Ⓒ

平成 28 年度　第 1 次試験問題

企業経営理論

1 日目　　13：30～15：00

1. 試験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. マークシートについての注意事項は次のとおりです。
　これら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、正しくマークしてください。鉛筆または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) 解答は、選択肢または解答群の中からひとつ選び、所定の解答欄にマークしてください。

(3) 修正する場合は、プラスチック製の消しゴムで消しあとが残らないようにきれいに消して、消しくずをマークシートから払い落としてください。

(4) 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。

(5) マークシートを汚したり、折ったりしないように注意してください。

(6) マークシートは、必ず提出してください。

3. 監督員の指示に従って、受験票に印字されている受験番号と生年月日を、マークシートの該当欄に次のとおり記入、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) 受験番号を、数字で記入してください。

(2) 受験番号を、マークしてください。

(3) 生年月日を、下記の記入例のよう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

4. 試験開始後 30 分間および試験終了前 5 分間は退室できません。
　試験開始後 30 分を経過してから終了 5 分前までの間に退室する場合は、監督員の指示に従ってマークシートを提出してから退室してください。
5. 試験終了の合図と同時に必ず筆記用具を置いてください。また、マークシートの回収が終わり監督員の指示があるまで席を立たないでください。
6. 試験時間中に体調不良などのやむを得ない事情で席を離れる場合には、監督員の指示に従ってください。

Ⓒ

DKJC-1C

第 1 問

ドメインの定義、および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　事業ドメインに関する企業内の関係者間での合意を「ドメイン・コンセンサス」と呼び、その形成には、トップマネジメントが周年記念の場などで、企業のあり方を簡潔に情報発信する必要がある。

イ　多角化している企業では、企業ドメインの決定は、競争戦略として差別化の方針を提供し、日常のオペレーションに直接関連する。

ウ　多角化せずに単一の事業を営む企業では、企業ドメインと事業ドメインは同義であり、全社戦略と競争戦略は一体化して策定できる。

エ　ドメインの定義における機能的定義は、エーベルの 3 次元の顧客層に相当する顧客ニーズと、それに対して自社の提供するサービス内容で定義する方法である。

オ　ドメインの定義における物理的定義は、エーベルの 3 次元の技術ではなく、物理的存在である製品によってドメインを定義する。

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　競争優位性のある「金のなる木」事業は、分野の将来性に大きな魅力はなく、さらなる資金投下には資金効率からの判断が必要である。

イ　市場成長率の高い「花形商品」事業からの大きな余剰資金と「問題児」事業の売却で得た資金は、衰退期に入った業界の「金のなる木」事業に集中的に投入して市場地位を維持することが重要である。

ウ　市場成長率の高い「花形商品」事業の生み出す余剰資金は大きいので、その資金を「問題児」事業に分散して投入を図ることが重要である。

エ　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントでは、事業への資金の投入量は自社の相対的な市場シェアで決まると考える。

オ　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントは、キャッシュフローの観点から企業の事業戦略の方向性を示し、事業間のキャッシュフローのアンバランスを許容している。

第 3 問

近年、自社の経営資源を活用して成長を図る内部成長とともに、外部企業の経営資源を使用する権利を獲得するライセンシングや、外部企業の持つ経営資源を取得して成長を目指していく買収が活発になっている。これらの戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　相手企業のコア・コンピタンスとなっている技術を自社に吸収し、自社の技術水準を上げていくためには、買収よりも独占的ライセンシングを活用する方が適している。

イ　既存の事業が衰退期に入っている場合、当該業界における市場支配力を高めるには、既存の経営資源を活用するための投資を増強していく内部成長よりも、競合企業を買収する方が適している。

ウ　国内で高価格な製品を製造・販売している企業が、新興国で新たに低価格製品を販売して短期間のうちに軌道に乗せるためには、現地の同業企業を買収するよりも、独自に販売ルートを開拓していく内部成長の方が適している。

エ　製品メーカーが、稀少性の高い原材料メーカーとの取引を安定化し、取引費用の削減をしていくためには、買収によって自社に取り込むよりも、ライセンシングによって関係を構築する方が適している。

第 4 問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

現代の企業にとって、外部組織との連携の活用は、事業の競争力を構築するための主要な経営課題となっている。ヘンリー・チェスブロウは「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」をオープン・イノベーションと定義した。技術や市場の変化の激しい経営環境では、経営資源の制約のある中小企業にとっても、新商品開発でのオープン・イノベーションの必要性は小さくない。オープン・イノベーションにはメリットとデメリットがあり、オープン・イノベーション①による競争力の構築にあたっては、経営者の戦略的な判断が問われる。自動車産業での密接な企業間関係に見られるように、日本企業も企業外部の経営資源の活用に取り組んできた。近年では、大学や公的研究所などの研究組織との共同開発②に積極的な取り組みをする企業も増えている。

（設問 1 ）

文中の下線部①の「オープン・イノベーションにはメリット」があることに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　オープン・イノベーションは、企業外部の経営資源の探索プロセスにおいて、内部での商品開発に対する競争圧力が強くなり、組織の活性化につながる。

