Ⓒ

平成 29 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。持ち帰ることはできません。
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、監督員に申し出てその指示に従ってください。
7. その他、受験に当たっての注意事項については、受験票裏面の記載内容等を参照してください。

Ⓒ

DKJC-1C

第 1 問

多角化した企業のドメインと事業ポートフォリオの決定に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　多角化した企業の経営者にとって、事業ドメインの決定は、企業の基本的性格を決めてアイデンティティを確立するという問題である。

イ　多角化した企業の経営者にとって、事業ドメインの決定は、現在の活動領域や製品分野との関連性を示し、将来の企業のあるべき姿や方向性を明示した展開領域を示す。

ウ　多角化した事業間の関連性を考える経営者にとって、企業ドメインの決定は、多角化の広がりの程度と個別事業の競争力とを決める問題である。

エ　多角化した事業間の関連性を考える経営者にとって、事業ドメインの決定は、全社戦略の策定と企業アイデンティティ確立のための指針として、外部の多様な利害関係者との間のさまざまな相互作用を規定する。

オ　多角化を一層進めようとする経営者は、事業間の関連性パターンが集約型の場合、範囲の経済を重視した資源の有効利用を考える。

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　衰退期に入った業界の「金のなる木」事業と「負け犬」事業は可及的速やかに撤退し、成長率の鈍化した業界の「花形商品」事業の再活性化に多くのキャッシュを投入することが重要である。

イ　成長市場で競争優位の実現を期待できる「問題児」の選択と、競争優位性を期待できないが資金流出の小さい「負け犬」事業の中で市場成長率が低くとも高収益事業を選別することは重要である。

ウ　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方では、資金の流入は自社事業の成長率と市場の成長率、資金の流出は自社事業の競争上の地位(相対的な市場シェア)で決まる。

エ　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方は、事業間のマーケティングや技術に関するシナジーを考慮して、複数事業に対して財務面を重視した資金の再配分のガイドラインとなる。

オ　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方は、自社技術開発、外部技術の導入、外部資金の再配分により、範囲の経済を達成して競争優位性を構築する業界に適用できる。

第 3 問

企業の経営資源に基づく競争優位性を考察する VRIO 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　外部環境の機会を適切に捉え脅威を無力化する経営資源は、業界内において希少でないときに、企業の一時的な競争優位の源泉となる。

イ　希少で価値がある経営資源を保有する企業は、他の企業がその経営資源を別の経営資源で代替するコストが小さい場合、持続的な競争優位を確立する。

ウ　組織内の事務作業を効率化する固有のノウハウは、業界内で希少でない場合、企業の一時的な競争優位の源泉となる。

エ　独自に長い年月をかけて開発した価値ある経営資源を保有する企業は、その資源が業界内で希少でないとき、資源をいかす組織の方針や体制が整わない中でも持続的な競争優位を確立する。

オ　予測が困難な環境変化が起きない場合は、希少で価値があり模倣が難しい経営資源は企業の持続的な競争優位の源泉となる。

第 4 問

日本企業は戦略的にM&Aを活用するようになっているが、M&Aよりも戦略的提携を選択する企業も多い。M&Aには、契約成立前の準備段階と交渉段階、成立後の統合段階でのさまざまな留意点がある。

日本企業のM&Aと戦略的提携に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　M&Aの準備段階では、当事者の持つ研究開発、生産、販売などの重複部分や競合関係の明確化が重要であり、統合段階でデューデリジェンス(due diligence)を開始して機能統合していく。

イ　異業種のM&Aには、基本的には、規模の経済と取引交渉力の増大というメリットがあり、業績不振の立て直しはできないが、自社の必要としない資源までも獲得してしまう恐れはない。

ウ　企業の独立性を維持できる戦略的提携は、パートナーが提携関係を裏切る可能性を最小化しつつ、提携による協力から得られる恩恵を最大限享受することが主な目的であり、企業の評判に悪影響が起こる可能性は、戦略的提携における裏切りのインセンティブを抑制できない。

エ　戦略的提携の目的が経済的な価値と希少性の追求にあっても、持続的な競争優位をもたらすとは限らないが、提携による業界内の新しいセグメントへの低コストでの参入は企業間の強みを補完する試みとなりうる。

オ　同業種のM&Aには、基本的には、範囲の経済と習熟効果の実現というメリットがあり、組織文化の調整のコストは必要であるが、統合のコストはかからない。

第 5 問

日本企業には、社内分社化であるカンパニー制や持株会社を導入して戦略性を一層高めようとした企業が見られる。カンパニー制と持株会社に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　カンパニー制は、企業グループ内の個々の業態ごとに採用できるが、同一業界でのカンパニーごとの個別最適を許容すればカニバリゼーションの助長につながりうる。

イ　カンパニー制は、主要な事業の特定製品やブランドについての管理者をおき、その製品やブランドに関する戦略を策定し、販売活動を調整して統合する機能を持つ。

ウ　カンパニー制は、通常、多角化戦略によって事業領域を拡大する際、不確実性の高い新事業を切り離して法人格を持つ別会社として制度的に独立させ、本業や既存事業におよぼすリスクを軽減する。

