Ⓒ

平成 25 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

経営計画の策定と実行について留意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　経営計画策定時に用いられる業績に関する定量的なデータを収集して分析することによって、新機軸の戦略を構築することができる。

イ　経営計画になかった機会や脅威から生まれてくる新規な戦略要素を取り入れていくには、計画遂行プロセスで学習が起こることが重要になる。

ウ　経営計画に盛り込まれた戦略ビジョンは、予算計画や下位レベルのアクション・プランと連動させるとコントロール指針として機能するようになり、戦略行動の柔軟性を失わせる。

エ　経営計画の策定に際して、将来の様々な場合を想定した複数のシナリオを描いて分析することによって、起こりそうな未来を確定することができる。

オ　経営計画の進行を本社の計画部門と事業部門が双方向的にコントロールすることは、事業の機会や脅威の発見には無効であるが、部門間の齟齬（そご）を把握するには有効である。

第 2 問

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア 「金のなる木」の事業や資金流出の小さい「負け犬」事業の中には市場成長率が低くとも高収益事業がある。

イ 投資家の注目を集める「花形製品」の事業は、マーケットシェアの維持に要する再投資を上回るキャッシュフローをもたらし、「負け犬」事業からの撤退を支える。

ウ プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方は、外部からの技術導入と資金調達とによる規模の経済の達成で優位性を構築する業界にも適用できる。

エ プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方は、製品市場の定義とはかかわりなく、相対的なマーケットシェアが小さくとも大きなキャッシュフローを生み出すケースにも適用できる。

第 3 問

企業は収益を確保するべく、活動(オペレーション)の効率を高めようとする。オペレーション効率の特徴に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　オペレーション効率とは、ライバル企業と異なる活動を効率的な方法で行うことである。

イ　オペレーション効率における競争は、生産性を改善しながら、優れた収益性を長期にわたって企業にもたらす。

ウ　オペレーション効率の差異がもたらす収益性は、企業間の差別化のレベルに直接的に影響を与えることはないが、コスト優位に影響を与える。

エ　オペレーション効率は、企業が投入した資源を有効に活用できるような活動のすべてを指している。

オ　オペレーション効率を改善するべく、他社をベンチマークするほど、企業の活動は似通ってくるので、両社の戦略の差異はなくなる。

第 4 問

他社と連携を考慮する企業にとって、企業としての独立性を維持し、企業間に緩やかで柔軟な結びつきをつくるには、戦略的提携が有効な戦略オプションのひとつである。戦略的提携に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　企業の評判に悪影響が起こる可能性は、戦略的提携における裏切りのインセンティブを抑制する要素となる。

イ　戦略的提携が希少性を有しても、低コストでの代替が可能であれば、その戦略的提携は持続的な競争優位をもたらさない。

ウ　戦略的提携によって、新たな業界もしくは業界内の新しいセグメントへ低コストで参入しようとするのは、企業間のシナジーを活用する試みとなる。

エ　戦略的提携を構築する際、その主要な課題はパートナーが提携関係を裏切る可能性を最小化しつつ、提携による協力から得られる恩恵を最大限に享受することである。

オ　内部開発による範囲の経済を実現するコストが戦略的提携によるコストよりも小さい場合、内部開発は戦略的提携の代替とはならない。

第 5 問

A 社は医療分野での先端的な製品開発を通じて社会に貢献するという理念の下で、現在の医療機器事業に加えて新薬開発の支援や再生医療の分野を包含した将来的なドメインの定義を企図している。企業ドメインと事業ドメイン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、現状追認ではなく将来の方向性を明示しているが、注意の焦点を絞り込んで資源分散を防止するのには適さない。

イ　企業ドメインの決定は、差別化の基本方針を提供し、新たに進出する事業の中心となる顧客セグメントの選択の判断に影響する。

ウ　企業ドメインの決定は、将来の企業のあるべき姿や経営理念を包含している生存領域を示すが、現在の生存領域や事業分野との関連性は示していない。

エ　事業ドメインの決定は、将来手がける事業をどう定義するかの決定であり、企業戦略策定の第一歩として競争戦略を結びつける役割を果たす。

オ　事業ドメインは、全社的な資源配分に影響を受けるため、企業ドメインの決定に合わせて見直すこともありうる。

第 6 問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

企業の価値連鎖の中の活動にどこまで携わるかによって、垂直統合の程度は異なる①。垂直統合は、企業が経済的な取引を管理・統治する重要な方法であるが、企業によっては活用可能な管理・統治のための選択肢のひとつにすぎない。

企業が経済的な取引を管理する際に実施する統治選択(governance choice)についてはオプションを持っているのが通常である。その内容を垂直統合か非垂直統合かによって大きく 2 つに分けた場合、非垂直統合による管理・統治の方法は、さらに逐次契約(sequential contracting)、完備契約(complete contingent claims contracts)②、スポット市場契約(spot-market contract)などに分類できる。

(設問 1)

文中の下線部①に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　企業が価値連鎖の中で携わる活動の数は一定で安定する必要があるが、価値連鎖上で高付加価値を生み出している活動は垂直統合に適している。

イ　企業が価値連鎖の中で携わる活動の数は一定で安定する必要があるが、清涼飲料水の生産者が独立したフランチャイジーだったボトラーと戦略的な提携を始めるように前方垂直統合を行う例もある。

ウ　企業が価値連鎖の中で携わる活動の数はその増減から垂直統合度は推測できないが、価値連鎖で統合されている活動に関する情報開示があれば垂直統合度のおおよその見当はつく。

エ　自社の境界外に当該事業にかかわる価値創出活動の多くを出している企業は売上高付加価値率が低く、垂直統合度は低いレベルにある。

（設問２）

文中の下線部②の完備契約とスポット市場契約に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　完備契約は、契約履行の詳細なモニタリングと、取引主体が契約上の義務を果たさない場合に法的な制裁が科されるという脅威で機会主義をコントロールできる。