イ　オープン・イノベーションは、企業内部の優れた人材に限らず、企業外部の優秀な人材と共同で新商品開発を進めればよく、内部での開発コストの低減が期待できる。

ウ　オープン・イノベーションは、研究開発から事業化・収益化までのすべてのプロセスを企業内部で行う手法の延長上に位置付けられるが、企業内部の経営資源の見直しに左右されずに進捗する。

エ　オープン・イノベーションは、一般的により高い専門性をもつ企業との連携などによって新商品開発プロセスのスピードアップにつながる。

（設問２）

文中の下線部②にあるように、大学と共同で開発した成果を活用して、新たに起業する場合の問題に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　大学教員をパートナーに起業した場合には、営利取得の可能性があるために、当該教員が企業家活動から個人的利益を追求する利益相反を生み出すことがある。

イ　大学教員をパートナーに起業した場合には、大学の知的資源や労力を流用する際に、営利目的のために大学院生や学部学生を利用し、学部教育や大学院教育を弱体化させることがある。

ウ　大学教員をパートナーに起業した場合には、大学の発明に対して排他的な権利を保有したいと要望し、知識の流通を限定して潜在的に価値のある商業技術の普及を遅らせることがある。

エ　大学教員をパートナーに起業した場合には、利益相反の問題は大学やその事務職員の株式保有にかかわりなく、当該教員が研究を行う企業の株式を保有しているかどうかによって生じる。

第 5 問

多数の競争相手が互いにしのぎを削る熾烈（しれつ）な競争を繰り広げている業界での、効果的な戦略対応に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　これまでの内部留保を活用して、同業他社との合併を進めることで市場シェアを拡大し、規模の経済や経験効果を高めて、コスト優位性を生み出して収益の拡大を図る。

イ　差別化が難しい汎用品による乱戦状況を改善するべく、加工の水準をあげて顧客の信頼を得たり、顧客に利便性の高いサービスを付け加えたりして、自社製品の付加価値を高めて、根強いロイヤルティをもつ顧客層の拡大を図る。

ウ　多種多様な顧客ニーズに対応するべくあらゆる製品を提供して、大量生産によるコスト優位による競争優位を確立する。

エ　多数の企業が乱立する原因である多様な市場ニーズに対応するべく、製品の設計を見直して生産コストを大幅に切り下げて、標準品が買い得であることを理解してもらい、規模の経済を基に競争優位をつくり出す。

第 6 問

企業が競争優位を獲得するための競争戦略のひとつであるコスト・リーダーシップ戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　コスト・リーダーシップ戦略では、継続的に自社製品を購入する顧客を確保するために、ブランド・ロイヤルティを高めることが課題となり、企業の提供する付加価値が明確になっている。

イ　コスト・リーダーシップ戦略は、市場成長率が安定してきて、製品ライフサイクルの成熟期以降に採用する戦略として適しており、企業が脱成熟をしていくうえで有益な戦略となる。

ウ　コスト・リーダーシップ戦略は、多角化した企業において、シナジーの創出によるコスト削減を目指していく戦略であるので、事業間の関連性が高い企業の方が、優位性を得やすくなる。

エ　コスト・リーダーシップ戦略を行う企業が、浸透価格政策をとると、自社の経験効果によるコスト低下のスピードは、競合他社よりもはやくなる。

オ　コスト・リーダーシップ戦略を行っている企業は、特定モデルの専用工場を建設し、生産性の高い設備を導入しており、新しい市場ニーズへも迅速に対応できる。

第７問

業界での競争地位によって、企業はリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分類できる。そのなかで、チャレンジャーとニッチャー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、業界で生き残ることを目標に、購買の動機として価格を重視するセグメントをターゲットにし、徹底的なコストダウンを行い、代替品を低価格で提供していく戦略を採る。

イ　チャレンジャーは、市場全体をターゲットとするフル・カバレッジにより、リーダーの製品を模倣していく戦略を採る。

ウ　チャレンジャーは、リーダーに対する価格・製品・プレイス・プロモーションという４Ｐの差別化よりも、ドメインの差別化を行う。

エ　ニッチャーは、狭いターゲットに対して、業界の価格競争には巻き込まれないように閉鎖型の販売チャネルを採用して、媒体を絞り込んだプロモーションを展開する。

オ　ニッチャーは、自社が属する業界のライフサイクルの導入期に活動が活発になり、他社の行動を追随する同質化を推進し、市場全体の規模を広げる役割を担っている。

第 8 問

競争優位の源泉を分析するには、バリュー・チェーン(価値連鎖)という概念が有効である。バリュー・チェーンに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　差別化の効果は、買い手が認める価値と、自社のバリュー・チェーンのなかで作り出した特異性を生み出すためのコストが同水準になった時に最大化する。

イ　バリュー・チェーン内で付加価値を生み出していない価値活動に関して、アウトソーシングなどによって外部企業に依存する場合、企業の競争力を弱めてしまう。

ウ　バリュー・チェーンの各々の価値活動とともに、それらの結び付き方は、企業の独特な経営資源やケイパビリティとして認識することができる。

エ　バリュー・チェーンの全体から生み出される付加価値は、個別の価値活動がそれぞれ生み出す付加価値の総和であり、各価値活動の部分最適化を図っていくことが、収益性を高める。

