Ⓒ

令和５年度　第１次試験問題

再試験

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、ウエアラブル端末などの通信機器・電子機器類は、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。
スマートウオッチやイヤホンなどの取り扱いも同様です。

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 30 分後から終了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。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提出してください。
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、問題用紙の紛失などについては責を負いませんのでご承知おきください。

(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：

Ⓒ

DKJC-1C

第 1 問

戦略計画学派を形成したH. I. アンゾフの意思決定論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　価格設定とアウトプットの水準、マーケティング戦略の策定、パフォーマンスの監視など、企業の資源転換プロセスの能率を最適化するような意思決定を「管理的な意思決定」と呼ぶ。

イ　環境が安定している場合、「日常業務的な意思決定」よりも「戦略的な意思決定」にマネジャーの関心が向けられる。

ウ　企業が経営資源を財・サービスに転換して利潤を追求するとき、環境に合わせて自社の目的を設定し、それに適合した最良の可能性を提供する資源配分パターンを作り出すことを「戦略的な意思決定」と呼ぶ。

エ　最適なパフォーマンスを求めて自社資源の構造づくりをするような意思決定を「日常業務的な意思決定」と呼び、組織づくりはそれに含まれる。

第 2 問

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

ア　PPM では、成長市場に位置づけられキャッシュ・フローを最も生み出す「問題児」事業よりも、「負け犬」事業を削減する方が重要である。

イ　PPM では、縦軸に自社の事業の成長率、横軸に相対的な市場シェアをとり、その中での各事業のポジションに応じて、キャッシュの分配が決定される。

ウ　PPM では、「花形」事業は、他の事業へ資金供給することが最も重要な役割である。

エ　PPM では、「問題児」事業から撤退するか否かは、成長率、収益性に加え、自社のドメインとの適合性の観点からも判断される。

オ　PPM では、ライバルである他社を買収し生産規模を拡大すれば、「金のなる木」事業を「花形」事業にすることができる。

第 3 問

G. ハメルと C. K. プラハラードによるコア・コンピタンスに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　コア・コンピタンスは、顧客が認知する価値を高めるスキルや技術の集合体であるが、その価値をもたらす個々のスキルや技術を顧客が必ずしも理解している必要はない。

イ　コア・コンピタンスは、個々のスキルや技術を束ねたものであり、ユニークな競争能力であるためには、企業が独占的に個々のスキルや技術を所有していることが必要である。

ウ　コア・コンピタンスは、特定の製品や業界と深く結びついているものであり、複数の製品や業界に展開すると、その有効性や価値は減少する。

エ　コア・コンピタンスは、他の競争優位の源泉となり得る生産設備や特許権のような会計用語上の「資産」であり、貸借対照表上の 1 科目として計上される。

オ　コア・コンピタンスを活用し、製品や市場での競争を有利に進めていくためには、垂直統合によって一貫した製造・販売を手がけ、顧客価値を最大化することが必要である。

第 4 問

業界の参入障壁が高まることが想定される状況に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　インターネットの普及に伴い EC という新しい販売チャネルが生まれ、潜在的な顧客が飛躍的に増加した。

イ　従来よりも巨額の運転資本を必要とする新しいビジネスモデルが業界内で普及した。

ウ　代替品の技術が大きく進化し、そのコストパフォーマンスが大きく向上した。

エ　誰でも利用可能なオープンな標準規格が業界内で誕生し、高品質な製品が低価格で消費者に提供可能になった。

オ　当該業界の提供する製品の需要が拡大し、その製品の平均的な価格が上昇した。

第5問

「業界の構造分析」の枠組みに基づいて考えられる、売り手X業界とその顧客であるY業界との間での交渉力に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　X業界が供給する製品をY業界の企業が他社の競合製品に切り替える際に、その製品の使用方法を初めから学び直す必要がある場合には、その必要がない場合と比べて、X業界に対するY業界の交渉力は高い。

イ　X業界の企業が供給する製品と同業他社の競合製品との間での互換性が高い場合には、互換性が低い場合と比べて、X業界に対するY業界の交渉力は低い。

ウ　Y業界の企業がX業界へ後方統合できる場合には、後方統合が不可能な場合と比べて、Y業界に対するX業界の交渉力は高い。

エ　Y業界の企業にとってX業界の製品の強力な代替品が存在する場合には、代替品が存在しない場合と比べて、Y業界に対するX業界の交渉力は高い。

オ　Y業界のハーフィンダール指数がゼロに近づくほど、X業界に対するY業界の交渉力は低くなる。

第 6 問

ファミリービジネスを分析するときに使われる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　4C モデルでは、高い永続性をもつファミリービジネスから抽出した 4 つの特性として、Continuity(持続性)、Community(コミュニティ)、Commitment(コミットメント)、Command(コマンド)が挙げられている。

