

北海道大学 入試問題の利用について

北海道大学学務部入試課

本学では、入試問題の利用については特に制限を設けておりませんが、以下の条件に留意の上、適切にご使用願います。

- ① 本学入試問題の著作権は、北海道大学に帰属します。
- ② 入試問題を利用する団体等が、出典を明示すること、責任の所在を明確にすることが必要です。
- ③ 本学試験問題を原本どおり使用できない場合には、改変したことを必ず明示願います。
- ④ 二次利用する場合において、問題に引用されている作品等がある場合には、使用する団体等が責任をもって、本学に対してではなくそれぞれの著作権者（作品の著者等）に対して、著作権処理を行っていただく必要があります。
- ⑤ 解答・解説等を独自に作成・掲載するに当たっては、閲覧される方が「本学が公表している解答例・解説」と誤解してしまうことがないように、掲載方法等についてご配慮願います。

【問い合わせ先】

北海道大学学務部入試課

〒060-0817 札幌市北区北 17 条西 8 丁目

TEL : 011-706-7484 FAX : 011-706-7488

小 論 文

(経済学部)

9 : 30 ~ 12 : 30

解 答 上 の 注 意

1. 試験開始の合図があるまで、この問題紙を開いてはならない。

2. 問題紙は 15 ページある。

3. 解答用紙は

解答用紙番号
小論文 0—1

 (問題Ⅰ(1)(2)用),

解答用紙番号
小論文 0—2

 (問題Ⅰ(3)用) の 2 枚である。

4. 解答用紙は 2 枚とも必ず提出せよ。

5. 受験番号および座席番号(上下 2 箇所)は、監督者の指示に従って、すべての解答用紙の指定された箇所に必ず記入せよ。

6. 解答はすべて解答用紙の指定された欄に記入せよ。

7. 必要以外のことを解答用紙に書いてはならない。

8. 問題紙の余白は下書きに使用してもさしつかえない。

9. 下書き用紙は回収しない。

- 1 次の2つの文章を読んで、(1)から(3)の問題にすべて答えなさい。

文章1

私たちが店で何かを買うとき、まず見るのは値札で、商品を見るのはその次らしいと言われています。値札で値段を確認した後に、商品の価値を見極めるのです。このように、小売店にとって、値段は、消費者に商品に関わる情報を伝え、買う動機を促す、決定的な役割を果たしています。しかし、単純に値段を決め、値札をつければよいという話でもありません。値段がどれだけその商品の価値を表しているか、伝えているか。消費者から見て買う気を起こさせる値段になっているか、パッと見て手に取ってくれるか。それこそ、値付け(値段をつけること)は店の売上を作れるかどうかの決定的な分かれ目なのです。

しかし、小売店は、値段をつける際には、店の販売をどうするかという戦略の中で決めていきます。小売店に限らず、もの、サービスを売る企業には、会社をあげて売するための販売戦略、「マーケティング」という考え方があるのです。消費者に満足してもらえるように、いかに商品価値を伝え、販売につなげていくか。大きな学問分野でもあり、実際の販売の現場にも活かされています。例えば、スーパーの果物、野菜などは、一見すればわかるように、それらの置きかた、色合いから店内広告(POPといいます)、値札に至るまで、すべてが売るために工夫され、組み合わせられているのです。

このように、マーケティングは、次の四つの要素から組みたてられています。一つは、消費者の必要性を満たす「商品」そのもの、もう一つは商品価値を伝える「広告」、さらにすぐ手にとってもらえる「場所」、そして消費者に余分な費用を負担させない「値段」です。すべてが組み合わせられ、一体となって、ターゲットの消費者に売り込みます。マーケティングでは、各々の英語表記をもとに4Pと呼んでいます(商品 = Product, 値段 = Price, 店 = Place, 広告 = Promotion)。ここで、重要なことは、商品はもちろん、広告も、場所もただではできない、いずれも費用をかけて作ったものばかりであることです。そして、その掛かった費用を取り戻せるのは、値札に書かれた「値段」による収入しかないのです。

それでは、店では具体的にどう決めているのでしょうか。その前に、小売店が市

場から仕入れた値段の成り立ちを確認してみましょう。例えば、一玉キャベツ（1キログラム）、118 円が、市場から仕入れた値段だとします。すると、そこには、キャベツに生産者が掛けた費用 93 円、さらに市場で卸、仲卸^{おろし なかおろし}が取引に掛けた費用（含む利益）25 円が含まれていることになります。これは具体的には、どういう意味でしょうか。市場で小売店が最後に卸に支払ったのは 118 円です。卸は受けとった代金 118 円から自分たちの費用 25 円を差し引いて、93 円を生産者に支払います。

