Ⓒ

平成 24 年度　第 1 次試験問題

企業経営理論

1 日目　　13：30～15：00

1. 開始の合図があるまで、問題用紙に触れてはいけません。
2. 監督者の指示に従って、マークシートに受験番号と生年月日を次のとおり記入、マークしてください。記入、マークが終わったら再確認をして、筆記用具を置いて、試験開始の合図があるまでお待ちください。

(1) 受験番号の記入
受験票に印字されている受験番号を、該当欄に記入してください。

(2) 受験番号のマーク
受験票に印字されている受験番号を、受験番号のマーク欄にマークしてください。

(3) 生年月日の記入
受験票に印字されている生年月日を、該当欄に記入してください。

〔記入例〕 昭和 59 年 3 月 7 日生まれ→

昭和	5	9	0	3	0	7

3. マークシート記入上の注意事項
次の事項を守らない場合、採点されませんので、注意してください。

(1) HB または B の鉛筆またはシャープペンシルを使用して、○部分をはみ出さないように、きれいにマークしてください。鉛筆やシャープペンシル以外の筆記用具を使用してはいけません。

良い例	悪い例				
●	⊖	▨	⊗	⊙	◯ うすい

(2) 修正する場合は、消しゴムできれいに消して、消しくずをマークシートから払い落としてください。

(3) 所定の欄以外にマークしたり、記入したりしないでください。

(4) マークシートを汚したり、折ったりしないようにご注意ください。

(5) 解答は、選択肢または解答群の中から 1 つ選び、所定の解答欄にマークしてください。

4. マークシートは、必ず提出してください。
5. 終了の合図と同時に筆記用具を置いてください。
6. 試験開始後 30 分間、試験終了前 5 分間は退室できません。

Ⓒ

DKJC-1C

第 1 問

複数事業を営む企業における企業ドメインと事業ドメインならびに事業ポートフォリオの決定に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　企業ドメインの決定は、通常、新たに進出する事業における自社の競争力と当該事業の発展性を判断基準とし、当該事業の他事業への波及効果は個別事業選択の判断基準として考慮されていない。

イ　企業ドメインの決定は、通常、企業にとって多角化の広がりの程度を決め、個別事業の競争力を決める問題である。

ウ　企業ドメインの決定は、通常、多角化した複数事業間の関連性のあり方に影響するが、集約型の事業間関連性パターンでは規模の経済を重視して資源を有効利用しようとする。

エ　事業ドメインの決定は、通常、企業のビジョンの枠を超えて企業のアイデンティティの確立を規定し、企業の境界を決める。

オ　事業ドメインの決定は、通常、設定された領域の中で事業マネジャーにオペレーションを行う自律性を与える。

第 2 問

企業の多角化に関する分析フレームワークについての記述として、最も適切なものはどれか。

ア　外的な成長誘引は、通常、企業を新たな事業へと参入させる外部環境の機会もしくは脅威のことである。

イ　事業拡大への誘引と障害は、通常、企業の多角化形態や将来の収益性の基礎にまでは影響しない。

ウ　新規事業への進出は、通常、当該企業の中核事業から始まり、マーケットシェアを維持するために行われる。

エ　内的な成長誘引は、通常、企業を多角化へと向かわせる企業内部の条件のことであり、多くの場合、防御的な性格を持ち、自社の内部資源を最大限に活用したいという企業の欲求から生じる。

オ　防御的な多角化は、通常、当初の市場において変化するニーズに当該企業の技術が適応していると判断した場合に行われる。

第 3 問

現代の企業において、経営資源の利用と蓄積は、経営戦略の策定と実行にとって重要である。経営資源は、通常、人的資源、物的資源、資金、情報的資源に区別される。情報的資源に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　企業活動における仕事の手順や顧客の特徴のように、情報的資源は日常の企業活動を通じて経験的な効果として蓄積される。

イ　企業活動における設計図やマニュアルのように言語や数値化されているような情報は、熟練やノウハウなどよりも模倣困難性が高くない。

ウ　企業にとって模倣困難性の低い情報的資源が競争にとって重要ならば、特許や商標のような手段で法的に模倣のコストを高める必要はない。

エ　企業の特定の事業分野における活動で蓄積された情報的資源の利用は、その事業に補完的な事業分野に限定されない。

オ　企業のブランドやノウハウのような情報的資源は、その特殊性が高いほど企業に競争優位をもたらす源泉となる。

第 4 問

いかに早く競争力のある製品を開発し、市場に供給するか、という時間をめぐる競争はタイムベース競争と呼ばれている。そのような競争をめぐる問題点や考慮すべき点に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　商品購入時にユーザー登録をしてもらって利用特典を与える販売方式は、バージョンアップした自社商品への乗り換えを難しくするので、その企業の商品の普及スピードを鈍化させることになる。