イ　完備契約は、取引主体の権利と義務を詳細に特定している契約であるが、取引において将来いくつかの異なる展開を示す可能性は想定していない。

ウ　スポット市場契約では、複雑な契約書の作成や履行は必要がなく、多数の買い手と売り手が存在すれば機会主義の脅威が小さくなる。

エ　スポット市場契約は、市場で取引される製品やサービスの品質確認に大きなコストをかければ、機会主義的な行動の脅威は小さくなる。

オ　スポット市場契約は、市場で取引される製品やサービスの品質が低いコストで保証され、取引の相手が限られている場合には経済的な取引を管理・統治する適切な方法である。

第７問

完成品メーカーと部品メーカーの取引関係に関する次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

完成品メーカーと部品メーカーとの取引関係は、両社が属する業界の競争状況や為替相場などの影響を受けながら複雑に変化している①。完成品メーカーがこれまでの取引関係を見直して、新たな部品メーカーとの取引を検討したり、あるいは完成品メーカーが外部に発注していた部品を内製化することは頻繁に起こることである。このような取引関係の変化に対応して、部品メーカーは完成品メーカーに対して様々な手を打つ②ことになる。

（設問１）

文中の下線部①に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ある部品の発注先を分散することによって、特定の部品メーカーから大量に調達する場合よりも、部品メーカー１社当たりの生産負担が軽減され、部品コストが低下する。

イ　外注する部品について発注先を多様化して競わせることによって、部品メーカーの忠誠心を高め、納入部品の価格を低く抑えることができる。

ウ　業界共通の汎用部品の場合、専門部品メーカー数社に発注を集約すれば、そのメーカーに独自能力が蓄積され、完成品メーカーの交渉力が低下する。

エ　重要な部品について、完成品メーカーが発注先の部品メーカーを増やせば、調達部品の発注明細の標準化や取引条件の単純化が進み、調達の管理コストが下がる。

オ　重要な部品については複数の会社に分散発注することで、部品メーカーの競争による品質の向上が期待でき、不測の事態による供給不足にも対応できる。

（設問２）

文中の下線部②に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　完成品メーカーからの受注量を拡大して、現行の技術に依拠した生産の範囲の経済を発揮して、完成品メーカーへの交渉力を高める。

イ　完成品メーカー向けの部品の特殊な生産設備への投資によって、部品の値下げ圧力や取引先の切り替えに対抗する。

ウ　系列部品メーカーの場合、自社の生産技術やノウハウをブラックボックス化して、完成品メーカーの製品開発に積極的に参加する機会を増やす。

エ　自社の特殊な生産設備による部品が完成品の性能・機能にとって不可欠な役割を果たす場合、その生産能力増強については完成品メーカーからの投資負担を求めることができる。

オ　部品メーカーは、自社の設計による部品の生産納入を図る貸与図方式への転換を図ることで、継続的な取引を確保できるようになる。

第 8 問

製品の設計が、部品間のインターフェースが単純なモジュラー的な場合と、複雑で調整が必要な擦り合わせ的な場合とで、製品開発や技術開発の進め方が異なる。モジュラー的な製品開発や技術開発に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　モジュール部品を多様に組み合わせて得られる製品は、低価格・高機能を容易に実現でき、差別化による高い収益性を発揮できる。

イ　モジュラー化の進展によって、自社固有の技術開発余地が狭まり、標準部品を使った製品間の競争が激化し、価格競争が激しくなる。

ウ　モジュラー的な製品開発では、多様な部品を幅広く組み合わせるので、技術開発と製品開発が緊密に連携することが不可欠になる。

エ　モジュラー的な製品では、モジュール部品を広く外部から調達することが可能になるので、これまでの社内のモジュール部品の生産設備は埋没原価になる。

オ　モジュラー的な製品は、技術を持たない企業の参入可能性を高めるが、先発企業はシステム統合技術で先行するので、市場シェアには大きな影響を与えない。

第 9 問

産業の空洞化が進行したり、国内市場が縮小したために、国内にとどまる中小企業は販売の低迷に直面する例が多くなっている。他方、拡大するアジアの市場を目指して海外進出する企業にも数々の問題が発生している。このような状況に直面する中小企業の対応に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　アジアの進出予定国のカントリーリスクを分析するとともに、現地人の採用は生産現場の雇用期限付きの賃労働者に限定し、現地人の幹部や現場指導者の登用は能力と適性を見て判断する。

イ　親企業の要請に応えて海外進出する場合、親企業の指導や支援を受けることができることを前提に、外国企業向け工業団地に工場を設け、そこに償却済みの設備を持ち込んで、単純な工程からなる少数の生産品目から開始する。

ウ　海外から安価な原材料や部品を輸入して販売コストの低減を図るとともに、余剰人員の合理化による賃金コストの削減を図り、収益の改善を目指す。

エ　特定の工業部品の製造販売に特化していたために、その部品の売上が低迷した中小企業は、生産設備をすべて売却して、アジアの新興国で評判の汎用商品を輸入して流通市場に参入するという成長戦略を展開する。

第10問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

中小企業が同族経営である場合、戦略的問題に関する意思決定は創業者と創業者一族が中心となり、外部の利害関係者の影響力は限定的であることが多い。

老舗と呼ばれる中小企業Ｂ社は、代々受け継ぐ製法や技法による生産品を中心にリピーターとなる顧客の支持を得ている。株式上場はしていないがその検討をしており、諸外国のガバナンス機構も調査している。

Ｂ社は、新しい品目や製造プロセスの改良に関して、外部から技術導入や人材の中途採用を実施してきたが、創業者以来の価値観や行動規範の理解を第一に求め、創業者の直系の現社長と役員の過半数を占める創業者一族の同族経営として従業員との一体感を重視してきた。危機的な状況も乗り切ってきたが、最近では、過去に危機からＢ社を救った伝統的な考え方に基づく事業戦略の策定がうまくいかなくなってきた。

