C

令和７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(ポケットなどに入れる)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

C. ホッファーと D. シェンデルは、戦略概念を整理し、戦略には階層があり、それぞれの戦略の検討事項は異なることを指摘している。彼らの分類に基づいた戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　機能分野別戦略では、事業領域の選択が最も重要な戦略上の検討事項である。

イ　コングロマリット企業の全社戦略では、事業間の資源シナジーの創出が最も重要な戦略上の検討事項である。

ウ　事業戦略では、事業ポートフォリオ内の事業間での経営資源の配分が最も重要な戦略上の検討事項である。

エ　事業戦略では、独自能力の構築と競争優位性の獲得が最も重要な戦略上の検討事項である。

オ　全社戦略では、特定の製品や市場セグメントでの競争に焦点を当て、その事業の成長や利益を増加させることが最も重要な戦略上の検討事項である。

第 2 問

食品メーカーＡ社は、日本国内の一般消費者向けのシリアルの開発・製造・販売を行う専業企業である。同社は、現在、今後の成長戦略のための施策を検討している。I. アンゾフの成長マトリクスの考え方に基づく記述として、最も適切なものはどれか。

ア　Ａ社のシリアルのみを販売する国内の一般消費者向けの自社 EC サイトを立ち上げて、既存の一般消費者向けシリアル市場での市場シェアの拡大を狙うことで、「多角化戦略」を行う。

イ　新しく飲食事業者を顧客とする SNS マーケティング支援事業を開始し、Ａ社にとっての次の収益の柱としようとすることで、「市場浸透戦略」を行う。

ウ　一部の既存販売地域を対象に、地域名産品を用いた限定フレーバーの一般消費者向けシリアルを新しく開発することで、「多角化戦略」を行う。

エ　既存顧客のリピート購入を促進するクーポンプレゼントのキャンペーンを実施し、既存の一般消費者向けシリアル市場での市場シェアの拡大を狙うことで、「新市場開拓戦略」を行う。

オ　コア・ユーザーである中高年層向けに新しく低糖質シリアルを開発することで、「新製品開発戦略」を行う。

第 3 問

VRIO フレームワークに基づけば、自社の経営資源の模倣困難性は企業の持続的な競争優位性を左右する。競合企業が経営資源を模倣する際のコスト上の不利をもたらし、自社の経営資源の模倣困難性を高める要因として、最も適切なものはどれか。

ア　競合企業には他に将来性が高く注力するべき経営資源があること。

イ　自社が歴史的な経緯で長い時間をかけて、独自の経営資源を獲得してきたこと。

ウ　自社の経営資源がどのように競争優位性につながっているのかが既に明確になっており、業界に知れ渡っていること。

エ　自社の経営資源の価値が特定の市場だけに限定されており、他市場では活用できないこと。

オ　自社の経営資源を代替できる別の経営資源が外部の企業から調達可能であること。

第 4 問

ダイナミック・ケイパビリティに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ダイナミック・ケイパビリティは、企業が外部環境への依存度を下げ、完全に独立した運営を実現する能力を指す。

イ　ダイナミック・ケイパビリティは、既存の経営資源を活用することで、成熟期の安定的な市場環境で競争優位性を得る能力を指す。

ウ　ダイナミック・ケイパビリティは、競合他社からの模倣によって追いつかれないように、業務プロセスの効率化を一層追求する能力を指す。

エ　ダイナミック・ケイパビリティは、顧客に独自の価値を提供し、かつ競合他社からの模倣を防ぐことを可能にする、現在の市場において競争優位性を獲得する基盤となる中核的な能力を指す。

オ　ダイナミック・ケイパビリティは、市場環境の変化を知覚し、新たなビジネス機会を活かし、必要時には既存の経営資源やプロセスを再構成する能力を指す。

第 5 問

垂直統合と市場取引に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　市場取引から垂直統合に転換すると、市場取引の時よりも暗黙知や文脈依存的な知識は活用されにくくなる。

イ　市場取引は垂直統合に比べて調整の効率性が高く、機会主義的行動の発生を抑制できる。

ウ　垂直統合された組織では、市場取引の時に比べて、コストを削減したり機能や品質を向上させたりするインセンティブは高まる。

エ　特定の取引相手しか供給できない財を調達する場合、市場取引よりも垂直統合が選択される傾向がある。

オ　取引する財が標準化されている場合、市場取引よりも垂直統合が選択される傾向がある。

第 6 問

企業間の連携戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　TOB とは、買収者が対象企業の株式を公開市場で株主から買い付ける手法のことを指す。

イ　経営陣が中核となって既存株主から株式を買い取ることを MBO と呼ぶが、MBO は上場企業では起こるが、非上場企業では起こらない。

ウ　仕入先の事業を買収し、事業のバリューチェーンの変革を目指す買収を水平的 M&A と呼ぶ。

エ　ジョイントベンチャーは、M&A よりも当事者同士で共有できる情報の範囲が広く範囲の経済を享受できるので、より大きな相乗効果が期待される。

オ　ベンチャー企業が開発した革新的な技術やビジネスモデルを取り込み、自社の既存事業との間でシナジーを発現させることなどを目的に、事業会社がベンチャー企業に投資をすることを CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）と呼ぶ。

