Ⓒ

令和４年度　第１次試験問題

企業経営理論

１日目　13：30～15：00

＊試験開始前に、以下の事項を必ずご確認ください。

電卓、携帯電話やスマートフォン、ウエアラブル端末(スマートウオッチ等)などの通信機器・電子機器は、机上に置くことも、身に着ける(ポケット等に入れる)ことも、使用することもできません。このことが試験時間中に守られていない場合は、不正行為として対処します。試験開始前に必ず電源を切った上でバッグなどにしまってください。

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。合図の前に問題用紙を開いた場合は、不正行為として対処します。
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(解答群)から１つ選び、所定の解答欄にマークしてください。
   (3) 解答を修正する場合は、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) マークシートに必要事項以外を記入してはいけません。
   (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。持ち帰ることはできません。
3. 監督員の指示に従って、マークシートの所定欄に、受験票記載の受験番号と生年月日を、注意事項を参照の上、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、筆記用具を置き、試験開始の合図があるまでお待ちください。
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。(下記参照)
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。試験終了後にマークや記入、修正をしてはいけません。マークや記入、修正をした場合は、不正行為として対処します。
6. 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。
7. 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、監督員に申し出てその指示に従ってください。
8. その他、受験に当たっての注意事項は、受験票裏面などを参照してください。

＜途中退室者の方へ＞

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、マークシートと受験票を監督員席まで持参して、マークシートを提出してから退室してください。なお、その際には、問題用紙も、表紙の下部に受験番号を記入した上であわせて持参してください。途中退室時は問題用紙を試験室から持ち出すことはできませんので、問題用紙も監督員が回収します。

問題用紙は、当該科目の試験終了後に該当する受験番号の席に置いておきますので、必要な方は当該科目の試験終了後 20 分以内に取りに来てください。それ以降は回収します。回収後はお渡しできません。なお、問題用紙の紛失については責を負いませんのでご了承ください。

(途中退室する場合は、下の欄に受験番号を必ず記入してください。)

受験番号：

Ⓒ

第 1 問

企業の多角化に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　C. マルキデスによると、第二次世界大戦後の米国企業では、多角化の程度が一貫して上昇しているとされる。

イ　R. ルメルトや吉原英樹らの研究によると、多角化の程度が高くなるほど、全社的な収益性（利益率）が上昇する関係があるとされる。

ウ　R. ルメルトや吉原英樹らの研究によると、多角化の程度が高くなるほど、全社的な成長性が低下する関係があるとされる。

エ　伊丹敬之によると、1 つの企業で複数の事業を営むことで生じる「合成の効果」には、相補効果と（狭義の）相乗効果の 2 種類があるとされる。そのうち、物理的な経営資源の利用効率を高めるものは、（狭義の）相乗効果と呼ばれる。

オ　関連多角化を集約型（constrained）と拡散型（linked）に分類した場合、R. ルメルトの研究によると、拡散型より集約型の方が全社的な収益性（利益率）が高い傾向にあるとされる。

第 2 問

ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)が開発した「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」(以下「PPM」という)と、その分析ツールである「プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス(または「成長－シェア・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　PPM では、「金のなる木」で創出した資金を「花形」に投資して、次世代を担う事業を育成することが、最適な企業成長を図る上での中核的なシナリオとして想定されている。

イ　PPM では、「負け犬」に位置づけられる事業は「収穫(harvest)」ないし「撤退(withdraw)」の対象とすることが、望ましいとされる。

ウ　PPM は企業における事業のポートフォリオを検討する手段であることから、そこでは、ヒト、モノ、カネといった経営資源に関する事業間のシナジーは、考慮されない。

エ　プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスの縦軸は、当該企業の各事業(戦略事業単位(SBU))の成長率で構成される。

オ　プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスの横軸は、各事業(戦略事業単位(SBU))が属する業界の集中度を示すエントロピー指数で構成される。

第 3 問

組織内外の環境を分析するための枠組み（フレームワーク）に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア 「PEST フレームワーク」では、企業を取り巻く外部環境を、政治、経済、社会、技術の観点から分析する。

イ 「VRIO フレームワーク」によると、経営資源について、経済的価値が認められるか、希少性が高いか、模倣が困難であるか、その経営資源を活用できる組織能力があるか、という条件のうち、１つでも満たされていれば持続的競争優位に資する経営資源と判断される。

ウ 「戦略分析の３C」はマーケティング環境を分析するための枠組みであり、資本、顧客、競合に着眼して分析を行う。

エ M. ポーターが提示した「価値連鎖（Value Chain）」は、価値がどの機能で生み出されるかを可視化する分析枠組みであり、購入物流、製造、出荷物流、サービスなどの主要活動と、技術開発、人事・労務管理、調達活動、販売・マーケティングなどの支援活動から構成される。

オ M. ポーターによる「５つの競争要因（Five Forces）」は、当該業界の成長性を決定する諸要因である。

第 4 問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

消費財を生産・販売するＸ業界における市場シェア(占有率)は、以下のとおりである。

Ａ社　45 %
Ｂ社　30 %
Ｃ社　15 %
Ｄ社　10 %

なお、Ｂ社はＡ社と比較して市場シェアでは劣るものの、製品技術の面では、Ｘ業界でＡ社と対抗できるだけの経営資源を保有している。

(設問１)

