

2020年度 横浜市立大学 国際商学部

特別選抜入学試験

【海外帰国生／国際バカロレア／科学オリンピック／外国人留学生／社会人】

総合問題

【注意事項】

1. 試験時間は90分である。
2. 試験開始の合図まで、この問題冊子を開いてはいけない。ただし、表紙はあらかじめよく読んでおくこと。
3. 問題の印刷は1ページから7ページまである。
4. 解答用紙は2枚である。
5. 試験開始後、受験番号と氏名をすべての解答用紙の所定の欄に記入すること。
6. 問題冊子に落丁、乱丁、印刷不鮮明な箇所等があった場合および解答用紙が不足している場合は、手をあげて監督者に申し出ること。
7. 解答は必ず解答用紙の指定された箇所に記入すること。解答用紙の裏面に記入してはいけない。
8. 問題番号に対応した解答用紙に解答していない場合は、採点されない場合もあるので注意すること。
9. 解答する字数に指定がある場合は、句読点も1字として数えること。英数字を記入する場合は、1字分のマス目に2文字まで記入してよい。
10. 問題冊子の中の白紙部分は下書き等に使用してよい。
11. 解答用紙を切り離したり、持ち帰ってはいけない。
12. 試験終了まで退室を認めない。試験中の気分不快やトイレ等、やむを得ない場合には、手をあげて監督者を呼び、指示に従うこと。
13. 試験終了後は問題冊子を持ち帰ること。

[I] 次の文章を読んで、以下の設問に答えなさい。

大手コンビニエンスストアの本部と加盟店が 24 時間営業の短縮を巡って対立した事件を契機に、コンビニのビジネスモデルが社会的に注目を集めている。人手不足が直接のきっかけとなり、店舗経営に疲弊したという加盟店主の訴えが相次ぎ、ビジネスモデルの構造的な転換が必要という見方も広がっている。

働き方改革が社会全体の課題となる中で、コンビニの加盟店主だけが店舗を維持するために生活を犠牲にしなければならないという議論は通用しない。しかしコンビニチェーンの仕組みの中で、どの部分が転換を求められているのかということを正しく分析したうえで対応すべきだろう。そうでなければ、日本のコンビニビジネスが持つ強みを失わせ、コンビニ産業全体の衰退を招く恐れがある。

これまで成長を続けてきた日本のコンビニには、フランチャイズシステムという「業態」の展開と、中小売業という「業種」の近代化という2つの顔があった。

このうちフランチャイズシステムとは、独立の事業者である本部と加盟店の契約に基づく共同事業の仕組みだ。この契約の下で、^(ア)本部はショウヒョウその他のブランドや店舗経営のノウハウ、開業後も継続する経営支援をパッケージとして提供し、加盟店はロイヤルティーを支払って店舗を経営する義務を負う。これはチェーン全体のブランドやシステムの構築と現場の店舗経営を分けて、それぞれを本部と加盟店が担うという分業の仕組みと言える。

この分業体制の下で、従業員の採用や管理は現場のオペレーションに分類され、加盟店の負担とされてきた。だが昨今の人手不足は、日本社会の構造的な問題に起因するものであり、もはや個々の加盟店で対応できる範囲を超えている。

各チェーンの本部も全く手をこまねいていたわけではないが、従業員が確保できず店主が自ら店頭に立つ加盟店がいくつもあったとすれば、本部の対応は不十分だったと言わざるを得ないだろう。本部は人手の確保をシステムの問題ととらえ、加盟店を支援するだけでなく、人件費の一部負担なども含めて自ら対応に乗り出すべきだと思われる。

実はこうした対応にはコンビニ業界自身にも先例がある。コンビニが都市に普及し始めた 1980 年代、一部のコンビニチェーンでは、光熱費の大半を本部で負担していたと言われる。一見、光熱費は現場のオペレーションの典型であるように思われるが、光熱費を抑えれば店舗の印象が暗くなり、チェーン全体のブランドイメージに影響する。

