

問 題

第1問

経営計画の策定と実行について留意すべき点に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 経営計画策定時には想定していなかったことが起こり、戦略要素に取り入れていくには、計画実行プロセスで学習が起こることが重要になる。
- イ 業界内の競争の変化を予測することは困難なため、経営計画には、ライバル企業をベンチマークしながら変化に柔軟に対応できる権限の範囲を現場にもたせることを織り込むことが大切である。
- ウ 経営計画策定手法の一つであるシナリオ分析では、将来の様々な場合を想定した複数のシナリオを描いて分析することによって、起こりそうな未来を確定していく。
- エ 経営計画は将来のあるべき姿を目指して、科学的に策定されなければならないので、戦略企画部門が情報技術や各種の予測技法を駆使し、高度な専門知識に基づいて、練り上げるべきであるが、全社計画策定の間はライン部門との計画のすり合わせは必要である。
- オ 概して日本企業では、経営計画の実行プロセスにおいて現場から湧き上がる意図していなかった業績部分が大きく、経営計画に基づくプランニング・アンド・コントロールを厳格に行うよりも、経営計画を行動指針として用いる傾向が強い。

第2問

企業ドメインおよび事業ドメインの決定に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 事業ドメインの決定は、通常、企業のビジョンの枠を超えて企業のアイデンティティの確立を規定し、企業の境界を決める。
- イ 事業ドメインの決定は、将来の事業領域の範囲をどう定義するかについて、企業が自らの相互作用の対象として選択した事業ポートフォリオの決定であり、特定の市場での競争戦略に影響を受ける。
- ウ 企業ドメインの決定は、将来だけでなく現在という時間軸でも生存領域や事業分野との関連性を示している。
- エ 企業ドメインの決定は、差別化の基本方針を提供し、新たに進出する事業の中心となる顧客セグメントの選択の判断に影響する。
- オ 企業ドメインの決定は、通常、多角化した複数事業間の関連性のあり方に影響するが、集約型の事業間関連性パターンでは規模の経済を重視して資源を有効利用しようとする。

第3問

企業は、しばしば新規事業分野への進出を図ろうとする。その際に見られる競争上の特徴や企業の行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア これまで世の中になかった製品の開発に成功し、その市場が急拡大すると、大手企業の新規参入を招くことになるため、業績の伸びを意図的に低く抑える。
- イ 企業が新規事業へ進出を図ろうとする場合、通常は当該企業の中核事業もしくは関連分野から始まり、マーケットシェアを維持するために行われる。
- ウ 範囲の経済が生まれるのは、基本的には未利用資源の活用が原因であり、企業規模が大きいほど経済効率が良くなることを意味する。
- エ 主力事業分野に特化すればその分野の固有の技術が深まり、生産能力が強化されるので、それらを生かした新規事業分野への進出が容易になる。
- オ 新分野への進出を図っても、主力事業で競合している企業は、同様の戦略をとることが多く、業界内の既存の競争関係に変化が起きない場合もある。

第4問

プロダクト・ポートフォリオ・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 市場成長率の高い「花形商品」事業から得た資金や「負け犬」事業の売却で得た資金は、「金なる木」事業に集中的に投入して市場地位を維持することが重要である。
- イ 投資家の注目を集める「花形製品」の事業は、マーケットシェアの維持に要する再投資を上回るキャッシュフローをもたらすため、「負け犬」事業からの撤退などのリストラコストの原資となる。
- ウ 衰退期に入った業界の「花形商品」事業は、徐々に投資を抑え、できるだけ多くのキャッシュを生み出させることが重要である。
- エ プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方では、資金の流入と流出は市場と自社事業との成長率で決まる。
- オ 競争優位性のある「金なる木」事業であるが、将来性には大きな魅力がないため、さらなる資金投下には資金効率からの判断が必要である。

第5問

どのような業界においても、競争相手が互いにしのぎを削る熾烈な競争を繰り広げている。企業の競争戦略に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 市場でのニーズが多様化し、それに対応して多数の企業が様々な製品を導入している業界において、製品の設計を見直して生産コストを大幅に切り下げて、標準品が買い得であることを理解してもらい、規模の経済を基に競争優位をつくり出す。
- イ 自社の主力製品に対抗する商品をライバル企業が導入してきたため、自社もライバル企業が高いシェアを占めている商品カテゴリーに自社製品を大量投入することにした。
- ウ 社内の研究開発能力が不十分な場合、外部から技術導入を図ったり、重要な技術部品を社外から調達せざるをえないので、低価格戦略しかとりえなくなる。
- エ 自社が優位を占める成長分野への他社の参入を防ぐために、積極的に生産の増強を図ったり、広告宣伝などのマーケティング活動を展開して、市場支配力を強める戦略を追求する。
- オ リストラクチャリングとは、自社の強みを活かした事業の戦略的再構築のことであり、技術開発競争や価格競争に勝ち抜ける差別的優位性を得るための選択と集中を行うものであるから、積極的に行う必要がある。