イ　スリー・サークル・モデルでは、ファミリービジネスの関係者の既存の利害関係を変わらないものとして長期的な戦略を立てることが推奨される。

ウ　スリー・サークル・モデルでは、ファミリービジネスの創業者であるが所有も経営もしていない者は、ファミリービジネスの一員とはみなされない。

エ　スリー・ディメンション・モデルでは、ファミリー軸、ビジネス軸、オーナーシップ軸の 3 次元から、ファミリービジネスの現在の状況を分析することが目的とされている。

オ　パラレル・プランニング・プロセス・モデル(PPP モデル)では、ファミリービジネスは非経済的な側面と経済的な側面を両立するような経営をしなければならないと主張されている。

第7問

イノベーションは企業の知識や競争の在り方に影響をもたらす。R. ヘンダーソンとK. クラークが提唱するイノベーションの類型に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　アーキテクチャ・イノベーションは、製品やシステムを構成するコンポーネントについての深い技術的知識を生み出す。

イ　インクリメンタル・イノベーションは、当該分野で実績のある大企業の競争力を破壊し、新規参入企業の競争力を強化する。

ウ　当該分野で実績のある企業が、特定のイノベーションをアーキテクチャ・イノベーションだと認識するには、ラディカル・イノベーションと比較して長い時間がかかる。

エ　ラディカル・イノベーションは、アーキテクチャの安定化をもたらし、新興企業の市場参入を困難にする。

オ　ラディカル・イノベーションは、既存のコンポーネントに関する知識や技術、経験が重要になるため、アーキテクチャ・イノベーションと比較して、他社の模倣や追従が困難になる。

第 8 問

D. ティースの主張する、イノベーションと補完的資産に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　当該のイノベーションの成果が他のイノベーションの成否に依存しない場合では、補完的資産は必要とされない。

イ　特殊性が低い補完的資産を活用するには、提携よりも所有を伴う統合が望ましい手段となる。

ウ　補完的資産とは、技術やノウハウといった、当該のイノベーションが直接に生み出す知的資産を指す。

エ　補完的資産とは、自社の製品やサービスの価値を高めてくれる、他社である補完的生産者の有する資産のみを指す。

オ　補完的資産の中には、イノベーションによって生み出された製品やサービスと互いに依存関係を持つ相互特殊資産が含まれる。

第 9 問

企業の社会貢献活動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　企業市民とは、経済的・法的責任よりも社会への奉仕を上位として優先させるよう強調する企業の役割を表したものである。

イ　企業の社会貢献活動には、現物や施設開放による寄付は含まれない。

ウ　文化・芸術分野への社会貢献活動はフィランソロピーと呼ばれる。

エ　ボランティア活動とは個人の自発性に基づいて行われるものであるため、企業が従業員のボランティア活動を促進する取り組みを行うことはできない。

オ　マッチング・ギフトとは、従業員からの寄付金に企業側が一定比率の額を上乗せすることを通して、従業員と企業の善意を組み合わせる社会貢献活動の形態を指す。

第10問

企業の国際化に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　企業のスキルやノウハウが企業文化などに明文化できない形で埋め込まれている場合、輸出、ライセンシング、海外直接投資の有効性は等しくなる。

イ　製品やサービスの原価に占める輸送コストが高い場合、輸出に対して海外直接投資が相対的に優位である。

ウ　貿易障壁を課せられる懸念が存在する場合、海外直接投資は抑制される。

エ　ライセンシング契約書では適切に保護できないような貴重なノウハウが競争優位の源泉である製品やサービスを取り扱う事業の場合、ライセンシングが有効な戦略となる。

第11問

事業部制組織と機能別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　機能別組織では、事業部制組織に比べて、経営者に意思決定の負担が集中する傾向があるが、部門横断的なプロジェクト・マネジャーを配置することで、部門間調整が容易になり経営者の負担軽減を図ることができる。

イ　機能別組織の下で事業の多角化を行う場合、事業部制組織の下での多角化に比べて、経営者は個々の事業のオペレーションに関わる機会が少ない分、全社的な戦略的意思決定に専念できる。