第7問

ある業界では、次のような特徴が見られる。

・新規参入には、大規模な設備や高度な専門技術が必要で、初期投資も多額になる。また、業界の参入規制に従うための許可取得にも時間を要する。
・撤退する際は、当該設備を他業界に転用でき、契約の解消もスムーズに進むため、撤退時の負担は比較的小さい。

「業界の構造分析」の考え方に従った場合、この業界における競争の特質に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　参入障壁が高く、撤退障壁が低い業界であるため、新規参入は控えられる一方、低業績の企業は撤退しやすくなることから、業界の収益性は高くなりやすい。
イ　参入障壁も撤退障壁も低いため、不採算企業が市場に残りやすく、業界の競争が激化して業界の収益性は低下しやすくなる。
ウ　新規参入が制限されるとともに、競争力の低い企業が撤退しやすくなることから、市場の集中度は低下し、業界の競争は緩やかになりやすい。
エ　新規参入は慎重に行われるものの、撤退コストが低いため、多くの企業は業界にとどまり続け、結果として業界の競争は激しくなりやすい。
オ　撤退が容易であるため、新規参入に対する動機は高まり、結果として、業界の競争の激化と収益性の低下が長期的に進みやすい。

第 8 問

M. ポーターによって提唱された「活動システム（activity system）」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　活動システム全体の一貫性を確保し、活動間の相互作用を強化することで、活動システムの模倣困難性を高めることができる。

イ　活動システム全体を最適化するために、各活動の効率性を優先した設計を行う必要がある。

ウ　企業を類似した活動システムによってグループ化し、業界全体の競争状況を視覚的に把握するためのツールを活動システムマップという。

エ　コスト優位を実現する活動システムに、差別化優位を実現する活動の一部を統合することで、低コスト化と差別化のトレードオフは解消される。

オ　戦略を曖昧にすることで、活動システムの柔軟性を高め、持続的な競争優位性を実現することができる。

第 9 問

特定の技術分野に集中し、その技術をベースとした製品を次々と開発・導入する戦略として「コア技術戦略」がある。コア技術戦略の特徴に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　コア技術戦略では、コア技術が陳腐化したり、競合企業に模倣されたりしても、コア技術の入れ替えは考えず、既存のコア技術にこだわった技術開発や製品開発を追求する。

イ　コア技術戦略では、コア技術の活用に注力し、既存市場でのシェア拡大を最優先の目標とする。

ウ　コア技術戦略では、コア技術を活用して顧客ニーズに合致した製品を開発することが望ましいが、開発の初期段階ではコア技術よりも既存顧客の要求を優先する。

エ　コア技術戦略では、コア技術を基盤に、多様な製品を開発し、その学習成果をコア技術の強化や発展につなげる。

オ　コア技術戦略では、特定の技術に経営資源を集中させるため、事業の多角化が難しく、コア技術に依存するリスクを分散しにくい。

第10問

ユーザー・イノベーションに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　個人によるユーザー・イノベーションは、コミュニティを通じたユーザー・イノベーションよりも普及しやすい傾向にある。

イ　ユーザー・イノベーションとは、企業の開発者が主体となり、アンケートやインタビューを活用して、顧客のニーズを調査し、その結果を製品開発に反映するプロセスである。

ウ　ユーザー・イノベーションは、イノベーションのジレンマを引き起こし、既存企業が破壊的イノベーションに対応できなくなる原因となる。

エ　ユーザー・イノベーションは、ユーザーが持つニーズ情報の粘着性が高く、技術情報の粘着性が低い場合に起こりやすい。

オ　ユーザー・イノベーションは、リード・ユーザーと呼ばれる、特定の企業への忠誠度が高いユーザーによって引き起こされる傾向が強い。

第11問

E. リースが提唱したリーン・スタートアップに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　リーン・スタートアップでは、アーリー・アダプターと呼ばれる流行に敏感かつ自ら情報収集をするような顧客層を巻き込むことが推奨される。

イ　リーン・スタートアップでは、戦略転換(ピボット)をする最適なタイミングを特定化する手法が提示され、それを使用することが推奨される。

ウ　リーン・スタートアップでは、想定された顧客が必要とする新規製品・サービスについて仮説を立て、それをもとにコストをかけずに作った実用最小限の製品・サービスを顧客に使ってもらい、顧客の反応を計測することが推奨される。

エ　リーン・スタートアップは、新規性が非常に高く、顧客が存在するのかどうかも分からないような製品・サービスに適しており、幅広い産業に応用できる。

オ　リーン・スタートアップは、トヨタ生産方式から影響を受けた考え方である。

第12問

J. ダニングの折衷理論(OLI パラダイム)は、「所有優位性(O優位性)」、「立地優位性(L優位性)」、「内部化優位性(I優位性)」の3つの条件から、企業による海外直接投資や輸出、ライセンシングなどの海外進出について説明する理論である。この理論に基づく企業の海外進出に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　所有優位性と立地優位性と内部化優位性の全てがある場合、海外直接投資による海外進出が最も望ましい。

