



平成 18 年度 第 1 次試験問題

企業経営理論

1 日目 13:30~15:00

<試験が始まる前の注意事項>

- 監督者が問題用紙と解答用紙を配布します。開始の合図があるまで、問題用紙を開いてはいけません。
- 監督者の指示に従って、解答用紙の受験番号欄と生年月日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、筆記用具をおいて、試験開始の合図があるまでお待ちください。

(1) 受験番号欄

受験票に印字されている受験番号を記入し、その下のマーク欄にマークすること。

(2) 生年月日欄

受験票に印字されている生年月日を記入すること。

[記入例] 昭和 59 年 3 月 7 日生まれ →

昭和	5	9	0	3	0	7
----	---	---	---	---	---	---

(3) 記入、マーク上の注意事項

- HB または B の鉛筆(シャープペンシル)を使用して、○部分をはみださないように、きれいにマークすること。

良い例	悪い例				
●	×	○	◎	✗	● うすい

- 修正する場合は、消しゴムできれいに消して、消しきずを解答用紙から払い落とすこと。

<試験時間中の注意事項>

- 解答用紙の記入に当たっては、上記 2. (3) の「記入、マーク上の注意事項」を参考するとともに、次の指示に従ってください。指示に従わない場合には、採点されません。

- 解答は、選択肢または解答群の中から 1 つ選び、所定の解答欄にマークすること。

- 所定の欄以外にマークしたり、記入したりしないこと。

- 解答用紙を汚したり、折ったりしないこと。

- 解答用紙は、必ず提出すること。持ち帰ることはできません。

- 終了の合図と一緒に筆記用具をおくこと。

- 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。



第1問

企業の競争状況に関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 一般に産業の成長が低下すると、その産業に属する企業の間の市場シェアをめぐる競争は激しくなる。
- イ 現有の生産設備をフル稼働させようとする同業者が多い産業において、需要の価格弾力性が低下すると、価格競争は緩和する。
- ウ 固定費や在庫費用が高い産業では、企業間の競争は概して緩やかになり、価格も安定化しやすい。
- エ 産業内で製品の差別化が難しくなるほど、企業間の競争は緩やかになる。
- オ 同業者の数が少なくなりながらも、圧倒的な市場シェアをもつ企業がないような産業では、企業間の競争は緩やかになりやすい。

第2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 主力事業との関連が薄い事業分野への多角化は、新規技術や異質なマーケット情報をもたらすので、主力事業とのシナジー効果が高まり、収益力は強化される。
- イ 主力事業と無関係な新規事業分野に進出すればするほど、企業規模が拡大し、スケールメリットを生かした市場支配力を発揮して、高い収益性と成長性を獲得できる。
- ウ 主力事業に関連する事業分野を中心に多角化すると、主力事業の市場において自社の他事業との競合が起こるので、企業の収益性は低下しやすい。
- エ 主力事業で競合する企業は、互いにしばしば類似の多角化行動をとるので、業界内の既存の競争関係が維持されやすい。
- オ 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。

第3問

次の文章を読んで、下記の設間に答えよ。

デジタル技術の進展にともない、カメラの主流はフィルムカメラからデジタルカメラへとシフトしている。^①デジタルカメラの中身をみると、レンズや焦点制御などのカメラ部品にも増して、電荷結合素子(CCD)、液晶モニター、信号処理等のLSIなどの電子部品が主要なコンポーネントになっている。^②そして、主要なコンポーネントそれぞれに有力な供給業者が存在するが、^③それら部品の供給業者や有力電子機器メーカーは、同時に、デジタルカメラの生産者としてデジタルカメラ業界に参入する例が少なくない。^④デジタル製品では、鍵となる電子部品を調達でき組立技術さえあれば、異業種からでも参入できる余地が大きいからである。また、電子部品の標準化が進むにつれてデジタルカメラは差別化が難しい商品になりつつあることも注目すべき点である。しかし、既存のカメラメーカーの製品の中には、フィルムカメラで長年培ってきたカメラや写真に関する独自の技術やノウハウなどの強みを生かして差別化を図り、強い市場地位を占めるものが登場してきている。

(設問1)

文中の下線部①のように、デジタル技術や情報技術などエレクトロニクス技術のスピードの速い革新を受けて、新規製品が市場シェアを一挙に占有するような現象がしばしば見られる。このような場合、既存の企業の不適切な戦略行動は、ただちに業績を悪化させかねない。このような状況で、最も不適切な戦略になるのはどれか。

- ア OEM を視野に入れた製品供給体制を敷き、当該製品の技術標準を確立しつつ、自社のブランド力を生かしたマーケティング戦略に重点を置く。
- イ 研究開発に経営資源を重点的に配分して、すべての部品やキーコンポーネントを自社生産に切り替えて、既存製品のシェア拡大に特化する。
- ウ 国内競争力を失いつつある製品について、海外生産や海外発注に切り替え、海外からの安価な製品を大量供給しながらシェアの回復を図る。
- エ 参入の遅れた技術については外部からの部材供給に切り替え、得意とする現有技術の精緻化を図りつつ、製品供給に取り組む。
- オ 社内技術やノウハウの囲い込みや漏出対策をとりながら、生産能力を強化するとともに、新製品開発を急ぎ、自社製品の競争力を高める。

