

## 第1問

(解答)

オ

(解説)

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) に関する問題である。この論点は基本知識で回答できる問題が多いため、しっかり学習をして得点源にしていきたい。

ア 不適切。業界（市場）の成長率は、「今年の市場規模÷前年の市場規模」で算出する。

イ 不適切。累積生産量が増加することでキャッシュインが増加するのは、経験曲線効果である。

ウ 不適切。選択肢の記述は「負け犬」事業の説明である。「問題児」は、相対的市場シェアは低い、市場成長率は高い事業である。

エ 不適切。投資収益率は相対的市場シェアと相関する。

オ 適切。成長市場で自社のシェアが高まることにより生産量が増加していくので、低コストを実現でき価格競争力が高まる、または利益率が高まるというのが、PPMの基本的な考え方である。

## 第2問

(解答)

エ

(解説)

C. M. クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』(The Innovator's Dilemma) に関する問題である。イノベーションのジレンマとは、現有市場に適合した技術や顧客ニーズを重視しすぎて、次世代技術に乗り遅れてしまうことである。

ア 不適切。破壊的技術の市場予測は、単にわからないのではなくそもそも知り得ないものであるため、市場予測や計画の正確さではなく、試行錯誤の繰り返しの中で発見・形成されていくものであるとクリステンセンは説明した。

イ 不適切。ローエンド型破壊は、圧倒的な低価格や簡便性を実現する破壊的な商品を開発し、既存のハイエンド商品に対抗するイノベーションであり、新市場型破壊は、既存商品のローエンド市場ではなく、これまでとは異なる新規市場に参入するイノベーションである。どちらのイノベーションも、当初は既存の製品・サービスよりも性能が劣るが、次第に性能

を高めて主要市場で通用するレベルに至ると、破壊的技術が主要市場を侵食することになる。

ウ 不適切。破壊的イノベーションを実現させるためには、小さな機会や小さな勝利にも前向きになれる小さな組織に任せる必要があるとクリステンセンは主張した。

エ 適切。破壊的イノベーションを実現させるためには、主要組織の資源の一部は利用するが、プロセスや価値基準は利用せずに、破壊的技術に適した価値基準やコスト構造を持つ違ったやり方を作り出す必要があるとクリステンセンは主張した。

### 第3問

(解答)

ア

(解説)

権限の根拠に関する問題である。

ア 適切。権限受容説は、権限は部下が命令を受け入れることで初めて成立するという考えであり、部下が受入れにくい命令の場合、組織は混乱するリスクを抱える。上司は、部下に受け入れられやすい命令を出すこと、それが無理な場合は報酬や罰を用意すること等によってそのリスクを回避していると考ええる。

イ 不適切。権限受容説では、①理解できる命令であること、②命令が組織目的と矛盾しないこと、③命令が、自分の個人的利害と矛盾しないこと、④精神的、肉体的に命令に従うことができることの4条件を満たすことによって、人は権限を受容して命令に従うと考ええる。

ウ 不適切。権限移譲の源が上位の者にさかのぼるとするのは、権限法定説の考え方である。

エ 不適切。権限受容説では、権限受容の基礎は、正当性、信頼、同一化、賞罰の4つであると考ええる。

#### 第4問

(解答)

エ

(解説)

労働基準法の労働時間に関する問題である。

ア 不適切。労働基準法の第三十四条で、休憩時間は、一斉に与えなければならないが、過半数労働組合（ない場合は労働者の過半数を代表する者）との書面による協定があるときはこの限りでないと定められている。つまり、労使間で協定を結ばなければならないのは、一斉に与えない場合である。

イ 不適切。労働基準法の第三十七条で、時間外労働に対しては、通常の労働時間または労働日の賃金の計算額の2割5分以上5割以下の範囲内の率で計算した割増賃金を支払わなければならないと定められている。

ウ 不適切。労働基準法の第三十三条で、災害等の避けることのできない事由によって、臨時の時間外労働が発生する場合は、使用者は、行政官庁の許可を受けて、その必要の限度において労働時間の延長や休日労働させることができるが、事態急迫のために行政官庁の許可を受ける暇がない場合においては、事後に遅滞なく届け出なければならないと定められている。

エ 適切。労働基準法の第三十五条で、使用者は、労働者に対して毎週少なくとも1回の休日を与えなければならないが、4週間を通じ4日以上の日を与える使用者についてはこの基準を適用しないと定められている。

オ 不適切。労働基準法の第三十四条で、使用者は、労働時間が6時間を超える場合においては少なくとも45分、8時間を超える場合においては少なくとも1時間の休憩時間を労働時間の途中に与えなければならないと定められている。

#### 第5問

(解答)

エ

(解説)

価格戦略に関する問題である。

ア 不適切。価格差別とは、市場に複数の顧客グループが存在することが分かっているとき

に、同一の製品・サービスを、コスト差には基づかない複数の価格で販売することである。さらに、第一種価格差別は、顧客の需要の程度に応じて個別に異なる価格設定をすること、第二種価格差別は、購入量や利用状況に応じて割引価格を設定すること、第三種価格差別は、消費者セグメント毎に異なる金額を設定することを言う。

イ 不適切。市場スキミング価格戦略とは、製品ライフサイクルの初期段階で価格を高く設定することであり、①高価格でも十分な購買者が存在し、高い需要がある、②製品の導入時に高価格を設定しても、競合に市場を奪われない、③高価格にすることで高品質であると印象付けられる、という3条件が揃った際に有効である。

ウ 不適切。選択肢の記述は2段階価格設定の説明である。2段階価格設定とは、サービス業が、固定料金（定額制）と変動する使用料（従量制）から構成された2段階価格を設定することであり、携帯電話サービス等が代表例である。固定料金は購買意欲を刺激するため低価格に抑え、変動部分の使用料から利益を生み出すという考え方が一般的である。

エ 適切。トレードオフ・コントラストは、他の選択肢を提示し、特定の属性を強調することで、内的参照価格を変化させて購買を促す方法である。

オ 不適切。選択肢の記述は現行レート価格の説明である。ターゲットリターン価格とは、目標投資利益率を確保できる価格を設定する方法のことである。

## 第6問

(解答)

オ

(解説)

CRMに関する問題である。

ア 不適切。選択肢の記述は見せかけのロイヤルティの説明である。潜在的ロイヤルティとは、心理的ロイヤルティは高いが、行動的ロイヤルティが低い状態のことである。

イ 不適切。カスタマージャーニーマップは、購入以降の、利用体験や利用体験の共有、その後の再購入等も含んで図示化するのが一般的である。

ウ 不適切。一般的に、新規顧客獲得のほうが、既存顧客維持よりもコストが高い。

エ 不適切。RFM分析は、購買履歴を、最近の購入日（Recency）、購入頻度（Frequency）、購入金額（Monetary amount）の視点で分析する手法であり、行動的ロイヤルティの計測に適しているが、心理的ロイヤルティは計測対象にしていない。

オ 適切。コトラーは、顧客が影響を受ける3つの主要な情報源を、Oゾーン（オーゾーン）として整理したうえで、3つの要素は、単独ではなく絡まり合いながら顧客の行動に影響を及ぼすと説明した。