イ　所有優位性はあるが立地優位性と内部化優位性はない場合、輸出による海外進出が最も望ましい。

ウ　内部化優位性はあるが所有優位性と立地優位性はない場合、自社の製品や技術の海外企業へのライセンシング契約による海外進出が最も望ましい。

エ　立地優位性と内部化優位性はあるが所有優位性はない場合、輸出による海外進出が最も望ましい。

オ　立地優位性はあらゆる形態の海外進出において重要であり、この優位性がない場合は海外市場で他企業に勝つことは難しく、海外進出を行わないことが最も望ましい。

第13問

日本のコーポレートガバナンス・コードは、2015 年から東京証券取引所の上場企業を対象に適用されている。このコーポレートガバナンス・コードに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　コーポレートガバナンス・コードは、企業価値よりも社会価値を優先し、社会の持続可能性を実現していくことを企業に求めている。

イ　コーポレートガバナンス・コードは、上場企業に投資家としてのあるべき姿を示し遵守させるガイドラインのことである。

ウ　コーポレートガバナンス・コードは、上場企業が備える企業の規律の在り方に関するガイドラインであり、法的拘束力はない。

エ　コーポレートガバナンス・コードは、ステークホルダーの中で投資家の利益を最優先することを企業に求めている。

第14問

組織における分業と調整に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　作業現場において、仕事を分業し、個々の作業範囲を特定の領域に狭く限定すると、作業者のスキルが均質化し、業務の幅が広がるため、キャリア形成の選択肢も増える。

イ　作業手順を標準化し、作業内容を確定させることは、計画目標の達成率を高め、生産性向上につながる。このような標準化と計画目標の関係は、「計画のグレシャムの法則」として知られている。

ウ　仕事の分業が過度に進むと、組織メンバーは自分の仕事が組織全体にどのような意味を持っているか実感できず、仕事への意欲が低下することがある。こうした現象は、「アンダーマイニング効果」として知られている。

エ　仕事の分業を進めると、個々の作業が単純化され、機械化が容易となるため、各工程間の調整が不要となり、業務は効率化されやすい。

オ　定型的な作業は標準化によってあらかじめ調整し、想定外の事態には上位層が事後的に対応することで、仕事は効率的に行われる。

第15問

組織構造や管理システムに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　J. ウッドワードによれば、「単品生産・小規模バッチ生産」から「大規模バッチ・大量生産」、さらに「装置生産」へと技術の複雑性が高まるにつれて、組織の階層数は増加し、管理者や監督者の全従業員に対する割合、および直接労働者に対する間接労働者の割合も高くなる。

イ　J. ウッドワードによれば、「単品生産・小規模バッチ生産」や「装置生産」を行う企業では、作業の標準化と手順の明確化が重要であり、「機械的管理システム」の導入が最も適している。

ウ　P. ローレンスと J. ローシュによれば、不確実性の高い環境で高業績をあげていた組織は、組織全体を統合する取り組みをできる限り抑えながら、各職能部門がそれぞれのタスク環境に適応できるよう高度に分化していた。

エ　T. バーンズと G.M. ストーカーによれば、「有機的管理システム」は、組織メンバーの職務内容や役割に柔軟性を持たせる一方で、情報と意思決定の権限を上位に集中させることにより、組織の分化と統合の両立を実現できる。

オ　T. バーンズと G.M. ストーカーによれば、組織のライフサイクルにおいて、起業者段階や共同体段階では「有機的管理システム」が採用されるが、公式化段階や精巧化段階に移行すると、「機械的管理システム」が採用される傾向が高くなる。

第16問

E. シャインが提唱した組織文化論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。

a　「組織文化の３層モデル」において、価値観は、組織文化の最も深層に位置し、長年にわたってほとんど変化することなく組織の行動や意思決定を無意識のうちに方向づける。

b　組織文化には、経営理念や経営戦略の策定・実行を通じて環境への外的適応を図る機能と、組織内の価値観や行動規範を共有して内的統合を促進する機能がある。

c　組織文化変革のプロセスでは、まず人々が現状の問題を認識し、心理的安全性を確保しながら新しい学習を行い、その後、新しい価値観を内面化することで変革が定着する。

d　組織文化は、自らの経験を通じてしか身につけることができず、明示的な教育やトレーニングでは文化を伝えることはできない。

〔解答群〕

ア　a と b

イ　a と c

ウ　b と c

エ　b と d

オ　c と d

第17問

「組織市民行動」とは、組織メンバーがとる自己裁量的な行動であり、公式の報酬制度による明確な見返りが保証されるわけではないが、組織運営に有効に役立つ個人行動を指す概念である。

D. オーガンによると、組織市民行動は５つの次元(市民道徳、スポーツマン精神、誠実さ、丁重さ、利他主義)から構成される。これらの構成次元に則した組織市民行動の代表的な行動例に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　「市民道徳」に基づく組織市民行動とは、関係者の時間を無駄にしないために、義務でない会議には出席しない行動を指す。

イ　「スポーツマン精神」に基づく組織市民行動とは、自分の弱みを同僚に開示して、職場のチームワーク強化を図る行動を指す。

ウ　「誠実さ」に基づく組織市民行動とは、上司の監視の目がなければ、労働時間中でも仕事に関係のない雑談をして職場の雰囲気を和らげる行動を指す。

エ　「丁重さ」に基づく組織市民行動とは、関係者に対して事前に報告や相談をすることで、関係者に問題が起こらないように配慮する行動を指す。

オ　「利他主義」に基づく組織市民行動とは、仕事で困っている同僚がいても助けの手を差し伸べず、本人の責任を明確にする行動を指す。

第18問

組織コミットメントの３つの次元である情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメントに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　規範的コミットメントとは、組織の理念や価値観が自分の信念や倫理観と合致するかどうかを重視する個人の規範意識に基づいた組織コミットメントである。

