

0001

経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：基礎

論点：経営理念の役割として最も適切なものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「年度別の数値目標は経営計画や予算の領域であり、経営理念そのものではない。」

ア：対応する記述：各年度の売上高と利益額を数値で確定する

イ：対応する記述：組織が何を重視し、どのような存在でありたいかという基本的価値観や方向性を示す

ウ：対応する記述：特定商品の価格設定方法だけを定める

エ：対応する記述：組織図上の権限配分を詳細に規定する

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。年度別の数値目標は経営計画や予算の領域であり、経営理念そのものではない。

イ：この記述の評価理由は「経営理念は意思決定のよりどころとなる価値観・存在意義・基本姿勢を示し、戦略の上位概念として機能する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「価格設定はマーケティングや競争戦略上の個別意思決定である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「権限配分は組織設計の問題であり、理念より具体的な制度設計に属する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「各年度の売上高と利益額を数値で確定する」という記述に対応する。年度別の数値目標は経営計画や予算の領域であり、経営理念そのものではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0002

経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：基礎

論点：事業ドメインを設定する際の考え方として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「Abellはドメインを顧客層、顧客機能、代替技術という三次元で捉える枠組みを示した。」

ア：対応する記述：競合企業と同じ製品区分をそのまま採用する

イ：対応する記述：製品名だけでなく、誰にどのような価値をどの技術で提供するかという観点で事業を捉える

ウ：対応する記述：組織の部門名称と事業ドメインを必ず一致させる

エ：対応する記述：現時点で最も売れている商品カテゴリーだけで事業を定義する

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「競合の区分は参考にはなるが、自社の顧客価値や能力に基づくドメイン設定にはならない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。Abellはドメインを顧客層、顧客機能、代替技術という三次元で捉える枠組みを示した。

ウ：この記述の評価理由は「組織区分と事業ドメインは別概念であり、一致は必須ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「製品だけで狭く定義すると技術代替や顧客ニーズの変化を見落としやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「製品名だけでなく、誰にどのような価値をどの技術で提供するかという観点で事業を捉える」という記述に対応する。Abellはドメインを顧客層、顧客機能、代替技術という三次元で捉える枠組みを示した。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0003 経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：基礎

論点：PEST分析で『法改正による参入規制の緩和』を分類する領域として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「新技術や技術標準の変化などが技術的要因である。」

- ア：対応する記述：経済的要因
- イ：対応する記述：政治・法制度的要因
- ウ：対応する記述：技術的要因
- エ：対応する記述：社会・文化的要因

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「金利・景気・為替などが典型的な経済要因であり、法改正そのものとは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「規制や法制度の変更はPolitical/Legalに相当するマクロ環境要因として扱う。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。新技術や技術標準の変化などが技術的要因である。
エ：この記述の評価理由は「人口動態や価値観の変化などが社会・文化的要因に該当する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「技術的要因」という記述に対応する。新技術や技術標準の変化などが技術的要因である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0004 経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：標準

論点：SWOT分析における『自社が保有する特許で模倣が難しい』という事実の分類として最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「内部要因でも不利な特性がWeaknessであり、模倣困難な特許は通常は強みである。」

- ア：対応する記述：Strength（強み）
- イ：対応する記述：Opportunity（機会）
- ウ：対応する記述：Threat（脅威）
- エ：対応する記述：Weakness（弱み）

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「自社内部に存在し、競争上有利に働く資源・能力はStrengthに分類される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「機会は市場成長や規制緩和など外部環境の有利な変化を指す。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「脅威は外部環境の不利な変化であり、自社資源そのものではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。内部要因でも不利な特性がWeaknessであり、模倣困難な特許は通常は強みである。
総合解説：提示された評価理由は「Weakness（弱み）」という記述に対応する。内部要因でも不利な特性がWeaknessであり、模倣困難な特許は通常は強みである。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0005

経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：標準

論点：ある鉄道会社が自社事業を『鉄道輸送業』ではなく『都市間モビリティサービス業』と定義した。この定義の狙いとして最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「顧客機能を中心にドメインを定義すると、既存製品・技術に過度に固定されず代替技術や新事業機会を捉えやすい。」

- ア：対応する記述：顧客が求める移動価値に着目し、代替的な移動手段も視野に入れて戦略を考えやすくする
- イ：対応する記述：競合を鉄道会社だけに限定して分析する
- ウ：対応する記述：組織構造を機能別組織に固定する
- エ：対応する記述：鉄道車両の製造原価を下げるために業務範囲を狭める

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。顧客機能を中心にドメインを定義すると、既存製品・技術に過度に固定されず代替技術や新事業機会を捉えやすい。

イ：この記述の評価理由は「むしろ航空・高速バス・オンライン代替等を含む広い競争を捉える方向である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「ドメイン定義と特定の組織構造の採用は直接結び付かない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「提示された定義は業務範囲を狭めるのではなく、顧客価値の観点から広げている。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「顧客が求める移動価値に着目し、代替的な移動手段も視野に入れて戦略を考えやすくする」という記述に対応する。顧客機能を中心にドメインを定義すると、既存製品・技術に過度に固定されず代替技術や新事業機会を捉えやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0006

経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：標準

論点：外部環境分析と内部環境分析の関係について最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「同じ環境でも企業の資源・能力により取り得る戦略は異なる。」

- ア：対応する記述：SWOTの4項目はすべて企業内部の要因である
- イ：対応する記述：外部環境だけを精緻に分析すれば、内部資源の分析は不要である
- ウ：対応する記述：外部環境から機会・脅威を、内部環境から強み・弱みを把握し、両者の適合を検討する
- エ：対応する記述：内部資源だけが競争優位を決めるため、業界環境の分析は不要である

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「OpportunityとThreatは外部要因、StrengthとWeaknessは内部要因である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。同じ環境でも企業の資源・能力により取り得る戦略は異なる。

ウ：この記述の評価理由は「戦略策定では外部機会・脅威と内部資源・能力の組み合わせを検討することが基本となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「資源ベースの視点でも環境との価値適合は重要であり、外部環境を無視できない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「外部環境だけを精緻に分析すれば、内部資源の分析は不要である」という記述に対応する。同じ環境でも企業の資源・能力により取り得る戦略は異なる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0007 経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：標準

論点：経営理念が戦略に与える影響について最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「理念は上位の価値基準として戦略を方向付けるが、環境・資源条件に応じ複数の戦略案があり得る。」

- ア：対応する記述：理念は社外向け広報文であり、戦略意思決定には関係しない
- イ：対応する記述：理念を定めれば外部環境分析を行わなくても戦略が自動的に決まる
- ウ：対応する記述：理念は戦略選択の許容範囲や優先順位に影響するが、具体的な競争手段まで一意に決めるものではない
- エ：対応する記述：理念は短期利益最大化の数式として表現しなければならない

答え・解説 正答：ウ

- ア：この記述の評価理由は「理念は組織内部の意思決定・行動にも影響する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：この記述の評価理由は「理念だけでは市場・競合・技術変化への具体的対応を決められない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。理念は上位の価値基準として戦略を方向付けるが、環境・資源条件に応じ複数の戦略案があり得る。
- エ：この記述の評価理由は「理念は価値観や存在意義を示すもので、数式表現は必要条件ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「理念は戦略選択の許容範囲や優先順位に影響するが、具体的な競争手段まで一意に決めるものではない」という記述に対応する。理念は上位の価値基準として戦略を方向付けるが、環境・資源条件に応じ複数の戦略案があり得る。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0008 経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：標準

論点：環境不確実性が高い市場でドメインを定義する際の注意として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「顧客機能はAbellの重要な次元の一つである。」

- ア：対応する記述：不確実性が高いほど、現在の商品名だけで最も狭く定義する
- イ：対応する記述：ドメインは一度決めたら環境変化があっても見直してはならない
- ウ：対応する記述：顧客ニーズや技術代替の可能性を考慮し、既存製品だけに過度に固定された定義を避ける
- エ：対応する記述：顧客の利用目的はドメイン設定では考慮しない

答え・解説 正答：エ

- ア：この記述の評価理由は「狭すぎる定義は環境変化への認識を遅らせることがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：この記述の評価理由は「環境・顧客・技術が大きく変わればドメイン再検討が必要となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：この記述の評価理由は「不確実な環境では製品中心の狭い定義は技術代替や新需要への適応を妨げる可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。顧客機能はAbellの重要な次元の一つである。

総合解説：提示された評価理由は「顧客の利用目的はドメイン設定では考慮しない」という記述に対応する。顧客機能はAbellの重要な次元の一つである。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0009 経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：応用

論点：企業Aは『高齢者向け健康支援』をドメインとし、ウェアラブル機器、食事指導、オンライン相談を組み合わせている。この説明から最も強く読み取れる戦略上の特徴はどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「複数の技術・提供形態を用いており、技術限定型ではない。」

- ア：対応する記述：技術を1種類に限定してドメインを定義している
- イ：対応する記述：競争優位の源泉を価格だけに限定している
- ウ：対応する記述：単一製品ではなく顧客機能を中心に事業境界を設定している
- エ：対応する記述：顧客層を特定せず全市場を対象としている

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。複数の技術・提供形態を用いており、技術限定型ではない。
イ：この記述の評価理由は「設問情報から価格のみを源泉としているとは判断できない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「複数技術・サービスを束ねながら『高齢者の健康支援』という顧客機能を中心に事業を定義している。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「高齢者という顧客層が明確に設定されている。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「技術を1種類に限定してドメインを定義している」という記述に対応する。複数の技術・提供形態を用いており、技術限定型ではない。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0010 経営戦略基礎 > 経営理念・ドメイン・環境分析 | 難易度：応用

論点：環境分析の結果を戦略へ結び付ける際の推論として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「機会の存在と、それを活用できる内部能力は別問題であり、戦略は両者の適合で考える必要がある。」

- ア：対応する記述：市場が成長していれば、すべての企業にとって必ず高収益になる
- イ：対応する記述：同じ外部機会でも、自社の資源・能力が不足していれば、その機会を有効に活用できるとは限らない
- ウ：対応する記述：自社に強みがあれば、その強みが顧客価値を生まなくても競争優位になる
- エ：対応する記述：脅威が存在する市場では撤退以外の戦略は合理的でない

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「成長市場でも競争強度や企業能力により収益性は異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。機会の存在と、それを活用できる内部能力は別問題であり、戦略は両者の適合で考える必要がある。
ウ：この記述の評価理由は「資源が競争優位に寄与するには機会活用や脅威中和など価値を持つ必要がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「差別化、能力転換、提携など複数の対応があり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「同じ外部機会でも、自社の資源・能力が不足していれば、その機会を有効に活用できるとは限らない」という記述に対応する。機会の存在と、それを活用できる内部能力は別問題であり、戦略は両者の適合で考える必要がある。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0011

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：基礎

論点：Porterの5つの競争要因に含まれないものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「5フォースの一つである。」

- ア：対応する記述：買い手の交渉力
- イ：対応する記述：自社従業員のモチベーション
- ウ：対応する記述：新規参入の脅威
- エ：対応する記述：代替品の脅威

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「5フォースの一つである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「従業員モチベーションは重要な内部要因だが、5フォースの構成要素ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。5フォースの一つである。
エ：この記述の評価理由は「5フォースの一つである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「新規参入の脅威」という記述に対応する。5フォースの一つである。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0012

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：基礎

論点：完全に同質な製品を扱う成熟市場で価格競争が激しい。企業が持続的に高収益を得るための差別化戦略として最も適切な考え方はどれか。 次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「差別化は単に違いを作るだけでなく、買い手が価値を認める独自性と、そのコストを上回る価格プレミアム等につなげる必要がある。」

- ア：対応する記述：市場全体を無視して社内で珍しい機能を追加する
- イ：対応する記述：すべての顧客に同じ価値を同じ方法で提供する
- ウ：対応する記述：競合より高いコストを受け入れ、価格も同じにする
- エ：対応する記述：顧客が価値を認める独自性を作り、その独自性に見合うプレミアムを得る

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「社内で珍しいだけでは顧客価値を生む差別化とは限らない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「独自性がなければ差別化優位は形成されにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「価値や価格プレミアムが伴わなければ差別化の経済性が成立しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。差別化は単に違いを作るだけでなく、買い手が価値を認める独自性と、そのコストを上回る価格プレミアム等につなげる必要がある。
総合解説：提示された評価理由は「顧客が価値を認める独自性を作り、その独自性に見合うプレミアムを得る」という記述に対応する。差別化は単に違いを作るだけでなく、買い手が価値を認める独自性と、そのコストを上回る価格プレミアム等につなげる必要がある。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0013 経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：基礎

論点：供給業者の交渉力が強まりやすい状況として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「買い手の後方統合可能性は供給業者への交渉圧力となる。」

- ア：対応する記述：買い手企業が後方統合を容易に実行できる
- イ：対応する記述：重要な投入財の供給業者が少数で、買い手企業が代替調達先を持ちにくい
- ウ：対応する記述：投入財が標準化され、多数の供給業者から容易に調達できる
- エ：対応する記述：買い手企業が供給業者にとって非常に大口の顧客である

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。買い手の後方統合可能性は供給業者への交渉圧力となる。
イ：この記述の評価理由は「供給者集中度が高く、代替が乏しいほど供給業者は価格・取引条件で強い交渉力を持ちやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「代替調達が容易なため供給業者の力は弱まりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「供給業者が大口顧客を失う損失が大きければ、買い手側の交渉力が強まり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「買い手企業が後方統合を容易に実行できる」という記述に対応する。買い手の後方統合可能性は供給業者への交渉圧力となる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0014 経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：基礎

論点：買い手の交渉力が強まりやすい条件として最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「個々の買い手の重要性が低く、交渉力は弱まりやすい。」

- ア：対応する記述：製品の差別化が大きく、代替供給者への切替が困難である
- イ：対応する記述：買い手が多数に分散し、各買い手の購入量が小さい
- ウ：対応する記述：買い手が価格情報をほとんど持たず、品質比較も難しい
- エ：対応する記述：購入量が大きく、製品が標準化され、供給者の切替コストが低い

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「供給者への依存が高まり、買い手の力は弱くなりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。個々の買い手の重要性が低く、交渉力は弱まりやすい。
ウ：この記述の評価理由は「情報不足は買い手の交渉力を弱める方向に働く。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「大口購入・標準化・低い切替コストは買い手が代替先を選びやすくし、交渉力を高める。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「買い手が多数に分散し、各買い手の購入量が小さい」という記述に対応する。個々の買い手の重要性が低く、交渉力は弱まりやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0015

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：標準

論点：新規参入の脅威を低下させる要因として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「規模の経済は参入者に大規模投資かコスト不利を迫るため、代表的な参入障壁となる。」

ア：対応する記述：顧客の切替コストがほぼゼロである

イ：対応する記述：製品差別化がほとんど存在しない

ウ：対応する記述：既存企業に大きな規模の経済があり、新規企業が小規模参入すると単位コストで不利になる

エ：対応する記述：流通チャネルへのアクセスが容易である

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「既存企業から新規企業へ顧客が移りやすくなるため、参入を容易にする方向である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「ブランド忠誠等が弱ければ参入しやすくなる場合がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。規模の経済は参入者に大規模投資かコスト不利を迫るため、代表的な参入障壁となる。

エ：この記述の評価理由は「販売経路の確保が容易なら参入障壁は下がる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「既存企業に大きな規模の経済があり、新規企業が小規模参入すると単位コストで不利になる」という記述に対応する。規模の経済は参入者に大規模投資かコスト不利を迫るため、代表的な参入障壁となる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0016

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：標準

論点：代替品の脅威について最も適切な説明はどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「企業境界ではなく顧客機能で判断する。」

ア：対応する記述：異なる技術や製品カテゴリーでも、顧客に同じ基本機能を提供するものは代替品となり得る

イ：対応する記述：価格が高い商品は代替品にならない

ウ：対応する記述：代替品は既存競合企業と完全に同じ製品でなければならない

エ：対応する記述：同じ企業が販売する別ブランドだけを代替品と呼ぶ

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「代替品は同一業界内の商品に限らず、顧客の同じ機能・目的を満たす別手段を含む。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「相対価格と性能によって脅威は変わるが、高価格だけで代替可能性が消えるわけではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「それは直接競合であり、代替品の概念はより広い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。企業境界ではなく顧客機能で判断する。

総合解説：提示された評価理由は「同じ企業が販売する別ブランドだけを代替品と呼ぶ」という記述に対応する。企業境界ではなく顧客機能で判断する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0017

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：標準

論点：戦略グループの説明として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「戦略グループは業界内部の戦略的ポジションの差を捉える概念で、グループ間移動を妨げる障壁があり得る。」

ア：対応する記述：同一業界内で類似した戦略次元を採用する企業群であり、グループ間には移動障壁が存在し得る

イ：対応する記述：必ず同じ市場シェアの企業だけで構成される

ウ：対応する記述：異なる業界に属する企業を財務比率だけで分類した集団である

エ：対応する記述：同一企業内で似た職務を行う従業員集団である

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。戦略グループは業界内部の戦略的ポジションの差を捉える概念で、グループ間移動を妨げる障壁があり得る。

イ：この記述の評価理由は「市場シェアの同一性は必要条件ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「基本的には同一業界内の戦略差を分析する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「組織内部の職務集団ではなく、業界内企業の戦略的分類である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「同一業界内で類似した戦略次元を採用する企業群であり、グループ間には移動障壁が存在し得る」という記述に対応する。戦略グループは業界内部の戦略的ポジションの差を捉える概念で、グループ間移動を妨げる障壁があり得る。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0018

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：標準

論点：競争戦略と価値連鎖の関係として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「差別化の価値は買い手が認める必要がある。」

ア：対応する記述：価値連鎖では支援活動を分析対象から除外する

イ：対応する記述：価値連鎖を使えば、顧客が価値を認めるかどうかを考えなくてよい

ウ：対応する記述：価値連鎖は業界全体の企業数だけを数える手法である

エ：対応する記述：競争優位の源泉を、企業活動のどこでコスト差や独自性が生じているかに分解して検討できる

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「調達、技術開発、人事、インフラなどの支援活動も分析対象となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。差別化の価値は買い手が認める必要がある。

ウ：この記述の評価理由は「企業活動の連鎖を分析する枠組みであり、企業数集計ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「価値連鎖は活動レベルでコスト要因や差別化要因を分析し、競争優位の源泉を特定するために用いられる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「価値連鎖を使えば、顧客が価値を認めるかどうかを考えなくてよい」という記述に対応する。差別化の価値は買い手が認める必要がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0019

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：標準

論点：コスト・リーダーシップ戦略について最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「低価格は一つの活用方法であり、低コスト構造そのものが戦略の核心である。」

ア：対応する記述：競合より低いコスト構造を構築し、価格競争への耐性や適正な価格での高いマージンを得ることを目指す

イ：対応する記述：品質や顧客価値を完全に無視することを意味する

ウ：対応する記述：常に市場で最も低い販売価格を設定することだけを意味する

エ：対応する記述：小規模企業では原理的に採用できない

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「コスト優位は単なる値下げではなく、活動システム全体で相対的低コストを実現することが核心である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「受容可能な価値を提供できなければ需要を失うため、品質を無視してよいわけではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。低価格は一つの活用方法であり、低コスト構造そのものが戦略の核心である。

エ：この記述の評価理由は「規模は重要な要因になり得るが、プロセス設計や調達等によるコスト優位もあり、原理的に不可能ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「常に市場で最も低い販売価格を設定することだけを意味する」という記述に対応する。低価格は一つの活用方法であり、低コスト構造そのものが戦略の核心である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0020

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：標準

論点：ある業界では製品差別化が小さく、固定費が高く、需要成長率が低い。このとき既存企業間の競争が激しくなりやすい理由として最も適切なものはどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「低成長・高固定費・低差別化は、価格競争やシェア争いを激化させる典型的条件である。」

ア：対応する記述：需要成長率が低いほど新規顧客獲得の必要がなくなるため

イ：対応する記述：固定費が高いほど各社は生産量を減らして価格競争を回避できるため

ウ：対応する記述：製品差別化が小さいほど顧客の切替が難しくなるため

エ：対応する記述：需要の伸びが乏しい中でシェア奪取が重要となり、固定費回収のため稼働率を高めようとする圧力も強まるため

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「成長が乏しいほど既存顧客・シェアをめぐる競争はむしろ強まりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「固定費負担が大きいと稼働率維持の圧力が強まり、供給過剰時に競争を激化させることがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「差別化が小さいと切替が容易になり価格感応度が高まりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。低成長・高固定費・低差別化は、価格競争やシェア争いを激化させる典型的条件である。

