

2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

研究科・専攻 【 商学研究科 商学専攻 修士課程 】
試験科目 【 専門試験 大学レベルの商学に関する基礎知識 】

【出題意図】

現代商学に関する基礎理論を理解した上で、具体的事例を用いて論理的に説明できる能力を評価する。

以下の文章を読んで、各小問（1）～（4）に答えなさい。

米国は長期に亘り世界最大の経済大国である一方、先進国ながらも比較的高い生産性を維持してきた国である。経済成長の源泉は、時代に応じてイノベーションを絶え間なく創出する企業群にあり、現代ではGAFAM（アップル、マイクロソフト、アルファベット（グーグルの持株会社）、アマゾン、メタ（旧フェースブック））に代表される、プラットフォーム型のスタートアップ企業が世界最大規模の企業に大きく成長したことは世界中の注目を集めている。

米国カリフォルニア州北部のベイエリア（サンフランシスコとシリコンバレー周辺地域）は、近年では、配車サービスのUberやビデオ会議システムのZoomなど(a)ユニコーン企業を輩出し、イノベーション・スタートアップの先進地域であることは広く知られている。ベイエリアは各種調査で(b)スタートアップエコシステムが最も充実した地域として認識されており、エコシステムの存在がイノベーションやスタートアップにおける同地域の優位性の源泉であると考えられている。

ベイエリアにおいては、スタンフォード大学を中心として大企業や企業家が産学連携する中で、リスクキャピタルを呼び込み、エコシステムが形成されていった。機関投資家が高い投資リターンを求めるベイエリアのVC（ベンチャーキャピタル）は、「業界構造を劇的に変化させる破壊的イノベーション」により、「スケラビリティ（拡張性）が高く、急成長する」ビジネスモデルを選好するため、これがスタートアップの急成長を可能にする要因とされる。著名なVCからの投資対象となることは、VCの人脈の活用やサポートを受けることによりレピュテーションが高まるため、スタートアップ企業の成功において、極めて重要な役割を果たす。当地では、政府が計画的にエコシステム形成を主導したというよりは、最先端技術への産学への資金援助などを通じた間接的な支援が特徴的である。また、GAFAMに代表される企業が、API（アプリケーションプログラミングインターフェイス）を活用して、(c)オープンイノベーションを進める中で、パートナー企業や顧客を含むエコシステムの形成に寄与している。

ベイエリアはメンター（指導者、助言者）の数と質の面でも他を抜き出ている。職業としてのメンターに加え、エンジェル投資家、シリアルアントレプレナー（連続企業家）など、多様な人材がメンターとして、新規参入するアントレプレナーに助言を与える。また、創業者や起業経験者が多くベイエリアに留まり、新製品・サービスに関して企業家同士でディスカッションし、フィードバックを伝え合うことができる点も同地域の魅力の1つとされる。

岸田政権は、2022年に「スタートアップ育成5か年計画」を策定し、その中で、「日本にスタートアップを生み育てるエコシステムを創出する」と定めたように、スタートアップエコシステムに関する関心が高まっている。起業を支援する人的資本や周辺産業集積、大学・研究機関など様々な要素を包摂する概念がスタートアップエコシステムである（図表1）。また、世界銀行の分析では、スタートアップエコシステムを、エコシステムの全ての要素をつなぎあわせるソーシャルネットワーク、スタートアップを支援するインフラ、企業家に関連スキルを提供するスキルインフラ、及び資金調達と定義する。