（設問１）

老舗の中小企業Ｂ社の組織文化に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　創業以来の歴史では、創業者の選択した戦略的な問題の解決法が効果を発揮してきたため、その解決法が常套手段として繰り返し用いられて組み込まれている。

イ　創業以来の歴史において、外部から導入した製造プロセスの改良技術に基づき、技術関係部門同士の連携による問題解決が定型化されている。

ウ　創業以来の歴史において、外部から招いた人材のほとんどは意思決定プロセスに同化し、創業者一族の戦略を十分に理解するようになった。

エ　創業者とその一族の経験した過去の事業戦略の成功が、現在の戦略上の失策の原因になっているのに、誰も認めようとしない。

オ　組織として確立した問題解決法は、創業者の意向を大きく反映したものであり、特定の問題解決や特別任務の遂行への対処が求められた創業期に生まれている。

（設問２）

文中の下線部に関して、コーポレートガバナンスとその改革に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　Ｂ社のような同族経営では、株式公開によって事業規模の拡大とともに株式の分散化が生じ、創業者一族の影響力が低下し、機関投資家などの比重が高まることを懸念する場合が多い。

イ　アメリカ型のガバナンスにならった改革では、社長の権限の分散と牽制が鍵であり、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の設置などが企図されている。

ウ　多くの株主が株式を手放すことで経営者責任を問い、経営者を交代へ追い込むウォールストリートルールは機関投資家が多くの株を所有する現実の下ではほとんど期待できない。

エ　現在の会社法の委員会設置会社制度で業務遂行を委ねられる執行役員は、代表取締役の指揮下で業務執行の一部を担当する。

オ　ドイツ型のガバナンスでは、株主総会で選出された株主と労働者の代表からなる監査役会が最高決定機関として取締役の任免と監督を行うが、形式的には株主と労働者が主権を分かち合っている。

第11問

企業組織を設計するには、市場環境の変化、技術革新の速度、生産システムや職務特性、部門間関係など様々な変数に配慮しなければならない。組織設計に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　航空会社などのサービス技術は、顧客に対する無形のアウトプットを迅速に提供することが求められるため、ルーティン化することは困難で、サービス現場での対人スキルが重視される。

イ　自動車組立てラインのように、部門間を業務が一方向的に流れて行く関係にある場合には、手順の規則化や事前の計画が重要で、部門間調整は上からのコミュニケーションが有効である。

ウ　熟練技術を要する職務は、戦略立案ほど非ルーティン化の程度は高くないため、公式のトレーニングや文書化したマニュアルが重視される。

エ　新製品開発などの補完的相互作用が必要な部門では、機能横断的なチームや非公式の対面的コミュニケーションが重視される。

オ　特定の注文品顧客を対象とした小バッチ生産システムでは、機械的マネジメントシステムが適している。

第12問

組織の中では、個人個人の努力の総和より大きい業績を達成するために、しばしばチーム活動が利用される。チーム活動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ある業務を個人よりもチームが担った方が良いのは、不確実性が低く、個人の目標を超えた共通目標が必要なほど業務が複雑な場合である。

イ　チームの業績を高めるためには、異なるパーソナリティのメンバーが参加することが望ましく、チームに対する忠誠心が高いメンバーと低いメンバーが適切に組み合わされることが必要である。

ウ　チームのメンバーに対する金銭的報酬システムとして個人別業績評価を採用すると、チームの成果よりも個人の成果を優先してしまうため、チームメンバーに平等な固定給の報酬システムが、チームの業績を高める。

エ　チームレベルのアカウンタビリティを明確にし、チームメンバーがフリーライドする可能性を避けるためには、個人レベルのアカウンタビリティを明確にする必要がある。

オ　チームを効果的に管理するためには、個人間のコンフリクトをなくすように、各メンバーの役割は相互独立に設計し、相互依存度を最小限に抑える必要がある。

第13問

期待理論に基づいたリーダーシップ行動を説明するものとして、最も適切なものはどれか。

ア　与えられた目標にとらわれることがないよう、報酬を目標の達成と切り離して処遇する。
イ　結果をあまり気にせず、まず行動を起こしてみるように従業員に働きかける。
ウ　どうすれば目標を達成できるかという戦略を、チーム全員で考えさせる支持的態度を取る。
エ　目標達成のプロセスはともあれ、目標それ自体の社会的意義を共有させる。
オ　目標を実現することによって得られる報酬が、いかに魅力的なものであるのかを説得する。

第14問

企業は成長することによって、複数の製品やサービスを提供する事業部など、専門化された複数の組織単位からなる複合組織になっていくことが知られている。複合組織となった企業が、環境変化に対して組織的に適応するために必要な行動として、最も不適切なものはどれか。

ア　環境分析に専門部署を割り当て、変化の渦中でも持続可能な長期的戦略計画を立てさせる。
イ　既存の事業部に戦略的な重点課題の遂行を割り当て、責任を持って取り組ませる。
ウ　通常業務と新たな利益を創出する業務のための予算計画を分けることによって、常に環境変化に反応できるような組織体制と組織文化を醸成する。
エ　複合組織の経営者は、専門化された組織間の調整を通じて、企業の環境適応を図る。

第15問

企業間取引関係は、それぞれの企業の渉外担当者(boundary personnel)の行動によって担われている。この渉外担当者の役割に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　渉外担当者は、外部環境の情報に接することができるため、組織内の各部門に対し不確実性を削減する機能を持っており、しばしば組織変革にとって重要な誘導者となる。

イ　渉外担当者は、外部組織が自らの組織に対して影響力を行使する際にターゲットとなるため、それに対応するのに十分な交渉力を持つ必要がある。

ウ　渉外担当者は、外部組織との連結環としての役割を持つとともに、外部組織の脅威から自らの組織を防衛する境界維持的機能を果たしている。

エ　渉外担当者は、外部に対して組織を代表する顔であるため、組織内部の価値観や規範、組織文化などからは自由に、外部組織の要請にあわせて臨機応変に行動しなければならない。

