C

令和６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スマートグラス、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：

C

第 1 問

H. ミンツバーグによって提唱された創発的戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　創発的戦略とは、「意図された戦略」を「計画された戦略」に落とし込むための方策を表した概念である。

イ　創発的戦略とは、新たな事業ドメインをつくり出すための戦略と定義される。

ウ　創発的戦略とは、企業が新たな市場・製品分野に進出する際、シナジー効果の創出を意図する戦略である。

エ　創発的戦略とは、組織形態が戦略の選択肢を狭めるという、戦略策定過程の性質を表した概念である。

オ　創発的戦略とは、もともとの経営計画には組み込まれておらず偶発的に起こった事象に対応することで、事後的に生み出される戦略のことである。

第 2 問

伊丹敬之の提唱する「見えざる資産」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　見えざる資産とは、「ヒト・モノ・カネ・情報」以外で企業の有する資産を総称した概念である。

イ　見えざる資産とは、具体的には技術やノウハウ、組織風土を指し、目に見える価値であるブランドは含まれない。

ウ　見えざる資産は、いったん出来上がるとさまざまな形で多重に利用されることはない。

エ　見えざる資産は、企業と外部との間の情報の流れだけではなく、企業内部の情報の流れからも生じる。

オ　見えざる資産は、競争上の差別化の源泉にはなりにくい性質を有する。

第 3 問

ある企業では 4 つの事業を展開している。以下は、各事業(①〜④)の事業内容とある年度における売上高である。製品Ａと製品Ｂ、部品Ｃは技術的に関連しているものとする。

① 製品Ａ事業：960 億円
② 製品Ｂ事業：10 億円
③ 部品Ｃ(製品Ａの原材料の 1 つ)事業：20 億円
④ 不動産事業：10 億円

R. ルメルトの多角化の分類に基づいたこの企業の多角化の程度として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

なお、この多角化の分類では、多角化企業は以下の基準で分類されるものとする。

・専門化率が 95 % 以上のものは単一事業企業
・専門化率が 95 % 未満で垂直率が 70 % 以上のものは垂直的主力事業企業
・専門化率と垂直率が 70 % 未満で関連率が 70 % 以上のものは関連事業企業
・専門化率と垂直率、関連率のいずれもが 70 % 未満のものは非関連事業企業

〔解答群〕

ア 関連事業企業
イ 垂直的主力事業企業
ウ 単一事業企業
エ 非関連事業企業

第 4 問

以下の表は、企業Xのある年度の各事業の状況を示している。プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)の枠組みから示唆される記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

事業名	売上高	市場シェア	市場成長率
事業A	300 億円	15 %(業界 3 位)	25 %
事業B	3,000 億円	45 %(業界 1 位)	5 %
事業C	200 億円	5 %(業界 5 位)	5 %
事業D	1,600 億円	55 %(業界 1 位)	25 %

〔解答群〕

ア　事業Bは、成長余地がないので、できるだけ速やかに事業清算を行う。

イ　事業Dは、市場シェアや競争力の維持のために、事業からの収益を自事業に再投資する。

ウ　最も売上高の大きい事業Bから資金を投じ、事業Cを育成する。

エ　最も市場シェアの高い事業Dから技術シナジーを生むための技術供与を行い、事業Aを育成する。

オ　最も市場シェアの高い事業Dから資金を投じ、事業Cを育成する。

第5問

他社からの買収に対応する企業Aの行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　「ゴールデンパラシュート」を導入し、経営陣が既存株主から自社の株式を直接購入して上場を廃止しようとする。

イ　自社の重要な資産をあらかじめ売却する「サメ除け」を行う。

ウ　買収企業が保有する企業Aの株式を、市場価格よりも高い価格で全て買い取ろうとする「パックマン戦法」を行う。

エ　買収企業による企業Aの株式の大量買付に備えて、買収企業以外の既存株主が新株を市場価格より安く取得できるなどの権利を事前に与える「ポイズンピル」を導入する。

オ　買収企業を逆に買収しようとする「ホワイトナイト」を探す。

第6問

企業が垂直統合を行う動機や理由はさまざまである。このうち、O. ウィリアムソンの取引コスト（transaction cost）理論の観点からの説明として、最も適切なものはどれか。

ア　相手企業との取引関係構築の際に、関係特殊的な資産への多額の投資を必要とするため。

イ　自社に蓄積された余剰資金を活用し、資本効率を高める必要があるため。

ウ　自社の企業規模を拡大し、規模の経済性を高めるため。

エ　市場の新規性が高く取引相手の企業が存在しないが、自社資源を柔軟に再配分して直接進出することができるため。

オ　複数の事業を傘下に収めることで、範囲の経済性を高めるため。

第 7 問

M. ポーターの「業界の構造分析（５フォース分析）」における代替品に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ある業界に代替品が存在することは、その業界の潜在的な収益性に正の影響を及ぼす。
イ　代替品となるものが少ないほど、代替品の脅威は大きくなる。
ウ　代替品のコストパフォーマンス比の向上が急速であるほど、その代替品の脅威は大きい。
エ　代替品を提供する業界の利益率が高いほど、代替品の脅威は小さい。
オ　何を代替品と見なすかは客観的に識別しやすいものである。