Ｘ業界におけるＢ社の相対市場シェアとして、最も適切なものはどれか。なお、小数点第３位を四捨五入とする。

ア　0.30
イ　0.33
ウ　0.67
エ　1.50
オ　2.00

（設問２）

Ｘ業界におけるＢ社の市場地位や状況を前提とした場合、Ｂ社の戦略として最も適切なものはどれか。

ア　Ａ社から市場シェアを奪取しようとする場合には、経営資源を、すべての市場セグメントに偏りなく投入するのではなく、特定の市場セグメントに集中的に投入する。

イ　Ａ社よりも低価格の製品を供給するフォロワーとして、Ａ社からの攻撃を回避する。

ウ　Ａ社をはじめとする競合企業への同質化によって、市場シェアの拡大を図る。

エ　Ｂ社の市場地位を利用して、小売店でのシェルフ・スペースの確保を、Ａ社をはじめとする競合企業よりも有利に進める。

オ　規模の経済や経験曲線効果を利用して、Ａ社をはじめとする競合企業に対するコスト面での優位性を確立する。

第５問

M&A（企業の合併・買収）に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　TOBとは、買収コストを充足するために、買収する企業の資産や買収後のキャッシュフローを担保として借入金を調達し、企業買収を行う手法である。

イ　黄金株とは、会社の合併などの重要な決議事項について、株主総会で拒否権を行使できる株式であり、敵対的買収に対する防衛策となる。

ウ　カーブアウトとは、敵対的買収の対象となる企業の経営者が、買収される前に会社の魅力的な資産を売却して、敵対的買収の意欲を削ぐ買収防衛策である。

エ　コントロール・プレミアムとは、企業の経営陣が企業の所有者から株式などを買い取り、経営権を取得することで生じる１株当たりの価値の上昇分を指す。

第 6 問

ある企業では、近隣農家からブドウを仕入れて、仕入れたブドウだけを使って自社でワインを製造し、製造したワイン全量を近隣の酒販店に卸売りしている。この企業の垂直統合に当たる行動として、最も適切なものはどれか。

ア　近隣農家からの仕入れが不安定であることの対策として、ブドウが収穫される半年前に仕入価格を決定し、その価格で買い取ることにした。

イ　販売戦略を見直し、製造したワイン全量を近隣の酒販店に販売することを止めて、製造したワインの半分を遠方の酒販店に販売することにした。

ウ　販売戦略を見直し、製造したワインの一部を自社で運営する Web サイトで消費者に直接販売することにした。

エ　ワインケーキ需要の拡大を受けて、自社で製造したワインをワインケーキの製造業者に原料として販売することにした。

オ　ワイン需要が堅調なことを受けて、近隣農家からのブドウの仕入れを増やし、生産能力向上のための設備投資を行った。

第７問

ファミリービジネスの４Ｃモデルは、Continuity（継続性）、Community（同族集団）、Connection（良き隣人であること）、Command（自由な行動と環境適応）という４つを重要な要素とするものである。４Ｃモデルに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　４Ｃモデルは、４つの要素の中で自社の特徴を最も発揮できる要素を発見し、それを強化するためのものである。

イ　４Ｃモデルは、家族、企業の所有者、経営者など複数の属性を持つ構成員から成り立つファミリービジネスの複雑な利害関係を解決するためのものである。

ウ　４Ｃモデルは、競争優位の確立とファミリー固有のビジョンや目標を両立させるためのものである。

エ　４Ｃモデルは、所有と経営を分離する過程で、ファミリービジネスの長所を維持するためのものである。

オ　４Ｃモデルは、それぞれの要素にプラスの側面とマイナスの側面があることを認めたものである。

第 8 問

次の文章の空欄に入る記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

エフェクチュエーションは、S. D. サラスバシーが経験豊富な起業家の行動から抽出した実践的なロジックである。

エフェクチュエーションは、［　　］である。

〔解答群〕

ア　成功と失敗の確率が事前に分かっている場合に有効

イ　特定の事業機会における競合分析や市場分析を行う場合に有効

ウ　どのような環境に注目し、どのような環境を無視すべきかが不明瞭な場合に有効

エ　目的からさかのぼって手段を考えることができる場合に有効

オ　目的の選好順位が明確な場合に有効

第 9 問

C. M. クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』(The Innovator's Dilemma) に関する記述の正誤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。

a　破壊的技術が登場した初期段階においては、破壊的技術を利用した製品の性能の方が持続的技術を利用した製品の性能よりも低い。

b　破壊的技術が登場した初期段階においては、破壊的技術を利用した製品市場の方が持続的技術が対象とする製品市場よりも小規模である。

c　破壊的技術が登場した初期段階においては、破壊的技術を利用した製品の方が持続的技術を利用した製品よりも利益率が低い。

〔解答群〕

ア　a：正　b：正　c：正

イ　a：正　b：誤　c：正

ウ　a：誤　b：正　c：誤

エ　a：誤　b：誤　c：正

オ　a：誤　b：誤　c：誤

第10問

野中郁次郎が提唱した知識創造理論に基づいて、組織的な知識創造を阻害したり促進したりする要因に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　経営者の主観的な思いは、組織的な知識創造を阻害する。
イ　組織構成員に自律性を与えると、全体の統制が取れなくなるので、組織的な知識創造は阻害される。
ウ　組織構成員に当面必要のない仕事上の情報を重複して共有させると、コミュニケーションに混乱が生じるので、組織的な知識創造は阻害される。
エ　組織構成員に複数の役割を経験させ、多面的に物事を考えさせるようにすると、組織的な知識創造は促進される。
オ　組織構成員間で暗黙知が共有できるまで、外部組織とはできるだけ接触させない方が、組織的な知識創造は促進される。