総合解説：提示された評価理由は「需要の伸びが乏しい中でシェア奪取が重要となり、固定費回収のため稼働率を高めようとする圧力も強まるため」という記述に対応する。低成長・高固定費・低差別化は、価格競争やシェア争いを激化させる典型的条件である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0021

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：応用

論点：企業が差別化と低コストの双方を追求する場合の考え方として最も適切なものはどれか。
次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「技術・業務革新により両者が同時改善する局面はあり得る。」

ア：対応する記述：差別化と低コストは論理的に絶対両立しない

イ：対応する記述：低コストを実現すれば顧客価値を考える必要はない

ウ：対応する記述：両立は不可能と決めつけず、活動の再設計や技術革新で両方を改善できる場合があるが、戦略上のトレードオフも検討すべきである

エ：対応する記述：差別化を行えば必ずコストは無限に上昇する

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。技術・業務革新により両者が同時改善する局面はあり得る。
イ：この記述の評価理由は「顧客に受け入れられる価値を満たす必要がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「一部の活動改善ではコストと価値を同時に高められるが、すべての差別化要因が無償ではなく、戦略ポジションにはトレードオフが生じ得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「差別化コストは活動次第であり、必ず無限に上昇するわけではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「差別化と低コストは論理的に絶対両立しない」という記述に対応する。技術・業務革新により両者が同時改善する局面はあり得る。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0022

経営戦略基礎 > 競争戦略・業界構造 | 難易度：応用

論点：5フォース分析を企業の収益性評価に用いる際の限界として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「業界構造分析だけでは企業間の資源差・実行能力・固有ポジションを十分説明できないため、内部分析との統合が必要である。」

ア：対応する記述：業界構造は企業収益性と一切関係しない

イ：対応する記述：業界構造は重要だが、同じ業界内でも企業固有の資源・能力やポジショニングにより成果は異なり得る

ウ：対応する記述：5フォースは企業内部の職務設計を分析する枠組みである

エ：対応する記述：5フォースは市場シェアを自動計算する統計モデルである

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「Porterの枠組みは業界構造が平均収益性に影響することを前提とする。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。業界構造分析だけでは企業間の資源差・実行能力・固有ポジションを十分説明できないため、内部分析との統合が必要である。

ウ：この記述の評価理由は「主に業界構造と競争圧力を分析する枠組みである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「定性的・構造的分析の枠組みであり、自動計算モデルではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「業界構造は重要だが、同じ業界内でも企業固有の資源・能力やポジショニングにより成果は異なり得る」という記述に対応する。業界構造分析だけでは企業間の資源差・実行能力・固有ポジションを十分説明できないため、内部分析との統合が必要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0023

経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：基礎

論点：RBVの観点から、資源が持続的競争優位の源泉となるために重要な条件として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「競争優位の資源には組織能力や知識など会計資産に限定されない要素も含まれる。」

- ア：対応する記述：価値があり、希少で、模倣が困難で、組織として活用できること
イ：対応する記述：短期的に高価であることだけ
ウ：対応する記述：会計帳簿に資産計上されていること
エ：対応する記述：市場で容易に購入でき、すべての競合が同じ量を保有すること

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「VRIOの観点ではValue、Rarity、Imitability、Organizationを満たす資源・能力ほど持続的優位に結び付きやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「価格の高さだけで戦略的価値や希少性、模倣困難性は決まらない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。競争優位の資源には組織能力や知識など会計資産に限定されない要素も含まれる。

エ：この記述の評価理由は「希少性や模倣困難性がなく、優位の源泉になりにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「会計帳簿に資産計上されていること」という記述に対応する。競争優位の資源には組織能力や知識など会計資産に限定されない要素も含まれる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0024

経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：基礎

論点：あるノウハウは競合がその存在を知っているが、『なぜその企業で高い成果を生むのか』因果関係を特定できない。この模倣困難性の説明として最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「生産規模拡大による平均費用上昇を意味し、模倣困難性の説明ではない。」

- ア：対応する記述：価格差別
イ：対応する記述：因果の曖昧性
ウ：対応する記述：完全情報
エ：対応する記述：規模の不経済

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「顧客ごとに価格を変える行為で、資源の模倣困難性とは別概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「資源と競争優位の因果関係が競合から明確に理解できないことは、因果の曖昧性による模倣困難性である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「完全情報なら因果関係はむしろ把握しやすくなる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。生産規模拡大による平均費用上昇を意味し、模倣困難性の説明ではない。

総合解説：提示された評価理由は「規模の不経済」という記述に対応する。生産規模拡大による平均費用上昇を意味し、模倣困難性の説明ではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0025 経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：標準

論点：コア・コンピタンスの特徴として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「PrahaladとHamelはコア・コンピタンスを複数市場への展開可能性、顧客価値、模倣困難性などで捉えた。」

- ア：対応する記述：多様な市場へのアクセスに寄与し、顧客便益に重要な貢献をし、競合が模倣しにくい組織的能力である
- イ：対応する記述：一つの最終製品の売上高そのもの
- ウ：対応する記述：競合が容易に外部購入できる標準部品
- エ：対応する記述：短期的な広告予算の多さだけ

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。PrahaladとHamelはコア・コンピタンスを複数市場への展開可能性、顧客価値、模倣困難性などで捉えた。
イ：この記述の評価理由は「最終製品ではなく、その背後で複数事業に活用できる組織能力に着目する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「容易に取得・模倣できるものはコア・コンピタンスになりにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「広告費の規模だけでは組織的能力や模倣困難性を示さない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「多様な市場へのアクセスに寄与し、顧客便益に重要な貢献をし、競合が模倣しにくい組織的能力である」という記述に対応する。PrahaladとHamelはコア・コンピタンスを複数市場への展開可能性、顧客価値、模倣困難性などで捉えた。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0026 経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：標準

論点：企業Aは長年の顧客対応を通じて、営業・開発・保守が連携する独自の問題解決能力を形成した。この能力をRBVで評価する際に最も適切な見方はどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「RBVの資源は会計上の資産に限定されない。」

- ア：対応する記述：競合が同じ人数を採用すれば同じ能力を即座に再現できるとみなす
- イ：対応する記述：貸借対照表に計上されていないため資源とはみなさない
- ウ：対応する記述：能力は市場環境と無関係に常に価値があるとみなす
- エ：対応する記述：個人技能の単純合計ではなく、組織に埋め込まれたルーティンや関係性も含む能力として評価する

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「社会的複雑性や経路依存性により単純な人数模倣では再現できないことがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。RBVの資源は会計上の資産に限定されない。
ウ：この記述の評価理由は「資源の価値は機会活用や脅威中和など環境との関係で決まる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「組織能力は個別資源の保有だけでなく、資源を組み合わせる活動を実行するルーティンや関係性に宿る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「貸借対照表に計上されていないため資源とはみなさない」という記述に対応する。RBVの資源は会計上の資産に限定されない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0027

経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：標準

論点：動的能力の説明として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「動的能力は急速に変化する環境で内部・外部コンピタンスを統合、構築、再構成する能力として捉えられる。」

ア：対応する記述：既存業務を同じ方法で反復し続ける能力だけ

イ：対応する記述：競合企業の戦略をそのままコピーする能力

ウ：対応する記述：環境変化に応じて企業の資源・能力を統合・構築・再構成する能力

エ：対応する記述：現金保有残高を増やす財務能力だけ

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「これは通常のオペレーショナル能力に近く、変化への再構成を含まない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「模倣だけでは独自の資源再構成能力とはいえない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。動的能力は急速に変化する環境で内部・外部コンピタンスを統合、構築、再構成する能力として捉えられる。

エ：この記述の評価理由は「動的能力は財務資源に限定されない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「環境変化に応じて企業の資源・能力を統合・構築・再構成する能力」という記述に対応する。動的能力は急速に変化する環境で内部・外部コンピタンスを統合、構築、再構成する能力として捉えられる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0028

経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：標準

論点：経路依存性が模倣困難性を高める理由として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「法的保護は一つの障壁だが、経路依存性とは異なる。」

ア：対応する記述：現在の能力が過去の累積的な投資・経験・選択の連鎖から形成され、短期間で同じ履歴を再現しにくいから

イ：対応する記述：過去の経験は現在の能力に一切影響しないから

ウ：対応する記述：すべての企業が同じ歴史をたどるから

エ：対応する記述：能力は法律で永久に保護されるから

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「能力形成が特定の歴史的経路に依存する場合、競合は現在の資源だけを購入しても同じ能力を再現しにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「経路依存性はむしろ過去の選択や経験が現在を制約・形成することを意味する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「企業ごとの固有履歴が異なることが模倣困難性につながる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。法的保護は一つの障壁だが、経路依存性とは異なる。

総合解説：提示された評価理由は「能力は法律で永久に保護されるから」という記述に対応する。法的保護は一つの障壁だが、経路依存性とは異なる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0029

経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：応用

論点：RBVにおける資源の異質性と移動困難性の含意として最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「完全に同質・可動なら優位は裁定されやすい。」

- ア：対応する記述：すべての企業が同じ資源を同じ条件で入手できるほど持続的優位が生まれやすい
- イ：対応する記述：資源は市場で自由に取引できるものだけを指す
- ウ：対応する記述：資源の価値は顧客や競争環境とは無関係に決まる
- エ：対応する記述：企業間で資源・能力が異なり、重要資源が容易に移転・複製されないと、成果差が持続する可能性がある

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。完全に同質・可動なら優位は裁定されやすい。
イ：この記述の評価理由は「知識、組織文化、能力など市場取引が難しい資源も含む。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「価値は環境上の機会活用・脅威中和との関係で評価される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「RBVでは企業間の資源異質性と完全には移動しない資源が持続的な成果差の前提となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「すべての企業が同じ資源を同じ条件で入手できるほど持続的優位が生まれやすい」という記述に対応する。完全に同質・可動なら優位は裁定されやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0030

経営戦略基礎 > 経営資源・RBV・コアコンピタンス | 難易度：応用

論点：企業Aの技術は希少で模倣困難だが、その技術を活用する評価制度・意思決定権限・販売体制が整っていない。VRIOの観点から最も適切な評価はどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「価値・希少性・模倣困難性があるても、組織がその資源を活用できなければ持続的優位を実現しにくい。」

- ア：対応する記述：販売体制は外部環境なのでRBVでは一切考慮しない
- イ：対応する記述：Organizationが不十分であり、潜在的な資源優位を十分な競争成果へ転換できない可能性がある
- ウ：対応する記述：希少で模倣困難なら組織体制に関係なく必ず持続的優位となる
- エ：対応する記述：評価制度が整っていないことはRarityの不足を意味する

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「組織が資源を活用する制度・プロセスも重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。価値・希少性・模倣困難性があるても、組織がその資源を活用できなければ持続的優位を実現しにくい。
ウ：この記述の評価理由は「VRIOではOrganizationも重要な条件である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「Rarityは資源を保有する競合の少なさに関する概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「Organizationが不十分であり、潜在的な資源優位を十分な競争成果へ転換できない可能性がある」という記述に対応する。価値・希少性・模倣困難性があるても、組織がその資源を活用できなければ持続的優位を実現しにくい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0031 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：基礎

論点：Ansoffの成長ベクトルで、既存市場に既存製品をより多く販売する戦略はどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「市場開発は既存製品を新市場へ展開する。」

- ア：対応する記述：市場浸透
- イ：対応する記述：製品開発
- ウ：対応する記述：市場開発
- エ：対応する記述：多角化

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「既存製品×既存市場の組み合わせは市場浸透戦略である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「製品開発は既存市場に新製品を投入する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。市場開発は既存製品を新市場へ展開する。
エ：この記述の評価理由は「多角化は新製品×新市場である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「市場開発」という記述に対応する。市場開発は既存製品を新市場へ展開する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0032 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：基礎

論点：既存の業務用ソフトウェアを、新たに海外の中小企業市場へ展開する戦略はAnsoffの分類でどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「既存製品を新しい地理・顧客市場へ展開するため市場開発に該当する。」

- ア：対応する記述：市場浸透
- イ：対応する記述：製品開発
- ウ：対応する記述：事業撤退
- エ：対応する記述：市場開発

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「既存市場内で販売量を増やす戦略である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「既存顧客に新製品を提供する戦略である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「既存事業から退出する選択であり、Ansoffの市場開発には該当しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。既存製品を新しい地理・顧客市場へ展開するため市場開発に該当する。
総合解説：提示された評価理由は「市場開発」という記述に対応する。既存製品を新しい地理・顧客市場へ展開するため市場開発に該当する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0033 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：基礎

論点：既存顧客向けに新しい高機能モデルを開発・販売する戦略はAnsoffの分類でどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「競合・同業企業との統合を指し、Ansoffの製品開発とは異なる。」

- ア：対応する記述：水平統合
- イ：対応する記述：市場開発
- ウ：対応する記述：製品開発
- エ：対応する記述：市場浸透

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。競合・同業企業との統合を指し、Ansoffの製品開発とは異なる。
イ：この記述の評価理由は「既存製品×新市場である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「既存市場×新製品は製品開発戦略である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「既存製品×既存市場である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「水平統合」という記述に対応する。競合・同業企業との統合を指し、Ansoffの製品開発とは異なる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0034 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：標準

論点：関連多角化の狙いとして最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「それでは関連性を活用する意義が失われる。」

- ア：対応する記述：既存事業と新事業の間で技術・ブランド・販売網などを共有し、範囲の経済やシナジーを得る
- イ：対応する記述：既存事業との資源共有を完全に避ける
- ウ：対応する記述：どの事業でも必ず同一価格を設定する
- エ：対応する記述：新規事業のリスクをゼロにする

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「関連性のある資源・活動を共有・移転することで追加価値を生み出すことが関連多角化の主要な論理である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。それでは関連性を活用する意義が失われる。
ウ：この記述の評価理由は「価格統一は関連多角化の定義ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「多角化でリスク分散はあり得るが、リスクがゼロになるわけではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「既存事業との資源共有を完全に避ける」という記述に対応する。それでは関連性を活用する意義が失われる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0035 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：標準

論点：水平型M&Aの説明として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「水平統合は同じ価値連鎖段階に位置する競合・同業企業間の統合を指す。」

- ア：対応する記述：事業上の関連がない企業を複数保有することだけ
- イ：対応する記述：販売代理店を買収して下流工程を内部化する統合
- ウ：対応する記述：同一または近接する事業段階・市場で競争する企業同士の統合
- エ：対応する記述：原材料供給企業を買収して上流工程を内部化する統合

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「これは非関連多角化に近く、水平M&Aの定義ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「これは前方への垂直統合である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。水平統合は同じ価値連鎖段階に位置する競合・同業企業間の統合を指す。
エ：この記述の評価理由は「これは後方への垂直統合である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「同一または近接する事業段階・市場で競争する企業同士の統合」という記述に対応する。水平統合は同じ価値連鎖段階に位置する競合・同業企業間の統合を指す。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0036 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：標準

論点：企業がM&Aを内部成長より選択しやすい理由として最も適切なものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「PMIや文化統合には相当なコスト・失敗リスクがある。」

- ア：対応する記述：競争法上の審査を一切受けない
- イ：対応する記述：必要な事業基盤・顧客・技術を比較的短期間で獲得できる可能性がある
- ウ：対応する記述：買収価格は常に対象企業の単独価値を下回る
- エ：対応する記述：買収後の統合コストや文化摩擦が必ずゼロになる

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「一定のM&Aは競争法・届出等の対象になり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「買収は既存資産・顧客基盤・人材等を一括取得でき、市場参入速度を高める可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「プレミアムを支払う場合も多く、常に割安とは限らない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。PMIや文化統合には相当なコスト・失敗リスクがある。
総合解説：提示された評価理由は「買収後の統合コストや文化摩擦が必ずゼロになる」という記述に対応する。PMIや文化統合には相当なコスト・失敗リスクがある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0037

成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：標準

論点：M&A後のPMI（Post Merger Integration）で重要な論点として最も適切なものはどれか。
次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「M&Aの価値は取引成立だけでなく、統合後にシナジーを実現できるかに大きく左右される。」

- ア：対応する記述：戦略・業務プロセス・人事制度・組織文化等を統合し、想定したシナジーを実現する
- イ：対応する記述：買収契約締結後は統合作業を行わず、各部門の重複を放置する
- ウ：対応する記述：対象企業の顧客・人材流出を考慮しない
- エ：対応する記述：財務システムだけ統合すれば他の統合は不要である

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。M&Aの価値は取引成立だけでなく、統合後にシナジーを実現できるかに大きく左右される。
イ：この記述の評価理由は「重複や不整合を放置すればシナジーが実現しにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「流出リスクはPMIの重要な管理対象である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「業務、人事、文化、ガバナンス等も重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「戦略・業務プロセス・人事制度・組織文化等を統合し、想定したシナジーを実現する」という記述に対応する。M&Aの価値は取引成立だけでなく、統合後にシナジーを実現できるかに大きく左右される。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0038

成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：標準

論点：範囲の経済の説明として最も適切なものはどれか。 学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「法的資格ではなく経済的な費用関係である。」

- ア：対応する記述：複数の製品・事業を別々に行うより、資源を共有して一緒に行う方が総費用を低くできる状態
- イ：対応する記述：市場シェアが大きい企業だけに法的に認められる利益
- ウ：対応する記述：製品数が増えるほど必ず総費用が増加する状態
- エ：対応する記述：単一製品の生産量を増やすほど平均費用が低下する状態だけ

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「ブランド、販売網、研究開発、設備などを複数事業で共有することで範囲の経済が生じる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。法的資格ではなく経済的な費用関係である。
ウ：この記述の評価理由は「範囲の経済とは反対の方向である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「これは主に規模の経済の説明である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「市場シェアが大きい企業だけに法的に認められる利益」という記述に対応する。法的資格ではなく経済的な費用関係である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0039 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：応用

論点：企業Aは本業と無関係な事業を多数買収しているが、本社が各事業へ提供できる独自能力も資源共有も乏しい。この多角化のリスクとして最も適切なものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「事業数そのものは競争優位を保証しない。」

- ア：対応する記述：非関連多角化では本社の資本配分は一切不要になる
- イ：対応する記述：異なる事業を持つとリスクが必ずゼロになる
- ウ：対応する記述：事業数が増えるほど自動的に各事業の競争優位が強まる
- エ：対応する記述：本社管理コストや資本配分の非効率が増え、事業を保有すること自体の付加価値が乏しくなる可能性がある

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「むしろ資本配分・ガバナンスは重要となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「分散効果があっても事業リスクや管理リスクは残る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。事業数そのものは競争優位を保証しない。
エ：この記述の評価理由は「関連性・本社優位性が乏しい多角化では、複雑性や管理コストがシナジーを上回るおそれがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「事業数が増えるほど自動的に各事業の競争優位が強まる」という記述に対応する。事業数そのものは競争優位を保証しない。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0040 成長・技術・企業戦略 > 成長戦略・多角化・M&A | 難易度：応用

論点：企業が新事業参入手段として内部開発と買収を比較する際の判断として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「内部開発と買収には速度・コスト・学習・統合リスク等の異なるトレードオフがあるため、単一基準では決められない。」

- ア：対応する記述：必要能力が社内にない場合でも内部開発の時間は考慮しなくてよい
- イ：対応する記述：内部開発は常に買収より速い
- ウ：対応する記述：買収は常に内部開発より安い
- エ：対応する記述：参入速度、必要能力の保有状況、買収プレミアム、統合リスク、知識蓄積などを総合比較する

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「能力形成には時間と学習コストがかかる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「既存企業・資産を取得する買収の方が迅速な場合が多い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「買収プレミアムやPMI費用が高くなる場合がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。内部開発と買収には速度・コスト・学習・統合リスク等の異なるトレードオフがあるため、単一基準では決められない。
総合解説：提示された評価理由は「参入速度、必要能力の保有状況、買収プレミアム、統合リスク、知識蓄積などを総合比較する」という記述に対応する。内部開発と買収には速度・コスト・学習・統合リスク等の異なるトレードオフがあるため、単一基準では決められない。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0041 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：基礎

論点：Schumpeterの『創造的破壊』の説明として最も適切なものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「革新による構造変化を含まない。」