このように、最後に小売店が市場で購入代金を支払うことではじめて、卸も生産者も各々掛かった費用を回収することができることがわかります。残るは、小売店が支払った仕入れ費用をどう回収するか、売れなければこの費用は取り戻せないままになることに注意してください。要するに、どうしても小売店は売り切って仕入れ費用を回収しなければならないのです。なぜなら、生産者、卸を始め、どんな企業も、掛かった費用をどう埋めて利益を出すか、利益を出せなければ、経営を維持することが難しくなるからです。小売店もちろん例外ではありません。

（中略）

118 円という費用で仕入れたキャベツ（1キログラム）は、もちろんそのまま 118 円で売ればいいとも思えますが、実は小売店でも、そのキャベツを売るための費用がいろいろ掛かっています。前述のとおり、売るためのマーケティングを実行していく上では、場所、広告等々、様々な要素一つひとつが大事なものであり、また費用も掛かってきます。それらの費用を仕入れ費用に上乗せせざるを得ないのです。

具体的には、次の費用が掛かってきます。

- 店員たちの人件費（給料など）
- 店を借りていればその賃借料（借りる代金）
- 新聞チラシなどの広告代
- 店の運営費用（運送費、光熱費、備品代など）

さらに店の経営を維持していくために、生産者と同様に利益を出さなければなりません。計算をすると、

〈キャベツ一玉について〉

仕入れ費用	118 円
店で掛かる費用総額	26 円
必要な利益	11 円
合計	155 円

155 円なら、費用を回収し、利益も出せる値段になります。しかし、これで売る値段が決まった、と言っていいのでしょうか。

(中略)

第一に問題になるのが、消費者がそのキャベツを見たときに、どの値段なら買おうと感じるかです。費用を積み上げて計算した 155 円がその値段になる必然性はありません。それどころか、消費者がその値段なら買おうと感じた値段よりも高ければ、そもそも買ってくれません。消費者がそのキャベツをどう評価するかの問題なのです。

第二の問題が、競争相手の他店が同等の品目についてどのような値段で売っているか。もし他店の方が安く売っていると、こちらの値段は通用しない可能性が高くなります。おまけに、消費者も、新聞チラシはもとより、最近ではインターネットで他店の値段も把握しています。それを前提にすれば、どうしても他店に負ける値段を出すわけにはいかないのです。

第三の問題が、代替する商品、キャベツであれば、レタスの値段も関係してきます。消費者の立場では、キャベツにしようか、レタスにしようか、どちらの値段の方が安いのかも考えます。店としては、どちらも売らなければなりませんから、値段のつけ方はとにかく難しいものがあります。

安ければ安い方がいい消費者のことを考えれば、目一杯利益が出る高い値段では、そもそも買ってくれる需要が見込めない可能性が出てきます。しかし、安い方がいいかというと、値段を下げすぎて費用も回収できなくなる危険性が出てきます。とにかく、店はこれらのことを踏まえながら、値段をつけなければならないという難題を日々こなしているのです。

ここで売り手と買い手の綱引関係が出てきます。経済学にはこの売り手と買い手の交渉、綱引を、一種のゲームとして考えるゲーム理論があります。ゲーム理

論は現実への応用性も高く、新しい経済学の最先端にあります。ゲームを単純な綱引関係と見て、買い手と売り手の間の値段を巡る取引の行方^{ゆくえ}を考えてみましょう。

		消費者が買う値段	
		高い値段	安い値段
小売店が売る値段	高い値段	① [高, 高] 釣り合い	② [高, 安] ↓ ×
	安い値段	③ [安, 高] ×	④ [安, 安] 釣り合い ←

消費者と小売店の値段を巡る綱引

ゲーム理論で使う、上の表は、小売店と消費者が各々どのような関係にあるかを、その立場によって異なる関係を表したものです。ここでは、小売店が売る値段が「高い場合」、「安い場合」のいずれか、一方消費者が買う値段が「高い場合」、「安い場合」のいずれかだと考えます。したがって、綱引の組み合わせは、四つに分けられます。各々の場合で異なる綱引があると考えます。例えば、[高, 高]は、左の小売店が高い値段で売る一方で上の消費者も高い値段で買う状況を表しています。