第6問

業界での競争地位によって、企業はリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分類できる。業界における相対的な地位を踏まえた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 リーダーは周辺の需要を拡大することによって、売り上げの増加や市場シェアの拡大を図ることができるが、その反面で新製品の投入を遅らせてしまうことになる。
- イ チャレンジャーは、リーダーの製品と類似した製品により、市場全体をターゲットとするフル・カバレッジ戦略でリーダーに追従する。
- ウ チャレンジャーは、リーダーに対する価格・製品・プレイス・プロモーションという4Pの差別化よりも、ドメインの差別化を行う。
- エ フォロワーは特定市場でリーダーの製品を模倣しつつ、低価格志向の市場を狙い生存利潤をえることが基本戦略になる。
- オ ニッチャーは、自社が属する業界のライフサイクルの導入期に活動が活発になり、他社の行動を追従する同質化を推進し、市場全体の規模を広げる役割を担っている。

第7問

規模の経済と経験曲線および経験効果に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 規模の経済と経験効果は連続的に生じ、コスト低下の効果が生じない停滞期間が存在することは少ないが、物理的な特性が効率性の向上の水準を制限する場合もある。
- イ 規模が拡大するにつれて、生産現場で働く従業員の数が増大し、階層化が進むことにより、従業員のコミットメントが低下する傾向がみられる。
- ウ 経験曲線は累積生産量の増加に伴ってコストが低下することや、累積生産量に対応する技術の進歩や改善効果によってコストが低下することを意味するが、生産機能において生じる経験効果に限定されない。
- エ 規模の経済は、規模が増加することによるコストの低下を指し、大規模な工場施設の建設などで模倣することはできるが、経験効果の構築にはある程度の時間を必要とする。
- オ 単一大規模設備に異なる技術を混在させると効率が低下することがあるので、新規技術は規模の経済を阻害することのない制御可能なものに限定されがちである。

第8問

企業としての独立性を維持しながら、投資を抑制しつつ、競争力の向上を図る手段として、戦略的提携が有効な戦略オプションのひとつである。戦略的提携に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 企業の評判に悪影響が起る可能性は、戦略的提携における裏切りのインセンティブを抑制する要素となる。
- イ 提携を通じて多くのパートナー企業に自社の技術規格を採用してもらい、自社技術をベースにした製品による市場占有率を高めることができる。
- ウ 低コストでの代替が可能で、希少性を有する戦略的提携は持続的な競争優位をもたらす。
- エ 内部開発による範囲の経済を実現するコストが戦略的提携によるコストよりも大きい場合、内部開発は戦略的提携の代替とはならない。
- オ 国際競争力を保つべく、規模の経済を狙って同業者が連携してコアな標準部品の生産を特定企業に集中し、生産から撤退した企業はそこから供給を受ける業界の再編成が見られるようになった。

第9問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

技術開発型ベンチャー企業が自社開発の技術の成果を商品化していくプロセスは、いくつかの段階に分かれている。研究段階では研究開発チームなどでシーズを創出し、開発段階では研究から開発へと発想転換してマーケティングによる仕様の絞り込みで製品開発に取り組む。そのうえで、開発した製品を市場へ投入して事業化を成し遂げ、事業の拡大を意図した戦略をもとに生産・販売体制の確立を進めていく。しかし、段階を進めていく過程ではいくつかの障壁に直面し、その回避策を考える必要がある。研究段階から事業化に至るまでの障壁には、①基礎研究で開発されたシーズの社会的な有用性が識別しにくいことによる「デビルリバー（魔の川）」、応用研究と製品開発の間に十分な資金や人材などの資源を調達できない「デスバレー（死の谷）」があり、事業化を成し遂げた後にも、②市場で直面する激しい競争状況を意味する「ダーウィンの海」と呼ばれる障壁がある。