- ア：対応する記述：既存製品を一切変更せず価格だけ維持する過程
- イ：対応する記述：企業が研究開発を停止して現状を固定する過程
- ウ：対応する記述：政府がすべての市場競争を禁止する過程
- エ：対応する記述：新しい組合せやイノベーションが既存の製品・技術・企業秩序を置き換え、経済構造を変化させる過程

答え・解説 正答：ア

- ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。革新による構造変化を含まない。
- イ：この記述の評価理由は「創造的破壊とは逆方向である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：この記述の評価理由は「市場制度の禁止を意味する概念ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「創造的破壊はイノベーションが既存の経済構造を不断に破壊・再構成する動態を表す。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「既存製品を一切変更せず価格だけ維持する過程」という記述に対応する。革新による構造変化を含まない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0042 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：基礎

論点：プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの区別として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「製品価値の変化と、生産・提供工程の変化を区別する基本的分類である。」

- ア：対応する記述：両者は常に同時に起こり、区別できない
- イ：対応する記述：前者は提供する製品・サービス自体の革新、後者はそれを生産・提供する方法の革新に重点がある
- ウ：対応する記述：前者は必ず小幅改良、後者は必ず急進的革新である
- エ：対応する記述：前者は製造業だけ、後者はサービス業だけに存在する

答え・解説 正答：イ

- ア：この記述の評価理由は「相互作用はあるが分析上区別できる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。製品価値の変化と、生産・提供工程の変化を区別する基本的分類である。
- ウ：この記述の評価理由は「革新の対象と革新度は別次元である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「双方とも製造・サービスで起こり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「前者は提供する製品・サービス自体の革新、後者はそれを生産・提供する方法の革新に重点がある」という記述に対応する。製品価値の変化と、生産・提供工程の変化を区別する基本的分類である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0043 成長・技術・企業戦略 > イノベーション・技術経営 | 難易度：基礎

論点：技術Sカーブの一般的な含意として最も適切なものはどれか。 学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「技術性能向上には学習・累積努力が重要である。」

- ア：対応する記述：新技術は必ず既存技術より初期性能が高い
- イ：対応する記述：技術性能は投資額に比例して永久に直線的に伸びる
- ウ：対応する記述：技術選択には学習や累積経験は関係しない
- エ：対応する記述：技術性能は初期には改善が遅く、その後急速に向上し、成熟すると追加投資当たりの改善が小さくなる場合がある

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「新技術は初期には既存技術の主要性能で劣る場合もある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「成熟により限界改善が小さくなる可能性を無視している。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。技術性能向上には学習・累積努力が重要である。
エ：この記述の評価理由は「多くの技術で累積努力と性能の関係がS字型を示すという考え方で、成熟期には限界改善が小さくなる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「技術選択には学習や累積経験は関係しない」という記述に対応する。技術性能向上には学習・累積努力が重要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0044 成長・技術・企業戦略 > イノベーション・技術経営 | 難易度：基礎

論点：破壊的イノベーションの初期局面について最も適切な説明はどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「主流性能で劣る初期局面があり得る。」

- ア：対応する記述：既存企業が最も収益性の高い主流顧客を重視するほど必ず破壊技術へ早期参入する
- イ：対応する記述：破壊的イノベーションは単なる大規模な研究開発費を意味する
- ウ：対応する記述：既存主流顧客が重視する性能では劣っていても、低価格・簡便性など別の価値で低価格帯や新市場に受け入れられる場合がある
- エ：対応する記述：最初から全ての性能指標で既存技術を上回ることが必要である

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「主流顧客・収益性重視が破壊技術への資源配分を妨げることがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「費用規模ではなく市場・価値ネットワークへの作用が重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「破壊的技術は主流市場の既存評価軸で劣ることがあっても、別価値を提供し、その後性能向上して上位市場へ進むことがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。主流性能で劣る初期局面があり得る。
総合解説：提示された評価理由は「最初から全ての性能指標で既存技術を上回ることが必要である」という記述に対応する。主流性能で劣る初期局面があり得る。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0045 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：標準

論点：アーキテクチャル・イノベーションの説明として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「HendersonとClarkは、コンポーネント知識を大きく変えず結合関係を変える革新をアーキテクチャル・イノベーションとした。」

- ア：対応する記述：主要コンポーネントの基本概念は保ちながら、それらを結び付けるアーキテクチャを変える革新
- イ：対応する記述：既存製品の外観色だけを変更すること
- ウ：対応する記述：全コンポーネントの基本設計と結合関係を同時に全面刷新する場合だけ
- エ：対応する記述：製品の価格だけを変更し、設計は一切変えないこと

答え・解説 正答：ア

- ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。HendersonとClarkは、コンポーネント知識を大きく変えず結合関係を変える革新をアーキテクチャル・イノベーションとした。
- イ：この記述の評価理由は「通常、アーキテクチャ知識の変化とはいえない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：この記述の評価理由は「これはより急進的な革新に近い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「設計・知識構造の変化がない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「主要コンポーネントの基本概念は保ちながら、それらを結び付けるアーキテクチャを変える革新」という記述に対応する。HendersonとClarkは、コンポーネント知識を大きく変えず結合関係を変える革新をアーキテクチャル・イノベーションとした。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0046 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：標準

論点：オープンイノベーションの考え方として最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「クローズドイノベーションに近い発想である。」

- ア：対応する記述：社内研究だけに閉じず、外部知識の導入や社内技術の外部活用も含めてイノベーション経路を設計する
- イ：対応する記述：重要技術は必ず社内だけで開発し、外部との交流を禁止する
- ウ：対応する記述：研究開発部門を廃止し、すべて外注すること
- エ：対応する記述：特許を一切取得しないこと

答え・解説 正答：イ

- ア：この記述の評価理由は「外部アイデアの取り込みと、内部知識の外部市場経路の活用を組み合わせることが中核である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。クローズドイノベーションに近い発想である。
- ウ：この記述の評価理由は「外部活用は社内R&Dの否定を意味しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「知財戦略とオープンイノベーションは両立し得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「重要技術は必ず社内だけで開発し、外部との交流を禁止する」という記述に対応する。クローズドイノベーションに近い発想である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0047 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：標準

論点：吸収能力（absorptive capacity）の説明として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「CohenとLevinthalは既有知識を基礎に外部知識を認識・同化・商業利用する能力を示した。」

- ア：対応する記述：研究開発費が大きければ自動的に最大化される能力
- イ：対応する記述：設備の物理的な吸収率だけを測る指標
- ウ：対応する記述：外部の新しい知識の価値を認識し、取り込み、組織内で活用する能力
- エ：対応する記述：外部知識を遮断し、社内情報だけを使う能力

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「R&Dは形成に寄与し得るが、知識基盤・人材・連携なども重要であり自動的ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「組織学習・イノベーション能力の概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。CohenとLevinthalは既有知識を基礎に外部知識を認識・同化・商業利用する能力を示した。
エ：この記述の評価理由は「吸収能力とは逆である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「外部の新しい知識の価値を認識し、取り込み、組織内で活用する能力」という記述に対応する。CohenとLevinthalは既有知識を基礎に外部知識を認識・同化・商業利用する能力を示した。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0048 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：標準

論点：企業Aは既存事業の効率改善には優れるが、新技術探索への投資を毎年削減している。長期的なイノベーション上の課題として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「両者は異なる学習活動であり、バランスが課題となる。」

- ア：対応する記述：新技術探索は成熟企業には一切不要である
- イ：対応する記述：既存能力の活用だけに偏り、将来の技術・市場機会を探索する能力が弱まる可能性がある
- ウ：対応する記述：活用を重視するほど探索能力も必ず自動的に高まる
- エ：対応する記述：効率改善と探索は概念上同一なので配分問題はない

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「環境変化があれば既存能力が陳腐化する可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「既存知識の活用だけに偏ると短期効率は高くても、環境変化に必要な探索が不足する可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「探索と活用には資源配分上の緊張関係がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。両者は異なる学習活動であり、バランスが課題となる。
総合解説：提示された評価理由は「効率改善と探索は概念上同一なので配分問題はない」という記述に対応する。両者は異なる学習活動であり、バランスが課題となる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0049 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：標準

論点：技術経営において『ドミナント・デザイン』が成立した後に起こりやすい変化として最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「標準化後もコスト・品質・生産性競争は続く。」

- ア：対応する記述：技術標準が定まるほど企業は工程改善を停止する
- イ：対応する記述：製品コンセプトの多様な競争から、工程効率・品質・コスト改善を重視する競争へ比重が移ることがある
- ウ：対応する記述：ドミナント・デザイン成立後は新規参入が法的に禁止される
- エ：対応する記述：製品と工程の革新パターンには何の変化も生じない

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。標準化後もコスト・品質・生産性競争は続く。
イ：この記述の評価理由は「支配的設計が定着すると製品アーキテクチャの不確実性が低下し、プロセス革新や効率改善が重要になりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「市場・技術の収斂であり法的禁止ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「一般に重点の変化が指摘される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「技術標準が定まるほど企業は工程改善を停止する」という記述に対応する。標準化後もコスト・品質・生産性競争は続く。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0050 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：標準

論点：技術ブッシュと市場ブルの関係について最も適切なものはどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「実際のイノベーションでは技術可能性と市場課題が相互作用しながら開発・事業化されることが多い。」

- ア：対応する記述：市場ブルでは技術能力を考慮する必要がない
- イ：対応する記述：イノベーションは技術シーズだけ、または顧客ニーズだけで一方向に説明できないことが多く、両者の相互作用が重要である
- ウ：対応する記述：すべての革新は必ず市場ブルだけから生まれる
- エ：対応する記述：技術ブッシュが存在する場合、市場情報は一切不要である

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「顧客ニーズを実現できる技術・能力が必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。実際のイノベーションでは技術可能性と市場課題が相互作用しながら開発・事業化されることが多い。
ウ：この記述の評価理由は「科学技術起点の革新も存在する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「市場受容・用途探索が重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「イノベーションは技術シーズだけ、または顧客ニーズだけで一方向に説明できないことが多く、両者の相互作用が重要である」という記述に対応する。実際のイノベーションでは技術可能性と市場課題が相互作用しながら開発・事業化されることが多い。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0051 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：応用

論点：既存企業が新技術に直面したときの組織設計として、破壊的イノベーションへの対応に適する場合があるものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。
「破壊技術は初期市場が小さく主流基準で魅力が低いことがある。」

- ア：対応する記述：新技術開発者に意思決定権を与えず、既存部門の承認だけで全て決める
イ：対応する記述：将来市場の不確実性があるため実験を一切行わない
ウ：対応する記述：既存主力顧客の採算基準だけで新技術を評価し、基準未達なら直ちに中止する
エ：対応する記述：新技術の市場規模・収益構造に合った独立組織へ資源と権限を与える

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「既存プロセスが新市場への適応を阻む可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「小規模な実験・学習が重要となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。破壊技術は初期市場が小さく主流基準で魅力が低いことがある。
エ：この記述の評価理由は「既存主流事業の評価基準や顧客要求から切り離れた小規模な組織が、破壊技術に適合しやすい場合がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「既存主力顧客の採算基準だけで新技術を評価し、基準未達なら直ちに中止する」という記述に対応する。破壊技術は初期市場が小さく主流基準で魅力が低いことがある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0052 成長・技術・企業戦略＞イノベーション・技術経営 | 難易度：応用

論点：企業Aは大学の研究成果をライセンス導入し、自社の製造ノウハウと組み合わせて新製品化した。一方、自社で使わない特許を別企業へライセンス供与した。この行動を最も適切に説明する概念はどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「外部技術を内部へ取り込み、未利用の内部技術を外部経路で活用する双方向の知識流動はオープンイノベーションの典型である。」

- ア：対応する記述：単純な市場浸透
イ：対応する記述：完全垂直統合
ウ：対応する記述：クローズドイノベーション
エ：対応する記述：オープンイノベーション

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「既存市場・既存製品の販売増加を表す概念ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「すべてを社内所有するのではなく、外部との知識取引を活用している。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「社内完結ではなく外部との知識流動がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。外部技術を内部へ取り込み、未利用の内部技術を外部経路で活用する双方向の知識流動はオープンイノベーションの典型である。
総合解説：提示された評価理由は「オープンイノベーション」という記述に対応する。外部技術を内部へ取り込み、未利用の内部技術を外部経路で活用する双方向の知識流動はオープンイノベーションの典型である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0053 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：基礎

論点：海外事業でグローバル統合圧力と現地適応圧力の双方が高い場合に目指される組織・戦略の考え方として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「両圧力が高いことは撤退を直接意味しない。」

- ア：対応する記述：海外事業をすべて撤退する
- イ：対応する記述：各国子会社を完全独立させ、知識共有を行わない多国籍型のみ
- ウ：対応する記述：本国で全て標準化し、現地差を一切考慮しないグローバル型のみ
- エ：対応する記述：世界規模の効率性と現地適応を同時に追求し、国境を越えた学習も促すトランスナショナル型

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。両圧力が高いことは撤退を直接意味しない。
イ：この記述の評価理由は「現地適応には強いが世界統合・知識共有が弱い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「統合には強いが高い現地適応要求に対応しにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「BartlettとGhoshalの枠組みでは統合と適応の双方が高い環境で、効率・適応・学習を組み合わせるトランスナショナル型が想定される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「海外事業をすべて撤退する」という記述に対応する。両圧力が高いことは撤退を直接意味しない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0054 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：基礎

論点：戦略的提携の説明として最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「これは買収であり、提携より所有統合が強い。」

- ア：対応する記述：競合企業との接触を法律で全面禁止する制度
- イ：対応する記述：一方の企業が他方を100%買収して法的に一体化することだけ
- ウ：対応する記述：独立性を保つ企業同士が、特定の目的のため資源・能力を持ち寄って協力する関係
- エ：対応する記述：短期の通常売買をすべて戦略的提携と呼ぶ

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「提携の説明ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。これは買収であり、提携より所有統合が強い。
ウ：この記述の評価理由は「提携では完全な所有統合を伴わず、補完資源やリスク分担を目的に協力する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「通常の市場取引より継続性・共同目的・相互依存が強い関係を指す。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「一方の企業が他方を100%買収して法的に一体化することだけ」という記述に対応する。これは買収であり、提携より所有統合が強い。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0055 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：標準

論点：合併会社（joint venture）の特徴として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「JVは共同出資による新たな法人・事業体を通じて協働する代表的な提携形態である。」

- ア：対応する記述：一社が他社を完全吸収するM&A
- イ：対応する記述：契約なしで情報交換するだけの非公式関係
- ウ：対応する記述：複数企業が出資し、共同で所有・統治する独立の事業体を設立する形態
- エ：対応する記述：同一企業内の2部門を統合すること

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「共同所有ではなく一方の支配となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「JVは共同所有・統治を伴うより制度化された形態である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。JVは共同出資による新たな法人・事業体を通じて協働する代表的な提携形態である。
エ：この記述の評価理由は「企業間協働ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「複数企業が出資し、共同で所有・統治する独立の事業体を設立する形態」という記述に対応する。JVは共同出資による新たな法人・事業体を通じて協働する代表的な提携形態である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0056 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：標準

論点：取引費用論から垂直統合が選ばれやすくなる条件として最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「市場取引が機能しやすく、統合の必要性は低い。」

- ア：対応する記述：取引頻度が極めて低く、専用投資も不要である
- イ：対応する記述：契約履行に関する不確実性が全くない
- ウ：対応する記述：取引特有の資産への投資が大きく、不確実性も高く、市場契約だけではホールドアップ等の問題が生じやすい
- エ：対応する記述：投入財が完全に標準化され、供給者が多数で切替が容易である

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「固定的な統合コストを負担する合理性は低くなりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「市場契約のリスクが低く、統合の必要性は弱まる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「資産特殊性と不確実性が高い反復取引では市場取引のガバナンス費用が増え、内部化が相対的に有利になり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。市場取引が機能しやすく、統合の必要性は低い。
総合解説：提示された評価理由は「投入財が完全に標準化され、供給者が多数で切替が容易である」という記述に対応する。市場取引が機能しやすく、統合の必要性は低い。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0057 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：標準

論点：企業間ネットワークから生じる『関係レント』の源泉として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「DyerとSinghは企業単独ではなく企業間関係に固有の超過利益源泉を関係レントとして整理した。」

- ア：対応する記述：関係特殊的投資、知識共有ルーティン、補完的資源、効果的なガバナンスなどを組み合わせること
- イ：対応する記述：補完資源を持つ企業との協力を避けること
- ウ：対応する記述：企業間で一切情報共有しないこと
- エ：対応する記述：取引ごとに相手を無作為に変更すること

答え・解説 正答：ア

- ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。DyerとSinghは企業単独ではなく企業間関係に固有の超過利益源泉を関係レントとして整理した。
- イ：この記述の評価理由は「補完的資源・能力の組み合わせが価値創出源泉となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：この記述の評価理由は「知識共有ルーティンは関係レントの重要源泉である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「関係特殊的投資や信頼蓄積が難しくなる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「関係特殊的投資、知識共有ルーティン、補完的資源、効果的なガバナンスなどを組み合わせること」という記述に対応する。DyerとSinghは企業単独ではなく企業間関係に固有の超過利益源泉を関係レントとして整理した。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0058 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：標準

論点：海外市場への参入形態を輸出、ライセンス、合併、完全子会社の間で比較する際の一般的な考え方として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「これらの要因は輸出の採算・顧客対応に影響する。」

- ア：対応する記述：完全子会社は常に最小の資源投入で最大の柔軟性を持つ
- イ：対応する記述：輸出は現地物流・関税・サービス要件の影響を受けない
- ウ：対応する記述：必要資源・統制水準・リスク・知識流出・現地学習などにトレードオフがあるため、環境と戦略に応じて選ぶ
- エ：対応する記述：ライセンスでは知識流出リスクを考慮する必要がない

答え・解説 正答：イ

- ア：この記述の評価理由は「通常は大きな資本・経営資源投入を必要とする。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。これらの要因は輸出の採算・顧客対応に影響する。
- ウ：この記述の評価理由は「高統制の形態は資源投入・リスクも大きくなる傾向があり、単一の参入形態が常に最適ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「技術・ノウハウ移転に伴う流出や将来競合化のリスクがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「輸出は現地物流・関税・サービス要件の影響を受けない」という記述に対応する。これらの要因は輸出の採算・顧客対応に影響する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0059 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：応用

論点：企業AとBが共同研究を開始したが、互いに重要ノウハウの流出を恐れて情報を出さず、共同成果が出ない。この問題への対応として最も適切なものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「知識共有が必要な提携目的と矛盾する。」

- ア：対応する記述：相手企業の補完能力を利用せず、全業務を重複して行う
- イ：対応する記述：知識共有範囲、知財帰属、秘密保持、意思決定手順を明確化し、協力を支えるガバナンスと信頼形成を設計する
- ウ：対応する記述：情報流出を防ぐため共同研究の全情報交換を禁止したまま成果を期待する
- エ：対応する記述：知財帰属を曖昧なままにして交渉を避ける

答え・解説 正答：ウ

- ア：この記述の評価理由は「提携の資源補完メリットを失う。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
 - イ：この記述の評価理由は「提携では価値創造と価値専有のバランスが必要であり、契約・共同ルール・関係のガバナンスを組み合わせることが重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
 - ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。知識共有が必要な提携目的と矛盾する。
 - エ：この記述の評価理由は「将来紛争や投資抑制を招きやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- 総合解説：提示された評価理由は「情報流出を防ぐため共同研究の全情報交換を禁止したまま成果を期待する」という記述に対応する。知識共有が必要な提携目的と矛盾する。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0060 成長・技術・企業戦略 > 国際化・提携・ネットワーク | 難易度：応用

論点：国際ネットワークで海外子会社が現地市場で開発した知識を本社や他国拠点へ移転することの意義として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「トランスナショナル型では知識が本社から子会社へ一方向に流れるだけでなく、複数拠点間で創出・共有される。」

- ア：対応する記述：知識移転を行うと現地適応は必ず不可能になる
- イ：対応する記述：海外子会社は本社の指示だけを実行し、独自学習を行わない方が常に効率的である
- ウ：対応する記述：現地知識は本国では必ず無価値なので移転すべきでない
- エ：対応する記述：海外拠点を単なる販売先ではなく知識創造拠点として活用し、企業全体で国際学習を高められる