イ　継続的コミットメントとは、長期にわたって１つの組織に継続して参加し続けることに対する個人の義務感に基づいた組織コミットメントである。

ウ　個人は組織において、情緒的、継続的、規範的コミットメントのうちいずれか１つの心理状態しか経験できないのではなく、３つのコミットメントは個人の中で同時に併存可能である。

エ　情緒的コミットメントとストレスとの間には正の関係が見られる一方で、継続的コミットメントとストレスとの間には負の関係が見られる。

オ　情緒的コミットメントとは、もし組織を去った場合、現状の生活水準を維持できなくなるのではないかという不安心理に基づいた組織コミットメントである。

第19問

「組織社会化」とは、新しいメンバーが組織や集団の価値観、規範、必要とされる行動パターンなどを学び、それらに適応していくプロセスを指す。組織社会化に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　新しいメンバーが自らの仕事の出来栄えのフィードバックを上司に求めるような積極的な行動をとることは、新しいメンバーの組織社会化を阻害するように作用する。

イ　ある組織の一員として組織社会化を既に経験した個人が、転職などの組織間移動を契機として移動先の組織に適応していく過程は「組織再社会化」と呼ばれる。

ウ　上司とメンターは、新しいメンバーの組織社会化を促進する社会化エージェントとして重要な役割を果たす一方で、新しいメンバーと同じ地位の同僚が社会化エージェントの役割を果たすことはない。

エ　組織社会化によって、組織文化にとらわれない組織メンバーの自由な思考や行動が促進されることで、組織の秩序が損なわれる側面がある。

オ　組織社会化の一部である「予期的社会化」とは、組織や集団に参加した新しいメンバーが、参加直後に得た情報や経験に基づいて、その組織や集団に自分が将来的に適応できるかどうかを予期するプロセスを指す。

第20問

リーダーシップ理論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　F.フィードラーの研究によると、状況好意性が極めて好ましい場合と極めて好ましくない場合は、人間関係志向型のリーダーの方がタスク志向型のリーダーよりも高業績をあげる傾向がある。

イ　オハイオ研究によると、有効なリーダーシップの行動特性を表す「構造づくり」と「配慮」は互いにトレードオフの関係にあり、それらを両立させることは不可能である。

ウ　サーバント・リーダーシップ理論によると、サーバント・リーダーシップの成立要件とは、リーダーが何を要求しているかにメンバーが常に注意を向け、リーダーに対して自己犠牲的な行動をメンバーがとることである。

エ　パス・ゴール理論によると、リーダーがメンバーあるいは業務環境に欠けている要因を補完する行動をとった場合に、メンバーの業績と満足度は上昇する傾向がある。

オ　リーダー・メンバー交換理論(LMX 理論)によると、リーダーと個々のメンバーとの間で結ばれる個別の交換関係の質ではなく、リーダーとメンバー集団全体との間で結ばれる包括的な交換関係の質が、メンバーの態度や行動に影響を与えるとされる。

第21問

組み立てメーカーＡ社は、製品Ｘのみを開発・製造・販売している。Ａ社は、製品Ｘの製造に不可欠な部品Ｙを自社では製造できず、部品サプライヤーＢ社からしか調達できない。一方、Ｂ社は部品ＹをＡ社以外の複数のメーカーにも供給している。

このとき、資源依存パースペクティブの考え方に従った記述として、最も適切なものはどれか。

ア　Ａ社が製品Ｘの品質を向上させれば、Ｂ社からの供給リスクを低減できる。

イ　Ａ社はＢ社に対する資源依存度が高いため、Ａ社のＢ社に対する相対的なパワーは強い。

ウ　Ａ社は部品Ｙの在庫を増やすことで、Ｂ社への依存を解消できる。

エ　Ａ社は部品Ｙを使用しない新製品を開発することで、Ｂ社への依存度を低減できる。

オ　Ｂ社が部品Ｙの供給先を増やすと、Ａ社のＢ社への依存度は低減する。

第22問

組織のネットワーク理論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　D. ワッツと S. ストロガッツによると、スモールワールド・ネットワークでは、ランダムなつながりを増やすと、ネットワーク全体の平均経路長（average path length）は長くなり、情報の流通は困難になる。

イ　M. グラノヴェッターによると、交流の機会が少なく信頼関係が薄い「弱い紐帯」は、やりとりされる情報の範囲を限定し、イノベーションに必要な新しい知識やアイデアを伝わりにくくする。

ウ　M. グラノヴェッターによると、頻繁に顔を合わせ、強い信頼関係のもとで協力し合う「強い紐帯」は、メンバー同士の結束を深めることで、組織の柔軟性を高め、環境の変化に迅速に適応できるようにする。

エ　R. バートによると、同じ業界に属し競争関係にある組織同士が構造同値の関係にある場合、目的や価値観を共有しやすいため、連携して協調関係を構築しやすい。

オ　R. バートによると、ソーシャル・ネットワークの中で構造的空隙の間に位置する組織は、仲介者の役割を担うことで、ネットワーク上の多様な情報を入手し、情報の優位性を得ることができる。