（設問1）

文中の下線部①の「デビルリバー（魔の川）」と「デスバレー（死の谷）」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 技術シーズ志向の研究とニーズ志向の開発では、新たなシーズを絞り込む収束型作業から大きなニーズを見つける発散型作業へ切り替えができなければ、「デスバレー」を越えられずに資金的に行き詰まってしまう。
- イ 基礎研究から生み出された技術が成功するためには、その技術に基づく製品が市場で勝ち抜くことを阻む「デスバレー」と呼ばれる断絶を克服しなければならない。
- ウ 所有している特許権や意匠権などの産業財産権のうち、一部の専用実施権を第三者企業に付与するのを避けることで「デビルリバー」を超える時間の短縮につながる。
- エ 新規事業プロジェクトメンバーに開発エンジニアの他に商品化や顧客マーケティングに近いメンバーを入れることで「デスバレー」の回避につながる。
- オ 「デビルリバー」を回避するには、大学などとの産学連携を積極化するよりも、自社における基礎技術や高い要素技術を必要とする領域を強化した方がよい。

(設問2)

文中の下線部②の「ダーウィンの海」と呼ばれる現象が問題になっている。その説明として最も適切なものはどれか。

- ア 最新の技術で開発された製品が市場競争を通して生き残ることが難しい現象をいう。
- イ ナノテクノロジー分野で微細加工技術をめぐる熾烈な競争が起こっている現象をいう。
- ウ 半導体産業で新規な技術が突然変異的に出現して市場で既存製品を駆逐する現象をいう。
- エ ベンチャー企業が市場競争を通じて多産多死する現象をいう。
- オ 医療技術がITやロボット工学と融合して医療ベンチャーが誕生する現象をいう。

第10問

モジュラー型アーキテクチャーとインテグラル型アーキテクチャーとでは、製品開発や技術開発の進め方が異なる。モジュラー型アーキテクチャーの製品開発や技術開発に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア モジュラー型アーキテクチャーの進展によって、自社開発の固有部品よりも標準部品を使った製品ができるため、価格競争が激しくなる。
- イ モジュラー的な製品は、技術を持たない企業の参入可能性を高めるが、先発企業はシステム統合技術で先行するので、市場シェアを維持できる。
- ウ モジュラー型アーキテクチャーでは、製品サブシステムのインターフェースが標準化されるため、部品メーカーは独自に技術開発を進めることができなくなる。
- エ 部品メーカーにとっては、自社固有の独自技術を挺子にして新規なモジュール部品を開発する必要がなくなるので、これまで取引がなかった組立メーカーにも販路を広げることが重要になる。
- オ 標準化された部品の生産プロセスにおける技術改良の余地がなくなり、差別化が図れなくなり、部品メーカーの収益は悪化する。

第 1 1 問

競争優位の源泉を分析するには、バリュー・チェーン（価値連鎖）という概念が有効である。バリュー・チェーンに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 売上を伸ばすためには、バリュー・チェーンにおける収益性の最も高い部分に自社製品を位置づけることが重要である。
- イ 差別化の効果は、買い手が認める価値と、自社のバリュー・チェーンのなかで作り出した特異性を生み出すためのコストが同水準になった時に最大化する。
- ウ バリュー・チェーンの各々の価値活動とともに、それらの結び付き方は、企業の独特な経営資源やケイパビリティとして認識することができる。
- エ バリュー・チェーンの全体から生み出される付加価値は、個別の価値活動がそれぞれ生み出す付加価値の総和であり、各価値活動が最大限に価値を生み出せるように部分最適化を図っていくことが重要である。
- オ バリュー・チェーン上で収益性の最も高い部分には、独占的な地位の強い企業が常に存在する。

第 1 2 問

製品のモジュール化や開発競争をめぐる問題点や戦略的な適応に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 安価な部分やデバイス等を提供する中間財市場が成立するにつれて、製品のモジュール化が進んで、差別化による競争が激化することになる。
- イ エレクトロニクス業界では、製品のコモディティ化を抑制する方法として、標準部材市場の成立を遅延されるために製品開発のスピードアップが試みられている。
- ウ 技術の高度化につれて、商品の機能が向上するが、競争激化とともに顧客の支払う対価が低下し、商品ニーズの頭打ちとともに、商品価格の下落が見られるようになる。
- エ デファクト・スタンダードとなる規格が登場することによって、多くの企業が同一規格の製品を販売し、機能面での差別化競争や安さを売りにした低価格競争が激化することがある。

第13問

組織変革のプロセスにおいては、現在の状態から望ましい状態への移行過程を適切に管理する必要がある。この移行過程のマネジメント（transition management）においては、変革に対する「抵抗」、変革に伴う「混乱」、変革をめぐる「対立」など様々な問題が生じる可能性がある。これらの諸問題に関する、以下の設問に答えよ。