答え・解説 正答：エ

- ア：この記述の評価理由は「現地適応と知識共有は両立し得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
 - イ：この記述の評価理由は「環境によっては現地学習・イノベーションが重要な競争源泉となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
 - ウ：この記述の評価理由は「他市場にも応用可能な技術・顧客知識があり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
 - エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。トランスナショナル型では知識が本社から子会社へ一方向に流れるだけでなく、複数拠点間で創出・共有される。
- 総合解説：提示された評価理由は「海外拠点を単なる販売先ではなく知識創造拠点として活用し、企業全体で国際学習を高められる」という記述に対応する。トランスナショナル型では知識が本社から子会社へ一方向に流れるだけでなく、複数拠点間で創出・共有される。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0061 組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：基礎

論点：機能別組織の長所として最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「これは事業部制の代表的利点である。」

- ア：対応する記述：各製品事業の損益責任が最も明確になる
- イ：対応する記述：同種の専門活動を集約し、専門性の蓄積や規模の経済を得やすい
- ウ：対応する記述：部門間調整が常に不要になる
- エ：対応する記述：市場・製品が多様化するほど必ず最適になる

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。これは事業部制の代表的利点である。
イ：この記述の評価理由は「生産・営業・財務など機能別に専門家を集約するため、専門化と効率性を高めやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「機能分化が進むほど部門間調整が課題となり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「多角化・地域多様化では事業部制等が適する場合がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「各製品事業の損益責任が最も明確になる」という記述に対応する。これは事業部制の代表的利点である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0062 組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：基礎

論点：事業部制組織の特徴として最も適切なものはどれか。 次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「多角化した企業では事業単位ごとに意思決定と損益責任を持たせることで市場対応を高めやすい。」

- ア：対応する記述：二つの上司への報告関係を必須とする
- イ：対応する記述：製品・地域・顧客などの単位に権限を委譲し、各事業部の業績責任を明確にしやすい
- ウ：対応する記述：公式的な業績評価を行わない
- エ：対応する記述：すべての専門機能を本社一か所へ集め、事業側の権限をなくす

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「これはマトリックス組織の特徴である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。多角化した企業では事業単位ごとに意思決定と損益責任を持たせることで市場対応を高めやすい。
ウ：この記述の評価理由は「事業部ごとの責任利益等による評価を行いやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「機能別組織に近い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「製品・地域・顧客などの単位に権限を委譲し、各事業部の業績責任を明確にしやすい」という記述に対応する。多角化した企業では事業単位ごとに意思決定と損益責任を持たせることで市場対応を高めやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0063

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：基礎

論点：マトリックス組織の特徴として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「むしろ横断連携を高める目的がある。」

ア：対応する記述：命令系統を必ず一つに限定する単純構造

イ：対応する記述：機能軸と製品・プロジェクト軸など複数の権限軸を重ね、資源共有と横断調整を図る

ウ：対応する記述：専門機能間の連携を意図的に排除する

エ：対応する記述：全社員を独立企業として分離する仕組み

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「マトリックスでは複数上司・権限軸が生じる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「マトリックスは複数次元の要求に同時対応するため二重の権限関係を設ける。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。むしろ横断連携を高める目的がある。

エ：この記述の評価理由は「組織内部の複数軸調整であり企業分割ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「専門機能間の連携を意図的に排除する」という記述に対応する。むしろ横断連携を高める目的がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0064

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：基礎

論点：管理の幅（span of control）が広い組織について一般に最も適切な説明はどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「通常は同じ人員なら階層を少なくする方向に働く。」

ア：対応する記述：一人の管理者が直接監督する部下数が多く、階層を少なくできる一方、個別監督の負荷が高まり得る

イ：対応する記述：部下数が増えるほど管理者の調整負荷は必ず減る

ウ：対応する記述：管理幅は職務の標準化や部下の自律性とは無関係である

エ：対応する記述：管理幅が広いほど必ず階層数が増える

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「管理幅を広げると階層数を減らせるが、仕事の複雑性等によっては監督負荷が増える。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「一般には調整・監督負荷が増え得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「標準化や自律性が高いと広い管理幅を取りやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。通常は同じ人員なら階層を少なくする方向に働く。

総合解説：提示された評価理由は「管理幅が広いほど必ず階層数が増える」という記述に対応する。通常は同じ人員なら階層を少なくする方向に働く。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0065

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：標準

論点：中央集権化と分権化について最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「分権化は現地情報を活用し意思決定速度を高める利点がある一方、全社整合性や重複の問題もある。」

ア：対応する記述：環境変化が速く現場情報が重要な場合、一定の意思決定権限を現場へ委譲することで迅速な対応が可能になることがある

イ：対応する記述：中央集権化は常に最速の意思決定を保証する

ウ：対応する記述：分権化とは管理者が責任を完全に放棄することを意味する

エ：対応する記述：分権化すると全社方針の調整は一切不要になる

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。分権化は現地情報を活用し意思決定速度を高める利点がある一方、全社整合性や重複の問題もある。

イ：この記述の評価理由は「現場情報の上申・承認待ちが遅延を生む場合がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「権限委譲と最終責任・統制は区別される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「権限委譲しても共通方針・統制は必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「環境変化が速く現場情報が重要な場合、一定の意思決定権限を現場へ委譲することで迅速な対応が可能になることがある」という記述に対応する。分権化は現地情報を活用し意思決定速度を高める利点がある一方、全社整合性や重複の問題もある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0066

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：標準

論点：BurnsとStalkerの機械的組織と有機的組織の考え方として最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「環境適合が核心である。」

ア：対応する記述：機械的組織ほど非公式コミュニケーションだけに依存する

イ：対応する記述：どの環境でも機械的組織が必ず最適である

ウ：対応する記述：安定的環境では機械的構造が、変化が激しく不確実な環境では有機的構造が適合しやすい

エ：対応する記述：有機的組織は権限とコミュニケーションを完全に廃止する

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「機械的組織は明確な階層・職務・規則を重視する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。環境適合が核心である。

ウ：この記述の評価理由は「コンティンジェンシーの観点では環境条件により有効な組織構造が異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「柔軟・水平的な相互調整を重視するが、無秩序ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「どの環境でも機械的組織が必ず最適である」という記述に対応する。環境適合が核心である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0067

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：標準

論点：コンティンジェンシー理論の基本的な考え方として最も適切なものはどれか。 次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「組織の有効性は状況要因と構造のフィットに依存するという考え方である。」

ア：対応する記述：組織構造は戦略や環境と無関係である

イ：対応する記述：すべての企業は同じ組織図を採用すべきである

ウ：対応する記述：唯一最善の組織構造が常に存在するのではなく、環境・技術・戦略などの条件との適合が重要である

エ：対応する記述：公式組織は成果に影響しない

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「適合関係こそ中心テーマである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「状況差を無視しておりコンティンジェンシー理論と反対である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。組織の有効性は状況要因と構造のフィットに依存するという考え方である。

エ：この記述の評価理由は「構造設計は情報処理・調整・意思決定に影響する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「唯一最善の組織構造が常に存在するのではなく、環境・技術・戦略などの条件との適合が重要である」という記述に対応する。組織の有効性は状況要因と構造のフィットに依存するという考え方である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0068

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：標準

論点：Mintzbergの調整メカニズムのうち、専門家が共通の教育・資格訓練を受けることで仕事を調整するものとして最も適切なものはどれか。 学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「成果・目標を標準化する方法であり、技能の標準化とは異なる。」

ア：対応する記述：直接監督

イ：対応する記述：相互調整

ウ：対応する記述：技能の標準化

エ：対応する記述：アウトプットの標準化

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「上司が部下へ直接指示・監督する方法である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「非公式コミュニケーションで互いに調整する方法である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「専門職組織では、職務遂行に必要な技能を事前に標準化することで、直接監督を減らしつつ調整する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。成果・目標を標準化する方法であり、技能の標準化とは異なる。

総合解説：提示された評価理由は「アウトプットの標準化」という記述に対応する。成果・目標を標準化する方法であり、技能の標準化とは異なる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0069

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：標準

論点：組織の公式化（formalization）が高い状態の説明として最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「公式化が低い状態である。」

ア：対応する記述：職務手順が全く存在せず、全判断を個人に委ねる

イ：対応する記述：従業員の専門能力が高いことだけ

ウ：対応する記述：職務手順・規則・役割が文書化・標準化され、行動の裁量範囲が明確に制約されている

エ：対応する記述：組織図に部門が多いことだけ

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。公式化が低い状態である。

イ：この記述の評価理由は「専門化と公式化は独立した組織設計次元である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「公式化は規則・手続・職務記述などにより行動を標準化する程度を指す。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「部門数と公式化の程度は別概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「職務手順が全く存在せず、全判断を個人に委ねる」という記述に対応する。公式化が低い状態である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0070

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：標準

論点：企業Aは機能別組織で、製品開発のたびに営業・研究・生産の調整遅延が生じている。組織設計上の対応として最も適切なものはどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「機能分化が高いほど統合の仕組みが必要となり、横断チーム等は情報処理能力を高める。」

ア：対応する記述：機能間の接触をさらに減らし、各部門の目標だけを独立最適化する

イ：対応する記述：クロスファンクショナルチームやプロジェクト責任者など横断的統合メカニズムを追加する

ウ：対応する記述：すべての意思決定を最高経営者一人へ集中させる

エ：対応する記述：開発情報を部門間で共有しない

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「部門間依存が強い製品開発では調整問題を悪化させる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。機能分化が高いほど統合の仕組みが必要となり、横断チーム等は情報処理能力を高める。

ウ：この記述の評価理由は「情報量が多い場合トップの情報処理負荷がボトルネックになる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「相互依存業務では情報共有が重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「クロスファンクショナルチームやプロジェクト責任者など横断的統合メカニズムを追加する」という記述に対応する。機能分化が高いほど統合の仕組みが必要となり、横断チーム等は情報処理能力を高める。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0071

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：応用

論点：事業部制で各事業部の短期利益だけを評価すると生じ得る問題として最も適切なものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「利益責任はむしろ明確になりやすい。」

ア：対応する記述：各事業部が市場情報を得られなくなる

イ：対応する記述：全社共通の研究開発やブランド投資など、長期的・全社の価値を生む活動が過小投資になる可能性がある

ウ：対応する記述：事業部長の業績責任が不明確になることだけ

エ：対応する記述：全社資源配分の調整が自動的に不要になる

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「市場近接性は事業部制の利点になり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「分権化された利益責任は動機付けに有効だが、事業部最適と全社最適の不一致を生むことがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。利益責任はむしろ明確になりやすい。

エ：この記述の評価理由は「本社による資源配分・シナジー管理がなお必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「事業部長の業績責任が不明確になることだけ」という記述に対応する。利益責任はむしろ明確になりやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0072

組織構造・組織設計 > 組織構造・権限・統制 | 難易度：応用

論点：環境不確実性が増し、部門間依存性も高まった企業で、従来の階層的報告だけでは意思決定が遅れている。Galbraithの情報処理観点から最も適切な対応はどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「不確実性が高まるほど処理すべき情報量が増えるため、横断的關係や情報システムで処理能力を高める方法がある。」

ア：対応する記述：すべての例外をトップ一人に集中させる

イ：対応する記述：不確実性が高いほど職務間の相互依存を無視する

ウ：対応する記述：必要情報量が増えるほどコミュニケーション経路を削減する

エ：対応する記述：横断的な情報処理能力を高める連絡役、タスクフォース、統合担当、情報システム等を強化する

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「トップの処理容量を超えるとボトルネックになる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「相互依存を管理する統合手段が必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「情報処理能力を低下させ、遅延を悪化させる可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。不確実性が高まるほど処理すべき情報量が増えるため、横断的關係や情報システムで処理能力を高める方法がある。

総合解説：提示された評価理由は「横断的な情報処理能力を高める連絡役、タスクフォース、統合担当、情報システム等を強化する」という記述に対応する。不確実性が高まるほど処理すべき情報量が増えるため、横断的關係や情報システムで処理能力を高める方法がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0073

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：基礎

論点：組織変革で『危機意識を高める』ことの意義として最も適切なものはどれか。 学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「初期段階で必要性を共有することが重要である。」

- ア：対応する記述：短期成果が出るまで変革の必要性を伏せる
- イ：対応する記述：現状維持の慣性を弱め、変革に資源と注意を向ける必要性を組織内で共有する
- ウ：対応する記述：不安を最大化して従業員を萎縮させること自体が目的である
- エ：対応する記述：変革方針を一切説明せずトップだけで進める

答え・解説

正答：ア

- ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。初期段階で必要性を共有することが重要である。
- イ：この記述の評価理由は「Kotterは変革の初期段階で十分な緊急性・危機意識を形成することを重視する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：この記述の評価理由は「目的は変革の必要性を理解し行動を促すことであり、恐怖の最大化ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「理解・参加を得にくく抵抗が強まる可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「短期成果が出るまで変革の必要性を伏せる」という記述に対応する。初期段階で必要性を共有することが重要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0074

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：基礎

論点：Kotterの変革プロセスで、変革を推進する十分な影響力を持つメンバーを集める行動に最も近いものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「組織規模の変革では推進主体の形成が必要である。」

- ア：対応する記述：抵抗者を全員直ちに解雇する
- イ：対応する記述：変革を個人の自発性だけに任せる
- ウ：対応する記述：変革ビジョンの共有を禁止する
- エ：対応する記述：変革推進連合（guiding coalition）を形成する

答え・解説

正答：イ

- ア：この記述の評価理由は「推進連合形成とは異なり、合理的な抵抗要因の分析も必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。組織規模の変革では推進主体の形成が必要である。
- ウ：この記述の評価理由は「ビジョンの伝達は重要なステップである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：この記述の評価理由は「役職・専門性・信頼・リーダーシップを持つ人材による推進連合を作ることが重要とされる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「変革を個人の自発性だけに任せる」という記述に対応する。組織規模の変革では推進主体の形成が必要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0075

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：基礎

論点：シングルループ学習とダブルループ学習の違いとして最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「ダブルループ学習はエラー修正だけでなく、前提となる統治変数・価値・規範の再検討を含む。」

ア：対応する記述：シングルループは個人学習、ダブルループは機械学習だけを指す

イ：対応する記述：両者は完全に同義である

ウ：対応する記述：シングルループは既存の目標・規範を所与として行動を修正し、ダブルループは目標・規範そのものも問い直す

エ：対応する記述：ダブルループでは結果の検証を行わない

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「学習主体の区別ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「問い直す範囲が異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。ダブルループ学習はエラー修正だけでなく、前提となる統治変数・価値・規範の再検討を含む。

エ：この記述の評価理由は「むしろ前提まで含め深く検証する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「シングルループは既存の目標・規範を所与として行動を修正し、ダブルループは目標・規範そのものも問い直す」という記述に対応する。ダブルループ学習はエラー修正だけでなく、前提となる統治変数・価値・規範の再検討を含む。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0076

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：標準

論点：Marchの『探索』と『活用』の説明として最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「定義が逆である。」

ア：対応する記述：探索は新しい知識・選択肢の実験、活用は既存知識・能力の洗練と効率利用に重点がある

イ：対応する記述：探索と活用は必ず同じ時間軸で同じ成果を生む

ウ：対応する記述：企業はどちらか一方だけを永久に選ばばよい

エ：対応する記述：探索は既存業務の標準化だけ、活用は未知技術への実験だけを指す

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「探索と活用は組織学習の異なる活動で、長期適応と短期効率のバランスが課題となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「探索は不確実で長期成果、活用は比較的確実な短期成果を生む傾向がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「過度な偏りは長期適応や短期効率を損なう可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。定義が逆である。

総合解説：提示された評価理由は「探索は既存業務の標準化だけ、活用は未知技術への実験だけを指す」という記述に対応する。定義が逆である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0077

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：標準

論点：SECIモデルにおける『共同体験や観察を通じて暗黙知を暗黙知として共有する』プロセスはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「共同化は経験共有を通じて暗黙知から暗黙知へ知識を移転・形成する。」

- ア：対応する記述：共同化（Socialization）
- イ：対応する記述：連結化（Combination）
- ウ：対応する記述：内面化（Internalization）
- エ：対応する記述：表出化（Externalization）

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。共同化は経験共有を通じて暗黙知から暗黙知へ知識を移転・形成する。
イ：この記述の評価理由は「複数の形式知を編集・結合して新しい形式知を作る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「形式知を実践・学習を通じて暗黙知化する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「暗黙知を言語・概念など形式知へ変換する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「共同化（Socialization）」という記述に対応する。共同化は経験共有を通じて暗黙知から暗黙知へ知識を移転・形成する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0078

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：標準

論点：SECIモデルにおける『ベテランの勘や経験則を言語化し、マニュアルや概念モデルにする』プロセスはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「組織調整の方法であり、SECIの知識変換モードではない。」

- ア：対応する記述：連結化（Combination）
- イ：対応する記述：技能の標準化
- ウ：対応する記述：共同化（Socialization）
- エ：対応する記述：表出化（Externalization）

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「既存の形式知同士を組み合わせる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。組織調整の方法であり、SECIの知識変換モードではない。
ウ：この記述の評価理由は「暗黙知同士の共有であり、明示的言語化が中心ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「暗黙知を言語・モデル・比喻等によって形式知へ変換するプロセスである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「技能の標準化」という記述に対応する。組織調整の方法であり、SECIの知識変換モードではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0079

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：標準

論点：組織変革への抵抗を扱う方法として最も適切なものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「合理的な懸念や制度的不整合が含まれる場合がある。」

- ア：対応する記述：抵抗の原因を、情報不足、利害損失、能力不安、アイデンティティ脅威などに分け、原因に応じて説明・参加・支援・制度調整を行う
- イ：対応する記述：変革内容を隠すほど抵抗は必ず減る
- ウ：対応する記述：抵抗はすべて怠慢なので原因分析をしない
- エ：対応する記述：参加機会をなくすほど現場知識を変革へ反映しやすい

答え・解説

正答：ウ

- ア：この記述の評価理由は「抵抗は単なる非合理ではなく情報・利害・能力・心理等の要因を持つため、原因に応じた対応が必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：この記述の評価理由は「不透明性は不信や不安を強める場合がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。合理的な懸念や制度的不整合が含まれる場合がある。
- エ：この記述の評価理由は「参加は現場知識の取り込みと受容形成に役立つことがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- 総合解説：提示された評価理由は「抵抗はすべて怠慢なので原因分析をしない」という記述に対応する。合理的な懸念や制度的不整合が含まれる場合がある。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0080

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：標準

論点：企業Aは品質不良が起こるたびに作業者を再教育しているが、無理な納期目標や評価制度は見直していない。ダブルループ学習の観点から最も適切な改善はどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「ダブルループ学習では修正行動だけでなく、問題を生む規範や目標設定も検討対象にする。」

- ア：対応する記述：再教育回数だけを増やし、目標・制度は不変とする
- イ：対応する記述：不良データの記録を停止する
- ウ：対応する記述：問題の原因を作業者個人だけに固定する
- エ：対応する記述：不良を生む行動だけでなく、納期目標や評価基準など行動を生む前提・制度そのものを問い直す

答え・解説

正答：エ

- ア：この記述の評価理由は「既存前提の範囲内での修正にとどまりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- イ：この記述の評価理由は「学習に必要なフィードバックを失う。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- ウ：この記述の評価理由は「制度的原因を見落とす可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
- エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。ダブルループ学習では修正行動だけでなく、問題を生む規範や目標設定も検討対象にする。
- 総合解説：提示された評価理由は「不良を生む行動だけでなく、納期目標や評価基準など行動を生む前提・制度そのものを問い直す」という記述に対応する。ダブルループ学習では修正行動だけでなく、問題を生む規範や目標設定も検討対象にする。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0081

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：応用

論点：組織学習で探索に過度に偏った場合のリスクとして最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「探索過多では新知識は増えるが収益化・効率化が不足し得る。」

ア：対応する記述：新しい知識が全く生まれなくなることだけ

イ：対応する記述：環境変化への適応力が必ずゼロになる

ウ：対応する記述：実験を繰り返す一方で既存の有望な知識を十分活用できず、安定した成果につながらない可能性がある

エ：対応する記述：既存知識の効率利用が必ず最大化される

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。探索過多では新知識は増えるが収益化・効率化が不足し得る。イ：この記述の評価理由は「探索は適応力を高める面もあるが、過剰な場合に成果化が課題となる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「探索は将来の選択肢を広げるが、不確実でコストがかかるため活用とのバランスが必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「探索偏重ではむしろ活用が不足する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「新しい知識が全く生まれなくなることだけ」という記述に対応する。探索過多では新知識は増えるが収益化・効率化が不足し得る。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0082

