

令和7(2025)年度  
編入学・転入学

経営学専攻  
小論文問題  
(制限時間 1 時間)

以下の問題から一つ選択し、800 字程度で解答せよ。

1. 日本のコンビニエンスストア・ストアの今後の経営課題について、ビジネス・モデルの視点から解説しなさい。
2. 日本製鉄が US スチールの買収を予定しているが、アメリカ政府の反対を受けてまでなぜ買収を勧めようとしているのか。企業の海外進出の視点から解説しなさい。
3. Amazon のビジネス・モデルについて他の国内小売ビジネスとの違いを解説しなさい。

2025(令和7)年度  
札幌大学転入学・編入学試験(11月)  
経営学専攻

【小論文テーマ1】

日本のコンビニエンス・ストアの今後の経営課題について、ビジネス・モデルの視点から解説しなさい。

【出題意図】

小論文では、3年次から編入し経営学分野を学ぶ上で必要な基礎学力と情報収集能力をはかるために、「知識・理解」「思考力・判断力・表現力」を問う問題を出題している。また、出題された問題の内容を踏まえ、自分の考えを指定された字数で、論理的に説明できる力があるかを確認するための試験である。

【回答例】

模範解答(800字程度 784字)

日本のコンビニエンス・ストアは、少子高齢化と人口減少が加速する社会環境の中で、従来のビジネス・モデルの変革を迫られている。これまでの大量出店による「ドミナント戦略」と、人件費が安価な労働力に支えられてきた 24 時間営業のビジネス・モデルは、市場の飽和と人手不足という構造的な課題に直面している。今後、持続的に成長するためには以下の課題があると考ええる。

まず、コンビニエンス・ストアのビジネス・モデルにおいて重要なフランチャイズシステムについてである。大量出店戦略は店舗ごとの距離を狭め、チェーン店間のカニバリゼーションが起こる。さらに、人手不足や人件費高騰によって 24 時間営業が困難になり、収益を圧迫している。

次に、店舗運営の効率化の必要性が考えられる。人手不足に対応するため、AI を活用し、自動発注や無人決済、ロボット活用による省人化が必要と考える。現状のデータ分析を進化させ、顧客ごとに最適なサービスを提供し、顧客満足度と収益向上を図る必要がある。これらの課題を克服するためにも、ビジネス・モデルの改良が必要である。

例えば、インターネット通販の普及で「利便性」が向上している反面、輸送のための人で不足が社会問題となっている。このような問題に対応するため、コンビニエンス・ストアの役割が新たなビジネスにつながる可能性がある。コンビニエンス・ストアは地域のインフラとして小規模な物流拠点としての役割を担うことも可能であると考ええる。高齢者や買物困難者向けの宅配サービスやインターネット通販の商品受取、小規模荷物の発送拠点など、新たな付加価値を生み出す戦略が重要となる。さらに、地域自治体の出張所としての役割を担うことも期待されている。

従来の「店舗数至上主義」から脱却し、顧客と加盟店双方に持続可能なビジネス・モデルを構築することが、コンビニエンス・ストアの未来を左右すると考える。

## 【小論文テーマ2】

日本製鉄がUS スチールの買収を予定しているが、アメリカ政府の反対を受けてまでなぜ買収を勧めようとしているのか。企業の海外進出の視点から解説しなさい。

## 【出題意図】

小論文では、3年次から編入し経営学分野を学ぶ上で必要な基礎学力と情報収集能力をはかるために、「知識・理解」「思考力・判断力・表現力」を問う問題を出題している。また、出題された問題の内容を踏まえ、自分の考えを指定された字数で、論理的に説明できる力があるかを確認するための試験である。

## 【回答例】

模範解答(800 字程度:799字)

日本製鉄が米国政府の反対という難局を乗り越えてまで US スチールの買収を推し進めた背景には、国内市場の縮小に対応し、グローバル市場での成長を確立するという企業の国際戦略があった。しかし、この問題は、経済合理性に基づく海外進出が、相手国の政治、経済安全保障、世論といった多くの課題があること、また、この課題に対し企業が対応していかなければならないという難しさがある。