- ① 高く売る店 × 高く買う客
- ② 高く売る店 × 安く買う客
- ③ 安く売る店 × 高く買う客
- ④ 安く売る店 × 安く買う客

各々の位置、象限により各々の立場、関係は異なってきます。①と④ではお互いに高い値段か安い値段かで、立場が釣り合っています。したがって、綱引では

双方の力が均衡しています。しかし、②と③の場合は釣り合っていません。②の場合、高く売っている店を安く買う客は相手にしない。逆に③の場合、安く売る店でわざわざ高く買う客もいない。したがって、②と③の関係は現実的には成り立ちません。

ここで、売り手と買い手との綱引関係の行方を左右するのは、両者の力関係にあるといえます。①、④のように釣り合っている場合、①のようにそもそも値段が高いのが普通の贅沢品^{ぜいたく}なら、釣り合ったまま動きません。高い価値があると思えば、消費者は高い値段でも買おうと思うからです。逆に、日常茶飯に買う必要のある商品であれば、消費者はどうしても安く買いたい。したがって④の場合も綱引は釣り合うことになります。

また、売り手がどうしても売りたいとすると、買い手の方が引っ張る力が強く、主導権を握って、値段は安い方に動いていきます。つまり、店としてどうしても売り切るためには、②のように「高い値段」にこだわらず、なるべく「安い値段」に近づけていくが必要になるのです。結果的に、②の場合は、値段を下げてどんどん安い値段の④に近づくことになります。それは、逆の関係にある③の消費者にとっても同じで、結局は「高い値段」にはこだわらずに、④に近づいていきます。こうして、結局は①のように贅沢品の市場では高い値段、④の日常必需品の市場では多くの場合、安い値段で釣り合うことになるのです。つまり、キャベツのような必需品の値段は、この綱引関係からも安くならざるを得ないことがわかります。

ここで、もう一つの問題が浮かび上がってきます。それは、売り手側が常に強く売り切りたいとすると、④のように消費者の求める安い値段に対して安く売る関係に歯止めが難しくなる可能性が出てくることです。つまり売り切るために安い値段にすることで、小売店の損益分岐点を下回る、仕入費用を回収できない値段に落ち込む危険性が生じてきます。この点は、弾力性が低い、すなわち値段を下げてあまり売上が伸びない必需品の場合には、とても危険なことなのです。

しかし、それでも、小売店が最も多くの消費者が買ってくれるポイントにある値段を見つけることができれば、店にとって最も大きな収入と利益を得ることができます。それは、現実の消費者は必ずしも値段の安さだけを見ていないことに

よりも。値段が安すぎる商品については、消費者は、そもそも商品価値が低いのではないかという懸念を持ちます。一方高すぎるのも困るので、その間にある「お買い得」の値段を探ってくる行動を採るのです。小売店はその「お買い得」の値段を見極める力が問われます。

小売店は、幸いに過去の売上データを蓄積しています。この品目、規格なら、この値段でどれだけの量が売れたか、その値段に消費者がどう反応するかを概ねつかんでいます。そのデータから最も多くの消費者が買う「お買い得」の値段の水準を予測します。しかし、売る環境が景気や物価など過去と同じとは限らないところが問題であることも確かです。現在の環境のもとで、消費者の反応がどうか、簡単には予測できないことも事実です。やはり、ちょうどいい値段にピントを合わせるのはなかなか難しいものなのです。

(中略)

自分の店で売る値段が定まっても、もう一つの綱引、他店との競争が残っています。当店がライバルである他店よりも値段を下げれば、売上を増やす可能性が出てきます。しかし、他店が値段を変えないという保証はありません。他店にとっても値段を変えなければ売上を奪われてしまうからです。他店が負けずに値段を下げてくると、当店の状況も変わり、せっかく他店よりも安い値段で売上を増やそうとした効果が薄れてしまいます。

それどころか、双方での消費者の奪い合いで売上も低くなる可能性すら出てきます。結果として必要な売上を得ることができなくなる危険性が出てきます。それでも、他店よりも安い値段にする戦略を採らない方がいいわけではありません。仮に他店が当店よりも安い値段をつけてきたときには、当店の売上を取られてしまうからです。このように、他店との値段を巡る綱引はとても難しく、ややこしいものになることがわかります。

このややこしい関係を、ここでも綱引関係、簡単なゲーム理論で考えてみることにしましょう。小売店と消費者との綱引関係を考えた表と同じように、当社が「高い値段」、「安い値段」で売る立場と他店が同様に「高い値段」、「安い値段」で売る立場を組み合わせると、①から④の四通りの綱引のかたちが出てきます。

- ① 当店の高い値段 × 他店の高い値段
- ② 当店の高い値段 × 他店の安い値段
- ③ 当店の安い値段 × 他店の高い値段
- ④ 当店の安い値段 × 他店の安い値段