ウ　事業部制組織では、各事業部に利益責任が課されるため経営の効率化が進みやすく、機能別組織に比べて、生産部門や営業部門で規模の経済性を追求しやすい。

エ　事業部制組織では、機能別組織に比べて機能部門の技術的な専門性を高めやすく、事業横断的なシナジーの創出が容易である。

オ　事業部制組織では、直面する状況に応じて各事業部で自律的に事業運営の判断ができるため、機能別組織に比べて部門活動と全社戦略との整合性をとりやすく、経営の全体最適が達成されやすい。

第12問

C. I. バーナードや H. A. サイモンなどによって展開された組織均衡論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　組織が成立・存続する１つの条件は、それぞれの参加者が「誘因」よりも「貢献」が大きいと知覚することである。

イ　組織の参加者は、「誘因」と「貢献」を比較考量し、組織への参加を続けるかどうかをそれぞれ判断する。

ウ　組織の「有効性」とは、それぞれの参加者にとって、組織に参加する目的が達成されている程度を指す。

エ　組織は、さまざまな参加者から提供される「誘因」を活用することで、組織目的の達成を果たすことができる。

オ　組織目的を達成さえすれば、参加者における「誘因」と「貢献」のバランスはおのずと維持される。

第13問

動機づけ理論の１つである期待理論に則した管理者の判断と行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　仕事に対する部下のモチベーションを高めるために、部下の目標達成度を職場で公表して競争心を刺激した。

イ　特定の目標を達成したことへの見返りとして報酬を与えると、部下は特定の目標だけを追求するようになるため、目標達成と報酬との関連性を曖昧にするかたちで部下を処遇した。

ウ　努力しても達成の見込みが立てづらい挑戦的な目標は、部下のモチベーションを阻害する恐れがあるため、目標達成の見込みを部下が持てるように、部下の職務遂行能力を高めることに注力した。

エ　目標を達成することで与えられる報酬が部下にとっていかに魅力的であるかを強調して伝えることは、仕事自体に対する部下の内発的なモチベーションを阻害する恐れがあるため控えるようにした。

オ　目標を達成できるかどうかは実際に行動してみないとわからないため、結果を予測するよりも、まずは行動することで経験を積み重ねながら学習するように部下を促した。

第14問

複雑な意思決定を行うにあたり、人は経験や直感に頼ることで意思決定の簡略化を図ることが多い。そのような簡略化の方法をヒューリスティックと呼ぶ。ヒューリスティックによって、意思決定を素早くできるようになる一方で、意思決定者の判断に認知バイアス(認知の偏り)が生じやすくなることが知られている。

意思決定におけるヒューリスティックと認知バイアスに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ある事態が将来起こる可能性を推測するにあたって、いかにも典型的だと思われる過去の事例を判断の根拠として、それと同様のことが将来起こる可能性を過大に見積もる認知バイアスを「確証バイアス」と呼ぶ。

イ　ある出来事の結果を事前に正確に予測できていなかったにもかかわらず、その結果が明らかになった後になって、結果を正確に予測できていたと誤って思い込む認知バイアスを「自己奉仕バイアス」と呼ぶ。

ウ　過去に行った選択の正しさを支持する情報を探し求める一方で、過去に下した判断と矛盾する情報を軽視する認知バイアスを「後知恵バイアス」と呼ぶ。

エ　第一印象のような最初に与えられた情報に固執するあまり、その後に与えられた情報を意思決定に適切に活用できなくなる認知バイアスを「アンカリング・バイアス」と呼ぶ。

オ　身近な環境で最近起こった出来事やマスコミで大々的に報道された出来事は、人間の記憶に鮮明に残りやすいため、それらから得た情報を用いて素早く判断を下す方法を「代表性ヒューリスティック」と呼ぶ。

第15問

集団のリーダーには、集団の目標を達成するためにメンバーを従わせるパワーが求められる。パワーの源泉に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　リーダーが専門的な技術や知識を有する場合、メンバーが目標達成のためにその専門性に依存するならば、リーダーはメンバーに対して専門力(expert power)を持つ。

イ　リーダーが組織階層上の公式の地位に就く場合、リーダーの職位権限がメンバーから受け入れられるならば、リーダーはメンバーに対して正当権力(legitimate power)を持つ。

ウ　リーダーがメンバーに解雇、停職、あるいは降格などの懲罰を与えられる場合、メンバーがそれらの懲罰を望まないならば、リーダーはメンバーに対して強制力(coercive power)を持つ。