エ　純粋持株会社は、株式の所有対象としている企業グループ全体の戦略策定と個々の事業の運営を統合して行えるメリットがあり、傘下の企業の経営戦略を標準化し、集中的に管理する制度である。

オ　純粋持株会社は、通常、企業グループ全体の効率的な資源配分が可能となり、雇用形態や労働条件の設定を標準化する機能を持つ。

第 6 問

オーナー社長が経営する企業の事業承継の方法としてMBO（management buy-out）がある。MBO に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　オーナー社長は、外部の投資ファンドに株式を売却して、役員を刷新して経営を引き継がせる。

イ　オーナー社長は、勤務経験が長いベテランで役員ではない企画部長と営業課長に株式を売却して、経営を引き継がせる。

ウ　オーナー社長は、社外の第三者に株式を売却して、役員ではない従業員に経営を引き継がせる。

エ　財務担当役員と同僚の役員は、投資ファンドの支援を受けることなどを通じてオーナー社長から株式を買い取り経営を引き継ぐ。

オ　役員ではない企画部長と営業課長は、金融機関から融資を受けてオーナー社長から株式を買い取り、役員と従業員を刷新して経営を引き継ぐ。

第７問

企業の競争戦略と持続的な競争優位に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　競争戦略の実行に不可欠な独自の経営資源を持ち、製品市場における規模の経済を実現できれば、代替製品の脅威は事業の収益性に影響を与えず競争優位の源泉となる。

イ　経路依存性のある経営資源は、模倣を遅らせることで市場における競争者の脅威から先発者を保護する。

ウ　顧客からの強い支持を受ける製品差別化は、競合他社との間の競争に勝ち抜く手段である以上に、他社との競争を可能な限り回避できる自社市場構築の手段となる。

エ　差別化した製品と標準的な製品の機能的な差が小さくなるほど、差別化した製品を選好する顧客の割合は低下するが、標準的な製品よりも高い価格を設定し、差別化した製品で高い収益性を確保しようとする場合、できるだけ多くの顧客を対象とすると戦略上の矛盾を生み出す。

オ　スイッチング・コストの発生する状況では、買い手側は、現在使用する製品やサービスと他の代替的な製品・サービスと価格や機能が同じであったとしても、別のものとして見なす。

第 8 問

規模の経済は、モノづくりをする企業にとって重要である。規模の経済を説明する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　売り上げの増大をもたらすように複数の製品を組み合わせて生産するようにする。

イ　買い手にとって購入価値が高まれば販売数が増大するので、製品の普及度に注目してクリティカルマスを超えるようにマーケティング組織の規模を維持する。

ウ　現有製品の特性を分析し直し、製品の構成要素の機能や性能を向上させて、新たな経済価値を付与した製品の生産を行う。

エ　産出量の増大に伴って 1 単位当たりの製品を産出する平均費用を低下させるべく、一度に数多くのアウトプットを産出するようにする。

オ　累積生産量を増やして単位当たりのコストを下げるようにする。

第９問

成長をめざす中小企業にとって外部資金の獲得は欠かせない。中小企業への資金提供に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　中小企業へ投資する投資事業有限責任組合では、業務執行を伴わない組合員は、その出資額を限度として組合の債務を弁済する責任を負う。

イ　中小企業へ投資する投資事業有限責任組合では、組合の業務を執行する者は有限責任組合員である。

ウ　ベンチャーキャピタルは、株式を公開していない経営課題を抱える中小企業に対して、新株と引き換えに事業成長のための資金を潤沢に提供することを通じて中小企業の企業価値を高める。

エ　ベンチャーキャピタルは、役員派遣や経営のモニタリングをすることによって、有望な中小企業に投資した資金を、新規株式公開やＭ＆Ａを通じて回収する可能性を高める。

オ　ベンチャーキャピタルは、有望な中小企業に対して、本体や他のベンチャーキャピタルが運用するファンドを通じた投資と本体の自己資金を原資とした投資のスタイルで、中小企業の企業価値を高める。

第10問

企業では、新製品開発や新規事業などのプロジェクトが円滑に進むように、さまざまな方法を用いて進捗管理を行っている。そのような進捗管理に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　技術開発と市場開拓が並行して事業化が進行すれば、技術開発面の課題を早期に発見して、その解消活動が販売における課題解決に結びつくので、基礎研究成果を応用研究につなぐ際のダーウィンの海と呼ばれる課題の克服に有効である。

イ　技術や市場が新規の製品の開発に取り組む場合、現場で培った経験や知識の活用が開発時間やコストを節約するキーポイントになる。

ウ　新製品の事業化では、顧客や市場の評価を早期に把握して、その結果を開発活動にフィードバックして、場合によっては開発段階が後戻りすることを許容する方が新製品の迅速な立ち上げに有利に働く。

エ　プロジェクトのある段階から次の段階への移行ごとにチェックポイントを設けるステージゲート管理では、移行可否の判断基準の設定や移行可否の権限が各段階に与えられないため、管理が甘くなって見込みの低いプロジェクトを温存することになりやすい。