（設問1）

組織変革における移行過程の「抵抗」問題に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 個人が変革を志向していても、グループの規範がこれを抑制する慣性をもつため変化への抵抗が起きる。
- イ 組織変革における移行過程で、従業員が抵抗するのは、その変革案に問題があることを意味するので、すぐに変革案を修正すべきである。
- ウ 変化へ抵抗する理由として、インターネットの発展により、組織固有の特殊スキルを持つグループが組織の外部へと専門家ネットワークを広げていることが挙げられる。
- エ 組織変革の結果、仕事や立場、権限などがどのように変わるのかは、従業員それぞれの生活にかかわり、変革への抵抗を生むため、変革の初期段階では伝えるべきではない。
- オ 組織構成員がこれまで蓄積してきた経験や技能を無にしてしまうような変革案は、移行過程において抵抗を生みやすいため、望ましくもない。

（設問2）

組織変革における移行過程の「混乱」「対立」問題に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 組織変革における移行過程で予期しない問題が発生した場合、それを速やかに解決するよりは、時間をかけて原因分析し対処する方が好ましい。
- イ 組織内の秩序維持に貢献してきた既存の組織構造に変革が及ぶ場合、日常業務への統制力が失われ混乱が生じることが多い。
- ウ 組織変革における移行過程では、インフォーマルなコミュニケーション・チャネルを使用すると対立が発生しやすいので、フォーマルなコミュニケーション・チャネルのみを利用するよう心がける必要がある。
- エ 組織内で中心的な権力集団からの協力の確保は政治的駆け引きを生みやすいため避けるべきである。
- オ 組織変革における移行過程では、株主や労働組合は対立しやすいので、変革計画の策定にこれらの代表者を参加させることは好ましくない。

第14問

組織における個人のコンピテンシーを高め、自発的に職務にコミットさせるようにするためのプロセスとして、最も適切なものはどれか。

- ア 仕事の方針や目標などの決定にメンバーを参加させる。
- イ 個人の自発的コミットメントを引き出すために、給料を上げる。
- ウ 同僚や高い評価を受けている従業員に対して不公平感を感じないようにするため、従業員相互で評価についての比較をさせないようにする。
- エ 従業員個人の職務を明確に規定し、どの職務を担っても処遇に差が生じないように、一律の賃金体系を導入する。
- オ 上司は、部下のコンピテンシーを評価し、コンピテンシーを最大限に活かすように細かく管理する。

第15問

企業の規模や経営戦略、環境条件などさまざまな要因によって、組織が処理すべき情報の量や質が異なるため、それに応じて異なる組織構造をデザインする必要がある。これに関して、下記の設問に答えよ。

(設問1)

機能別部門組織に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 機能別部門組織では、それぞれの部門が異なる機能を担当しているため、変化する環境でも部門間コンフリクトが発生する可能性は高い。
- イ 機能別部門組織では、各機能部門が専門機能を基礎に編成されているため、全社的なコントロールを担当する次世代のトップマネジメントを養成することが難しい。
- ウ 機能別部門組織では、高度な分権化が進展しているため、トップマネジメントへの集権化の程度は高い。
- エ 機能別部門組織は、単一製品ー市場分野に進出している企業に採用される傾向が高く、専門化の必要な大規模な操業に適している。
- オ 機能別部門組織の利点は、機能部門ごとの専門化の利益を最大限に発揮できる点にあり、その分、規模の経済は犠牲になる。

(設問2)

わが国の事業部制やカンパニー制の特徴の説明として最も適切なものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

- a 事業部制組織は、本社の情報処理負担が軽減されるとともに、事業戦略に関する権限が本社に集中するために、事業部の再編成がしやすくなる。
- b 事業部制では、各事業部は独立採算のプロフィット・センターとして管理されるために、複数の事業部にまたがる総合的な製品の開発などは遅れがちになる。
- c カンパニー制ではコーポレート・ガバナンスが不安定になりやすいので、本社の統制機能を強化する必要がある。
- d いずれの場合も事業分野を細分化して市場の不確実性に対応しようとするれば、組織単位は小さくなりすぎて、企業競争力は弱体化しやすい。
- e 事業部制組織では、各事業部を評価する統一的な基準がないために、本社機構のオーバーヘッドコストが高くなる傾向がある。

〔解答群〕

ア aとb イ aとd ウ bとd エ bとc オ cとe

第16問

企業が従業員の能力開発を目的として行うOJT、Off-JTに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア Off-JTとOJTでは、目的と役割は異なる。Off-JTは、主として社外の技術や知識、ノウハウを社内に取り入れることを目的としたものであり、OJTは、社内の技術やノウハウ、仕事の進め方などを社内に定着させることを目的としたものである。
- イ OJTは、管理職などが日常の活動の中で指揮命令を通して行うものであるから、OJTを計画的に実施したり、マニュアルに基づいてOJTを行うなどということは、実際には困難であり、あまり現実的ではない。
- ウ OJTは、業績などの客観的成果との関連を測定しやすいために、個人に対する学習効果は高い。
- エ OFF-JTは、通常の業務外の集合教育、外部の講習会へ参加して行われるため、計画的に実施することができる長所がある。
- オ Off-JTは、ビジネススクールや通信教育など企業以外の場での自己啓発活動を意味し、個人の自律的キャリアアップに有効な手段である。

