ア事業ドメインに関する企業内の関係者間での合意を｢ドメイン・コンセンサス｣

と呼び、その形成には、トップマネジメントが周年記念の場などで、企業のあり

方を簡潔に情報発信する必要がある。

イ多角化している企業では、企業ドメインの決定は、競争戦略として差別化の方

針を提供し、日常のオペレーションに直接関連する。

エドメインの定義における機能的定義は、エーベルの\_次元の顧客層に相当する

顧客ニーズと、それに対して自社の提供するサービス内容で定義する方法であ

る。

オドメインの定義における物理的定義は、エーベルの\_次元の技術ではなく、物

理的存在である製品によってドメインを定義する。

イ市場成長率の高い｢花形商品｣事業からの大きな余剰資金と｢問題児｣事業の売却

で得た資金は、衰退期に入った業界の｢金のなる木｣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。

ウ市場成長率の高い｢花形商品｣事業の生み出す余剰資金は大きいので、その資金

を｢問題児｣事業に分散して投入を図ることが重要である。

エプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントでは、事業への資金の投入量は自

社の相対的な市場シェアで決まると考える。

オプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントは、キャッシュフローの観点から

企業の事業戦略の方向性を示し、事業間のキャッシュフローのアンバランスを許

容している。

ア相手企業のコア・コンピタンスとなっている技術を自社に吸収し、自社の技術

水準を上げていくためには、買収よりも独占的ライセンシングを活用する方が適

している。

ウ国内で高価格な製品を製造・販売している企業が、新興国で新たに低価格製品

を販売して短期間のうちに軌道に乗せるためには、現地の同業企業を買収するよ

りも、独自に販売ルートを開拓していく内部成長の方が適している。

エ製品メーカーが、稀少性の高い原材料メーカーとの取引を安定化し、取引費用

の削減をしていくためには、買収によって自社に取り込むよりも、ライセンシン

グによって関係を構築する方が適している。

ウオープン・イノベーションは、研究開発から事業化・収益化までのすべての

プロセスを企業内部で行う手法の延長上に位置付けられるが、企業内部の経営

資源の見直しに左右されずに進捗する。

エ大学教員をパートナーに起業した場合には、利益相反の問題は大学やその事

務職員の株式保有にかかわりなく、当該教員が研究を行う企業の株式を保有し

ているかどうかによって生じる。

ウ多種多様な顧客ニーズに対応するべくあらゆる製品を提供して、大量生産によ

るコスト優位による競争優位を確立する。

アコスト・リーダーシップ戦略では、継続的に自社製品を購入する顧客を確保す

るために、ブランド・ロイヤルティを高めることが課題となり、企業の提供する

付加価値が明確になっている。

イコスト・リーダーシップ戦略は、市場成長率が安定してきて、製品ライフサイ

クルの成熟期以降に採用する戦略として適しており、企業が脱成熟をしていくう

えで有益な戦略となる。

ウコスト・リーダーシップ戦略は、多角化した企業において、シナジーの創出に

よるコスト削減を目指していく戦略であるので、事業間の関連性が高い企業の方

が、優位性を得やすくなる。

オコスト・リーダーシップ戦略を行っている企業は、特定モデルの専用工場を建

設し、生産性の高い設備を導入しており、新しい市場ニーズへも迅速に対応でき

る。

アチャレンジャーは、業界で生き残ることを目標に、購買の動機として価格を重

視するセグメントをターゲットにし、徹底的なコストダウンを行い、代替品を低

価格で提供していく戦略を採る。

イチャレンジャーは、市場全体をターゲットとするフル・カバレッジにより、リ

ーダーの製品を模倣していく戦略を採る。

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\_Pの差別化よりも、ドメインの差別化を行う。

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、他社の行動を追随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。