オ　プロジェクトの複数の段階の活動を同時に並行して行うと、開発の早い段階からプロジェクト内で情報交換が進むが、情報の複雑性も高くなるので、開発期間が延びたり、開発コストが余計にかかりやすくなる。

第11問

製品のイノベーションを起こすには、企業の内外の知識や情報を動員し、それを有効に活用することが重要である。イノベーションのタイプと知識の関係に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　アーキテクチャの構成要素の改善を積み重ねながら、製品を進化させるイノベーションでは、システムの複雑性に対処するための専門横断的に共有される知識が重要になる。

イ　アーキテクチャの構成要素の組み合わせやつながり方を変えることによって生み出されるイノベーションでは、専門領域に固有な知識がイノベーションの機会を捉えるうえで重要な役割を担う。

ウ　アーキテクチャの構成要素を見直して、ユーザーの価値の変化に適応した製品コンセプトを生み出すイノベーションでは、専門的な技術知識や経路依存的に蓄積される知識が有効になる。

エ　アーキテクチャを変えることなく、構成要素のイノベーションを起こそうとするモジュラー・イノベーションでは、その構成要素をめぐって培われた学習や経験などのノウハウ的な知識を用いることが有効である。

オ　製品コンセプトを変えるようなラディカルなイノベーションでは、専門的な技術知識を持たないユーザーからの製品価値評価を用いずに、研究開発部門から生み出される専門知識を活用することが重要になる。

第12問

自然災害や大事故などの突発的な不測の事態の発生に対応することは、企業にとって戦略的な経営課題であり、停滞のない企業活動の継続は企業の社会的責任の一環をなしている。そのような事態への対応に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　カフェテリア・プランは、多くの場合、ポイント制によって福利厚生メニューを自主的に、また公平に選択できるようにしているので、突発的な災害などの支援に活用できるメニューは盛り込めない。

イ　クライシス・マネジメントは、想定される危機的事象を予測し、事前にその発生抑止や防止策を検討して危機への対応を図ろうとするものである。

ウ　コンティンジェンシー・プランでは、不測の事態や最悪の事態を想定して、その事態が与える業務間の影響を測るべく、事業インパクト分析を重視して危機対応の計画を策定するのが一般的な方法である。

エ　事業継続計画(BCP)では、事業停止の影響度を評価分析して、業務の中断が許される許容期限を把握して業務の復旧優先順位を導くために事業インパクト分析の実施が行われる。

オ　事業継続計画(BCP)は、災害時のロジスティクスの確保を重視した企業間ネットワークの構築を目指すものとして策定されている。

第13問

世界的に展開する企業にとって、本国親会社と海外子会社との関係は重要となる。グローバルな統合の必要性と現地市場への適応の必要性を軸にした多国籍企業の戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　規模の経済が作用し、現地市場への適応の必要性が低い製品を提供する企業では、通常、本国親会社のリーダーシップで、各国の子会社の能力を最大限に発揮させ現地向けの製品を開発して全体の効率性を高める。

イ　グローバルな統合の必要性は低く、現地市場への適応の必要性は高い製品を提供する企業では、通常、全社方針のもと複数の国に共通する製品需要を吸い上げて集中的に生産拠点と販売拠点を整備し製品を供給する戦略をとる。

ウ　現地の習慣や文化への配慮の必要性は高く、グローバルな統合の必要性は低い製品を取り扱う企業では、通常、海外子会社が独自に製品開発やマーケティングに取り組み、現地の需要の変化に即座に対応する戦略がとられる。

エ　製品開発の固定費が大きく、各国の認可と文化的理解の必要性が高い製品を取り扱う企業では、通常、全社方針のもと集中的に生産拠点と販売拠点を整備し製品を供給することで全体の生産性を高める。

オ　製品開発の固定費が大きく、現地の習慣や文化への配慮の必要性が低い製品を取り扱う企業では、通常、国ごとに対応した製品開発、マーケティング、生産の戦略をとることで、現地のニーズにきめ細かく対応する。

第14問

組織構造のデザインに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　異なったタスクを組み合わせて、顧客に提供するサービスとしてまとめる方法を、機能部門化という。

イ　指揮命令系統は、組織のトップからロアーに至る権限の系統であるが、組織横断的なコミュニケーションを可能にする情報ネットワーク技術の発展によって、指揮命令系統は組織デザインの要素としては必須ではなくなっている。

ウ　仕事を細かく分割された作業ルーティンとしてではなく、トータルなプロセスとして任せるように割り当てることを、職務の専門化という。

エ　職務の標準業務手続きの公式化が進むほど、職務の進め方に対する個人の自由裁量は小さくなる。

オ　組織の頂点に意思決定を集中する度合いとして集権化と分権化が決められ、集権化するほど環境変化への対応力を高めることができ、分権化するほど迅速な組織的な行動が可能になる。

第15問

組織における一連の活動プロセスを制御するコントロール・システムのデザインに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　サプライヤーから原材料や設備を入手する際に、さまざまな性能やスペックを事前にテストするフィードフォワード・システムは、最終的なアウトプットの性能をあらかじめ保証できるため、一連の活動プロセスの上流にある活動の制御に有効である。