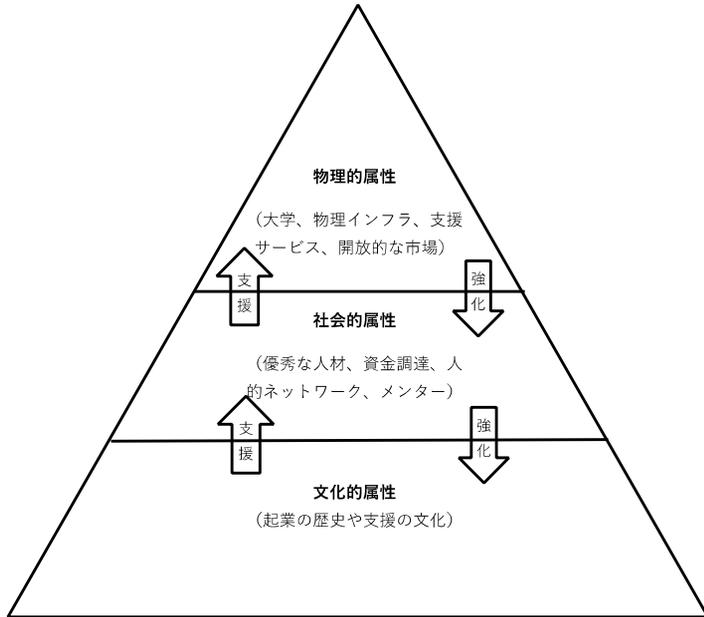
図表1 ビジネスエコシステム概念図



スタートアップエコシステムを構成する要素として、文化的(cultural)、社会的(social)、物理的(material)の3属性が提示できる。文化的属性が、社会的・物理的属性の基盤となる階層となっており、下位の階層が上位の階層を支援し、上位が下位を強化する相互関係を有している（図

2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

表2参照)。図表2 スタートアップエコシステムの3要素と階層構造



文化的属性は、地域における起業に対する態度を示すもので、当該地域に存在する成功した企業家による成功体験がロールモデルとして認知されている場合、起業にかかるリスク許容度が高まることを示唆している。

社会的属性は、起業にかかる各種の資源が社会的ネットワークを通じて提供される状況を表している。優秀な人的ストックやステークホルダーを結びつけるネットワークの存在などが含まれる。とりわけ、リスクマネーへのアクセスはボトルネックとなることが多いが、起業にかかる資金調達の大宗は投資家の人的ネットワークに依存している。また、メンターなどによる支援もこれに該当する。

物理的属性は、政府、大学、支援サービスなどのインフラに加え、新製品やサービスを検証可能な開かれた市場を指す。

出典：吉田健太郎・谷村真（編）『グローバルイノベーション創出とビジネスエコシステム』（同友館）、pp.13 - 14、pp.25 - 31 を問題作成のために一部改編した。

(1) 下線部(a)について、「ユニコーン企業 (Unicorn company)」について、その定義・成立背景・社会的意義を整理した上で、肯定的な評価理由と批判的視点の双方から論じなさい。可能であれば、具体的な企業名や実例を用いて説明しなさい。

解答例 (モデルアンサー)

ユニコーン企業とは、一般に設立10年以内の未上場スタートアップのうち、企業価値が10億ドルを超える企業を指す。低金利環境の下でリスクマネーが潤沢に供給され、デジタル技術やプラットフォーム型ビジネスの発展により、短期間で急成長する企業が生まれやすくなったことが、その成立背景にある。AirbnbやStripeは代表的な事例である。

ユニコーン企業は、破壊的イノベーションを通じて既存産業の構造を変革し、新市場の創出や雇用拡大をもたらす点で、経済成長の担い手として肯定的に評価される。また、国際競争力の観点からも戦略的価値を有する。

一方で、未上場企業の企業価値は将来期待に基づくため、市場による検証が十分に行われず、過大評価が生じやすいという構造的課題を抱える。WeWorkのIPO失敗は、成長至上主義やガバナンスの脆弱性が顕在化した事例である。さらに、雇用の不安定化や規制・ESG対応の遅れといった点も批判の対象となっている。

以上より、ユニコーン企業は経済活性化の推進役である一方、制度的課題への対応が同時に求められる存在である。

出題意図

スタートアップに関する基礎概念について、定義・背景・評価を多面的に捉え、論理的に整理できるかを評価する。

2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

(2) 下線部(b)について、アントレプレナー(起業家)が創業し、イノベーションを生み出す過程において、スタートアップエコシステムが果たす役割や機能について、本文や図表の内容を踏まえて説明しなさい。