第 9 問

企業は市場の変化に対応するため、限られた経営資源を特定の事業や事業領域に集中特化し、事業活動の一部をアウトソーシングすることがある。企業のそのような戦略対応に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　アウトソーシングすることによって、自社能力の適用の幅が狭くなり、顧客ニーズへの対応力も弱まるので、新規顧客の開拓が難しくなる。

イ　アウトソーシングする事業領域と自社で取り組む事業領域を峻別して経営資源を集中特化することによって、特定事業領域で独自能力の構築を目指すことが可能になる。

ウ　アウトソーシングによって外部の専門能力を利用する傾向が強まると、同種の社内能力を維持強化しようとする能力構築の動きが強まり、企業活動が活性化する。

エ　アウトソーシングを行い生産から販売まで一貫した事業に統合化することによって、事業の伸縮自在性が高まるので、外部環境の急激な変化に対応することができる。

第10問

技術志向の企業では、企業価値に占める無形資産の割合が有形資産のそれを大きく上回る企業が多く見られ、知的資産の戦略的経営が注目されている。特に特許は守るだけでなく、企業価値を高めるべくそれを他社と相互に活用したりすることも重要になっている。特許の戦略的運用に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　特許をオープンライセンスすることは、ライセンスを許諾することによって自社技術基盤の上に他社製品をのせて、他社の代替技術開発のモチベーションを下げる効果を期待できるが、ロイヤルティ収入は期待できなくなる。

イ　プロパテント戦略は特許侵害に対応すべく、訴訟に訴えて差止請求権や損害賠償請求権などの法的手段で特許を守る戦略であり、知財戦略の基本をなすものである。

ウ　包括クロスライセンス契約では、特定分野についてリスト化された特許の範囲で特許の相互利用が許されるが、その後成立した特定分野の特許についてはリストに加えることは法的に許されていない。

エ　包括クロスライセンス契約を結ぶのは、主として企業間で特許を相互に幅広く利用するためであり、契約提携企業間での金銭の授受を伴うこともある。

第11問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

ものづくりに強みをもつといわれているわが国の製造業であるが、近年大きな変化が見られるようになってきた。①エレクトロニクスメーカー各社の苦境が伝えられており、エレクトロニクスメーカー各社では、事業分野の再構築を図る動きが活発である。

自動車産業では、国内市場が縮小するなか、グローバルな競争に対応すべく生産拠点の海外移転や現地での研究開発の展開など大きな変化が見られる。また、②自動車のモジュール生産が本格化してきており、系列による垂直統合型の生産に変化が起こっている。さらに、環境対応技術や自動運転技術の開発が進むにつれて、自動車産業のサプライヤーにも技術の変化への対応が求められるようになっている。

（設問１）

文中の下線部①に記述されているエレクトロニクスメーカーの苦境の原因は多様である。そのような原因と考えられるエレクトロニクス産業の状況に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　エレクトロニクス産業では、あらゆる分野の製品を生産し販売するという総花的な自前主義の戦略を見直して、事業分野の選択と集中を図り、電子部品サプライヤーとの垂直的統合を強化したため、事業分野の幅が狭くなり、グローバルな競争力が低下してきている。

イ　エレクトロニクス産業では、安価な電子部品をグローバルに調達して、それらを組み合わせた製品が多くなるにつれて、部品から製品までの一貫生産がコスト競争のうえから不利になっている。

ウ　エレクトロニクス産業では、競争優位の構築を目指しながらも、互いに同質的な戦略を展開しながら、技術進歩や製品開発を促進してきたが、電子技術を一方向に収斂（しゅうれん）させる傾向が強まり、多機能を搭載した類似製品の競争に陥りがちになっている。

エ　エレクトロニクス産業では、先発企業が自社技術を武器に市場シェアを獲得していても、後発企業が安価な部材をグローバルに調達し、技術的にほぼ同等な製品で価格訴求力を武器に先発企業のシェアを奪うことが多くなっている。

（設問２）

文中の下線部②のわが国における自動車のモジュール生産の進展とそれにともなう生産体制の変化に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　モジュール生産の進展にともなって、アジア域内の現地中堅サプライヤーが生産するエンジンやパワートレイン等の大型のモジュール部品を一か所に集約して、そこからアジアの生産拠点に供給する配送システムが構築されている。

イ　モジュール生産の進展にともなって、車種間でのプラットフォームの統合を進めて、生産の規模の経済や部品や設備の共通化による生産コストの低減が行われるようになっているが、一次サプライヤーの供給する部品点数は変わらない。

ウ　モジュール生産の進展にともなって、車種間で共用化を進める基本部分と多様化のための可変的な部分を切り分ける生産体制がとられるようになるにつれて、サプライヤーはこのような生産体制に柔軟に対応する部品供給が求められるようになった。

エ　モジュール生産の進展にともなって、部品間の擦り合わせの頻度が高まってくるので、組立メーカーでは完成車組立工場の敷地内にサプライヤーを集積させたサプライヤー・パークを設ける例がみられるようになった。

第12問

機能別組織、事業部制組織、マトリックス組織の特徴に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　機能別組織は部門間で緊密な調整が必要な場合に有効であるが、安定した環境のもとで官僚制的な組織になるという短所がある。