第23問

組織における個人が組織変革に抵抗を示す理由に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　外部環境が変化しているのに、組織内の慣習が従来の安定的かつ効率的な仕事の進め方を維持し強化していることに対して、危機感を抱くから。

イ　組織変革によって、従来よりも仕事の成果がうまく出せなくなることを心配するから。

ウ　組織変革によって、新しい仕事のやり方が少なくとも短期的には従来よりも非効率になると感じるから。

エ　組織変革によって、自らの職務にとって未知で不確実な状態がもたらされることに不安を感じるから。

オ　たとえ客観的に外部環境が変化したとしても、偏った情報を収集したり、情報を偏って解釈したりすることで、従来と同じ環境が現在も継続していると考えるから。

第24問

使用者と期間の定めのある労働契約を締結する労働者(有期雇用労働者)に関する記述として、最も適切なものはどれか。なお、一定の事業の完了に必要な期間を定める労働契約については考慮しないものとする。

ア　使用者が、専門的な知識、技術または経験であって高度のものとして厚生労働大臣が定める基準に該当する専門的知識等を有する労働者(当該高度の専門的知識等を必要とする業務に就く者に限る。)との間で有期労働契約を締結する場合、その労働契約は5年を超える期間について締結してはならない。

イ　使用者は、就業規則において「退職手当は3年以上勤務した者に支給する」と定めている場合、契約期間を1年とする有期雇用労働者を雇い入れたときの労働条件の通知に際して、退職手当の有無を明示する必要はない。

ウ　使用者は、有期雇用労働者を、有期労働契約期間が満了するまでの間は雇用し続けなければならず、やむを得ない事由がある場合であっても、当該契約期間の途中で解雇することができない。

エ　有期雇用労働者が、有期労働契約期間が満了する日までの間に更新の申し込みをした場合、当該労働者において、当該契約期間満了時に更新されるものと期待することについて合理的な理由があると認められるときは、使用者は、いかなる場合も当該契約の更新の申し込みを拒絶することができない。

第25問

労働安全衛生法第66条の10に規定する「心理的な負担の程度を把握するための検査」（ストレスチェック）および厚生労働省の指針に関する記述として、最も適切なものはどれか。なお、本問における厚生労働省の指針とは、「心理的な負担の程度を把握するための検査及び面接指導の実施並びに面接指導結果に基づき事業者が講ずべき措置に関する指針」を指す。

ア　事業者は、ストレスチェックを受けた労働者に対し、当該検査を行った医師等から当該検査の結果が通知されるようにしなければならない。

イ　就業規則においてストレスチェックの受検を義務付けている事業場においては、事業者は、ストレスチェックを受けることを拒否した労働者に対して、拒否したことを理由として懲戒処分を行うことができる。

ウ　ストレスチェック制度は、特にメンタルヘルス不調を早期に発見し適切な対応を行うことを主たる目的として、定期的に労働者のストレス状況について検査を行うものである。

エ　ストレスチェックの結果通知を受け、心理的な負担の程度が厚生労働省令で定める要件に該当する労働者が、保健師による面接指導を受けることを希望する旨の申出をしたときは、事業者は、保健師による面接指導を行わなければならない。

第26問

労働施策総合推進法第30条の2に規定されている、いわゆる「職場におけるパワーハラスメント」および厚生労働省の指針に関する記述として、最も適切なものはどれか。なお、本問における厚生労働省の指針とは、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」を指す。

ア　1人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させるなどの「人間関係からの切り離し」は、職場におけるパワーハラスメントの代表的な言動の類型に含まれる。

イ　事業主は、職場におけるパワーハラスメントを防止するために雇用管理上の措置を講じなければならないが、常時雇用する労働者が10人未満の事業所は、相談窓口をあらかじめ定めて労働者に周知するなど相談体制を整備する義務までは負わない。

ウ　職場におけるパワーハラスメント該当性の判断は、労働者個人の主観に基づき行われることから、客観的に見て業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導であっても、労働者が不満に感じる場合には職場におけるパワーハラスメントに該当する。

エ　職場におけるパワーハラスメントにいう「職場」とは、労働者が通常就業している場所を指す。したがって、社外における取引先との打ち合わせ場所（接待の席を含む）は「職場」に該当することはない。

第27問

労働基準法第 32 条の 4（1 年単位の変形労働時間制）に関する記述として、最も適切なものはどれか。なお、積雪地域の建設業の屋外労働者および隔日勤務のタクシー運転手のケースは考慮しないものとする。

ア　1 年単位の変形労働時間制により労働させる労働者（対象労働者）の範囲は、労使協定で明確にしなければならない。対象期間の途中に採用した者に対しては、当該対象期間の途中から対象労働者の範囲に含めることはできないため、当該対象期間の途中から 1 年単位の変形労働時間制を適用させることはできない。

イ　1 年単位の変形労働時間制による 1 日の労働時間の限度は 10 時間、1 週間の労働時間の限度は 52 時間である。さらに、例えば対象期間を 1 年と定めた場合、労働時間が 48 時間を超える週が連続 3 週以下であり、かつ、対象期間をその初日から 3 カ月ごとに区分した各期間において労働時間が 48 時間を超える週の初日が 3 回以下でなければならない。