第11問

企業が海外に進出する際の形態に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　完全子会社を新設し、海外市場に進出する形態をブラウンフィールドと呼び、1980 年代に日本企業が海外に進出するとき、この方法が多用された。
イ　企業が他の国の会社を買収することをクロスボーダー企業買収と呼び、海外進出形態の中で最も時間のかかる参入方法である。
ウ　戦略的提携による海外進出とは、提携に参加するすべての企業が出資をした上で、進出国のパートナーと進出国で事業を行うことである。
エ　ライセンス契約で海外進出をする場合、契約が失効した後、ライセンシーがライセンサーの競合企業となるリスクがある。

第12問

次の文章の空欄に入る記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

ISO（国際標準化機構）は、企業の社会的責任（CSR）に関する国際規格であるISO26000を2010年に発行した。ISO26000は、［　　］。

〔解答群〕

ア　ISO独自の規格であり、日本産業規格（JIS）には対応する規格が存在しない

イ　環境マネジメントの規格であるISO14000のように、マネジメント・システムに関する認証規格である

ウ　業種を問わず利用できるガイダンス規格である

エ　その特性から、売上高10億米ドル以上の企業に限定して適用される

オ　その特性から、株式会社に限って適用される

第13問

経営組織の形態と構造に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　事業部制組織では事業部ごとに製品－市場分野が異なるので、事業部を共通の基準で評価することが困難なため、トップマネジメントの調整負担が職能部門別組織に比べて大きくなる。

イ　職能部門別組織は、範囲の経済の追求に適している。

ウ　トップマネジメント層の下に、生産、販売などの部門を配置する組織形態が職能部門別組織であり、各職能部門はプロフィットセンターとして管理される必要がある。

エ　マトリックス組織では、部下が複数の上司の指示を仰ぐため、機能マネジャーと事業マネジャーの権限は重複させておかなければならない。

オ　命令の一元化の原則を貫徹する組織形態がライン組織であり、責任と権限が包括的に行使される。

第14問

Ｃ．Ｉ．バーナードは組織における個人の権威の受容について、無関心圏（zone of indifference）が重要な役割を果たすとしている。無関心圏に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　個人にとって受容可能な命令が継続的に発せられると、次第に無関心圏の範囲が狭くなっていく傾向がある。

イ　個人にとって無関心圏にある職務は無視され、遂行される可能性が低くなるので、無関心圏をいかに小さくするかが組織の存続にとって重要になる。

ウ　個人の無関心圏に属する命令は、権威の有無を問われることなく受容される傾向がある。

エ　無関心圏にある職務に対しては、個人のコミットメントは低くなるから、無関心圏の存在は組織の存続にとって負の影響を与える。

オ　無関心圏にある職務を個人に遂行してもらうためには、個人の貢献を大きく上回る誘因を提供する必要がある。

第15問

組織セットモデルにおける渉外担当者(boundary personnel)の概念と機能に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　渉外担当者は、組織内外の接点に位置するゲートキーパーとしての役割を持つため、組織革新の誘導者となることもある。

イ　渉外担当者は、その組織の顔として組織を代表するものであるから、法的な代表権を有する必要がある。

ウ　渉外担当者は、他組織の脅威から当該組織を防衛するという境界維持機能を果たすため、外部環境とは距離を置き、組織内のメンバーと同質性を保つ必要がある。

エ　渉外担当者は、自らは不確実性を処理する権限を持たず、外部環境の状態や変化を組織内に正確に伝える役割を果たす必要がある。

オ　渉外担当者を通じた組織間関係は、市場関係を通じた調整ではなく、権限関係を通じた調整によって維持される。

第16問

動機づけ理論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　期待理論では、職務成果と報酬とのつながりが明確な場合に報酬の魅力度が高まりやすいことを根拠として、人事評価制度の透明性が仕事に対する従業員のモチベーションを高めると考える。

イ　公平理論では、従業員間で報酬に関する不公平感が生まれないように公正に処遇することで、仕事の量と質を現状よりも高めるように従業員を動機づけられると考える。

ウ　動機づけ・衛生理論(二要因理論)では、職場の物理的な作業条件を改善することは、仕事に対する従業員の不満を解消するための方法として有効ではないと考える。

エ　D. C. マクレランドの欲求理論では、達成欲求の高い従業員は、成功確率が低く挑戦的な目標よりも、成功確率が中程度の目標の方により強く動機づけられると考える。

オ　D. マグレガーが「X理論」と命名した一連の考え方では、人間は生来的に仕事が嫌いで責任回避の欲求を持つため、やりがいが強く感じられる仕事を与えて責任感を育てる必要があると考える。

第17問

組織における政治的行動を「公式の役割の一部として求められるものではないが、組織における利益と不利益の分配に影響を及ぼす、もしくは影響を及ぼそうと試みる諸活動」と定義する場合、組織における政治的行動に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　経営幹部層が自己利益を追求して政治的駆け引きを行うことは、そうした行動が組織内で許容されることを従業員に暗示することで、政治的行動を助長する組織風土を醸成しやすい。