イ　生産リードタイムの短縮によって、原材料の在庫の回転率があがるが、生産コストに変化はなく、収益も変わらない。

ウ　先発して市場に参入すれば、有利な立地や優秀な人材を先取りできるばかりではなく、市場動向に素早く対応して、売り上げが増大する可能性が高くなる。

エ　他社に先駆けて特許等で参入障壁を築いて防衛的地位を固めると、ニッチ市場に入り込んでしまい、市場の変化に取り残されてしまうことになる。

オ　他社の競合品よりも多くの量の自社製品をすばやく生産することを続けると、単位あたりコストが増大し、市場競争で劣位に立たされることになる。

第 5 問

差別化戦略は競争者に対抗するための基本的戦略の１つである。商品の属性と製品差別化に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　売り手の信用をもとに安全性を確認するような信用的な属性については、物理的な差異による製品差別化よりも広告や宣伝活動による製品差別化が有効である。

イ　購入前に調べてみれば分かるような探索的な属性については、広告や宣伝活動による製品差別化よりも物理的な差異による製品差別化が有効である。

ウ　実際の消費経験から判断できるような経験的な属性については、物理的な差異による製品差別化よりも広告や宣伝活動による製品差別化が有効である。

エ　製品差別化は特定の売り手の製品に関する買い手の主観的な判断をベースとしている。

第 6 問

企業は自社の業界における相対的な地位を踏まえて競争戦略を展開することが重要である。そのような競争戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　チャレンジャーは、リーダーの高い技術力が生み出した差別化された製品と同質な製品を販売し、リーダーの差別化効果を無効にすることを狙うべきである。

イ　ニッチャーは特定の市場セグメントで独自性を発揮できる戦略を遂行して、強い市場支配力を狙うことが必要である。

ウ　フォロワーは特定市場でリーダーの製品を模倣しつつ、非価格競争によって収益をあげることが基本戦略になる。

エ　ライバル企業に比べて技術力や生産能力に劣るニッチャーの場合、価格競争に重点をおいた販売戦略を幅広い市場で展開することが重要になる。

オ　リーダーは周辺の需要を拡大することによって、売り上げの増加や市場シェアの拡大を図ることができるが、その反面で新製品の投入を遅らせてしまうことになる。

第7問

戦略事業単位とプロダクト・ポートフォリオ・マトリックスに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　資金の投入によって成長市場で競争優位の実現を期待できる「金のなる木」の選択は重要であり、競争優位性を期待できない「負け犬」事業からは事業担当者へのインセンティブを考慮して撤退を検討する必要がある。

イ　戦略事業単位の責任者は、当該事業の成功に必須の技術、製造、マーケティングに関して、計画の範囲内で自由に対処できる。

ウ　「花形商品」の事業は、「負け犬」ではなく「問題児」の中の特定の事業に対する集中的な投資の主要な資金供給源として重要である。

エ　プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスの考え方は、外部からの資金調達を考慮して低コスト戦略を重視している。

オ　プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスの考え方は、主として事業の財務面だけではなく、事業間のマーケティングや技術に関するシナジーも重視している。

第 8 問

社内ベンチャーは、新事業の創造のために組織化されてきた。社内ベンチャーに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　社内ベンチャーは、社内に独立性の高い集団を設けて小さな独立した企業のように運営させるが、新しい事業領域での学習のための装置としても適切な組織である。

イ　社内ベンチャーは、新事業の運営について自律感を高め、新事業の推進に必要な心理的エネルギーを生み出す組織としての役割を果たすことができる。

ウ　社内ベンチャーは、新事業の運営について、本業や既存事業からの過剰な介入や悪影響を排し、トップダウン型の思考様式から乖離した発想を生み出すことができる。

エ　社内ベンチャーは、ハンズオン型のベンチャーキャピタルに比べ、新事業に対して親企業の関与する程度は低くなる。

オ　社内ベンチャーは、本業や既存事業とは異なった事業分野への進出や根本的に異質な製品開発を目的として設置されることが多い。

第９問

アライアンスやアウトソーシングに関する次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

企業を取り巻く環境は、グローバル化や先端技術の開発の進展などに伴って、かつてない要因をはらみながら激しく変化している。このような環境の変化に対応すべく、企業は他の企業や関係機関と連携を模索することが多くなり、戦略的にアライアンスを組む事例も報道されるようになっている。しかし、アライアンスが意図した成果を実現するには、相手をどう選ぶかにも増して、①アライアンスのマネジメントが重要であることを見落としてはならない。

他方、市場を通じて業務の外部化を図るというアウトソーシングも頻繁に実施されるようになった。何をアウトソーシングするかの検討は慎重でなければならないが、②委託者と受託者の関係についても注意しておくべきであることは指摘するまでもない。

（設問１）

文中の下線部①のアライアンスのマネジメントとして最も適切なものはどれか。

ア　相手を上回る出資比率を維持して、意思決定の権限を確保することに留意して、それができない場合はアライアンスを見送るようにしなければならない。

イ　互いに連携によって得られる便益とそのために必要な費用を計算すると、信頼が醸成されなくなるので、アライアンスは期待した効果を生みにくくなることに注意しなければならない。