第17問

リーダーシップの諸学説に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア フィードラーによるコンティンジェンシー理論では、環境の不確実性が高い場合には高LPCのリーダーシップが、不確実性が低い場合には低LPCのリーダーシップが望ましいとした。
- イ ブレイクとムートンによるマネジリアル・グリッドは、「目標達成能力」と「集団維持能力」という二軸でリーダーシップ特性を分類し、9－9型が最も高い成果を生むとした。
- ウ リッカートによる参加型リーダーシップでは、リーダーは部下の意思決定に積極的に参加し、影響力を行使することが重要であるとした。
- エ パスーゴール理論によれば、フォロワーのタスク特性からあいまいさを排除し、タスク自体から得られる満足度を最大化するリーダーシップスタイルが望ましいという。
- オ リーダーシップに関するアイオア研究によれば、参加型のリーダーシップが、専制型のリーダーシップよりも望ましいという。

第18問

動機づけの過程理論と呼ばれるものには、目標設定理論 (goal-setting theory) や公平理論 (equity theory)、期待理論 (expectancy theory) などがある。これらの理論に関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 目標設定理論によると、従業員により困難な目標を与えたほうが、高い業績を生むと期待される。
- イ 目標設定理論によると、従業員が目標の設定に参加した場合のほうが、目標が与えられた場合と比べ、高い業績を達成すると考えられる。
- ウ 公平理論によると、時間給制度のもとで、過大な報酬をもらっていると感じている従業員は、公平な報酬を得ている従業員と比較して生産量を増やそうとする。
- エ 公平理論によると、出来高給制度の下では、過大な報酬をもらっていると感じている従業員は、公平な報酬を得ている従業員と比較して生産量を維持しながら、品質を低く抑えるよう努力する。
- オ 期待理論によると、結果をあまり気にせず、まず行動を起こしてみるように従業員に働きかけることがモチベーションを高めるためには良い。

第19問

企業組織を活性化する方法の一つとして「組織開発（Organizational Development）」と呼ばれる手法が注目を浴びてきた。組織開発に関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 組織開発は、主にゼネラリストを養成するための従業員能力開発手法の一つで、管理プロセスの全体を経験させることを通じて行われる。
- イ 組織開発は通常の業務を遂行中に「行動を通じた学習（learning by doing）」によって行われる能力開発であり、自己啓発セミナーなどと組み合わせて行くと効果がある。
- ウ 組織開発が重視している価値観として、多様な人を受け入れ、信頼関係をベースに協力的な環境を持った組織が効果的で健全である。
- エ 組織開発においては、取り組みのプロセスを重視し、問題解決の結果にはこだわらない。
- オ 組織開発プログラムが構造変革への介入を行う場合には、権限を集権化し管理者の数を減らすことを通じ、人件費削減といった経済的効果を組織にもたらす。

第20問

労働基準法では、労働者を解雇する場合の解雇制限や解雇手続きについて定められているが、解雇制限や解雇手続きに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 産前・産後の女性が労働基準法の定めにより休業する期間とその後30日間は解雇はできない。
- イ 日々雇い入れられる者や2か月以内の期間を定めて使用される者を解雇する場合は、労働基準法に定める解雇予告や解雇予告手当の支払いの必要はない。ただし、日々雇い入れられる者が2か月を超えて引き続き使用された場合や2か月以内の期間を定めて使用される者が所定の期間を超えて引き続き使用された場合は、解雇予告や解雇予告手当の支払いが必要である。
- ウ 労働契約で試用期間を3か月間と定めた場合にも、解雇予告なしに即時解雇することができるのは、行政官庁の認定を受けた場合を除き、雇入れの日から2週間以内に限られる。
- エ 労働者の責めに帰すべき事由により解雇する場合でも、少なくとも30日前に解雇予告をするか、または30日分以上の平均賃金の解雇予告手当を支払う必要があるが、労働者の責めに帰すべき解雇事由について行政官庁の認定を受けた場合は、その必要はない。
- オ 定年後の再雇用制度を設けている場合に、労使協定で定めた再雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準に達しない高年齢者を再雇用しない場合には、解雇予告の必要はない。