そこであえて光熱費の大半を本部の負担とし、明るい店舗づくりを進めようとしたのである。このようにシステムと現場のキヨウカイは状況により動くものであり、それを適切に設定する責任は本部にあると言える。

フランチャイズシステムという業態は、単に本部と加盟店による分業の仕組みであるだけではない。本部が、開発したシステムをパッケージ化して、すべての加盟店に対し一律に提供するこ

とから、消費者に対しては統一的なネットワークとして機能するのである。

そのためフランチャイズシステムの契約は、本部と加盟店の2者間ではなく、チェーン全体（ネットワーク）を含めた3者間契約と言われることもある。

個々の加盟店の営業努力は、チェーン全体のブランドイメージを向上させ、他の加盟店にも良い影響をもたらす。逆に勤務中のアルバイトが悪ふざけをしている動画をカクサンするいわゆる「バイトテロ」の事件のように、たった一つの加盟店でブランドイメージを傷つける事態が起きただけで、他の優良な加盟店にもイメージダウンが広がる。

24時間営業について、柔軟な対応がなぜ難しいのかと疑問を口にする論者もいる。だが対消費者の関係ではネットワークとして機能する点を考えれば、そう簡単ではないことがわかる。

例えば人手不足の店舗は営業時間を短縮し、人手が確保できた店舗だけで24時間営業を継続することになったと仮定しよう。消費者は各店舗の閉店時間を調べてから利用するよりも、このチェーンの店舗はすべて深夜になると閉店しているかもしれないという前提で行動する可能性が高い。そうなると、24時間営業を継続した店舗でも、深夜の来店客は減少してしまう。

従って柔軟な対応と言っても、立地や地域ごとにルールを決めて、特定の地域では一律に午前0時閉店とするといったことにならざるを得ないだろう。それが本当に消費者や地域住民の望むことかどうか、目先の対応としてだけではなく、自治体なども巻き込んで議論していく必要がある。

日本のコンビニが持っていた第二の顔は小売商店の近代化だ。日本でフランチャイズ法と言える法律が、昭和48(1973)年に制定された中小小売商業シンコウ法であるという事実がこの点を物語る。当時、急成長していたスーパーなどの大型店に対抗して中小小売商店を維持していくために、商店街整備計画やボランタリーチェーンの推進などと並び、フランチャイズチェーンによる中小商店の近代化に期待が寄せられた。

コンビニチェーンは、会計や仕入れ、発注などにコンピューターシステムを導入し、手作業の帳簿管理が一般的だった中小商店の経営を一新した。また本部と加盟店の間に生じる金銭のやり取りを逐次記録し、月末に加盟店からの支払いが超過していれば本部から貸し付けるというオープンアカウントの仕組みは、小売商店を日々の資金繰りから解放したと言われる。店の主人が仕入れ、接客、資金調達などすべてに奔走する伝統的な小売商店にとって、コンビニチェーンへの加盟は画期的なことだった。

今ではこうした仕組みは全く当たり前なものになった。会計ソフトを利用していない店舗など探す方が難しいだろうし、管理業務のアウトソーシング（外注）も一般的になった。そればかりか、インターネットを通じたシェアリングエコノミーの時代には、小規模事業者でもケッサイシシステムや資金調達など様々な経営インフラを容易に利用できる。

近い将来にドローン（小型無人機）などを活用した配送システムのシェアリングサービスが利用可能になると、物流面でも大規模なシステムに頼る必要性は小さくなるだろう。



そうなると、加盟店にとって、本部のシステムのありがたさが薄れてくるのではないか。現在は本部と加盟店の間で、人手不足や24時間営業を巡る対立が表面に出ているが、その根底には、
(イ) 本部の存在意義に対して加盟店が抱く感覚の変化があるように思われる。

