ウ多角化せずに単一の事業を営む企業では、企業ドメインと事業ドメインは同義

であり、全社戦略と競争戦略は一体化して策定できる。

ア競争優位性のある｢金のなる木｣事業は、分野の将来性に大きな魅力はなく、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。

イ既存の事業が衰退期に入っている場合、当該業界における市場支配力を高める

には、既存の経営資源を活用するための投資を増強していく内部成長よりも、競

合企業を買収する方が適している。

アオープン・イノベーションは、企業外部の経営資源の探索プロセスにおい

て、内部での商品開発に対する競争圧力が強くなり、組織の活性化につなが

る。

イオープン・イノベーションは、企業内部の優れた人材に限らず、企業外部の

優秀な人材と共同で新商品開発を進めればよく、内部での開発コストの低減が

期待できる。

エオープン・イノベーションは、一般的により高い専門性をもつ企業との連携

などによって新商品開発プロセスのスピードアップにつながる。

ア大学教員をパートナーに起業した場合には、営利取得の可能性があるため

に、当該教員が企業家活動から個人的利益を追求する利益相反を生み出すこと

がある。

イ大学教員をパートナーに起業した場合には、大学の知的資源や労力を流用す

る際に、営利目的のために大学院生や学部学生を利用し、学部教育や大学院教

育を弱体化させることがある。

ウ大学教員をパートナーに起業した場合には、大学の発明に対して排他的な権

利を保有したいと要望し、知識の流通を限定して潜在的に価値のある商業技術

の普及を遅らせることがある。

アこれまでの内部留保を活用して、同業他社との合併を進めることで市場シェア

を拡大し、規模の経済や経験効果を高めて、コスト優位性を生み出して収益の拡

大を図る。

イ差別化が難しい汎用品による乱戦状況を改善するべく、加工の水準をあげて顧

客の信頼を得たり、顧客に利便性の高いサービスを付け加えたりして、自社製品

の付加価値を高めて、根強いロイヤルティをもつ顧客層の拡大を図る。

エ多数の企業が乱立する原因である多様な市場ニーズに対応するべく、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。