解答例(モデルアンサー)

アントレプレナーによるイノベーション創出は、個人の能力のみならず、スタートアップエコシステムの存在によって大きく左右される。スタートアップエコシステムとは、資金、人的資本、大学・研究機関、支援組織、メンター、社会的ネットワークなどが相互に結びついた動的な環境を指す。

創業初期においては、VCやエンジェル投資家による資金供給、アクセラレーターやメンターによる助言、大学を起点とした知識や人材の還流が、事業化と成長の可能性を高める。これらの資源は社会的ネットワークを通じて提供される点に特徴がある。

また、起業を肯定する文化的基盤が存在することで、挑戦や失敗に対する許容度が高まり、アントレプレナーはより多様な選択肢を得ることができる。米国カリフォルニア州北部ベイエリアは、文化的・社会的・物理的要素が重層的に機能する典型例である。

したがって、スタートアップエコシステムは単なる背景条件ではなく、イノベーションを社会実装へと導く不可欠な基盤である。

出題意図

起業やイノベーションを支える仕組みについて、構造的に理解し説明できる能力を評価する。

(3) 下線部(c)について、ヘンリー・チェスブロウが提唱した「オープンイノベーション」について、その定義・背景を説明した上で、従来のクローズドイノベーションとの相違点を図表や具体事例を用いて論じなさい。

解答例(モデルアンサー)

オープンイノベーションとは、ヘンリー・チェスブロウが2003年に提唱した概念であり、企業が自社内部に限らず、外部の知識や技術を積極的に活用すると同時に、自社の技術や資源も外部に開放することで、効率的かつ持続的にイノベーションを創出しようとする考え方である。従来のクローズドイノベーションは、研究開発から製品化までを企業内部で完結させるモデルであったが、技術革新の高度化とスピードの加速、人材の流動化により限界が生じている。

オープンイノベーションでは、アイデアや技術の源泉が社外にも開かれ、共同研究やライセンス供与など多様な活用形態が可能となる。P&Gの「Connect + Develop」や、富士フイルムによる外部企業との連携を通じた事業転換は、その代表例である。このように、オープンイノベーションは知識の循環と共創を通じて企業競争力を高める現代的な経営戦略である。

出題意図

企業のイノベーション戦略に関する理論を理解し、具体例と結び付けて説明できる応用力を評価する。

(4) 図表2に示されている「文化的属性」「社会的属性」「物理的属性」の3つの要素について、それぞれの内容と相互関係を説明し、具体例を用いてその階層構造の特徴を論じなさい。

解答例(モデルアンサー)

スタートアップエコシステムは、文化的属性、社会的属性、物理的属性の3つの要素から構成され、階層的かつ相互補完的な関係を有している。文化的属性は、起業を肯定的に捉え、挑戦や失敗を許容する価値観を指す。社会的属性は、人的資本、投資家、メンターなどを結びつけるネットワークであり、資金や知識が流通する基盤である。物理的属性は、大学、政府支援制度、アクセラレーター、市場などのインフラを含む。これらは、文化的属性を基盤として社会的・物理的属性が形成され、成功事例が再び文化を強化する循環構造を持つ。シリコンバレーは、この階層構造が機能している代表例である。