組織構造・組織設計 > 組織変革・組織学習 | 難易度：応用

論点：変革を一過性で終わらせず定着させるための考え方として最も適切なものはどれか。 次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「変革は新しい方法を制度や文化に定着させないと、旧慣行へ回帰しやすい。」

ア：対応する記述：新制度導入日をもって変革完了とし、その後の評価を行わない

イ：対応する記述：新しい行動と成果の関係を示し、人事制度・業務プロセス・リーダー行動などに埋め込んで日常化する

ウ：対応する記述：短期成果が出たら推進チームを即時解散し、未解決課題を放置する

エ：対応する記述：新しい行動を評価制度から切り離す

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「導入後の定着・学習が必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。変革は新しい方法を制度や文化に定着させないと、旧慣行へ回帰しやすい。

ウ：この記述の評価理由は「早すぎる勝利宣言は変革の逆戻りを招き得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「制度との不整合は定着を阻害する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「新しい行動と成果の関係を示し、人事制度・業務プロセス・リーダー行動などに埋め込んで日常化する」という記述に対応する。変革は新しい方法を制度や文化に定着させないと、旧慣行へ回帰しやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0083

組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：基礎

論点：Scheinの組織文化の階層で、社屋デザイン、服装、儀式、観察可能な行動様式などに該当するものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「組織文化の階層概念ではない。」

- ア：対応する記述：人工物（artifacts）
- イ：対応する記述：標榜される価値観
- ウ：対応する記述：取引費用
- エ：対応する記述：基本的仮定

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「人工物は組織文化のうち外部から観察可能な表層要素である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「理念や公言される価値・方針の層である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。組織文化の階層概念ではない。
エ：この記述の評価理由は「無意識に当然視される深層の前提である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「取引費用」という記述に対応する。組織文化の階層概念ではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0084

組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：基礎

論点：組織文化について最も適切な説明はどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「文化と環境・戦略の適合が重要である。」

- ア：対応する記述：文化は経営者が宣言した瞬間に全従業員へ完全に定着する
- イ：対応する記述：強い文化は行動の一貫性や調整を促す一方、環境変化時には既存前提への固執を強める場合がある
- ウ：対応する記述：文化はロゴや制服など人工物だけで構成される
- エ：対応する記述：強い文化はどの環境でも必ず高業績を保証する

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「共有・学習・経験を通じ長期に形成される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「文化は調整・意味共有に役立つが、強固な基本的仮定が変革を阻害することもある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「価値観や基本的仮定など深層も含む。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。文化と環境・戦略の適合が重要である。
総合解説：提示された評価理由は「強い文化はどの環境でも必ず高業績を保証する」という記述に対応する。文化と環境・戦略の適合が重要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0085 組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：標準

論点：サブカルチャーの説明として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「大規模組織では全社文化と併存して部門・専門職等のサブカルチャーが形成されることがある。」

- ア：対応する記述：組織全体の文化の中で、職種・部門・地域など特定集団に共有される独自の価値観や規範
- イ：対応する記述：全社で完全に同一の価値観しか存在しない状態
- ウ：対応する記述：社外顧客だけが持つ価値観
- エ：対応する記述：一時的な売上キャンペーンの名称

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。大規模組織では全社文化と併存して部門・専門職等のサブカルチャーが形成されることがある。
イ：この記述の評価理由は「サブカルチャーの存在を否定する説明である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「組織内部の特定集団に共有される文化を指す。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「文化概念ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「組織全体の文化の中で、職種・部門・地域など特定集団に共有される独自の価値観や規範」という記述に対応する。大規模組織では全社文化と併存して部門・専門職等のサブカルチャーが形成されることがある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0086 組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：標準

論点：資源依存理論の観点から企業が他組織との関係を構築する理由として最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「依存と権力の関係が理論の中心である。」

- ア：対応する記述：資源依存が強いほど他組織との接触を必ず全て断つ
- イ：対応する記述：外部資源への依存は企業行動に一切影響しない
- ウ：対応する記述：資源依存理論は社内の個人モチベーションだけを説明する
- エ：対応する記述：重要資源を外部組織に依存しているため、不確実性や依存を管理する目的で提携・取締役派遣・統合等を行う

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「むしろ関係構築や依存先多様化等で管理する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。依存と権力の関係が理論の中心である。
ウ：この記述の評価理由は「組織と外部環境・他組織との依存関係を扱う。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「組織は重要資源を完全には内部保有できず、依存関係を管理するため組織間関係を形成する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「外部資源への依存は企業行動に一切影響しない」という記述に対応する。依存と権力の関係が理論の中心である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0087

組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：標準

論点：制度的同型化のうち、不確実性が高い状況で成功している他組織の制度や構造を模倣する現象はどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「不確実性の下で正当性や成功可能性を求め、他組織を模倣する圧力を指す。」

- ア：対応する記述：強制的同型化
- イ：対応する記述：垂直統合
- ウ：対応する記述：模倣的同型化
- エ：対応する記述：規範的同型化

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「法規制や依存関係から生じる圧力である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「取引を内部化する企業境界の選択であり制度的同型化ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。不確実性の下で正当性や成功可能性を求め、他組織を模倣する圧力を指す。

エ：この記述の評価理由は「専門職教育や職業規範などから生じる同質化である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「模倣的同型化」という記述に対応する。不確実性の下で正当性や成功可能性を求め、他組織を模倣する圧力を指す。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0088

組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：標準

論点：企業Aと主要供給業者は専用設備へ共同投資し、長期的に共同改善を行っている。この関係の強みとして最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「依存が高いほど機会主義対策や協力ルールが重要である。」

- ア：対応する記述：関係特殊的資産や知識共有により、他の組合せでは得にくい共同価値を生み出せる可能性がある
- イ：対応する記述：専用投資が増えるほど相互依存は必ずゼロになる
- ウ：対応する記述：共同改善では知識共有を避けるほど成果が高まる
- エ：対応する記述：長期関係ではガバナンスや信頼は不要になる

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「企業間関係に固有の資産・ルーティン・補完性が関係レントを生む可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「専用投資はむしろ依存を高めることがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「共同学習には適切な知識共有が必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。依存が高いほど機会主義対策や協力ルールが重要である。

総合解説：提示された評価理由は「長期関係ではガバナンスや信頼は不要になる」という記述に対応する。依存が高いほど機会主義対策や協力ルールが重要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0089

組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：応用

論点：ある企業が主要販売先1社への売上依存度を80％から40％へ低下させ、複数販路を開拓した。資源依存の観点から最も適切な説明はどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「管理・調整コストが増える可能性もある。」

ア：対応する記述：取引先を増やすほど必ず取引費用はゼロになる

イ：対応する記述：売上依存度は組織間権力と無関係である

ウ：対応する記述：依存分散は組織文化の人工物を変える施策だけを意味する

エ：対応する記述：重要資源への依存先を分散することで、単一取引先から受ける不確実性や交渉上の依存を低下させようとしている

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。管理・調整コストが増える可能性もある。

イ：この記述の評価理由は「重要資源への集中依存は交渉力に影響し得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「資源依存管理の問題であり文化階層とは別である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「依存先の多様化は外部組織への依存・権力関係を管理する代表的な方法の一つである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「取引先を増やすほど必ず取引費用はゼロになる」という記述に対応する。管理・調整コストが増える可能性もある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0090

組織構造・組織設計 > 企業文化・組織間関係 | 難易度：応用

論点：企業文化と戦略変更の関係について最も適切な判断はどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「文化は行動の前提に影響するため、戦略転換では制度だけでなく価値観・基本的仮定との整合も重要になる。」

ア：対応する記述：文化が強い企業では戦略変更は論理的に不可能である

イ：対応する記述：既存文化が新戦略を支える場合は実行を促進するが、深層の基本的仮定と新戦略が矛盾する場合は制度変更だけでは定着しにくい

ウ：対応する記述：戦略を文書化すれば文化との不整合は自動的に解消する

エ：対応する記述：文化は戦略実行に影響しないため分析不要である

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「困難になる場合はあるが、学習・リーダーシップ・制度変更で変革は可能である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。文化は行動の前提に影響するため、戦略転換では制度だけでなく価値観・基本的仮定との整合も重要になる。

ウ：この記述の評価理由は「深層文化は宣言だけでは変わらない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「組織行動や意思決定パターンを通じ大きく影響する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「既存文化が新戦略を支える場合は実行を促進するが、深層の基本的仮定と新戦略が矛盾する場合は制度変更だけでは定着しにくい」という記述に対応する。文化は行動の前提に影響するため、戦略転換では制度だけでなく価値観・基本的仮定との整合も重要になる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0091 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：基礎

論点：Maslowの欲求階層説について、最も適切な説明はどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「欲求階層説は生理的・安全・所属と愛・承認・自己実現など複数の欲求を扱う。」

ア：対応する記述：各欲求は同時に存在できず、1つの欲求が完全に消滅してから次の欲求が発生する

イ：対応する記述：低次の欲求がある程度満たされると、より高次の欲求が行動を方向づける重要性を増すと考え

ウ：対応する記述：人は常に自己実現欲求だけで行動し、低次の欲求は動機づけに影響しない

エ：対応する記述：賃金が上がれば必ず自己実現欲求が最大化される

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「Maslowの議論はこのような機械的な完全切替を意味しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「Maslowは複数の欲求を階層的に捉え、相対的に満たされた欲求より未充足の上位欲求が動機づけ上重要になり得るとした。下位欲求が完全に100%満たされることを必要条件としたわけではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。欲求階層説は生理的・安全・所属と愛・承認・自己実現など複数の欲求を扱う。

エ：この記述の評価理由は「賃金は特定の欲求充足に影響し得るが、自己実現を自動的に保証するものではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「人は常に自己実現欲求だけで行動し、低次の欲求は動機づけに影響しない」という記述に対応する。欲求階層説は生理的・安全・所属と愛・承認・自己実現など複数の欲求を扱う。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0092 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：基礎

論点：Herzbergの二要因理論について、最も適切な説明はどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「二要因理論では、不満を防ぐ衛生要因と、達成・承認・仕事そのもの・責任など満足や動機づけに関わる要因を区別する。」

ア：対応する記述：衛生要因を改善すれば、動機づけ要因は不要になる

イ：対応する記述：昇進や達成感の衛生要因であり、職務満足には結びつかない

ウ：対応する記述：職務不満がない状態は、必ず強い職務満足がある状態を意味する

エ：対応する記述：賃金や作業条件などの衛生要因を改善して不満を減らしても、それだけで高い職務満足や動機づけが生まれるとは限らない

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「衛生要因と動機づけ要因は同一の連続軸として扱われない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「昇進・達成・承認・責任などは動機づけ要因に位置づけられる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「不満の低減と積極的満足の形成は別の要因群で説明される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。二要因理論では、不満を防ぐ衛生要因と、達成・承認・仕事そのもの・責任など満足や動機づけに関わる要因を区別する。

総合解説：提示された評価理由は「賃金や作業条件などの衛生要因を改善して不満を減らしても、それだけで高い職務満足や動機づけが生まれるとは限らない」という記述に対応する。二要因理論では、不満を防ぐ衛生要因と、達成・承認・仕事そのもの・責任など満足や動機づけに関わる要因を区別する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0093

組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：基礎

論点：Vroomの期待理論に基づく動機づけの説明として、最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「誘意性は個人にとっての結果・報酬の価値を明示的に扱う。」

ア：対応する記述：期待理論は個人が報酬の価値をどう評価するかを考慮しない

イ：対応する記述：努力が成果につながる期待、成果が報酬につながる手段性、報酬の魅力度のいずれかが極めて低いと、動機づけも低下しやすい

ウ：対応する記述：高い報酬額さえ提示すれば、努力と成果の関係が不明でも動機づけは必ず高まる

エ：対応する記述：努力が成果につながると信じていれば、成果が報酬に結びつかなくても動機づけは常に高い

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。誘意性は個人にとっての結果・報酬の価値を明示的に扱う。イ：この記述の評価理由は「期待理論では、努力→成果の期待、成果→結果の手段性、結果の誘意性（価値）が組み合わさって動機づけを左右すると考える。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「報酬が魅力的でも、努力が成果につながらないと認識されれば期待が低く、動機づけは高まりにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「手段性が低ければ、成果を上げる意味が乏しいと認識され得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「期待理論は個人が報酬の価値をどう評価するかを考慮しない」という記述に対応する。誘意性は個人にとっての結果・報酬の価値を明示的に扱う。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0094

組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：標準

論点：同じ部署のAさんは、自分の努力や経験に対する報酬が同僚Bさんより不釣り合いに少ないと感じ、仕事への投入を減らし始めた。この行動を最も直接に説明する理論はどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「欲求階層説は欲求の優先関係を説明するが、参照他者との投入・成果比率の比較を中心概念とはしない。」

ア：対応する記述：強化理論

イ：対応する記述：欲求階層説

ウ：対応する記述：目標設定理論

エ：対応する記述：公平理論

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「強化理論は行動結果による行動頻度の変化を扱うが、この事例の「相対的な不公平知覚」を直接説明する理論ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。欲求階層説は欲求の優先関係を説明するが、参照他者との投入・成果比率の比較を中心概念とはしない。

ウ：この記述の評価理由は「目標設定理論は目標の具体性・困難度・フィードバック等を扱う。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「Adamsの公平理論では、自分の投入と成果の比率を参照他者の比率と比較し、不公平を知覚すると投入・成果・認知などを調整しようとする可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「欲求階層説」という記述に対応する。欲求階層説は欲求の優先関係を説明するが、参照他者との投入・成果比率の比較を中心概念とはしない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0095 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：標準

論点：Lockeの目標設定理論を踏まえた目標管理として、最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「具体的で困難な目標は、目標へのコミットメントや能力などの条件が整い、進捗フィードバックがあると高い成果につながりやすい。」

- ア：対応する記述：設定後は結果に影響しないよう、進捗情報を本人に知らせない
- イ：対応する記述：目標が難しいほどよいため、能力や資源を無視して到達不能水準にする
- ウ：対応する記述：本人が受容できる具体的で挑戦的な目標を設定し、進捗についてフィードバックを与える
- エ：対応する記述：失敗を避けるため、達成基準を曖昧にして本人の裁量だけに任せる

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「フィードバックは目標と現状の差を把握し、努力を調整するうえで重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「困難性は重要だが、コミットメントや達成可能性を無視した非現実的目標は逆効果になり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。具体的で困難な目標は、目標へのコミットメントや能力などの条件が整い、進捗フィードバックがあると高い成果につながりやすい。
エ：この記述の評価理由は「曖昧な「最善を尽くせ」という目標より、具体的な目標の方が行動を方向づけやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「本人が受容できる具体的で挑戦的な目標を設定し、進捗についてフィードバックを与える」という記述に対応する。具体的で困難な目標は、目標へのコミットメントや能力などの条件が整い、進捗フィードバックがあると高い成果につながりやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0096 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：標準

論点：専門職チームの内発的動機づけを高める施策を自己決定理論の観点から考える。最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「過度な統制は自律性の感覚を損ないやすい。」

- ア：対応する記述：能力向上機会を減らし、失敗しない単純作業だけを与える
- イ：対応する記述：メンバー同士の交流を禁止し、個人成果だけを重視する
- ウ：対応する記述：仕事の進め方に意味のある裁量を与え、能力向上の機会と良好な関係性を支援する
- エ：対応する記述：細部まで手順を固定し、本人が選択する余地をなくす

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「有能感の形成や成長機会を損なう可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「関係性の欲求を損なう可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「自己決定理論では、自律性・有能感・関係性という基本的心理欲求を支える環境が、より自律的な動機づけを促し得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。過度な統制は自律性の感覚を損ないやすい。

総合解説：提示された評価理由は「細部まで手順を固定し、本人が選択する余地をなくす」という記述に対応する。過度な統制は自律性の感覚を損ないやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0097 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：標準

論点：McGregorのX理論・Y理論について、最も適切な説明はどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「McGregorは、管理者が持つ人間観が管理行動に影響するとし、Y理論では外部統制だけでなく自己統制・責任・創意の可能性を重視した。」

ア：対応する記述：Y理論は、適切な条件下では人が仕事で自己統制や責任を発揮し得るという人間観を含む

イ：対応する記述：Y理論とは、上司が目標設定や支援を一切せず完全放任する管理を意味する

ウ：対応する記述：X理論は、人が必ず高度な自己実現を求めると仮定する

エ：対応する記述：X理論とY理論は、従業員の性格を心理検査で二種類に分類する理論である

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。McGregorは、管理者が持つ人間観が管理行動に影響するとし、Y理論では外部統制だけでなく自己統制・責任・創意の可能性を重視した。

イ：この記述の評価理由は「Y理論は放任主義そのものではなく、人が自己統制や責任を発揮できる条件を設計する考え方である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「X理論はむしろ仕事を避ける傾向や外部統制の必要性を強く仮定する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「主眼は管理者の人間観・仮定と管理行動の関係であり、従業員個人の固定的分類ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「Y理論は、適切な条件下では人が仕事で自己統制や責任を発揮し得るという人間観を含む」という記述に対応する。McGregorは、管理者が持つ人間観が管理行動に影響するとし、Y理論では外部統制だけでなく自己統制・責任・創意の可能性を重視した。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0098 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：標準

論点：Fiedlerのコンティンジェンシー・モデルについて、最も適切な説明はどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「基本的スタイルは比較的安定していると捉え、状況側の調整も重要とする。」

ア：対応する記述：部下の成熟度だけで最適リーダー行動が決定される

イ：対応する記述：リーダーは毎日LPCを変更し、状況に合わせて人格そのものを変えるべきである

ウ：対応する記述：リーダーの基本的スタイルを容易に変えることより、スタイルと状況の有利さを適合させることを重視する

エ：対応する記述：優れたリーダーには、あらゆる状況で同じ行動が最適である

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「Fiedlerモデルは部下成熟度を単一の状況変数として用いるものではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。基本的スタイルは比較的安定していると捉え、状況側の調整も重要とする。

ウ：この記述の評価理由は「FiedlerはLPC等で捉えるリーダー・スタイルを比較的安定したものとし、リーダー・メンバー関係、課題構造、地位権力からなる状況との適合を重視した。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「コンティンジェンシー理論は状況との適合を重視し、万能の唯一スタイルを前提としない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「リーダーは毎日LPCを変更し、状況に合わせて人格そのものを変えるべきである」という記述に対応する。基本的スタイルは比較的安定していると捉え、状況側の調整も重要とする。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0099

組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：標準

論点：新人が多く、業務手順が曖昧で、何をすれば成果につながるかわかりにくいチームがある。Houseのパス・ゴール理論から最も適切なリーダー行動はどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「経路が不明確な状況では、役割や手順の明確化が有用である。」

ア：対応する記述：役割・手順・成果基準を明確にする指示的行動を強め、目標への経路を分かりやすくする

イ：対応する記述：報酬と成果の関係を意図的に不明確にする

ウ：対応する記述：業務が曖昧なほど説明を減らし、メンバーが偶然正解を見つけるまで介入しない

エ：対応する記述：すべての状況で支持的行動だけをを用い、課題構造は考慮しない

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「パス・ゴール理論では、部下特性や課題環境に応じ、目標への経路を明確化して障害を減らすリーダー行動が有効となる。曖昧な課題では指示的行動が適しやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「目標と報酬への経路を明確にすることと反する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。経路が不明確な状況では、役割や手順の明確化が有用である。

エ：この記述の評価理由は「パス・ゴール理論は状況に応じ複数のリーダー行動を使い分ける。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「業務が曖昧なほど説明を減らし、メンバーが偶然正解を見つけるまで介入しない」という記述に対応する。経路が不明確な状況では、役割や手順の明確化が有用である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0100

組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：標準

論点：変革型リーダーシップの特徴として、最も適切なものはどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「変革型リーダーシップはビジョンや理想化された影響、知的刺激、個別的配慮などを通じ、フォロワーの価値観・目標を高次に変化させることを重視する。」