エコスト・リーダーシップ戦略を行う企業が、浸透価格政策をとると、自社の経

験効果によるコスト低下のスピードは、競合他社よりもはやくなる。

エニッチャーは、狭いターゲットに対して、業界の価格競争には巻き込まれない

ように閉鎖型の販売チャネルを採用して、媒体を絞り込んだプロモーションを展

開する。

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。

イアウトソーシングする事業領域と自社で取り組む事業領域を峻別して経営資源

を集中特化することによって、特定事業領域で独自能力の構築を目指すことが可

能になる。

エ包括クロスライセンス契約を結ぶのは、主として企業間で特許を相互に幅広く

利用するためであり、契約提携企業間での金銭の授受を伴うこともある。

イエレクトロニクス産業では、安価な電子部品をグローバルに調達して、それ

らを組み合わせた製品が多くなるにつれて、部品から製品までの一貫生産がコ

スト競争のうえから不利になっている。

ウエレクトロニクス産業では、競争優位の構築を目指しながらも、互いに同質

的な戦略を展開しながら、技術進歩や製品開発を促進してきたが、電子技術を

一方向に収斂させる傾向が強まり、多機能を搭載した類似製品の競争に陥り

がちになっている。

エエレクトロニクス産業では、先発企業が自社技術を武器に市場シェアを獲得

していても、後発企業が安価な部材をグローバルに調達し、技術的にほぼ同等

な製品で価格訴求力を武器に先発企業のシェアを奪うことが多くなっている。

ウモジュール生産の進展にともなって、車種間で共用化を進める基本部分と多

様化のための可変的な部分を切り分ける生産体制がとられるようになるにつれ

て、サプライヤーはこのような生産体制に柔軟に対応する部品供給が求められ

るようになった。

エマトリックス組織は変化の速い環境で部門間の相互依存が高い場合に有効であ

るが、コンフリクトや曖昧さを許容する組織文化を持たないと効果的に機能しに

くい。

エ連続的相互依存関係にある多くの部門間では、事前の計画やフィードバックコ

ントロールによる調整が必要になる。

イ規則や手続きそのものを絶対視するような態度が、杓子定規な画一的対応を

生み出す、形式主義。

ウ組織全体の利益よりも、自分が所属する部局の利益を優先する、セクショナリ

ズム。

エ膨大な手続きと書類作成に煩わされる、繁文縟礼。

オ本来は手段にすぎない規則や手続きが目的に転じてしまう、目的置換。

イ自律的な調整のための積極的な参加が求められるため、メンバー間のコミュニ

ケーションが活発になり、互いに助け合いながら共同することによる労働生活の

質aQWL≪の向上が期待できる。

ア既存製品のバージョンアップが新製品に結びつく段階では有効に機能したマト

リックス組織が、既存製品とは不連続な技術に基づく新規事業を遂行するには障

害となった。

イ既存製品のプロダクトマネジャーは年計画を毎年提出していたため、トップ

マネジメントが近視眼的な学習に陥ってしまい、利益率の低い既存事業に投資を

続けてしまった。

ウ機能マネジャーが、新製品の方が利益率が高いことを知りつつ、その全社的な

投資戦略に対する意味をトップマネジメントに伝えなかったため、トップマネジ

メントが迷信的学習に陥ってしまった。

ア企業が多数の機能部門を持つような規模に成長すると、経営者は次第に業務的

決定から離れ、規則や手続きを整備し官僚制的な組織構造を構築する必要が生じ

る。

イ強力なリーダーシップを持つ企業家によって設立された企業は、必要な資源を

獲得するために資本家や顧客、労働者、供給業者などから正当性を獲得する必要

がある。

ウ創業段階を経て環境との安定的な関係の構築に成功した企業では、経営者は非

公式なコミュニケーションを通じた統制から、次第に権限を委譲しつつ、公式の

統制システムを構築しなければならない。

オ単一製品・単一機能で創業した小規模企業が、経営資源を有効に活用するため

に垂直統合戦略を採用した場合、集権的な機能別組織へ移行する必要がある。

イ危機管理チームは、時間の切迫と過重な負荷の中で迅速に意思決定をしなけれ

ばならないために、組織内の諸資源を十分な自由裁量を持って動員する権限を持

つ必要がある。

ウ危機管理チームは、問題の技術的局面を解決できる役員の他に、社長や法務担

当・広報担当役員などのトップマネジメント、時には外部のコンサルタントなど

も含めて構成する必要がある。

エ危機発生時には通常の情報伝達システムが破壊されている場合が多いので、常

に情報伝達が途絶しないよう注意し、状況に変化があった場合はもちろん、変化

がない場合にもその旨を伝える情報を提供し、従業員の心的緊張を和らげるよう

にすべきである。

オ組織内の通常の情報伝達システムが遮断されている場合には、危機管理センタ

ーを中心として、危機管理にかかわる関係者の連絡先や、必要データの入手先な

どの情報ネットワークを迅速に確保する必要がある。

ア自己の能力を見つめなおさせ、自己選抜によって応募を辞退させる効果。

イ職務や職場への初期適応を円滑にする効果。

ウ入社後の離職を回避させる効果。

ア顧客や取引先が評価者となった場合には、被評価者の顧客志向が高まる。

イ異なった評価を見ることによって、評価者を訓練する機会を提供する。

ウ上司と部下のコミュニケーションの活性化が図られる。

オ普段の業務では得られない、さまざまな情報を入手できる。

アこれまで社外に求められていた異質な見方を社内に取り込むことで、組織変革

や新商品開発などのイノベーションが期待される。

イ使用者は、満60歳以上の労働者との間で、年の契約期間の労働契約を締結

することができる。

ウ使用者は、労働者に対して、\_週間を通じ\_日以上の休日を与え、その\_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、毎週回の休日を与えなくてもよい。

イ営業所では、繁忙期の業務処理をパートタイマーやアルバイトで賄っている

が、所定労働時間日\_時間、所定労働日数週日勤務を契約内容とするアルバ

イトa変形労働時間制、変形休日制はいずれも採用していないものとする≪を、

日\_時間、週\_日間働かせた場合、所定労働日数を超えた日の労働時間について

割増賃金を支払った。

ウ月末退職予定の営業所員が、｢引継ぎ等があるために、有給休暇を消化できな

いから、残存有給休暇を買い上げてほしい｣と言ってきた。実際、この者の業務

引継ぎは営業所としても重要であり、この期間に休まれては困るので、この申し

出には応じることにした。

エ先日、地元のハローワークに同業種の営業職経験者の求人を出したが、同業種

経験者は採用できず、異業種の若手営業経験者を採用内定した。その者が勤務開

始後に、｢内定時に示された給与額が求人票の額を下回っているのは違法だ｣と言

ってきたが、本人に提示額の根拠説明をし、求人票の額を下回る給与を支払っ

た。

ア事業場の常時使用労働者数にかかわらず、事業者は、常時使用する労働者を雇

い入れた際に健康診断を実施しなければならない。ただし、雇い入れ日以前\_カ

月以内に医師による健康診断を受けた労働者が、その診断結果の証明書類を提出

した場合には実施を省略できる。

イ卸売業者や小売業者にチャネル費用の一部を転嫁することができるため、広

くて長いチャネルは、カバレッジ確保の上で有効であることが多い。

アチャネル構成員との間でメーカーが相互浸透戦略を実行することは、チャネ

ル・コンフリクトの抑制に寄与する。

イ一物一価の原則は常に存在するわけではない。購買の行われるタイミングや季

節、地域、顧客区分、あるいは需要の動向によって、価格はある程度柔軟に変更

される。

ウファストフードチェーンのC社は、ID-POSの導入にあたって、｢リレーショ

ンシップ・マーケティングは、顧客との関係性を深め、継続・拡大する考え方だ

から、個々の顧客を特定するための有用なデータを集めていく必要がある｣とい

う発想を持っていた。

イ顧客の意見や市場のニーズを抽出するために、コールセンターやWebサイ

トなどに寄せられるユーザーの意見を用いてデータマイニングを行うことは、

一般的に有効である。

アエスノグラフィーによる調査

ウMarketing 2.0 と呼ばれる第\_段階では、情報技術の進展に後押しされる形

での展開が見られ、より優れた製品をターゲット市場セグメントに投入するこ

との重要性が高まった。

エマイケル・ポーターが提唱するCSVaCreating Shared Value≪の考え方は、

社会的価値と経済的価値の両立をうたうものであり、高い収益性の実現を重視

するものである。

ウ人は自分のパーソナリティに合うブランドを選ぶ傾向があるため、多くの有

名ブランドは、｢洗練｣、｢興奮｣、｢誠実｣など、明確なブランド・パーソナリテ

ィの構築に努めている。

イ同一製品カテゴリーにおいて新しいブランドa群≪を適正規模で展開すること

は、顧客セグメントごとの細かなニーズへの対応を可能にする。それは、製品

特徴を際立たせるための有効な手段となる。

エ入手の難しい高価なブランドにおいては、観念価値の作用する割合が大きく、

ブランドの歴史や物語などの訴求を通じて、ブランドの高い価値を支えている。

ウ特定の製品カテゴリーに対する関与が高い場合、知識が少ない人より多い人の

ほうが、満足の最大化を目指して、限定的な意思決定プロセスをとりやすい。