エ　リーダーがメンバーに昇給、昇進を与えたり、魅力的な仕事を割り当てられる場合、リーダーがそれらの報酬に価値を見出すならば、リーダーはメンバーに対して報酬力(reward power)を持つ。

オ　リーダーがメンバーにとって好ましい資質や個性を備えている場合、メンバーがそれらを称賛しリーダーのようになりたいという欲求を持つならば、リーダーはメンバーに対して同一化による力(referent power)を持つ。

第16問

組織におけるストレスは、従業員の心理や行動に影響を及ぼす一因として知られている。

ストレスを発生させる原因である「ストレッサー」、ストレッサーの結果として生じる反応である「ストレイン」、ストレッサーとストレインとの関係に影響を与える要因である「モデレーター」、ストレスへの対処を指す「コーピング」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　極端な競争心や高い攻撃性といった個人特性は、モデレーターとしてストレッサーとストレインとの関係を強めるように作用する傾向がある。

イ　欠勤や遅刻、怠業は従業員の努力不足や怠惰に起因するものであるため、これらをストレインと見なすことはできない。

ウ　コーピングには、ストレスの原因であるストレッサーを除去もしくは軽減する情動焦点型コーピングと、ストレス問題を抱える従業員の考え方を変化させる問題焦点型コーピングがある。

エ　従業員の仕事上のストレスへの対処は、専門知識をもった心理カウンセラーに任せ、職場の上司や同僚が関与することは避けるべきである。

オ　どのような役割を果たすことが周囲から自分に期待されているのかが明確でない場合に生じる「役割曖昧性」は、役割の解釈の自由度を高めるため、ストレスを軽減する。

第17問

企業の長期的成長のためには、既存事業の深化(exploitation)と新規事業の探索(exploration)のバランスを取る経営が重要だといわれている。C. A. オライリーとM. L. タッシュマンは、深化と探索を両立する両利き(ambidexterity)の経営を提唱している。

両利きの経営を実践するための組織に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　既存事業ユニットと新規事業探索ユニットとの間のシナジー(相乗効果)を生み出すためには、新規事業探索ユニットを別会社化してスピンオフすることが必要である。

イ　既存事業ユニットと新規事業探索ユニットを構造上分離しても、既存事業ユニットが資源配分の意思決定について新規事業探索ユニットに介入できるような仕組みを採用することが推奨される。

ウ　既存事業ユニットと新規事業探索ユニットを構造上分離しても、公平性の確保のために人材の採用やインセンティブ付与については同じ意思決定ルールや社内手続きを適用すべきである。

エ　既存事業ユニットと新規事業探索ユニットを構造上分離するとともに、全社的な統合を促進する包括的ビジョンを掲げることが望ましい。

オ　新規事業探索ユニットと既存事業ユニットとの間のシナジー(相乗効果)は、新規事業探索ユニットが既存事業ユニットの技術や知識などを活用できることからのみ生じる。

第18問

下図は、J.P.コッターの提唱した組織変革の８段階モデルの各段階における課題を図示したものである。

図の中の空欄Ａ～Ｇに入る課題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。

第１段階	危機意識を高める
第２段階	A
第３段階	B
第４段階	C
第５段階	D
第６段階	E
第７段階	F
第８段階	G

〔解答群〕

ア　A：組織メンバーの自発を促す
　　B：ビジョンと戦略を生み出す
　　C：変革推進のための連帯チームを築く
　　D：変革のためのビジョンを周知徹底する
　　E：新たな方法を企業文化に定着させる
　　F：短期的成果を実現する
　　G：成果を活用し、さらに変革を推進する

イ　A：ビジョンと戦略を生み出す
　　B：変革推進のための連帯チームを築く
　　C：変革のためのビジョンを周知徹底する
　　D：新たな方法を企業文化に定着させる
　　E：組織メンバーの自発を促す
　　F：短期的成果を実現する
　　G：成果を活用し、さらに変革を推進する

ウ　A：ビジョンと戦略を生み出す
　　B：変革推進のための連帯チームを築く
　　C：変革のためのビジョンを周知徹底する
　　D：短期的成果を実現する
　　E：組織メンバーの自発を促す
　　F：成果を活用し、さらに変革を推進する
　　G：新たな方法を企業文化に定着させる

エ　A：変革推進のための連帯チームを築く
　　B：組織メンバーの自発を促す
　　C：ビジョンと戦略を生み出す
　　D：変革のためのビジョンを周知徹底する
　　E：新たな方法を企業文化に定着させる
　　F：短期的成果を実現する
　　G：成果を活用し、さらに変革を推進する