イ　経営資源の配分パターンの再編を伴う組織変革において、既得権益を失う恐れのある従業員は、自己防衛のための政治的行動に動機づけられる傾向がある。

ウ　従業員に公式に与えられた役割が曖昧であり、従業員の行動についての規定が明確でない場合、従業員が政治的行動に従事できる余地は大きくなる。

エ　従業員の昇進を巡る意思決定のプロセスでは、限られた昇進の機会を巡って、自らに有利な決定が下されるように影響力を及ぼそうとする政治的行動が従業員間で生じやすい。

オ　組織において報酬を従業員に分配する場合に、ゼロサムの分配基準を用いると、従業員間での勝ち負けが曖昧になるので、従業員は政治的行動に動機づけられやすくなる。

第18問

組織のライフサイクル仮説によると、組織は発展段階(起業者段階、共同体段階、公式化段階、精巧化段階)に応じた組織構造、リーダーシップ様式、統制システムをとる。また、組織の発展段階に応じて、組織で支配的となる有効性(組織がその目標を達成した程度)の指標は変化すると考えられる。

組織の発展段階の名称と、各段階で支配的な組織の有効性指標に関する記述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。

【組織の発展段階】

a　起業者段階

b　共同体段階

c　公式化段階

d　精巧化段階

【組織の有効性指標に関する記述】

①　この段階では、人的資源の開発が有効性指標として重要となり、経営者のリーダーシップの下で職場集団の凝集性とモラールを高めることが追求される。

②　この段階では、資源獲得と成長が組織の有効性指標として特に重視され、顧客や金融機関などの利害関係者と良好な関係を築くことに中心的な価値が置かれる。

③　この段階では、組織の安定性と統制、ならびに組織の生産性が支配的な有効性指標となり、情報管理システムや業務上の規則と手続きが組織内で広く整備される。

④　この段階では、組織の安定性と統制、ならびに組織の生産性と人的資源の開発を重視しつつ、新たな環境適応のための資源獲得と成長が追求される。

〔解答群〕

ア　a－①　b－②　c－③　d－④

イ　a－①　b－④　c－②　d－③

ウ　a－①　b－④　c－③　d－②

エ　a－②　b－①　c－③　d－④

オ　a－②　b－①　c－④　d－③

第19問

組織均衡を維持するのに必要な資源と、実際にその組織が保有している資源の差を組織スラック（organizational slack）という。組織スラックに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　好況時には、組織スラックを増やすことを通じて、組織参加者の満足水準が上昇することを抑制できる。

イ　組織スラックが存在しない場合、革新案を探索する際にリスク志向的になる。

ウ　組織スラックが存在すると、部門間のコンフリクトが激化する。

エ　組織スラックは、組織革新を遂行するための資源とはならないが、環境変化の影響を吸収するバッファーとしての役割を持つ。

オ　不況期には、組織スラックを組織参加者に放出することによって、短期的に参加者の満足水準を低下させることができる。

第20問

共通の組織形態を持つ組織個体群と環境の関係を分析する理論に、個体群生態学モデル(population ecology model)がある。このモデルは組織個体群の変化を、「変異(variation)－選択・淘汰(selection)－保持(retention)」という自然淘汰モデルによって説明する。個体群生態学モデルに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　既存の組織形態を保持しようとする力が強ければ、新たな組織形態が生まれる可能性は低くなる。

イ　個体群生態学モデルでは、環境の変化に対して自らの組織形態を柔軟に変化させて対応できる組織群が選択され、長期にわたって保持されることを示唆する。

ウ　組織内の部門が緩やかな結合関係にある場合、変異が生じる可能性が高くなるが、保持されている既存の組織形態の存続の可能性は高くなる。

エ　変異段階で新たに生まれる組織個体群は、既存の組織から派生してくるケースは少なく、独立した企業者活動を通じて生み出される。

オ　変異によって生まれた組織個体群は、政府などによる規制や政策によって選択・淘汰されるが、規制が緩和されれば保持される組織形態の多様性は減少する。

第21問

仕事へのモチベーションを高めるための職務再設計の方法と、従業員の柔軟な働き方を可能にする勤務形態に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　顧客と直接的な関係性を築けるように従業員の職務を設計することは、従業員が自らの職務の実績を自律的に評価できる機会につながるため、仕事へのモチベーションを高めるのに有効である。

イ　職務拡大とは、仕事の流れに従って従業員が担当するタスクの数を量的に増やすことではなく、より大きな責任と権限を従業員に与えることで、仕事へのモチベーションを高めることを指す。

ウ　ジョブシェアリングでは、個人的な事情に応じて従業員が勤務時間を自由に設定できる権利を保証するため、フルタイムでの勤務が困難な子育て中の従業員の雇用機会を広げることができる。

エ　ジョブローテーションとは、職務の垂直的な拡大を通じた専門職人材の育成を目的として、より高度な技能と責任が求められる職務に従業員を配置転換することである。

オ　フレックスタイム制の欠点とは、他部門との関わりが限定され自部門内で完結する職務に従事する従業員に適用することができない点である。

第22問

人事評価における評価基準と評価者に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　360 度評価では、評価者からのフィードバックの客観性を高めるために、従業員が所属している部門内の直属の上司、同僚、部下に範囲を絞って評価者を設定することが望ましい。