この中でも、①と④は、双方が各々高い値段、安い値段で釣り合っています。高級品のように高い値段で取引されるのが通常であれば①、逆に青果物のように低価格で取引される必需品であれば④のかたちのまま釣り合います。しかし、問題は、両方の店の値段が異なる場合です。②、③の場合は、いずれかが自分の店よりも他店の方が安く売っているために、自店が期待する売上を得られない可能性があります。したがって、そうならないように、いずれの場合も、他店に負けないように値段を下げて対抗し、結果として②も③も④のかたちに近づいていきます。

しかし、消費者と小売店との綱引関係がここにも働いてくることに注意を払わねばなりません。自店にせよ、他店にせよ、安くなっても商品売り切りたいと考えれば、消費者の方が引っ張る力が大きく、主導権を握り、値段がさらに下がっていくことになります。ここに、両店が競って値段を下げて、売上を確保しようとする「価格競争」、「値引き競争」に陥る危険性が出てきます。価格競争に陥った場合には、対消費者の場合でも問題になったように、損益分岐点を下回る水準に値段が下がり、したがって売っても損失になってしまう、小売店にとって好ましくない状況に陥る危険性が高くなります。

最終的には、いずれがその値段で我慢できるか、体力勝負になってしまう。これは、小売店が最も避けたいことです。

(中略)

これまでの議論によって、小売店は消費者からは値下げ圧力、他店からは価格競争圧力にさらされ、いろいろと工夫してもとても難しい立場にあることがわかってきました。しかし、一つ考えてみましょう。なぜ消費者の値下げ圧力、他店からの価格競争圧力が出てくるのでしょうか。それはどんな商品にもあることではないかと思うかもしれませんが、一概にそうとも言えません。例えば、果物でも贈答用にも使う高級なマスクメロンは、もちろん値段を気にしないわけでは

ありませんが、高い値段でも当然と思う人は多いはずです。

値下げ圧力にさらされる商品の共通点は、ほとんど他の商品との差が値段以外に見いだしにくいという点です。見た目や品質等々がほとんど同じもの、つまり「同質化」した商品同士なら、差がつけられるのは「値段」以外にないということです。

しかし、逆に考えれば、値段以外に商品に「差異」をつけることができれば、価格競争に陥りにくいということでもあります。「差異」とは、より優れているという意味での「差」と、異なるという意味での「異」を合わせたものです。差をつけ、異なるものなら、同じ次元で価格競争は起こりません。これは、「製品(商品)差別化」と呼び、商品そのもので差異をつければ、自店の販売に有利になるという考え方です。少しでも値段以外のどこかに「差異」を見いだすことができれば、仮に値段が高くて、そちらを選ぶ可能性は高くなってきます。

マーケティングには、いかに「差異」があることを見せるか、または「差異」を創るか、という二つのやり方があります。一つは、冒頭で紹介したマーケティングの要素「商品」、「値段」、「場所(店)」、「広告」の中でも、効果的に商品価値を伝える「広告」を活用するやり方。例えば、店の商品の横にある手書きの広告(POP)は、値段に値するその商品価値の高さをアピールしています。消費者にその商品の、他商品にない商品価値がしっかり伝われば、少々値段が高くて、買われる可能性は高くなります。

もう一つは、「ブランド」を創ること、または同じ品目でも、ブランドのある商品を選ぶことです。マーケティングでは、他と差別化できる特徴を持った商品であることを示す「商品名」、「マーク」その他商品情報のことを、「ブランド」と呼んでいます。ブランドは高級外車だけでなく、身近な商品にも当てはまるのです。例えば、ある産地、ある生産者の野菜、果物がいつ買っても美味しく、品質もいいことがわかれば、これからもそこから買おうというその生産者への「信頼」が生まれます。その野菜がその生産者、産地の産物であることは、その表示された商品説明、マークからも「識別」できます。私たちはそのマークを頼りに繰り返しその野菜を買うようになります。ブランドとは、私たちにとって信頼と識別の証なのです。

ブランドには様々な効果があります。第一に、消費者がこれからも買おうというブランドへの忠誠心(英語でロイヤルティ)が生まれること、第二に値段を高くつけることができること、これを、英語では「プレミアム」がつくといいます。第三に、消費者もその商品マークを見ればそのブランドを想起、思い出すという反応が生まれてきます。第四に、そうしたプレミアムがついた商品は、売りがやすく、様々な店に流していく流通ルートにのせて、売上も増やしやすくなります。