ア差別化の効果は、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。

イバリュー・チェーン内で付加価値を生み出していない価値活動に関して、アウ

トソーシングなどによって外部企業に依存する場合、企業の競争力を弱めてしま

う。

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、各価値活動の部分最適化を図っていくこ

とが、収益性を高める。

アアウトソーシングすることによって、自社能力の適用の幅が狭くなり、顧客ニ

ーズへの対応力も弱まるので、新規顧客の開拓が難しくなる。

ウアウトソーシングによって外部の専門能力を利用する傾向が強まると、同種の

社内能力を維持強化しようとする能力構築の動きが強まり、企業活動が活性化す

る。

エアウトソーシングを行い生産から販売まで一貫した事業に統合化することによ

って、事業の伸縮自在性が高まるので、外部環境の急激な変化に対応することが

できる。

ア特許をオープンライセンスすることは、ライセンスを許諾することによって自

社技術基盤の上に他社製品をのせて、他社の代替技術開発のモチベーションを下

げる効果を期待できるが、ロイヤルティ収入は期待できなくなる。

イプロパテント戦略は特許侵害に対応すべく、訴訟に訴えて差止請求権や損害賠

償請求権などの法的手段で特許を守る戦略であり、知財戦略の基本をなすもので

ある。

ウ包括クロスライセンス契約では、特定分野についてリスト化された特許の範囲

で特許の相互利用が許されるが、その後成立した特定分野の特許についてはリス

トに加えることは法的に許されていない。

アエレクトロニクス産業では、あらゆる分野の製品を生産し販売するという総

花的な自前主義の戦略を見直して、事業分野の選択と集中を図り、電子部品サ

プライヤーとの垂直的統合を強化したため、事業分野の幅が狭くなり、グロー

バルな競争力が低下してきている。

アモジュール生産の進展にともなって、アジア域内の現地中堅サプライヤーが

生産するエンジンやパワートレイン等の大型のモジュール部品を一か所に集約

して、そこからアジアの生産拠点に供給する配送システムが構築されている。

イモジュール生産の進展にともなって、車種間でのプラットフォームの統合を

進めて、生産の規模の経済や部品や設備の共通化による生産コストの低減が行

われるようになっているが、一次サプライヤーの供給する部品点数は変わらな

い。

エモジュール生産の進展にともなって、部品間の擦り合わせの頻度が高まって

くるので、組立メーカーでは完成車組立工場の敷地内にサプライヤーを集積さ

せたサプライヤー・パークを設ける例がみられるようになった。

ア機能別組織は部門間で緊密な調整が必要な場合に有効であるが、安定した環境

のもとで官僚制的な組織になるという短所がある。

イ事業部制組織が有効に機能するためには、トップマネジメントが業務的意思決

定から解放され、戦略的意思決定と管理的意思決定に専念できるようにする必要

がある。

ウ事業部制組織は複数の製品―市場分野を持つ企業が、範囲の経済を実現するの

に適しているが、規模の経済を追求することは難しい。

オマトリックス組織を効果的に管理するためには、人の部下に対して、機能マ

ネジャーとプロダクトマネジャーが同じ権限を持っていなければならない。

ア相互補完的依存関係にある部門間では、頻繁なチームワークによる調整が必要

になるため、各部門が同じ規則や手続きに従って行動するよう事前に調整してお

く必要がある。

イ相互補完的依存関係にある部門間の調整は、同じ専門能力を共有するために、

各部門の管理者が直接顔を合わせて水平方向のコミュニケーションを頻繁に行う

必要がある。

ウプールされた相互依存関係にある部門間では、仕事は基本的にそれぞれの部門

内で独自の規則や手続きに従って処理できるため、\_つの相互依存関係の中で最

も調整の必要性が低い。

オ連続的相互依存関係にある部門間調整には、水平的なコミュニケーションの必

要性が高いので、部門間で共通した規則や手続きに従って業務を遂行する必要が

ある。

ア革新的な計画に抵抗するために、日常のルーティン対応を探し求める、グレシ

ャムの法則。

ア人タスクの原則に基づいて、グローバル化や情報化の進展など、経営環境

の変化に対する迅速かつ適切な対処能力がある。

ウ多能工化した職務は、自律的に働くことを好まない労働者に対して、複数の技

能を獲得することによる職務の充実と、より高度な仕事へコミットすることによ

る心理的満足をもたらす。

エチーム型作業組織は、経営者の視点から見た企業の競争優位の源泉としてでは

なく、労働者が自主的な管理の権限を取得し職務満足へとつなげていく活動とし

てとらえられる。

エ機能マネジャーに生産的経営資源の配分権限を与えていたが、投資決定権限を

与えていなかったために、機能マネジャーが傍観者的学習に陥ってしまい、企業

全体として最適な資源配分ができなくなっていた。

エ組織の公式化が進み官僚制の逆機能が顕在化した段階では、公式の権限に依拠

した規則や手続きをより詳細に設計しなければならない。

ア危機管理チームと危機が起きている現場とのコミュニケーションが確保できれ

ば、危機管理チームは現場に対し、何を行うべきかだけでなく、いかに行うべき

かについても集権的に意思決定することが望ましい。

エ入社前に組織に対して抱く期待や、やる気を引き上げる効果。

エ中立的な評価を行うことができる評価者を選抜することができる。

イ少数派の意見を強制的に反映させるアファーマティブ・アクションを通じて、

格差の是正を超えた経営成果の改善がもたらされる。

ウ他者あるいは他の集団との比較を行い、他者を自分にはない魅力を備えた存在

と認識させることによって、個人の自尊心が保たれる。

エ多様な人材の確保によって、共通の人生経験や価値観などのような類似したバ

ックグラウンドを全く見いだせなくなり、人々の交流やコミュニケーションに好

ましくない影響を与える。

ア使用者が、労働者との間で、労働基準法で定める基準に達しない労働条件を定

める労働契約を結んだ場合、労働基準法で定める基準より労働者に有利な部分も

含めて、当該労働契約は無効となる。

ウ使用者は、労働契約の締結において、労働契約の不履行について違約金を定め

ることはできないが、労働者が使用者に損害を被らせる事態に備えて、損害賠償

額を予定することはできる。

エ労働基準法は、使用者が労働者に金銭を貸すこと、及び貸金債権と賃金を相殺

することを一律に禁止している。

ア使用者は、労働時間が連続\_時間を超える場合においては少なくとも時間の

休憩時間を労働時間の途中に与えなければならず、労働時間が連続12時間を超

える場合には少なくとも時間30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、所定労働時間が時間である労働者に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。