オ　渉外担当者は、組織内部でなされた組織的意思決定を、具体的な環境適応行動として実行する重要な役割を担っている。

第16問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

C社の研究開発部門で働く研究員は、公式に仕事として与えられた研究開発テーマ以外にも、自らの興味や関心に基づき、非公式に新しい研究開発テーマを探索していた。もちろん、公式な仕事として与えられたわけではないので、新しい研究開発テーマを探索する場所や設備などの作業環境は良好なものではなかったし、昼休みや終業後の時間が費やされていた。

このことをインフォーマルに伝え聞いた経営者は、研究員による自発的活動をより活発なものにするために、新たな研究開発テーマの探索に必要な作業環境を改善するとともに、就業時間外に行った活動にも金銭的報酬を支払う制度を導入することにした。

ところが、新制度を導入した後には、研究員は昼休みや終業後の時間に、新しい研究開発テーマを探索することがめっきり少なくなってしまった。研究員にアンケートを取ってみると、作業環境の改善によって満足度が上がったわけでもなさそうであった。

（設問１）

作業環境が改善されたにもかかわらず、研究員の満足度が改善されなかった理由として、最も適切なものはどれか。

ア　経営者の判断によって行われた作業環境の改善内容が、研究員が望んでいたものとは異なっていたから。

イ　作業環境に対する不満足の解消と、新たな研究開発テーマの探索を通じて得られる満足は別問題だから。

ウ　作業環境の改善内容が、研究員が望んでいた希求水準を下回っていたから。

エ　作業環境の改善を通じて低次欲求を充足しても、満足にはつながらないから。

オ　作業環境を経営者が改善してくれたこと自体が、研究員に対するホーソン効果を生みだしたから。

（設問２）

昼休みや終業後の時間に、研究員が自発的に新たな研究開発テーマを探索しなくなった。その理由として、最も不適切なものはどれか。

ア　あくまで自らの意志で行っていたということを、金銭的報酬が与えられたことによって見失ってしまったから。

イ　新しい研究開発テーマの探索が、金銭的報酬のためであると知覚されるようになったから。

ウ　困難な仕事内容を考えれば、新しい研究開発テーマの探索の対価としてはふさわしくないと感じられたから。

エ　制度設計をした経営者が、研究員の自発的行動をコントロールするためではなく、研究員に報いるためのものであることをきちんと説明しなかったから。

第17問

国際化する企業間競争において競争優位を獲得・維持するには、コスト削減能力だけでなく、知識基盤の裏付けを持ったイノベーションの遂行能力が必要不可欠である。イノベーションそのものを組織学習プロセスとして考えた場合、必要なメカニズムとして、最も不適切なものはどれか。

ア　結果の可視化とストーリー性を持ったリッチな分析

イ　現場ライン部門への権限委譲・能力開発にともなうスタッフ部門の削減

ウ　様々な視点を持った参加者の活用

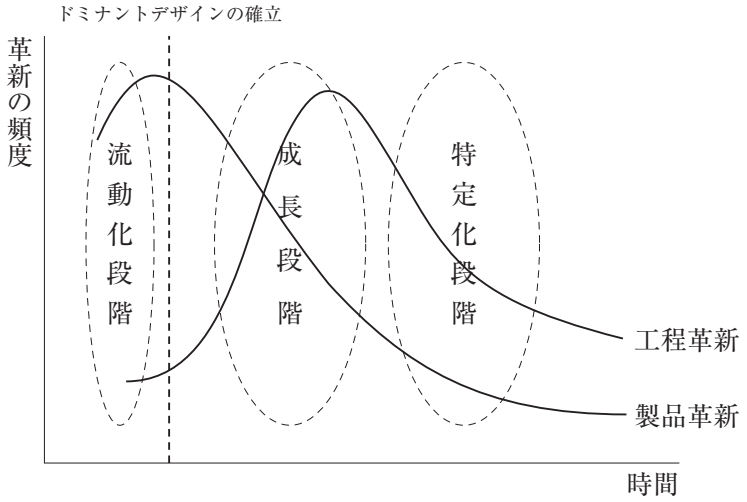
エ　試行・実験を促進するような評価体系の整備

オ　成功・失敗経験のデータベース化と情報の共有

第18問

下図は、横軸に時間、縦軸に重要な革新の頻度をとり、製品革新と工程革新の観点から見た生産ユニット(productive unit)の進化過程と生産性のジレンマを描いたものである。

ドミナントデザインの確立までを流動化段階、その後製品革新の頻度が減少しつつ工程革新が進む段階を成長段階、もはや製品革新は末端技術に限られ工程革新も成熟してきた段階を特定化段階と区分した場合、それぞれの段階に適した組織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。



〔解答群〕

ア　成長段階後期になると製品アーキテクチャは安定し、市場規模は縮小し始めるので、業界として部品ごとに水平分業関係を築き、部品間のインターフェースについて規格を統一していくことが重要な成功要因になる。

イ　製品革新の頻度が少なくなってくると、しだいに工程革新へと関心がシフトしていき、生産性が次第に低下し、価格競争は少なくなるため、企業間で水平的な分業関係が構築しやすくなる。

ウ　特定化段階には企業間の分業が進み、製品・工程とも革新の頻度は低くなってしまうが、これを再び流動化段階に脱成熟させるには、一定以上の垂直統合が必要となる。

エ　ドミナントデザインが確立される前の流動化段階では、市場規模も大きくなく、製品アーキテクチャの各要素の不確定性が高いため、１企業で新製品開発のリスクを負うのではなく、部品ごとに水平分業をして業界全体で新製品の開発を行うべきである。

オ　ひとたびドミナントデザインが確立されると、製品アーキテクチャが確立するため、部品メーカーを内部化する垂直統合戦略をとり、効率的な生産ができるよう組織を機能別に編成すべきである。

第19問

今日、雇用者である専門経営者や管理者が様々な理由で企業を支配するようになり、経営者の独走を制するためのガバナンスが求められるようになっている。専門経営者や管理者による企業の支配に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　株価による経営評価が行き過ぎることで、CSR が果たしにくくなった。