このように、ブランドは値段引下げ、価格競争への強力な抵抗力になる、効果的な手段なのです。しかし、商品差別化、広告、ブランド作りにせよ、他店も同様の措置を講じていけば、その面での競争も出てきます。値段に関わる競争には終わりが無いことも確かです。

注意：原文を削除・修正した部分がある。

出典) 徳田賢二(2021)『値段がわかれば社会がわかる：はじめての経済学』筑摩書房。

文章2

※この部分は、著作権保護の理由により非表示としています。

出典 石井光太郎(2022)『会社という迷宮：経営者の眠れぬ夜のために』ダイヤモンド社。 注意：原文を削除・修正した部分がある。

※この部分は、著作権保護の理由により非表示としています。

出典 石井光太郎(2022)『会社という迷宮：経営者の眠れぬ夜のために』ダイヤモンド社。 注意：原文を削除・修正した部分がある。

※この部分は、著作権保護の理由により非表示としています。

出典 石井光太郎(2022)『会社という迷宮：経営者の眠れぬ夜のために』ダイヤモンド社。 注意：原文を削除・修正した部分がある。

※この部分は、著作権保護の理由により非表示としています。

出典 石井光太郎(2022)『会社という迷宮：経営者の眠れぬ夜のために』ダイヤモンド社。 注意：原文を削除・修正した部分がある。

※この部分は、著作権保護の理由により非表示としています。

出典 石井光太郎(2022)『会社という迷宮：経営者の眠れぬ夜のために』ダイヤモンド社。 注意：原文を削除・修正した部分がある。

※この部分は、著作権保護の理由により非表示としています。

出典 石井光太郎(2022)『会社という迷宮：経営者の眠れぬ夜のために』ダイヤモンド社。 注意：原文を削除・修正した部分がある。

- (1) 文章1に則して、小売店はどのように商品の値段を決めているかについてまとめなさい(300字以上, 400字以内)。
- (2) 文章2に則して、本文中に下線を付した「[利益]を[稼ぐ][儲ける]対象として目的的に見ること」の問題点についてまとめなさい(300字以上, 400字以内)。
- (3) 文章1と文章2の内容を踏まえて、経営者はどのような形で世の中に価値を創り出すことが望ましいかについて、特定の業種を例に挙げながら、あなたの考えを述べなさい(700字以上, 800字以内)。

R—8

ⓑ

受 験 号	B						
-------	---	--	--	--	--	--	--

解答用紙番号
小論文 0—1

73—0—1

小論文解答用紙 (経済学部)

2 枚の解答用紙と 4 枚の下書き用紙がある。
下書き用紙は回収しない。

座番	席号			
----	----	--	--	--

(下の座席番号欄にも)
(記入すること。)

採点記入欄

注意
※採点記入欄
には何も記
入しないこ
と。

1

(1)

1)

10 20 25

5

10

15

(裏面に続く)

(1)

※採点欄

--	--

R—8 ⓑ

注意

1. この欄の座席番号も必ず記入すること。
2. ※採点表には何も記入しないこと。

解答用紙番号
小論文 0—1

73—0—1

座席番号

10	11	12
----	----	----

※採点表	
問題 1 (1)(2)	
0	

13 14 15

◇K 35 (424—94)

選拔
区分

B

小論文解答用紙 (経済学部)

注意
※採点記入欄
には何も記
入しないこ
と。

1

10

20

25

(2)

5

10

15

(2)

R-8

ⓑ

[illegible]

解答用紙番号
小論文 0—2

73—0—2

小論文解答用紙 (経済学部)

座番	席号			
----	----	--	--	--

(下の座席番号欄にも)
記入すること。

採点記入欄

注意
※採点記入欄
には何も記
入しないこ
と。

1

10

20

25

(3)

A blank sheet of graph paper with a grid pattern. The vertical axis is labeled from 0 to 20 in increments of 5 (0, 5, 10, 15, 20). The horizontal axis is labeled from 0 to 20 in increments of 5 (0, 5, 10, 15, 20).

(裏面に続く)

(3)

--	--

※採点欄

--	--

R—8 (B)

選拔
区分

B

注意

1. この欄の座席番号も必ず記入すること。
2. ※採点表には何も記入しないこと。

解答用紙番号
小論文 0—2

73—0—2

[illegible]

10 11 12

※採点表

問題 1 (3)

0

13 14 15

小論文解答用紙 (経済学部)

注意
※採点記入欄
には何も記
入しないこ
と。

1

10

20

25

(3)

25

30