第21問

労働基準法における労働時間、休憩・休日に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 使用者は、所定労働時間が5時間である労働者に2時間の時間外労働を行わせたときは、少なくとも45分の休憩時間を労働時間の途中に与えなければならない。
- イ 使用者は、労働者に対して、4週間を通じ4日以上の日を与え、その4週間の起算日を就業規則その他これに準じるものにおいて明らかにしているときには、当該労働者に、毎週1回の休日を与えなくてもよい。
- ウ パートタイマーなど、勤務態様、職種、本人の希望などによって始業及び終業の時刻が異なる労働者については、就業規則に基本となる始業及び終業の時刻を記載するとともに、具体的な各人ごとの始業及び終業の時刻については、個別の労働契約など等で定める旨の委任規定を設けることでも差し支えない。
- エ 事業場外においてその業務を遂行するために通常必要な時間は、就業規則で定めることができ、この場合の事業場外での労働時間は同就業規則に定められた時間が労働時間とされる。

第22問

安全衛生管理体制に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 常時10人以上50人未満の労働者を雇用する事業場では、業種を問わず、衛生推進者を選任することとされている。
- イ 常時50人以上の労働者を雇用するすべての事業場で設置が義務づけられている衛生委員会の委員には、衛生管理者又は産業医を指名しなければならない。
- ウ 衛生管理者は、少なくとも毎週1回作業場を巡視し、設備、作業方法又は衛生状態に有害のおそれがあるときは、直ちに、労働者の健康障害を防止するために必要な措置を講じる義務がある。
- エ 産業医及び衛生管理者は、ともに原則として選出すべき事由が発生する714日前までに選任し、それぞれ選任したときは、遅滞なく選任報告書を所轄労働基準監督署長に提出しなければならない。

第23問

各社会保険に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 労働者の疾病、負傷、出産は健康保険の対象となるが、死亡は保険給付の対象とならない。
- イ 厚生年金保険には、厚生年金保険の被保険者や老齢厚生年金・障害厚生年金（除く障害等級3級）の受給権者などが亡くなった場合に、その遺族に支給される遺族厚生年金がある。
- ウ 雇用保険は、失業の予防・雇用状態の是正・雇用機会の増大、労働者の福祉の増進を図ることを目的とし、教育訓練は保険給付の対象とならない。
- エ 労働者が通常の通勤経路上での出勤途上、駅の階段を下りているときに足首をひねって捻挫した。このケガは、自らの不注意によるものであるため、通勤災害とはならない。

第24問

次の文章を読んで、以下の設問に答えよ。

製品ライフサイクル（PLC）は、時間の経過とともに、売上がS字形を示して、一般に、導入期、成長期、①成熟期、衰退期の各段階を経ていくとされる。製品ライフサイクルを描くときに何を対象として描いているのかを明確にすることが大事である。

たとえば、テレビのPLCといった場合に、テレビが発売されて以来全期間を対象としているのか、ある個別ブランド、もしくは、ある特定の品番を対象にしているのかによって、描かれるカーブはまったく異なることになる。このようなことが重視されるのは、PLCの段階によって検討されるべきマーケティング活動が異なるからである。

そして、衰退期に入ると、企業は、自社の製品を市場から意図的に撤去することがある。製品ライフサイクルからみて当然だと判断されるものもあるが、②計画的陳腐化と呼ばれるように企業の意図的な製品ライフサイクルの短縮もある。

（設問1）

文中の下線部①成熟期は他の期と比べると、どのような特徴を持っているか。以下の説明で最も適切なものはどれか。

- ア 後期追随者と呼ばれる顧客層が中心となり、市場シェア競争が緩和するので、ブランド戦略を追求する。
- イ 他の製品の生産に流用できない設備は、帳簿価格が清算価値を上回っていれば売却してキャッシュフローを得て、新規投資の原資とする。
- ウ 市場での競争が緩和するので、市場シェアの拡大のために生産や販売の分野に積極的な追加投資をすることが効果的になる。
- エ 通常、成熟期に向かうにつれて流通業者のマージンが減少し、撤退する流通業者が増えるので、製造業企業は強くなった交渉力を活かして流通支配力の強化を図る戦略を担う。
- オ 市場ニーズや需要や技術はほぼ安定するので、コストとサービスが競争上重要になる。

（設問2）

文中の下線部②計画的陳腐化に関する説明として最も不適切なものはどれか。

- ア 買い替え需要ではなく、新規需要を開拓するのに利用される。
- イ 技術革新のスピードが遅い製品領域で利用される。
- ウ パッケージだけを変えることによって心理面で新製品であることを訴えることである。
- エ 製品ライフサイクルを企業が意図的にコントロールすることにより消費市場を活性化させる効果をもつ。
- オ 本質的ではない部分の機能を変えることによって、既存の製品寿命を短縮することである。