ウ　提携企業間の人事施策、組織の特性、経営上の価値観などの社風の違いは、相手企業を吸収合併して価値観の一体化を促すことによってしか克服できないことに注意しておくべきである。

エ　連携が長くなるにつれて互いに心が通い合い信頼が醸成されやすいが、そのことによって取り引きの経済評価が甘くならないように注意しなければならない。

オ　連携の中身やお互いの能力について理解しあうことは重要であるが、手の内を見せすぎることになるので、関係が深くなることは避けなければならない。

（設問２）

文中の下線部②のアウトソーシングを戦略的に展開する際に注意すべき点に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　アウトソーシングの受託者が多くなるにつれて、利害関係や連携方式が複雑になるので、アウトソーシングの調整を担当する部署を設けて機敏な対応を確保するべきである。

イ　アウトソーシングの主たる目的である相乗効果や新規事業の創造に結びつくには、実務レベルでの密な意見交換や共同事業を推進するべきである。

ウ　自社能力の強化に振り向ける資金とアウトソーシングに伴う費用の負担と便益を比較することで、アウトソーシングに踏み切るかどうかの判断をするべきである。

エ　受託者の能力不足や非協力的な態度が判明した場合、アウトソーシングの解消や違約による損害賠償を視野に入れてアライアンスの解消を検討するべきである。

オ　独自な能力をもつ受託者からは、共同事業を通じてその能力を学ぶ姿勢をもつように連携関係を強化するべきである。

第10問

企業の海外進出とその戦略対応に関する次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

アジアの途上国は次々に経済的に自立し、新興工業国としてめざましい発展を続けている国も少なくない。このようなアジアの経済成長に対応すべく、エレクトロニクス産業や自動車産業を中心に現地への進出が相次いでいる。とくに巨大な市場となった①中国では激烈な企業間競争が繰り広げられている。

しかし、わが国のエレクトロニクス産業は劣勢に立たされることが多いのに対して、自動車産業は市場への浸透を高めている。そうしたなかで、近年、中国での成功事例を踏まえて、②リバースイノベーションの重要性が指摘されている。

（設問１）

文中の下線部①のように中国市場の激しい競争のなかで、外資企業は成功をおさめる製品やサービスを輩出している。それらの企業の戦略行動には注目すべきいくつかの特徴が見られる。そのような特徴に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　合弁企業では現地のパートナー企業の中国人を董事長と総経理に登用して、本国からの社員の派遣を行わないことによって、中国社会や市場への浸透を図る例が多くなっている。

イ　富裕層をターゲットに先進国の高品質で高価格の製品を輸出して、ステイタス・シンボルに訴える顕示的な消費を促している。

ウ　ボリュームゾーンと呼ばれる巨大な大衆市場向けに、現地生産による低価格商品を投入して、価格競争を挑んでいる。

エ　有名ブランドながら、中国人好みのデザインや色彩、ネーミングにこだわったきめ細かい現地向けの商品政策を展開している。

オ　流通販売網を独自に整備し、現地の販売拠点に向けて魅力的な報償制度を設けたり、現地販売員に顧客志向のホスピタリティを訓練しながら売り上げを伸ばしている。

（設問２）

文中の下線部②のリバースイノベーションに関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　所得の高い先進国で先進的な技術の製品の普及を図り、その製品のライフサイクルにあわせて、次第に所得の低い途上国への輸出を行い、やがて現地生産に切り替えるイノベーション戦略である。

イ　先進国で開発された製品を、途上国の開発拠点で現地向けに開発し直し、現地の生産販売を図りつつ、それを先進国モデルへと進化させるイノベーション戦略である。

ウ　対抗機種の性能を分析したり、それを分解したりして、技術特性を調査することから着手するイノベーション戦略である。

エ　通常とは逆にサプライヤー側からの開発提案を受け入れて、アセンブラーがサプライヤーと共同で製品開発に取り組むイノベーション戦略である。

オ　本国の研究開発部門でユーザーフレンドリーな製品の開発を行い、それを現地に持ち込んで、グローバルにイノベーション成果の普及を図るイノベーション戦略である。

第11問

グローバル化や技術イノベーションの進展は、サプライチェーンに新たな課題や可能性をもたらしている。このような状況下での中小企業をめぐるサプライチェーンの動向に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　アウトバウンドなサプライチェーンは、低価格な汎用部品では有利であるが、頻繁な設計や生産計画の変更に柔軟に対応する場合、外部企業との管理が複雑になりやすく、有利とは言えなくなる。

イ　オープンイノベーションが盛んになるにつれて、大企業間の技術提携が活発になり、技術開発力や特異な生産技術をもつ中小企業は次第に締め出される。

ウ　欧州ではソフトウェアのプラットフォームの国際標準化が活発化しており、わが国中小企業の多くはそのネットワークへ参加して、標準化適応部品の国際受注を増大させている。