(設問 2)

先端的な技術をめぐって競争を繰り広げる分野では、文中の下線部②のように、さまざまな電子部品が供給される仕組みが存在する。このような部品等の供給を行う企業に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア 工場を持たずに主として製品の企画や設計に専念する企業をファブレス企業と呼んでいる。
- イ 顧客の設計図をもとに電子部品等の製造を請け負う企業をファウンドリー企業と呼んでいる。
- ウ 電子部品メーカーからの部品供給網を築いて電子部品を販売する流通業者をEMS企業と呼んでいる。
- エ 発注元のブランドや仕様に基づいて電子部品等を設計し製造する企業をODM企業と呼んでいる。

(設問 3)

文中の下線部③のような異業種からの新規参入の結果、競争環境は大きく変わることになる。そのような変化や企業の戦略行動に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア 新規参入企業が国際的な水平分業を活用して、標準化したキーデバイスを外部調達して開発した製品を大量供給しながら参入すると価格競争が激化しやすい。
- イ 成長産業で技術仕様が不斷に変化すると、標準部材市場が崩壊するので、新規参入企業は新製品の開発が不可能になり、撤退せざるを得なくなる。
- ウ 先発企業は、部材間の適合性を確保した製品設計を図り、設計技術力による差別化によって、参入企業のキャッチアップのタイムラグを生み出して参入企業の追撃をかわす。
- エ 先発企業は、部材の適合的なデザインと生産技術の最適ミックスによりキー・コンポーネントの独創性を強め、製品のコモディティー化を回避しようとする。
- オ 多数の企業が類似技術で参入すると、先発企業は製品開発コストを十分回収できない横並びの価格競争に陥ることになる。

(設問4)

文中の下線部④のように、既存のカメラメーカーが強い市場地位を占めることを可能にするような状況が存在する。その説明として、最も不適切なものはどれか。

ア 高画質写真をデジタルカメラで実現するには、画素数やカラー画面の回路設計能力が重要であるが、それらの能力は既存のカメラメーカーがもともと重視しており、一部の既存のカメラメーカーは電子技術化で先行し得た。

イ デジタルカメラが普及するにつれて、高級カメラへのニーズが高まり、既存のカメラメーカーが構築してきたこの分野のブランド力が改めて評価されるようになりつつある。

ウ デジタルカメラの商品サイクルが短縮化するにつれて、多様な自社部品の在庫を豊富に持つ電子機器メーカーは、既存の部品在庫を生かして技術的に先端的な新製品を次々と開発したが、価格競争に巻き込まれ、差別化製品を生み出し得ないでいる。

エ 電子機器メーカーの画像処理技術は、映像機器間での画質の粗い手軽なデジタル画像交換を売りにしていたため、一部の電子機器メーカーは高画質なデジタルカメラへの進出が遅れた。

第4問

生産が拡大し組織が大きくなると、一般に規模の経済が得られるが、そのことによって生じる現象はさまざまである。規模の経済をめぐる現象の説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア 会社の組織規模が大きくなるにつれて、規則や手続きを設けて組織の管理の複雑性を小さくすることが試みられることが多い。
- 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、これまで生産に携わっていた従業員のコミットメントや従業員への人間的配慮が弱くなる傾向がみられる。
- ウ 規模の経済が実現されると、その後の規模の拡大は生産の非効率を招くので、新規の設備投資は見送らなければならない。
- エ 最適生産規模を超えると、一般的に現有生産技術の生産性が低下し生産コストが上昇する。
- 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5問

競争優位に結びつく経営資源に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア ある資源の供給が不足している状況で、その入手可能性をもつ企業は、強い交渉力やその資源を活用した競争優位を構築できる。
- イ 企業に固有で外部調達が難しい情報的経営資源は有力な差別化要因であるが、近年ではインターネットを通じて容易にそのすべてを外部に移転したり、外部から入手できるようになったので、インターネット上での情報公開や電子メールの使用について社内ルールを厳しくすることが重要になっている。
- ウ 顧客ニーズは、自社に独自な経営資源を分析するとともに、顧客の選好、競合品や代替財などの選択肢、関連財や補完財の供給などを考慮することによって充足される。
- エ 時間をかけて形成され獲得される資源は、企業の競争優位の源泉になることが多いが、技術革新や市場の変化のスピードが速い場合は企業の戦略不適合のリスクを高める。
- オ 製品に用いられる特殊素材や独創的な生産方式など、物理的に複製困難な資源や重要な技術に関する特許をもつ企業に対抗するためには、代替的な技術や製品の開発が必要になる。

第6問

ライバルに勝つことが戦略の唯一の目的ではない。むしろライバルとの競争を回避し、自社独自の市場地位を強化して収益を獲得することが重要である。そのための方法として、最も不適切なものはどれか。