第 8 問

衰退業界とは、景気変動や短期的要因によるものではなく、長期にわたって販売数量そのものが下降を続けている業界のことである。M. ポーターの衰退業界の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　買い手が価格に敏感でなく、かつ買い手の交渉力が小さいほど、業界の売上が縮小しても、残存者は利益を得やすい。
イ　企業が業界内で強力なポジションを占めているほど、企業による業界の衰退予想はより悲観的になりやすい。
ウ　急激かつ無軌道な衰退プロセスが予想されるほど、その業界の競争の激しさは減少する。
エ　業界衰退期の戦略の１つである刈り取り戦略とは、高い利益率を生み出す特定のセグメントを見い出し、その防衛を目指す戦略である。
オ　業界衰退の速度は、技術進歩や人口変化などの環境要因によって決まるもので、個々の企業の撤退戦略とは関係ない。

第 9 問

W. アバナシーと J. アッターバックによって提唱された産業発展の段階とイノベーションのモデル（A-U モデル）に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ある製品について、使用状況、仕様、評価基準が顧客の間で共有されるようになると、ドミナントデザインが定まってくる。

イ　生産者の評価基準は、工程イノベーションが主流になると、コストから製品の新規性に移っていく。

ウ　製品そのものや、それを背後で支える各種の要素技術の進歩をもたらす製品イノベーションは、ドミナントデザインが生じた後により多く現れる。

エ　ドミナントデザインが出現すると、機械的組織よりも有機的組織が、その産業において増えていく。

オ　ドミナントデザインが出現すると、製品イノベーションも工程イノベーションも活発化する。

第10問

製品アーキテクチャーとは、製品を構成する個々の部品や要素の間のつなぎ方や製品としてのまとめ方である。製品アーキテクチャーに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　インテグラル型のアーキテクチャーを持つ製品は、標準化が進んでいる。

イ　擦り合わせによって創造される価値が差別化要因になる製品については、モジュラー型のアーキテクチャーを持つことが多い。

ウ　部品間の相互依存性が高いインテグラル型のアーキテクチャーを持つ製品の場合、部門横断的に調整することが不可欠になる。

エ　モジュラー型のアーキテクチャーを持つ製品では、部品調達業者は、部品のコスト低減ではなく、部品の差別化をしなければならない。

第11問

ある企業では、国際化に際して、「自社の事業特性を考え、標準化を最小限に抑えながら、現地適応を最重要視する」という方針を立てた。この方針と合致する、I-R フレームワークに基づいた経営スタイルに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　意思決定の権限や経営資源は海外子会社に分散され、親会社は子会社と緩やかにつながる。

イ　親会社が海外子会社を公式的に管理・統制し、子会社間の調整を行うが、日常業務の意思決定の権限や経営資源の多くは海外子会社に分散される。

ウ　各海外子会社が密接につながるネットワークとなり、各地での学習成果を企業全体で活用する。

エ　現地化と標準化の両立を図ることの負荷を下げるために、現地企業との戦略的提携体制を整える。

オ　重要な意思決定や経営資源は本国や親会社に集中し、集権的に海外子会社を統制する。

第12問

企業の社会的責任やESG投資に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　「インパクト投資」とは、測定可能かつポジティブなインパクトを社会および環境に生み出す企業に、経済的リターンを求めず投資することである。

イ　「統合報告書」には、企業の売上高や資産などのような従来の財務諸表で記載されている内容に加えて、温室効果ガスの排出量、有給休暇の取得率、経営者報酬の決め方などが記載される。

ウ　CSVとは、経済的価値を創造しながら、社会課題に対応することで社会的価値も同時に創造するアプローチである。

エ　環境・社会問題への取り組みが十分でないと思われる企業の株式や債券を売却することによって、投資家が企業に圧力をかけることを「ダイベストメント」と呼ぶ。

オ　環境に対して適切な対応をしているように見せて、実態は二酸化炭素を多く排出しているような企業を「グリーンウォッシュ」と呼ぶ。

第13問

熟達した起業家にみられる意思決定の様式とされるエフェクチュエーションに即した行動に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　既存の製品を製造する時に使用していた温水に着眼し、その温水を利用してイチゴのハウス栽培を始めた。