第25問

市場調査において一次データを収集するための調査方法に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 観察調査は客観性と正確性に優れているが、収集できるデータのタイプには制約がある。
- イ グループインタビューは、仮説を探索する目的で利用されるが、調査の成否がインタビュアーの力量に大きく左右される。
- ウ 実験法によって、特定の要因間の因果関係を明らかにすることができるが、その他の要因の影響を統制できなければ実験結果を信頼することはできない。
- エ 留置法によってサーベイ調査を行うことによって質問票の回収率と調査結果の信頼性を高めることができるが、調査コストは高くなってしまう。
- オ インターネットを利用した調査は、低コストで短期間に大量のデータを得ることができて、統計的に偏りのないサンプルを得やすい。

第26問

消費者行動を規定する要因には多々あるが、その中の心理的要因に関して、最も適切なものはどれか。

- ア 動機とは、特定状況下における刺激によって想起された、個人的な重要性ないしは関心に対する知覚水準のことである。
- イ 選択的記憶とは、自分の信念を裏付けてくれるような情報は覚えている傾向にあることを指している。
- ウ ライフスタイルとは、人が与えられた情報を選別し、編成し、解釈し、そこから意味のある世界観を形成するプロセスのことである。
- エ 関与とは、人間をある行動に駆り立てる原動力である。
- オ 知覚とは、個人が所属する集団の諸要因を反映した生活パターンである。

第27問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

関与と知識は消費者行動、とりわけ購買意思決定に大きな影響を及ぼす。たとえば、消費者が重視する情報源は、関与と知識の水準によって表のように異なっている。

		関与	
		高	低
知識	高	A	B
	低	C	D

(設問1)

表のA～Dにあてはまる語句の組み合わせとして最も適切なものはどれか。

- | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|
| ア | A：販売員の説明 | B：テレビCM | C：製品仕様書 | D：店頭の現物 |
| イ | A：製品仕様書 | B：店頭の現物 | C：販売員の説明 | D：テレビCM |
| ウ | A：製品仕様書 | B：販売員の説明 | C：店頭の現物 | D：テレビCM |
| エ | A：テレビCM | B：製品仕様書 | C：店頭の現物 | D：販売員の説明 |
| オ | A：テレビCM | B：店頭の現物 | C：販売員の説明 | D：製品仕様書 |

(設問2)

消費者の購買意思決定に関する理論の諸仮説の記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 精緻化見込みモデルによると、十分な「動機」、「能力」、「機会」をもたない消費者は、製品・サービスやブランドに対して、あまり深い考察を伴わずに態度を形成したり、変容させたりする。
- イ 低関与製品を高関与製品に転換するためのひとつの手法は、製品を関与度の高い問題と関連付けることである。
- ウ バラエティ・シーキングとは、低関与製品のうち、ブランド間の差異が小さい場合にみられる頻繁なブランド・スイッチングのことをいう。
- エ 消費者は聞いたことのない小売業者のウェブサイトから製品を購入する際、しばしば意思決定の内容を変更したり、延期したりすることがあるが、その一因は、さまざまな知覚リスクを回避しようという行動にあるといえる。
- オ 消費者は購買意思決定プロセスの中で、完全情報の獲得に基づいて行動するわけではなく、情報処理や意思決定は経験則、つまりヒューリスティクスに左右されることがある。

第28問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

ブランドは製品やその販売者を識別する印として の基礎となると同時に、製品に関する責任の所在を明確にすることで品質や機能を保証する役割を果たす。これがブランドの基本機能であるが、優れたブランドが有する機能はこれだけにとどまらない。

たとえば、これまでに食品や飲料のブラインド・テストでたびたび示されてきたように、ブランドが消費者の を変化させることがある。また、「〇〇ならば耐久性は心配ないだろう」というように、購買行動における消費者の情報処理をブランドが単純化することもある。

こうしたブランドの諸機能によって、競合他社に対して個別市場を形成することで が可能になる。また、消費者の を形成することで、流通組織化の基盤をつくることができる。

(設問1)

文中の空欄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：市場細分化 B：態度 C：価格競争
D：ブランド・ロイヤルティ
- イ A：差別化 B：態度 C：プレミアム価格
D：ブランド・アイデンティティ
- ウ A：差別化 B：知覚 C：プレミアム価格
D：ブランド・ロイヤルティ
- エ A：市場細分化 B：知覚 C：価格競争
D：ブランド・アイデンティティ

(設問2)