エ労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれた

ものと評価することができるか否かにより客観的に定まるものではなく、労働契

約、就業規則、労働協約等の定めのいかんにより決定されるべきものである。

ア営業所で新たにアルバイトを採用することにしたが、人件費予算も限られてい

るため、日本よりも物価水準の低い国から来日している留学生を採用することに

し、時給は600 円と定めた。

イ事業場の常時使用労働者数にかかわらず、事業者は、毎月回以上衛生委員会

を開催しなければならない。

ウ社員食堂のランチタイム時に日\_時間、調理業務に従事するパートタイマー

が、調理中に火傷を負った。この場合において、事業主が労災保険の保険関係成

立届の提出を怠っていたときは、このパートタイマーは、労災保険の保険給付を

受けることができない。

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。

アオーケストラの演奏者が用いるような高価な楽器を揃える店舗の商圏は狭小

であるため、広くて長いチャネルを構築することが有効性を発揮する。

ウ希少性の高い高級ブランドの衣料品や雑貨などでは、ブランドイメージのコ

ントロール度を高く保つことを目的のひとつとして、選択的チャネルが採用さ

れることが多い。

エチャネルの広狭水準は、メーカーが販路として設定する地理的な市場の大き

さによって規定される。

イチャネル構成員の動機づけと統制の手段には、大別すると、物理的パワー、

情報的パワー、組織的パワーの\_種がある。

ウチャネル構成員を動機づけたり、統制したりするための手段となる経営資源

のことをチャネル・スチュアードシップと呼ぶ。

エ取引依存度モデルでは、メーカーが特定のチャネル構成員への販売依存度を

高めるにつれて、そのチャネル統制力が上昇することが示されている。

アAさんは、ある家電専門店の店頭で5,000 円のスマートフォンを目にした時、

価格の安さに大きな驚きを感じた。その製品の詳細なスペックa仕様≪を販売員に

尋ね、購買に至った。これは｢品質のバロメーター｣としての価格が、消費者の購

買意思決定を後押しした例である。

ウ演奏家向けのバイオリンの製作者であるBさんは、この数年、効率的に製作

に取り組める工房を手に入れ、バイオリン丁の生産に要する時間を割程度削

減した。そこで販売価格を割下げたところ、受注が殺到している。これは価格

のもつ｢プレステージ｣効果による。

エ消費者にとって、価格には複数の意味があるとされる。そのうちのひとつが

｢支出の痛み｣である。どんなに価格を引き下げても消費者が購買に踏み切ること

のできない状況を示すものである。

ア航空会社やホテル、スーパーやドラッグストアなどにおけるCRM プログラム

導入事例に触発された大規模飲料メーカーA社は、一般的に低コストでできる

仕組みであるため、最終消費者を対象とした顧客関係管理システムを導入した。

イ地域スーパーの経営者B 氏は、ロイヤルティ・カードを通じて収集した顧客

の購買データを見て驚いた。既存顧客の下位割は、特売商品ばかり購入してお

り、損失をもたらしているのだ。この種の顧客はとくに、ミルクスキマーと呼ば

れる。

エ訪問販売による小売業者D社は、ここ数年、既存顧客の高齢化とともに顧客

数の減少に悩まされている。そこで、一般的に既存顧客の維持よりも費用がかか

らないことから、新規顧客の獲得にシフトしていく意思決定を行った。

ア売上高、利益やGRPaグロス・レイティング・ポイント≪などのマーケティ

ング変数は、間隔尺度に含まれる。

ウ質問票の作成に際し、例えば｢新しい清涼飲料水には、あと味がすっきりし

ていることや健康促進効果があることが望ましい｣という詳細な選択項目を用

意することが必要である。