(出典 小塚莊一郎「転機のコンビニモデル」『日本経済新聞』朝刊、2019年4月10日、26ページ。なお、出題の都合上、原文を一部改変した部分がある。)

(1) 下線部 (A)～(E) のカタカナを漢字に直しなさい。

(2) 下線部 (ア)について、筆者の主張を225字以内でまとめなさい。

(3) 下線部 (イ)について、なぜこのような対立が生じているのか。筆者の主張をまとめ、あなたの考える解決策を400字以内で述べなさい。

[II] 以下の設間に答えなさい。

(1) 表 1a は、2010 年から 2018 年までの訪日外客数（海外から日本への来訪者数）の総数および地域別の推移である。ここで、「その他」はオセアニア、南アメリカ、アフリカ、国籍不詳の合計である。表 1b は、表 1a から計算した、2010 年の値を 100 とした総数および地域別の各年の推移である。

表 1a：訪日外客数の推移（単位：千人）

地域	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
総数	8,611	6,219	8,358	10,364	13,413	19,737	24,040	28,691	31,192
アジア	6,528	4,723	6,388	8,115	10,819	16,645	20,429	24,716	26,758
ヨーロッパ	853	569	776	904	1,049	1,245	1,422	1,526	1,720
北アメリカ	906	685	876	981	1,112	1,311	1,570	1,757	1,940
その他	324	242	318	364	433	536	619	692	774

出典：日本政府観光局訪日外客数

表 1b：訪日外客数の 2010 年を 100 とした値

地域	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
総数	100	72	97	120	156	229	279	333	362
アジア	100	72	98	124	166	255	313	379	410
ヨーロッパ	100	67	91	106	123	146	167	179	202
北アメリカ	100	76	97	108	123	145	173	194	214
その他	100	75	98	112	134	165	191	214	239

図 1a は表 1a の総数 x_t のグラフ ($t = 2010, \dots, 2018$)、図 1b は表 1a の総数の対前年比 $r_t = \frac{x_t}{x_{t-1}}$ のグラフ ($t = 2011, \dots, 2018$)、図 1c は表 1b の総数以外の 4 地域の値のグラフである。