イ　企業規模の拡大に伴う株式の分散によって、経営者が企業の法的所有者である株主から直接的な影響を受けにくくなった。

ウ　企業で使用される技術の高度化によって、技術者集団ないし専門家に対する依存が大きくなった。

エ　様々な生産技術に精通する管理者が、企業全体の生産プロセスに対して大きな影響力を持つようになった。

オ　新製品やサービスを市場に提供し、競争を通じて利潤を追求する企業家的な行動が一般的なものとなった。

第20問

昭和 63 年の労働基準法の改正時に大幅な労働時間の弾力化が図られたが、その後、経済社会の発展に対応して、弾力的な労働時間制度が拡充されてきた。弾力的な労働時間制度に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　企画業務型裁量労働制は、重要な事業方針等を決定する事業場において、事業運営に係る企画、立案、調査及び分析の業務に従事するホワイトカラー労働者に適用されるが、対象者が一定の年収以上の者に限定されているため、あまり普及していない。

イ　専門業務型裁量労働制を新たに導入するためには、事業場の労働者の過半数で組織された労働組合又は労働者の過半数を代表する者との間で労使協定を締結し、かつ、対象業務に従事する労働者の同意を得ることが必要である。

ウ　フレックスタイム制は、就業規則等で 1 カ月以内の一定の期間の総労働時間を定めておき、労働者はその総労働時間の範囲内で、各日の始業又は終業の時刻を選択して働くという労働時間制度であり、時差出勤(時差勤務)もその一種である。

エ　労働者が自宅で情報通信機器を用いて業務を行う、いわゆる「在宅勤務」についても、当該業務が起居寝食等私生活を営む自宅で行われ、かつ当該通信機器が使用者の指示によって常時通信可能な状態におかれておらず、また、当該業務が随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていない場合には、事業場外のみなし労働時間制を適用することができる。

第21問

労働基準法又は育児・介護休業法に定める休業に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　育児休業をする厚生年金保険の被保険者を使用する事業所の事業主が、厚生労働大臣に申出をしたときは、当該育児休業を開始した日の属する月から、その休業が終了する日の翌日が属する月の前月までに係る保険料の徴収は免除される。

イ　介護休業とは、労働者が要介護状態にある対象家族を介護するためにする休業をいうが、介護休業の回数は、特別の事情がない限り、同一の対象家族について、1要介護状態ごとに1回とされ、日数は、その回数が2回以上に及ぶ場合にも、最初の介護休業を開始した日から通算して93日までとされている。

ウ　労働基準法では、産前休業は6週間(多胎妊娠の場合は14週間)、産後休業は原則8週間とされているが、分娩の日が予定より早まったために産前休業が4週間しかとれなかった場合には、産後休業を10週間与えなければならない。

エ　労働基準法は、労働者が業務上負傷し、又は疾病にかかり、療養のために休業する場合には、使用者は、その療養の期間中平均賃金の100分の60の休業補償を行わなければならないこととしているが、労働者災害補償保険からこの休業補償に相当する給付が行われる場合には、使用者は当該休業補償の責を免れる。

第22問

労働契約に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　使用者が、就業規則を変更し、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつその就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度等の事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則の定めるところによる。

イ　使用者は、労働者と有期労働契約を締結したときは、その契約期間が終了するまでは、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当であると認められる場合でなければ解雇することができない。

ウ　有期労働契約が2回以上繰り返され、同一の使用者との間で締結された通算契約期間が5年を超える労働者が、労働契約が満了する日までの間に、無期労働契約への転換の申込みをしたときは、使用者は当該申込みを承諾したものとみなされるが、この場合、転換後の労働条件は、当該事業場における無期労働契約で働く同種の労働者と同一のものとしなければならない。

エ　労働者を定年後に子会社に転籍させ、当該子会社で有期労働契約によって継続雇用する場合、当該労働者の業務内容及び当該業務に伴う責任の程度に変更がないときは、継続雇用後の労働条件は、労働契約の期間を除き、当該子会社の無期労働契約の労働者の労働条件と相違することは認められない。

第23問

賃金に関する基本用語の定義として、最も不適切なものはどれか。

ア　基本給は、毎月支払われる賃金の中で最も基本的な部分を占め、年齢、学歴、勤続年数、経験、能力、資格、地位、職務、業績など、労働者本人の属性又は労働者の従事する職務に伴う要素によって算定される賃金で、原則として同じ賃金体系が適用される労働者全員に支給されるものをいう。

イ　賞与は、ボーナス、一時金、期末手当などの呼称で呼ばれることがあるが、労働基準法上の賞与は、定期又は臨時に、原則として労働者の勤務成績及び経営状態等に応じて支給されるものであって、その額があらかじめ確定されていないものをいう。

ウ　定期昇給は、あらかじめ定められた賃金表がある場合にはそれに基づいて、賃金表がない場合には、年齢や勤続年数、考課査定などをもとに、毎年１回以上定期的に個別賃金を引き上げるものであるのに対し、ベースアップは賃金水準を底上げするもので、賃金表がある場合には賃金表そのものを書き換えることにより行われる。

エ　モデル賃金とは、学制どおりに進級して正規に学校を卒業し、直ちに入社して引き続き同一企業に勤務し、その後標準的に昇進・昇格、昇給して、世帯形成も標準的に経過している標準者の賃金カーブをいう。

オ　労働基準法上の平均賃金は、その算定事由の発生した日以前３カ月間にその労働者に支払われた賃金の総額を、その期間の所定労働日数で除した金額のことであり、解雇予告手当や休業手当、業務上の災害における災害補償の計算等に用いる。

