を、人文科学の心得がない人が読んだ場合、その論文の内容を十分に理解することは難しい。人文科学の研究者の間で共有されている規範（議論の展開の仕方、論文の貢献がどこにあるか）に沿って論文は書かれているから、論文（＝形式知）を読み解くには、その下にある規範（＝暗黙知）を理解しておく必要がある。（P155）

2.

リーダーシップの行動論研究としては、九州大学教授であった三隅先生が開発したPM理論も世界的に有名である。Pとは、業績を表す **Performance** の頭文字で、仕事志向のリーダーシップ行動のことである。またMとは、集団維持を表す **Maintenance** の頭文字で、人間関係志向のリーダーシップ行動のことを指す。日頃から高いレベルで行っているリーダーシップ行動については大文字で、あまり行っていない場合は小文字で表すと、最も有効なリーダーシップスタイルは、**PM** 型、次に有効なのが **Pm** 型もしくは **pM** 型、最も有効でないのが **pm** 型であることが明らかになっている。（P81）

「PM 型」（理想的バランス型）

P 機能と M 機能のどちらも強い「PM 型」は、計画力、管理力があり、チームビルディングにも優れたリーダーである。目標達成への強い意志と、チームの維持・発展への配慮をバランスよく備えている。

「Pm 型」（目標重視型）

P 機能が強く M 機能が弱い「Pm 型」は、緻密な計画立案と徹底した進捗管理により、短期的な成果を上げることができる。しかし、集団をまとめる力が弱いと、長期的に見るとメンバーのモチベーションの低下やパフォーマンスの低下につながる可能性がある。

「pM 型」（人間関係重視型）

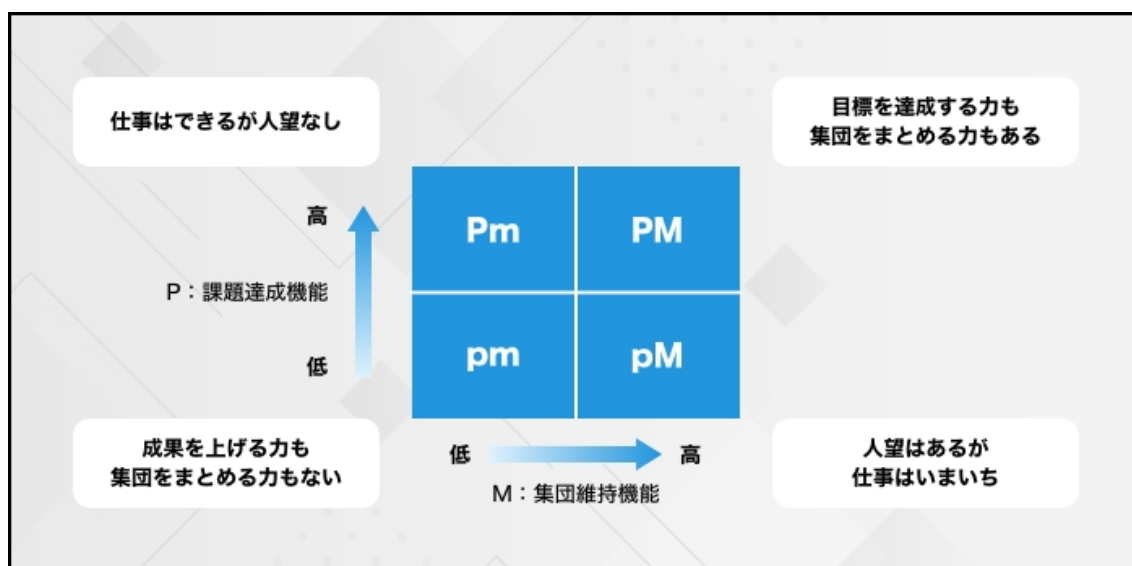
M 機能が強く P 機能が弱い「pM 型」は、メンバー間の良好な関係づくりに長けている。

「pM 型」リーダーの強みとしては、メンバーの声に耳を傾け、個々の成長を支援する、チーム内の対立を未然に防ぎ、良好な人間関係を構築する、メンバーの心理的安全性を重

視するなどが挙げられる。他方、目標設定や戦略立案が不得意、業績向上への具体的なアプローチが弱い、過度な和を重んじるあまり必要な改革が進まない等の課題も抱えている。

「pm 型」（未熟型）

P 機能と M 機能のどちらも弱い「pm 型」は、リーダーとしての基本的な要件を満たしておらず、早急な改善が必要。



SL 理論は、状況適応のリーダーシップ（コンティンジェンシー・アプローチ）の一例であり、部下のレディネス（特定課題の達成に対する部下の能力と意欲の程度）と、そのレディネス・レベルに適したリーダーシップスタイルを示している。

部下のレディネス・レベルが最も低い、つまり低能力で意欲が弱く不安を示すような他律的なレディネス・レベルである R1 の部下に対しては、具体的に指示し事細かに監督する教示的リーダーシップが適切であるとしている。

低能力だが意欲や確信を示す R2 の部下に対しては、こちらの考え方を説明し、疑問に答える説得的リーダーシップが有効である。

高能力だが意欲が弱く不安を示す R3 の部下には、考えを合わせて決められるよう仕向ける参加的リーダーシップが適切であり、高能力で意欲や確信を示す R4 の部下に対しては、行動遂行の責任を委ねる委任的リーダーシップが適切である。（P84）



3.

最低賃金制度とは、最低賃金法に基づき国が賃金の最低限度を定め、使用者は、その最低賃金額以上の賃金を支払わなければならないとする制度である。各都道府県労働局において、公労使で構成する審議会が、労働者の生計費、一般的な賃金水準、企業の支払い能力の3要素を考慮して決める。

仮に最低賃金額より低い賃金を労働者、使用者双方の合意の上で定めても、それは法律によって無効とされ、最低賃金額と同額の定めをしたものとされる。したがって、最低賃金未満の賃金しか支払わなかった場合には、最低賃金額との差額を支払わなくてはならない。また、地域別最低賃金額以上の賃金額を支払わない場合には、最低賃金法に罰則(50万円以下の罰金)が定められ、特定(産業別)最低賃金額以上の賃金額を支払わない場合には、労働基準法に罰則(30万円以下の罰金)が定められている。

今年度は、初めて全都道府県で千円を超え、過去最高の引き上げとなっている。通例10月の発効であるところ、過去最高の引き上げにより、使用者側の負担軽減が焦点となり、年末の働き控えを防いだり、賃金体系の変更のための準備期間をとったりするために、今年度は27府県が11月以降に発効時期を遅らせている。

■経営情報

【解答例】

1.

(1)

EC サイトを運営する小売企業（オンライン通販）向けに、生成 AI を活用した「顧客対応チャットサービス」を導入する。このサービスは、EC サイト上で顧客からの問い合わせを受け、商品データベースや在庫管理システムなどと連携しながら、商品検索、在庫確認、返品・交換方法、商品の特徴や使い方などについて自動的に回答する。

定型的な問い合わせは生成 AI が担当し、クレームや個別の判断が必要な相談については人間の担当者に引き継ぐ。これにより、生成 AI と人間がそれぞれの得意な業務を分担し、顧客への迅速な対応と業務効率化の両立を図る。

(2)

第一の効果は、顧客対応の迅速化である。オンライン通販では、営業時間に関係なく顧客から問い合わせが発生する。生成 AI を利用すれば 24 時間対応でき、多数の問い合わせにも同時に回答できる。

第二の効果は、業務効率化と担当者の負担軽減である。商品情報や在庫、返品・交換方法など、繰り返し発生する問い合わせを生成 AI に任せることで、担当者の作業時間を削減できる。その結果、担当者は複雑なクレームへの対応や個別相談、サービス改善など、人間による判断が必要な業務に集中できる。

(3)

第一のリスクは、誤った情報を回答する可能性である。生成 AI は、事実と異なる内容をもっともらしく回答する「ハルシネーション」を起こす場合がある。商品の価格や在庫、返品条件などについて誤った情報を伝え、顧客からの苦情や企業への信頼低下につながる。対策として、最新の商品データベース、在庫管理システム、FAQ などと連携し、正確な情報に基づいて回答する仕組みを構築する。また、判断が難しい場合には、人間の担当者に引き継ぐことも必要である。

第二のリスクは、著作権上の問題である。生成 AI が作成した商品説明などが第三者の著作物と類似し、著作権上の問題が生じる可能性がある。対策として、利用するデータの権利関係を確認し、自社で管理・承認した商品情報や FAQ などを中心に利用する。また、生成した文章を広告や商品説明として公開する場合には、担当者が内容を確認する。

以上のように、生成 AI はオンライン通販における顧客対応の迅速化や業務効率化に有効であるが、誤情報や著作権などのリスクもある。そのため、正確なデータとの連携や人間による確認を組み合わせる運用することが重要である。

2.