出題意図

概念図を踏まえ、複数要素の関係性や構造を論理的に説明する力を評価する。

2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

研究科・専攻

【 商学研究科 商学専攻 修士課程 】

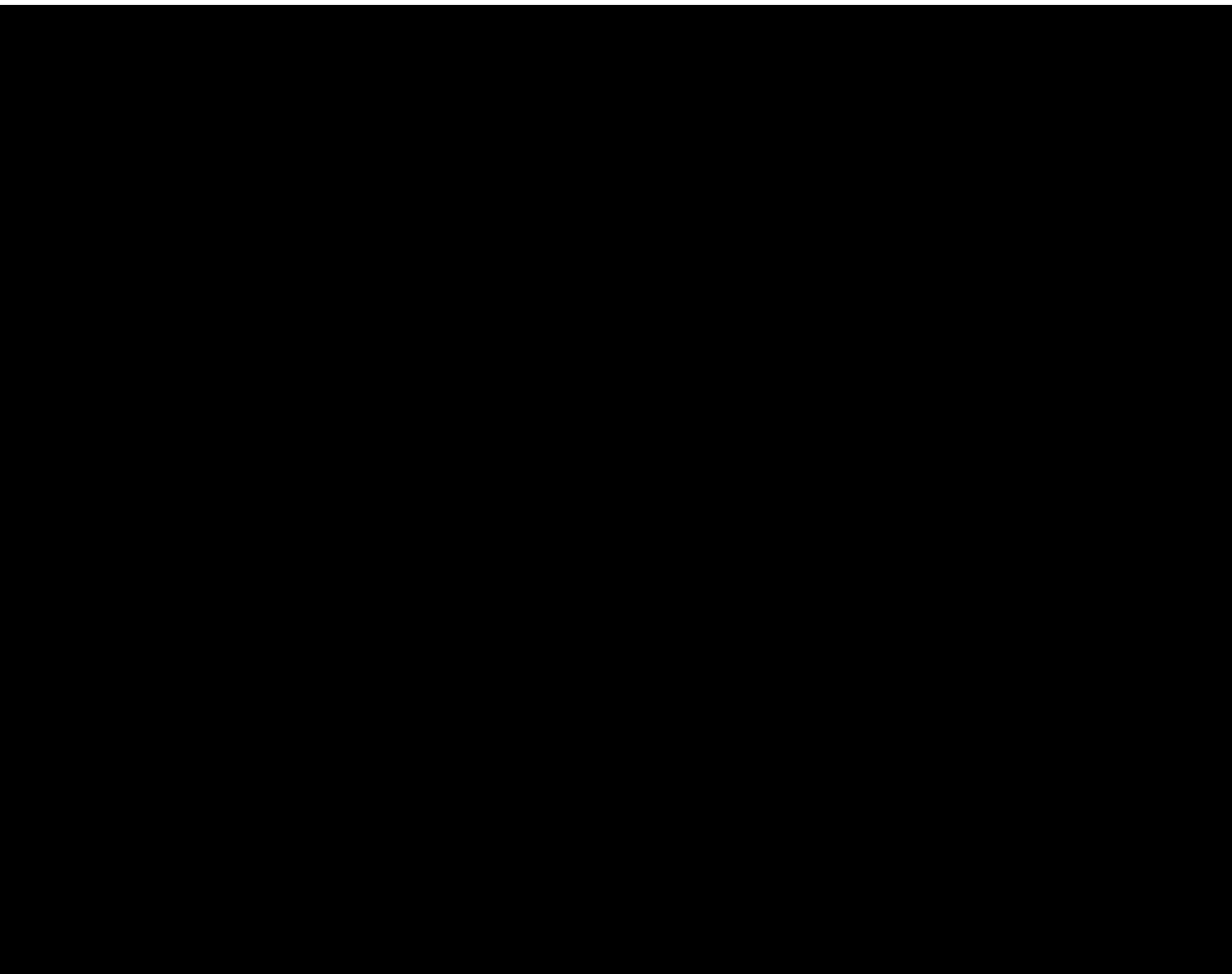
試験科目

【 外国語試験 英語 】

【出題意図】

英文の正確な読解力と、文脈に即した日本語表現力を問う。

次の英文を読み、下記の問いに答えなさい。



2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

問I 下線部(1)から(3)を日本語に訳しなさい。

(1)【解答例】

【出題意図】英文の正確な読解力

(2)【解答例】

【出題意図】英文の正確な読解力

(3)【解答例】

【出題意図】英文の正確な読解力

問II 下線部(4)のように論じられる理由を説明しなさい。

【解答例】

【出題意図】英文の正確な読解力と文脈に即した日本語表現力

問III 下線部(5)のように論じられる理由を説明しなさい。

【解答例】

【出題意図】英文の正確な読解力と文脈に即した日本語表現力

2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

研究科・専攻 【 商学研究科 商学専攻 修士課程】
試験科目 【 専門選択試験 租税法 】

【出題意図】

租税法に関する基礎的な知識や理論の習得の程度、出題内容における重要な論点について論理的に説明する能力、主要な判例や学説に対する理解度を問う。

問題1 所得税法における所得概念について、歴史的経緯を含めて論じなさい。

【解答に求められる要素、評価のポイント】

下記の点が記述され、論理的に説明されていること。

1. 所得の捉え方（消費型所得概念、制限的所得概念、包括的所得概念など）。
2. 所得税法における所得概念の歴史的経緯（諸外国も含む）。
3. 現行の所得税法が包括的所得概念を採用していることおよびその理由。

問題2 同族会社を取り巻く租税制度について、判例や学説を交えて説明しなさい。

【解答に求められる要素、評価のポイント】

下記の点が記述され、論理的に説明されていること。

1. 同族会社の意義（定義とその判定基準）。
2. 同族会社に対してのみ行われる特別な取り扱いおよびその理由（特定同族会社に対する留保金課税、同族会社の行為・計算否認規定など）。
3. 同族会社の行為・計算否認規定をめぐる主要な判例（詳細な判決日等はなくてもよい）や学説。