ウ　1 年単位の変形労働時間制の対象期間内の全期間にわたって、各日、各週の所定労働時間を定めなければならないが、対象期間を 1 カ月以上の期間に区分することとした場合には、最初の期間における労働日及び最初の期間における労働日ごとの労働時間を定めておくことで、あらかじめ全期間にわたって定めておく必要がなくなる。

エ　1 年単位の変形労働時間制の対象期間は、その期間を平均して 1 週間当たりの労働時間が 40 時間を超えない範囲内において労働させる期間をいい、3 カ月を超え 1 年以内の期間に限ることとされている。

第28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　1950年代から60年代にかけて、アメリカでは精神分析や臨床心理学を応用して消費者の深層心理を調べるニューロ・マーケティング・リサーチが盛んに行われたが、分析者による恣意的な解釈などが入り込む傾向があり、次第に行われなくなった。

イ　自社の製品に対する顧客の満足度(変数Ｘ：７点尺度で回答)と顧客の年収(変数Ｙ)との間の相関分析を行った結果、相関係数がゼロであったため、ＸとＹは相互に無関係であると結論づけた。

ウ　自社の製品に対する顧客の満足度(変数Ｘ：７点尺度で回答)を連続尺度とみて顧客の居住地(変数Ｓ：都道府県で回答)との間に関係があるかどうかを調べるために、カイ２乗分析を行った。

エ　自社の製品を購入した顧客からサービスセンターに寄せられる手紙とハガキの内容を分析した結果、製品Ａより製品Ｂに寄せられる不満の方が多いことが分かった。このため、直ちに製品Ｂの販売を中止することにした。

オ　自社の製品を購入した全顧客を対象とする全数調査は、得られる回答データの正確性が高い一方で時間とコストの観点から現実的ではないため、単純無作為抽出法、層化抽出法などの標本抽出方法によるサンプリング調査が行われることが多い。

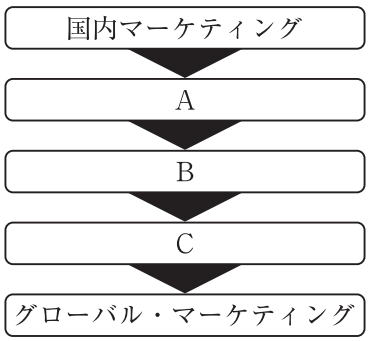
第29問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

食品メーカーA社は、これまで国内市場でさまざまな食品を製造・販売してきたが、今後の経営計画として①国外への輸出、その他の方法による海外進出を視野に入れている。このため、同社では②グローバル・マーケティングについて、検討を開始した。

（設問１）

文中の下線部①に関連して、以下の図は、国内マーケティングを行っている企業が、グローバル・マーケティングを展開するに至るまでの一般的な発展段階を示している。図中の空欄Ａ～Ｃ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：国際マーケティング　　Ｂ：多国籍マーケティング
　　Ｃ：輸出（間接・直接）

イ　Ａ：国際マーケティング　　Ｂ：輸出（間接・直接）
　　Ｃ：多国籍マーケティング

ウ　Ａ：多国籍マーケティング　　Ｂ：輸出（間接・直接）
　　Ｃ：国際マーケティング

エ　Ａ：輸出（間接・直接）　　Ｂ：国際マーケティング
　　Ｃ：多国籍マーケティング

オ　Ａ：輸出（間接・直接）　　Ｂ：多国籍マーケティング
　　Ｃ：国際マーケティング

（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　海外の国や地域に進出して間もない時期は、参入モードとして完全所有子会社による現地生産を採用することが必要であるが、現地でのビジネスが軌道に乗るにつれて、次第に直接・間接輸出に転換していく。

イ　極めて重要な経営資源である知識には、形式知と暗黙知がある。前者はマニュアルとして明文化したり図示したりすることにより国際移転が可能であるが、後者については移転できない。

ウ　参入モードの１つであるフランチャイズでは、母国の本社がフランチャイジーとして研究開発・マーケティング・生産を行い、進出先のフランチャイザーは販売とサービスを担当する場合が多い。

エ　製品やサービスを進出先の国や地域に合わせる適応化戦略は、標準化戦略より自社にとって高コストであるが、進出先における最終顧客の満足度は高い場合が多い。

オ　輸出マーケティングでは、当初は自社の製品やサービスを直接海外に輸出していた企業が、取扱量が増えるに従いリスク回避などの目的で商社などの輸出代行業を介して間接輸出を行うようになる。

第30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　価格を消費者による「支出の痛み」として捉えれば、価格は安いほど売れ行きは伸びることになるが、他方で価格を「品質のバロメーター」や「プレステージ」として捉えれば、必ずしも安い価格の方が売れ行きが伸びるとは言えない。

イ　顧客によって異なる価格を提示するプライシングは、鉄道サービスにおける学割やホテル業界におけるメンバーシップ制度などに見られるように古くから行われてきたが、時期によって価格を変えるプライシングが行われるようになったのは、デジタル・マーケティングによるダイナミック・プライシングが浸透した近年になってからである。