イ　事業部制組織が有効に機能するためには、トップマネジメントが業務的意思決定から解放され、戦略的意思決定と管理的意思決定に専念できるようにする必要がある。

ウ　事業部制組織は複数の製品―市場分野を持つ企業が、範囲の経済を実現するのに適しているが、規模の経済を追求することは難しい。

エ　マトリックス組織は変化の速い環境で部門間の相互依存が高い場合に有効であるが、コンフリクトや曖昧さを許容する組織文化を持たないと効果的に機能しにくい。

オ　マトリックス組織を効果的に管理するためには、１人の部下に対して、機能マネジャーとプロダクトマネジャーが同じ権限を持っていなければならない。

第13問

企業組織における並列的部門間関係は、プールされた(pooled)相互依存、連続的(sequential)相互依存、相互補完的(reciprocal)相互依存の３つのタイプに分けられる。これらの部門間関係と組織編成に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　相互補完的依存関係にある部門間では、頻繁なチームワークによる調整が必要になるため、各部門が同じ規則や手続きに従って行動するよう事前に調整しておく必要がある。

イ　相互補完的依存関係にある部門間の調整は、同じ専門能力を共有するために、各部門の管理者が直接顔を合わせて水平方向のコミュニケーションを頻繁に行う必要がある。

ウ　プールされた相互依存関係にある部門間では、仕事は基本的にそれぞれの部門内で独自の規則や手続きに従って処理できるため、３つの相互依存関係の中で最も調整の必要性が低い。

エ　連続的相互依存関係にある多くの部門間では、事前の計画やフィードバックコントロールによる調整が必要になる。

オ　連続的相互依存関係にある部門間調整には、水平的なコミュニケーションの必要性が高いので、部門間で共通した規則や手続きに従って業務を遂行する必要がある。

第14問

官僚制の逆機能といわれる現象に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

ア　革新的な計画に抵抗するために、日常のルーティン対応を探し求める、グレシャムの法則。

イ　規則や手続きそのものを絶対視するような態度が、杓子定規な画一的対応を生み出す、形式主義。

ウ　組織全体の利益よりも、自分が所属する部局の利益を優先する、セクショナリズム。

エ　膨大な手続きと書類作成に煩わされる、繁文縟礼。

オ　本来は手段にすぎない規則や手続きが目的に転じてしまう、目的置換。

第15問

わが国の自動車産業におけるリーン生産方式への関心の高まりとともに、チームごとにタスクを振り分け、多能工化した作業員が自律的に職務を行うチーム型作業組織が注目されてきた。官僚制的統制とは異なる組織原理を持ったチーム型作業組織に期待される効果に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　１人１タスクの原則に基づいて、グローバル化や情報化の進展など、経営環境の変化に対する迅速かつ適切な対処能力がある。

イ　自律的な調整のための積極的な参加が求められるため、メンバー間のコミュニケーションが活発になり、互いに助け合いながら共同することによる労働生活の質(QWL)の向上が期待できる。

ウ　多能工化した職務は、自律的に働くことを好まない労働者に対して、複数の技能を獲得することによる職務の充実と、より高度な仕事へコミットすることによる心理的満足をもたらす。

エ　チーム型作業組織は、経営者の視点から見た企業の競争優位の源泉としてではなく、労働者が自主的な管理の権限を取得し職務満足へとつなげていく活動としてとらえられる。

第16問

A社は技術者によって設立された中堅企業で、ハイテクエレクトロニクス製品を生産している。これまでマトリックス組織を採用して、既存製品のバージョンアップを通じて新製品を次々に市場に投入し成長してきた。この間、トップマネジメントは経営戦略を策定する際に、技術者であるプロダクトマネジャーから5年先までの投資計画と利益計画を毎年提出させ、彼らと対話することを通じてどの製品分野に予算を配分するかの全社的な投資決定をしてきた。一方、機能マネジャーには、複数の製品を生産するのに同じ工程技術が使えることなどから、原価計算を行い、その後に算定される利益率に応じて生産的経営資源を配分する権限を与えてきた。

既存製品のバージョンアップによる新製品開発も成熟段階に達したため、既存のマトリックス組織のもとで、これまでの製品とは不連続な技術による新製品の事業化に乗り出した。この製品の利益率は既存の製品群に比べて高かったので、機能マネジャーは積極的に生産的経営資源を新規事業分野に配分し始めたが、この企業全体の利益率は低下してきている。

A社の全社的な利益率の低下の背後にあると考えられる問題に関する記述として、<u>最も不適切なものはどれか</u>。

ア　既存製品のバージョンアップが新製品に結びつく段階では有効に機能したマトリックス組織が、既存製品とは不連続な技術に基づく新規事業を遂行するには障害となった。

イ　既存製品のプロダクトマネジャーは5年計画を毎年提出していたため、トップマネジメントが近視眼的な学習に陥ってしまい、利益率の低い既存事業に投資を続けてしまった。

ウ　機能マネジャーが、新製品の方が利益率が高いことを知りつつ、その全社的な投資戦略に対する意味をトップマネジメントに伝えなかったため、トップマネジメントが迷信的学習に陥ってしまった。

エ　機能マネジャーに生産的経営資源の配分権限を与えていたが、投資決定権限を与えていなかったために、機能マネジャーが傍観者的学習に陥ってしまい、企業全体として最適な資源配分ができなくなっていた。