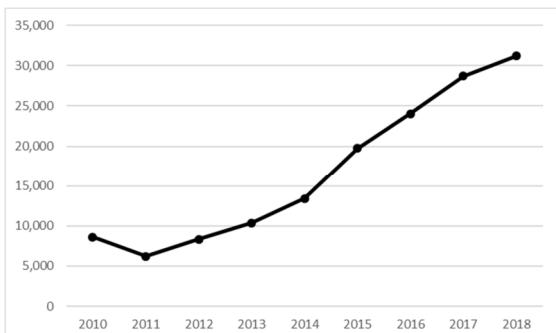


図 1a：訪日外客数の総数（千人）

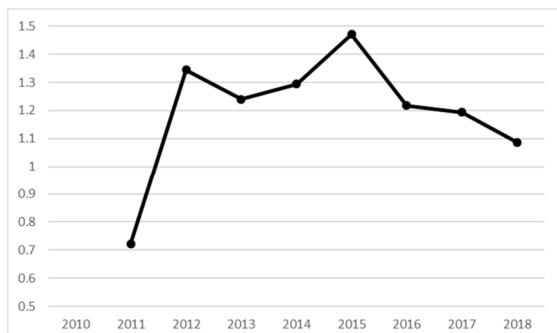


図 1b：訪日外客数の総数の対前年比

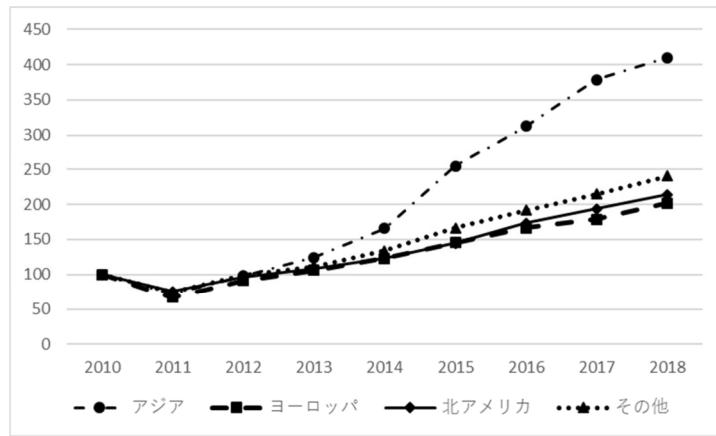


図 1c：訪日外客数の 2010 年を 100 とした値

これらの図表に関する次の文中の a ~ h に入る最も適当な整数を答えなさい。

訪日外客総数は、2011 年の東日本大震災の年を除いて年ごとに増加していることが分かる。2013 年には東日本大震災の前年の数字を上回り、その 5 年後の 2018 年には 2013 年の約 a 倍となって、初めて b 千万人を超えた。

訪日外客総数の t 年における前年比の相対変化率 a_t (%) を

$$a_t = 100 \times \frac{x_t - x_{t-1}}{x_{t-1}} \quad (t = 2011, \dots, 2018)$$

とすると、変化率 a_t の最大値は $t = \boxed{c}$ における d % であり、最小値は $t = \boxed{e}$ における f % である。

地域別にみると、アジアからの来訪者の伸びが顕著で、アジアからの来訪者の総数に占める割合は、2010 年には全体の 76% であったものが 2018 年には約 g % ポイント上昇している。また、2010 年を 100 とした値では、2018 年のアジアの値は他の 3 つの地域の 2018 年の値の約 h 倍となっている。

(2) 図2は、2018年7-12月期の訪日外客の各都道府県への訪問率(%)とその地での一人当たりの支出額(万円)(以下では単に、支出額という)、各都道府県への訪問率(%)とその地での平均泊数(泊)、および各都道府県での平均泊数(泊)と支出額(万円)の散布図である。表2は、各調査項目のそれぞれ上位5位の都道府県名と調査結果の値である。この調査は、全国の主要空海港の出発ロビーにて、出国直前の訪日外客に対し対面方式にて行われた。なお、ここでの「訪問率」とは、各都道府県を訪れたと回答した回答者数の全回答者数に対する比率(%)である。調査は訪れた都道府県をすべて答える複数回答のため、訪問率の総和は100ではなく255である。