イ　コンピテンシー評価とは、優れた業績をあげるための知能や性格といった従業員の潜在的な特性に基づいて、従業員の職務成果を評価する手法を指す。

ウ　従業員に自らの職務成果を自己評価させることには、従業員と上司との間で職務成果に関する議論が活発になる利点がある。

エ　上司の職務成果を直属の部下に評価させる場合は、不正確な評価を行った部下に対して上司が指導を事後的に行えるように、記名式で評価させることが望ましい。

オ　組織におけるエンパワーメントの考え方に従えば、従業員の職務成果の評価者を直属の上司に限定し、従業員による自己評価の機会を認めるべきではない。

第23問

労働基準法の定めに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　使用者により明示された労働条件が事実と相違する場合に、労働者が労働契約を解除するためには、労働契約を解除する日の 30 日前までにその予告をしなければならないと規定されている。

イ　使用者は、労働時間が 6 時間を超える場合においては少なくとも 45 分、 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ないと規定されている。

ウ　使用者は、労働者が労働時間中に、選挙権その他公民としての権利を行使し、または公の職務を執行するために必要な時間を請求した場合においては拒んではならず、選挙権の行使は国民の重要な権利であるから、その時間の給与は支払わなければならないと規定されている。

エ　労働基準法で定める労働条件の基準に達しない労働条件を定めた労働契約は、当該基準に達しない部分のみならず、労働契約全体が無効となると規定されている。

第24問

就業規則に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　就業規則で、労働者に対して減給の制裁を定める場合においては、その減給は、1回の額が平均賃金の1日分の半額を超え、総額が一賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えてはならない。

イ　常時10人以上の労働者を使用する使用者が作成する就業規則に記載する事項について、退職手当の定めをしない場合には、解雇の事由を含めて、退職に関する事項を記載する必要はない。

ウ　常時10人以上の労働者を使用する使用者が就業規則を作成して届出をする際には、当該事業場に労働組合がない場合は、当該事業場の労働者の過半数を代表する者が当該就業規則の内容に同意した旨を記載した書面を添付しなければならない。

エ　使用者は、就業規則を常時各作業場の見やすい場所へ掲示し又は備え付けることによって周知しなければならない。就業規則を確認できるパソコン等を常時各作業場に設置して周知する場合には、別途、労働者に対して就業規則を書面にて交付しなければならない。

第25問

労働基準法における災害補償又は労働者災害補償保険法の定めに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　業務上負傷し労働者災害補償保険法に基づく休業補償給付を受ける労働者に対しては、使用者は、休業の初日から労働基準法第76条の規定による休業補償を行う必要がない。

イ　労働基準法第75条第2項において厚生労働省令で定めることとされた業務上の疾病には、細菌、ウイルス等の病原体による疾病の一つとして、「患者の診療若しくは看護の業務、介護の業務又は研究その他の目的で病原体を取り扱う業務による伝染性疾患」がある。

ウ　労働者が、通勤の経路を逸脱している間に負傷した場合でも、当該逸脱が日用品の購入のために行う最小限度のものであれば、通勤災害として労働者災害補償保険法に基づく保険給付が行われる。

エ　労働者災害補償保険法に基づく障害補償給付に関する障害等級は、重い方から第1級から第14級まで定められており、障害等級第1級から第7級までに該当する場合には障害補償一時金が支給され、障害等級第8級から第14級に該当する場合には障害補償年金が支給される。

第26問

労働組合法の定めに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　労働組合が特定の事業場に雇用される労働者の過半数を代表する場合において、その労働者がその労働組合の組合員であることを雇用条件とする労働協約を締結することは、不当労働行為に該当するため認められない。

イ　労働組合と使用者又はその団体との間の労働条件その他に関する労働協約は、その内容が労働者と使用者との労働契約の内容になるため、当事者が署名又は記名押印した書面を作成することなく当事者の口頭によって交わされたものであっても労働協約としての効力を生ずる。

ウ　労働組合の代表者又は労働組合の委任を受けた者は、労働組合又は組合員のために使用者又はその団体と労働協約の締結その他の事項に関して交渉する権限を有する。

エ　労働者が労働組合を結成し、もしくは運営することを支配し、もしくはこれに介入すること、又は労働組合の運営のための経費の支払につき経理上の援助を与えることは、使用者が行ってはならない不当労働行為に当たるため、使用者は、労働者が労働時間中に時間又は賃金を失うことなく使用者と協議し、又は交渉することを許してはならない。

第27問

消費者行動における準拠集団に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　準拠集団とは、消費者の評価や願望、行動に重要な影響を及ぼす実在または想像上の集団を指す。実在する特定の個人から受ける影響は、準拠集団による影響には含まれない。

イ　準拠集団は、実際の知り合いから構成される集団と、自らが所属していないが憧れを抱いている集団とに分類することができる。前者は所属集団、後者は理想集団と呼ばれる。

ウ　消費者が準拠集団から受ける影響の１つに、行動や価値観の伝播がある。これは、準拠集団に属する人々と似た行動をとったり、同じブランドを購入したりすることなどを指し、価値表出的影響と呼ばれる。