オ　A：変革推進のための連帯チームを築く
　　B：ビジョンと戦略を生み出す
　　C：変革のためのビジョンを周知徹底する
　　D：組織メンバーの自発を促す
　　E：短期的成果を実現する
　　F：成果を活用し、さらに変革を推進する
　　G：新たな方法を企業文化に定着させる

第19問

平均賃金に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　使用者の責に帰すべき事由による休業の場合においては、使用者は、休業期間中当該労働者に、その平均賃金の 100 分の 60 以上の休業手当を支払わなければならない。

イ　使用者は、就業規則に定めたとしても、労働者が年次有給休暇を取得した日の賃金を平均賃金の算定方法によって算出して支払うことはできない。

ウ　平均賃金とは、これを算定すべき事由の発生した日以前 6 カ月間にその労働者に対し支払われた賃金の総額を、その期間の総日数で除した金額をいう。

エ　平均賃金の額は、賃金が、労働した日若しくは時間によって算定され、又は出来高払制その他の請負制によって定められた場合においては、賃金の総額をその期間中に労働した日数で除した金額の合計額を上回らなければならない。

第20問

労働基準法に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　常時 5 人の労働者を使用することになった使用者は、就業規則を遅滞なく所轄労働基準監督署長に届け出なければならない。

イ　使用者は、児童を労働者として使用する場合は、児童の健康及び福祉に有害でなく、かつ、その労働が軽易なものについては、当該児童が満 13 歳に達していれば、所轄労働基準監督署長の許可を受けることなく修学時間外に使用することができる。

ウ　使用者は、労働者との間で、労働契約の不履行について違約金を定め、又は損害賠償額を予定する契約をしてはならない。

エ　労働協約、就業規則及び労働契約を遵守し誠実に履行する義務は、使用者に対してのみ課されており、労働者には課されていない。

第21問

労働基準法に定める割増賃金に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　1カ月60時間を超える法定時間外労働に対しては、使用者は5割5分以上の割増賃金率で計算した割増賃金を支払わなければならない。

イ　家族手当及び通勤手当は、割増賃金算定の基礎となる賃金に算入しなければならない。

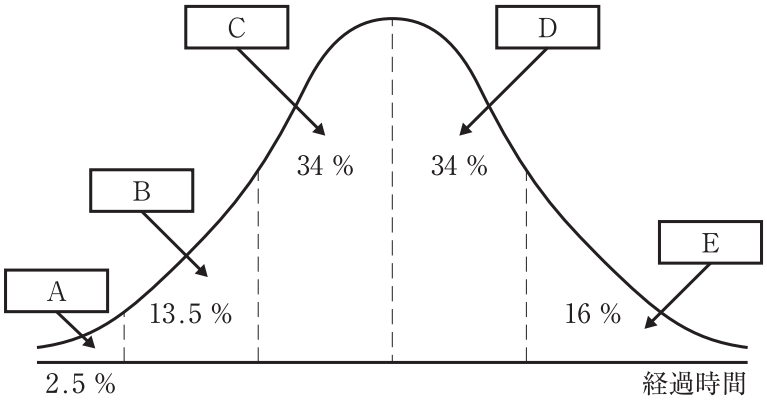
ウ　管理監督者は労働時間等に関する規定の適用を除外されているが、管理監督者を午前0時から午前5時まで労働させた場合には、使用者は当該時間について深夜の割増賃金を支払わなければならない。

エ　毎週日曜日と土曜日を休日とする完全週休2日制の事業場において、日曜日と土曜日の両日に労働させた場合、いずれの日も3割5分以上の割増賃金率で計算した休日の割増賃金を支払わなければならない。

第22問

下図は、E. M. ロジャースのイノベーション普及理論における新製品採用プロセスを表したものである。

製品ライフサイクルの導入期から衰退期・終末期に製品を採用する、空欄Ａ～Ｅに入る消費者層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：early adopter　B：early majority　C：late majority
　　D：laggard　E：intruder