(1)

① 食品のトレーサビリティ

② 医療・ヘルスケア

③ デジタルコンテンツ・著作権管理

(2)

① 食品のトレーサビリティ

ブロックチェーンを利用すると、食品について、生産地から加工、運送、販売までの情報を記録し、関係する企業の間で共有することができる。また、一度記録した情報は後から改ざんすることが難しいため、記録の信頼性を高めることができる。例えば、消費者は食品の生産地や生産者、流通の履歴などを確認しやすくなり、産地偽装などの不正防止にも役立つ。さらに、食中毒や異物混入などの問題が発生した場合には、記録を調べることで問題のある食品や流通経路を早く特定でき、商品の回収などを迅速に行うことができる。

② 電子カルテ・医療情報の管理

医療機関では、患者の診療内容や検査結果、薬の処方など、多くの医療情報を管理している。ブロックチェーンを利用して、「誰が、いつ、どの情報を利用したか」などの履歴を記録することで、医療情報を適切に管理することができる。また、一度記録した情報は後から改ざんすることが難しいため、不正な変更を防ぎ、情報の信頼性を高めることができる。病院や薬局などが必要な情報を適切に共有できれば、患者の過去の診療内容や薬の処方を確認しやすくなり、より安全で効率的な医療サービスにつながる。

③ 音楽や画像などの著作権管理

インターネット上の音楽や画像などは簡単にコピーできるため、誰が作成したものか、誰が権利を持っているかが分かりにくくなる場合がある。ブロックチェーンを利用して、作成者、登録した日時、利用や取引の履歴などを記録することで、誰が権利を持っているかを確認しやすくなる。また、一度記録した情報は後から改ざんすることが難しいため、著作権に関する記録の信頼性を高めることができる。その結果、作品の無断利用などを防止し、音楽や画像を作成した人に適切に利益を還元する仕組みにも活用できる。

■マーケティングリサーチ

【解答例】

1.

$$A=96+30=126、B=22+112=134、C=126/200=0.63、D=134/200=0.67$$

取り組むマーケティング戦略		①グリーンマーケティング	②サステナブルマーケティング
全体	被験者人数（人）	200	200
	商品選択者数（人）	126	134
	商品選択率（%）	63.0%	67.0%
PCE 低群 （平均値以下の層）	被験者人数（人）	160	40
	商品選択者数（人）	96	22
	商品選択率（%）	60.0%	55.0%
PCE 高群 （平均値より上の層）	被験者人数（人）	40	160
	商品選択者数（人）	30	112
	商品選択率（%）	75.0%	70.0%

2.

訴求力を商品選択率で比較する

①PCE の低群：グリーンマーケティング戦略の訴求力が強い（商品選択率 60%＞55%）。

②PCE の高群：グリーンマーケティング戦略の訴求力が強い（商品選択率 75%＞70%）。

3.

(1)PCE を高群と低群に分けずに全体の 200 人ずつで比較した場合の商品選択率は、グリーンマーケティング戦略（63%）よりも、サステナブルマーケティング戦略（67%）の訴求力が強く、高群と低群に分けた場合と結果が一致しないため。

(2)このような全体比較と部分比較の不一致の現象を、シンプソンのパラドックスという。

4.

PCE を高群と低群に分けた場合、グリーンマーケティング戦略、サステナブルマーケティング戦略のいずれの商品に対しても、高群の商品選択率は低群よりも 15%高い。

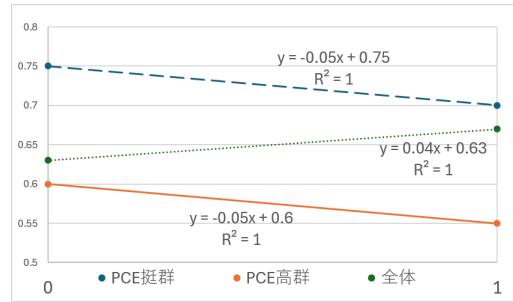
しかし、両群を統合した場合、グリーンマーケティング戦略については、80%を占める PCE 低群に影響され商品選択率が低く評価されている。一方、サステナブルマーケティング戦略については、80%を占める高群に影響されて商品選択率が高く評価される。

したがって、全体の訴求力比較においては、グリーンマーケティング戦略よりもサステナブルマーケティング戦略による商品選択率が高く評価されて、逆転現象が発生した。

5.

Y 座標に商品選択率（＝期待値）、X 座標にマーケティング戦略（グリーンマーケティング戦略＝0、サステナブルマーケティング戦略＝1）をとり、回帰分析を試みる。

	マーケティング戦略 X	グリーン 0	サステナブル 1
商品選択率 Y	PCE低群	0.75	0.7
	PCE高群	0.6	0.55
	全体	0.63	0.67



設問 1 の結果より、グリーンマーケティング戦略 ($X=0$)、サステナブルマーケティング戦略 ($X=1$) における商品選択率は、それぞれ 0.63、0.67 であるから、全体の回帰曲線は点線で示され、両戦略の商品選択率の差は 0.04 であるから、その傾きは 0.04 となる。

シンプソンのパラドックスが生じた原因は、2 つの調査において、PCE の低群と高群の割合が異なったためである。そこで、反実仮想的に全員が PCE の低群だった場合、全員が高群だった場合に分けて、層別に回帰分析を行うと、いずれも勾配は -0.05 となり有意となる。傾きが -0.05 であることとグリーンマーケティング戦略 ($X=0$) における商品選択率の方が、サステナブルマーケティング戦略 ($X=1$) における商品選択率よりも 5% 高いことは同値となる。

6.

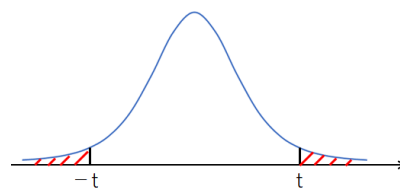
①回帰直線は。前問の回帰分析において、商品選択率 (= 平均値) の差の検定をするためには、PCE (低群/高群) についての層別の 2 直線の傾きが一致する必要がある。

②回帰直線は各 X 座標における Y 座標の平均値を通過するので、この条件下で、回帰直線の傾きは、2 つのマーケティング戦略における商品選択率 (= 平均値) の差に一致する。

③回帰分析のパラメータ推定における t 値は、回帰線の傾き (すなわち両戦略における商品選択率の差) を標準誤差 SE で割って相対評価した値であるから、t 検定において平均値の差を評価する t 値と一致する。

④ t 検定 (両側) における p 値は、t 分布を仮定した確率密度関数において、t 値により定まる区間 $[-t, t]$ の外側の面積として算出される。すなわち、t 分布の対称性より、p 値は、

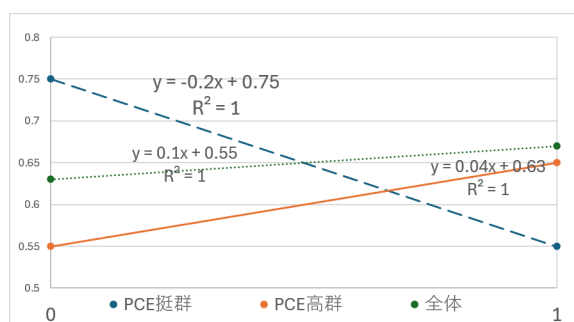
$p = 2 \int_{|t|}^{\infty} \Pr(t) dt$ として求められる。ここで、設問 5 より、回帰分析と t 検定における t 値は等しいので、両者の p 値も一致する。



7.

2 要因分散分析において、2 つの主効果を、マーケティング戦略（グリーン=0、サステナブル=1）、PCE（低群=0、高群=1）とし、もしこれらの交互作用が有意であれば、PCE の高群と低群の差は一定ではない。このような場合、通常の 2 要因分散分析では主効果の検定結果をそのまま真に受けて解釈することは基本的にできない。例えば、下記のようなケースでは、PCE の高群と低群で選好が異なるため、全体として合算した場合に、商品選択率の差が打ち消されたり、逆転する危険性がある。

	マーケティング戦略 X	グリーン 0	サステナブル 1
商品選択率 Y	PCE低群	0.75	0.55
	PCE高群	0.55	0.65
	全体	0.63	0.67



8.

環境配慮商品の選択には、PCE 以外に性別、学歴、地域、職業、年収等の交絡要因が影響していることを考慮する必要がある。ローゼンバウムとルービンにより提唱された傾向スコアと呼ばれる手法を用いると、これらの交絡要因のデータより、ロジスティック回帰分析によって、被験者が PCE の群に属する確率（傾向スコア）を予測できる。

傾向スコアが同等の PCE 高群と低群の集団間で対応させて商品選択率を比較したり（傾向スコアマッチング）、J.ロビンス等により提唱された傾向スコア逆重みづけにより、個人ごとの傾向スコアで割り戻して両群の人数の偏りを調整することで、ランダム化比較実験 (RCT) と同様な比較ができ、交絡要因の影響による歪みが軽減される。

■財務会計

【解答例】

1.