イ　新規店舗を開設する際に、目標店舗数を設定するのではなく、許容できる損失額を重視して、段階的に店舗数を増やしていった。

ウ　大災害が起こったことによって大きな被害を受けたが、新聞報道などで被災地に注目が集まったことを利用して、自社製品の広告に力を入れた。

エ　他国で戦争が勃発し、エネルギー価格の変動が見込まれるため、過去 20 年分のデータを精査して、来年度の利益目標を立てた。

オ　発売した新製品に対してある顧客からクレームを受けたが、その顧客に製品改良のための活動に参加してもらい、製品の品質向上を図った。

第14問

J. ガルブレイスによれば、組織デザインの諸方策は、情報処理の必要性と情報処理能力の観点から評価できる。組織デザインの方策に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　横断的な関係の創出は、情報処理能力を増大させる。

イ　自己完結的職務の創出は、情報処理の必要性を増大させる。

ウ　垂直的な情報システムへの投資は、情報処理能力を低減させる。

エ　スラック資源の創出は、情報処理の必要性を増大させる。

第15問

組織メンバーの行動や思考パターン、価値観などに影響を与えるものとして組織文化は注目されてきた。組織文化についての代表的な研究者であるE.シャインの組織文化論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　質問票調査は組織文化の内容を的確に把握するための有効な方法であることから、組織文化に関する質問票調査を定期的に実施すべきである。

イ　組織文化は組織内部の統合という問題の解決に役立ってきたものであるため、長く続いている組織では組織文化を変革すべきではない。

ウ　組織文化は明文化された経営理念・価値観に沿って醸成されるため、組織のリーダーがそれらの変更を行えば組織文化の変革がおのずと達成される。

エ　組織メンバーであれば、目に見える組織構造や儀礼といった「人工物(artifacts)」を手がかりとして組織文化の「基本的仮定」を読み解き、組織メンバーではない第三者に組織文化の全容を説明することは容易に行える。

オ　組織メンバーの採用や昇進の際にリーダーが適用する基準は、組織文化に影響を及ぼす。

第16問

複雑な意思決定において、意思決定者は完全な合理性を追求できるだけの情報処理能力を持たないとされる。このような「制約された合理性」の下での意思決定に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　意思決定者は、意思決定に際して利用可能な全ての代替案のうち、限られた数の代替案のみを考慮する。

イ　意思決定者は、代替案が満たすべき最低限の水準を設定し、その水準を満たす代替案を見つけた時点で、その代替案を選択するとともに代替案の探索を終了する意思決定原理に従う。

ウ　各代替案によって将来的に引き起こされる結果に関する知識は、不完全で部分的なものとなる。

エ　各代替案によって将来的に引き起こされる全ての結果に対して、それらを最も好ましいものから最も好ましくないものまで順位づける一貫した効用関数を、意思決定者はあらかじめ持つ。

オ　反復的な意思決定を行う状況では、意思決定者は行動プログラムのレパートリーを作り、それらを代替案の集合として意思決定に利用する。

第17問

社会や組織の転換期において、既存の体制や構造を変革するために発揮されるリーダーシップを「変革型リーダーシップ」と呼ぶ。変革型リーダーはフォロワーの価値観や態度を変化させ、フォロワーとの間で相互に刺激し合い高め合う関係を築くとされる。

一方で、定常的な状況下において有効な成果をあげるために、ギブ・アンド・テイクの交換関係をフォロワーとの間に築くことでフォロワーへの影響力を発揮するリーダーシップを「交換型リーダーシップ」と呼ぶ。

B.バスらによると、変革型リーダーシップと交換型リーダーシップは、それぞれ複数の異なる次元から構成される。これらの次元に則して、変革型リーダーシップと交換型リーダーシップの代表例を以下に示す。両リーダーシップとそれぞれの代表例との対応関係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。

＜変革型リーダーシップまたは交換型リーダーシップの代表例＞

a　業績目標を達成した場合に何が報酬としてフォロワーに与えられるかを示す。

b　魅力的な将来ビジョンを打ち出し、ビジョンを実現する意義をフォロワーに話す。

c　フォロワーがルールや基準から逸脱していないか日常的に注意を払う。

d　フォロワーにとって理想的な模範となるべく率先して行動する。

e　前提を見直すことで、フォロワーに新たな視点から問題解決するよう促す。

f　個々のフォロワーのニーズや能力の多様性を認め、フォロワーの強みを伸ばそうと支援する。

g　フォロワーがリーダーや組織に対して誇りや尊敬の念を持つように促す。

h　問題が深刻になってから事後的に問題に介入する。

〔解答群〕

ア　変革型リーダーシップ：a、b、d、f、h
　　交換型リーダーシップ：c、e、g

イ　変革型リーダーシップ：a、c、d、e、g
　　交換型リーダーシップ：b、f、h

ウ　変革型リーダーシップ：a、c、e、f、g
　　交換型リーダーシップ：b、d、h

エ　変革型リーダーシップ：b、c、d、e、h
　　交換型リーダーシップ：a、f、g

オ　変革型リーダーシップ：b、d、e、f、g
　　交換型リーダーシップ：a、c、h

第18問

A.マズローの欲求段階説と、その修正を試みたC.アルダファーのERG理論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ERG理論では、例えばある人との関係において関係欲求が満たされない場合、人間はその人との関係において関係欲求を満たすことを追求し続けると考える。

