

## 2025 年度 編入学試験 解答例

## &lt;経営学部 経営学科&gt;

## その1

## 1.

## (1)

PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）とは、複数の事業を展開する企業が、経営資源を最適に配分するためにボストン・コンサルティング・グループが開発した経営分析手法である。

成長マトリックスは、縦軸に「市場成長率」、横軸に「相対的市場シェア」をとり、事業を以下の4つの領域に分類して分析する。

- 花形（Star）：市場成長率・シェアともに高い領域。成長維持のために多額の投資が必要だが、将来の収益源となる。
- 金のなる木（Cash Cow）：市場成長率は低いが高シェア領域。投資が少なくて済むため、安定した資金源となり、他事業への投資資金を生み出す。
- 問題児（Wild Cat / Question Mark）：市場成長率は高いがシェアが低い領域。シェア拡大には多額の投資が必要であり、「花形」に育てるか撤退するか判断が求められる。
- 負け犬（Dog）：市場成長率・シェアともに低い領域。収益性や成長性が見込めないため、事業の縮小や撤退を検討する対象となる。

このツールを用いることで、企業は「金のなる木」で得た資金を「問題児」や「花形」へ再投資し、全体としてのキャッシュフローを最適化する戦略を立てることが可能となる。

## (2)

PPMの概念に対する主な批判点として、以下の4点が挙げられる。

第一に、評価軸の限定性である。市場成長率と相対的市場シェアの2軸のみで事業を評価するため、技術力やブランド力、顧客満足度といった多面的な競争優位性が無視される傾向にある。

第二に、事業間のシナジー（相乗効果）の軽視である。各事業を独立したものとして扱うため、事業部を跨いだ資源共有や技術転用による価値創造が考慮されず、「負け犬」と判定された事業の撤退が他事業に悪影響を及ぼすリスクがある。

第三に、市場定義の曖昧さである。分析の前提となる「市場」の範囲をどう設定するかによってシェアや成長率の数値が大きく変動するため、客観的な判断が困難になる場合がある。

第四に、資金循環の自己目的化である。「金のなる木」から「花形」や「問題児」へ資金を投下するという図式に固執するあまり、現場のモチベーション低下や、既存事業のイノベーションを阻害する可能性がある点も批判の対象となっている。

## その2

### 1.

市場に存在する不特定多数の顧客を、共通の属性やニーズを持つグループごとに細分化することです。限られた経営資源を効率的に投入するために、市場を意味のある集団に切り分けます。

その際、考慮すべき要因は以下の4点です。

- 地理的変数：国、地域、気候、人口密度など。
- 人口動態変数：年齢、性別、職業、所得、家族構成など。
- 心理的変数：ライフスタイル、価値観、性格、好みなど。
- 行動変数：購買頻度、使用用途、製品に対する知識や反応など。

### 2.

細分化したセグメントの中から、自社の強みや製品特性を最大限に活かせる「標的とする市場」を絞り込み、決定することです。

その際、考慮すべき要因は以下の通りです。

- 市場の規模と成長性：対象とする市場に十分な利益が見込める規模があり、将来性があるか。
- 競合の状況：強力な競合他社が存在しないか、自社が優位性を発揮できる環境か。
- 自社との適合性：自社のブランドイメージ、技術力、経営資源がその市場のニーズに合致しているか。
- 到達可能性：広告や流通網を通じて、そのターゲットに確実にアプローチできるか。

### 3.

ターゲットとした市場において、競合他社の製品と比較した際に、自社製品が独自の優位性や魅力を顧客に認識してもらうための「立ち位置」を築くことです。

その際、考慮すべき要因は以下の通りです。

- 差別化軸の選定：価格、品質、機能、利便性など、顧客が重視する要素で競合と明確に異なる軸を設定する。
- 競合との比較：他社が提供していない独自の価値（ベネフィット）を提示し、模倣されにくい位置を占める。
- 顧客視点の利益：企業側の主張だけでなく、ターゲット顧客がその優位性を魅力として実感できるか。
- 一貫性：設定したポジションが、実際の製品内容やブランドイメージと矛盾なく整合しているか。