2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

研究科・専攻 【 商学研究科 商学専攻 修士課程 】
試験科目 【 専門試験 総合論述（外国人留学生） 】

【出題意図】

収入構造をサブスクリプションに移行させた企業の事例を用いて、基礎的な日本語能力に加え、日本語での正確な読解、理解力、文脈に即した日本語での表現力の有無を問うた。

2026年度 駒澤大学大学院 9月 入学試験問題及び解答例

(問1) 上記文中の (a) ~ (d) にふりがなをつけなさい。

(a) 激震	(b) 席卷	(c) 枚举	(d) 変革
げきしん	せっけん	まいきよ	へんかく

(問2) 上記文中の (e) ~ (f) を漢字で記しなさい。

(e) ひんばん	(f) てんかい
頻繁	展開

(問3) 上記文中の①金のなる木とはどんな意味で用いられているか。正しいと思うものに○をつけなさい。

- ① 市場の成長性こそ低い、既にその市場で高いシェアを獲得しており、一定の安定した収益が出せる状態
- ② 市場の成長性は高いものの、その市場で獲得したシェアが低く、今後さらなる投資が必要な状態
- ③ 成長性の高い市場で既に高いシェアを獲得し、今後も市場の成長と多くの収入を見込める状態
- ④ 市場の成長性が鈍化し、かつその市場で獲得しているシェアも低く、シェアを伸ばしても投資効果があまりない状態

(問4) 上記文中の②いくつか厄介な兆候とは何かを箇条書きでまとめなさい。

- ・ソフト（旧式の売り切りライセンス）の販売数が何年も伸びていない。
- ・平均単価を引き上げることで収益を伸ばしていた。

(問5) 上記文中の③それが何を指しているのか記しなさい。

クリエイティブ・スイート

(問6) 上記文中の空欄 ④ に最も適切な接続詞を記しなさい。

しかし

(問7) 上記文中の⑤独自の調査によって、PTCは何を明らかにし、それを踏まえて新たに何をしたのか記しなさい。

【明らかにしたこと】

顧客（クリエイティブな職種のプロフェッショナル）の多くがサブスクリプション・ベースの価格設定を望んでいること

【それを踏まえて新たに行ったこと】

永久ライセンスからクラウドベースのサブスクリプションへの移行

2026 年度 駒澤大学大学院 9 月 入学試験問題及び解答例



(問 8) 上記の文章を要約したうえで、どうしてソフトウェアメーカーや IT 企業は、サブスクリプションへの移行で企業価値を高めることに成功するのか。企業、利用者双方の利点を踏まえてあなたの考えを述べなさい (500 字程度)