リース取引とは、貸手が借手に対して、一定期間にわたり特定の資産を使用する権利を与え、借手がその対価としてリース料を支払う取引である。リース取引の会計処理では、借手がリース資産をどのように財務諸表に認識するかが重要となる。

日本基準では、従来、リース取引は主にファイナンス・リース取引とオペレーティング・リース取引に区分されてきた。ファイナンス・リース取引とは、リース契約に基づくリスクと経済的便益が実質的に借手に移転している取引である。この場合、借手はリース資産とリース債務を貸借対照表に計上し、実質的には資産を取得し、借入れによって資金調達した場合と類似した会計処理を行う。

これに対して、オペレーティング・リース取引は、リース資産に関するリスクと経済的便益が借手に十分に移転していない取引であり、借手は通常、支払リース料を期間費用として処理する。したがって、日本基準では、リース取引の分類によって、貸借対照表に資産・負債を計上するかどうか異なる点に特徴がある。

一方、IFRS では、借手のリース会計について、原則としてすべてのリースを貸借対照表に認識する考え方が採用されている。IFRS 第 16 号では、借手はリース開始日に、使用权資産とリース負債を認識する。これは、リース契約によって借手が一定期間にわたり資産を使用する権利を取得し、同時に将来リース料を支払う義務を負うためである。

使用权資産とは、借手がリース期間にわたって原資産を使用する権利を表す資産である。たとえば、企業が建物を 5 年間リースする場合、その建物そのものを所有しているわけではないが、5 年間その建物を使用する権利を有している。この使用权を資産として認識するのが IFRS の考え方である。

リース負債とは、借手が将来支払うリース料の現在価値を表す負債である。リース契約により、借手は将来にわたってリース料を支払う義務を負うため、その義務を負債として認識する。リース負債は、将来のリース料総額を割引計算し、現在価値として測定される。

日本基準と IFRS の大きな違いは、借手におけるオペレーティング・リースの扱いにある。日本基準では、一定のオペレーティング・リースについて貸借対照表に資産・負債を計上しない処理が認められるのに対し、IFRS では原則として使用权資産とリース負債を認識する。そのため、IFRSの方がリース取引による実質的な資産使用と債務負担を財務諸表に反映しやすい。

以上のように、リース取引に関する日本基準と IFRS の違いは、リース取引を分類して処理するか、借手のリースについて原則として使用权資産とリース負債を認識するかにある。IFRS では、リース契約によって生じる使用权と支払義務を貸借対照表に表示することで、企業の実質的な財政状態をより明確に示すことを重視している。

2.

引当金とは、将来において費用または損失が発生する可能性があり、その原因が当期以前の事象に起因している場合に、当期の費用または損失として見積計上される負債性の項目である。代表例として、製品保証引当金、賞与引当金、退職給付引当金、修繕引当金などがある。

日本基準において引当金を認識するためには、一般に次の要件を満たす必要がある。第一に、将来の特定の費用または損失であること。第二に、その発生が当期以前の事象に起因していること。第三に、発生の可能性が高いこと。第四に、その金額を合理的に見積もることができることである。

たとえば、企業が販売した製品について保証サービスを行う義務を負っている場合、販売という当期以前の事象により、将来修理費用が発生する可能性がある。この発生可能性が高く、過去の実績などから金額を合理的に見積もることができる場合には、製品保証引当金を認識する。

IFRS では、IAS 第 37 号において、引当金は「過去の事象の結果として現在の義務が存在し、その義務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、その金額を信頼性をもって見積もることができる場合」に認識される。ここでいう現在の義務には、法的義務だけでなく、推定的義務も含まれる。推定的義務とは、企業の過去の慣行、公表した方針、具体的な声明などにより、外部者が企業は一定の責任を果たすと期待するようになっている場合の義務である。

日本基準と IFRS は、いずれも過去の事象に起因する将来の支出について、発生可能性が高く、金額を合理的または信頼性をもって見積もれる場合に引当金を認識する点では共通している。しかし、「債務の発生可能性」の判断基準には違いがある。

日本基準では、将来の費用または損失の発生可能性が高いことが重視される。つまり、将来支出が発生する可能性が相当程度高い場合に、引当金を認識する。これに対して IFRS では、経済的資源の流出が「probable」、すなわち発生する可能性が発生しない可能性よりも高い場合に認識されるとされる。一般的には、IFRS の「probable」は 50% 超の可能性を意味すると解されることが多い。

このため、IFRS では、一定の場合に日本基準よりも引当金を認識しやすい可能性がある。また、IFRS では法的義務だけでなく推定的義務を明確に含めているため、企業の過去の行動や公表方針によって外部者に期待を生じさせている場合にも、引当金認識の対象となり得る。

以上のように、引当金は、発生主義および費用収益対応の考え方にに基づき、当期以前の事象に起因する将来の支出を適切に財務諸表に反映するための会計処理である。日本基準と IFRS はいずれも、発生可能性と見積可能性を重視しているが、IFRS では現在の義務、経済的資源の流出可能性、推定的義務の考え方がより明確に示されている点に特徴がある。

■管理会計

【解答例】

1.

原価企画とは、製品の開発・設計段階において、市場で受け入れられる販売価格と企業が確保すべき目標利益を前提に、達成すべき目標原価を設定し、その目標原価を実現するように製品設計や生産方法を検討する管理会計手法である。日本企業、とくに製造業において発展した手法であり、製品開発段階から収益性を確保することを目的としている。

原価企画の基本的枠組みは、まず市場調査や競合分析を通じて、顧客が受け入れる販売価格を見積もることから始まる。次に、その販売価格から企業が必要とする目標利益を控除し、目標原価を算定する。式で示せば、「目標原価＝目標販売価格－目標利益」となる。

その後、設計、購買、生産、営業、経理などの部門が協力し、目標原価を達成できるように、製品の機能、品質、部品構成、材料、加工方法、調達方法などを検討する。この過程では、価値工学、すなわち VE の考え方が重要となる。VE では、顧客にとって必要な機能や価値を維持または向上させながら、不要なコストを削減することを目指す。

原価企画の意義は、第一に、製品ライフサイクルの早い段階で原価を作り込む点にある。製品原価の多くは、実際の生産が始まる前の設計段階で決まる。そのため、生産開始後に原価削減を行うよりも、開発・設計段階で原価を管理する方が効果的である。

第二に、市場志向の原価管理を可能にする点に意義がある。従来の原価計算では、製造原価に利益を上乗せして販売価格を決める考え方になりやすい。しかし、原価企画では、市場が許容する価格から出発して原価を決めるため、顧客価値や競争環境を意識した収益管理が可能となる。

第三に、部門横断的な管理を促進する点も重要である。原価企画では、設計部門だけでなく、製造、購買、営業、経理など複数部門が協力して目標原価を達成する。そのため、組織全体で収益性と顧客価値を意識した製品開発を進めることができる。

一方で、原価企画には課題と限界もある。第一に、目標原価の設定が過度に厳しい場合、品質低下や設計担当者・取引先への過度な負担につながるおそれがある。原価低減を優先しすぎると、製品の安全性、耐久性、ブランド価値を損なう可能性がある。

第二に、短期的なコスト削減に偏る危険がある。目標原価の達成ばかりを重視すると、長期的な技術開発、顧客満足、環境対応などが軽視される可能性がある。

第三に、不確実性の高い製品や革新的な製品には適用が難しい場合がある。市場価格や顧客ニーズを予測しにくい新規事業・新技術分野では、目標販売価格や目標利益を正確に設定することが困難である。

第四に、サプライヤーに対して過度なコスト削減圧力がかかる場合がある。これは取引先との関係悪化や品質問題につながるおそれがある。

以上のように、原価企画は、製品開発段階から市場価格、目標利益、目標原価を結びつけ、

収益性を作り込む管理会計手法である。市場志向、部門横断、早期段階での原価管理という点で大きな意義をもつが、過度な原価低減圧力や品質低下、長期的視点の欠如といった課題にも注意する必要がある。

2.

