

## 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」入学試験

##### 筆記試験(小論文)問題 出題の意図・解答例

###### 【出題の意図:問題Ⅰ】

この問題は、少子高齢化、人口減少という社会的課題であり、ビジネスをするうえでも重要な課題を扱っている。問1では現在日本が置かれている状況をデータからどのように読み取るかを問い合わせ、問2ではどのような課題があるかを考え、問3にて、実際に自分が勤務する企業や産業界でどのように取り組むべきかを論理的に説明する、というMBAで必要とされる能力を測ることを意図している。

配点:問1(4点)、問2(4点)、問3(7点)

###### 【解答例】

【問1】日本の人口が減少に転じ、将来予測では人口減少がさらに進むこと、先進国の中でも高齢化率が急激に進んでいること、生産年齢人口が減ることにより一人当たりが支える高齢者の割合が増えていくことなどをアジア諸国での変化を交えて述べることがポイントである。

【問2】労働力人口の減少・労働力不足、高齢化による社会保障費の増大、地方での高齢化・過疎化などによる影響、人口構造の変化による市場や需要の変化への対応などを簡潔に説明する。例えば、一つ目の労働力人口の減少であれば、以下。

15~64歳の人口の減少による労働力不足で、これまでと同様のサービスの提供ができなくなったり、インフラの老朽化への対応の遅れが生じたりする。労働力(働き手)の確保、少ない労働力での効率性が課題となる。

【問3】問2の解答から2つ選び、自社(あるいは思い浮かべる日本企業)がどんな企業かを一言書いたらえで、そこで具体的に取り組むよいと考えることを論理的・具体的に説明していることがポイントとなる。例えば、深刻化する労働力不足への対応として、業務・事業の観点から業務整理、デジタル化やAI活用、事業の選択と集中など、労働力確保の観点から長時間労働是正、働き甲斐ある職場づくり、ワークライフバランス、定年延長などによる多様な人材が働ける職場にすること、などが挙げられる。

###### 【出題の意図:問題Ⅱ】

製造業・販売業・サービス業などのいずれの形態の民間企業においても、収益から費用を差し引いた最終の損益が正值(=黒字)になることは、究極的な経営の最終目標の一つである。しかしながら、この損益の構造は、販売数量が少ないから赤字になる、あるいは、費用を節約したので黒字になる、といった単純な図式で理解してはならない。販売数量が少なくても、利益率の高い商品が販売された場合には、黒字になる可能性はあるし、費用を節約しても、それ以上に収益が減少しては赤字になるからである。

損益のこうした複雑な構造を解き明かすカギになる手法が「損益分岐点分析」であり、そこでは「収益」「変動費」「固定費」「限界利益」などの会計的な概念を用いて、損益構造を明快に理解することができる。問題Ⅱは、この損益分岐点分析の基本的な内容を、会計学の未修者を対象にして問うた問題である。コンビニの夜間営業時には顧客の数は昼間よりもずっと少ないので、なぜ夜間営業を行うコン

ビニが存在しているのだろうかという疑問は、本入試問題の受験生におかれても、日頃から認識されていた内容ではないかと想定されることから、コンビニの夜間営業を出題の例とした。

**【問1】**商品や製品の販売に応じて売上高(収益)が増減する一方で、費用あるいはコストは、必ずしも販売等の数量に応じて(≒比例して)増減するものばかりではないという点に受験者が着目できるかどうかを問うている。

変動費や固定費や売上高(収益)という概念は、会計学においては重要な基礎概念ではあるが、一般的な日常会話においてもビジネスパーソンが用いる言葉でもあり、会計学的な説明でなくとも、一般的な用語として、これらの3つの概念が説明できたかどうかを問うている。

**【問2】**損益分岐点分析の核となる限界利益の概念が明記できているか、あるいは、明記できていなくともそうした概念の存在をイメージさせる内容で解答できているかどうかを問う問題である。ここでも限界利益が黒字であれば、論理的には、来客や売上(収益)の小さな夜間においても営業を継続することに問題はない、という点に言及できているかどうかが問われている。

配点:問1(9点)、問2(6点)

### 【解答例】

#### 【問1】

- 固定費……固定費とは、企業が生産や販売を行う際、生産された製品や販売された商品・サービスの数量に関わらず一定の費用が発生するものである。具体的には、給与、保険料、減価償却費、固定資産税などが固定費に該当する。
- 変動費……変動費とは、企業が生産や販売を行う際に、生産された製品や販売された商品・サービスの数量に応じて増減する費用である。具体的には、生産の際の原材料費、労務費、梱包費、輸送費などが変動費に該当する。
- 売上高(収益)……売上高とは、企業が商品やサービスを販売した際に得る総収入であり、企業の収益力を示す重要な指標である。売上高は、企業が作成する損益計算書の最も上段に記載される数値で、企業の収益性を推し量る代表的な数値である。

#### 【問2】

コンビニの夜間営業が可能になる理由の一つは、固定費と変動費の関係から理解することができる。夜間に営業を行う場合でも、「売上高 - 変動費」で定義される限界利益が正值で、限界利益によって固定費の一部でも回収できる場合には、夜間営業を行なわない場合よりも、最終的な損益は大きくなり、夜間営業を行うことに妥当性を見出すことができる。