ア：対応する記述：既存のやり方を一切疑わず、標準化された手続きを維持することを最優先する

イ：対応する記述：成果と報酬の交換条件だけを明示することが中心である

ウ：対応する記述：部下との関係を避け、権限行使を最小限にすることが定義である

エ：対応する記述：魅力的な将来像を示し、既存の前提を問い直す知的刺激や個別的配慮を通じて、期待を超える変化を促す

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「知的刺激では既存前提の再検討や新しい視点を促す。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「これは取引型リーダーシップの典型的な側面である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「変革型は部下との影響関係やビジョン共有を重視する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。変革型リーダーシップはビジョンや理想化された影響、知的刺激、個別的配慮などを通じ、フォロワーの価値観・目標を高次に変化させることを重視する。

総合解説：提示された評価理由は「魅力的な将来像を示し、既存の前提を問い直す知的刺激や個別的配慮を通じて、期待を超える変化を促す」という記述に対応する。変革型リーダーシップはビジョンや理想化された影響、知的刺激、個別的配慮などを通じ、フォロワーの価値観・目標を高次に変化させることを重視する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0101 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：応用

論点：LMX（Leader-Member Exchange）理論について、最も適切な説明はどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「LMXはむしろ二者関係ごとの差異を中心に扱う。」

- ア：対応する記述：チーム全員が必ず同じ質の関係を持つと仮定する
- イ：対応する記述：リーダーと各メンバーの二者関係の質に着目し、同じチーム内でも関係の質が異なる可能性を扱う
- ウ：対応する記述：メンバー同士の相互作用だけを扱い、上司との関係は分析しない
- エ：対応する記述：リーダーの効果は職位上の権限だけで完全に決まるとする

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。LMXはむしろ二者関係ごとの差異を中心に扱う。
イ：この記述の評価理由は「LMX理論はリーダーシップを平均的な集団スタイルだけでなく、上司と部下一人ひとりの交換関係として捉える。高品質関係の形成には公正さや排他的な内集団化への注意も必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「分析単位の中心はリーダーと各メンバーのダイアドである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「関係の質や相互作用を重視するため、形式権限だけでは説明しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「チーム全員が必ず同じ質の関係を持つと仮定する」という記述に対応する。LMXはむしろ二者関係ごとの差異を中心に扱う。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0102 組織行動・人的資源管理 > モチベーション・リーダーシップ | 難易度：応用

論点：営業部では、新しい評価制度を導入したが「努力しても評価基準が曖昧で昇給につながるかわからない」という不満が強い。動機づけ改善として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「期待理論からは努力→成果の期待と成果→報酬の手段性を高める必要がある。さらに目標設定理論からも具体的基準とフィードバックが重要である。」

- ア：対応する記述：業績情報のフィードバックを廃止し、結果だけを年度末に通知する
- イ：対応する記述：評価基準を具体化し、努力が成果につながる支援を行うとともに、成果と報酬の対応関係を透明化する
- ウ：対応する記述：報酬額だけを引き上げ、評価基準と成果との関係は説明しない
- エ：対応する記述：目標をすべて抽象化し、評価者ごとに異なる基準を使う

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「進捗調整や学習が難しくなり、目標設定理論の観点からも不適切である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。期待理論からは努力→成果の期待と成果→報酬の手段性を高める必要がある。さらに目標設定理論からも具体的基準とフィードバックが重要である。
ウ：この記述の評価理由は「誘惑性だけを高めても、期待や手段性が低いままでは十分な動機づけにつながりにくい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「具体性と予測可能性を下げ、期待・手段性をさらに弱める。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「評価基準を具体化し、努力が成果につながる支援を行うとともに、成果と報酬の対応関係を透明化する」という記述に対応する。期待理論からは努力→成果の期待と成果→報酬の手段性を高める必要がある。さらに目標設定理論からも具体的基準とフィードバックが重要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0103

組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：基礎

論点：職務分析（job analysis）の目的として最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「選抜は職務分析で得た要件を利用するが、職務分析自体が面接順位付けではない。」

ア：対応する記述：従業員の性格だけを診断して、組織図を作成する

イ：対応する記述：職務の内容、責任、必要な知識・技能などを体系的に把握し、採用・評価・教育・報酬設計の基礎情報とする

ウ：対応する記述：採用候補者の面接結果だけを順位付けする

エ：対応する記述：会社の損益計算書を分析して賃金総額を決める

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「職務分析の対象は職務内容や要件であり、性格診断だけを目的としない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「職務分析は職務そのものを調査し、職務記述書や職務要件の作成などを通じてHRM諸制度の基盤情報を提供する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。選抜は職務分析で得た要件を利用するが、職務分析自体が面接順位付けではない。

エ：この記述の評価理由は「財務分析とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「採用候補者の面接結果だけを順位付けする」という記述に対応する。選抜は職務分析で得た要件を利用するが、職務分析自体が面接順位付けではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0104

組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：基礎

論点：内部募集と外部採用の比較について、最も適切な説明はどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「通常は既存従業員について社内の実績情報を得やすい。」

ア：対応する記述：内部募集は既存人材の能力や実績を把握しやすい一方、新しい知識・視点の流入が限定されることがある

イ：対応する記述：外部採用では新しい知識や経験を取り込むことはできない

ウ：対応する記述：内部募集を行うと、異動・昇進による後任補充は一切不要になる

エ：対応する記述：内部募集は外部採用より候補者の実績情報が必ず少ない

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「内部・外部の採用にはそれぞれ利点と欠点がある。内部は情報の非対称性が小さくキャリア機会にもなるが、候補者プールや新規知識の流入は限定され得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「外部採用の主要な利点の一つが新たな知識・経験の導入である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「内部移動により別ポジションに欠員が生じる「玉突き」もあり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。通常は既存従業員について社内の実績情報を得やすい。

総合解説：提示された評価理由は「内部募集は外部採用より候補者の実績情報が必ず少ない」という記述に対応する。通常は既存従業員について社内の実績情報を得やすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0105

組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：基礎

論点：採用面接の信頼性・妥当性を高める方法として、最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「構造化面接は職務関連質問、標準化された進行、評価基準を用いることで、自由形式の面接より評価の一貫性や予測妥当性を高めやすい。」

ア：対応する記述：職務要件に基づく質問と評価基準を事前に定め、候補者間で一貫した構造化面接を行う

イ：対応する記述：職務に無関係な私生活上の質問を多くし、直感を重視する

ウ：対応する記述：候補者ごとに質問内容と採点基準を完全に変える

エ：対応する記述：面接官の第一印象だけで採否を決める

答え・解説

正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。構造化面接は職務関連質問、標準化された進行、評価基準を用いることで、自由形式の面接より評価の一貫性や予測妥当性を高めやすい。

イ：この記述の評価理由は「職務関連性が低く、妥当性・公正性の観点から不適切である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「比較可能性と信頼性を下げやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「初頭効果や類似性バイアスなどの影響を受けやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「職務要件に基づく質問と評価基準を事前に定め、候補者間で一貫した構造化面接を行う」という記述に対応する。構造化面接は職務関連質問、標準化された進行、評価基準を用いることで、自由形式の面接より評価の一貫性や予測妥当性を高めやすい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0106

組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：標準

論点：Person-Job FitとPerson-Organization Fitの区別として、最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「適合は能力・ニーズ・価値観などと職務・組織特性の関係を扱う。」

ア：対応する記述：Person-Job Fitは組織文化だけ、Person-Organization Fitは技能だけを扱う

イ：対応する記述：どちらも従業員の年齢と勤続年数の一致だけを意味する

ウ：対応する記述：両者は完全に同義で、区別する意味はない

エ：対応する記述：前者は個人の能力・ニーズと職務要件・職務特性の適合、後者は個人の価値観等と組織の文化・価値観の適合を主にみる

答え・解説

正答：イ

ア：この記述の評価理由は「説明が逆であり、各概念の中心対象も過度に限定している。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。適合は能力・ニーズ・価値観などと職務・組織特性の関係を扱う。

ウ：この記述の評価理由は「分析対象が異なるため、実務上も区別される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「人と仕事の適合と、人と組織の適合は関連するが異なる概念であり、採用・配置では双方を分けて評価することが有用である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「どちらも従業員の年齢と勤続年数の一致だけを意味する」という記述に対応する。適合は能力・ニーズ・価値観などと職務・組織特性の関係を扱う。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0107

組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：標準

論点：人事評価で、評価者が「プレゼン能力が非常に高い」という一つの好印象に引きずられ、勤怠・協働・計画性まで高く評価した。この評価誤差は何か。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「ハロー効果は、ある顕著な特性についての評価が他の独立した評価項目にまで波及する誤差である。」

- ア：対応する記述：期末効果
- イ：対応する記述：寛大化傾向
- ウ：対応する記述：ハロー効果
- エ：対応する記述：中心化傾向

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「直近の出来事を過大評価する新近性効果等とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「寛大化傾向は対象者全体を必要以上に高く評価する傾向であり、一特性から他項目へ印象が波及する現象とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。ハロー効果は、ある顕著な特性についての評価が他の独立した評価項目にまで波及する誤差である。
エ：この記述の評価理由は「中心化傾向は極端な評価を避け、全員を中間付近に寄せる傾向である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「ハロー効果」という記述に対応する。ハロー効果は、ある顕著な特性についての評価が他の独立した評価項目にまで波及する誤差である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0108

組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：標準

論点：360度フィードバックを能力開発目的で導入する際の留意点として、最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「評価者ごとに観察可能な側面が異なり、一律に優劣を断定できない。」

- ア：対応する記述：複数視点を得られる利点を活かしつつ、匿名性・評価者訓練・フィードバック支援を整え、処遇決定との混同による防御的反応を抑える
- イ：対応する記述：本人への結果フィードバックを行わず、人事部だけで保管する
- ウ：対応する記述：評価者が多いほど誤差は必ずゼロになるため、評価者訓練は不要である
- エ：対応する記述：同僚・部下の評価は常に上司評価より正しいため、上司評価を廃止する

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「360度フィードバックは上司だけでなく同僚・部下・本人等の視点を得られるが、目的設計や匿名性、解釈支援が不十分だと政治化や防御的反応を招き得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「能力開発目的なら本人が理解し行動改善に結びつけるプロセスが重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「複数評価でもバイアスや関係性の影響は残り得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。評価者ごとに観察可能な側面が異なり、一律に優劣を断定できない。
総合解説：提示された評価理由は「同僚・部下の評価は常に上司評価より正しいため、上司評価を廃止する」という記述に対応する。評価者ごとに観察可能な側面が異なり、一律に優劣を断定できない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0109 組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：標準

論点：業績連動報酬を導入する場合の設計として、最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「個人の努力と報酬の関係が見えにくく、手段性を弱める可能性がある。」

- ア：対応する記述：本人がほとんど影響できない全社指標だけに個人報酬を100%連動させる
- イ：対応する記述：売上額だけを唯一の指標とし、返品・利益率・顧客満足は無視する
- ウ：対応する記述：従業員が影響できる成果指標との連動を明確にし、短期数値だけで望ましくない行動を誘発しないよう複数指標や品質条件も検討する
- エ：対応する記述：報酬基準を毎月非公開で変更し、予測できないようにする

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。個人の努力と報酬の関係が見えにくく、手段性を弱める可能性がある。
イ：この記述の評価理由は「単一指標への過度な誘導で不適切な販売行動や収益性悪化を招き得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「成果と報酬の連動は動機づけになり得る一方、測定可能な指標だけを過度に重視すると目標の歪みや短期志向を生み得る。ライン・オブ・サイトと多面的設計が重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「予測可能性や公正感を損ない、動機づけを低下させ得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「本人がほとんど影響できない全社指標だけに個人報酬を100%連動させる」という記述に対応する。個人の努力と報酬の関係が見えにくく、手段性を弱める可能性がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0110 組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：標準

論点：Kirkpatrickの研修評価4段階で、「研修で学んだ接客スキルが職場で実際に使われるようになったか」を評価する段階はどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「4段階は反応、学習、行動、結果である。職場で学習内容が実際の行動として転移したかは「行動」の評価に当たる。」

- ア：対応する記述：学習（Learning）
- イ：対応する記述：行動（Behavior）
- ウ：対応する記述：結果（Results）
- エ：対応する記述：反応（Reaction）

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「学習は知識・技能・態度の獲得を測るが、職場での実践そのものではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。4段階は反応、学習、行動、結果である。職場で学習内容が実際の行動として転移したかは「行動」の評価に当たる。
ウ：この記述の評価理由は「結果は売上・品質・離職率など組織成果への影響を測る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「反応は受講者の満足度や研修への受け止めを測る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「行動（Behavior）」という記述に対応する。4段階は反応、学習、行動、結果である。職場で学習内容が実際の行動として転移したかは「行動」の評価に当たる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0111 組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：応用

論点：企業特殊の訓練（firm-specific training）の説明として、最も適切なものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「これは一般的訓練の典型に近い。」

ア：対応する記述：その企業の独自システムや手続に強く依存する技能のように、他社では価値が大きく下がる能力への投資を指す

イ：対応する記述：研修費用を企業が全額負担した場合は、内容に関係なく必ず企業特殊の訓練になる

ウ：対応する記述：どの企業でも同じ価値を持つ汎用プログラミング技能だけを指す

エ：対応する記述：従業員が仕事と無関係な趣味を学ぶことだけを指す

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「人的資本論では、一般的訓練は多くの企業で価値を持つ一方、企業特殊の訓練は特定企業内でより大きな生産性価値を持つ。投資負担や離職リスクの考え方も異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「費用負担ではなく、技能の移転可能性・企業間での価値が中心である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。これは一般的訓練の典型に近い。

エ：この記述の評価理由は「企業特殊性は企業内での生産性価値に関する概念であり、趣味がどうかで定義されない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「どの企業でも同じ価値を持つ汎用プログラミング技能だけを指す」という記述に対応する。これは一般的訓練の典型に近い。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0112 組織行動・人的資源管理 > 採用・配置・評価・報酬・能力開発 | 難易度：応用

論点：将来の事業部長候補を継続的に育成したい企業のサクセッション・プランニングとして、最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「後継者計画は単なる指名ではなく、将来の重要ポスト要件、候補者プール、能力評価、開発経験を連動させる継続的プロセスである。」

ア：対応する記述：候補者には現在と同じ業務だけを続けさせ、新しい責任や越境経験を与えない

イ：対応する記述：現職者が退職した日に初めて候補者を探し始める

ウ：対応する記述：一人だけを早期に後継者と固定し、環境変化や本人の成長を再評価しない

エ：対応する記述：重要ポストに必要な能力を定義し、複数候補の現状能力とギャップを把握して、異動・経験付与・研修・コーチングを計画的に組み合わせる

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「将来ポストに必要な能力の開発機会が不足する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「重要ポストの空白リスクが高く、計画的育成にならない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「候補者の変化や戦略変更に対応しにくく、過度な固定化リスクがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。後継者計画は単なる指名ではなく、将来の重要ポスト要件、候補者プール、能力評価、開発経験を連動させる継続的プロセスである。

総合解説：提示された評価理由は「重要ポストに必要な能力を定義し、複数候補の現状能力とギャップを把握して、異動・経験付与・研修・コーチングを計画的に組み合わせる」という記述に対応する。後継者計画は単なる指名ではなく、将来の重要ポスト要件、候補者プール、能力評価、開発経験を連動させる継続的プロセスである。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0113 組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：基礎

論点：労働基準法上の法定労働時間の原則として、最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「就業規則で法定基準を下回る労働条件は許されず、法定労働時間は法律で定められている。」

- ア：対応する記述：法定労働時間は企業が就業規則で自由に決められ、法律上の上限はない
- イ：対応する記述：原則として1日8時間だけが上限で、週の上限は存在しない
- ウ：対応する記述：休憩時間を除き、原則として1日8時間、1週40時間である
- エ：対応する記述：原則として1日10時間、1週60時間である

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。就業規則で法定基準を下回る労働条件は許されず、法定労働時間は法律で定められている。
イ：この記述の評価理由は「週40時間という原則もある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「労働基準法第32条は、原則として休憩を除き1日8時間・1週40時間を法定労働時間としている。変形労働時間制等には別途要件がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「法定労働時間の原則とは一致しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「法定労働時間は企業が就業規則で自由に決められ、法律上の上限はない」という記述に対応する。就業規則で法定基準を下回る労働条件は許されず、法定労働時間は法律で定められている。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0114 組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：標準

論点：法定労働時間を超えて時間外労働をさせる場合の36協定について、最も適切な説明はどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「法定の協定・届出要件を満たさない口頭承認だけでは足りない。」

- ア：対応する記述：労使で時間外・休日労働に関する協定を締結し、所轄労働基準監督署長への届出など法定の手続を満たす必要がある
- イ：対応する記述：管理者が口頭で許可すれば、労使協定や届出は不要である
- ウ：対応する記述：36協定を締結すれば、時間外労働の上限規制は一切適用されない
- エ：対応する記述：36協定は従業員一人ひとりとの個別契約だけを指す

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「法定時間外・法定休日労働を行わせるには、労働基準法36条に基づく労使協定と届出が基本的に必要であり、協定を結べば無制限に時間外労働を命じられるわけではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。法定の協定・届出要件を満たさない口頭承認だけでは足りない。
ウ：この記述の評価理由は「時間外労働には原則上限や特別条項に関する上限等がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「事業場の労働者代表等との労使協定である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「管理者が口頭で許可すれば、労使協定や届出は不要である」という記述に対応する。法定の協定・届出要件を満たさない口頭承認だけでは足りない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0115

組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：基礎

論点：一般の労働者が入社から6か月継続勤務し、その期間の全労働日の8割以上を出勤した場合、最初に付与される年次有給休暇の日数として原則正しいものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「労働基準法第39条により、6か月継続勤務かつ8割以上出勤した一般の労働者には原則10日の年次有給休暇が付与される。短時間労働者等には比例付与がある。」

ア：対応する記述：15労働日

イ：対応する記述：5労働日

ウ：対応する記述：10労働日

エ：対応する記述：20労働日

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「最初の原則付与日数ではない。継続勤務年数に応じて付与日数は増える。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「5日は年5日の時季指定義務等と混同しやすいが、最初の原則付与日数は10日である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。労働基準法第39条により、6か月継続勤務かつ8割以上出勤した一般の労働者には原則10日の年次有給休暇が付与される。短時間労働者等には比例付与がある。

エ：この記述の評価理由は「20日は継続勤務による原則付与日数の上限であり、初回ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「10労働日」という記述に対応する。労働基準法第39条により、6か月継続勤務かつ8割以上出勤した一般の労働者には原則10日の年次有給休暇が付与される。短時間労働者等には比例付与がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0116

組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：標準

論点：労働基準法上、就業規則の作成・届出が原則として義務づけられる事業場はどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「法定の原則基準は10人以上である。」

ア：対応する記述：常時10人以上の労働者を使用する事業場

イ：対応する記述：常時100人以上の労働者を使用する事業場だけ

ウ：対応する記述：法人企業だけで、個人事業の事業場には人数に関係なく適用されない

エ：対応する記述：常時5人以上の労働者を使用するすべての事業場

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「労働基準法第89条は、常時10人以上の労働者を使用する使用者に就業規則の作成・届出を義務づけている。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「義務の範囲を過度に狭くしている。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「法人が個人かではなく、事業場の労働者数等により適用される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。法定の原則基準は10人以上である。

総合解説：提示された評価理由は「常時5人以上の労働者を使用するすべての事業場」という記述に対応する。法定の原則基準は10人以上である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0117 組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：標準

論点：同一使用者との有期労働契約が反復更新され、通算契約期間が5年を超えた労働者について、無期転換ルールの基本として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「労働契約法の無期転換ルールでは、同一使用者との有期契約が通算5年を超えて更新された場合、労働者に無期転換申込権が発生し、申込みにより無期契約が成立する。法定特例等には注意が必要である。」

- ア：対応する記述：一定の要件のもとで労働者が申込みをすると、使用者はその申込みを承諾したものとみなされ、無期労働契約へ転換する
- イ：対応する記述：無期転換後は賃金・職務・勤務地など全条件を必ず正社員と同一にしなければならない
- ウ：対応する記述：通算5年を超えた瞬間、本人の意思に関係なく自動的に正社員へ転換する
- エ：対応する記述：5年を超えても使用者が希望しなければ、労働者には申込権が生じない