責任会計とは、企業を複数の責任センターに分割し、それぞれの管理者が責任をもつ範囲について業績を測定・評価する管理会計の仕組みである。企業規模が大きくなると、すべての意思決定を本社やトップマネジメントが行うことは困難になる。そのため、部門や事業単位の権限を委譲し、それぞれの責任範囲に応じて業績を評価する必要がある。

責任会計の基本的考え方は、管理者に与えられた権限と責任を対応させ、その管理者がコントロール可能な項目について評価することである。管理者が影響を及ぼすことのできない費用や収益まで評価対象に含めると、公正な業績評価にはならない。したがって、責任会計では、管理可能性の原則が重要となる。

責任センターには、主に原価センター、収益センター、利益センター、投資センターがある。原価センターは、発生する原価に責任をもつ単位であり、製造部門などが該当する。収益センターは、売上高や収益に責任をもつ単位であり、営業部門などが該当する。利益センターは、収益と費用の両方に責任をもち、利益を評価対象とする。投資センターは、利益だけでなく、投下資本や投資効率にも責任をもつ単位である。

分権管理の利点は、第一に、現場に近い管理者が迅速な意思決定を行える点である。市場や顧客に近い部門が権限をもつことで、環境変化に柔軟に対応できる。

第二に、管理者の動機づけが高まる点である。自らの判断によって業績を改善でき、その結果が評価に反映されれば、管理者は主体的に行動しやすくなる。

第三に、トップマネジメントが全社的・戦略的意思決定に集中できる点である。日常的な業務判断を各部門に委譲することで、経営層は長期戦略や資源配分に注力できる。

第四に、次世代経営者の育成にも役立つ。部門管理者が権限と責任をもって意思決定を経験することで、経営能力を高めることができる。

一方で、分権管理には問題点もある。第一に、部門最適が全社最適と一致しない可能性がある。各部門が自部門の利益や評価を優先すると、会社全体にとって望ましくない意思決定が行われる場合がある。

第二に、管理者が短期的な業績を重視しすぎる可能性がある。評価指標が利益や費用削減に偏ると、長期的な投資、人材育成、品質改善などが軽視されるおそれがある。

第三に、共通費の配賦や内部振替価格の設定をめぐる部門間の対立が生じる場合がある。各部門の業績評価に影響するため、公正な評価制度を設計する必要がある。

第四に、管理者がコントロールできない要因まで評価対象に含めると、評価の納得性が失われる。たとえば、本社の方針や市場環境の変化によって発生した費用を部門管理者の責任とすることは適切ではない。

以上のように、責任会計は、権限と責任を対応させ、各責任センターの業績を評価する仕組みである。分権管理には迅速な意思決定、動機づけ、経営者育成などの利点があるが、部門最適、短期志向、不公平な評価といった問題点にも注意する必要がある。

■外国語：英語

【解答例】

ドナルド・トランプ米大統領が当初の反対を覆し交渉の進展を認めたことを受け、日本製鉄社は水曜、US スチール社を完全子会社として買収する、141 億ドルの取引を最終決定したと発表した。

この動きにより、世界第 4 位の鉄鋼メーカーであり日本最大の鉄鋼メーカーの、成長する米国高級鋼市場へのアクセスは、より拡大していくだろう。また、US スチールは、重要な経営決定事項に対する拒否権が与えられている黄金株を、米国政府に発行することになっている。

両社は共同声明で、「日本製鉄と US スチールは共に、最高クラスの技術と製造能力を持つ、世界をリードする鉄鋼メーカーになるだろう」と述べた。

日本製鉄は、米政府と国家安全保障協定を締結し、象徴的企業でありながら苦境に立たされているピッツバーグを拠点とする同社に対し、2028 年までに約 110 億ドルを投資することを約束したと発表した。

同協定のもと米大統領または指定された高官は、米国内の US スチールの既存製造施設の閉鎖または休止を含む、一定の経営決定事項を承認する権利を有することとなる。

US スチールの取締役会の過半数は米国民で構成され、CEO を含む主要管理職は米国人が務めるとともに、本社は引き続きピッツバーグに置かれる。

日本製鉄は、部分的な支配は最先端技術の流出を招くリスクがあると主張し、バイデン氏とトランプ氏が反対する中でも、US スチールの完全な所有を追求し続けた。

1901 年に設立された US スチールは、かつてはアメリカの経済力の象徴であったが、中国や他の海外のライバル企業との競争に追随していくことに苦戦している。

日本製鉄は、人口減少による国内市場の縮小に直面しており、インドやタイなどで M&A を実施しながら、より一層海外進出に注力している。日本製鉄は、年間鉄鋼生産量を 1 億トンに引き上げることを目標としている。

2026 年度

大阪経済法科大学大学院 経済学研究科

経済学専攻 修士課程

解答例（後期）

■ミクロ経済学

【解答例】

1.

$$U_1 = \frac{2}{5} x_1^{-\frac{3}{5}} x_2^{\frac{3}{5}} \quad U_2 = \frac{3}{5} x_1^{\frac{2}{5}} x_2^{-\frac{2}{5}}$$

2.

財 2 の財 1 に対する限界代替率 $MRS_{12} = \frac{2x_2}{3x_1}$

$$\frac{dMRS_{12}}{dx_1} = -\frac{10}{9} x_1^{-2} x_2 < 0$$

限界代替率逓減の法則が成立する。

3.

$$p_1 x_1 + p_2 x_2 = I$$

4.

財 1 に対する需要関数 $x_1^d = \frac{2I}{5p_1},$

財 2 に対する需要関数 $x_2^d = \frac{3I}{5p_2}$

5.

間接効用関数 $V(p_1, p_2, I) = \left(\frac{2}{5}\right)^{\frac{2}{5}} \left(\frac{3}{5}\right)^{\frac{3}{5}} \frac{I}{p_1^{\frac{2}{5}} p_2^{\frac{3}{5}}}$

6.

任意の $t > 0$ に対して、

$$x_1^d(tp_1, tp_2, tI) = \frac{2tI}{5tp_1} = t^0 x_1^d(p_1, p_2, I)$$

$$x_2^d(tp_1, tp_2, tI) = \frac{3tI}{5tp_2} = t^0 x_2^d(p_1, p_2, I)$$

$$V(tp_1, tp_2, tI) = \left(\frac{2}{5}\right)^{\frac{2}{5}} \left(\frac{3}{5}\right)^{\frac{3}{5}} \frac{tI}{(tp_1)^{\frac{2}{5}} (tp_2)^{\frac{3}{5}}} = t^0 V(p_1, p_2, I)$$

需要関数と間接効用関数は価格と所得に関する 0 次同次関数である。

7.

$$\text{支出関数 } e = \left(\frac{2}{5}\right)^{-\frac{2}{5}} \left(\frac{3}{5}\right)^{-\frac{3}{5}} p_1^{\frac{2}{5}} p_2^{\frac{3}{5}} U$$

■マクロ経済学

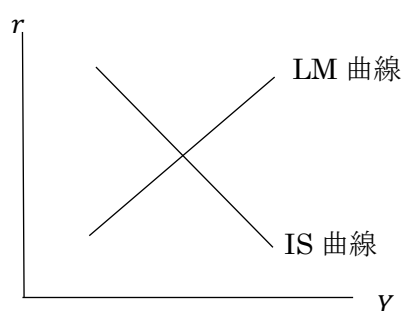
【解答例】

1.

(1)式における投資 $I(r)$ は、利子率 r の減少関数であるので、 r が増加すると I は減少し、 Y は減少する。したがって IS 曲線は右下がりとなる。

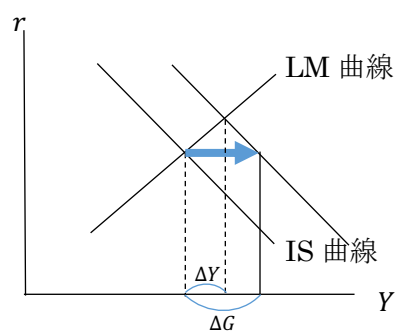
(2)式における貨幣需要 $L(Y,r)$ が一定になる均衡では、 Y の上昇による L 増加は、 r 上昇による L 減少で相殺されるため、それを表す LM 曲線は右上がりとなる。

こうして、IS 曲線と LM 曲線は下の図のように描くことができる。



2.

この政府支出拡大政策により、(1) 式における総生産 Y は、所与の r のもとで ΔG だけ増加し、したがって IS 曲線は、下の図の矢印のように ΔG だけ右へ水平移動する。



3.