エ　消費者が準拠集団から受ける影響の１つに、情緒の伝播がある。これは、準拠集団に属する人々の感情に共感することによる影響であり、功利的影響と呼ばれる。

第28問

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　既存ブランドの下で分野や用途、特徴などが異なる新製品を発売することをブランド拡張と呼び、流通側から見た場合にはさまざまなメリットがある。しかしメーカー側から見ると、ブランド拡張には当該新製品が失敗した場合に既存ブランドを毀損（きそん）するリスクがある一方で、メリットは特にない。

イ　自社ブランドの競合ブランドからの差異化を目指す相対的側面と、消費者から見て自社ブランドに他にはないユニークな価値を持たせる絶対的側面とは、どちらもブランドのポジショニング戦略に含まれる。

ウ　製品カテゴリーなどを提示し、当該カテゴリー内で思いつくすべてのブランドを白紙に書き出してもらう調査により、ブランドの純粋想起について調べることができる。これに対して、ブランド名を列挙し、その中で知っているものをすべて選択し回答してもらう調査は精度が低いため、得られる結果の信頼性も低い。

エ　ブランドとは、消費者の記憶に明確に保持されている最終製品の名称を指す。製品の中に使用されている部品や素材などにも名称が付けられていることがあるが、これらはブランドではない。

オ　ブランドは、ナショナル・ブランド(NB)とプライベート・ブランド(PB)に分けることができる。PB は大手小売業などの流通業者が開発し製造・販売するもので大手メーカーは関わらないため、PB の売り上げが増えるほど NB を展開する大手メーカーの売り上げは減少する。

第29問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

Ｔ社が製造し販売する製品は、プライベートでもオフィスでも着ることができるカジュアルな衣料ブランドとして、ターゲットである 20 代～30 代前半の女性を中心に人気を集めている。しかし、近年の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、人々のプライベートでの外出機会が減り、同時に勤務形態にもリモートワークが普及したため、Ｔ社では①消費者が同社製品に対して感じる価値やその価格の意味について、改めて調査を行う必要を感じている。同社では、このような調査を通じて当該製品の②価格について見直す必要があるかもしれないと考えていた。

（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　同じ製品でも、その製造プロセスなどに消費者を巻き込んでいくことを通じて、より高い価値を感じてもらうことが可能である。この場合、結果としてより高い価格で買ってもらうこと以外に、価格を据え置くことによって、より高い顧客満足を感じてもらうという選択肢もある。

イ　消費者が価格に対して感じる意味とは「支出の痛み」であるから、価格が下がれば支出の痛みは和らぎ、価格が上がれば支出の痛みは強くなる。このため日用品の分野では、通常は価格を上げれば売り上げは低下する。このような財は「ギッフェン財」と呼ばれる。

ウ　消費者が製品が提供する価値に対して支払ってもよいと感じる価格は状況によって異なることがあるが、一物一価の原則により、同一製品に異なる価格をつけることは禁止されている。

エ　消費者が製品の品質を判断するために用いる情報はブランドではなく価格である。このため、どのような価格を設定するかは、消費者の品質判断に強い影響を及ぼす。

オ　プレステージ性が高いラグジュアリー・ブランドでは、価格が上がることによって、より高い価値を感じる消費者もいる。この理由は、プロスペクト理論によって説明することができる。

（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　企業が製品につける価格を通じて消費者にメッセージを送ることを、価格シグナリングと呼ぶ。例えば、実際には低品質なのに高価格をつけることにより高品質であるように見せることは価格シグナリングに含まれるが、製品にセール価格をつけることは価格シグナリングではない。

イ　消費者が特定の製品に関して感じる価格幅の中間値を留保価格と呼び、企業は自社のそれぞれの製品の留保価格を考慮して実際の価格を設定することが望ましい。

ウ　浸透価格とは、一般的には一気に市場シェアを獲得するためにつけられる低価格を指し、市場シェアを獲得するためには、慢性的に赤字を出すほどの低価格をつける。

エ　別々の製品をセットにして、個々の製品の合計価格より安く販売する価格アンバンドリングでは、セットで販売される製品の間に互換性があるほど、消費者のお買い得感が増す。

オ　本体と消耗品を組み合わせて使用する製品で、本体を低価格で、消耗品を高価格で販売することをキャプティブ・プライシングと呼ぶ。本体を低価格で販売することによる赤字を回収するためとはいえ、消耗品の価格を高く設定しすぎることは通常避ける必要がある。

第30問

流通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　流通チャネルの開閉基準とは、メーカーが取引をする各流通業者にどれだけの数の商品を卸すかの尺度であり、当該地域におけるメーカーの出荷総額に占める卸・小売の販売シェアを意味する。

イ　流通チャネルの広狭基準とは、メーカーが特定地域内においてどれだけの数の小売企業を通じて自社の商品を販売するかの尺度であり、開放的流通、選択的流通、排他的流通に分けるために用いられる。

ウ　流通チャネルの長短基準とは、物流ルートの時間的・物理的長さに関する尺度であり、輸送と保管の機能を含めたロジスティクス全体の物流効率を考慮する際に用いられる。

エ　流通チャネルの付加価値基準とは、卸段階と小売段階においてどれだけの付加価値が生み出されているかに関する尺度であり、卸段階と小売段階の販売額の比率として算出される。