エ　部品を特定の企業や生産地域に依存しすぎることから生じるリスクを回避する動きが強まっているため、地場産業は受注困難な状況に直面するようになった。

第12問

企業組織の中では分業された職務を調整するために、多くの場面で標準化が行われる。組織における標準化に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　会計士や弁護士など、社外の教育機関で訓練を受け、仕事のやり方や成果に対して一定の基準を共有しているプロフェッショナルの活用は、判断業務の少ない職場で有効性が高くなる。

イ　社内外で部品間のインターフェイスを標準化することで、クローズドアーキテクチャを実現できるとともに、安価な外部部品を利用することが可能になる。

ウ　社内の人材を教育訓練したり、社会化を通じて組織文化への同調を求めることを通じて、労働力そのものを標準化することにより、分業が調整しやすくなる。

エ　多様な顧客を対象とする営業現場では、作業手順を標準化しマニュアルを用意することで不確実性を減らすことができるが、目標などのアウトプットの標準化は顧客満足度を低下させてしまう。

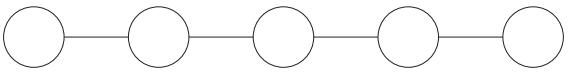
オ　並行型分業体制をとっている部門間に、目標や評価基準の標準化を導入すると、部門間競争が激化するため、従業員の職務への動機づけは低下してしまう。

第13問

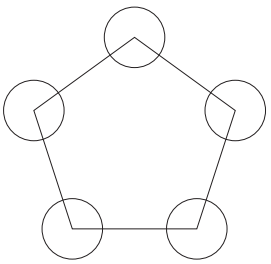
小集団におけるコミュニケーションネットワークとして、以下の３つの型を仮定する。

これらのネットワークの型は、小集団における合意された意思決定への到達速度、伝達の正確さ、リーダーが出現する可能性、メンバーの満足度などに与える効果に差異がある。これらの比較に関する記述として最も適切なものを下記の解答群から選べ。

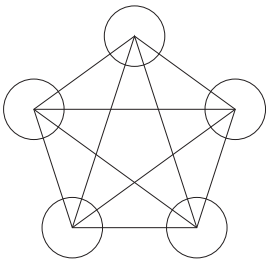
(A)　チェーン型



(B)　ホイール型



(C)　全チャネル型



〔解答群〕

ア　３つの型のうち、全チャネル型のコミュニケーションネットワークが、意思決定への到達速度は最も速く、伝達の正確性は中程度である。また、リーダーが出現する可能性は最も低いが、メンバーの満足度は最も高い。

イ　3つの型のうち、チェーン型のコミュニケーションネットワークが、意思決定への到達速度は中程度だが、伝達の正確性は最も高い。また、リーダーが出現する可能性は最も高く、メンバーの満足度は最も低い。

ウ　3つの型のうち、チェーン型のコミュニケーションネットワークが、意思決定への到達速度は最も速いが、伝達の正確性は最も低い。また、リーダーが出現する可能性は中程度で、メンバーの満足度は最も高い。

エ　3つの型のうち、ホイール型のコミュニケーションネットワークが、意思決定への到達速度は最も速いが、伝達の正確性は最も低い。また、リーダーが出現する可能性は中程度で、メンバーの満足度は最も高い。

オ　3つの型のうち、ホイール型のコミュニケーションネットワークが、意思決定への到達速度は最も速く伝達の正確性は最も高い。また、リーダーが出現する可能性は中程度で、メンバーの満足度は最も低い。

第14問

組織が成立・存続していくためには、その協働体系が有効かつ能率的に機能する条件がある。この条件を明らかにした「組織均衡（organizational equilibrium）」の考え方には、５つの中心的公準がある。

この中心的公準に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　貢献が十分にあって、その貢献を引き出すのに足りるほどの量の誘因を提供しているかぎりにおいてのみ、組織は「支払い能力がある」すなわち存続する。

イ　参加者それぞれ、および参加者の集団それぞれは、組織から誘因を受け、その見返りとして組織に対する貢献を行う。

ウ　参加者のさまざまな集団によって提供される貢献が、組織が参加者に提供する誘因を作り出す源泉である。

エ　組織は、組織の参加者と呼ばれる多くの人々の相互に関連した社会的行動の体系である。

オ　それぞれの参加者は、提供される誘因と要求されている貢献の差し引き超過分が正の場合にだけ、組織への参加を続ける。

第15問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

組織におけるパワーは、目的達成の鍵となることが多い。パワー現象には本質的に持つ者と持たざる者の間に相互依存関係があり①、使い方も異なる。パワーの行使は、組織内外の②政治的行動を伴うものである。

（設問１）

文中の下線部①のパワーを説明する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　相手が高く評価し範例となることからくる同一化パワー
イ　相手が必要とする知識・スキル・経験からくるエキスパート・パワー
ウ　降格・解雇などのように相手がいやがることができる能力からくる強制的パワー
エ　公式的な権限を持っているという相手側の信念からくる合法パワー
オ　昇進・昇格などのように相手が望むことが与えられる能力からくる報償パワー