第17問

企業は比較的規模が小さい創業段階から成長して規模が大きくなるためには、一般に成長段階に応じて異なる経営上の課題を解決していかなければならない。組織の成長段階と克服すべき課題や有効性に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　企業が多数の機能部門を持つような規模に成長すると、経営者は次第に業務的決定から離れ、規則や手続きを整備し官僚制的な組織構造を構築する必要が生じる。

イ　強力なリーダーシップを持つ企業家によって設立された企業は、必要な資源を獲得するために資本家や顧客、労働者、供給業者などから正当性を獲得する必要がある。

ウ　創業段階を経て環境との安定的な関係の構築に成功した企業では、経営者は非公式なコミュニケーションを通じた統制から、次第に権限を委譲しつつ、公式の統制システムを構築しなければならない。

エ　組織の公式化が進み官僚制の逆機能が顕在化した段階では、公式の権限に依拠した規則や手続きをより詳細に設計しなければならない。

オ　単一製品・単一機能で創業した小規模企業が、経営資源を有効に活用するために垂直統合戦略を採用した場合、集権的な機能別組織へ移行する必要がある。

第18問

現代の複雑な環境においては、確率的に計算しうるリスク管理を超えて、不測の事態に備える危機管理(クライシス・マネジメント)が重要になってきている。一般に危機が発生すると、まず最初に危機管理チームが編成され、危機管理センターが設置される。組織の危機管理に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　危機管理チームと危機が起きている現場とのコミュニケーションが確保できれば、危機管理チームは現場に対し、何を行うべきかだけでなく、いかに行うべきかについても集権的に意思決定することが望ましい。

イ　危機管理チームは、時間の切迫と過重な負荷の中で迅速に意思決定をしなければならないために、組織内の諸資源を十分な自由裁量を持って動員する権限を持つ必要がある。

ウ　危機管理チームは、問題の技術的局面を解決できる役員の他に、社長や法務担当・広報担当役員などのトップマネジメント、時には外部のコンサルタントなども含めて構成する必要がある。

エ　危機発生時には通常の情報伝達システムが破壊されている場合が多いので、常に情報伝達が途絶しないよう注意し、状況に変化があった場合はもちろん、変化がない場合にもその旨を伝える情報を提供し、従業員の心的緊張を和らげるようにすべきである。

オ　組織内の通常の情報伝達システムが遮断されている場合には、危機管理センターを中心として、危機管理にかかわる関係者の連絡先や、必要データの入手先などの情報ネットワークを迅速に確保する必要がある。

第19問

労働市場に対して組織の状況や特色をアピールする際に、応募者に好感される情報を強調するのではなく、ときには好感されにくい現実をありのままに伝えようとする広報戦略を、RJP（Realistic Job Preview）と呼ぶ。RJP の効果として、最も不適切なものはどれか。

ア　自己の能力を見つめなおさせ、自己選抜によって応募を辞退させる効果。
イ　職務や職場への初期適応を円滑にする効果。
ウ　入社後の離職を回避させる効果。
エ　入社前に組織に対して抱く期待や、やる気を引き上げる効果。

第20問

360 度評価は、上司が部下を評価するだけではなく、自分を取り囲む先輩や同僚、部下、場合によっては関係先の部署や取引先などの、さまざまな関係の人達から評価を受ける手法である。また、多様な評価を被評価者にフィードバックすることによる効果も期待されている。360 度評価の効果として、最も不適切なものはどれか。

ア　顧客や取引先が評価者となった場合には、被評価者の顧客志向が高まる。
イ　異なった評価を見ることによって、評価者を訓練する機会を提供する。
ウ　上司と部下のコミュニケーションの活性化が図られる。
エ　中立的な評価を行うことができる評価者を選抜することができる。
オ　普段の業務では得られない、さまざまな情報を入手できる。

第21問

人材のダイバーシティが組織やそのメンバーに与える影響に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　これまで社外に求められていた異質な見方を社内に取り込むことで、組織変革や新商品開発などのイノベーションが期待される。

イ　少数派の意見を強制的に反映させるアファーマティブ・アクションを通じて、格差の是正を超えた経営成果の改善がもたらされる。

ウ　他者あるいは他の集団との比較を行い、他者を自分にはない魅力を備えた存在と認識させることによって、個人の自尊心が保たれる。

エ　多様な人材の確保によって、共通の人生経験や価値観などのような類似したバックグラウンドを全く見いだせなくなり、人々の交流やコミュニケーションに好ましくない影響を与える。

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、労働者との間で、労働基準法で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約を結んだ場合、労働基準法で定める基準より労働者に有利な部分も含めて、当該労働契約は無効となる。

イ　使用者は、満 60 歳以上の労働者との間で、 5 年の契約期間の労働契約を締結することができる。

ウ　使用者は、労働契約の締結において、労働契約の不履行について違約金を定めることはできないが、労働者が使用者に損害を被らせる事態に備えて、損害賠償額を予定することはできる。

エ　労働基準法は、使用者が労働者に金銭を貸すこと、及び貸金債権と賃金を相殺することを一律に禁止している。

第23問

労働基準法における労働時間、休憩・休日に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　使用者は、労働時間が連続 8 時間を超える場合においては少なくとも 1 時間の休憩時間を労働時間の途中に与えなければならず、労働時間が連続 12 時間を超える場合には少なくとも 1 時間 30 分の休憩時間を労働時間の途中に与えなければならない。