イ　ERG理論では、例えば成長欲求が満たされない場合、欲求段階説の想定とは異なり、より具体的で確実性の高い目標を志向する関係欲求を満たそうとするようになる可能性を想定する。

ウ　ERG理論における関係欲求の内容は、欲求段階説における生理的欲求の一部と安全欲求、および所属と愛の欲求の一部に対応する。

エ　欲求段階説では、人間の持つ欲求を生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、自己実現欲求の4つのカテゴリーに分類するのに対して、ERG理論では、生存欲求、関係欲求、成長欲求という3つのカテゴリーに分類する。

第19問

限られた資源や成果を組織メンバーに分配するに当たっては、公正な手続きを経る必要がある。このような分配手続きにおいて求められる公正を「手続き的公正」と呼ぶ。分配を受ける組織メンバーが、ある分配手続きを「公正である」と肯定的に評価する際の判断基準に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　一般的な道徳や倫理基準の影響をできる限り排除した独自性の高い分配手続きであること

イ　特定の対象者だけに他者よりも優遇された分配手続きが適用されること

ウ　分配手続きの影響を受ける人々の関心や価値観をできる限り排除した分配手続きであること

エ　分配の決定プロセスにおいて修正や不服申し立ての機会があること

オ　分配を決定する際に利用される情報が曖昧さを含むものであること

第20問

組織や集団においては、意見の相違や利害の不一致から、個人間でコンフリクトが発生することが一般的である。コンフリクトへの対処は、自己の利益を追求する度合いと、相手の利益追求を許容し協力する度合いとの組み合わせに応じて、「回避」、「競争」、「協調」、「妥協」、「適応」の５類型に分類される。コンフリクトへの対処に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　「回避」とは、自己の利益を強く主張しない一方で相手の利益もあまり許容できない場合に、問題解決を延期して様子を見るという対処である。互いの対立点が表立つのを避けたい場合にとられやすい。

イ　「競争」とは、相手の利益を最大限に許容しつつ、相手に命令したり相手を説得したりすることで自己の利益も追求するという対処である。権力志向的で高い職位の人間から、順応的な低い職位の人間に対してとられやすい。

ウ　「協調」とは、双方がある程度の利益を獲得しつつ互いに犠牲も払うという対処である。互いの対立点を曖昧にすることでコンフリクトを自然に解消しようとする場合にとられやすい。

エ　「妥協」とは、当事者の一方のみが自己の利益を犠牲にして相手の利益を最大限に許容するという対処である。互いにある程度の利益をとりつつ犠牲も払うという折り合いがつけられない場合にとられやすい。

オ　「適応」とは、相手の利益を犠牲にして自己の利益を追求するという対処である。自己の利益を一方的に追求することで、相手との長期的な関係が損なわれても問題ないと判断される場合にとられやすい。

第21問

組織間関係や組織間ネットワークに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　「埋め込まれた紐帯」では機会主義的行動が生じやすいため、組織間ネットワークにおける「埋め込まれた紐帯」の比率を減らすことが望ましい。

イ　「埋め込まれた紐帯」で結ばれた組織間ネットワークでは、暗黙的な知識の移転が促進されやすい。

ウ　「弱い紐帯の強み」を最大限享受しようとすれば、関係を取り結ぶ組織を絞り込み、弱い紐帯を強い紐帯に転換することが不可欠である。

エ　組織にとって新奇性の高い知識をより獲得するためには、これまでに築いてきた組織との紐帯をいっそう強めることが望ましい。

オ　他の組織からの影響を極力排除するためには、「埋め込まれた紐帯」のみによって構成される組織間ネットワークを構築することが望ましい。

第22問

組織学習に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　「有能さの罠(competency trap)」とは、これまでの学習の結果として高い能力を構築し成果を上げているために、学習をやめてしまうことである。

イ　高次学習とは組織の上位階層のみで生じる行動レベルの学習であるのに対して、低次学習は組織の下位階層のみで生じる行動レベルでの学習である。

ウ　組織学習とは、組織ルーティンの変化の中で組織成果に正の貢献をもたらすもののみを指す。

エ　組織メンバーが環境の変化に対応した新しい知識を獲得しても、組織によって規定された役割が制約となって、組織としての学習が進まないことがある。

オ　ダブルループ学習とは行動とその結果を振り返り行動を修正することを何度も繰り返すものであるのに対して、シングルループ学習とは行動を一度だけしか修正しないものである。

第23問

組織のライフサイクル仮説によれば、組織は発展段階に応じて直面する課題が異なる。組織のライフサイクルを起業者段階、共同体段階、公式化段階、精巧化段階に分けて考えるとき、それぞれの段階に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　起業者段階では、起業家の創造性や革新性が重視されるとともに外部からの資源獲得が優先されるが、組織の成長とともに経営管理を実行できるリーダーシップが求められるようになる。