（設問２）

文中の下線部②の組織内外の「政治的行動」を説明する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　政治的行動は、影響を受けた個人の権利を尊重したものであるかどうかの倫理基準が優先される。
イ　政治的行動は、課題達成の機会ではなく脅威とみなされると防御的行動につながるが、仕事や職場環境への否定的感情に結びつかない。
ウ　政治的行動は、公正かつ公平なものであると印象を管理することで正当化され、倫理的ジレンマを回避できる。
エ　政治的行動は、不確実性が高く組織目標間の優先順位について意見の不一致があるときに合意形成をつくるメカニズムである。
オ　政治的行動は、倫理的には個人の自己利益と組織目標の双方に合致していることが条件である。

第16問

組織ストレスに関する説明とその対処のための介入法として、最も適切なものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

a　介入対象の組織の従業員が、努力・報酬・職場環境の評価に基づく介入が実行されていると認識する場合に、介入が最も効果的となる。

b　介入対象の組織の従業員が、介入案の策定や実施に関与し、その意思決定に参加することは、介入の効果を阻害する。

c　組織・個人レベルで変化に対応する能力・意欲があることが、介入の成功につながり、過去に類似した経験をしていることは、その後の介入への反応に影響を与えない。

d　現場の管理職の行動は、従業員へ介入を実行するプロセスにおいて、円滑なコミュニケーションを促進しようとする態度が、特に結果としての介入の効果の程度へ影響を与える。

〔解答群〕

ア　aとb

イ　aとd

ウ　bとc

エ　bとd

オ　cとd

第17問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

経営資源アプローチの提唱者としてしばしば指摘されるエディス・ペンローズ(Edith Penrose)は、その主著『企業成長の理論』において企業を、経営資源の集合体であるとともに、また［ A ］としての側面を持つと定式化した。企業が［ A ］の側面を持つため、経営者集団自体が最も重要な経営資源となる。ペンローズは、企業成長について、［ B ］という結論を導き出した。これはペンローズ効果とも呼ばれている。

(設問１)

文中の空欄Aにあてはまる言葉として最も適切なものはどれか。

ア　株主の代理人
イ　管理組織
ウ　事業機会
エ　生産関数
オ　利害関係者の連合体

(設問２)

文中の空欄Bにあてはまる記述として最も適切なものはどれか。

ア　企業規模に関する収穫が一定なら、長期平均費用曲線は水平になる
イ　企業の規模に限界はないが、その成長率は経営者の学習の速度によって制約される
ウ　企業の規模は経営者効用が最大化される点まで成長する
エ　企業は限界費用と限界収入が一致する点まで、成長することができる
オ　長期平均費用曲線が最小となる点と長期限界費用曲線が一致する規模まで、企業規模は成長する

第18問

現代のように様々な分野で知識創造が行われている社会では、すべての技術的知識を自社内で開発することは困難であり、企業のイノベーションプロセスには外部からの知識が不可欠になっている。この外部の知識を評価し活用する能力は、イノベーションにとって欠かせない能力となっており、この能力は「吸収能力(absorptive capacity)」と呼ばれている。この吸収能力について、技術的機会や知識の占有可能性と、吸収能力や研究開発投資に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　イノベーションが速い分野では、吸収能力の必要性は高くなるため、自社の研究開発投資を低く抑える必要がある。

イ　応用科学に関連する技術的機会の増加に比べて、基礎科学に関する技術的機会の増大は、R＆Dの必要性を低くする。

ウ　吸収能力が高くなるにつれて、当該企業は中央研究所のような基礎研究を行う部門を持つ必要性が低くなるので、研究開発投資負担を削減することが可能になる。

エ　自社の基礎研究への投資は、吸収能力を高める効果を持ち、急速に進化する科学技術をイノベーションに活かすことに役立つ。

オ　知識の占有可能性が高まると、社内外への波及効果が高くなるため、基礎科学分野よりも応用科学分野の方が、吸収能力の必要性は高くなる。

第19問

次のケースを読み、この工場で組織変革がうまくいかなかった理由または採るべきであった手法に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

「ある耐久消費財メーカーの経営者は、需要の変動に対応するために、それまでバッチ生産システムを採っていたアセンブリー工場に、新たにセル生産システムを導入しようと考えた。経営者ならびに工場長は、この工場の日常業務に影響を与えないよう配慮し、コンサルタントを秘密裏に導入して従業員の行動を分析させるとともに、工場とは離れた本社で変革案を作成した。

最終的に変革案がまとまった段階で、従業員全員を一堂に集め、会社のおかれた状況を説明し、明日からセル生産システムに移行すること、その移行の手続きについてほぼ一日かけて説明した。従業員は疲れていたようだが、ただ黙っていただけで特に反論もなかった。