ウ　サブスクリプションは、製品やサービスの所有権の移転を行わずに使用する権利だけを販売するものであり、音楽や映像などがデジタル化され所有権の移転を行わずに転送できるようになったことなどに示されるように、デジタル時代になって誕生した新しい契約形態である。

エ　自社製品を有利に扱ってくれる流通業者に対して、メーカーは割引価格などの金銭的見返りを提供することが多い。そのうち短期的な金銭的見返りは一般的にリベートと呼ばれ、長期的に提供されるアローワンスと区別される。

第31問

マーケティング・コミュニケーションに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　インフィード広告は、SNSのコンテキストやデザインとマッチさせて表示され、あたかも投稿の1つであるかのようにタイムラインに溶け込み、ユーザーの利用体験を妨げないことを目指す広告である。

イ　コミュニケーションに対する消費者の反応を表したモデルであるAIDMAモデルやAISASモデル、FCBグリッドなどの階層モデルでは、消費者の反応が認知段階から感情段階を経て行動段階に進むと考える点で共通している。

ウ　サードパーティ・クッキーの利用が法律などにより制限されると、インターネット広告の配信精度や広告効果が低下するリスクがあるが、リ・ターゲティング広告には影響はない。

エ　日本では2022年に改正された個人情報保護法において、クッキーは個人情報であり、個人情報保護の対象に含まれると規定された。

オ　ネイティブ広告においては、広告のデザインとフォーマットを広告が配信される媒体の記事やコンテンツの形式や機能と一体化させることが必要であるが、広告の内容やクリック後に表示される遷移先のコンテンツは自由に設定することができる。

第32問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

企業は有望な機会を特定したり、自社が直面している問題を把握したりする目的で、環境分析を行っている。企業による環境分析は、自社を取り巻く①外部環境の分析と自社の経営資源に関わる②内部環境の分析に分けられる。

（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　PEST 分析は、企業動向に影響を与える人口動態的要因（people）、経済的要因（economy）、社会的要因（society）、技術的要因（technology）を分析する手法である。

イ　SWOT 分析の４つの分析視点のうち、外部環境分析に該当するのはＳとＷの視点である。

ウ　業界内の競争状況を視覚的に分析する知覚マップ分析では、価格、製品多様性、地域展開などの客観的要素が分析軸として設定される。

エ　ハーフィンダール・ハーシュマン指数の値が小さいほど、市場は完全競争につながっていく。

オ　ファイブ・フォーシズは、分析者の主観が反映されにくい極めて客観的な枠組みであり、分析結果の信頼性が高い。

（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　３C 分析は、市場分析、競合他社分析、自社分析で構成される。このうち、自社分析では、自社の顧客のトレンドや潜在性といった動向を分析することが目的であるため、個別顧客のニーズや行動までは分析対象にならない。

イ　KFS(Key Factor for Success)は、自社の将来的な目標と現状との間のギャップの明確化や自社の成長において獲得すべき経営資源の明確化において指針となる概念である。

ウ　マーケティング・マイオピアを回避するためには、市場や顧客ニーズの変化を的確に捉えることよりも、自社の製品や技術の優位性を経営資源の観点から的確に捉えることが重要である。

エ　リソース・ベースト・ビューでは、企業はまず市場でのポジションを決め、それに必要な企業内の資源を構築するという順序で事業戦略を策定する。

第33問

プッシュ戦略とプル戦略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　プル戦略では、大規模な店舗よりも小規模な店舗で販売する方が適している。

b　プル戦略は、買い手である消費者の使用経験が豊富ですでに熟知している製品に対して用いられることが多く、広告は用いずにコストを削減することが多い。

c　プッシュ戦略では、店頭で知識が豊富な店員による丁寧な人的説明や推奨を行うことが適している。

d　プッシュ戦略では、投資の早期回収を図る場合、浸透価格で販売されることが多い。

〔解答群〕

ア　a：正　b：誤　c：正　d：正

イ　a：正　b：誤　c：正　d：誤

ウ　a：誤　b：正　c：正　d：正

エ　a：誤　b：正　c：誤　d：誤

オ　a：誤　b：誤　c：正　d：誤

第34問

製品の需要に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　環境やエネルギー保全などの公共的テーマと結びつけたデ・マーケティングは、対象市場の需要を抑制するため、そこから新たな代替市場を生み出す可能性につながる。

イ　健康や美容を意識する風潮が健康食品カテゴリーの需要を持続させている状態のように、ある方向性や連続性を保ちながら一定期間、需要が長続きする状態のことをファッドと呼ぶ。

ウ　市場において優れた競争優位と成果をもたらしている企業の多くが顧客志向であり、需要創造において最も有効なマーケティング・コンセプトである。

エ　数量限定や地域限定のプロモーションは希少性の知覚を通して製品需要を増加させるが、時間限定のプロモーションにはその効果がない。

オ　頻繁に新たなデザインを導入することで、旧デザインの魅力度を低下させ、消費者の買い替え需要を促そうとする計画的陳腐化は、SDGs の観点から、望ましいマーケティング手法である。

第35問

消費行動におけるさまざまな現象に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　顕示的消費には、SNS 映えする料理の写真を投稿したり、動画で自分の趣味のよさを公開したりする行為や、裕福な家庭における親が子供に高級品を身に着けさせる行為が含まれる。