イ　職務記述書や標準業務手続きなど、一連の活動プロセスの外部にある情報処理メカニズムによって活動を制御するオープンループ・システムは、成果の望ましさを評価するメカニズムを備えていないため、管理者は組織構造のプログラム化された側面を評価する必要がある。

ウ　組織の外部環境にある基準によって組織における一連の活動プロセスの成果を評価するオープンループ・システムは、プロセス全体を制御するのに適している。

エ　対象となる一連の活動プロセスのアウトプットからの情報を利用するフィードバック・システムは、アウトプットが出てから短時間で活動が修正可能なケースが相対的に多いため、上流にある活動の制御に有効である。

オ　対象となる一連の活動プロセスのアウトプットからの情報を利用するフィードバック・システムは、提供される情報が正確に把握できるので、上流にある活動の制御に有効である。

第16問

モチベーション理論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　A. マズローの欲求段階説は、多様な欲求が同時に満たされることによって、個人のモチベーションが階層的に強まっていくことを提唱した。

イ　D. マクレガーのX理論とY理論は、個人は肯定的側面と否定的側面の両面を併せ持つことを示し、状況に応じてモチベーションを刺激する組み合わせを変化させる必要性があることを提唱した。

ウ　D. マクレランドの三欲求理論によれば、報酬や社会的な成功よりも個人的な達成感を強く求める人は、自分の能力を超えたチャレンジングな仕事を好み、他者と親和的な関係を結ぶリーダーになろうとする傾向を持つことを提唱した。

エ　F. ハーズバーグの二要因理論では、従業員が不満足を知覚する衛生要因と、満足を知覚する動機づけ要因を独立した要因として捉え、必ずしも不満足を解消せずとも、モチベーションを高めることができることを提唱した。

オ　V. ブルームの期待理論によれば、モチベーションは将来に対する合理的な計算として捉えられ、特定の努力によって実現される目標の期待値と、目標を実現することによって得られる報酬の期待値の総和として把握できることを提唱した。

第17問

個人が特定の組織に継続して参加する現象を説明する概念として、組織コミットメントが知られている。組織コミットメントが高まる理由として、最も不適切なものはどれか。

ア　個人が目指す目標や価値観と組織のそれらとが一致しているため。
イ　自分の専門分野や職業に対して強い心理的愛着を持っているため。
ウ　組織のメンバーに対する好意を持ち、組織に参加すること自体に誇りを持っているため。
エ　長い時間の訓練を費やして身につけた技術や知識が他の組織に転用できないため。
オ　複数の企業を転々と移動するより、１つの企業にとどまることが道徳的に正しいと考えるため。

第18問

働き方の多様化とともに、個人にとっての働く意味や価値を問うキャリア概念の重要性が増している。D. スーパーらによるキャリアに関する命題として、最も不適切なものはどれか。

ア　キャリア発達とは、職業的自己概念を発達させていくプロセスである。
イ　職業的自己概念は、私生活の満足やパーソナリティとは独立に構成される。
ウ　職務満足は、職業的自己概念を適切に表現する場を見つける程度によって決まってくる。
エ　人の職業に対する好みや能力は、時間や経験とともに変化し、職業的自己概念として社会的に学習されていく。
オ　人はそれぞれ異なるパーソナリティを持っている一方で、職業に必要とされる能力とパーソナリティには独自のパターンがある。

第19問

組織メンバーに共有された価値観や信念など、目に見えない基本的仮定に対処するためには、具体的な組織文化の類型についての知識が必要となる。組織文化の特徴と管理者に求められるリーダーシップに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　安定性と予測可能性を重視するハイアラーキー文化では、信頼性の高い製品やサービスを提供するために、規則や手続きを遵守するリーダーシップが求められる。

イ　企業を親しい仲間達の集まりのようなものと見なすクラン文化では、自らの経営理念を組織内部に浸透させ、従業員に共有された強い価値観を作り出すために、さまざまな社会化研修を行うなど教育者としての強いリーダーシップが求められる。

ウ　競争環境への対応を優先するマーケット文化では、規則や手続きなどの組織内プロセスよりも、市場シェアの向上などの結果を重視し、現実主義的なリーダーシップが求められる。

エ　変化する環境下で直面する課題に即興的に対応するアドホクラシー文化では、イノベーションと創造性が重視され、リスクを進んで取っていこうとする企業家的なリーダーシップが求められる。

第20問

組織的知識創造プロセスとして、野中郁次郎が提唱するSECIモデルに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　SECIモデルにおける共同化ないし社会化(Socialization)とは、新入社員の研修活動を通じて組織文化に適応させることを意味し、組織メンバーとしての自覚を促すことによって社内での行動パターンを身につけさせることを促す。

イ　SECIモデルにおける表出化(Externalization)とは、新製品のイメージなどが具体的な言葉によって新製品コンセプトとして表現されていくような、社会化を通じて獲得された暗黙知を形式知に転換するプロセスを意味する。