その後、新しい職務訓練を経て、セル生産システムへの移行を実施したが、生産性は著しく低下してしまった。」

〔解答群〕

ア　工場と離れた本社で変革案を作成するのではなく、セル生産への移行プロセスに工場の実態を反映させるために、工場内で従業員が帰ってから作成すべきだった。

イ　従業員に対する説明の時間が長過ぎて、疲れてしまったため理解が得られなかったので、説明時間をもっと簡潔にすべきだった。

ウ　セル生産システムへの移行について説明した際に、従業員から反論がなかったのは良く理解できなかったからであり、従業員一人一人を対象に説明をすべきであった。

エ　変革案の作成ならびに執行計画について、従業員たちを参加させ、フェアプロセスを経ていると実感させるべきであった。

第20問

最低賃金法に定める最低賃金に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　最低賃金法上の最低賃金には、中央最低賃金審議会又は地方最低賃金審議会での調査審議結果に基づいて厚生労働大臣又は都道府県労働局長が決定する地域別最低賃金と、企業ごとに決定する企業内最低賃金の二種類がある。

イ　すべての使用者は、地域別最低賃金の適用を受ける労働者に対し、その地域で定められた最低賃金額以上の賃金を支払わなければならないが、これに違反した場合にも、行政指導を受けるだけで罰則はない。

ウ　地域別最低賃金は、時間額について定められているので、時給制で働くパートタイマーやアルバイト、派遣社員などの非正規社員のみに適用され、月給制や年俸制の正社員には適用されない。

エ　地域別最低賃金は、地域における労働者の生計費及び賃金並びに通常の事業における賃金支払能力を考慮して定めることとされているが、労働者の生計費を考慮するに当たっては、生活保護施策との整合性に配慮するものとされている。

第21問

海外出向(派遣)に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　海外の現地法人に出向する労働者の賃金の全額を現地法人から支払う場合には、出向元との間で雇用関係が継続されていても、その労働者に係るわが国の雇用保険の被保険者資格は喪失する。

イ　海外の現地法人に出向する労働者は、出向先の地域に公的年金制度がある場合には、原則として現地の制度にも加入しなければならないが、わが国との間で社会保障協定を締結している地域では、二重に加入しなくてもよいこととされている。

ウ　海外の現地法人に出向中の者が労災保険の適用を受けるためには、あらかじめ当該労働者ごとに海外派遣特別加入をしなければならない。

エ　事業者は、6カ月以上労働者を海外に派遣しようとするときは、あらかじめ、当該労働者に対して法所定の項目等について医師による健康診断を受けさせなければならない。また、派遣終了後帰任し、国内の事業に就かせるときも同様である。

第22問

配置転換、出向、転籍等の人事異動に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　アナウンサーや機械工といった特殊な技能を必要とする業務に従事する労働者についても、労働契約において職種限定の合意が認められない限り、個別の同意を得なくても配置転換を命ずることができる場合がある。

イ　事業を全部譲渡する際に、転籍を承諾しない労働者がいる場合にも、転籍を承諾しないことのみを理由に解雇することはできず、解雇に当たっては整理解雇と同様の要件が求められる。

ウ　出向(在籍出向)者に対する就業規則の適用は、一般に、労働時間関係や勤務関係、服務規律関係、安全衛生関係などについては出向先のものが適用され、解雇、退職、人事異動などの従業員としての地位に関する事項については、出向元の就業規則が適用されると解されている。

エ　労働者に住居の移転を伴う転勤命令を課すためには、当該転勤先への異動が余人をもって代え難いといった高度の必要性までは求められないが、適正配置や業務能率の向上、能力開発、勤務意欲の高揚、業務運営の円滑化などといった、企業の都合を理由とするだけでは、転勤命令を課すことはできない。

第23問

募集・採用及び雇用に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　56 人以上の労働者を雇用する事業主(国及び地方公共団体を除く。)には、法定雇用率によって計算された人数の障害者を雇用することが義務づけられており、実際に障害者の雇用数がこの基準に満たない場合には、雇用数が 1 人不足するごとに一定額の罰金が課せられることとされている。

イ　雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律は、募集及び採用について、「その性別にかかわりなく均等な機会を与えなければならない。」と定めているので、女性が少ない企業で女性を優先的に採用しようとする場合にも、女性を有利に取り扱うことはできない。

ウ　事業主は、新たに外国人労働者(特別永住者及び在留資格「外交」・「公用」の者を除く。)を雇入れた場合又はその労働者が離職した場合には、当該外国人労働者の氏名、在留資格、在留期間等を、ハローワークを通じて厚生労働大臣に届け出なければならない。

エ　満 65 歳(平成 24 年度までは 64 歳。)までの雇用を確保する措置として継続雇用制度を設ける場合、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、継続雇用制度を設けたものとみなすこととされているが、その基準は就業規則に定めるものでも差し支えない。

第24問

試用期間と解雇に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　契約期間を1年間とする有期労働契約においても、最初の3カ月間を試用期間と定めた場合に、本採用にふさわしくないと認められるときは、試用期間満了時に本採用しないこととすることができる。