第24問

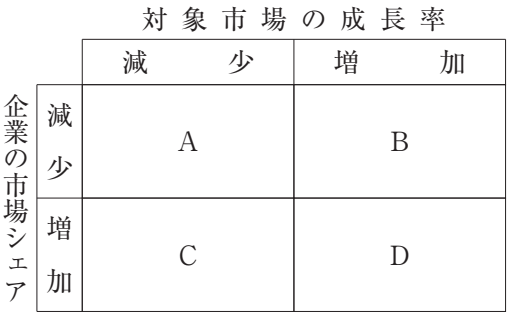
次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

企業は、その利益実現のための要素のひとつとして売上高の変化に関心を持つ。そして、売上高の変化にどのように戦略的に対応していくかを意思決定することが求められる。

ここで、

企業の売上高 ＝ 対象市場規模 × 市場シェア

という定義式を用いることにする。この式の内容を図式化すると下図でとらえることができる。これを見ると、①企業の売上高は対象とする市場全体の成長率だけでなく、市場シェアの変化によっても多様に変動することが分かる。また、このことは②企業の戦略適応の方法が異なることも示している。



（設問１）

文中の下線部①に示す「売上高の多様な変動」について、図の各象限における売上高の変動パターンを検討した場合、最も適切なものはどれか。

ア　象限Ａでは、売上高は微減の方向へと向かっていく。

イ　象限Ｂでは、売上高に変化が見られないことがある。

ウ　象限Ｃでは、売上高は減少することになる。

エ　象限Ｄでは、売上高が減少するケースも起こりうる。

（設問２）

文中の下線部②に示す「異なる戦略適応」のパターンとそれらの特徴に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　象限Ａでは、対象市場の適否についての分析を早急に進めるとともに競争戦略の再検討が求められる。

イ　象限Ｂでは、対象市場の再選択が優先順位の高い作業となる。

ウ　象限Ｂと象限Ｃの状態でそれぞれ同じ程度の売上増を目標として設定した場合、Ｂの方がより多くのマーケティング費用が必要となる。

エ　象限Ｄでは、市場が飽和に達しつつあり、現状の戦略をさらに推進することにはリスクが伴う。

第25問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

消費者の購買意思決定プロセスにおいては、特定の情報発信型消費者が他の消費者に対して強い影響力を持つことがある。このように情報源としてとくに重視される人々は［ A ］集団と呼ばれる。この種の集団には憧れや分離の対象といった個々の消費者が直接的な接点を持たない対象だけでなく、学校や職場、サークルなどのように実際に消費者自身が所属している集団も含まれる。

ロジャースによる普及理論は、［ B ］が特定の製品を採用することが新製品普及の最初のステップであるとしている。ハイテク技術を観察対象としたムーアの研究では、この次の段階にくる初期多数派への普及がいかに速やかに行われるかが製品普及の分かれ道であるという結論が導かれている。この分かれ道は［ C ］と名付けられた。

これに対してオピニオンリーダー理論では特定の製品分野についての深い専門知識を持った人々が、新しい製品に関する情報を収集し、自ら編集したメッセージで情報発信することの重要性が示されている。

オピニオンリーダーとは対照的に製品カテゴリ横断的な幅広い知識を持ち、さらには知識を伝える方法も幅広く持っていることに特徴づけられる情報発信型消費者は［ D ］と呼ばれている。このタイプの消費者は、インターネット上のコミュニティやソーシャルメディア上で情報を拡散させるコミュニケーション機能を果たす極めて現代的な情報発信者といえるだろう。

（設問１）

文中の空欄Ａ～Ｄに入る語句の組み合わせとして、最も適切なものはどれか。

ア　Ａ：参照　　Ｂ：イノベーター　　Ｃ：キャズム
　　Ｄ：リードユーザー

イ　Ａ：参照　　Ｂ：インキュベーター　　Ｃ：ディバイド
　　Ｄ：マーケットメーカー

ウ　A：準拠　　B：イノベーター　　C：キャズム
　　D：マーケットメイブン
エ　A：準拠　　B：リードユーザー　　C：ディバイド
　　D：マーケットメーカー
オ　A：ミラー　　B：リードユーザー　　C：ディバイド
　　D：マーケットメイブン

（設問２）

文中の下線部に示す「購買意思決定」についての消費者または企業の行動に関連する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ある小売商が店頭で靴下の「よりどり３点600円」の販促を実施した。多くの消費者は売れ筋の商品だけでなく、単独の販売ランキング下位の商品も購買していた。これは、バラエティ・シーキング論の主張と一致する。

イ　個々の消費者による購買行動はその人物の文化的、社会的、個人的、心理的な特性の強い影響を受けるが、マーケターに与えられた役割はこれらの特性を変容させることである。

ウ　消費者がある製品に対して高い製品関与水準を持つとき、この消費者は自らが蓄積した豊かな製品知識を容易に参照できるため、購買意思決定プロセスは単純化する。これは精緻化見込みモデルによる見解である。

エ　生産財の購買は組織内の異なる部門や複数の階層から構成される購買センターを通じて行われるため、購買主体は十分な知識を持って迅速な意思決定を下すことができる。

第26問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

清涼飲料水の中のあるカテゴリは、年間を通して様々な機会に私たちが楽しむ飲み物としてすっかり定着している。その生産量もこの10年あまりの期間に10倍以上にも増加した。他の主要な飲料カテゴリと比較しても群を抜く伸びである。飲料メーカーX社は2年後を目途にこのカテゴリへの新規参入を検討している。

それに先駆けて、X社のマーケティング部門では、①このカテゴリの製品市場における市場占有率(金額ベース)についてのデータ分析を行った。それをもとに、②この市場の上位メーカーへの集中度がどのような状態になっているのかを検討することにした。この時のデータを簡易的に整理したものが下表である。表中の「その他」を分解してみると、30社がそれぞれ1％ずつの市場占有率を持つ構図が見られる。

順位	メーカー名	市場占有率(%) (金額ベース)
1	A社	25
2	B社	15
3	C社	15
4	D社	10
5	E社	5
	その他	30
合計		100

（設問１）

文中の下線部①に示す「市場占有率」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　X 社が参入を検討している製品市場での上位 5 社による累積占有率は 70 % に達している。この市場で第 4 位に位置する D 社の占有率は 10 % である。これをいわゆるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントでの相対シェアとして換算すると 0.55 となる。