ウ　SECIモデルにおける内面化(Internalization)とは、実践を繰り返すことを通じて、内面化された知識を他者にも伝えていくことを意味する。

エ　SECIモデルにおける連結化(Combination)とは、形式知と暗黙知が組み合わされることを通じて、すでに言語で表現されている既存の製品コンセプトが、新製品コンセプトへ転換されていくことを意味する。

第21問

組織を取り巻く環境の変化が激しくなるにつれて、絶えざる組織変革が求められる一方で、組織アイデンティティの重要性が認識されてきている。組織アイデンティティに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　異なる利害関係者が関わる組織においては、コンフリクトなどが頻繁に発生するため、組織アイデンティティは効果を発揮することができない。

イ　組織アイデンティティは、業界内の自社の競争上のポジションなどを認識することを通じて確立されるもので、トップマネジメントが経営理念や組織文化に反映していく自社のイメージを意味する。

ウ　組織アイデンティティは、組織の構成員による自己認識であるため、組織の外部からの影響を受けて変化する可能性が少なく、組織に強い一体感をもたらす効果がある。

エ　組織アイデンティティは、他者から自社がどう見られているかを映し出すとともに自社のイメージを他者に印象付け、組織文化に埋め込まれると同時に組織文化の理解を表したものとなる。

オ　単一の組織アイデンティティは外部環境への適応に対する抵抗要因となるため、複数の組織アイデンティティを持つことが、環境への過剰適応を生み出す可能性がある。

第22問

組織の計画的変革にはさまざまな手法があるが、その多くの背後にはK．レヴィン(Lewin)らが主張した、解凍―変化―再凍結モデルがある。この計画的変革モデルに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　解凍の際には、新しいことを学ぶだけでなく、その人のパーソナリティや社会関係と一体化していることをやめることが含まれるため、変わろうというモチベーションを起こさせることが重要である。

イ　解凍の際に変革に対して組織メンバーを動機づけるためには、自分たちの過去の失敗を認めることに対する不安や脅威を持たないよう、組織が危機に直面しているという意識を持たせないよう配慮する必要がある。

ウ　再凍結の過程では、新しい行動様式を身につけた人にとって重要な他者たちから、その行動や態度を認めてもらえるかどうかを試す機会を持たせる必要がある。

エ　再凍結の過程では、新しい役割や行動が、その人のアイデンティティにあっているかどうか、パーソナリティと矛盾しないかどうかを確認する機会を持たせる必要がある。

オ　変化の過程では、模範的な役割を演じるロールモデルや信頼のおける仲間たちとの同一視と、そうした人々の立場から新しいことを学ぶことが必要である。

第23問

契約社員やパートタイマー、派遣労働者、請負労働者など、正社員以外で組織に雇用される労働者は、広く非正社員と呼ばれてきたが、近年は定型的・補助的な職務にとどまらず、正社員と同じ責任を持って職務に従事する質的基幹化が起こっている。質的基幹化に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　機密事項の漏洩が発生しやすくなっている。
イ　職場の一体感が低下しやすくなっている。
ウ　正社員との賃金格差に非正社員が不満を感じやすくなっている。
エ　長期的な視点から見た正社員の育成が困難になっている。
オ　非正社員は正社員に期待されている役割を担うことができるようになっている。

第24問

労働契約の締結に際しての労働基準法に基づく労働条件の明示義務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、期間の定めがあって満了後に更新する場合があるときは、「労働契約を更新する場合の基準に関する事項」を書面の交付によって明示しなければならない。
イ　使用者は、「所定労働時間を超える労働の有無」及び「所定労働時間を超えて労働させる程度」については、書面の交付によって明示しなければならない。
ウ　使用者は、「表彰に関する事項」については、それに関する定めをする場合であっても、そのことを明示する必要はない。
エ　使用者は、労働者に適用される労働条件が規定されている部分を明らかにした就業規則を交付したとしても、当該事項の明示義務を果たしたことにはならない。

第25問

解雇に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　会社が定める試用期間中の労働者については、労働基準法第 20 条に定める解雇予告に関する規定は適用されることはない。

イ　使用者は、労働者を解雇しようとする場合においては、少なくとも 30 日前の予告をしなければならないが、労働者側からする任意退職についても、就業規則その他に別段の定めがない場合には、少なくとも 30 日前の予告が必要である。

ウ　日々雇い入れられる者については、その後引き続き使用されるに至った場合でも、労働基準法第 20 条に定める解雇予告に関する規定が適用されることはない。

エ　労働者の責に帰すべき事由により、使用者が労働者を即時解雇する意思表示をし、当日所轄労働基準監督署長に解雇予告除外認定の申請をして翌日以降その認定を受けたときでも、その即時解雇の効力は、使用者が即時解雇の意思表示をした日に発生する。

第26問

労働基準法に基づく賃金の支払いに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　使用者が賃金を労働者の銀行口座への振込みによって支払うためには、当該労働者の同意を得なければならない。