第31問

リレーションシップ・マーケティングに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　パレートの法則とは、売上げの 80 %が上位 20 %の顧客によってもたらされるとする経験則であり、上位 20 %の顧客を重視することの根拠となるが、この法則が当てはまらない業界もある。

イ　リレーションシップ・マーケティングにおいて優良顧客を識別するために用いられる方法の 1 つに RFM 分析があり、それぞれの顧客が定価で購買している程度(Regularity)、購買頻度(Frequency)、支払っている金額の程度(Monetary)が分析される。

ウ　リレーションシップには、さまざまな段階がある。ある消費者がブランドを利用した結果としての経験を他者に広めているかどうかは、実際には悪評を広めるリスクもあるため、リレーションシップの段階を判断する手がかりとしては用いられない。

エ　リレーションシップの概念は、B to C マーケティングにおいて企業が顧客と長期継続的な関係の構築を重要視するようになったために提唱され始めた。これに対して B to B マーケティングにおいては、企業間の取引は業界構造や慣行に大きく影響されるため、リレーションシップの概念は当てはまらない。

第32問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により、さまざまな業界において消費者の需要が低迷する中、多くの企業が製品やサービス①を見直したり、新規事業を立ち上げたりすることによって、高い顧客満足②を達成し、新たな顧客を獲得しようと考えている。

(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　元来、メーカーにとって工場で生産した製品を流通業者に販売した時点でビジネスは終了することが多かったが、近年は最終消費者への販売後の使用や消費の場面を含めてビジネスを設計する必要性が説かれている。このような傾向は「製造業のサービス化」と呼ばれる。

イ　顧客がサービスを購入し対価を支払う時点を指して「真実の瞬間」と呼ぶが、このときサービスの品質やコストパフォーマンスに関する顧客の知覚が最も鋭敏になる。

ウ　サービスに対して消費者が感じる品質を知覚品質と呼ぶが、近年はスマートフォンのアプリなどを通じてデジタルで統一的にサービスが提供されることも多く、この場合はすべての消費者にとって知覚品質も一定となる。

エ　サービスの特徴として、無形性、不可分性、異質性などとともに消滅性がしばしば指摘されるが、近年のSNSの浸透などによって、サービス提供の場面が撮影・録画の上で共有されるケースが増えてきたため、消滅性の問題は解消されつつある。

オ　製品と同様にサービスにも、探索財、経験財および信用財がある。これらのうち信用財とは、サービス提供者の信用が特に重要となる高級ブランドや高価格のサービスなどを指す。

（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　企業が高い顧客価値の提供を通じて高い顧客満足を達成した場合、当該ブランドにロイヤルティを形成した顧客は真のロイヤルティを有する顧客であるから、その時点では、見せかけのロイヤルティを有する顧客が含まれる可能性は低い。

イ　顧客満足を高い水準に保つためには、サービスの現場においてスマートフォンのアプリによるアンケートなどを活用して顧客の意見や不満などを常に確認し、顧客の要望はすべて実現する必要がある。

ウ　これからあるサービスを利用しようと考えている消費者にとって、サービスの品質は事前に把握できるのに対して、サービスの満足は利用してみなければ分からないという点で異なっている。

エ　相互に競合するいくつかのブランドのサービスの中で、消費者が特定ブランドのサービスを長く利用することは、それだけで当該消費者がそのブランドに対して高い顧客満足を感じている指標となる。

オ　品質の測定に関して、製品の品質は物理的に測定可能なのに対し、人間によって提供されるサービスの品質を測定することは困難である。このようなサービスの品質を測定するための１つの尺度として顧客満足が用いられるが、製品の品質を測定するために顧客満足が用いられることはない。

第33問

製品ライフサイクル(PLC)に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　PLC の衰退期にある市場の顧客は一般的にロイヤルティが高いため、企業は当該事業を維持し続けることで、売り上げは小さくとも高い利益率を実現できる可能性は残されている。

イ　PLC の成長期において、通常、企業は自社製品の品質、特徴、パッケージといった特性に手を加えたり、自社のサービスに新しい利用シーンを提案したりして、顧客ニーズの多様性に合わせたマーケティング対応に努める。

ウ　PLC は製品や市場の動きを確実に予測する概念であるため、自社製品がこれからたどるであろう各段階の将来的なマーケティング戦略の策定に主に利用される。

エ　機能やデザインを付加した新製品を出すことで旧製品の魅力を下げ、新製品への買い替えを促進する計画的陳腐化は、当該製品カテゴリーの PLC を短縮することにつながるため、実行は避けるべきである。

オ　すべての製品やサービスが PLC の 4 つの段階すべてを型通りにたどるわけではなく、一度導入された製品やサービスが、はやったり廃れたりしながら何世代にも渡って続くような場合もある。こうした PLC はファッドと呼ばれている。