- ア 限られた市場規模の業界に圧倒的な規模の新鋭設備を建設し、市場を占有して市場の魅力を削ぐ。
- イ 競争優位の源泉となる生産工程をブラックボックス化し、コストと品質の強みを守る。
- ウ 戦略的提携やM&Aによって、鍵となる技術や資源を保有する他社を自社の影響下に囲い込む。
- エ 低価格による競争力を武器に市場シェアを高めながら、高級ブランド・イメージを構築し、独自な市場地位を確立する。
- オ 特許申請や社内ノウハウの管理を厳重に行って自社技術の漏洩を防いで、他社の参入を阻止する。

第7問

経営計画を策定し、それを遂行し、成果を検証し、次期の経営計画に生かすという PDC(Plan → Do → Check)サイクルは、実際にはこの順番通りにうまく回らないことが多い。最近では、PDC サイクルがうまく回らない理由を明らかにし、そのことを前提にした経営計画のあり方が検討されるようになったが、このような状況に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 計画通りに物事が運ばない事態に直面すると、計画に見落としや情報不足があったと考え、前よりも精緻な分析に基づく計画を策定するという悪循環に陥ることが問題になってきた。
- イ 計画にない想定外の試みや新機軸が現場から創発する可能性を織り込んだ経営計画が策定されるようになった。
- ウ 計画にも増して実施段階から得られる知識を重視して、学習プロセスを介在させて、PDC サイクルを回すことが行われるようになった。
- エ 先端技術の展開や経済のグローバル化など、これまでとは異質な大きな環境変化が起こっており、そのため、予測や分析が困難な要因が計画に強く影響するようになった。
- オ ビジョンや経営目標の共有が重要であるという理解が進展しており、それに基づいて戦略課題を現場に下ろし、成果主義で業績管理を行うことが広く行われており、経営計画は効果を発揮できず、無視されるようになってきた。

第8問

次の文章を読んで、下記の設間に答えよ。

A市は、鉄鋼メーカーをコアに、金属加工の中小企業が集中的に立地する鉄の町である。鉄鋼関連企業の集積はさまざまな経済的なメリットを生んできた。しかし、^①鉄鋼メーカーのリストラにともない、これら中小企業の鉄鋼メーカーからの受注量は大幅に減少し、業績は低迷している。他方で近年、近隣の町に新たに自動車メーカーや半導体メーカーの進出が相次いでいる。これら新規進出の大企業は地場企業にパートナーを求めている。^②そこで、金属加工の中小企業は、鉄鋼で培った金属加工技術をベースに、これらメーカーとの新たな関係構築を模索し始めた。その結果、中小企業に技術イノベーションが起こり、産業集積はこれまでと異なる効果を発揮し始めた。^③

(設問1)

文中の下線部①のような特定産業分野の企業の集積は、集積のメリットを生み出すことが多い。そのようなメリットに関する説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア ある産業において同業の中小企業が特定地域に集積するほど、同業者間の競争が緩和するとともに、中小企業の技術や経営力が強くなる。
- イ ある地域に集中立地する同業者が連携すると、もともとある大手企業に対して一定の交渉力をもつことができる。
- ウ 特定の産業において中小企業が水平的に連携することにより、業界情報の獲得や共有が円滑に進み、作りすぎや在庫の抱え込みを調整できる。
- エ 特定の地域に同業種の企業が集積することによって、資材や中間製品等の空間移動が短くなり、物流コストが軽減される。
- オ もともとある大手企業が、特定地域に集積する取引先の中小企業に対して技術指導や経営改善のアドバイスなどを行うことによって、産業集積内の経営効率は向上する。

(設問 2)

文中の下線部②のように、進出した大企業が地場企業に部品やメンテナンス等の発注をすることが多い。しかし、地場企業は、なかなかそれに応じることができないでいることが少なくない。これにはいくつかの原因がある。そのような原因として、最も不適切なものはどれか。

- ア 進出企業側の納期や受注単価などの条件が厳しく、地場の中小企業は慣れ親しんでいる既存の取引を優先しがちになるから。
- イ 進出企業の注文を受けると、地場の同業者の信頼を失い、地場の金融機関の支援も受けられなくなるから。
- ウ 進出企業の発注に応えるには新規設備投資が必要な場合が多く、地場の中小企業は資金的にも人材的にも投資余力が乏しく対応しきれないことが多いから。
- エ 地場の中小企業の技術水準が低いため、進出企業の発注仕様に応じられないことが起こりがちだから。

(設問3)

文中の下線部③の新たな有力企業の進出が生みだす効果に関する説明として、
最も不適切なものはどれか。

- ア 異質な業種の進出にともなって競争が激化すればするほど、地場企業は新規技術の導入や固有の技術の精緻化に取り組みがちであり、産業集積内の技術は高度化する可能性が高くなる。
- イ 大手の進出企業が地場の中堅中小企業に求める新規技術をめぐって、産業振興を図ろうとする自治体や公的機関による技術移転あるいは地場企業間の学習を通じた技術習得などがみられ、集積による技術革新が発生しやすくなる。
- ウ 新規進出企業の技術革新のスピードが速いほど、地場の中小企業はそれに対応できる企業とそうでない企業との間で格差を拡大しながら、産業構造の高度化が進行する。
- エ 新規の企業立地にともなって、工場用地や労働力の不足が起こりやすくなるが、製品の高付加価値化によって産業集積の経営効率化が進む。
- オ 他地域からのサポーティング企業の新規立地によって、新規進出企業に対する受注競争が緩和されて地場の中小企業は好業績になる。