イ　使用者は、所定労働時間が 5 時間である労働者に 1 時間の時間外労働を行わせたときは、少なくとも 45 分の休憩時間を労働時間の途中に与えなければならない。

ウ　使用者は、労働者に対して、 4 週間を通じ 4 日以上の休日を与え、その 4 週間の起算日を就業規則その他これに準じるものにおいて明らかにしているときには、当該労働者に、毎週 1 回の休日を与えなくてもよい。

エ　労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるか否かにより客観的に定まるものではなく、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのいかんにより決定されるべきものである。

第24問

X社では、営業所員の雇用管理について、営業所長に一定の権限を委ねている。以下は、人事部が複数の営業所長から報告を受けた案件処理である。労働法規上、最も不適切なものはどれか。

ア　営業所で新たにアルバイトを採用することにしたが、人件費予算も限られているため、日本よりも物価水準の低い国から来日している留学生を採用することにし、時給は600円と定めた。

イ　営業所では、繁忙期の業務処理をパートタイマーやアルバイトで賄っているが、所定労働時間1日8時間、所定労働日数週5日勤務を契約内容とするアルバイト(変形労働時間制、変形休日制はいずれも採用していないものとする)を、1日8時間、週6日間働かせた場合、所定労働日数を超えた日の労働時間について割増賃金を支払った。

ウ　月末退職予定の営業所員が、「引継ぎ等があるために、有給休暇を消化できないから、残存有給休暇を買い上げてほしい」と言ってきた。実際、この者の業務引継ぎは営業所としても重要であり、この期間に休まれては困るので、この申し出には応じることにした。

エ　先日、地元のハローワークに同業種の営業職経験者の求人を出したが、同業種経験者は採用できず、異業種の若手営業経験者を採用内定した。その者が勤務開始後に、「内定時に示された給与額が求人票の額を下回っているのは違法だ」と言ってきたが、本人に提示額の根拠説明をし、求人票の額を下回る給与を支払った。

第25問

労働安全衛生、労災保険に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　事業場の常時使用労働者数にかかわらず、事業者は、常時使用する労働者を雇い入れた際に健康診断を実施しなければならない。ただし、雇い入れ日以前３カ月以内に医師による健康診断を受けた労働者が、その診断結果の証明書類を提出した場合には実施を省略できる。

イ　事業場の常時使用労働者数にかかわらず、事業者は、毎月１回以上衛生委員会を開催しなければならない。

ウ　社員食堂のランチタイム時に１日３時間、調理業務に従事するパートタイマーが、調理中に火傷（やけど）を負った。この場合において、事業主が労災保険の保険関係成立届の提出を怠っていたときは、このパートタイマーは、労災保険の保険給付を受けることができない。

エ　労働者が通常の通勤経路上での出勤途上、駅の階段を下りているときに足首をひねって捻挫した。このケガは、自らの不注意によるものであるため、通勤災害とはならない。

第26問

マーケティング・チャネルに関する下記の設問に答えよ。

（設問１）

マーケティング・チャネルの構造に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　オーケストラの演奏者が用いるような高価な楽器を揃える店舗の商圏は狭小であるため、広くて長いチャネルを構築することが有効性を発揮する。

イ　卸売業者や小売業者にチャネル費用の一部を転嫁することができるため、広くて長いチャネルは、カバレッジ確保の上で有効であることが多い。

ウ　希少性の高い高級ブランドの衣料品や雑貨などでは、ブランドイメージのコントロール度を高く保つことを目的のひとつとして、選択的チャネルが採用されることが多い。

エ　チャネルの広狭水準は、メーカーが販路として設定する地理的な市場の大きさによって規定される。

（設問２）

マーケティング・チャネルの管理に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　チャネル構成員との間でメーカーが相互浸透戦略を実行することは、チャネル・コンフリクトの抑制に寄与する。

イ　チャネル構成員の動機づけと統制の手段には、大別すると、物理的パワー、情報的パワー、組織的パワーの３種がある。

ウ　チャネル構成員を動機づけたり、統制したりするための手段となる経営資源のことをチャネル・スチュアードシップと呼ぶ。

エ　取引依存度モデルでは、メーカーが特定のチャネル構成員への販売依存度を高めるにつれて、そのチャネル統制力が上昇することが示されている。

第27問

価格に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　A さんは、ある家電専門店の店頭で 5,000 円のスマートフォンを目にした時、価格の安さに大きな驚きを感じた。その製品の詳細なスペック（仕様）を販売員に尋ね、購買に至った。これは「品質のバロメーター」としての価格が、消費者の購買意思決定を後押しした例である。

イ　一物一価の原則は常に存在するわけではない。購買の行われるタイミングや季節、地域、顧客区分、あるいは需要の動向によって、価格はある程度柔軟に変更される。

ウ　演奏家向けのバイオリンの製作者である B さんは、この数年、効率的に製作に取り組める工房を手に入れ、バイオリン 1 丁の生産に要する時間を 1 割程度削減した。そこで販売価格を 1 割下げたところ、受注が殺到している。これは価格のもつ「プレステージ」効果による。