イ　A：innovator　B：early adopter　C：early majority
　　D：late majority　E：laggard

ウ　A：innovator　B：intruder　C：early adopter
　　D：laggard　E：late majority

エ　A：laggard　B：early adopter　C：innovator
　　D：early majority　E：late majority

オ　A：laggard　B：early adopter　C：late majority
　　D：intruder　E：innovator

第23問

次の文中の空欄Ａ～Ｅに入る用語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。

新製品を開発するサイエンス的な方法には、何段階もの実施プロセスがある。特に最適ポジショニングの発見では、因子分析によって、消費者の頭の中で既存製品がどのように配置されているかを探る［ A ］マップを描き、その理想方向を探る［ B ］分析を実施することがある。また、このプロセスの実施前に、消費者の好みに応じて理想方向が異なることが考えられるため、［ C ］を実施しておく方が好ましい。理想方向が明らかになれば、製品コンセプト決定の段階に移ることが多く、特に製品の諸属性の中身である属性水準の、ある組み合わせで複数の製品コンセプトをカードなどで表示し、買いたい順序に被験者に並べ替えてもらう方法などで、被験者の好みを属性・属性水準ごとに分解的に推定する［ D ］分析を用いることがある。この分析結果から［ E ］を実施することも多い。

〔解答群〕

ア　Ａ：知覚　　Ｂ：コンジョイント　　Ｃ：市場細分化
　　Ｄ：選好回帰　　Ｅ：売上高シミュレーション

イ　Ａ：知覚　　Ｂ：コンジョイント　　Ｃ：選好回帰
　　Ｄ：売上高シミュレーション　　Ｅ：市場細分化

ウ　Ａ：知覚　　Ｂ：選好回帰　　Ｃ：市場細分化
　　Ｄ：コンジョイント　　Ｅ：売上高シミュレーション

エ　Ａ：マインド　　Ｂ：コンジョイント　　Ｃ：選好回帰
　　Ｄ：売上高シミュレーション　　Ｅ：市場細分化

オ　Ａ：マインド　　Ｂ：選好回帰　　Ｃ：売上高シミュレーション
　　Ｄ：コンジョイント　　Ｅ：市場細分化

第24問

モチベーション・リサーチ(動機調査)に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　この調査方法は、1950年代・60年代初頭での隆盛の後、激しい批判が起こり、衰退していった。後に復活を遂げるが、衰退の大きな原因としては、サンプル数の少なさと評価者の判断が主観的であるということであった。

イ　消費者の意識構造は3つの層から成立している。それは顕在意識層、潜在意識層、前意識層である。顕在意識層では、消費者は意識的に物事がどう進行しているか知っており、その理由を自分で説明できる状態であることが多い。そして潜在意識層は、自分の感情、感覚、態度などで、何が起こっているかボンヤリとはわかるが、言語化しにくい領域である。最後に前意識層は、本当の自分の態度や感情に気がついていない、話したくない領域である。

ウ　深層心理を探るこの手法の根本は、ユング心理学に基づくものであり、投影法と呼ばれる方法が中心となっている。この方法に含まれるものは、数多くあるが、たとえば刺激語を与え、それに対する反応を調べる方法は、TATと呼ばれる。

エ　深層心理を探る方法の中で、人物の会話場面を見せ、吹き出しの中に短い言葉を記入させる方法を言語連想法と呼ぶ。また、インクの染みを見せ、それが何に見えるかを答えさせる方法はロールシャッハテストと呼ばれる。

オ　被験者に課題として、複数の文章を提示し、それらを正しい順序に並べ替えてもらい、そこから感じたことをインタビューで聞き出す方法は文章完成法と呼ばれる。

第25問

プライシングに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ある製品の価格変化が他製品の売上に与える影響の大きさを価格の交差弾力性と呼び、これが低いもの同士が同一市場にあると考える。これにより、企業は、どのサブマーケットをターゲットとするかを判断することも可能である。

イ　コーヒーを飲む場合、洒落（しゃれ）たクラブハウスである場合と小さな古ぼけた食堂である場合とを比較すると、同じ価格であれば、後者で飲む場合はずっと高く感じるであろう。このように場所が異なるという状況による価格の感じ方の違いを説明する理論を同化対比理論と呼ぶ。

ウ　消費者が、例えば800円という内的参照価格を持っていて、1,000円という価格に遭遇し、200円の損をする実感と、消費者の内的参照価格が1,000円の場合に800円で買える時、すなわち200円の得をする実感を比較する。この場合、損をする方のインパクトの方が大きいと言われているが、これを説明するのがプロスペクト理論である。

エ　新製品が発売された時、すぐに飛びついて買う層、段階的に価格が下がってから買う価格に敏感な層の両者をターゲットにして、利益を拡大するプライシングを第2市場ディスカウンティングと呼ぶ。