第9問

企業組織における中間管理者は、職務を遂行するため公式に与えられた権限 (authority) だけでなく権力 (power) を行使することが必要な場合がある。権限や権力に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア あらかじめ決められた規則やルーティンが多いほど、中間管理者の権力は大きくなる傾向にある。
- イ その部門の職務が企業全体の重要な課題に対して関係が深いほど、中間管理者の権限は強くなるが、権力は少なくなる。
- ウ 中間管理者が管理する部門の職務の多様性が高いほど権力を行使する機会は多くなるが、職務の柔軟性が高くなると権力は失われる傾向にある。
- エ 他の部門や、より上位の管理者に対する影響力が大きいほど、自部門内の権力も強くなる。
- オ 問題解決活動への従業員参加の程度が高いほど、中間管理者の権力は大きくなるが、それを行使する機会は減少する。

第10問

企業の組織構造は、その経営戦略に応じて変革される必要がある。経営戦略の展開と組織構造の変革に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 既存事業とのシナジー効果が大きい関連事業を買収した場合には、集権的で強力な本社機構を持つ事業部制組織構造の採用を検討すべきである。
- イ 集権的機能別部門組織をとっている企業が、非関連事業への多角化を進める場合には、マトリックス組織構造の採用を検討すべきである。
- ウ 比較的少数の製品を扱う多国籍企業が、規模の経済性をより追求していく場合には、グローバル・マトリックス構造の採用を検討すべきである。
- エ 流通など単一機能に特化している企業が、垂直統合戦略をとるならば、事業部制組織構造の採用を検討すべきである。
- オ 流通など単一機能に特化している企業が、水平統合戦略をとるならば、マトリックス組織構造の採用を検討すべきである。

第11問

経営戦略と組織の関係については、これまで「組織構造は経営戦略に従う」という側面がしばしば主張されてきた。これに対して最近では、既存の戦略コンテクストの中でなれば自発的に展開される自律的な戦略行動と、それらを事後的に解釈して新しい戦略の概念を練り上げていく知識創造のプロセスについても関心が寄せられている。経営戦略と組織に関するこうしたダイナミックな関係について、以下の設問に答えよ。

(設問1)

既存の経営戦略のもとで展開される組織構造のデザインや、新しい戦略の形成に貢献する自律的な戦略行動の展開に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 既存の経営戦略から演繹的に導かれた戦略行動は、その時点での組織構造と密接な関係があるので、「戦略は構造に従う」という命題が成り立つ。
- イ 既存の経営戦略のもとで社内ベンチャーのような自律的な戦略行動が展開されるためには、既存の事業から独立した研究開発部門の設置と研究者への十分な金銭的報酬を約束しておかなければならぬ。
- ウ 現在の経営戦略は、それに従ってデザインされた組織構造や組織プロセスによって強化されるとともに、成功した自律的戦略行動を事後的に解釈し、正当化することを通じて新しい戦略が形成される。
- エ 自律的戦略行動とは、現在の経営戦略とはまったく無関係に展開される社内ベンチャーのような活動を意味する。
- オ 自律的戦略行動は既存の組織構造や組織コンテクストの影響を受けて展開されるが、ひとたびそれが形成されると、既存の組織コンテクストを破壊していく。

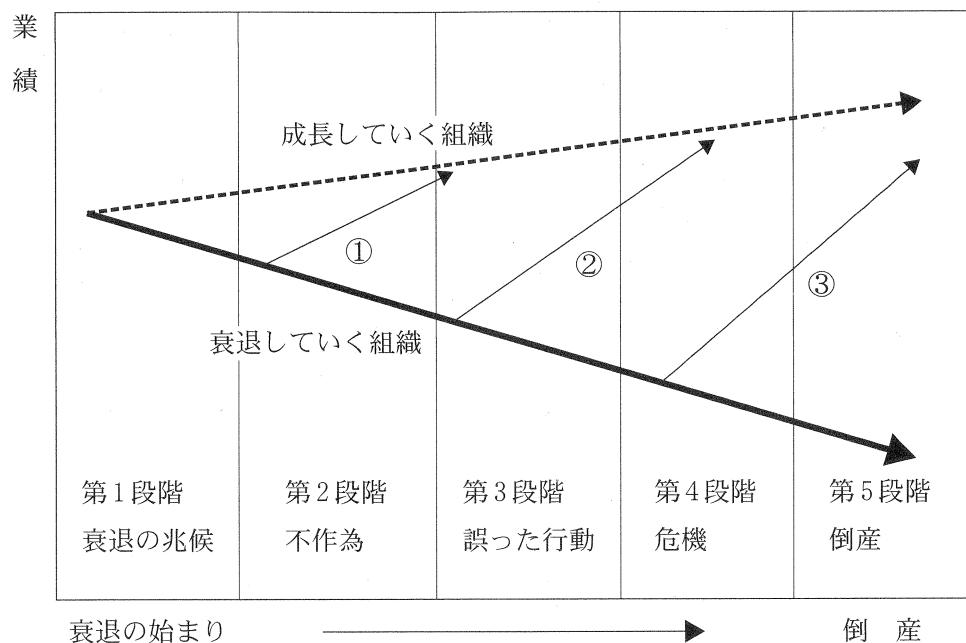
(設問 2)