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。労働契約法の無期転換ルールでは、同一使用者との有期契約が通算5年を超えて更新された場合、労働者に無期転換申込権が発生し、申込みにより無期契約が成立する。法定特例等には注意が必要である。
イ：この記述の評価理由は「無期化は契約期間の定めがなくなることが中心で、他の労働条件が当然に全て正社員と同一になるわけではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「無期転換は労働者の申込みを基礎とし、「正社員」化を当然に意味しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「要件を満たせば法定の申込権が生じる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「一定の要件のもとで労働者が申込みをすると、使用者はその申込みを承諾したものとみなされ、無期労働契約へ転換する」という記述に対応する。労働契約法の無期転換ルールでは、同一使用者との有期契約が通算5年を超えて更新された場合、労働者に無期転換申込権が発生し、申込みにより無期契約が成立する。法定特例等には注意が必要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0118 組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：標準

論点：男女雇用機会均等法に関する採用方針として、最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「ポジティブ・アクションには要件があり、無条件の性別排除が許されるわけではない。」

- ア：対応する記述：営業職は顧客対応があるため、原則として男性だけを募集する
- イ：対応する記述：女性を優先すれば常に均等法に適合するため、理由を問わず男性を排除できる
- ウ：対応する記述：管理職候補は将来の転勤可能性があるので、女性を一律に応募対象外とする
- エ：対応する記述：募集・採用において、合理的な法令上の例外を除き、性別を理由に差別的な取扱いをしない

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「顧客対応という一般的理由だけで性別限定を正当化することはできない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。ポジティブ・アクションには要件があり、無条件の性別排除が許されるわけではない。
ウ：この記述の評価理由は「性別による一律除外は均等法の趣旨に反する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「男女雇用機会均等法は募集・採用、配置、昇進等の雇用管理における性別を理由とする差別を禁止している。形式上中立でも実質的に一方の性を不利にする一定の間接差別にも規制がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「女性を優先すれば常に均等法に適合するため、理由を問わず男性を排除できる」という記述に対応する。ポジティブ・アクションには要件があり、無条件の性別排除が許されるわけではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0119

組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：応用

論点：職場で性的な言動による相談が複数発生している。事業主の対応として、最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「職場におけるハラスメントについて事業主には防止措置義務がある。」

ア：対応する記述：相談したこと自体を理由に人事評価を下げる

イ：対応する記述：相談者の氏名と相談内容を全社員へ公開し、抑止効果を狙う

ウ：対応する記述：当事者同士の私的問題として扱い、会社は一切関与しない

エ：対応する記述：方針の明確化・周知、相談体制の整備、事実確認と適切な対応、再発防止、相談者等のプライバシー保護など必要な雇用管理上の措置を講じる

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「相談等を理由とする不利益取扱い是不適切である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「プライバシー保護に反し、相談を萎縮させるおそれがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。職場におけるハラスメントについて事業主には防止措置義務がある。

エ：この記述の評価理由は「均等法上、事業主には職場におけるセクシュアルハラスメントを防止するための雇用管理上必要な措置が求められる。相談窓口を置くだけでなく、事後対応やプライバシー保護等も含む。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「当事者同士の私的問題として扱い、会社は一切関与しない」という記述に対応する。職場におけるハラスメントについて事業主には防止措置義務がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0120

組織行動・人的資源管理 > 労働法規・労使関係 | 難易度：応用

論点：労働組合が賃金に関する団体交渉を申し入れたところ、使用者が正当な理由なく一切の交渉を拒否した。労働組合法上の評価として最も適切なものはどれか。答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「労働組合法第7条は、組合員への不利益取扱い、正当な理由のない団体交渉拒否、支配介入等を不当労働行為として禁止している。」

ア：対応する記述：労働組合が行政機関の認可を得ていなければ、団体交渉は一切できない

イ：対応する記述：不当労働行為は組合員への解雇だけを指し、団体交渉拒否は含まれない

ウ：対応する記述：使用者には団体交渉に応じる法的義務が一切ないため、常に適法である

エ：対応する記述：正当な理由のない団体交渉拒否として、不当労働行為に該当し得る

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「労働組合の結成に行政機関の認可・届出は原則不要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「労働組合法7条は団交拒否も明示的に規制している。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「正当な理由のない団交拒否は不当労働行為となり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。労働組合法第7条は、組合員への不利益取扱い、正当な理由のない団体交渉拒否、支配介入等を不当労働行為として禁止している。

総合解説：提示された評価理由は「正当な理由のない団体交渉拒否として、不当労働行為に該当し得る」という記述に対応する。労働組合法第7条は、組合員への不利益取扱い、正当な理由のない団体交渉拒否、支配介入等を不当労働行為として禁止している。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0121 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：基礎

論点：3C分析における3つの視点の組合せとして、最も適切なものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「財務上の三要素ではなく、3C分析の定義とは異なる。」

- ア：対応する記述：Cost、Cash、Capital
- イ：対応する記述：Customer、Culture、Control
- ウ：対応する記述：Customer（顧客・市場）、Competitor（競合）、Company（自社）
- エ：対応する記述：Company、Channel、Communication

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。財務上の三要素ではなく、3C分析の定義とは異なる。
イ：この記述の評価理由は「文化・統制は3C分析の標準的構成要素ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「3C分析は顧客・市場、競合、自社の三視点から事業環境と自社の適合を整理する基本フレームワークである。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「チャネル・コミュニケーションはマーケティング施策の要素だが、3Cの組合せではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「Cost、Cash、Capital」という記述に対応する。財務上の三要素ではなく、3C分析の定義とは異なる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0122 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：基礎

論点：一般的な消費者購買意思決定プロセスの順序として、最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「代表的な消費者意思決定モデルでは、ニーズ・問題の認識から情報探索・代替案評価・購買・購買後評価へ進む。ただし実際には段階を省略・逆行する場合もある。」

- ア：対応する記述：購買決定→問題認識→情報探索→購買後行動→代替案評価
- イ：対応する記述：問題認識→情報探索→代替案評価→購買決定→購買後行動
- ウ：対応する記述：代替案評価→購買後行動→情報探索→問題認識→購買決定
- エ：対応する記述：情報探索→購買後行動→問題認識→代替案評価→購買決定

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「購買決定前に通常は問題認識や評価がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。代表的な消費者意思決定モデルでは、ニーズ・問題の認識から情報探索・代替案評価・購買・購買後評価へ進む。ただし実際には段階を省略・逆行する場合もある。
ウ：この記述の評価理由は「標準的な順序ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「購買後行動が問題認識や購買決定より先に置かれており不適切である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「問題認識→情報探索→代替案評価→購買決定→購買後行動」という記述に対応する。代表的な消費者意思決定モデルでは、ニーズ・問題の認識から情報探索・代替案評価・購買・購買後評価へ進む。ただし実際には段階を省略・逆行する場合もある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0123 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：基礎

論点：高価格で購入頻度が低く、ブランド間の差異も大きい耐久消費財を初めて購入する消費者行動として、最も適切なものはどれか。 学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「経験が乏しいほど外部情報を探索する可能性がある。」

- ア：対応する記述：関与が高くなりやすく、情報探索やブランド間比較を比較的入念に行う
- イ：対応する記述：ブランド差異が大きいほど比較の必要性はなくなる
- ウ：対応する記述：初回購入では外部情報探索は一切起きない
- エ：対応する記述：関与は必ず低くなり、ブランド比較をせず習慣だけで購入する

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「高価格・高リスク・低頻度の購買では関与が高まり、複雑な購買行動として情報探索や評価が増えやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「差異が大きいほど代替案評価の重要性が高まり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。経験が乏しいほど外部情報を探索する可能性がある。
エ：この記述の評価理由は「高リスク・高価格の購買では一般に関与が高まりやすい。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「初回購入では外部情報探索は一切起きない」という記述に対応する。経験が乏しいほど外部情報を探索する可能性がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0124 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：基礎

論点：ある若者が、憧れているスポーツ選手が使用するブランドを自分も選びたいと考えている。この影響を説明する概念として最も適切なものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「価格変化に対する需要反応を表す概念であり、人物への同一化を説明しない。」

- ア：対応する記述：生産経験曲線による影響
- イ：対応する記述：準拠集団・憧憬集団による影響
- ウ：対応する記述：在庫回転率による影響
- エ：対応する記述：価格弾力性だけによる影響

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「累積生産とコスト低下の関係であり、ブランド選択の社会的影響を説明しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「消費者は所属集団だけでなく、所属したい・模倣したいと考える憧憬集団や人物から価値観・ブランド選択の影響を受けることがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「流通・在庫管理指標であり、消費者の社会的影響とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。価格変化に対する需要反応を表す概念であり、人物への同一化を説明しない。
総合解説：提示された評価理由は「価格弾力性だけによる影響」という記述に対応する。価格変化に対する需要反応を表す概念であり、人物への同一化を説明しない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0125 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：標準

論点：消費者の選択的注意（selective attention）について、最も適切な説明はどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「消費者はすべての広告・刺激を同程度に処理できないため、関心やニーズに関連する情報を選択的に取り込む傾向がある。」

- ア：対応する記述：多数の刺激のうち、自分の関心・目標・期待に関連する情報へ注意が向きやすい
- イ：対応する記述：消費者は価格情報だけに注意し、ブランドやデザインには注意しない
- ウ：対応する記述：企業が露出量を増やせば、すべての消費者が必ず同じ意味に解釈する
- エ：対応する記述：一度見た広告は全情報を完全に記憶するという性質

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。消費者はすべての広告・刺激を同程度に処理できないため、関心やニーズに関連する情報を選択的に取り込む傾向がある。
イ：この記述の評価理由は「注意対象は個人の関心や状況により異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「注意・知覚・解釈には個人差があり、露出だけで同一理解は保証されない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「選択的注意は情報処理の選別に関する概念であり、完全記憶を意味しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「多数の刺激のうち、自分の関心・目標・期待に関連する情報へ注意が向きやすい」という記述に対応する。消費者はすべての広告・刺激を同程度に処理できないため、関心やニーズに関連する情報を選択的に取り込む傾向がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0126 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：標準

論点：ECサイトが購入のたびにポイントを付与し、再購入行動を増やそうとしている。この施策と最も関係が深い学習メカニズムはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「ポイントは購買という行動の結果として与えられるため、オペラント条件づけの説明が直接的である。」

- ア：対応する記述：望ましい行動の後に報酬を与えるオペラント条件づけ
- イ：対応する記述：無条件刺激と条件刺激の連合だけを用いる古典的条件づけに限られる
- ウ：対応する記述：認知的不協和だけによる学習
- エ：対応する記述：社会的手抜きによる学習

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「オペラント条件づけでは、行動の結果として報酬などの強化子を与えることで、その行動が繰り返される可能性を高める。ポイント制度は典型的に利用できる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。ポイントは購買という行動の結果として与えられるため、オペラント条件づけの説明が直接的である。
ウ：この記述の評価理由は「購買後の不一致感を説明する概念であり、報酬による行動強化とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「集団内で個人努力が低下する組織行動概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「無条件刺激と条件刺激の連合だけを用いる古典的条件づけに限られる」という記述に対応する。ポイントは購買という行動の結果として与えられるため、オペラント条件づけの説明が直接的である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0127

マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：標準

論点：プロスペクト理論の損失回避をマーケティングに応用した説明として、最も適切なものはどれか。 次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「プロスペクト理論では価値が参照点に依存し、一般に損失側の価値関数が利得側より急であるため、同額の損失を利得より強く評価する傾向を表現する。」

ア：対応する記述：損失と利得は参照点に関係なく絶対額だけで評価される

イ：対応する記述：人は常に期待値だけで完全に合理的に選ぶため、表現の仕方は選択に影響しない

ウ：対応する記述：同程度の大きさなら、利得を得る喜びより損失を被る痛みの方を強く感じる傾向があるため、表現のフレーミングで選択が変わり得る

エ：対応する記述：損失回避とは、価格が下がると需要が必ず減る現象である

答え・解説

正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「参照点依存が重要な特徴である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「プロスペクト理論は期待効用理論からの体系的逸脱を説明する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。プロスペクト理論では価値が参照点に依存し、一般に損失側の価値関数が利得側より急であるため、同額の損失を利得より強く評価する傾向を表現する。

エ：この記述の評価理由は「需要法則とは別の概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「同程度の大きさなら、利得を得る喜びより損失を被る痛みの方を強く感じる傾向があるため、表現のフレーミングで選択が変わり得る」という記述に対応する。プロスペクト理論では価値が参照点に依存し、一般に損失側の価値関数が利得側より急であるため、同額の損失を利得より強く評価する傾向を表現する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0128

マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：標準

論点：Rogersのイノベーション普及論における採用者カテゴリーの順序として、最も適切なものはどれか。 学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「標準的な採用順序ではない。」

ア：対応する記述：アーリー・マジョリティ→イノベーター→ラガード→アーリー・アダプター→レイト・マジョリティ

イ：対応する記述：イノベーター→アーリー・アダプター→アーリー・マジョリティ→レイト・マジョリティ→ラガード

ウ：対応する記述：ラガード→レイト・マジョリティ→アーリー・マジョリティ→アーリー・アダプター→イノベーター

エ：対応する記述：イノベーター→レイト・マジョリティ→アーリー・アダプター→ラガード→アーリー・マジョリティ

答え・解説

正答：エ

ア：この記述の評価理由は「採用時期の順序が不適切である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：この記述の評価理由は「Rogersは採用時期により採用者を5カテゴリーに分類した。アーリー・アダプターはオピニオン・リーダーとして後続層へ影響することがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「普及の順序を逆にしている。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。標準的な採用順序ではない。

総合解説：提示された評価理由は「イノベーター→レイト・マジョリティ→アーリー・アダプター→ラガード→アーリー・マジョリティ」という記述に対応する。標準的な採用順序ではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0129 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：応用

論点：新製品の潜在需要を調べるため、企業が自社で新たにアンケートを設計して対象顧客から回答を収集した。このデータの位置づけとして最も適切なものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「今回の目的のために企業が新たに収集しているため一次データである。」

- ア：対応する記述：すでに他目的で存在していた二次データである
- イ：対応する記述：社外の回答者から得たため、必ず公的統計に分類される
- ウ：対応する記述：定性データではあり得ないため、一次データではない
- エ：対応する記述：当該調査目的のために新たに収集した一次データである

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。今回の目的のために企業が新たに収集しているため一次データである。
イ：この記述の評価理由は「回答者が社外でも企業独自調査なら公的統計ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「一次・二次の区分は収集目的・由来に関するもので、定量・定性とは別軸である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「一次データは特定の調査目的のために新たに収集するデータである。既存の政府統計、業界統計、社内既存記録などは二次データとして利用される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「すでに他目的で存在していた二次データである」という記述に対応する。今回の目的のために企業が新たに収集しているため一次データである。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0130 マーケティング > 市場分析・消費者行動 | 難易度：応用

論点：顧客満足度調査で「当社の便利で高品質な新サービスを、今後もぜひ利用したいと思いますか」と尋ねた。調査設計上の主な問題として最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「「便利で高品質」「ぜひ」といった価値判断を含む誘導的表現は、回答者に望ましい回答を示唆し、測定の中立性を損ない得る。」

- ア：対応する記述：回答選択肢が存在する限り、質問文の表現は調査結果に影響しない
- イ：対応する記述：質問文が肯定的評価を誘導しており、回答バイアスを生じさせるおそれがある
- ウ：対応する記述：顧客満足度は定量化できないため、質問紙調査そのものが不可能である
- エ：対応する記述：自社顧客に質問しているため、標本誤差や非回答バイアスは絶対に生じない

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「質問文のフレーミングや誘導性は回答に影響し得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。「便利で高品質」「ぜひ」といった価値判断を含む誘導的表現は、回答者に望ましい回答を示唆し、測定の中立性を損ない得る。
ウ：この記述の評価理由は「尺度を設計すれば定量的に測定できる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「対象母集団内でもサンプリングや非回答による偏りは生じ得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「質問文が肯定的評価を誘導しており、回答バイアスを生じさせるおそれがある」という記述に対応する。「便利で高品質」「ぜひ」といった価値判断を含む誘導的表現は、回答者に望ましい回答を示唆し、測定の中立性を損ない得る。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0131 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：基礎

論点：市場細分化（セグメンテーション）が有効に機能する条件として、最も適切なものはどれか。
。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「区別できないなら細分化の実務的意味が乏しい。」

- ア：対応する記述：極端に小さく採算性がなくても、数が多ければ必ず有効である
- イ：対応する記述：企業が到達できない顧客群だけを選ぶこと
- ウ：対応する記述：各セグメントの違いが測定できず、同じマーケティング反応を示すこと
- エ：対応する記述：セグメントが測定可能で十分な規模を持ち、到達可能で、他と区別でき、施策を実行できること

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「十分な規模・収益性などの実質性も重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「到達可能性がないと施策を実施できない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。区別できないなら細分化の実務的意味が乏しい。
エ：この記述の評価理由は「有効なセグメンテーションには測定可能性、実質性、到達可能性、差別可能性、実行可能性などが求められる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「各セグメントの違いが測定できず、同じマーケティング反応を示すこと」という記述に対応する。区別できないなら細分化の実務的意味が乏しい。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0132 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：基礎

論点：経営資源が限られる中小企業が、特定の専門顧客層で深い知識と評判を蓄積しようとするターゲティング戦略として、最も近いものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。
「集中型は市場の一部のセグメントに経営資源を集中し、そのニーズへの適合を高める。資源制約下で専門性を構築しやすい一方、特定市場依存のリスクがある。」

- ア：対応する記述：差別型マーケティング
- イ：対応する記述：マスマーケティングだけを行いセグメントを無視する戦略
- ウ：対応する記述：無差別型マーケティング
- エ：対応する記述：集中型マーケティング

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「複数セグメントを対象にそれぞれ異なる施策を展開するため、集中型とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「特定顧客層への集中とは逆である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「市場全体を共通ニーズ中心に一つの施策で狙う考え方である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。集中型は市場の一部のセグメントに経営資源を集中し、そのニーズへの適合を高める。資源制約下で専門性を構築しやすい一方、特定市場依存のリスクがある。
総合解説：提示された評価理由は「集中型マーケティング」という記述に対応する。集中型は市場の一部のセグメントに経営資源を集中し、そのニーズへの適合を高める。資源制約下で専門性を構築しやすい一方、特定市場依存のリスクがある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0133 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：基礎

論点：ポジショニングの説明として、最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「標的顧客のニーズと競争状況に応じて設計される。」

- ア：対応する記述：全顧客に対して、同一の属性を必ず最重要だと感じさせること
- イ：対応する記述：店舗の商品棚の物理的な位置だけを定めること
- ウ：対応する記述：競合製品と完全に同じ価値提案にすること
- エ：対応する記述：標的顧客の知覚の中で、競合と比べて自社製品に明確で望ましい位置を占めさせるよう価値提案を設計すること

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。標的顧客のニーズと競争状況に応じて設計される。
イ：この記述の評価理由は「物理配置はマーチャンダイジングの一部であり、戦略的ポジショニングとは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「明確な差異や選択理由を形成することがポジショニングの目的である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「ポジショニングは製品の物理的位置ではなく、標的顧客が競合との比較でどのように知覚するかを設計する活動である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「全顧客に対して、同一の属性を必ず最重要だと感じさせること」という記述に対応する。標的顧客のニーズと競争状況に応じて設計される。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0134 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：基礎

論点：ホテル宿泊サービスを「顧客が本質的に購入している便益」の観点で捉えたとき、最も適切なものはどれか。次の診断理由に対応する判断はどれか。「管理情報であり、顧客が本質的に購入する便益ではない。」

- ア：対応する記述：予約システムのデータベース構造
- イ：対応する記述：客室番号という管理コード
- ウ：対応する記述：安全で快適に休息し、必要な場所に滞在できるという中核便益
- エ：対応する記述：ホテルのロゴの色だけ

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「提供側の技術要素であり、顧客の中核便益とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。管理情報であり、顧客が本質的に購入する便益ではない。
ウ：この記述の評価理由は「製品の階層では、中核便益は顧客が本質的に求める問題解決や価値であり、客室設備やブランド名など具体的製品とは区別される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「ブランド要素の一部であり、中核便益そのものではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「客室番号という管理コード」という記述に対応する。管理情報であり、顧客が本質的に購入する便益ではない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0135 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：標準

論点：製品ライフサイクルの成熟期に一般的にみられやすい状況として、最も適切なものはどれか。
。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。
。「成熟期では普及が進み成長率が低下し、シェア獲得競争が強まりやすい。市場・製品・マーケティングミックスの修正が課題となる。」

