

**関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科**  
**2025 年度春学期入学第 2 次入学試験**  
**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】**

【問 1】「書店減少」の状況は長年にわたり、社会的な課題として指摘されてきたものである。そうした社会的な課題に対して関心を持っているのか、また、そうした課題の原因をビジネスの観点(例えば「PEST 分析」、「3C 分析」、「SWOT 分析」などの枠組み)から分析しうるのか、を問う。

【問 2】原因を踏まえた上で、経営戦略の立案の基本的な枠組み(例えば「3 つの基本戦略」「事業コンセプト」「バリューチェーン」や「ビジネスモデル」)を念頭に置いて、生存戦略を提示しうるかを問う。

配点: 問1(8 点)、問2(7 点)

**【解答例】**

【問 1】社会的(Social)な側面としての人口減少、技術的(Technological)な側面として、例えばインターネットの普及からの影響などが考えられ得る。例えば、デジタルの書籍・雑誌の普及などにくわえて、従来、読書に費やしていた時間がインターネット閲覧に費やされている可能性など、である。また、中古書籍の流通も店舗のみならず、ネット販売がより普及している可能性なども指摘されうる。

【問 2】「3 つの基本戦略」の枠組みなどを念頭に置き、例えば、人口の絶対数の減少に対して、一人あたりの売上高を向上させる手段(差別化・ニッチ戦略としての書籍・雑誌の品揃えの工夫、それら以外の販売、トークライブや読み聞かせの会の開催など)が考えられ得る。記述される戦略に売上増加の可能性が見いだしうるか、それと同時にコスト面への配慮が含まれるのか(例えば、過剰な投資の必要性の有無)、もポイントとなる。

**【出題の意図: 問題Ⅱ】**

【問 1】 デジタルノマドは、ICT の進展とその結果から生じており、企業が直面しているDX人材の確保に大きな手段となっていることを理解する。また、人材DXの進展にも考慮してそのシステムがグローバル化していることを理解する。

【問 2】 記事にあるようにデジタルノマドは世界中で居住しやすい地域を探している。定住しないが一定の時期その地域に留まるので、働き方にあったビザ、税制、医療制度などのサポートが必要であることなどをまとめる。

【問 3】 高度人材にコンタクトを取ることが難しい中小企業にとっても機会が提供されていることを理解する。特にクリエイティブを必要としている企業では、既に採用が進んでおり、給与面も含めて可能性を探ることの重要性を検討する。

配点: 問1(8 点)、問 2(7 点)、問3(7 点)

**【解答例】**

【問 1】 デジタルノマドの活動範囲が広がるにつれて海外にまでネットワークが広がっている。近年のクラウドソーシングなどのマッチングシステムによって効率的に高度な人材を得たい、また自分の時間

で働きたいという両者のニーズがマッチして、人材の流動性を促進している。多くの人材が集まることでデジタルノマドのコミュニティの品質は高まっており、多様性も確保できている。企業のDX化の進展は人材DXを必要としており、この制度が整備されるにつれて一定数の人材がこうした働き方を選ぶようになっていく。

【問 2】 日本の自治体にこれらの高度DX人材を呼び込むためにはビザの制度、暮らしやすい住居、食事、交通などの環境整備が必要になっている。彼らを呼び込むことでDX人材の集積ができる。彼らのニーズとしては比較的廉価な住居、都市との連絡性、外食機会などのアメニティ、家族が安心して暮らせる治安、医療サービスなど日本が提供できる条件は揃っている。言語も含めた自治体の対応が望まれるが、制度整備に時間が掛かっている。

【問 3】 日本の中小企業にとっては、高度DX人材が日本に居住してくれれば、同じ時間帯で利用できることは大きな機会となる。グローバルに事業を展開することを考えている中小企業にとってはDX人材だけではなく、コンサルティングなどのサービスも考えられる。一方で契約上の問題など、対面での処理が必要であったり、言語の上での問題が発生したりする場合もあるが、進出先の国でのサポートを得やすいなどの利点も大きい。