社内ベンチャーに関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 現在の経営戦略は、新しい発想が求められる社内ベンチャーにとっては革新性を失わせる方向に作用するため、社内ベンチャーの管理者たちには浸透しないようにしたほうがよい。
- イ 社内ベンチャーは、既存事業とは現場レベルでの組織能力の関連性が低いので、早期にスピンアウトさせ子会社として管理することが望ましい。
- ウ 社内ベンチャーは、中間管理職に既存の戦略のコンセプトに疑問を抱かせ、トップマネジメントに自律的戦略行動を正当化する新しい戦略のコンセプトを定義し直すきっかけを与える可能性をもっている。
- エ 社内ベンチャーは、ボトムアップ式の戦略形成プロセスであり、現場の従業員の不満を解消する活性化策として採用される経営手法である。
- オ 社内ベンチャーを成功に導くためには、社内企業家となる技術者に高額の金銭的報酬を与えなければならない。

第12問

下図は、成長していく組織との比較で、衰退していく組織の特徴を、「衰退の兆候」、「不作為」、「誤った行動」、「危機」、「倒産」という5段階に分けてモデル化したものである。①、②、③は、衰退過程から成長軌道に復帰させる方向性を図式化したものである。組織が衰退する原因やメカニズム、またその克服方法に関する記述として最も適切なものはどれか。



- ア 第1段階は、衰退の兆候が現れつつあるが、組織はこれに気づいていない時期である。このような問題は、技術や顧客との不調和について組織が適切な情報を得ることができず、ダブルループの組織学習が行われているからである。
- イ 第2段階は、組織が業績悪化について気がついているが、既存の思考様式に従って行動を続けるため、問題の解決に役立つ行動を展開できない時期である。この段階の早い時期に、図中の①に示すように適切な情報を獲得・解釈できる仕組みを構築できれば、組織は成長軌道に復帰する可能性が高くなる。
- ウ 第3段階は、組織が業績の悪化をもはや無視できなくなる段階であるにもかかわらず、誤った修正行動が展開されてしまう時期である。このような現象は、既存の行動に対するコミットメントが強くなりすぎることが原因となるダブルループの組織学習が起こっている可能性が高い。
- エ 第4段階は、組織の業績が生存を脅かす限界の水準に達している段階である。この段階に達すると、組織はもはや変革に必要な十分な資源を持っていないために、図中の③に示すように漸次的な改革を積み重ねていかなければ成長軌道に復帰することは難しくなる。

第13問

営業部門や製造部門、あるいは研究開発部門などの間で、しばしば部門間コンフリクトが発生することがある。このような場合、コンフリクトへの対応として最も適切なものはどれか。

- ア コンフリクトを起こしているそれぞれの部門内に独自にトレーニング・グループをつくり、組織開発の手法をとり入れた訓練を行う。
- イ コンフリクトを起こしている部門間に共通の目標を共有させ、情報を共有させるとともに、各部門の専門性を損なわないよう独立した評価システムを導入する。
- ウ コンフリクトを起こしている部門に対して、インターネットなどのITを導入して情報を共有させ、直接に共同の意思決定をする機会そのものを減らす。
- エ コンフリクトを起こしている両部門を1つの部門に統合することを通じて、相互依存を認識しなくては意思決定できないようにし、予算や人件費を削減する。
- オ 部門間人事異動を定期的もしくは不定期に行うことを通じ、それぞれの部門の目標や課題を理解できる人材を増やし、コミュニケーションを活発にするような横断的関係を設ける。

第14問

企業組織が強い慣性を持つと、環境の変化に適応して自らを変革することが困難になる。このような組織慣性についての記述として最も適切なものはどれか。

- ア 企業が既存の設備や資産に大きな投資をしていると、それらが機会費用となつて、環境変化に対する組織慣性となってしまう場合がある。
- イ 既存の商品の品質や性能に厳しい要求を突きつける取引相手の動向をフォローすることで、既存の技術や製品への投資を継続することへの組織慣性を小さくすることができる。
- ウ 現在優先的に資源配分を受けているため、組織内でパワーを持っている人々が、資源配分のパターンを変更することに抵抗し組織慣性が強くなる。
- エ 伝統的な情報収集システムを通じて入手できる情報には限界があるため、最先端の情報処理技術を駆使した情報システムを構築しておくことで、組織慣性を小さくすることができる。