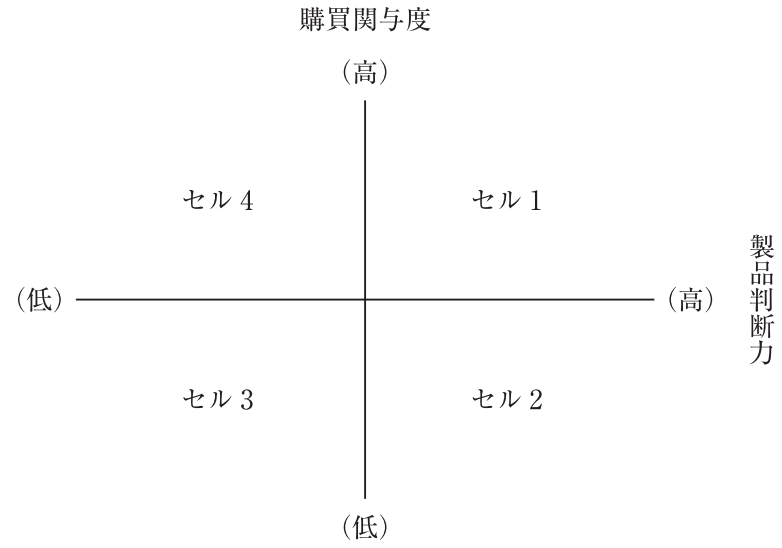
イ　現代の消費スタイルを包括的に記述する概念であるリキッド消費は、永続的で、所有ベースで、物質主義的な消費スタイルである。

ウ　消費者情報処理の枠組みにおける快楽消費の評価基準には、感覚的な満足や空想、美的な楽しみ、感情的反応だけでなく、合理的判断や思考などの功利も含まれる。

エ　消費の文化的意味や消費経験のダイナミックな側面を解明する消費文化理論の研究では、参与観察、デプス・インタビューなどを用いた定性的アプローチがとられており、定量的アプローチはとられていない。

第36問

以下の図は、購買関与度と製品判断力によって消費者の購買意思決定の特性を分類したものである。この中で、セールス・パーソンや小売店頭での店員との会話、あるいは知人・友人・家族のクチコミなどを通じた情報収集により意思決定が行われることが多いセルとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。



〔解答群〕

ア　セル１

イ　セル２

ウ　セル３

エ　セル４

第37問

ブランディングに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　COO(Country of Origin)イメージは、製品に対する消費者の選好に影響を及ぼし、時間を経ても変化することはない。

イ　コ・ブランディングは、コミュニケーション・コストを削減できるが、ブランド・エクイティが希釈化するリスクがあるため、新製品には適用できない。

ウ　第三者ソース(専門誌、専門機関、知名度が高い評論家、ステータスがあるユーザーなど)による高評価は、ブランドに対する高い信頼性を付与し、消費者の態度を向上させるが、ソーシャルネットワーク上での影響力は極めて小さい。

エ　著名人による推奨は、当該著名人のイメージと結びつく知覚は形成されるが、ブランドが思い出されないリスクがあり、ファン以外の注意はひきつけられない。

オ　ライセンス供与は、在庫費用や製造費用をかけずにブランド認知を増やすことができるが、過剰露出になった場合、消費者の飽きが生じるリスクがある。

第38問

ブランドに関連するさまざまな概念(以下、「ブランド関連概念」と呼ぶ)が提唱されている。次の文中の空欄Ａ～Ｄに入るブランド関連概念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。

消費者は、ブランドが有する［ A ］に魅力を感じ、その度合いが強くなると［ B ］を有するようになる。その結果、当該ブランドを優先的に選択する［ C ］を示すようになる。こうした一連の心理的プロセスの結果として形成される消費者の［ D ］は、当該ブランドが他ブランドに比した競争優位性を獲得するうえで極めて重要である。

【ブランド関連概念】

① ブランド・ロイヤルティ
② ブランド・パーソナリティ
③ ブランド・リレーションシップ
④ ブランド・エクイティ
⑤ ブランド・アタッチメント

〔解答群〕

ア　Ａ：②　Ｂ：①　Ｃ：⑤　Ｄ：④
イ　Ａ：②　Ｂ：⑤　Ｃ：①　Ｄ：③
ウ　Ａ：④　Ｂ：①　Ｃ：⑤　Ｄ：②
エ　Ａ：④　Ｂ：②　Ｃ：⑤　Ｄ：③
オ　Ａ：⑤　Ｂ：②　Ｃ：③　Ｄ：①

第39問

顧客と従業員に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　顧客満足を起点とするサービス・プロフィット・チェーンは、高い顧客満足の実現が従業員のモチベーションとサービス品質を高め、結果として従業員満足と企業収益に影響するという流れである。

イ　従業員に対するエンパワーメントが高いほど、顧客ニーズへの対応が早く、また、業務改善へのアイデアが出やすくなるが、サービスの失敗が起こったときのリカバリーは遅くなる。

ウ　従業員満足が顧客満足に影響することは大いにあるが、顧客満足が従業員満足につながることはほとんどない。

エ　従業員を内部顧客ととらえ、自社の理念を従業員と共有し、高い意識とモチベーションを醸成すべく実施されるインターナル・マーケティングの目的には、外部顧客の満足を高めることが含まれる。