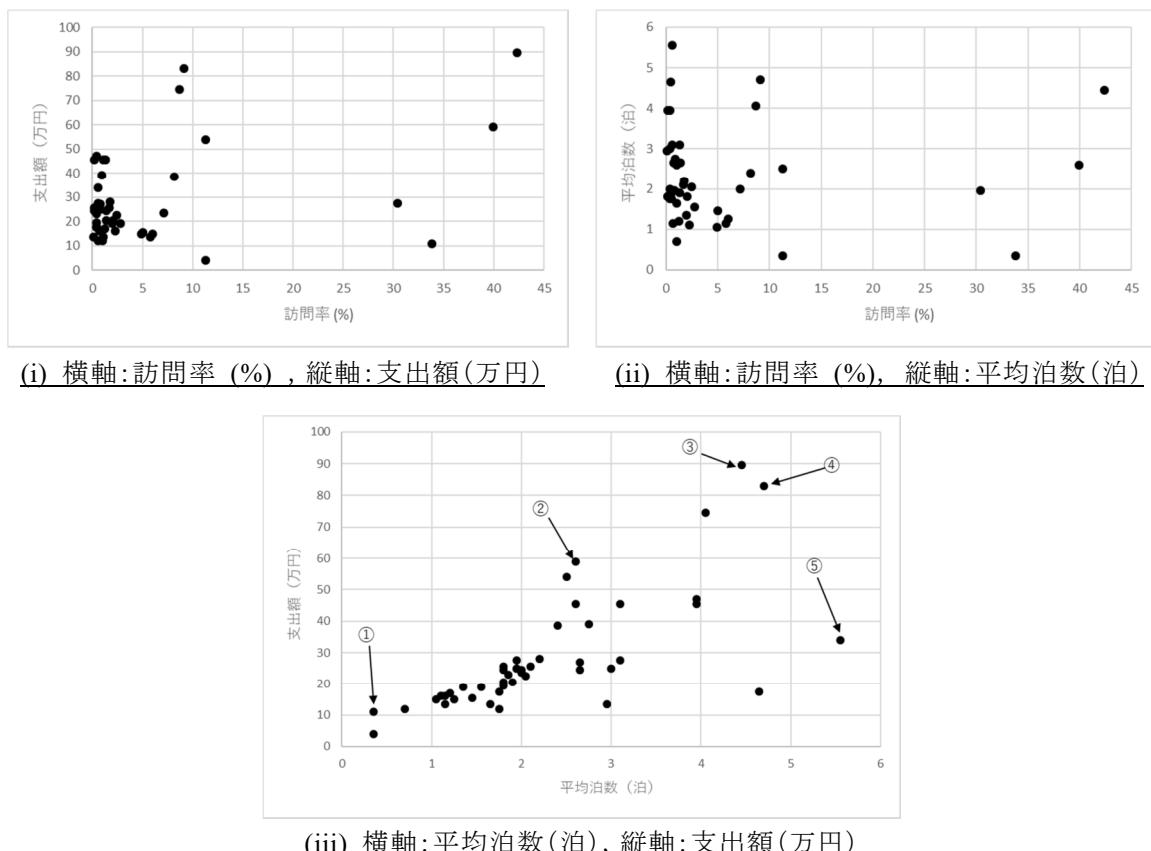


図2：訪日外客の訪問率、平均泊数、支出額の散布図
出典：観光庁【訪日外国人消費動向調査】2018年7-12月期の地域調査結果

表2：訪問率、平均泊数、支出額の各上位5都道府県

(i) 訪問率(%)

(ii) 平均泊数(泊)

(iii) 支出額(万円)

都道府県	訪問率	平均泊数	支出額
東京	42.4	4.5	90
大阪	40.0	2.6	59
千葉	33.8	0.4	11
京都	30.4	2.0	28
奈良	11.3	0.4	4

都道府県	訪問率	平均泊数	支出額
埼玉	0.6	5.6	34
北海道	9.1	4.7	83
茨城	0.5	4.7	18
東京	42.4	4.5	90
沖縄	8.7	4.1	75

都道府県	訪問率	平均泊数	支出額
東京	42.4	4.5	90
北海道	9.1	4.7	83
沖縄	8.7	4.1	75
大阪	40.0	2.6	59
福岡	11.3	2.5	54

- (ア) 調査対象者が訪れた都道府県の数は平均すると である。 に当てはまる数値を答えなさい。
- (イ) 図 2 の散布図の相関係数の値は (i) , (ii) , (iii) である。
 ~ に当てはまる数値として最も適当なものを、下の選択肢から一つずつ選び記号で答えなさい。ただし同じ記号を 2 度以上用いないこと。
- ① -0.33 ② 0.04 ③ 0.42 ④ 0.71 ⑤ 0.98
- (ウ) 平均泊数 1 泊あたりの支出額が最も多い都道府県は である。 に当てはまる記号を、図 2 (iii) の散布図の中の ① ~ ⑤ から一つ選びなさい。逆に、平均泊数 1 泊あたりの支出額が最も少ない都道府県は である。 に当てはまる都道府県名を書きなさい。
- (エ) 図 2 (i) の訪問率と支出額の関係および図 2 (iii) の平均泊数と支出額の関係に見られる相関の大小関係の理由を述べるとともに、訪日外客に都道府県内でお金をたくさん使ってもらうための方策として考えられることを 100 字以内で記述しなさい。