イ　寡占度が高い市場では、追随者（フォロワー）としての新規参入が比較的容易である。

ウ　国内のある製品市場においての個別メーカーによる金額ベースの市場占有率を算出するためには、a：「自社の当該製品の国内向け出荷額」、b：「当該製品に関する国内の全事業者による出荷額」、c：「当該製品に関する海外への輸出額」を用いる。算出式は、市場占有率（%）＝{a／（b ＋ c）}× 100 となる。

エ　表中の E 社はこのカテゴリにおいて極めて差別化水準の高い新製品を開発し、高価格の小売形態を中心とする販売経路政策を通じて、価格プレミアム化に成功した。このことから、出荷数量ベースでの同社の占有率は、売上高ベースのそれと比べて低い値となっている。

（設問２）

文中の下線部②に示されているように、X 社のマーケティング部門はこの飲料水カテゴリの製品市場への新規参入に向けた検討を重ねている。その一環としてハーフィンダール指数の算出を行った。その算出結果として、最も近いものはどれか。

ア　約 0.05

イ　約 0.12

ウ　約 0.33

エ　約 0.50

第27問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

ある金曜日の夕方、機械部品メーカーの２代目経営者のＹさんは取引先とのミーティングを終えると足早に家電専門店チェーンの大型店舗に立ち寄った。この店舗は駅に隣接したショッピング・センター(SC)のテナントとして出店している。Ｙさんは、取引先が国際展開をしていることがきっかけで自社の創業以来はじめて海外市場へのアプローチに着手した。海外のエージェントとのリアルタイムの会議を円滑に行うために、翻訳機能付きの電子手帳の購入を検討している。

いくつかの商品を比較している最中に、Ｙさんのスマートフォンにｅメールが送られてきた。この家電専門店チェーンのウェブ店舗からのものだった。メールをあけてみると、数日前にＹさんがスマートフォンを使ってこの小売業者のウェブ店舗で検索し、「お気に入り(bookmark)」に登録していた電子手帳の詳細情報が記載されている。また、このSC内店舗での売場の位置と①実際にこの商品を購入し、使用している消費者によるレビューが紹介されている。メールを見ながら売場に移動し、この電子手帳を手に取ってみるとＹさんが今必要としている機能が満載の商品であることが分かった。

Ｙさんはおもむろにこの商品の型番をスマートフォンに入力し、検索をかけてみた。すると、別の家電専門店のウェブ店舗では全く同じ商品が5,000円安い価格で販売されていることが分かった。Ｙさんは、早速この電子手帳をスマートフォンサイト経由で注文し、クレジットカードで決済した。また、このネットショッピングで②Ｙさんは購入額の10％のポイントを獲得した。日曜日の朝、Ｙさんは電子手帳を受け取り、あれこれ操作を試し、海外エージェントとのミーティングで想定されるフレーズを学習した。

（設問１）

文中に示すＹさんの行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ＹさんはSC内の家電専門店チェーンの店舗に立ち寄った際にこのチェーンのウェブ店舗からｅメールを受け取ったことで、AIDMAでいえばM（Memory）にあたる内容を活性化することができた。

イ　Ｙさんは金曜日の夕方にSC内の家電専門店チェーンの店舗に立ち寄る前に、このチェーンのウェブ店舗で翻訳機能付きの電子手帳を網羅的に検索していたので、買い物出向前に明確なブランドの選好マップが形成されていたといってよい。

ウ　Ｙさんは店頭で受け取ったｅメールを読むとすぐさま商品関連情報を検索し、電子手帳の購買にいたる意思決定を行った。この一連の流れの中でＹさんはコミュニケーションに対する消費者の反応（購買）プロセスモデルのひとつであるAISASに含まれるすべてのステップを踏んでいたといえる。

エ　今回のＹさんの電子手帳の購買プロセスの一部にも見られたような、「実際の店舗で商品の実物展示を体験してから、より低い商品価格と消費者費用で同じ商品を購入することのできるウェブ店舗を探してそこで購買を行う」タイプの行為は一般にブラウジング（browsing）といわれている。

（設問２）

文中の下線部①に示す「消費者によるウェブ上のレビュー」は、情報化時代におけるある種の口コミ（クチ）としてとらえることができる。顧客満足と口コミに関する記述として、最も適切なものどれか。

ア　Ｙさんが最終的に電子手帳を購入した家電専門店のウェブ店舗では、購入後の返品・交換時の送料や手数料を無料にするサービスを提供している。このサービスは消費者の認知的不協和をできる限り軽減・解消することを意図したものであるといえる。

イ　一般に消費者は満足時よりも不満足時に多くの口コミを行うといわれている。とくに消費者による熟知性が高いブランドでは、ネガティブな口コミによって消費者の購買意図が顕著に低下する効果が見られるため注意が必要である。

ウ　高水準の顧客満足が実現すると既存顧客の忠誠顧客化による反復購買が行われるようになるだけでなく、満足顧客による口コミが新規顧客の獲得を支援するようになる。新規顧客獲得費用は既存顧客の維持費用よりも一般的に低いため、企業は積極的に優良顧客による口コミの影響を活用することが望ましい。

エ　顧客満足の理論によれば、顧客満足・不満足の程度は事前の期待度とは関係なく、対象商品の品質の良しあしの水準によるという点が強調されている。

（設問 3 ）

文中の下線部②は、セールス・プロモーション（SP）に関連する記述である。SP に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　1970 年代までは日本のメーカーにおいて SP 費が広告費を上回る状況が続いていたが、この 30 年間に数多くの企業がグローバル企業へと成長したこともあり、両者の比率が逆転している。

イ　Y さんが以前に同じ家電専門店チェーンの実店舗でスマートフォンを購入した際、専用ケースをおまけとして受け取った。この種の SP は長期的なブランド忠誠の醸成を支援する効果を持つ。