第15問

次のショートケースを読んで、下記の設間に答えよ。

創立 50 年を迎えた X 社は、従業員 150 人のうちの 6 割が研究者によって占められており、終身雇用・年功序列の賃金制度を採用していながら自由な雰囲気を持つ企業であり、中規模の研究開発型企業として一定の評価を得てきた。大株主である Y 社は X 社により高い配当を求め、定例の株主総会での議決を経て、新経営者 A 氏を送り込んで経営改革を行うよう指示してきた。A 氏は Y 社への高配当を目的とし、着任後半年間で同業他社の状況を参考にして、マーケティング重視とコスト削減の経営方針を打ち出し、研究開発部門の研究費を 2 割削減した。研究者に商品化可能な製品開発を中心とした評価制度を導入し、業績主義の人事改革プログラムを提案した。新たに若い営業要員を数名採用し、10 人の取締役会メンバーのうちそれまで 2 人だった営業部門出身者を 4 人に、一方、4 人いた研究開発部門出身者を 1 人とした。この取締役会を中心に、社内の管理システムや業務手続きに関する諸規則を、トップダウンで次々と変更していった。

その結果、わずか 1 年で研究者の多くはモチベーションを低下させ、優れた人材の 3 割程度は退職してライバル企業に移籍してしまった。また研究開発以外の部門も新しい管理システムの導入により、現場に混乱が生じてしまい、製品の信頼性が低下し、顧客からの苦情も寄せられるようになってしまった。

(設問1)

新経営者A氏は、経営改革案を作成する際に、どのように行えば良かったのであろうか。次のうち、最も不適切なものはどれか。

- ア 経営改革案の作成段階に研究者を入れると改革そのものに反対する可能性があるので、マーケティング部門および財務部門の代表者をより多く取締役会のメンバーにし計画を作成する。
- イ 経営改革案を作成するために、取締役会の下に部門横断的な変革推進タスクフォースを設置し、従業員が自由に議論できる組織を構築する。
- ウ 全従業員からアイデアを募りながら、経営改革案の作成にもう少し時間をかけ、変革のマイルストーンを定めるとともに、従業員が変革の進行プロセスを十分認識できるようにする。
- エ 同業他社の調査とともに、社内の現状調査を行い、従業員の士気や成果に影響を及ぼす要因を識別し、それに対応した具体的な行動計画を作成する。
- オ なぜ経営改革を行う必要があるのか、経営改革を行わないと将来どのような問題が発生してしまうのかを全従業員に直接語りかけ、改革の必要性を理解してもらう。

(設問2)

経営改革案の実施段階で、新経営者A氏が行うべきであった方策として、最も不適切なものはどれか。

- ア 経営改革が従業員にとって望ましいことを説得するために、従業員のニーズや個人的目標を把握し、それらとの整合性をできる限り確保するよう努める。
- イ 従業員が経営改革の進展とともに自らの新しい役割を理解し、それを実行に移せるよう十分なトレーニング・プログラムを準備する。
- ウ 従業員の間に誤った噂が広がったり、誤解が生じないよう、従業員と十分なコミュニケーションをとるとともに、社内のインフォーマルなコミュニケーション・チャネルをモニターしながら変革を進める。
- エ 大株主からの支持を十分取り付けるためにIR活動を積極的に進めるコミュニケーションをとるとともに、従業員に変革の内容を外部から知らしめるよう利害関係者やマスコミへの情報をコントロールする。
- オ 部門横断的な変革実施プロジェクトチームを構成し、移行プロセスを管理するとともに、変革が逆行しないよう段階的な確認と統制を行う。

第16問

現代社会の企業組織内で、人々は絶えずストレスを感じながら仕事を遂行している。ストレスの原因となるストレッサー、ストレッサーとストレスの関係に影響を与えるモデレーター、結果としてのストレス、組織の成果との関係に関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 個人に同時に複数の役割が期待されると役割葛藤が生じ、それがストレッサーとストレスの関係にプラスに作用するモデレーターとなることがある。
- イ 職務充実などを通じて、個人の能力に対し過重な負担となる職務を与えるとモデレーターとしてストレスを高くする効果を持つ。
- ウ ストレス耐性の高い人は、燃え尽き症候群などのバーンアウトを起こす可能性は低く、高い組織成果を上げることが多い。
- エ 高い組織成果を達成するためには、できるだけ組織ストレスの水準を低く抑える必要があり、そのために管理者はストレッサーとモデレーターの適切な管理を行わなければならない。
- オ 役割葛藤などのストレッサーがあっても、上司や同僚に相談したり彼らから支持を得ることができれば、ストレスを弱めるモデレーターとなる。

第17問

労働基準法第67条により、生後満1年に達しない生児を育てる女性は、同法第34条の休憩時間のほか、1日2回各々少なくとも30分の育児時間を請求することができるようになっている。また、使用者は、その育児時間中その女性を使用してはならないと定められているが、次の記述のうち、最も不適切なものはどれか。

- ア 育児時間は、1日の労働時間を8時間とする勤務を予想し、1日2回の付与を義務付けるものであり、1日の労働時間が4時間以内であれば1日1回の付与でもよい。
- イ 育児時間は、勤務時間の始め又は終りに請求してきた場合にも拒否することはできない。
- ウ 勤務時間の中で、使用者が業務に支障がないように時間を決めて30分の育児時間を与えることは差し支えがない。
- エ 社内に託児所の施設があれば、往復の時間を含めて30分の育児時間を与えればよい。