イ　共同体段階では、組織メンバーの凝集性の向上を図るべくトップはリーダーシップを発揮するが、トップダウンによって部下のモラールダウンが生じないようにトップは権限委譲を進めることが求められる。

ウ　公式化段階では、さまざまな規則や手続きが導入され、公式的な調整によって安定性や効率性が追求されるようになるが、組織構造が複雑化するにつれて官僚制の逆機能が顕著に生じるようになる。

エ　精巧化段階では、安定性や効率性を省みず公式的な構造を解体するとともに、新たな成長機会を自ら発見するリーダーシップの発揮が課題となる。

第24問

労働者の募集及び採用、採用内定、試用期間、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　使用者が期限を定めない労働契約を締結する際の労働条件として３カ月の試用期間を定め書面により通知した場合、当該期間中に解雇するときは労働基準法の解雇予告制度の適用を受けない。

イ　使用者が労働者を募集及び採用するに当たり、転居を伴う転勤ができる者のみを対象とすることは、合理的な理由の有無にかかわらず、雇用の分野における性別に関する間接差別には該当しない。

ウ　労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する。

エ　労働契約を締結する承諾の意思表示をした新規学卒者の採用内定を使用者が取り消すことは、実際の就業が開始する前であることから、理由の如何（いかん）にかかわらず有効である。

第25問

労働者派遣に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　紹介予定派遣は、労働者派遣法において禁止されている。

イ　派遣先の都合で労働者派遣契約を解除することになり、そのために派遣元事業主が当該派遣労働者に休業手当を支払うこととなった場合であっても、派遣先は当該休業手当のための費用を負担する必要はない。

ウ　派遣先は、派遣元事業主に無期雇用されている派遣労働者を、３年の派遣可能期間を超える期間継続して労働者派遣の役務の提供を受けてはならない。

エ　労働者派遣事業を行う事業主から労働者派遣の役務の提供を受けた事業主が、当該派遣労働者を、警備業務が労働者派遣事業の禁止業務であると知りながら当該業務に従事させた場合、当該派遣労働者に対して労働契約の申し込みをしたものとみなされる。

第26問

育児・介護休業法に規定する育児休業に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　事業主は、繁忙期で代替人員を確保できない場合であっても、育児休業を取得する権利がある労働者からの育児休業取得申出を拒むことはできない。

イ　出生時育児休業は、養育する子の出生後８週間に男性労働者が取得することを目的とする制度であるため、養子縁組をした場合であっても、女性労働者は出生時育児休業の対象にならない。

ウ　使用者は、就業規則に定めがない場合であっても、育児休業期間中の労働者に対して平均賃金の６割を育児休業手当として支払わなければならない。

エ　労働者が育児休業を取得するためには、労使協定で育児休業をすることができないものとして定める場合を除き、育児休業を取得する時点で雇用期間が１年以上必要である。

第27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　使用者は、就業規則において１日の労働時間について「８時間勤務とする」と定めた場合であっても、その事業場における具体的な始業及び終業の時刻並びに休憩時間について規定しなければならない。

イ　使用者は、新規に会社を設立し初めて就業規則を定めることになった場合は、その内容に関して、全労働者の過半数の同意を得なければならない。

ウ　使用者は、同一事業場において一部の労働者にのみ適用される「パートタイム就業規則」を変更する際には、当該事業場に労働組合がない場合には、全労働者の過半数を代表する者の意見を聴く必要はない。

エ　使用者は、変更後の就業規則を労働者に周知させ、当該変更が諸事情を考慮して合理的なものであると判断されたとしても、労働者と合意しなければ、就業規則の変更によって労働条件を不利益に変更することは一切できない。

第28問

ブランド・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　ある企業が既存事業とは異なる新たな事業領域に進出する際に、既存事業で構築してきた既存のブランドを新事業でも用いることを、ブランドのリポジショニングと呼ぶ。

イ　企業が既存製品と同一カテゴリーに新製品を投入する際には、そのカテゴリーの既存製品に用いてきたブランドを用いることも多いが、あえて新しいブランドをつけることがあり、これをマルチ・ブランド戦略と呼ぶ。

ウ　ブランドや企業の創業者の物語、目指す大きな方向性、専門性などをコーポレート・ブランドによって示し、その下に個々のプロダクト・ブランドが位置づけられることも多いが、これら2種類のブランドを同時に冠することをダブルチョップ戦略と呼ぶ。

エ　マーケティングにおいては、自社のブランドが消費者の想起集合に含まれるようにすることが極めて重要である。このためには、すでに想起集合に入っている競合ブランドと比較して際立った異質性を自社ブランドにもたせることが、まず最初に必要である。

第29問

ソサイエタル・マーケティングなどソーシャル・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　企業が文化支援を行うメセナや慈善行為を行うフィランソロピーの活動は、企業による社会貢献活動であるから、ソシオエコロジカル・マーケティングの一部と理解することができる。