イ　使用者は、年俸制で年俸額が 600 万円の労働者に対しては、毎月一定の期日を定めて月 50 万円ずつ賃金を支払わなければならない。

ウ　賃金は、直接労働者に支払わなければならないが、未成年者の親権者または後見人は、その賃金を代わって受け取ることができる。

エ　毎月の第 4 金曜日というような特定された曜日に定期賃金を支払うことを、就業規則で定めることができる。

第27問

労働基準法に定める変形労働時間制および裁量労働制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、1か月単位の変形労働時間制を採用した場合において、変形期間が開始した後に、労働基準監督署に届け出た労働日並びに始業及び終業の時刻と異なる日時に労働させた場合であっても、結果として、変形期間を平均して週40時間の範囲内で労働させていれば、残業代を支払う必要はない。

イ　使用者は、1年単位の変形労働時間制を採用した場合において、対象期間が開始した後に、労使協定で定めた労働日並びに始業及び終業の時刻と異なる日時に労働させた場合であっても、結果として、1日10時間、1週52時間の範囲内で労働させていれば、残業代を支払う必要はない。

ウ　専門業務型裁量労働制については、適用される労働者の個別の同意を得ることは要件とされていないが、企画業務型裁量労働制については、適用される労働者の個別の同意を得なければならない。

エ　フレックスタイム制は、始業及び終業の時刻の両方を労働者の決定に委ねることを要件としておらず、始業時刻又は終業時刻の一方についてのみ労働者の決定に委ねるものも含まれる。

第28問

マーケティングにおける価格に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　価格には、品質のバロメーターとしての役割や、プレステージ性を顕示する機能も含まれている。後者に関しては威光価格の考え方があるが、これは消費者の価格感度を高め、需要の価格弾力性を低下させるうえで重要な手法である。

イ　コモディティ化に陥っていた製品のブランドイメージをマーケティング努力によって向上させることに成功すると、その製品の需要曲線は上方に移動し、数量プレミアム、価格プレミアム、またはその両方が発生する機会が生じる。

ウ　高い市場占有率をもつ企業は、しばしば同種製品市場での競争相手となる他の上位企業と相談し、それぞれの製品の価格に関する意思決定を行うことがある。これによって市場における競争の公正性が担保され、非価格競争が促される。

エ　マーケティング・コンセプトでは、顧客指向が最優先課題であるため、新製品の市場導入期においては利益指向を追求しないことが強調されている。

第29問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

高性能オーディオ製品を生産しているメーカーA社は、B地区にそれぞれ店舗を構える小売業のX社とY社に卸売を行っている。かつてはX社とY社の小売店舗はともに、丁寧な対面販売と手厚いサービスを重視していた。ここ数年の間、X社が従来の方向性を強化する一方、Y社は販売員を減らし、店舗への投資を削減して販管費を節約し、それを低価格に反映させるディスカウント戦略をとるようになっていた。①その結果、多くの消費者がX社の店舗で情報探索し、Y社の店舗で実際の商品の購買を行うという傾向が顕著化した。②X社はY社の行動の影響による売上不振を打開するため、自らもY社と同様の戦略をとるようになっていった。

（設問1）

文中の下線部①に示すような状況を表す語句として、最も適切なものはどれか。

ア　クロスバイイング
イ　ダンピング
ウ　ブラウジング
エ　フリーライディング

（設問２）

文中の下線部②に示すＸ社およびＹ社の行動がメーカーＡ社にもたらすであろう結果として、最も適切なものはどれか。

ア　Ａ社はＸ社とＹ社に対して、自らの製品の小売段階における価格を設定し、それを厳守することを両社に約束させた。

イ　Ｘ、Ｙ両社による価格競争の結果、Ａ社の製品は高い市場シェアを実現するとともに、ブランドの強化を図ることができた。

ウ　Ｘ社とＹ社が同じ商圏の中で価格競争を通じて顧客の奪い合いを行うようになったため、Ａ社は両社に対する卸売価格の引き上げに成功した。

エ　Ｘ社とＹ社が価格競争を展開することによって、Ａ社が長年をかけて築いてきたブランドイメージが毀損（きそん）された。

第30問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

マーケターがその活動の場として選択する市場は、①ターゲット・マーケット・セグメントあるいは対象市場、標的市場などと呼ばれる。どのような市場セグメントをターゲットとするかは、企業の戦略や資源・能力の多様性に関連している。また、②ターゲットとする市場セグメントの選択パターンは、マーケターが対象とする製品と市場、あるいはそのいずれかの選択に依存する。

（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　Ａ社は、面や胴、小手、剣道着、はかまといった剣道用品を総合的に企画・生産するメーカーである。同社は、幼児・小学生、中高生、大学生・一般といった年齢を変数とした市場セグメントのそれぞれに適した製品群を生産している。これは、選択的専門化によるターゲティングの代表例である。

イ　老舗の豆腐製造業者Ｂ社は４代にわたって、家族従業者だけで豆腐の生産に携わっている。豆腐の販売先は、大都市に立地する日本酒バー数店舗のみである。これは、製品専門化によるターゲティングの典型例である。