可処分所得は減少する。図からわかるように均衡総生産 Y (=総所得) の増加分 ΔY は増税分 $\Delta T (= \Delta G)$ より小さくなる。その理由は、総生産増加による貨幣需要増加で均衡利子率が上昇し、投資 I が減少するクラウディングアウト効果が働くことである。

■ 経済史

【解答例】

第2次世界大戦後、欧米諸国において社会保障の拡充を伴う「大きな政府」と、ケインズ主義的な財政政策と金融政策が可能であった背景には、戦時期にはあらゆる局面で経済統制が実施されており、戦後においてもこれを継承することで大きな政府を維持できたことがある。また、固定為替相場制を軸とした IMF 体制での管理通貨政策がケインズ主義的な政策を可能にしていた。さらに、福祉国家の構築はソ連などの共産主義国に対抗する意味も持つ。加えて、第二次世界大戦では市民が兵士や軍事生産力の拡充のために投入されたことに伴い、政治的な権利だけでなく市民の社会福祉への権利の主張が高まったこともある。

しかし、1970 年代になると二度の石油ショックを契機として、先進国は失業率の増加と物価上昇が同時発生する「スタグフレーション」に直面した。このとき、ケインズ主義的な拡張的財政政策や金融緩和政策はインフレを加速させたにとどまった。このため、1980 年代において先進国はケインズ主義から新自由主義への転換を図った。

新自由主義的な経済政策は、需要側を重視するケインズ主義とは異なり、供給側の構造改革を重視し、市場経済システムを活用した生産性の向上を目指した。このために、国営企業の民営化や補助金の廃止、規制緩和などがイギリスや日本、アメリカで実行された。

たとえば、アメリカではレーガン政権の下で所得税や法人税の大幅引き下げると同時に、航空運輸業や情報通信、金融業等の産業や労働市場における規制緩和が進められた。また、インフレーションへの対応として大幅に金利が引き上げられた。

レーガン政権における経済政策は新自由主義的な性格を持つものであったが、その意図に反して歳出削減は進まず、財政赤字は大きく拡大して、結果的に大規模な減税によって需要側を大きく刺激する政策となった。一方で、産業の規制緩和はその後のアメリカ経済のサービス化に大きく寄与した。

新自由主義的な政策は国際貿易や資本移動の自由化を加速させ、先進国だけでなく途上国においても資金流入が増加した。この結果、国際的な金融危機が生ずる可能性が高まり、特に新興市場での発生が目立つようになった。

金融危機に際して IMF は融資の条件として規制緩和、財政の引き締めなど新自由主義的な政策を伴う構造改革を求めた。しかし、アジア通貨危機やラテンアメリカの累積債務問題では、急激な構造改革は危機に直面した各国の経済状況の悪化を招き、社会不安が生じた。これらを契機に、IMF による新自由主義的な構造改革を条件とした支援の是非が問われている。

■社会経済学

【解答例】

必要労働時間を超えて労働日を延長するのが絶対的剰余価値生産であるが、工場法が制定され労働日の延長に上限ができて、なお剰余価値生産を伸ばすことができる。それは相対的剰余価値生産による。

労働日の長さは一定と仮定すると、剰余労働時間を延長するには必要労働時間を短縮するしかない。必要労働時間の長さは労働力の価値つまり**生活手段の価値**を意味するので、生活手段の価値が下がらなければならない。そのためには、生活手段生産部門または生活手段に原材料を供給する部門で労働生産性が上昇する必要がある。こうして、多数の生産部門で労働生産性が上昇すれば、それだけ大きく生活手段の価値は低下し、必要労働時間は短縮、その分剰余労働時間を延長できる。このような必要労働時間の短縮によって相対的に剰余労働時間が延長されることを相対的剰余価値生産という。

次に、資本主義経済のもとで多数の生産部門で労働生産性が上昇するのは、諸資本が**特別剰余価値**を追求する結果である。ある個別資本が技術進歩に成功して商品の価値（＝個別的価値）が下がっても、当面は社会的価値のままで販売することができるので、社会的価値と個別的価値の差額である特別剰余価値が得られる。これが諸資本が技術革新にまい進する動機である。しかし新技術はやがてライバル資本に普及し社会的価値が下がることで特別剰余価値は消えてしまう。だから諸資本は技術革新の努力をやめることができず、資本主義経済のもとでは他の経済体制に比べて技術進歩の速度が速くなり、労働生産性は上昇し続ける。技術進歩には、大別して労働組織の変革と労働手段の変革の**2つ**の方法があり、前者は協業、分業とマニファクチュア、後者は機械の発明と発展などがある。

■経済政策

【解答例】

政府が 1 兆円の財政支出拡大を税で財源調達したときには、1 兆円の財政支出の拡大と、1 兆円の増税が同時に行われたと考えることができる。

GDP を Y 、民間消費を C 、民間投資を I 、政府支出を G 、として、財市場の均衡が以下のよう表されるモデルを考える。

$$Y = C + I + G.$$

ここで、民間消費は、 c を限界消費性向、 T を税として以下の消費関数によって表されるとする。

$$C = c(Y - T).$$

すると、

$$\text{財政支出乗数} = \frac{1}{1 - c},$$

$$\text{租税乗数} = -\frac{c}{1 - c},$$

となり、

財源が税であるときの政府支出拡大の乗数効果 = 財政支出乗数 + 租税乗数 = 1, が成り立つ。

一方、国債による財源調達では、現時点での税負担は発生しないので、ここで考えている消費関数の下では、

財源が国債であるときの政府支出拡大の乗数効果 = 財政支出乗数, が成り立つ。

すなわち、増税を伴う財政支出の拡大よりも国債によって財源を調達する場合の方が、政府支出拡大が GDP に与える効果は大きい。ただし、人々が公債発行による将来の増税を予想する場合や、民間投資が政府支出の変化に伴って変化する場合には、結論は変わり得る。

■外国語：英語

【解答例】

小売業者や外食業者が上昇する国内価格に対処している中で、日本企業による米の輸入が 5 月に急増したことを、政府の貿易統計は示している。

高関税が適用される消費用の米の輸入は、初めて 1 万トンを超えた。5 月の数値は 2024 年の月平均の 126 倍であった。

日本では米価が高騰しているため、関税を考慮しても輸入米の方に割安感がある。

小泉進次郎農相は金曜の記者会見で、5 月のデータに言及しながら、「米価が上昇し続ければ、海外からの米の輸入量はさらに増加する可能性がある」と述べた。

日本の米の輸入は主に 2 つのカテゴリーに分けられる。政府は年間 77 万トンの米をミニマムアクセス枠のもと無関税で輸入し、そのうち最大 10 万トンを競売にかける。この枠組みとは別に民間からの輸入には、国内生産者保護を目的とした 1 キログラムあたり 341 円（2. 35 ドル）の関税が課される。

財務省が金曜に発表した貿易データによると、割当枠外の米の輸入量は急増している。2024 年 3 月終了の 2023 年度の輸入量は 721 トンだったが、2024 年度には 3,004 トンに増加した。2025 年 4 月の輸入量は 6,838 トンに急増し、その後 5 月には 10,605 トンに跳ね上がり、それぞれ前年度の全体量を凌ぐ輸入量となっている。

「米価が下がれば、民間企業による輸入の急増は、一時的なトレンドに終わるかもしれない。」と三菱総合研究所の稲垣公雄氏は語った。

しかし、企業は現在、米の輸入に際して高い関税を支払うことを厭わない。米価が高騰したままであれば、輸入米が日本に定着する可能性もある。

小泉氏は金曜、「米の消費の落ち込みを防ぎ、これ以上の外国産の米の流入を阻止したいのであれば、米価高騰に対処する努力を緩めるわけにはいかない」と述べた。

2026 年度

大阪経済法科大学大学院 経済学研究科

経営学専攻 修士課程

解答例（後期）

■経営管理（経営戦略も含む）

【解答例】

（推薦図書による）

1.

エグゼクティブが成果を上げるために身につけるべき能力として、下記の5つをあげている。

- (1) 何に自分の時間がとられているかを知り、残されたわずかな時間を体系的に管理すること。
- (2) 外部の世界に対する貢献からスタートし、けっして仕事からスタートしてはならない。「期待される成果は何か」を自問することからスタートしなければならない。
- (3) できること、すなわち強みを基準に据えなければならない。上司、同僚、部下についても、それぞれの強みを中心に据え、できないことからスタートしてはならない。
- (4) 優れた仕事が成果を上げる領域に力を集中し、優先順位をつけ、その決定を守るように自らを強制しなければならない。
- (5) 成果を上げるよう意思決定を行うことである。成果を上げる意思決定は、過去の事実についての合意ではなく、未来についての異なる意見に基づいてより一般化あるいは体系化をめざして行わなければならない。

もちろんこれらの諸原則も、成果を上げてきたエグゼクティブたちの方法をドラッカーが傍らからみつつまとめあげたものである。しかしそれは、リーダーシップ論でもなければ、組織風土論でもない。エグゼクティブたちが成果を上げるべく自己管理を進めていけば、組織はおのずと動き、その風土も変わる、ということが暗に示されている。

（塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理 [新版]』（有斐閣アルマ）有斐閣、134-135 頁）

2.

