

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科
2025年度秋学期入学試験
ビジネススクール(経営戦略専攻)「企業経営戦略コース」入学試験

筆記試験(小論文)問題

問題は大問Ⅰ、大問Ⅱの2題からなります。それぞれの問い合わせに対して解答しなさい。
解答は別紙「解答用紙」に記入すること。

大問Ⅰ (15点)

次の文章を読み、【問1】～【問3】に答えなさい。

経太：日本経済新聞(2025年6月5日)によると、2024年、日本で生まれた日本人の子どもの数は68万6061人で、統計のある1899年以降初めて70万人を割り込んだらしい(厚生労働省「人口動態統計」)。合計特殊出生率も1.15と過去最低だって。図1にある日本の人口の将来推計は、国立社会保障・人口問題研究所の「出生中位・死亡中位」仮定による推計なんだけど、24年の出生数はこの推計より低いらしい。

済子：記事に書いてあるのはそれだけじゃないわよ。24年の死亡数は160万5298人、出生数と死亡数の差である自然減は91万9237人で、ともに過去最多だったそうだよ。香川県の人口(およそ91万人)と同規模が1年で減ったことになるとのこと。何もしないとこれから毎年、県が一つ消滅していくのと同じくらい、日本の人口減少は激しいのね。

経太：日本の高齢化も、これまですごい勢いで進んできたね。高齢化率(総人口に占める65歳以上の者の割合)も2020年現在28.6で、図2に示されるように、世界の中で最も高い。

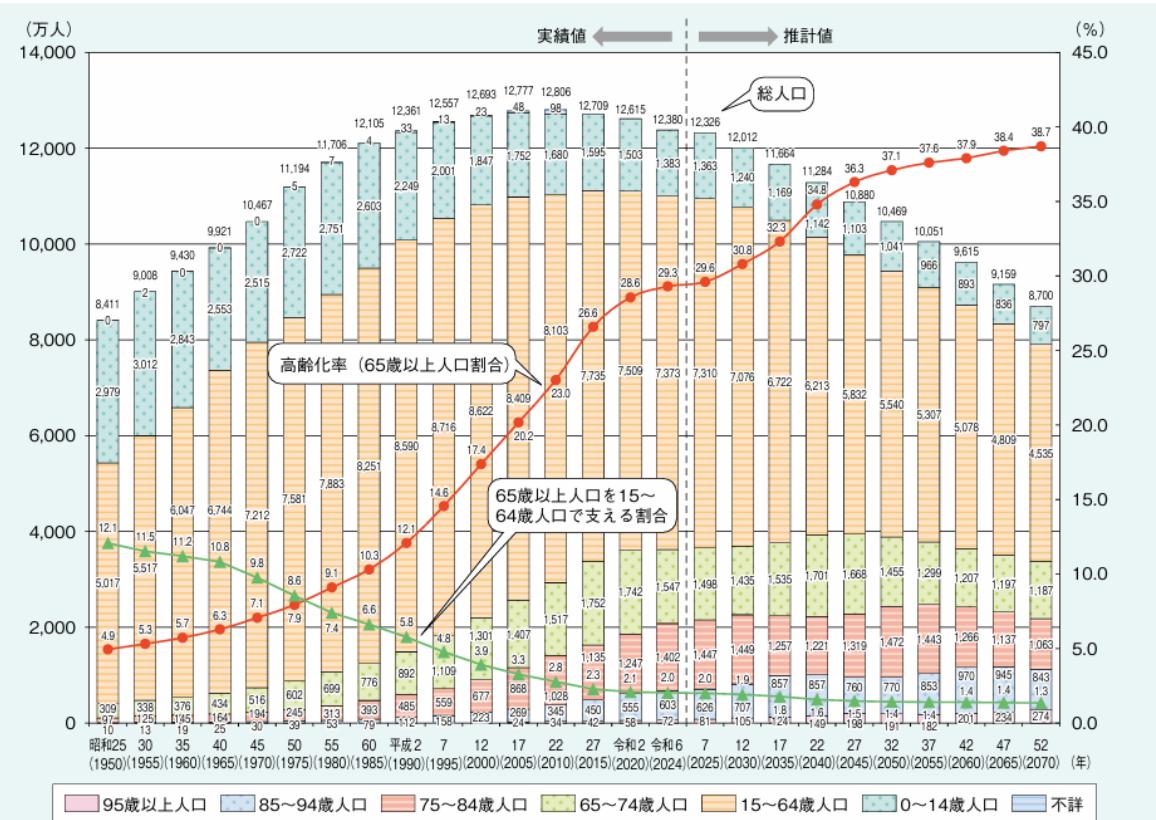
済子：ほんとね。生産年齢(15歳～64歳)人口の割合が減れば、社会保障の負担も大きくなる。人手も不足する。うちの近所では、看護師が集まらなくて週休3日になったクリニックや、従業員が集まらなくて営業時間が短くなったケーキ屋さんがあるわ。人生100年時代と言われるくらい長生きするようになってきているのに、生活していくのが大変になるわ。

経太：でも、今の高齢者は元気な人も多い。元気な高齢者にもっと働いてもらえばいいと思うんだよね。それに、女性にもっと子どもを産んでもらえばいい。

済子：少子化を女性の責任のような言い方をしないでよ。若い男性が女性と一緒に子どもを育てたいと思う社会になればいいと思うわ。

経太：そうだね、政府は少子化や高齢化の対策を進めているけど、企業にできることは何かな。

図1 高齢化の推移と将来推計



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2020年までは総務省「国勢調査」(2015年及び2020年は不詳補完値による。)、2024年は総務省「人口推計」(令和6年10月1日現在(確定値)、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。