ウ　タオルメーカーのＣ社は、同社のランドマーク商品である、手触りのよいハンドタオルシリーズのブランドによって、高級ホテルやレストラン、スポーツジム、贈答品専門店など幅広いターゲットに対する働きかけを行っている。これは市場専門化によるターゲティング・アプローチである。

エ　ハンドメイドのスポーツ自転車を製造・小売するＤ社は、小さな製造小売事業所２店舗を通じて、ファッション性と堅牢度の高い製品を提供している。製品は洗練されたデザインを持つが、競技指向や機能性指向とは対照的な、ファッション性を求める市場セグメントがターゲットである。これは、集中によるターゲティングである。

（設問２）

文中の下線部②について、下表の空欄Ａ～Ｄ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。

		市場	
		既存	新規
製品	既存	A	C
	新規	B	D

〔解答群〕

ア　Ａ：競争相手の顧客奪取
　　Ｂ：新製品で顧客深耕
　　Ｃ：顧客内シェアの向上
　　Ｄ：フルライン化による結合効果

イ　Ａ：顧客層拡大
　　Ｂ：新製品で顧客深耕
　　Ｃ：顧客内シェアの向上
　　Ｄ：製品系列の縮小

ウ　Ａ：顧客内シェアの向上
　　Ｂ：新製品で顧客深耕
　　Ｃ：既存製品の新用途開発
　　Ｄ：新製品で市場開拓

エ　Ａ：新製品で顧客深耕
　　Ｂ：新・旧製品の相乗効果
　　Ｃ：顧客内シェアの向上
　　Ｄ：フルライン化による結合効果

第31問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

長年にわたり、羽毛布団の製造小売を行ってきたＹ社は、近年、拡大を続ける全国チェーンのインテリア専門店に羽毛布団の顧客を奪われてしまったため、新社長のＰ氏は羽毛を原材料とした新製品の開発を通じて、新たな顧客を創造するという構想を練り始めている。所有する生産設備もうまく活用する形での新製品開発に向け、Ｐ氏は中小企業診断士であるＱ氏から基本的な製品開発①のプロセスについてアドバイスを受けている。

その結果、いくつかのコンセプト②案がリストアップされた。ここから一年間を費やしてそれらからいくつかの製品を市場投入段階まで到達させることを念頭に置いて、Ｐ氏はそのための準備に取り組んでいる。Ｐ氏は、まず市場動向を把握し、競合となりうる製品・企業を特定するための作業③に着手している。

（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　近年では、有体の製品とそれらの使用価値を高めるための無体財を組み合わせて提供し、顧客の囲い込みを図る、レッドオーシャン戦略と呼ばれるアプローチが顕著になっている。

イ　新製品を開発する際には、製品系列のラインの幅と奥行きの全体的な構成のバランスを保つ必要がある。そのための一連の分析をクロスセル分析という。

ウ　幅が広く、奥行きも深い製品系列を有する消費財メーカーは、それを経営資源として活用し、流通業者から有利な取引条件を引き出せる可能性をもっている。

エ　マーケティング指向の立場をとる企業は、いわゆるシーズ(seeds)を出発点とした新製品・新サービスの開発は行わない。

（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　新製品のコンセプト開発においては、既存顧客や顕在顧客に対象を絞り、その中での市場セグメンテーションを行うことが重要である。

イ　新製品のコンセプト策定に当たっては、組織内部の部門間での伝わりやすさを第一とし、顧客を含む、企業の外部に対する分かりやすさは事後的に検討される。

ウ　製品コンセプトとは、ある製品が顧客に提供しうる価値を端的に示すものである。それによって、買い手が製品やサービスを購買したいと思うようになる。

エ　製品コンセプトの開発に先駆けて探索的調査が実施されることが多いが、観察法はその段階で有用でないとされている。

（設問３）

文中の下線部③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、組織の外部環境を捉えるための方法である。これは、政治的環境、企業文化的環境、社会的環境、技術的環境という４つの側面から外部環境を把握することを支援する。

イ　SWOT 分析は、組織の内部環境の把握に限定した方法であるが、自社の強みと弱み、機会と脅威のそれぞれを構成する要素を整理するために有用である。

ウ　相対的市場シェアとは、最大の競争相手の市場シェアで自社の市場シェアを割る（除する）ことで算出される数値である。この値が 50 ％を超えていれば、自社はその市場のリーダー企業である。

エ　有効市場とは、ある製品・サービスに対する十分な関心をもち、購買に必要な水準の収入を有しており、かつその製品・サービスにアクセスすることができる消費者の集合のことである。

第32問

次の文章は、マーケティングにおける競争の次元について例を示したものである。文中の空欄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。

缶コーヒーの製品カテゴリーでは、毎年、多くの製品が投入されている。異なるメーカー間では、缶コーヒー製品をめぐり［ A ］競争を繰り広げている。また缶コーヒーは、緑茶や紅茶、炭酸飲料とも顧客を奪いあっており、この競争は産業競争と呼ばれる場合がある。

さらに、缶コーヒーは、コンビニエンスストアやファーストフードチェーンが提供する安価な淹(い)れたてコーヒーとも［ B ］競争をしている。また、給料日前に節約のため缶コーヒーを我慢して、新聞やスイーツを購入するといったケースがあるように、缶コーヒーは消費支出をめぐり多くの製品と［ C ］競争をしている。