(1)

	適語	説明
①	限定合理性	経済主体が全知全能の神のように情報処理・意思決定を行えないことを意味する。
②	機会主義的行動	自らの満足を高めるために相手の立場を考えず状況に応じて利己的に振る舞うことをさす。

（塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理 [新版]』（有斐閣アルマ）有斐閣、144 頁）

(2)

少数の主体間取引において、取引相手の限定合理性を知っているがゆえに、自分のほうが情報量が多いという状況（情報の非対称性）を察知すると、経済主体はこの状況を利用して、取引相手に対して駆引きの行動しようとする。こうした行動に対応するために取引相手は、情報非対称性のギャップを埋めるべく、取引対価を払う以上に調査等さまざまな活動を強いられることになる、すなわちコスト負担を余儀なくされるのである。

（塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(2021)『経営管理 [新版]』（有斐閣アルマ）有斐閣、144 頁）

■経営組織（人的資源管理も含む）

【解答例】

1.

二重編み組織とは、企業の通常業務を行うフォーマルな組織と、専門を同じくする人々で構成されたインフォーマルな組織の両方が折り重なっている組織のことをいう。

例えば、ある企業が家電事業部と医療機器事業部を持っている場合、家電事業部で制御技術の専門家 X 氏は、家電事業部で制御部品の開発・生産に従事すると同時に、事業部を横断して制御技術の専門家達との組織にも所属する。家電事業部という「場」では、自分と同じ制御技術者はいないので、技術に関する相談事は他の事業部で制御技術に携わる人に持ちかけるしかなく、そこは「実践共同体」となっている。X 氏は、家電事業部で生じた疑問を、技術者コミュニティで解決し、事業部の仕事に反映させる。事業部でよい成果を出せたら、その結果を技術者コミュニティに持ち帰り、メンバーで共有する。X 氏は、実践共同体で学習を行い、場で新しい知識の創造に貢献する。（P157）

2.

サーバント・リーダーシップとは、「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」という意味である。グリーンリーフが提唱し、それを発展させた形でスピアーズが、サーバント・リーダーシップには 10 の属性があるとしている。

その一つ目の属性は、「傾聴」である。これは、リーダーはフォロワーの声に耳を傾けるものであるということ。

2 つ目は、「共感」、フォロワーの気持ちを理解するように努めること。

3 つ目が、「癒し」で、フォロワーを支えることを指す。

4 つ目が「気づき」で、フォロワーへ仕事の指示をするのではなくヒントを与えること。

5 つ目が「説得」で、これも仕事の指示をするというよりも、仕事の内容の理解を促すことを指す。

6 つ目が「概念化」で、これはフォロワーにわかりやすく説明すること。

7 つ目が「先見力・予見力」といって、フォロワーに今後の見通しを示すことを指す。

8 つ目が「執事役」と言い、フォロワーとのゆるぎない信頼関係をつくること。

9 つ目が「人々の成長に関わる」ことで、フォロワーの成長を促すこと。

最後が「コミュニティづくり」で、フォロワーとの真の協力関係を創造することを指す。

この 10 の属性を眺めると、集団の最後方からフォロワーを支える、つまり、フォロワーの背中を押すことによって、彼らの自律性・主体性が促進され、その結果として組織目標を達成することができる、このようなリーダーシップが有効な場合もあると考えられる。

3.

七五三現象とは、入社後 3 年以内に中卒者の 7 割、高卒者の 5 割、大卒者の 3 割が辞めていることを指す。仕事内容や配属先、職場の風土・体質に不満を感じている新入社員が多いことがその原因をされている。

【参考】

アデコによる新卒入社 3 年以内離職をした 20 代男女 330 人対象のアンケート調査では、「自身の希望と業務内容のミスマッチ」 37. 9%、「待遇や福利厚生に対する不満」 33. 0%、「キャリア形成が望めない」 31. 5%となっている。

厚労省「令和 5 年若年者雇用実態調査」では、初めて勤務した会社をやめた理由（3 つまでの複数回答）についてみると、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が 28.5%、「人間関係がよくなかった」が 26.4%、「賃金の条件がよくなかった」が 21.8%、「仕事が自分に合わない」が 21.7%の順となっている。

これを初めて勤務した会社での勤続期間階級別にみると、1 年未満の期間では「人間関係がよくなかった」と回答した割合が最も高くなっており、1 年～10 年未満の期間では「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」と回答した割合が最も高くなっている。また、10 年以上の期間では「人間関係がよくなかった」と回答した割合が最も高く、次いで「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」となっている。

■経営情報

【解答例】

1.

(1)

DX とは、企業がデジタル技術やデータを活用して、業務や商品・サービス、ビジネスモデルなどを変革する取り組みである。企業が DX を必要とする理由は、市場環境や顧客ニーズの変化に迅速に対応し、将来にわたって競争力を維持・向上させるためである。

近年では、AI、IoT、ビッグデータなどのデジタル技術が急速に発展し、消費者も EC やスマートフォンアプリなどを日常的に利用している。そのため企業には、単に既存業務をデジタル化するだけでなく、新しい商品・サービスを提供したり、販売方法や収益の仕組みを見直したりするなど、ビジネスモデルそのものを変革することが求められている。

一方、DX を妨げる課題の一つとして、「組織や従業員が変革に消極的であること」が挙げられる。長年続けてきた業務の進め方を変更することへの抵抗や、新しいデジタル技術に対する不安から、従来の方法を維持しようとする傾向がある。また、部門ごとに業務や情報を管理し、他部門との連携が十分でないことも、全社的な変革を難しくする。このような組織文化や意識が、DX を進める上での障害となる。

(2)

この課題を解決するためには、経営層が DX の目的を明確に示し、従業員が変革に参加しやすい環境を整え、組織全体で DX を進める体制を構築する必要がある。

まず、経営層が「なぜ DX を行うのか」「DX によって何を変えるのか」を具体的に示し、従業員に十分に説明する。DX の方向性や基本方針は経営層が決定し、トップダウンで進める。一方、具体的な業務改善やシステム導入には現場の従業員を参加させ、その意見を取り入れることで、DX に対する理解や協力を得やすくする。

また、DX の進め方については、一部の部門や業務から段階的に導入する方法や、全社で一斉に導入する方法などがある。企業の規模や業務内容、既存システムの状況などを考慮し、適切な方法を選択することが重要である。さらに、研修や相談・支援体制を整え、新しい技術に不安を感じる従業員を支援するとともに、DX への取り組みや業務改善への貢献を適切に評価することも重要である。

留意点として、変革を急激に進めると、従業員の不安や反発が強まり、働き続けることに不安を感じる可能性がある。そのため、従業員との対話を続けながら、研修や配置の見直しなど必要な支援を行うことが重要である。短期的な成果だけを求めず、人材育成や組織文化の変革にも継続的に取り組む必要がある。

2.

(1)

第一の課題は、「利用者を増やすこと」である。フリマアプリでは、商品を出品する人と購入する人の両方が必要である。出品する人が増えると商品の種類が増え、購入者にとって便利になる。また、購入者が増えると商品が売れやすくなり、出品する人も増える。このように、利用者が増えることでサービスがより便利になり、さらに利用者が増えることが期待できる。そのため、使いやすい画面や検索機能、簡単な出品方法などを整えることが重要である。

第二の課題は、「安心・安全に利用できる環境をつくること」である。インターネット上の取引では、商品が説明と違う、商品が届かない、偽ブランド品が出品されるなどの問題が起こる可能性がある。このような問題が増えると、利用者はそのサービスを使わなくなる可能性がある。そのため、本人確認、安全な決済、不正な出品の監視などを行い、安心して利用できる環境を整える必要がある。

(2)

特に重要な課題は、「安心・安全に利用できる環境をつくること」である。フリマアプリでは、知らない人同士が商品を売買するため、安心して取引できる仕組みが必要である。詐欺や偽ブランド品などの問題が増えると、利用者がサービスを利用しなくなる可能性がある。そのため、利用者が安心して取引できる環境を整えることが重要である。

第一の解決策は、「本人確認と出品商品のチェックを強化すること」である。利用者登録時に本人確認を行い、禁止されている商品や偽ブランド品などが出品されていないかを確認する。また、AI を利用して問題のある出品を見つける方法も考えられる。

第二の解決策は、「問題が起きたときのサポートを充実させること」である。例えば、購入者が商品を受け取ったことを確認してから、出品者に代金を支払う仕組みを導入する。また、商品が届かない場合などに、返金や補償を受けられる制度を整える。

ただし、安全対策を厳しくしすぎると、本人確認や出品の手続きが複雑になり、利用者にとって使いにくくなる。そのため、安全性と使いやすさの両方を考えることが重要である。

こうした取り組みによって利用者からの信頼を高めることが、他社との競争で有利になることにつながる。

■マーケティングリサーチ

【解答例】

1.

$$P(A)=0.05、P(B)=0.3、P(B/A)=20/50=0.4$$

(1) 信頼度 (Confidence) : $P(B/A)=40\%$

(2) 改善度 (Lift) : $P(B/A)/P(B)=0.4/0.3=1.33$

(3) 支持度 (Support) : $P(B/A)P(A)=0.4\times0.05=2\%$

2.