ブランドに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 成分ブランドは、コ・ブランディング (Cobranding) の一種であり、最終製品自体がブランド化しているだけでなく、その製品に使用されているパーツなどもブランド化しているものである場合を指す。
- イ プライベート・ブランドは、流通業者が開発した商標のことである。
- ウ ブランド開発では「モノ」を生活シーンと結び付け、「モノへの意味付け」を通じて顧客に価値を伝え、顧客との関係性を構築することが重要である。
- エ ブランド・エクイティとは、ブランド名やシンボルなどと結び付いて形成・蓄積された無形の正味資産を指す。
- オ ブランド・エクステンションとは、ある製品カテゴリーにおいて確立されたブランド名を同種の製品カテゴリー内の新しい製品に活用することである。

第29問

ある製品ラインを販売しているA社は、一部の顧客の支持を得ることができた。次いで、一層の市場浸透を狙って同一製品ラインの中でのアイテムを拡大することに成功してきた。同社は、さらなる業績の拡大を目指して、別の製品ラインへの進出を狙っている。その際に、すでに成功した既存の製品ブランドを利用するかどうか検討している。これに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 新規ブランドを採用すると、新しい製品ラインが失敗した場合に、すでに成功していたブランドに与える影響が少ない。
- イ 既存の製品ブランドから生じるハロー効果を利用することによって、既存の製品ラインの顧客とは別の顧客層に訴求できる。
- ウ 新ブランドをゼロから立ち上げるよりも、コストを低く抑えられる。
- エ 従来とは別の市場に参入することになる場合、既存ブランドを活用してもマーケティング戦略を新規に構築する必要がある。
- オ 同じブランドの製品群が増えることで、既存ブランドが顧客に保証してきた価値や市場におけるブランドの地位・位置づけが曖昧になる可能性がある。

第30問

価格政策に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア コスト・プラス法による価格決定は、ある製品に要する変動費と固定費の水準をもとにして、そこにマージンを付加する方法である。
- イ 日本の小売業では、チラシを用いた特売を活用したH i - L o w政策が採用される場合が多い。その主な狙いは消費者による単品大量購買を喚起することである。
- ウ 小売業者がロスリーダー方式を導入し、フォワード・バイイングを行う場合、保管スペースが削減できたり、商品の鮮度が向上したりする。
- エ 消費者は、特定の製品の価格を正確に記憶していることは少ないが、過去の買い物経験などを通じて蓄積された外的参照価格と、値札情報など実際の買い物場面で提示されている内的参照価格の影響を受けて購買意思決定を行う。
- オ 価格ライン別の価格設定の場合は、各価格ライン内の製品のバリエーションに応じた多様な価格を設定する必要がある。

第31問

垂直型マーケティング・システムに関する説明で、最も不適切なものはどれか。

- ア 企業型チャネル・システムは、チャネル・コントロール力が強い。
- イ 企業型チャネル・システムは、少額の資金でも運営できる。
- ウ 管理型チャネル・システムでは、チャネル・キャプテンが全体を統括する。
- エ 契約型チャネル・システムの代表的形態として、フランチャイズ・チェーン・システムがある。
- オ 契約型チャネル・システムは、参加メンバーの資本的結合度が低い。

第32問

人的販売やクチコミに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 人的販売では、顧客と営業員の信頼関係が主要な役割を果たすため、企業やブランドに対する信頼の影響は限定的である。
- イ 人的販売は、結果統制型の管理システムを通じた費用の低減が顕著な販売促進の手段であり、企業規模の大小を問わず、他のプロモーションよりも予算規模は小さい。
- ウ 人的販売を担う営業担当者や売場担当者は、顧客を説得して購買に結びつけることが役割であり、そのために説得的な情報を一方向で伝達する役割を果たしている。
- エ 消費者の購買意思決定段階の後半になるほどクチコミの影響は小さくなる。
- オ マーケティングにおいてクチコミが重視される原因のひとつに、消費者の情報過負荷がある。

第33問

航空会社は、搭乗距離によるフリークエント・フライヤーズ・プログラム（FFP）を取り入れている。それと類似の、購買金額によるポイント制度（たとえばフリークエント・ショッパーズ・プログラム）が小売業においても、多く採用されている。これに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア クレジットカード利用の場合、ポイント付与率が現金客より低く設定されることが多いのは、両者の販売にかかるコストの差を縮小するためである。
- イ 小売店にとってポイント制度は競争手段であるが、他社によって模倣されやすく、競争優位を維持することは困難である。
- ウ 顧客の実質的支払金額は低くなっても、販売価格それ自体は大幅な値引きをしていないことになる。
- エ 近年では多数のポイントカードを保有している人が増えており、自社のポイントカードを常時携帯してもらえようになるには、高い魅力が必要である。
- オ ポイントを、単一企業内だけでなく複数の企業間で交換利用する場合は、プリペイドカード法による供託金が必要になる。