エ調査対象とする課題が明確になったら、製造業の場合、担当者は自社に適し

た最新のデータを獲得するために一次データaプライマリーデータ≪の収集から

始めるのが一般的である。

アMarketing 1.0とも呼ばれる第段階では、経済の高度化にともなって、多

品種・小ロットを重視する柔軟な市場対応が重要視された。

イMarketing 1.0とも呼ばれる第段階では、生産者の生産能力と需要を整合

するために、市場指向の考え方が採用されるようになった。

エMarketing 3.0とも呼ばれる第\_段階では、デジタル技術によるオートメー

ションがマーケティング戦略策定における支配的なツールになることが強調さ

れている。

オマーケティングは、国や地域、機関の境界線を超えて共通の段階を経て、発

展してきている。

アCSRは、法令遵守を中核とする受動的な考え方であり、その中において企

業の社会的責任が、本業と関連性のないチャリティとして遂行されるとする考

え方である。

イかつて近江商人の間で実践されていた｢三方よし｣a売り手よし、買い手よし、

世間よし≪の考え方は、CSVaCreating Shared Value≪の基本コンセプトである

ポジショニング概念の基礎となった。

ウソサイエタル・マーケティングasocietal marketing≪の考え方に従うと、マ

ーケターは企業の利益を最大化することで、地域社会や国民経済への貢献を図

ることが求められている。

ア自社ブランドが｢拒否集合｣に入っている場合、消費者は購買か非購買かの判

断に必要な情報を持っていない。

イ製品ライフサイクルの考えに基づけば、成長期に入ったブランドは、急速に

市場に受け入れられ、その売上・利益ともに増えるため、企業はセールス・プ

ロモーション活動を抑制してもよい。

エブランド担当者は、顧客獲得を巡り、同じカテゴリーにおいて他社とのブラ

ンド間競争に、集中して対処する必要がある。

ア既存のブランド名を用いて、異なるカテゴリーの新製品を導入することは、

当該ブランド名が元の製品カテゴリーと強い結びつきを有している場合には、

容易である。

ウ同一ブランド名で形、色、サイズ、フレーバーなどを変えた製品を同じカテ

ゴリーに導入することにより、小売店頭でより大きなシェルフスペースを確保

できたり、バラエティを望む消費者のニーズに応えられたりするので、一般的

に、リスクのない新製品導入の方法といえる。

エブランドは顧客からの長期的な愛顧を目指すものであるため、同一製品カテ

ゴリーであれ、異なる製品カテゴリーであれ、積極的な新ブランドの開発は一

般的に、経営資源の効率的な活用につながる。

アすべての価値を一度に高められない場合、基本価値のレベルにかかわらず、タ

ーゲットに応じて他の価値のいずれかを強化することが得策である。

イ製品やサービスが顧客にもたらす基本価値や便宜価値は、普遍性や安定性が高

く、顧客は価値を理解しやすい。したがって、顧客の満足を得るために企業担当

者は、常に、機能を増やし、効用を高め続けることを強いられている。

ウ製品やサービスの感覚価値は、顧客の客観的な優劣判断を困難にする。そのた

め、この価値を高めることで、企業は一般的に価格競争に巻き込まれやすくな

る。

ア精緻化見込みモデルに基づけば、人が時間や労力をかけた購買意思決定プロセ

スをとるのは、以下のいずれかの条件が満たされた場合である。それは、｢製品

やサービスの購買に対する動機づけレベルが高い場合｣、｢情報処理の能力を有す

る場合｣、あるいは、｢利用可能な情報に接する機会や時間がある場合｣である。

イ多属性態度理論に基づけば、人は、製品が有するある属性のマイナス面を他の

属性のプラス面で相殺することをしない。

エ｢見せかけのロイヤルティ｣の顧客とは、対象製品やサービスに対して好ましい

態度や高い購買意向を持ちながら、購買行動に移さない人のことをいう。