信頼度 $P(B/A)$ でわかるのは、条件 A のもとでの B の発生確率であり一般的でない。改善度 (Lift) を求めることで、一般的な発生確率との比較が可能となる。この事例では、一般的な犬のおやつ購買率を基準とした場合、ハイヒール購買者の購買率の相対的な倍率が 1.33 倍に高まることがわかる。

3.

改善度 (Lift) より、ハイヒール購買者は、犬のおやつの購買率が高いことがわかるが、このような併買行動の事例がどの程度の頻度で観察されるのかは不明である。そこで、支持度 (Support) を計算すると、全体に占めるこのようなケースの発生確率は 2% しかなくレアケースであることがわかる。

4.

支持度において、ハイヒールの購買者が犬のおやつを購買するという購買行動は、全体の 2% しか観察されない極めてレアなケースである。しかも、ハイヒールを購買しなくても、犬のおやつの購買率は 30% あるので、ハイヒールの購買者に対して売込みを強化する戦略は得策とは言えない。

5.

帰無仮説 H_0 : ハイヒールの購買者と非購買者において、犬のおやつの購買と非購買の構成比に違いはない。

対立仮説 H_1 : ハイヒールの購買者と非購買者において、犬のおやつの購買と非購買の構成比は異なる。

6.

$$\textcircled{1} 300 \times 50 / 1000 = 15、\textcircled{2} 700 \times 50 / 1000 = 35、\textcircled{3} 300 \times 950 / 1000 = 285、$$

$$\textcircled{4} 700 \times 950 / 1000 = 665$$

A \ B	犬のおやつを購入	犬のおやつを非購入	計
ハイヒールを購入	15	35	50
ハイヒールを非購入	285	665	950
計	300	700	1000

7.

有意水準を 5 % とすると、カイ 2 乗検定の結果、p 値は 11.3% であり、帰無仮説 H_0 は棄却されない。したがって、特にハイヒールの購買が犬のおやつに購買に影響することは認められないため、ハイヒールの購買者に対して、犬のおやつを強化する戦略は妥当であるとは言えない。

8.

出力結果におけるカイ 2 乗値 ($\chi^2=2.506$) は以下の計算により求められる。

$$\begin{aligned}
 \chi^2 &= \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \\
 &= \frac{(20 - 15)^2}{15} + \frac{(30 - 35)^2}{35} + \frac{(280 - 285)^2}{285} + \frac{(670 - 665)^2}{665} \\
 &= \frac{25}{15} + \frac{25}{35} + \frac{25}{285} + \frac{25}{665} \doteq 2.506
 \end{aligned}$$

■財務会計

【解答例】

1.

包括利益とは、企業の一定期間における純資産の変動額のうち、株主との直接的な取引、たとえば増資や配当などを除いた部分をいう。つまり、当期純利益だけでなく、その他の包括利益を含めて、企業の期間中の総合的な業績を示す概念である。

当期純利益は、企業の主要な経営成績を示す重要な利益指標である。しかし、会計処理上、すべての価値変動が当期純利益に含まれるわけではない。たとえば、その他有価証券評価差額金、繰延ヘッジ損益、為替換算調整勘定、退職給付に係る調整額などは、当期純利益ではなく、その他の包括利益として処理される場合がある。

包括利益の意義は、当期純利益だけでは把握できない企業価値の変動を示す点にある。市場価格の変動、為替変動、年金債務の再測定などにより、企業の純資産は増減する。これらを包括利益として表示することで、財務諸表利用者は、企業の財政状態やリスクをより広く把握することができる。

日本基準においても、包括利益の表示は導入されている。日本基準では、損益計算書に加えて包括利益計算書を作成する形式、または損益及び包括利益計算書として一つの計算書に表示する形式が認められている。ただし、日本基準では、当期純利益が企業業績を示す中心的な指標として重視されており、包括利益はこれを補完する情報として位置づけられている面が強い。

一方、IFRS においても、包括利益の表示が求められる。IFRS では、純損益とその他の包括利益を含めた包括利益を表示することにより、企業の業績をより包括的に示すことが重視されている。表示方法としては、一つの包括利益計算書に純損益とその他の包括利益を表示する方法、または損益計算書と包括利益計算書を分けて表示する方法が認められている。

日本基準と IFRS の違いとしては、まず包括利益の位置づけに違いがある。日本基準では、当期純利益を重視する考え方が強く、包括利益は補足的・補完的な業績情報として扱われる傾向がある。これに対して IFRS では、包括利益を企業の業績を示す重要な概念として位置づけ、純損益とその他の包括利益をあわせて表示することが重視される。

また、その他の包括利益に含まれる項目や、その後に純損益へ振り替えるリサイクリングの扱いにも違いがある。日本基準では、その他の包括利益に計上された項目について、後に実現した段階で純損益に振り替える処理が重視される。一方、IFRS では、項目によってリサイクリングされるものとされないものがある。

以上のように、包括利益は、当期純利益だけでは把握できない純資産の変動を含めて企業の業績を示す概念である。日本基準と IFRS はいずれも包括利益表示を求めているが、当期純利益との関係、表示の位置づけ、その他の包括利益項目の扱いに違いがある。

2.

金融商品の公正価値評価とは、金融資産や金融負債を時価、すなわち市場価格などに基づく公正価値で評価する会計処理である。公正価値評価は、金融商品の現在の価値やリスクを財務諸表に反映するうえで有用である。しかし、金融商品の価格変動やデリバティブ取引の評価損益をそのまま損益に計上すると、企業のリスク管理活動の実態と会計上の損益表示が対応しない場合がある。

ヘッジ会計とは、ヘッジ対象とヘッジ手段の損益認識時点を対応させることにより、企業のリスク管理活動を財務諸表に適切に反映するための会計処理である。ヘッジ対象とは、価格変動、金利変動、為替変動などのリスクにさらされている資産、負債、予定取引などをいう。ヘッジ手段とは、そのリスクを回避または軽減するために利用されるデリバティブなどの金融商品をいう。

たとえば、企業が将来外貨建てで代金を受け取る予定があり、為替変動リスクを回避するために為替予約を行った場合、その予定取引がヘッジ対象であり、為替予約がヘッジ手段となる。ヘッジ会計を適用しない場合、為替予約の評価損益だけが先に損益に計上され、将来の売上や代金回収に関する損益と期間的にずれることがある。ヘッジ会計は、このような会計上のミスマッチを緩和する役割を果たす。

ヘッジ会計の目的は、第一に、企業が行っているリスク管理活動の実態を財務諸表に適切に表示することである。第二に、ヘッジ対象とヘッジ手段の損益認識時点を対応させ、損益の期間的なずれを避けることである。第三に、デリバティブなどの公正価値変動によって、企業の実態とは異なる損益の変動が表示されることを防ぐことである。

ヘッジ会計を適用するためには、一定の要件を満たす必要がある。第一に、ヘッジ対象とヘッジ手段が明確に指定されていることが必要である。企業は、どのリスクを、どの金融商品によってヘッジしているのかを明確にしなければならない。

第二に、ヘッジ取引の目的や方針が文書化されている必要がある。ヘッジ会計は例外的な会計処理であるため、企業が実際にリスク管理目的でヘッジを行っていることを明らかにする必要がある。

第三に、ヘッジの有効性が認められる必要がある。つまり、ヘッジ手段の価値変動やキャッシュ・フロー変動が、ヘッジ対象のリスクによる価値変動やキャッシュ・フロー変動を有効に相殺していることが求められる。

第四に、ヘッジの有効性を継続的に評価する必要がある。ヘッジ開始時だけでなく、ヘッジ期間中も、ヘッジ関係が有効に機能しているかを確認しなければならない。

以上のように、ヘッジ会計は、金融商品の公正価値評価に伴う損益の変動と、企業のリスク管理活動との対応関係を財務諸表に反映するための会計処理である。適用には、ヘッジ対象・ヘッジ手段の明確化、文書化、有効性の確認などが必要であり、これにより財務諸表利用者は企業のリスク管理活動をより適切に理解することができる。

■管理会計

【解答例】

1.