オ　製品を組み合わせて、比較的安く販売する方法を価格バンドリングと呼ぶが、この対象として組み合わせる製品は相互に代替財であることが望ましい。一方、ソフトウェアによく見られるが、１つの製品の複数の機能をばらして、複数の独立製品として、合計で元の製品よりも高く売るような方法をアンバンドリングと呼ぶ。

第26問

流通チャネルに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　メーカーから直接消費者に販売を行う流通チャネルの形態を直接流通と呼ぶことがある。直接流通においては、通常は流通チャネルが担っている販売機能、在庫リスクなどをメーカーが自ら引き受けなければならないというデメリットも存在する一方で、消費者の反応などが直接メーカーに届くことや、流通機能を自社内でコントロールしやすい、などのメリットもある。

イ　メーカーによるチャネル選択には、開放的・排他的・選択的の３つを考えることができる。開放的チャネルでは、メーカーは不特定多数の流通業者と取引を行う。排他的チャネルでは、メーカーは特定の流通業者との関係を強め、例えば地域ごとに専任の流通業者を設定したりする。選択的チャネルは開放的・排他的流通チャネルの中間的形態であり、さまざまな基準により、取引する流通業者を選定する。

ウ　流通チャネルの流れの１つは金銭の流れであり、商流と呼ばれる。小売店の店頭で消費者が製品を購入した際に支払った金銭は、小売店から卸へ、そして卸からメーカーへとそれぞれの支払いという形を通じて流れていく。金銭には古くから小切手などが用いられてきたが、近年は電子マネーなども使われるようになっている。

エ　流通チャネルの流れの１つは情報の流れであり、情報流と呼ばれる。この情報には、製品に関しての情報だけでなく、在庫情報、店頭における消費者の需要に関する情報などが含まれ、供給と需要とを結びつける役割を果たしている。

オ　流通チャネルの流れの１つは製品の実際の流れであり、物流と呼ばれる。例えば一般的な製品はメーカーの工場で生産され、物流機能によって卸などを経て小売りへ運送され、小売店の店頭に陳列され、消費者が購入する。

第27問

サービス(デジタル財を除く)に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　形がある製品との比較におけるサービスの特性の１つは無形性である。サービスには製品がもつモノとしての形がない。例えばホテルに宿泊する場合、ホテルには建物や客室などのように形があり無形ではないため、ホテル業はサービスではない。

イ　サービスは無形性や変動性のために、消費者が事前にサービスの品質を評価することが不可能である。またサービスを提供する企業の側でも、サービスの品質を適切に測定し把握する必要があるが、サービスの無形性や変動性のために、品質を測定することは不可能である。

ウ　製品との比較におけるサービスの特性の１つは消滅性である。サービスは提供されるその場で生産され、消えてしまうため、製品のようにあらかじめ在庫としてかかえておくことができない。

エ　製品との比較におけるサービスの特性の１つは同時性である。サービスには形がないため、複数のユーザーが同時に同じサービスを利用することが可能である。このようなサービスの特性を同時性といい、原則一人のユーザーが１つの製品を使用するモノの特性とは異なっている。

オ　製品との比較におけるサービスの特性の１つは変動性である。サービスは提供者個人間では変動するが、提供者個人内では変動しない。

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　自社ブランドが消費者から見てユニークな価値を有するようにすることを、ブランドのポジショニングという。自社ブランドを競合ブランドから差別化することは、ブランドのポジショニングには含まれない。

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、あらかじめブランド名を列挙して回答者に提示し、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　ブランドにはナショナル・ブランド(NB)とプライベート・ブランド(PB)がある。PB は大手小売業などの流通業者が開発し販売するものであるため、ある製品カテゴリーの売上げが一定であるとすれば、PB の売上げが増えるほど NB を展開するメーカーの売上げは減少しやすくなる。しかし、NB メーカーが OEM の形で PB の製造などに関わっている場合は、その限りではない。

第29問

グローバル・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　企業が他国の市場へ参入する方式の１つに委託生産がある。委託生産では、委託元が研究開発や現地での販売・サービスを担当し、委託先は現地における生産などを担当する。

イ　企業が他国の市場へ参入する方式の１つにジョイントベンチャーがある。ジョイントベンチャーでは、他国の市場へ参入しようとする企業は、他の企業と協力して進出先国で企業を設立するが、その際に協力する企業は現地のことをよく知る進出先国の企業から選ばなければならない。