(注1) 2015年及び2020年の年齢階級別人口は不詳補完値によるため、年齢不詳は存在しない。2024年の年齢階級別人口は、総務省統計局「令和2年国勢調査」(不詳補完値)の人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。2025年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「令和2年国勢調査」参考表「不詳補完結果」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2010年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。ただし、1950年及び1955年において割合を算出する際には、(注2)における沖縄県の一部の人口を不詳には含めないものとする。

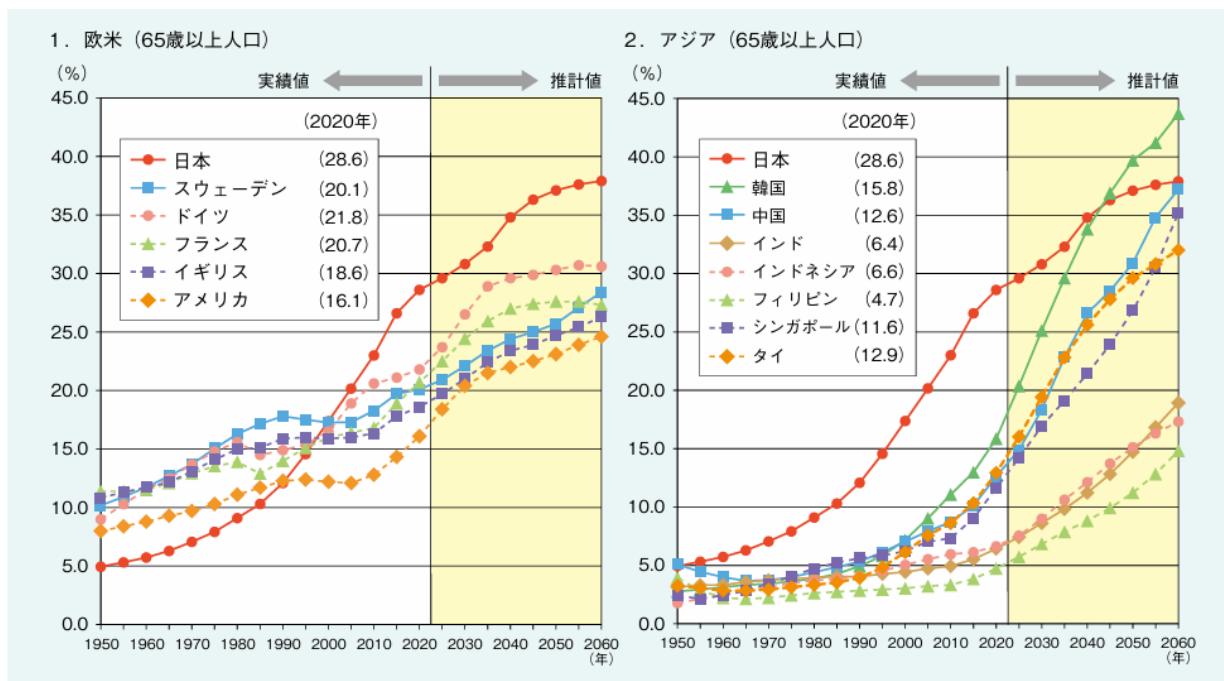
(注2) 沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人(男55人、女81人)及び昭和30年70歳以上23,328人(男8,090人、女15,238人)は65歳以上の人口から除き、不詳に含めている。

(注3) 将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じうるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

(注4) 平成12年までは、85歳以上はまとめて「85歳以上」の区分としている。

(注5) 四捨五入のため合計は必ずしも一致しない。

図2 世界の各年代別高齢者割合及び推移



資料：UN, *World Population Prospect: The 2024 Revision*

ただし日本は、2020年までは総務省「国勢調査」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果による。

引用：内閣府『令和7年版高齢社会白書』

図1：https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2025/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf

図2：https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2025/zenbun/pdf/1s1s_02.pdf

【問1】 (4点)

図1と図2から読み取ることは何か、経太と済子の会話も参考にしながら述べなさい。

【問2】 (4点)

日本の少子高齢社会の課題は何か、4つ以上挙げて簡単に説明しなさい。

【問3】 (7点)

あなたが勤務する企業(民間・公的機関を問わない)、または思い浮かべる日本企業(同)が属する業界において、問2で挙げた課題のうち2つを取り上げて、それらの課題解決策として実施するよいとあなたが考える施策について述べなさい。(すでに実施され始めている施策の推進・改善策でもよい。)

大問Ⅱ (15点)

以下の文章を読んだ上で、【問1】と【問2】に答えなさい。

～本文～

出所：「24時間開いてます 過疎地のローソン 4つの改革で実現、屈指の繁盛店も」

2025/05/25 02:00 日経速報ニュースアーカイブ 2978文字 から一部抜粋

【問1】 (9点)

コンビニだけでなく飲食店なども過疎地への出店や24時間営業を展開している。深夜のコンビニは訪れる顧客も少ないので、なぜ24時間営業が可能なのであろうか。これを説明するヒントは、固定費、変動費、売上高（=収益）に注目することである。そこでまず、固定費、変動費、売上高（収益）をそれぞれ簡潔に（3～4行程度で）説明しなさい。

【問2】 (6点)

24時間営業をなぜ行うことができるのかをコンビニを例にとって説明しなさい。その際、損益構造に注目し、固定費、変動費、売上高（=収益）の3つの概念を用いて説明しなさい。

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科
2025年度秋学期入学 入学試験
ビジネススクール(経営戦略専攻)
「企業経営戦略コース」

受 験 番 号						
※何枚中何枚目かを記入						

筆記試験（小論文）解答用紙

解答する問題の番号を明記して解答してください。(例. 大問 I 【問 1】を解答する場合→ I (問 1) と記載。)

(上) こちらを上にして解答を記入してください。