イ　試用期間中であっても、雇入れから14日を超えた後に解雇する場合には、解雇予告除外認定を受けた場合を除き、少なくとも30日前にその予告をするか、30日分以上の平均賃金を支払わなければならない。

ウ　試用期間満了時の本採用拒否は、解雇に当たる。

エ　労働基準法上の「試の使用期間」(試用期間)は14日間とされているが、この期間中は、解雇権濫用法理は適用されず、労働者を自由に解雇することができる。

第25問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

マーケティングについての共通認識であるマーケティング・パラダイムは時代とともに変化している。1990 年代には、それまでの［ A ］パラダイムに変わって、［ B ］パラダイムに注目が集まるようになった。その主要な背景として、［ C ］によって新規顧客獲得のためのコストが非常に大きくなったことが挙げられる。

さらに最近では、P. コトラーらが、製品中心の「マーケティング 1.0」、消費者志向の「マーケティング 2.0」に代わる新たなマーケティングとして「マーケティング 3.0」を提唱して大きな注目を集めている。

（設問 1 ）

文中の空欄Ａ～Ｃにあてはまる語句の組み合わせとして最も適切なものはどれか。

ア　A：関係性　B：交換　C：ICT の進展
イ　A：関係性　B：交換　C：市場の成熟
ウ　A：交換　B：関係性　C：ICT の進展
エ　A：交換　B：関係性　C：市場の成熟

（設問 2 ）

文中の下線部の「マーケティング 3.0」固有の特徴として、最も不適切なものはどれか。

ア　企業理念の重視
イ　協働志向・価値共創の重視
ウ　顧客満足の重視
エ　社会貢献・社会価値の重視
オ　精神的価値の重視

第26問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

関与と知識は消費者行動、とりわけ購買意思決定に大きな影響を及ぼす。たとえば、消費者が重視する情報源は、関与と知識の水準によって表のように異なっている。

		関与 高	関与 低
知識	高	A	B
	低	C	D

（設問１）

文中の下線部の「関与」に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　感情的関与によって形成された態度は変化しにくい。

イ　関与が高まってくると消費者の情報処理は単純化される。

ウ　関与が高まってくると消費者の注意や情報探索の量が増加する。

エ　ブランドに対する関与の水準は、そのブランドを含む製品カテゴリーに対する関与に規定される。

（設問２）

表の A ～ D にあてはまる語句の組み合わせとして最も適切なものはどれか。

ア　A：製品仕様書　　B：店頭の現物　　C：販売員の説明
　　D：テレビ CM

イ　A：製品仕様書　　B：販売員の説明　　C：店頭の現物
　　D：テレビ CM

ウ　A：テレビ CM　　B：製品仕様書　　C：店頭の現物
　　D：販売員の説明

エ　A：テレビ CM　　B：店頭の現物　　C：販売員の説明
　　D：製品仕様書

オ　A：販売員の説明　　B：テレビ CM　　C：製品仕様書
　　D：店頭の現物

第27問

消費者行動に影響を及ぼす社会的要因のひとつである準拠集団に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　近年家族の個人化が進んでおり、家族の消費者行動への影響を分析する際には、ライフサイクルだけでなく、ライフコースにも注目する必要がある。

イ　準拠集団とは、家族、職場、世代など、個人が直接・間接に所属している集団のことである。

ウ　準拠集団は消費者にとって、情報源となるだけでなく、価値観や規範の形成要因ともなる。

エ　プライベートな場面で使用される製品よりも、パブリックな場面で使用される製品の方がそのブランド選択において準拠集団の影響は大きくなる。

第28問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

モチベーション・リサーチでは、消費者の購買行動の根底にある深層心理を探るため、様々な定性調査手法が用いられる。たとえば、①「ダイエットについて一般的な主婦はどう考えているでしょうか」といった質問への回答が専門家によって分析される。

モチベーション・リサーチの方法論には、②いくつかの問題点が指摘されていたが、近年、インターネット調査とテキスト・マイニングを用いることでその問題が克服されるようになっている。

（設問１）

文中の下線部①のような調査手法の名称として最も適切なものはどれか。

ア　語句連想法　　イ　第三者技法　　ウ　文章完成法
エ　物語法　　オ　ロールプレイング法

（設問２）

文中の下線部②に関連して、モチベーション・リサーチの方法論上の問題として最も適切なものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

a　サンプル・サイズの確保が困難。
b　解釈の客観性の確保が困難。
c　ビジュアル助成が困難。
d　非合理的な動機の把握が困難。

〔解答群〕

ア　aとb　　イ　aとd　　ウ　bとc　　エ　bとd　　オ　cとd

第29問

カップ麺、レトルト食品、アイスクリームなどの容器を中心とするプラスチック製品の製造を行うA社では、レトルトタイプの画期的な食品容器の開発に成功した。この新製品は次のような特徴を有している。