イ　ソサイエタル・マーケティングの根底には、企業が行う社会貢献は当該企業の利益につながってはならないという考え方がある。

ウ　貧困問題を解決するといった社会課題においては、貧困者に自立を促すなどのコミュニケーション活動だけでなく、そもそも貧困が生まれる社会そのものを改革するといった構造的な問題解決も必要である。しかしこのような構造的な問題解決は、ソサイエタル・マーケティングが扱う分野ではない。

エ　マーケティングの４Ｐの１つである「製品(プロダクト)」とは、顧客にベネフィットをもたらす何らかの製品・サービスであるが、ソサイエタル・マーケティングにおける製品・サービスには、例えば「投票に行こう」というような、社会に向けた提案も含まれる。

第30問

Ｓ社は、家庭用の充電式スティック型掃除機の新製品(「W」とする)を近々発売する予定である。そこでＳ社では、さまざまな顧客セグメントに対してカスタマー・ジャーニーを作成しようとしている。下図は、そのうち１つの顧客セグメント(図中の「顧客タイプX」)についてのカスタマー・ジャーニーを示している。

図中の空欄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。

	A	B	C	D
顧客タイプX	・タッチポイント ・メッセージ	・タッチポイント ・メッセージ	・タッチポイント ・メッセージ	・タッチポイント ・メッセージ

〔解答群〕

ア　A：W を知らない
　　B：スティック型掃除機をリピート購買する
　　C：スティック型掃除機の購入経験が一度ある
　　D：スティック型掃除機に関心がある

イ　A：W をまだ知らない
　　B：W を少し知っている
　　C：スティック型掃除機の具体的購入計画がある
　　D：スティック型掃除機に関心がある

ウ　A：スティック型掃除機を検討している
　　B：W を推奨する
　　C：W に関心がある
　　D：W を認知する

エ　A：掃除機の買い替えを検討している
　　B：W を推奨する
　　C：スティック型掃除機を検討している
　　D：掃除機の想起集合にＳ社が入っている

オ　A：掃除機の買い替えを検討している
　　B：スティック型掃除機に関心がある
　　C：スティック型掃除機を具体的に検討する
　　D：W を購入する

第31問

BtoB 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　BtoB マーケティングでは、社内での慎重な検討を経て購買意思決定がなされるが、ブランドのイメージに頼る購買も存在する。

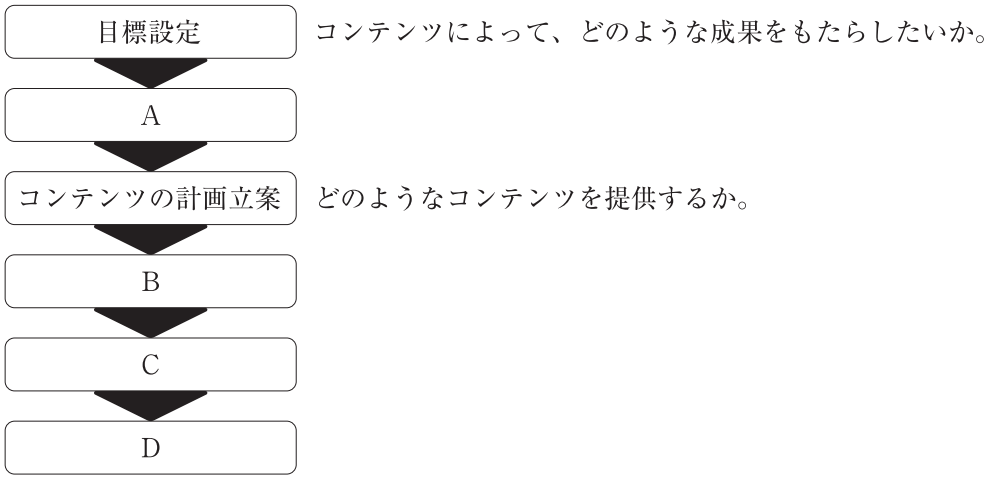
イ　BtoB マーケティングでは顧客は取引先企業であるため、不特定多数の消費者を対象とする BtoC マーケティングとは異なり、広告は不要である。

ウ　BtoB マーケティングにおける顧客とは取引先企業であるため、クチコミは発生しない。

エ　不特定多数の消費者を対象とする BtoC マーケティングとは対照的に、BtoB マーケティングでは特定少数の取引先企業との長期的関係が重要であるため、現在の取引先企業の要望に応えることだけに専念することが必要である。

第32問

マーケティング・コミュニケーションにおいては、コンテンツのマネジメントが重要である。下図は、典型的なコンテンツのマネジメント・プロセスを示している。図中の空欄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：差別化戦略の策定　　Ｂ：セグメンテーション
　　Ｃ：コンテンツの制作　　Ｄ：コンテンツの配信と拡散