エ　消費者にとって、価格には複数の意味があるとされる。そのうちのひとつが「支出の痛み」である。どんなに価格を引き下げても消費者が購買に踏み切ることのできない状況を示すものである。

第28問

売り手とその顧客との関係性に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　航空会社やホテル、スーパーやドラッグストアなどにおけるCRMプログラム導入事例に触発された大規模飲料メーカーA社は、一般的に低コストでできる仕組みであるため、最終消費者を対象とした顧客関係管理システムを導入した。

イ　地域スーパーの経営者B氏は、ロイヤルティ・カードを通じて収集した顧客の購買データを見て驚いた。既存顧客の下位1割は、特売商品ばかり購入しており、損失をもたらしているのだ。この種の顧客はとくに、ミルクスキマーと呼ばれる。

ウ　ファストフードチェーンのC社は、ID-POSの導入にあたって、「リレーションシップ・マーケティングは、顧客との関係性を深め、継続・拡大する考え方だから、個々の顧客を特定するための有用なデータを集めていく必要がある」という発想を持っていた。

エ　訪問販売による小売業者D社は、ここ数年、既存顧客の高齢化とともに顧客数の減少に悩まされている。そこで、一般的に既存顧客の維持よりも費用がかからないことから、新規顧客の獲得にシフトしていく意思決定を行った。

第29問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

顧客が求める価値を提供し、継続的な関係を築くために、多くの企業は①マーケティング・リサーチを行い、得られたデータから顧客についての深い洞察を得ている。その手法は多様化している。例えば、②顧客の生活に入り込むなどして観察を行ったり、マーケティング刺激に対する眼球の動きや脳内の血流を測定したりするなど、文化人類学や脳科学の手法も積極的に取り入れている。

(設問１)

文中の下線部①の「マーケティング・リサーチ」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　売上高、利益やGRP(グロス・レイティング・ポイント)などのマーケティング変数は、間隔尺度に含まれる。

イ　顧客の意見や市場のニーズを抽出するために、コールセンターやWebサイトなどに寄せられるユーザーの意見を用いてデータマイニングを行うことは、一般的に有効である。

ウ　質問票の作成に際し、例えば「新しい清涼飲料水には、あと味がすっきりしていることや健康促進効果があることが望ましい」という詳細な選択項目を用意することが必要である。

エ　調査対象とする課題が明確になったら、製造業の場合、担当者は自社に適した最新のデータを獲得するために一次データ(プライマリーデータ)の収集から始めるのが一般的である。

（設問２）

文中の下線部②の「顧客の生活に入り込むなどして観察」を行う調査法として、最も適切なものはどれか。

ア　エスノグラフィーによる調査

イ　セントラル・ロケーション・テスト

ウ　ニューロ・マーケティングによる調査

エ　フォーカス・グループ・インタビュー

第30問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

①マーケティング概念は、今日に至るまで複数の②段階を経て発展してきたとフィリップ・コトラーは指摘している。近年のマーケティングを取り巻く環境は、私たちが暮らす社会における問題解決が強く求められている点に特徴づけられる。③複雑化する世界における社会・経済的な適切さとは何か。環境面における望ましさとは何か。現代におけるマーケティング活動の実践においては、こうした点を事業のミッションやビジョン、価値の中核に据えることがますます重要になってきていると考えられている。

（設問１）

文中の下線部①に示すマーケティング概念について、アメリカ・マーケティング協会（AMA）は、現在、以下のような定義を行っている。空欄に当てはま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。

Marketing is the activity, set of [A], and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging [B] that have value for [C], clients, partners, and [D].

〔解答群〕

ア　A：commercial institutions　B：products and services　C：consumers　D：the mother earth

イ　A：commercial organizations　B：products and services　C：consumers　D：people across the globe

ウ　A：institutions　B：offerings　C：customers　D：society at large

エ　A：non-profit organizations　B：products　C：money　D：people in need

オ　A：organizations　B：outputs　C：employees　D：shareholders

（設問２）

文中の下線部②に示す段階に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　Marketing 1.0 とも呼ばれる第１段階では、経済の高度化にともなって、多品種・小ロットを重視する柔軟な市場対応が重要視された。

イ　Marketing 1.0 とも呼ばれる第１段階では、生産者の生産能力と需要を整合するために、市場指向の考え方が採用されるようになった。

ウ　Marketing 2.0 と呼ばれる第２段階では、情報技術の進展に後押しされる形での展開が見られ、より優れた製品をターゲット市場セグメントに投入することの重要性が高まった。

エ　Marketing 3.0 とも呼ばれる第３段階では、デジタル技術によるオートメーションがマーケティング戦略策定における支配的なツールになることが強調されている。

オ　マーケティングは、国や地域、機関の境界線を超えて共通の段階を経て、発展してきている。

（設問３）

文中の下線部③と関連する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　CSR は、法令遵守を中核とする受動的な考え方であり、その中において企業の社会的責任が、本業と関連性のないチャリティとして遂行されるとする考え方である。

イ　かつて近江商人の間で実践されていた「三方よし」(売り手よし、買い手よし、世間よし)の考え方は、CSV(Creating Shared Value)の基本コンセプトであるポジショニング概念の基礎となった。

ウ　ソサイエタル・マーケティング(societal marketing)の考え方に従うと、マーケターは企業の利益を最大化することで、地域社会や国民経済への貢献を図ることが求められている。