ウ　企業が他国の市場へ参入する方式の１つにフランチャイズがある。フランチャイズでは、企業の母国の本社側に該当するフランチャイジーが研究開発を担当し、参入先の現地ではフランチャイザーが生産や販売を行う。

エ　企業が他国の市場へ参入する方式の１つに輸出がある。輸出には企業が商社などを介して自社製品の取引を現地で行う間接輸出と、企業が現地に 100 % 出資の子会社を設立し、自社の社員によって現地で製造・販売を行う直接輸出とがある。

オ　企業が他国の市場へ参入する方式の１つにライセンシングがある。ライセンシングでは、参入する側であるライセンシーが本国で研究開発を担当し、参入される側であるライセンサーは現地で研究開発以外のすべてを担当する。

第30問

企業がマーケティング戦略を立案するうえで、カスタマー・ジャーニーを捉えることは非常に重要である。

下図は、(A)がインターネットが発達する前のカスタマー・ジャーニー、(B)がインターネットが発達した後のカスタマー・ジャーニーの代表的なフレームワークである。4つの空欄のうち、太枠の空欄①～③に入るプロセス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) AIDMA：Attention → Interest → Desire → Memory → Action

(B) AISAS： Attention → [①] → [②] → [③] → [　　]

〔解答群〕

ア　①：Interactive　②：Search　③：Appeal

イ　①：Interactive　②：Share　③：Action

ウ　①：Interactive　②：Share　③：Advocate

エ　①：Interest　②：Search　③：Action

オ　①：Interest　②：Search　③：Advocate

第31問

顧客満足に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　期待不一致理論によると、顧客の事前の期待よりも事後のパフォーマンス評価の方が高くなると喜びが生まれ、顧客満足は高くなる。したがって、高い顧客満足を実現している企業は、サービス経験前のプロモーションを実施しないか、極めて控えめに実施することによって、事前の期待を小さくすることに注力する。

イ　顧客満足は、顧客が製品やサービスを得るために要する価格や時間などのコストと、製品やサービスを得ることで得られる機能性や喜びなどのベネフィットとの比として定義される。

ウ　顧客ロイヤルティは、心理的ロイヤルティと行動的ロイヤルティから構成される。そして顧客満足は、心理的ロイヤルティに影響を与え、行動的ロイヤルティには影響を大して与えない。

エ　製品やサービスを経験した後は、そのパフォーマンス評価が次回の購入・利用の際の期待値になる。したがって、期待不一致理論に基づくと、企業は次回の購入・利用の際に前回と同等以上のサービスを提供しなければ、顧客満足を得ることはできない。

第32問

財に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　サービス財のサブ・サービス(例えば、診療所の清潔さや看護師のホスピタリティ)の拡充には集中化と広範化の２つの方向性がある。一般に、経営資源が豊富な企業はサブ・サービスを集中させ、経営資源が少ない企業はサブ・サービスを広範化させることで、競合サービスとの差別化を図る。

イ　スマートフォンからアクセスして視聴できる映画などのデジタル財は、在庫困難性や取引の不可逆性、生産と消費の不可分性といった財の特徴を持ち合わせている。

ウ　製品を便益の束と捉えると、有形財には製品の機能やデザイン、販売後の保証や返品などの販売条件に加え、アフターサービスや販売後の顧客対応といった売り手の行為や活動も含まれる。

エ　デジタル財と有形財とでは、非排他性という特徴において同じであるが、複製可能性と非空間性という特徴において違いがある。

第33問

プロモーション戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　消費者がブランド間の差異を明確に知覚できない場合や、差異を知覚していたとしても購買に対する関与が低い場合に有効なプロモーション戦略は、プッシュ戦略である。

イ　プッシュ戦略とプル戦略とのどちらを重視するのかは、対象が消費財か生産財かによって変わってくるが、いずれの財の場合でも、最も用いられるツールが広告である点では共通している。

ウ　不特定多数の顧客が地理的に分散しており、プロモーション戦略に対して十分な予算を配分できる企業は、人的販売やダイレクトメールなどを用いたプル戦略によって、消費者の需要を喚起し、購買を促すことを目指す。

エ　プロモーション・ミックスのタイプは製品カテゴリーごとに異なっているが、同じ製品カテゴリーであれば同じタイプのプロモーション・ミックスが適用されている。

オ　流通業者に対して、消費者に向けて自社製品をプロモーションし、購買するよう促すために実施されるアロウワンス、販売助成、パブリシティなどのプロモーション戦略は、プル戦略と呼ばれる。