〔解答群〕

ア　Ａ：一般　　Ｂ：機能　　Ｃ：便益

イ　Ａ：一般　　Ｂ：形態　　Ｃ：機能

ウ　Ａ：形態　　Ｂ：機能　　Ｃ：一般

エ　Ａ：ブランド　　Ｂ：一般　　Ｃ：便益

オ　Ａ：ブランド　　Ｂ：形態　　Ｃ：一般

第33問

消費者の購買意思決定に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　原材料や味に特徴がある多様なドレッシングが販売されている。アサエルの購買行動類型によれば、商品間の差を理解しやすく、低価格で特にこだわりもなく購入できる商品に対して、消費者は多くを検討することなく、慣習的な購買行動をとりやすい。

イ　テレビを買い替える場合、過去の使用経験から特定ブランドに好ましい態度を有している消費者の多くは、他ブランドを詳しく検討することなく、当該ブランドを選ぶことがある。こうした決定方略は連結型と呼ばれる。

ウ　特別な人に贈る宝石の購入は重要性の高い買い物であるが、一般の消費者は宝石の良し悪しを正確に判断できない。アサエルの購買行動類型によれば、こうした場合に、一般の消費者は複雑な情報処理を伴う購買行動をとりやすい。

エ　パソコンの購入に際して、消費者は最も重視する属性で高評価な候補製品を選び、その属性で候補製品が同評価であれば、次に重視する属性で選ぶ場合がある。こうした決定方略は辞書編纂型と呼ばれる。

オ　マンション購入に際して、消費者は価格、立地、間取り、環境や建設会社など、検討すべき属性を網羅的にあげ、候補物件において全属性を評価し、総合点が高い選択肢を選ぶことがある。こうした決定方略は EBA 型と呼ばれる。

第34問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

今日の消費者は、マーケティング情報に対して知覚的過重負担に陥っている。コストに見合ったコミュニケーション効果を消費者から引き出すために、企業の担当者は、次の点に注意を払っている。消費者が受け入れる情報や注意を向ける刺激①がどのようなものであるかを理解すること、プロモーションの構成要素を適切にミックスさせること、さらには新たなコミュニケーションツールの活用や、統合型マーケティングコミュニケーション②を実現することである。

（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　消費者が説得的情報に接し、それらを処理するとき、無意識的な場合と比べて意識的な場合に、情報はそのまま記憶に追加されやすい。

イ　消費者は、一般的に、事前に有していた知識や態度と合致した情報を受け入れる傾向がある。

ウ　「天気がよい」といったポジティブな外部要因は消費者の好ましいムードを醸成するが、その結果、製品やブランドに関する説得的情報に向けられる消費者の注意は低下する。

エ　人は接触回数が多い対象の評価や選択確率を高める。よって、マーケティング成果を高めるためには、消費者に製品や製品情報に接触したことを明確に意識させるよう工夫することが望ましい。

（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　消費者生成型の映像コンテンツを広告コミュニケーションに活用すれば、一般的に、金銭的・時間的負担はかからない。

イ　消費者は製品のデザインやパッケージなどから多くの情報を得て、ブランドイメージを形成する。統合型マーケティングコミュニケーションは、消費者とブランドとのこうした多様な接点の統合的な管理を目指す。

ウ　テレビ広告で「詳細は翌日の新聞折り込みをご覧ください」とメッセージを送る手法が増えているが、それぞれのコミュニケーションの影響力は割り引かれる。

エ　統合型マーケティングコミュニケーションにおいては、発信されるメッセージは、企業視点で綿密に練り上げられ、統合される。

第35問

他者や他者集団が消費者行動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　準拠集団とは、消費者の態度や行動の形成に影響を与える所属集団のことである。

イ　消費者間ネットワークを用いて広くマーケティング情報を伝えたいと考えるとき、消費者間の弱いつながりが重要な役割を果たす。

ウ　他者の購買に影響を与えるオピニオンリーダーは、新製品をいち早く購入するイノベーターと呼ばれる人々であることが多い。

エ　人の目に触れる場で使用される製品より、人の目に触れない場で使用される製品の方が、ブランド選択における他者集団の影響が大きい。

第36問

製品やサービスに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　快適なドライブを楽しむことができた、子供の最高の表情を撮影できたといった消費体験を通じて、顧客は各製品に対する価値を見出す。このことを踏まえると、製品やサービス自体には価値の一部しか埋め込まれていないと考えられる。

イ　消費者は、製品が提供する便益やそれらがもたらす満足に消費の価値を見出す。ただし消費者が実際に手にするのは物的な製品自体である。そのため、企業は製品の提供価値よりデザイン、品質、特徴の検討を重視すべきである。

ウ　ホテル業および鉄道業は、部屋あるいは列車(座席)といった有体財を顧客に提供しているため、これらはサービス業と言い難い。

エ　マーケティング視点での製品開発におけるコスト設計では、製造コストと販売コストの低減がすべてにおいて優先課題となる。