第18問

労働者災害補償保険法の適用を受けられない労働者はどれか。

- ア 外国人労働者(不法就労者を含む)
- イ 現業で非常勤の地方公務員
- ウ 短時間労働者
- エ 特定独立行政法人の職員
- オ 派遣労働者

第19問

雇用保険法における雇用保険の被保険者として、最も不適切なものはどれか。

- ア 学校教育法第1条にいう学校の昼間の学部の学生等は原則として被保険者にならないが、在学校の許可を得ることができるもののは被保険者になることができる。
- イ 生命保険等の外務員は原則として被保険者にならないが、勤務の実態、職務の内容、給与の支給方法等から総合的に判断して、雇用関係の確認ができる者は被保険者になることができる。
- ウ 短時間就労者であって、1週間の所定労働時間が20時間以上であり、1年以上の雇用が見込まれ、賃金等の労働条件が雇入通知書等に明確に定められている場合は、被保険者になることができる。
- エ 法人の代表取締役は原則として被保険者にはならない。しかし、現に被保険者である労働者が事業主の指名によって子会社の代表取締役へ在籍出向した場合は、親会社との雇用関係にもとづく被保険者になることができる。

第20問

労働安全衛生法において、常時使用する労働者の数が50人以上の場合には、業種を問わず事業場の規模によって定められた人数の衛生管理者を選任し、所轄の労働基準監督署に選任報告書を提出しなければならないとされている。衛生管理者は、免許または一定の資格を有する者の中から選任しなければならないが、次のうち最も適切な資格はどれか。

- ア 安全衛生推進者
- イ 医師又は歯科医師
- ウ 技術士
- エ 作業環境測定士
- オ 労働安全コンサルタント

第21問

健康保険法における被扶養者の範囲について、最も不適切なものはどれか。

- ア 被保険者と事実上婚姻関係にあった配偶者の死亡後におけるその父母及び子で、引き継ぎその被保険者と同一世帯に属し、主としてその被保険者により生計を維持する者
- イ 被保険者の3親等内の親族で、被保険者と同一世帯に属し、主としてその被保険者により生計を維持する者
- ウ 被保険者の直系尊属、配偶者(届出をしていないが、事実上婚姻関係と同様の事情にある者を含む)、子、孫及び弟妹であって、主としてその被保険者により生計を維持する者
- エ 被保険者の配偶者で届出をしていないが、事実上婚姻関係と同様の事情にあるものの父母及び子であって、被保険者と同一世帯に属してはいないが、主としてその被保険者により生計を維持する者

第22問

対面での口コミばかりではなく、インターネットを活用した口コミも購入商品の選択などに活用されてきている。口コミに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 苦情処理に満足した人は、苦情処理に不満を抱いた人に比べ、その経験を多数の人に口コミで伝える。
- イ 口コミは、広告よりも信頼感をもって受け入れられる。
- ウ 口コミは、低コストであるが、口コミ自体をコントロールすることが困難である。
- エ 製品企画の段階に顧客に参加させることで、口コミをより発生させることができる。
- オ ティーザー広告を活用することによって、口コミをより発生させることができる。

第23問

マーケティングを実施していく上では、情報収集が重要となる。官庁などの作成したデータだけではなく、自らリサーチを行って一次データを収集する必要もある。一次データの収集に関して、最も適切なものはどれか。

- ア アンケート郵送法は、回収率が高く、企業調査などでは、的確な回答者からの回答を得やすい。
- イ インターネットを利用した調査は、大量の回答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。
- ウ 街頭インタビューは、対象者をばらばらに選択できるので、無作為抽出に適している。
- エ 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。
- オ 電話を利用したアンケートでは、個別に対応できるので設問数を多くすることができます。

第24問

商品を購入するときには、財の価格として支払う費用だけではなく、その他の費用を含む買物費用を支出していることになる。この買物費用に関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 移動や商品選択に関わる肉体的疲労
- イ 買物時間に仕事をすることによって得られるはずの収入相当額
- ウ 買物に伴う気疲れといった心理的疲労
- エ 買物場所までの電車料金や駐車場代などの交通費
- オ ストレス解消のために商品を見て回るための時間

第25問

物流業務には荷役を効率化するために、パレットが利用されることが多い。パレットに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 通常はフォークリフトのフォークを挿入して使われるが、それを用いないシート・パレットなども利用されている。
- イ パレットの寸法にはJISで規定されたものがあり、企業間の物流効率化が図られている。
- ウ パレット・レンタル制度を活用することによって、物流効率化が図られている。
- エ パレットを利用して、鉄道、トラックなどの輸送手段を組み合わせることを共同配送という。