エ　マイケル・ポーターが提唱する CSV(Creating Shared Value)の考え方は、社会的価値と経済的価値の両立をうたうものであり、高い収益性の実現を重視するものである。

第31問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

多くの消費者の支持を得ることができたブランド①をどのように管理し、成長させていくかは、企業収益を左右する重要な課題である。ブランド開発戦略②として説明されているように、例えば、同じブランド名を用いて、同じカテゴリーに形、色、サイズ、フレーバーなどを変えた製品を導入する［ A ］や異なるカテゴリーの新製品を導入する［ B ］がとられる。

同一ブランドでのさらなる市場浸透策が難しいと判断される場合には、同じカテゴリーに新ブランドを展開する［ C ］や、他社との共同開発という形をとり、自社のブランド名と他社の人気ブランド名の２つを同一製品で用いる［ D ］が検討される。

（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：ブランド拡張　　Ｂ：マルチ・ブランド
　　Ｃ：ライセンス・ブランド　　Ｄ：ライン拡張

イ　Ａ：マルチ・ブランド　　Ｂ：ブランド拡張
　　Ｃ：ライン拡張　　Ｄ：コ・ブランディング

ウ　Ａ：マルチ・ブランド　　Ｂ：ライン拡張
　　Ｃ：コ・ブランディング　　Ｄ：ブランド拡張

エ　Ａ：ライン拡張　　Ｂ：コ・ブランディング
　　Ｃ：マルチ・ブランド　　Ｄ：ブランド拡張

オ　Ａ：ライン拡張　　Ｂ：ブランド拡張
　　Ｃ：マルチ・ブランド　　Ｄ：コ・ブランディング

（設問２）

文中の下線部①の「ブランド」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　自社ブランドが「拒否集合」に入っている場合、消費者は購買か非購買かの判断に必要な情報を持っていない。

イ　製品ライフサイクルの考えに基づけば、成長期に入ったブランドは、急速に市場に受け入れられ、その売上・利益ともに増えるため、企業はセールス・プロモーション活動を抑制してもよい。

ウ　人は自分のパーソナリティに合うブランドを選ぶ傾向があるため、多くの有名ブランドは、「洗練」、「興奮」、「誠実」など、明確なブランド・パーソナリティの構築に努めている。

エ　ブランド担当者は、顧客獲得を巡り、同じカテゴリーにおいて他社とのブランド間競争に、集中して対処する必要がある。

（設問３）

文中の下線部②の「ブランド開発戦略」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　既存のブランド名を用いて、異なるカテゴリーの新製品を導入することは、当該ブランド名が元の製品カテゴリーと強い結びつきを有している場合には、容易である。

イ　同一製品カテゴリーにおいて新しいブランド（群）を適正規模で展開することは、顧客セグメントごとの細かなニーズへの対応を可能にする。それは、製品特徴を際立たせるための有効な手段となる。

ウ　同一ブランド名で形、色、サイズ、フレーバーなどを変えた製品を同じカテゴリーに導入することにより、小売店頭でより大きなシェルフスペースを確保できたり、バラエティを望む消費者のニーズに応えられたりするので、一般的に、リスクのない新製品導入の方法といえる。

エ　ブランドは顧客からの長期的な愛顧を目指すものであるため、同一製品カテゴリーであれ、異なる製品カテゴリーであれ、積極的な新ブランドの開発は一般的に、経営資源の効率的な活用につながる。

第32問

顧客が製品やサービスに求める価値は、基本価値、便宜価値、感覚価値と観念価値の４つに分けられる。これらの価値に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　すべての価値を一度に高められない場合、基本価値のレベルにかかわらず、ターゲットに応じて他の価値のいずれかを強化することが得策である。

イ　製品やサービスが顧客にもたらす基本価値や便宜価値は、普遍性や安定性が高く、顧客は価値を理解しやすい。したがって、顧客の満足を得るために企業担当者は、常に、機能を増やし、効用を高め続けることを強いられている。

ウ　製品やサービスの感覚価値は、顧客の客観的な優劣判断を困難にする。そのため、この価値を高めることで、企業は一般的に価格競争に巻き込まれやすくなる。

エ　入手の難しい高価なブランドにおいては、観念価値の作用する割合が大きく、ブランドの歴史や物語などの訴求を通じて、ブランドの高い価値を支えている。

第33問

消費者の購買行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　精緻化見込みモデルに基づけば、人が時間や労力をかけた購買意思決定プロセスをとるのは、以下のいずれかの条件が満たされた場合である。それは、「製品やサービスの購買に対する動機づけレベルが高い場合」、「情報処理の能力を有する場合」、あるいは、「利用可能な情報に接する機会や時間がある場合」である。

イ　多属性態度理論に基づけば、人は、製品が有するある属性のマイナス面を他の属性のプラス面で相殺することをしない。

ウ　特定の製品カテゴリーに対する関与が高い場合、知識が少ない人より多い人のほうが、満足の最大化を目指して、限定的な意思決定プロセスをとりやすい。

エ　「見せかけのロイヤルティ」の顧客とは、対象製品やサービスに対して好ましい態度や高い購買意向を持ちながら、購買行動に移さない人のことをいう。