ウ　購買金額の一定割合が付与されるポイントサービスは、主として将来の値引きを約束する SP であり、顧客の再来店を促す役割を果たしている。

エ　メーカーによるインセンティブは消費者のみをターゲットとしており、具体的な活動には特売価格の提供、景品コンテスト、サンプリング、POP 広告などがある。

第28問

Ｚ氏はラーメン店のチェーン経営を行う人物であり、現在フランチャイジングを用いた海外市場への進出を計画している。「フランチャイジング」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　Ｚ氏の海外市場への進出においては、現地企業と合弁で現地本部を設立し、まずはこの現地本部との間でマスター・フランチャイジング契約を結び、そして、現地本部と他の事業者との間でサブ・フランチャイジング契約を結ぶ方法も選択肢のひとつである。

イ　Ｚ氏のラーメン店チェーンの国内の本部が進出先国でフランチャイジング参加の募集をかけ、現地事業者と直接フランチャイジング契約を締結する形態もＺ氏がとりうる進出方法のひとつである。この方法はダイレクト・マーケティングと呼ばれる。

ウ　フランチャイジングとはフランチャイジーと呼ばれる事業者がフランチャイザーと呼ばれる他の事業者との間に契約を結び、フランチャイザーに対して同一のイメージのもとに事業を行う権利をフランチャイジーが有償で与えるものである。

エ　フランチャイジングを用いたチェーンストアオペレーションは、コーポレートチェーンと呼ばれており、一般的に事業の国際化にあたって積極的に活用されている。

第29問

次の文中の空欄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。

Ｐ氏はある酒屋の４代目として店を継ぐことになった。３代目からも聞いていたとおり、この店がある商店街は一昔前と比べると活気がなくなっている。

Ｐ氏は自分の店の活性化策として［ A ］ブランド商品を品揃えの中核に据え、贈答用の小物や日常的に使用できる気の利いた雑貨もそのラインアップに加えた。美術大学で産業デザインを学び、コンテスト入賞経験を持つＰ氏は仕入れた商品に装飾を施すなど、［ B ］加工による独自の付加価値づくりを重視し、地域の消費者のギフト需要を吸収するようになっていた。

Ｐ氏はさらに先代の時代から懇意にしていた取引相手である中小の地方酒造メーカー数社の同世代経営者と連携を深めていく。Ｐ氏は商店街の懸賞企画の一環で地域消費者の家庭での食生活や外食の嗜好についての大規模なアンケート調査を実施した。その結果、この地域市場には飲食料品の消費について明確な消費者クラスターが存在することが分かった。

これを踏まえ、Ｐ氏は各酒造メーカーと原材料段階までさかのぼった共同商品開発に着手し、４種類の日本酒を［ A ］ブランド商品として導入した。その際、作り手の顔が見えるように、それぞれの酒造メーカーの企業名も併記する形のブランド名称を採用した。このようなブランド表記はダブル［ C ］と呼ばれる。

Ｐ氏はこれら特異な商品を自店の［ D ］ブランドとして、商店街活性化のために活用しようと考えた。そして、地域の飲食店への卸売もスタートした。

〔解答群〕

ア	Ａ：地域	Ｂ：流通	Ｃ：マーク	Ｄ：ラグジュアリー
イ	Ａ：ナショナル	Ｂ：意匠	Ｃ：マーク	Ｄ：小売店舗
ウ	Ａ：プライベート	Ｂ：意匠	Ｃ：マーク	Ｄ：ストア
エ	Ａ：プライベート	Ｂ：自家	Ｃ：コンテンツ	Ｄ：小売事業
オ	Ａ：プライベート	Ｂ：流通	Ｃ：チョップ	Ｄ：ストア

第30問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

T社は大手自動車メーカーのアルミ部品などを製造する中小サプライヤーである。近年、製品納入先である自動車メーカーの販売動向が様々な政治・経済・社会的要因によって相当の影響を受け、その余波がT社に及ぶことが頻繁になってきている。

そこで、T社ではこの自動車メーカーに対する販売先依存度を下げるために、主体的に市場創造を行うべく、消費財分野への参入を図っている。具体的には世界最高水準といわれるアルミ加工技術を活用した鍋、やかんや食器、さらにはアルミ製の台所棚などの製品系列を開発している。この消費財分野での①営業組織の編成はまだ準備段階にあるが、これらの製品を購入した顧客の満足度は非常に高いことが購入後のフォローアップ調査で明らかになっている。

T社は現在、強い決意で消費財部門を第二の柱として強化するための喫緊の課題として営業体制づくりを行っているが、産業財メーカーとしてはじめての消費財分野への参入であるため、②営業管理のあり方について様々な議論を行っている。

（設問1）

文中の下線部①に示す「営業」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　営業の目的は、製品・地域・取引相手のタイプといった区分で新規顧客を獲得することである。

イ　営業は、マーケティング・ミックスのプロモーション活動に固有に含まれる人的販売のことである。

ウ　企業の事業活動が国境を越えて展開されるにつれて、営業活動内容の複雑さは逓減していく。

エ　個々の営業パーソンに対する顧客の評価は、企業信頼と人格信頼の両者によって支えられている。

（設問２）

文中の下線部②について、Ｔ社における消費財部門の営業管理のあり方に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　消費財部門では営業組織の強化はあきらめ、訪問販売を行うにとどめる。

イ　消費財部門の拡大によって組織全体としての営業人員が不足するが、固定費の増加を防止したいので、産業財部門の最も熟練した営業パーソンを消費財部門に配置転換する。

ウ　消費財部門は全く新しい分野であるため、発想の柔軟な若手営業パーソンをこの部門に配置転換し、一部インセンティブ制の報酬を固定給に上乗せ可能な制度を設ける。

エ　フリーランスの営業パーソンと契約し、完全歩合制の営業管理を徹底し、販売経路の幅を広げることに注力する。