日本製鉄の視点から考えると、第一に、買収の最大の目的は、日本国内の鉄鋼市場が人口減少に伴い需要縮小に直面する中、安定した需要が見込める北米市場での事業基盤を確保することにある。特に、米国は自動車産業が盛んであり、EV シフトによる高機能鋼材への需要も高まっている。US スチールの買収は、現地に生産拠点を獲得することで、サプライチェーンを強化する狙いがあった。また、中国の過剰生産による鋼材市況悪化の影響を受けにくい米国内での生産能力を確保することは、収益源の安定化にもつながる。

第二に、技術力と事業効率の融合によるシナジー効果である。US スチールは、設備の老朽化や高コスト体質が課題とされていた。日本製鉄は、自社の有する世界トップレベルの技術を US スチールの生産設備に注入することで、効率を向上させ、国際競争力を高めることを目指したと考えられる。

しかし、米国政府の反対は、経済合理性だけでは乗り越えられない政治的な課題である。米国政府は、鉄鋼産業を国家安全保障上の重要産業と位置づけており、外国企業による買収には慎重な姿勢を示した。さらに、米国大統領選挙を控えた政治情勢の中、雇用への影響を懸念する全米鉄鋼労働組合(USW)の反発も強かった。このため、買収は一時的に阻止命令が出される事態にまで発展した。

この事例は、グローバル化時代における企業買収が、経済的便益だけでなく、相手国の政治的思惑や安全保障上の懸念など、多くの課題があることを示している。

### 【小論文テーマ3】

Amazon のビジネス・モデルについて他の国内小売ビジネスとの違いを解説しなさい。

### 【出題意図】

小論文では、3年次から編入し経営学分野を学ぶ上で必要な基礎学力と情報収集能力をはかるために、「知識・理解」「思考力・判断力・表現力」を問う問題を出題している。また、出題された問題の内容を踏まえ、自分の考えを指定された字数で、論理的に説明できる力があるかを確認するための試験である。

### 【回答例】

模範解答(800 字程度:764字)

国内の多くの小売業が実店舗を基盤とした単一的な収益モデルであるのに対し、Amazon は多角的な収益源を持つ。具体的には、自社で商品を販売する「直販」、他社に EC プラットフォームを提供する「マーケットプレイス」、有料会員サービス「Amazon プライム」の会費、そしてクラウドサービス「AWS」の利用料だ。特に AWS は、近年では Amazon の収益の大部分を占め、EC 事業への大規模な投資を支える重要な柱となっている。国内小売業の多くが、商品の仕入れと販売の差益を主な収益とするのとは対照的である。

また、在庫戦略と物流システムにも大きな違いがある。国内小売業は実店舗のスペースに制約されるため、品揃えに限界がある。これに対し、Amazon は自社在庫に加えて、他社商品も扱うマーケットプレイス形式を採用することで、在庫リスクを抑えつつ圧倒的な品揃えを実現している。さらに、自社で大規模な物流ネットワークを構築し、迅速かつ低コストの配送サービスを提供している。これにより、国内小売業が外部の物流会社に依存しがちなのと異なり、サプライチェーン全体を自社でコントロールし、競争力を高めている。

顧客体験においても、Amazon は独自の戦略を持っている。プライム会員制度は、配送料無料、動画配信、音楽配信といった複数のサービスを組み合わせることで、顧客の囲い込みを強化している。顧客は Amazon を利用するほど利便性を享受し、他の EC サイトへ移行しにくくなる。国内小売業の多くはポイントカード制度を導入しているが、Amazon のようなビジネス・モデルは模倣困難である。

以上のように、Amazon は単なる販売ビジネス・モデルではなく、プラットフォーム・ビジネスとして、国内小売業とは一線を画するビジネス・モデルを構築している。その多角的な収益構造、戦略的な物流システム、そして顧客を強力に囲い込む仕組みは、国内小売業に大きな影響を与えている。