## <法学部 法律学科>

### 問1.

交通事故の加害者が負うべきサンクションは、法的な性質の違いに基づき、主に刑事、民事、行政という三つの独立した責任の体系から構成される。

第一に、国家が犯罪行為に対して科す「刑事責任」が挙げられる。これは自動車運転死傷処罰法に基づき、過失によって人を死傷させた場合に過失運転致死傷罪などが適用され、懲役、禁錮、または罰金といった刑罰に処されるものである。この制裁は、社会秩序を乱したことに対する応報と、将来の犯罪抑止を目的としている。

第二に、被害者個人の損害を補填する「民事責任」がある。民法上の不法行為責任に基づき、加害者は被害者に生じた治療費や慰謝料、逸失利益などを金銭的に賠償する義務を負う。これは自賠責保険や任意保険によって補われることが多いものの、法的には加害者個人の無限責任が原則である。

第三に、道路交通の安全を維持するための「行政責任」である。公安委員会が違反点数を付与し、免許の停止や取消しといった処分を行うもので、これは制裁であると同時に、危険な運転者を道路交通から排除する予防的措置としての性格が強い。

以上のように、一つの事故であっても加害者は重畳的な制裁を受けることになり、これらに加えて勤務先での懲戒処分や社会的信用の失墜といった事実上の社会的制裁も免れ得ないのが実情である。

### 問2.

「悪法もまた法 (Dura lex, sed lex)」という法諺は、たとえその内容が道徳的、倫理的に不当なものであっても、適法な手続きを経て制定された法である以上、その効力を認め、

遵守しなければならないという考え方を示している。これは法の「正義」よりも、法が明確に存在することによる社会の「安定性」や「予測可能性」を重視する法実証主義的な立場に根ざしている。

この概念の歴史的な象徴として語られるのが、古代ギリシャの哲学者ソクラテスの態度である。彼は死刑判決が不当なものであると知りながらも、法を破って脱獄することは国家という共同体の基盤を破壊する行為であると考え、毒杯を仰いだ。このエピソードは、個人の正義感によって法への服従を拒否すれば、社会全体の秩序が維持できなくなるという論理を端的に示している。

しかし、現代の法治主義においては、この原則は無条件に受け入れられているわけではない。例えばナチス・ドイツにおける人種差別的な法律のように、著しく人道に反し正義を欠く法については、もはや法としての資格を失うという「ラートブルフの公式」のような反論も存在する。今日では、形式的な法の遵守を求めるだけでなく、憲法や基本的人権といった上位規範に照らして法の内容を吟味する「法の支配」の観点が不可欠である。結論として、この言葉は法秩序への敬意を促す警句であると同時に、法が常に正当なものであるかという問いを我々に投げかけ続けている。

<文学部 人間学科>

解答なし（小論文のため）

<理工学部 情報システム工学科>

1. (1)  $\frac{5}{2}$       (2)  $\frac{5\sqrt{3}}{6}$

2. (1)  $6x^5 - 4x^3 + 2x$       (2)  $e^{3x} \left( 3 \log(x^4 + 1) + \frac{4x^3}{x^4 + 1} \right)$

3. (1)  $15$       (2)  $\frac{9}{4}\pi$

4. (1)  ${}^t(AB) = (2 \quad -17)$       (2)  ${}^tB^tA = (2 \quad -17)$       (3)  ${}^t(AB) = {}^tB^tA$

5. (1) 
$$\begin{cases} 4x + 3y + 2z = 3160 \\ 5x + 2y + 3z = 3250 \\ 2x + 4y + 3z = 3530 \end{cases}$$

(2)  $x=240$ 、 $y=500$ 、 $z=350$