非常に気密性が高く、これまで流通・消費において冷蔵を要した商品を、一度開封するまでは常温で保存することができるため、スーパーの冷蔵棚に陳列されている商品の多くに使用可能と考えられる。また、成形が容易で様々なサイズ展開ができる上に、開封後も再封できるため消費者にとっての利便性も高い。

同社は、このような特徴をうまくアピールして、同社とこれまで取引のなかった納豆、漬物、練り製品などの食品メーカーに販売することを計画しているが、そのマーケティングとして、最も不適切なものはどれか。

ア　営業のプレゼンテーションにおいて、自社の企業理念が顧客志向であることを訴求する。

イ　大手メーカーの受注を確保するため、製品形態に加え、サービス対応や配送なども徹底的に当該顧客のニーズに合わせてカスタマイズする。

ウ　製品特性を活かして、小売店での陳列などを含めた提案営業を行う。

エ　パブリシティや広告などの非人的情報によるプロモーションを行う。

第30問

次の文章は、ブランドの機能について記述したものである。空欄 A ～ D に入る語句の組み合わせとして最も適切なものを下記の解答群から選べ。

ブランドは製品やその販売者を識別する印として［ A ］の基礎となると同時に、製品に関する責任の所在を明確にすることで品質や機能を保証する役割を果たす。これがブランドの基本機能であるが、優れたブランドが有する機能はこれだけにとどまらない。

たとえば、これまでに食品や飲料のブラインド・テストでたびたび示されてきたように、ブランドが消費者の［ B ］を変化させることがある。また、「○○ならば耐久性は心配ないだろう」というように、購買行動における消費者の情報処理をブランドが単純化することもある。

こうしたブランドの諸機能によって、競合他社に対して個別市場を形成することで［ C ］が可能になる。また、消費者の［ D ］を形成することで、流通組織化の基盤をつくることができる。

〔解答群〕

ア　A：差別化　　B：態度　　C：プレミアム価格
　　D：ブランド・アイデンティティ

イ　A：差別化　　B：知覚　　C：プレミアム価格
　　D：ブランド・ロイヤルティ

ウ　A：市場細分化　　B：態度　　C：価格競争
　　D：ブランド・アイデンティティ

エ　A：市場細分化　　B：知覚　　C：価格競争
　　D：ブランド・ロイヤルティ

第31問

製品ライフサイクルの段階に対応した消費財のプロモーション戦略に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　成熟期においては、自社ブランドに対するロイヤルティを維持したり、買い替えや買い増しを刺激するために、リマインダー型広告が重要となる。

イ　成熟期の広告では、機能面での差別化よりもイメージ面での差別化が重要になることが多い。

ウ　成長期には、自社ブランドの市場シェアを拡大するために、情報提供型広告によってブランド選好を確立する必要がある。

エ　導入期には、消費者向けSP(セールス・プロモーション)だけでなく、流通業者向けSPによって製品の取り扱いを確保することも重要である。

オ　導入期の広告出稿においては、フリークエンシーよりもリーチの方が重要である。

第32問

需要の不確実性の増大を背景に、多くの製品の流通・マーケティングは投機型から延期型に移行している。延期型のマーケティング・システムの構築の手段として、最も不適切なものはどれか。

ア　POSシステム

イ　SCM

ウ　SPA型ビジネス・モデル

エ　製販連携

オ　大ロット生産

第33問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

2000年代に入ったころから、インターネットにおいて、ブログをはじめとする［ A ］が消費者の間で爆発的に普及した。［ A ］は消費者間での情報のやり取りを促進し、CtoCコミュニケーションを強力なクチコミの場へと成長させた。その後、2000年代後半になると、SNSや動画共有サービスなど、新たなツールが目覚ましく発達し、［ A ］はソーシャル・メディアと呼ばれることが多くなった。

現在では、ソーシャル・メディアは「信頼や評判を稼ぐメディア」(Earned Media)の主要な一部として、広告やスポンサーシップのような［ B ］、自社サイトや販売員のような［ C ］と並ぶ、重要なマーケティング・コミュニケーション・ツールと考えられるようになっている。

(設問1)

文中の空欄A～Cにあてはまる語句の組み合わせとして最も適切なものはどれか。

ア　A：CGM　B：Owned Media　C：Paid Media
イ　A：CGM　B：Paid Media　C：Owned Media
ウ　A：CRM　B：Owned Media　C：Paid Media
エ　A：CRM　B：Paid Media　C：Owned Media

（設問２）

文中の下線部の「クチコミ」に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　インターネット上のクチコミは対面でのクチコミよりも、広く速く情報が伝播する。

イ　クチコミをマーケティング・コミュニケーションのツールとして利用する場合、倫理ガイドラインを整備・遵守する必要がある。

ウ　購買意思決定においてクチコミが重視される原因のひとつに、消費者の情報過負荷がある。

エ　コメント書き込みやトラックバックといった強力なリンク機能によってブログは情報伝播を促進した。

オ　消費者の購買意思決定段階の後半になるほどクチコミの影響は小さくなる。