戦略管理会計とは、企業の長期的な競争優位の確立や戦略遂行を支援するために、会計情報を活用する管理会計の領域である。従来の管理会計は、主として企業内部の原価管理、予算管理、業績評価など、内部効率の向上を目的として発展してきた。しかし、1980 年代以降、企業を取り巻く競争環境が激化し、顧客ニーズの多様化、グローバル競争、技術革新が進むなかで、内部効率だけでは企業の競争優位を維持することが難しくなった。そこで、管理会計は、単なる内部管理のための会計から、企業戦略を支援する会計へと発展してきた。

戦略管理会計の特徴は、第一に、外部志向である。従来の管理会計が自社内部の原価や予算に焦点を当てていたのに対し、戦略管理会計では、競合企業、顧客、市場、サプライヤーなど、企業外部の情報も重視する。たとえば、自社の原価水準だけでなく、競合他社のコスト構造、価格戦略、市場シェア、顧客価値などを分析し、自社が競争上どのような位置にあるかを把握する。

第二に、長期志向である。従来の管理会計では、短期的な予算達成や費用削減が重視されやすかった。しかし、戦略管理会計では、短期的な利益だけでなく、将来の競争力、ブランド価値、顧客関係、技術力、人材育成なども重要な管理対象となる。短期的には費用が増加する活動であっても、長期的に競争優位の形成につながる場合には、戦略的に重要な投資として評価される。

第三に、バリューチェーン全体を重視する点である。企業の価値創造は、自社の製造工程だけで完結するものではない。研究開発、調達、生産、物流、販売、アフターサービスなど、一連の活動全体を通じて価値が生み出される。戦略管理会計では、これらの活動のどこで価値が生まれ、どこでコストが発生しているのかを把握し、企業全体の競争力向上に役立てる。

第四に、財務情報だけでなく非財務情報も活用する点である。顧客満足度、品質、納期、市場シェア、従業員の能力、ブランド評価などは、将来の業績に影響を与える重要な情報である。戦略管理会計では、これらの非財務情報を財務情報と組み合わせて分析し、戦略の実行状況を把握する。

戦略管理会計の意義は、第一に、企業の競争優位の源泉を明らかにできる点にある。単にコストを削減するのではなく、どの活動が顧客価値を生み、どの活動が競争力につながっているのかを把握することで、より適切な資源配分が可能となる。

第二に、経営戦略と管理会計を結びつける点に意義がある。たとえば、企業が低コスト戦略をとる場合には、原価低減や効率性に関する情報が重要となる。一方、差別化戦略をとる場合には、品質、ブランド、顧客満足、研究開発などに関する情報が重要となる。戦略管理会計は、企業の戦略に応じて必要な情報を提供する。

第三に、長期的な企業価値の向上に役立つ点である。短期的な利益だけを重視すると、研

究開発、人材育成、顧客関係の構築など、将来の競争力を高める活動が軽視されるおそれがある。戦略管理会計は、将来の収益力や競争力に影響を与える要因を管理することで、持続的な成長を支援する。

以上のように、戦略管理会計は、内部効率を重視する従来型管理会計を超えて、競争環境、顧客価値、バリューチェーン、長期的競争優位を視野に入れた管理会計である。企業が戦略を実行し、持続的な競争力を確保するために重要な役割を果たす。

2.

近年、管理会計において非財務情報の重要性が高まっている。非財務情報とは、売上高、利益、原価、資産額などの貨幣額で表される財務情報以外の情報をいう。具体的には、顧客満足度、品質、不良率、納期遵守率、従業員満足度、離職率、研究開発の進捗、ブランド力、環境負荷、安全性、コンプライアンスなどが含まれる。

非財務情報が重視される背景として、第一に、財務情報だけでは企業の将来の競争力を十分に把握できないことがある。財務情報は、過去の取引や活動の結果を貨幣額で示す点で重要である。しかし、顧客満足、品質、人材、技術力、ブランド力などは、将来の売上や利益に大きな影響を与えるにもかかわらず、財務情報だけでは十分に表れにくい。

第二に、企業価値の源泉が有形資産から無形資産へと広がっていることがある。現代企業においては、設備や在庫だけでなく、ブランド、ノウハウ、顧客関係、人的資本、知的財産、データなどが競争力の重要な源泉となっている。これらは財務諸表上に十分に反映されない場合が多いため、非財務情報による管理が必要となる。

第三に、企業経営において、短期利益だけでなく、持続可能性や社会的責任が重視されるようになってきていることがある。環境対応、人的資本、多様性、安全管理、コンプライアンスなどは、企業の長期的な信頼や競争力に影響する。これらを管理するためには、財務情報だけではなく、非財務情報を活用する必要がある。

非財務情報の活用方法として、第一に、業績評価への活用がある。売上高や利益だけでなく、顧客満足度、不良率、納期遵守率、従業員教育時間などを評価指標に加えることで、短期的な財務成果だけに偏らない評価が可能となる。これにより、品質向上、人材育成、顧客関係の強化など、将来の業績につながる活動を促進できる。

第二に、戦略実行の管理に活用される。代表的な手法として、バランスト・スコアカードがある。バランスト・スコアカードでは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点から業績を評価する。これにより、財務成果と、その成果を生み出す要因を結びつけて管理することができる。

第三に、現場改善に活用される。品質不良率、作業時間、納期遅延件数、クレーム件数などを把握することで、現場の問題点を早期に発見し、改善活動につなげることができる。財務数値に表れる前の段階で問題を把握できる点に、非財務情報の大きな意義がある。

第四に、リスク管理にも活用される。労働災害件数、コンプライアンス違反件数、情報セ

セキュリティ事故、環境負荷指標などは、企業の将来リスクを示す重要な情報である。これらを管理することで、将来的な損失や企業価値の低下を防ぐことができる。

一方で、非財務情報の活用には課題もある。第一に、測定の客観性が問題となる。財務情報は貨幣額で測定されるため比較的明確であるが、顧客満足度、ブランド価値、従業員の能力などは測定方法によって結果が変わる可能性がある。

第二に、指標が多くなりすぎると、何を重視すべきかが不明確になる。非財務情報は多様であるため、単に多くの指標を集めるのではなく、企業の戦略に関連する重要な指標を選択する必要がある。

第三に、非財務指標と財務成果との因果関係を明確にすることが難しい場合がある。たとえば、従業員満足度が高まれば将来業績が向上すると考えられるが、その効果がいつ、どの程度現れるかを測定することは容易ではない。

第四に、指標が評価や報酬に使われる場合、数値をよく見せるための形式的対応が行われる可能性がある。たとえば、顧客満足度調査の数値を上げることだけが目的化し、実質的なサービス改善につながらない場合がある。

以上のように、非財務情報は、財務情報だけでは把握しにくい企業の将来価値、競争力、リスクを管理するために重要である。管理会計においては、非財務情報を財務情報と組み合わせ、戦略実行、業績評価、現場改善、リスク管理に活用することが求められる。ただし、その活用にあたっては、測定の客観性、指標選択、財務成果との関連性、形式化の危険に注意する必要がある。

■外国語：英語

【解答例】

小売業者や外食業者が上昇する国内価格に対処している中で、日本企業による米の輸入が 5 月に急増したことを、政府の貿易統計は示している。

高関税が適用される消費用の米の輸入は、初めて 1 万トンを超えた。5 月の数値は 2024 年の月平均の 126 倍であった。

日本では米価が高騰しているため、関税を考慮しても輸入米の方に割安感がある。

小泉進次郎農相は金曜の記者会見で、5 月のデータに言及しながら、「米価が上昇し続ければ、海外からの米の輸入量はさらに増加する可能性がある」と述べた。

日本の米の輸入は主に 2 つのカテゴリーに分けられる。政府は年間 77 万トンの米をミニマムアクセス枠のもと無関税で輸入し、そのうち最大 10 万トンを競売にかける。この枠組みとは別に民間からの輸入には、国内生産者保護を目的とした 1 キログラムあたり 341 円（2.35 ドル）の関税が課される。

財務省が金曜に発表した貿易データによると、割当枠外の米の輸入量は急増している。2024 年 3 月終了の 2023 年度の輸入量は 721 トンだったが、2024 年度には 3,004 トンに増加した。2025 年 4 月の輸入量は 6,838 トンに急増し、その後 5 月には 10,605 トンに跳ね上がり、それぞれ前年度の全体量を凌ぐ輸入量となっている。

「米価が下がれば、民間企業による輸入の急増は、一時的なトレンドに終わるかもしれない。」と三菱総合研究所の稲垣公雄氏は語った。

しかし、企業は現在、米の輸入に際して高い関税を支払うことを厭わない。米価が高騰したままであれば、輸入米が日本に定着する可能性もある。

小泉氏は金曜、「米の消費の落ち込みを防ぎ、これ以上の外国産の米の流入を阻止したいのであれば、米価高騰に対処する努力を緩めるわけにはいかない」と述べた。

次の英文を日本語に翻訳しなさい。