イ　Ａ：セグメンテーション　　Ｂ：ターゲットの設定
　　Ｃ：コンテンツの制作　　Ｄ：コンテンツの配信と拡散

ウ　Ａ：セグメンテーション　　Ｂ：ターゲットの設定
　　Ｃ：コンテンツの配信と拡散　　Ｄ：リピートの獲得

エ　Ａ：ターゲットの設定　　Ｂ：コンテンツの制作
　　Ｃ：コンテンツの配信と拡散　　Ｄ：コンテンツの評価と改善

オ　Ａ：ポジショニング政策の立案　　Ｂ：セグメンテーション
　　Ｃ：コンテンツの評価と改善　　Ｄ：コンテンツの配信と拡散

第33問

マーケティング・コミュニケーションにおけるSNSの利用やその役割に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　SNS広告にはさまざまなタイプがあるが、利用者を目的ページへ遷移させることを意図していない。

イ　SNSとは、消費者が自由に投稿したり、相互にコメントしたり参照し合ったりする場である。このため、原則的には企業が開設するアカウントからSNS上に投稿されることはない。

ウ　消費者によって毎日SNS上に投稿されるクチコミは、消費者によって発信された情報であるために信頼性が高い。すなわち、SNS上のクチコミには信頼属性に関する情報が豊富に含まれている。

エ　フォロワー数が極めて多い著名人をインフルエンサーとして起用し、当該インフルエンサーを通じてSNS上で企業が情報発信を行う場合、当該企業の意図通りに実施されるように、企業は厳密にコミュニケーションを設計し、インフルエンサーを統制して情報発信を行っている。

オ　ほとんどの消費者は、自己のアカウントにログインした状態でSNSを利用する。このためSNSでは、基本的に企業はクッキーを使用せずに広告配信のターゲティングを行うことができる。

第34問

PR(パブリック・リレーションズ)に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　PR の定義には、広報誌、ロビー活動、サンプル配布、プレスキット、セミナー、OOH が含まれる。

イ　ダイレクト・レスポンスとは、マスメディアを用いて特定のターゲットを対象としたメッセージを送り、直接反応を得るプロモーションであり、特定顧客との関係を構築するためのツールとして用いられてきた。

ウ　プロモーションの具体的な手法については、伝統的な分類では、広告、販売促進、ダイレクト・レスポンスおよびパブリシティをプロモーション・ミックスとしてきた。

エ　ペイド・パブリシティは、企業が取材費や記事制作経費などを負担することによってメディアに記事やニュースを掲載してもらう方法であり、実質的には広告と捉えることができる。

第35問

BtoC マーケティングにおける人的販売に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　経営トップの意向や判断が強く影響する BtoB マーケティングでは、顧客企業との接点を担う営業人材の選好や判断が購買意思決定に反映されにくく、BtoC マーケティングに比べて、営業人材が担う役割は極めて小さい。

イ　消費者自身では購買意思決定が困難な製品・サービスや、購買に際して高い知覚リスクを感じるような製品・サービスの場合に適したプロモーション手段である。

ウ　全体的なプロモーション効果を高めるためには、購買プロセスの前半に購買者の選好、納得感、行動に強く影響を与える人的販売が実施され、購買プロセスの後半にリマインドのための広告や販売促進が実施される。

エ　対応可能な消費者の数が限られる一方、相手の状況や反応を把握しながら柔軟な対応ができるため、高い認知率を獲得するためには、極めてコスト効率が高いプロモーション手段である。

オ　ダイレクト・マーケティングは、消費者へのダイレクトな非人的チャネルを利用して、仲介業者を介さずに顧客に到達し、財やサービスを提供する活動であるため、これに人的販売は含まれない。

第36問

以下のａ～ｆは、新製品に関する先発優位または後発優位についての記述である。このうち、先発に比べて後発の方がよりメリットが大きいとされ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。

ａ　経験効果が大きい。
ｂ　製品の規格をコントロールしやすい。
ｃ　金銭的コストや心理的コストなどの切り替えコストの発生を利用できる。
ｄ　需要の不確実性を見極められる。
ｅ　消費者の心の中に参入障壁を形成できる。
ｆ　PLC において主流となる顧客ニーズに対応しやすい。

〔解答群〕

ア　ａとｃ
イ　ｂとｅ
ウ　ｃとｆ
エ　ｄとｅ
オ　ｄとｆ

第37問

価格設定に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　価格バンドリングでは、バンドリングされる2つの商品間におけるカニバリゼーションを避けるため、商品間の品質や価格などの差を十分に大きくしておく必要がある。

イ　キャプティブ・プライシングは、例えばプリンターとインクカートリッジのような組み合わせにおいて、プリンターの価格を安くして購入を促し、インクカートリッジで利益を確保していこうとする価格戦略である。

ウ　ダイナミック・プライシングは、宿泊や航空のサービスなどの需給に大きな変化が生じやすいカテゴリーでは適応されるが、自動販売機や小売店頭で販売されるような需給の変化が小さいカテゴリーでは適応されない。