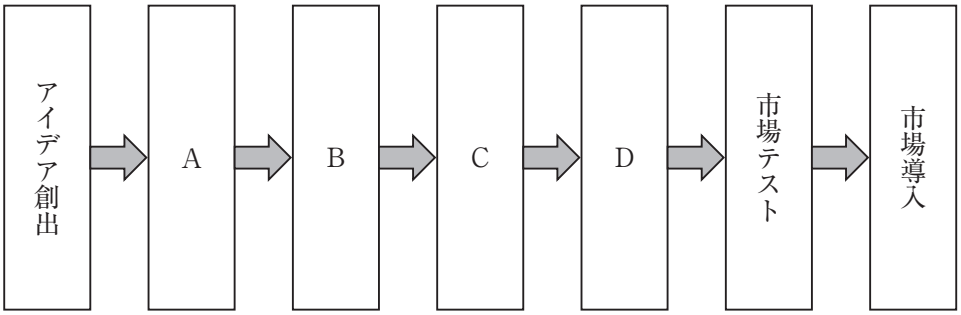
第34問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

製品開発のリスクを少しでも低くするためには、市場環境を適切に把握した上で、効率的な開発プロセスが必要である。顧客ニーズの移り変わりが早く、競争の激しい今日の市場においては、従来型の典型的開発プロセス①にとらわれない新たな開発プロセス②が採用されることもある。

（設問１）

下図は、文中の下線部①を示したものである。図の中の空欄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。



〔解答群〕

ア　Ａ：アイデア・スクリーニング　Ｂ：コンセプトの開発とテスト
　　Ｃ：プロトタイプの開発　Ｄ：事業性の分析

イ　Ａ：アイデア・スクリーニング　Ｂ：コンセプトの開発とテスト
　　Ｃ：事業性の分析　Ｄ：プロトタイプの開発

ウ　Ａ：コンセプトの開発とテスト　Ｂ：アイデア・スクリーニング
　　Ｃ：プロトタイプの開発　Ｄ：事業性の分析

エ　Ａ：事業性の分析　Ｂ：アイデア・スクリーニング
　　Ｃ：プロトタイプの開発　Ｄ：コンセプトの開発とテスト

オ　Ａ：事業性の分析　Ｂ：コンセプトの開発とテスト
　　Ｃ：アイデア・スクリーニング　Ｄ：プロトタイプの開発

（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　開発プロセスに社外の資源を求める動きが加速している中、従業員や研究機関、他の企業だけでなく、顧客を含む不特定多数の人々にまで広く分散して製品開発のプロセスに関わってもらう方法はユーザーイノベーションと呼ばれている。

イ　顧客の移り変わりと競争が激しい市場においては、企画、開発、マーケティング、財務、生産などの各段階を一つ一つ着実に完了させてから次の部門へ引き継いでいくというプロセスによって、製品の失敗や売り上げの機会損失を少なくすることができる。

ウ　他の組織と共同で製品開発を進める場合、自らの組織が有する技術やノウハウと他の組織が有する技術やノウハウとの補完性や適合性が重要視されるため、開発プロセスはシーズ志向よりもニーズ志向が重んじられる。

エ　多様な部門のメンバーが１つのチームを形成して、製品開発における複数のステップを同時に進める場合、さまざまな部門のメンバーがプロセスの全段階に同時進行で関わるため、従来型の典型的な開発に比べて、組織に緊張やコンフリクトが生じやすくなる。

第35問

近年のデジタル社会の進展は、デジタルに慣れ親しんだ世代を中心に、それ以前の世代の生活者とは異なる消費スタイルを形成しつつある。このような今日の新たな消費スタイルを特徴づける記述として、最も適切なものはどれか。

ア　移り気で気まぐれなソリッド消費
イ　カタチあるモノに対する執着
ウ　消費を通じての一貫したアイデンティティの形成
エ　脱物質主義
オ　長期的な所有を通じた商品やブランドへの愛着や安心感の獲得

第36問

地域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　地域空間のブランド化では、隣接する地域と連携することで相乗効果を発揮できることはあるが、飛び地など隣接していない地域との連携はブランドイメージが希釈されるため、協力し合うことはない。

イ　地域ブランドのコミュニケーションや販路拡大の実行を担当するのは、地域代理店や地域商社であり、これらはすべて地方自治体組織である。

ウ　地域ブランドは、地域自体を意味する地域空間ブランドと、地域が生み出すモノやサービスを意味する地域産品ブランドとに区別される。

エ　地域を他の全国の地域から差別化しブランド化を図るためには、地域の自然、遺跡、農畜産物、海産物などの多様な資源の中から全国でナンバーワンとなるような資源を見つけることが必須である。

オ　ブランド化を目指す地域産品を選定する際に行われる地域資源の棚卸しでは、外部者の目ではなく、その地域を熟知している地元住民の目を通して選定していくという作業が必要である。

第37問

サービス・マーケティングに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　「PC のメンテナンスサービス」「いつも笑顔でサービス満点」「３つ買ったら１つサービス」など、日本ではサービスという言葉がさまざまな場面で使われているが、これらの例はすべてサービス・マーケティングの文脈で用いられるサービスに該当する。

イ　経済のサービス化が進んでいる最大の要因として、消費者の所得が減少し、モノを購入できなくなっている状況が挙げられる。

ウ　サービスにおける品質の変動性を回避するためには、企業は顧客がサービスを体験する前に魅力的なプロモーションを実施し、サービスに対する期待値を均一に高めておくといった方法をとる必要がある。

エ　サービス品質の計測尺度の１つである SERVQUAL は有形性、信頼性、反応性、確実性、共感性の５つの変数で構成され、それぞれにおいて、サービス提供における事前と事後の差を計算し、サービス品質の評価が行われる。