第26問

ある美術館では、常設展にはさほど来場者が多くないが、特別展の企画によっては多数の来場者を集めている。特別展の来場者が多いことは収入の面で貢献しているが、入場までに時間が長くかかることや、館内の混雑への苦情が寄せられている。これらを少しでも解消しないと、美術展そのものがだんだん受け入れられなくなってしまうと館長は危機感をいだいている。これに対処するために、いくつかのことを実施しようとしている。これに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 常設展に一定回数以上来場した人に向けて、一般来場者用の展覧時間とは別に特別展の展覧時間を設定する。
- イ 展示品の模型を販売するミュージアムショップや、レストランを充実させる。
- ウ 特別展の会期中の休館日を廃止したり、展覧時間を夜間まで延長する。
- エ 特別展の入場者数を制限する予約制度を取り入れる。
- オ 特別展の割引券を配布する場合、その会期中ならいつでも利用できるようにする。

第27問

卸売業が有する機能に関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 委託販売の際、卸売業者が仕入先に返品できなくとも、販売先からの返品を受け入れる所有権移転機能。
- イ 小売業者に向けて、経営指導を行う情報伝達機能。
- ウ 自社の販売先からの受取手形のサイトが、仕入先への支払手形のサイトよりも長い場合の金融機能。
- エ 小規模な産業需要者へ、セールスパーソンが自ら配達する物流機能。
- オ 見込み客に関する一般的な情報を収集・分析し、メーカーに伝える情報伝達機能。

第28問

市場で取り引きされる財やサービスには消費者向けと業務用とがある。業務用の財やサービスに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 原材料はメーカーの最終製品の一部に組み込まれる。
- イ 業務サービスにはメンテナンスや修理などが含まれる。
- ウ 業務用消耗品は、カタログやウェブを利用して購入されることがある。
- エ 工作機械など主要設備品は、担当者1人による購買意思決定がなされる。

第29問

プロモーション政策は、プッシュ政策とプル政策とに類型化できる。これに関して、最も適切なものはどれか。

- ア プッシュ政策は、生産者が消費者を対象として、広告で需要を喚起する。
- イ プッシュ政策は、生産財より消費財に適している。
- ウ プル政策では、卸売業者に向けて、人的販売を展開する。
- エ プル政策とプッシュ政策は組み合わせて採用されることがある。
- オ プル政策は、最寄品よりも高額の買回品において採用される。

第30問

取引に付随した景品や表示を規制する法律として、「景品表示法」がある。この法律について、最も不適切なものはどれか。

- ア 公正競争規約のある業界で事業をする場合には、この規約に必ず参加する必要がある。
- イ 商店街組織が行う共同懸賞では、売上予定総額の3%が景品類の総額の上限となる。
- ウ ^{べたづけ} 総付景品の最高額は、取引価額1,000円以上の場合には取引価額の10分の1(取引価額1,000円未満の場合は100円)である。
- エ 優良誤認とは、商品の品質が著しく良いと誤認される恐れがあることである。
- オ 有利誤認とは、商品の取引条件が著しく良いと誤認される恐れがあることである。

第31問

シャンパン(フランス・シャンパーニュ地方で製造される発泡性のワイン)の高級品を輸入している会社が、その売上拡大のために、販売促進の企画を立てようとしている。これについて、最も不適切なものはどれか。

- ア おしゃれな飲食店へのセールスの強化
- イ 郊外のスーパー店頭で平日に試飲会を開催
- ウ 試飲を含む有料シャンパン講座の開講
- エ 百貨店でのシャンパン展示即売会への出店
- オ バレンタインデー用の連合広告への参加

第32問

マーケティングは有形財だけではなく、無形財(サービス)についても、展開されている。サービスには、有形財とは異なる特質がみられる。これに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア サービスマークは、自社を他社から区別して訴求すること目的に利用される。
- イ サービスを継続的に提供する場合、事前にお試しとして体験させることによって、顧客の不安を取り除くことができる。
- ウ サービスを提供するときに、顧客との接触時間が長くなるほど、高い顧客満足につながる。
- エ 事前の期待と実際の知覚を比較することによって、サービスに関する満足度を測定することができる。
- オ マニュアルを作成し、浸透させることによって、サービス品質の人による差異を減少させることができる。

第33問

ある地方の有名駅弁会社は、鉄道客の減少とともに、売上減少に悩んでいた。そこで、今まで構築して認知されているブランドを生かしながら、新たな展開を目指して、方策を探っていた。このブランドを生かす方策に関して、最も不適切なものはどうか。

- ア 近隣の事業所を対象に弁当の宅配を行う。
- イ コンビニエンスストア・チェーンのPB(プライベートブランド)弁当開発に協力して売上増を図る。
- ウ 自動車客を狙ってドライブインを開設し、弁当をそこの主力とする。
- エ 大規模小売店の弁当大会や物産展へ継続的に参加する。
- オ 保存のきく冷凍弁当を開発して通信販売を行う。

第34問

製品を生き物の一生になぞらえる、製品ライフサイクルの考え方がある。これを4段階(導入期、成長期、成熟期、衰退期)に分ける場合、成長期のマーケティングの特徴に関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 新しい市場セグメントを追加する。
- イ 新しい流通チャネルを追加して、開放的なチャネル政策を展開する。
- ウ 競争対抗のために価格を引き下げる。
- エ 製品認知を目標とする広告を追加する。