エ　フリーミアムは、スマートフォンなどの高価格商品においては当該ブランドを選択する吸引力になりうるが、ファストフードのコーヒーなどの低価格商品においては当該店舗に来店する吸引力になりにくい。

第38問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

消費者市場の分析は、企業が適正な製品を、適正なタイミングや方法で、適正なターゲット顧客に販売するために不可欠である。企業は、消費者を取り巻く①社会文化的要因や②個人的要因を分析することによって、各消費者に適したマーケティングの実現を目指している。

（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　グローバル市場参入における標準化と適応化の決定においては、日本製という原産国イメージを利用する場合には、標準化のマーケティングが実施され、原産国イメージを利用しない場合には、現地の消費者に及ぼす社会制度や文化などの分析に基づく適応化のマーケティングが実施される。

イ　社会階層は、人種や宗教などが多様な国や地域のセグメンテーションでは有効な変数であるが、日本においてはセグメンテーションの変数として有効ではない。

ウ　準拠集団の影響をイノベーションの普及理論に当てはめてみると、オピニオンリーダーは早期少数採用者として新製品の普及に影響を与え、インフルエンサーは後期多数採用者として当該製品の普及に大きな影響を与える。

エ　消費に関する他者の影響を説明する理論には、他者の消費行動が欲求を増大させるスノッブ効果、他者の消費行動が欲求を低下させるバンドワゴン効果、値段が高いことが欲求を増大させるヴェブレン効果などがある。

オ　デモグラフィック変数には、性別、年齢、年収、社会的地位、ライフステージが含まれ、サイコグラフィック変数には、趣味、価値観、関与、ライフスタイルが含まれる。

（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　過去の経験や知識、自己との関連性などに基づき膨大な商業的情報に対して選択的に注意を向けるという知覚機能は、無意識に働きかける情報に対しては働かない。そのため、サブリミナル広告は製品のブランド化に大きな影響を与える。

イ　消費者の関与水準とブランド間の知覚差異によって購買行動を分類したアサエルによると、バラエティ・シーキングが最も起こりやすいのは、関与が低く、ブランド間の知覚差異が大きい場合である。

ウ　消費者の購買意思決定に影響を与える記憶では、一時的に情報を保持する手続き的記憶と、情報の保持期間が長く、一生にわたり潜在的に保持されるエピソード記憶や意味記憶の役割が明らかにされている。

エ　製品が魅力的に見えたりそうでなかったりすることに、天気や店舗の雰囲気といった、製品とは無関連な原因から生じている感情が影響を及ぼすことがある。同化効果と呼ばれるこのような現象は、感情が生じている原因を消費者が正しく認識している場合には見られない。

第39問

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　サーベイ法では、間隔尺度、序数尺度、比例尺度、名義尺度によってデータが収集される。このうち、調査対象者の選択した回答番号が数字としての意味を持たず、回答番号の違いが単に対象者の質的な違いを分類するだけの意味を持つ尺度は間隔尺度である。

イ　自社ビールの売上が落ちてきている原因の１つとして「テイストが軽すぎる」という仮説が立てられた場合、自社ビールのテイストに関する消費者データを収集して分析し、仮説を明らかにしようとする調査をインサイト・リサーチと呼ぶ。

ウ　消費者の発言データは、コーディングにより頻度を算出したり、コード間の結びつきを図示したりするなどして解釈が行われる。データの解釈では、分析者の主観を排除し、客観的に結果を示すことが重視される。

エ　データ収集において、リサーチ対象となる母集団の全てを対象に調査を実施する全数調査に対し、母集団の一部を標本として抽出して調査を実施する悉皆（しっかい）調査では、母集団の属性を反映した標本を抽出することが重視される。

オ　マーケティング・リサーチで収集および利用されるデータの中で、自社の売上や顧客情報といったすでに社内に蓄積された内部データは一次データに該当し、他の組織が収集した外部データは二次データに該当する。

第40問

下図は、「自分でわかっている」自己と「他人がわかっている」自己の一致・不一致を、窓のように見える４つの枠に分類したジョハリの窓と呼ばれる概念図である。企業が消費者の自己に関するデータを収集する場合、どのリサーチ手法が、どの窓の自己データ収集において有効かを記した記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

	自分でわかっている	自分ではわからない
他人がわかっている	開放の窓	盲点の窓
他人はわからない	隠された窓	未知の窓

〔解答群〕

ア　インタビュー調査は、どの窓の自己データの収集についても有効ではない。

イ　行動観察調査は、「開放の窓」についてのデータを得るために有効ではない。

ウ　行動観察調査は、「盲点の窓」についてのデータを得るために有効である。

エ　定量的なアンケート調査は、「開放の窓」と「盲点の窓」についてのデータを得るために有効である。

オ　定量的なアンケート調査は、「未知の窓」についてのデータを得るために有効である。