- ア：対応する記述：需要がほぼ存在せず、顧客教育だけが唯一の課題となる
- イ：対応する記述：売上が急拡大するため、製品改良や差別化は不要になる
- ウ：対応する記述：市場成長が鈍化し競争が激しくなるため、差別化、改良、再ポジショニング、効率化などが重要になりやすい
- エ：対応する記述：競合がほとんど退出し、価格競争は必ず消滅する

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「導入期の特徴に近い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「成長期の一部特徴に近く、成熟期の競争対応とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。成熟期では普及が進み成長率が低下し、シェア獲得競争が強まりやすい。市場・製品・マーケティングミックスの修正が課題となる。
エ：この記述の評価理由は「成熟期には競争が強いことが多い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「市場成長が鈍化し競争が激しくなるため、差別化、改良、再ポジショニング、効率化などが重要になりやすい」という記述に対応する。成熟期では普及が進み成長率が低下し、シェア獲得競争が強まりやすい。市場・製品・マーケティングミックスの修正が課題となる。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0136 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：標準

論点：既存の清涼飲料ブランド名を使い、同じ飲料カテゴリー内で「無糖」「高カフェイン」など新バリエーションを追加する戦略として、最も近いものはどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「ブランド拡張は既存ブランド名を別の製品カテゴリーへ展開する概念として区別される。」

- ア：対応する記述：チャネル統合
- イ：対応する記述：ライン拡張（line extension）
- ウ：対応する記述：市場撤退
- エ：対応する記述：ブランド拡張（brand extension）

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「販売経路の統合に関する概念で、製品バリエーション追加とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「ライン拡張は既存ブランドを同一製品カテゴリー内の新フレーバー、サイズ、成分等に展開する。異なるカテゴリーへの展開はブランド拡張と区別される。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「製品ラインを広げる行動とは逆である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。ブランド拡張は既存ブランド名を別の製品カテゴリーへ展開する概念として区別される。
総合解説：提示された評価理由は「ブランド拡張（brand extension）」という記述に対応する。ブランド拡張は既存ブランド名を別の製品カテゴリーへ展開する概念として区別される。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0137 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：標準

論点：新しい技術製品を発売する際、初期の支払意思額が高い顧客層から高価格で販売し、段階的に価格を下げて広い市場へ浸透させる方法はどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「スキミングは初期に高価格を設定して支払意思額の高い層から収益を得た後、条件に応じて価格を下げて市場を広げる戦略である。」

- ア：対応する記述：上澄み吸収価格戦略（market-skimming pricing）
- イ：対応する記述：原価加算価格だけを固定する戦略
- ウ：対応する記述：抱き合わせ販売
- エ：対応する記述：市場浸透価格戦略

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。スキミングは初期に高価格を設定して支払意思額の高い層から収益を得た後、条件に応じて価格を下げて市場を広げる戦略である。
イ：この記述の評価理由は「原価に一定マークアップを加える方法で、採用層ごとの高価格からの段階的低下を定義しない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「複数製品をセットで販売する方法である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「浸透価格は初期から低価格を設定し、迅速な普及やシェア獲得を狙う。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「上澄み吸収価格戦略（market-skimming pricing）」という記述に対応する。スキミングは初期に高価格を設定して支払意思額の高い層から収益を得た後、条件に応じて価格を下げて市場を広げる戦略である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0138 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：標準

論点：価値ベース価格設定（value-based pricing）の考え方として、最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「価値は便益と犠牲の総合評価であり、持続可能な収益性も必要である。」

- ア：対応する記述：顧客が認識する便益・価値と競合代替案を起点に、受容可能な価格を検討する
- イ：対応する記述：価格は低いほど常に顧客価値が高くなるため、利益を無視して最低価格にする
- ウ：対応する記述：製造原価に一定率を加えれば顧客価値を調べる必要はない
- エ：対応する記述：競合と同じ価格にすれば、顧客便益は必ず同じになる

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「価値ベース価格設定は自社原価だけでなく、顧客が受け取る価値や支払意思を重視して価格を設計する。もちろん原価・利益制約も無視できない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。価値は便益と犠牲の総合評価であり、持続可能な収益性も必要である。
ウ：この記述の評価理由は「これは原価加算価格に近く、価値ベースの中心発想ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「価格一致と顧客価値の一致は別問題である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「価格は低いほど常に顧客価値が高くなるため、利益を無視して最低価格にする」という記述に対応する。価値は便益と犠牲の総合評価であり、持続可能な収益性も必要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0139 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：標準

論点：同じサービスについて、需要時期や顧客条件に応じて異なる価格を設定するセグメント価格を行う際の基本的な留意点として、最も適切なものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「価格差の持続可能性には顧客区分、裁定防止、公正知覚等が重要である。」

- ア：対応する記述：同一サービスの価格は、どのような条件でも必ず全顧客同一でなければならない
- イ：対応する記述：顧客区分が実務上識別可能で、価格差に合理的な価値・需要条件があり、顧客間の転売や不公平感、法規制にも配慮する
- ウ：対応する記述：価格差を設ければ、顧客の納得や転売可能性は考えなくてよい
- エ：対応する記述：価格差を大きくするほど、需要や顧客反応に関係なく利益は必ず増える

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「合法かつ合理的な条件で顧客・時間帯等に応じた価格差を設けることはあり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「価格差別・セグメント価格は需要差を収益化できる一方、裁定取引、顧客の公正知覚、競争法・表示ルール等の問題を検討する必要がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。価格差の持続可能性には顧客区分、裁定防止、公正知覚等が重要である。
エ：この記述の評価理由は「需要離反や不公平感で利益が低下することもある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「価格差を設ければ、顧客の納得や転売可能性は考えなくてよい」という記述に対応する。価格差の持続可能性には顧客区分、裁定防止、公正知覚等が重要である。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0140 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：標準

論点：メーカーが自社ECサイトで消費者へ直接販売することの一般的な特徴として、最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「直接チャネルは中間段階を減らし顧客接点・データを持ちやすいが、販売・物流・サービス等のチャネル機能が消えるわけではなく、自社が担う必要がある。」

- ア：対応する記述：卸売業者を使わないため、物流・在庫・返品対応という機能自体が不要になる
- イ：対応する記述：直接販売では顧客データを取得できないため、市場理解が必ず悪化する
- ウ：対応する記述：直接販売を始めると既存小売チャネルとの対立は絶対に起こらない
- エ：対応する記述：顧客データや顧客接点を直接保有しやすい一方、集客・物流・顧客対応など従来中間業者が担っていた機能を自ら負担する必要がある

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「中間業者をなくしても流通機能そのものは必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「むしろ直接接点から一次データを得やすい場合がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「価格や顧客接点をめぐるチャネル・コンフリクトが生じることがある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。直接チャネルは中間段階を減らし顧客接点・データを持ちやすいが、販売・物流・サービス等のチャネル機能が消えるわけではなく、自社が担う必要がある。

総合解説：提示された評価理由は「顧客データや顧客接点を直接保有しやすい一方、集客・物流・顧客対応など従来中間業者が担っていた機能を自ら負担する必要がある」という記述に対応する。直接チャネルは中間段階を減らし顧客接点・データを持ちやすいが、販売・物流・サービス等のチャネル機能が消えるわけではなく、自社が担う必要がある。 この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0141 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：応用

論点：高級腕時計ブランドが販売店を厳選し、ブランドイメージや接客品質を統制したい場合に適しやすい流通政策はどれか。次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「広い入手可能性を重視する日用品等には適するが、高級ブランドの厳密な接点管理とは必ずしも一致しない。」

- ア：対応する記述：集中的流通だけが適切であり、できるだけ多くの店舗で扱う
- イ：対応する記述：販売店の選定基準をなくし、接客品質を管理しない
- ウ：対応する記述：無流通政策として販売を行わない
- エ：対応する記述：選択的または排他的流通

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。広い入手可能性を重視する日用品等には適するが、高級ブランドの厳密な接点管理とは必ずしも一致しない。
イ：この記述の評価理由は「ブランド体験の統制という目的に反する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「販売目的と矛盾する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「高関与・高級ブランドでは取扱店を絞ることで販売サービスやブランド体験を統制しやすい。日用品のような最大到達を狙う集中的流通とは目的が異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「集中的流通だけが適切であり、できるだけ多くの店舗で扱う」という記述に対応する。広い入手可能性を重視する日用品等には適するが、高級ブランドの厳密な接点管理とは必ずしも一致しない。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0142 マーケティング > STP・製品・価格・チャネル | 難易度：応用

論点：メーカーが自社ECで小売店より大幅に安く販売した結果、小売店が「自社の販売努力が無駄になる」と反発した。この問題として最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「メーカーと小売業者は流通段階が異なるため、この対立は垂直的チャネル・コンフリクトに当たる。オムニチャネルでは価格・役割・顧客帰属の設計が重要である。」

- ア：対応する記述：同じ段階の小売店同士だけで起きる水平的チャネル・コンフリクト
- イ：対応する記述：同一チャネルシステム内の異なる段階間で生じる垂直的チャネル・コンフリクト
- ウ：対応する記述：顧客内部の認知的不協和だけの問題
- エ：対応する記述：チャネルとは無関係な製造原価差異

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「本件はメーカーと小売店という異なる流通段階間の対立である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。メーカーと小売業者は流通段階が異なるため、この対立は垂直的チャネル・コンフリクトに当たる。オムニチャネルでは価格・役割・顧客帰属の設計が重要である。
ウ：この記述の評価理由は「顧客心理ではなくチャネルメンバー間の利害対立が中心である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「問題の本質は販売経路間の価格・役割の衝突である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「同一チャネルシステム内の異なる段階間で生じる垂直的チャネル・コンフリクト」という記述に対応する。メーカーと小売業者は流通段階が異なるため、この対立は垂直的チャネル・コンフリクトに当たる。オムニチャネルでは価格・役割・顧客帰属の設計が重要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0143 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：基礎

論点：IMC（統合型マーケティング・コミュニケーション）の考え方として、最も適切なものはどれか。 学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「IMCは短期販促だけでなく、ブランドや顧客関係を含む統合的効果を扱う。」

- ア：対応する記述：広告以外の顧客接点はマーケティングに含めない
- イ：対応する記述：媒体ごとに矛盾するメッセージを意図的に出し、ブランド認知を分散させる
- ウ：対応する記述：販売促進の短期売上だけを唯一の目標にする
- エ：対応する記述：広告、SNS、PR、販売員、販促など複数接点のメッセージを整合させ、顧客に一貫したブランド体験を形成する

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「IMCは広告以外にも含む複数のコミュニケーション接点を統合する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「一貫性を損ない、IMCの目的と反する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。IMCは短期販促だけでなく、ブランドや顧客関係を含む統合的効果を扱う。
エ：この記述の評価理由は「IMCはコミュニケーション手段を個別最適ではなく統合し、顧客接点全体で一貫性と相乗効果を高める考え方である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「販売促進の短期売上だけを唯一の目標にする」という記述に対応する。IMCは短期販促だけでなく、ブランドや顧客関係を含む統合的効果を扱う。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0144 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：基礎

論点：AIDAモデルの順序として、最も適切なものはどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「標準的なAIDAの順序を逆になっている。」

- ア：対応する記述：Interest→Action→Attention→Desire
- イ：対応する記述：Attention→Action→Interest→Desire
- ウ：対応する記述：Attention→Interest→Desire→Action
- エ：対応する記述：Action→Desire→Interest→Attention

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「標準的順序ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「行動を興味・欲求より先に置いており標準モデルと異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「AIDAは顧客反応を注意、興味、欲求、行動という段階で捉える代表的なコミュニケーション階層モデルである。現実の行動が常に直線的とは限らない点には注意が必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。標準的なAIDAの順序を逆になっている。
総合解説：提示された評価理由は「Action→Desire→Interest→Attention」という記述に対応する。標準的なAIDAの順序を逆になっている。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0145 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：標準

論点：プル戦略（pull strategy）の説明として、最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「プル戦略は最終需要を刺激し、流通段階がその需要に応じて商品を扱うよう促す。プッシュは流通業者への営業・インセンティブ等で商品を押し込む方向を重視する。」

- ア：対応する記述：消費者向けコミュニケーションで指名需要を生み、消費者から流通業者へ商品を求める力を働かせる
- イ：対応する記述：卸売・小売業者だけに販売インセンティブを与え、消費者需要は刺激しない
- ウ：対応する記述：在庫を工場内に保管し、市場へ出さない
- エ：対応する記述：価格を原価以下に設定することだけを意味する

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。プル戦略は最終需要を刺激し、流通段階がその需要に応じて商品を扱うよう促す。プッシュは流通業者への営業・インセンティブ等で商品を押し込む方向を重視する。
イ：この記述の評価理由は「これはプッシュ戦略の説明に近い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「プロモーション戦略ではない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「価格設定とプル戦略は別概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「消費者向けコミュニケーションで指名需要を生み、消費者から流通業者へ商品を求める力を働かせる」という記述に対応する。プル戦略は最終需要を刺激し、流通段階がその需要に応じて商品を扱うよう促す。プッシュは流通業者への営業・インセンティブ等で商品を押し込む方向を重視する。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0146 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：標準

論点：値引きクーポンなど販売促進を長期間・高頻度で繰り返す場合のリスクとして、最も適切なものはどれか。 次の評価理由を読んで、その理由が直接評価している記述を選べ。「短期売上は増えても、価格イメージや参照価格を悪化させる場合がある。」

- ア：対応する記述：販売促進は広告と完全に同じ目的・時間軸でしか使えない
- イ：対応する記述：値引き頻度を高めるほど、長期的なブランド・エクイティは必ず高まる
- ウ：対応する記述：顧客が通常価格で買わず値引きを待つようになり、参照価格やブランド価値を低下させる可能性がある
- エ：対応する記述：クーポンは顧客の行動に一切影響しないため、短期売上も変わらない

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「販促は短期行動刺激、広告は認知・態度・ブランド構築など、役割が異なることが多い。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。短期売上は増えても、価格イメージや参照価格を悪化させる場合がある。
ウ：この記述の評価理由は「販売促進は短期行動を刺激しやすいが、過度な価格販促は値引き待ちやブランドの価格プレミアム低下を招くことがある。広告等の長期ブランド構築とのバランスが必要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：この記述の評価理由は「販売促進は購買タイミングやブランド選択を変える目的で用いられる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「値引き頻度を高めるほど、長期的なブランド・エクイティは必ず高まる」という記述に対応する。短期売上は増えても、価格イメージや参照価格を悪化させる場合がある。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0147 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：標準

論点：ブランド・エクイティの説明として、最も適切なものはどれか。次の根拠と最も直接対応する記述はどれか。「AakerやKellerは、ブランド認知、連想、知覚品質、ロイヤルティ等を通じ、ブランド知識が顧客反応や企業価値に差を生むと捉える。」

- ア：対応する記述：商標登録にかかった法務費用の累計だけを意味する
- イ：対応する記述：ブランド認知が高ければ、どのような負の連想があってもエクイティは必ず高い
- ウ：対応する記述：ブランド名や連想が付与されることで、同等の無名製品とは異なる顧客反応や経済的価値が生じること
- エ：対応する記述：製造設備の簿価と完全に同じ概念である

答え・解説 正答：ウ

ア：この記述の評価理由は「法的保護は重要だが、ブランド・エクイティは顧客認知や反応を含むより広い価値概念である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「認知だけでなく連想の質、知覚品質、ロイヤルティ等が重要である。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：提示された評価理由が直接対応する記述である。AakerやKellerは、ブランド認知、連想、知覚品質、ロイヤルティ等を通じ、ブランド知識が顧客反応や企業価値に差を生むと捉える。
エ：この記述の評価理由は「ブランドに由来する無形価値であり、設備簿価とは異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
総合解説：提示された評価理由は「ブランド名や連想が付与されることで、同等の無名製品とは異なる顧客反応や経済的価値が生じること」という記述に対応する。AakerやKellerは、ブランド認知、連想、知覚品質、ロイヤルティ等を通じ、ブランド知識が顧客反応や企業価値に差を生むと捉える。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0148 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：標準

論点：強いブランド名を新しい製品カテゴリーへ拡張する際の主要なリスクとして、最も適切なものはどれか。学習メモには次の解説がある。この解説の対象となる記述を選べ。「これはライン拡張の説明に近い。」

- ア：対応する記述：拡張製品が失敗しても、親ブランドへの影響は理論上絶対がない
- イ：対応する記述：既存ブランドを使えば、どのカテゴリーでも消費者は同じ便益を期待するため失敗リスクはゼロになる
- ウ：対応する記述：新カテゴリーとの適合が低い場合、拡張製品が失敗するだけでなく、親ブランドの連想や信頼を希薄化・毀損する可能性がある
- エ：対応する記述：ブランド拡張とは同一カテゴリーでサイズだけ変えることに限定される

答え・解説 正答：エ

ア：この記述の評価理由は「負の連想が親ブランドへ波及する可能性がある。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
イ：この記述の評価理由は「ブランドとカテゴリーの適合性や品質評価により受容は異なる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
ウ：この記述の評価理由は「ブランド拡張は既存ブランド知識を活用できる一方、カテゴリー適合や品質が低いとブランド希薄化や負のフィードバックが起こり得る。」であり、提示された評価理由とは対応しない。
エ：提示された評価理由が直接対応する記述である。これはライン拡張の説明に近い。
総合解説：提示された評価理由は「ブランド拡張とは同一カテゴリーでサイズだけ変えることに限定される」という記述に対応する。これはライン拡張の説明に近い。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0149 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：応用

論点：CRMの考え方に最も合致する施策はどれか。 次の診断理由に対応する判断はどれか。「一斉配信だけでは顧客理解や関係最適化というCRMの核心が弱い。」

ア：対応する記述：全顧客へ毎週同じ内容のメールを送り、反応や購買履歴は分析しない

イ：対応する記述：顧客ごとの購買履歴・接点・収益性を統合し、顧客価値に応じて獲得・維持・クロスセル等の施策を最適化する

ウ：対応する記述：顧客情報を部門ごとに分断し、営業・サポート間で共有しない

エ：対応する記述：新規顧客の獲得件数だけを管理し、既存顧客の維持率や利益は見ない

答え・解説 正答：ア

ア：提示された評価理由が直接対応する記述である。一斉配信だけでは顧客理解や関係最適化というCRMの核心が弱い。

イ：この記述の評価理由は「CRMは単なる顧客名簿管理ではなく、顧客データと接点を活用して長期的な関係価値を高める戦略・プロセスである。すべての顧客に同一コストをかけるのではなく、価値とニーズの差を考慮する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

ウ：この記述の評価理由は「統合的な顧客理解を妨げる。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「CRMは顧客ライフサイクル全体と長期価値を重視する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「全顧客へ毎週同じ内容のメールを送り、反応や購買履歴は分析しない」という記述に対応する。一斉配信だけでは顧客理解や関係最適化というCRMの核心が弱い。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03

0150 マーケティング>プロモーション・ブランド・CRM | 難易度：応用

論点：顧客生涯価値（CLV）を用いた意思決定として、最も適切なものはどれか。 答案の根拠として次の説明を用いる場合、直接支える又は誤りを指摘する対象の記述はどれか。「CLVは顧客との将来関係から期待される利益貢献を、維持・獲得コストや時間価値を考慮して評価する。短期売上だけでなく長期的収益性をみる点が重要である。」

ア：対応する記述：CLVが高い顧客ほど、信頼や顧客満足を無視して短期収益だけ最大化すべきである

イ：対応する記述：将来の顧客別利益や継続確率を現在価値で考慮し、獲得費・維持費と比較して関係投資の妥当性を判断する

ウ：対応する記述：今月の売上額だけで顧客価値を決め、将来継続やサービスコストは考慮しない

エ：対応する記述：すべての顧客のCLVは同じと仮定し、同じ獲得費を無制限に投じる

答え・解説 正答：イ

ア：この記述の評価理由は「長期関係価値を高めるには継続・信頼・満足等を無視できない。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

イ：提示された評価理由が直接対応する記述である。CLVは顧客との将来関係から期待される利益貢献を、維持・獲得コストや時間価値を考慮して評価する。短期売上だけでなく長期的収益性をみる点が重要である。

ウ：この記述の評価理由は「CLVは将来キャッシュフローや関係継続を含む長期価値を扱う。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

エ：この記述の評価理由は「顧客ごとの収益性・継続性に差があるため、投資効率を比較する。」であり、提示された評価理由とは対応しない。

総合解説：提示された評価理由は「将来の顧客別利益や継続確率を現在価値で考慮し、獲得費・維持費と比較して関係投資の妥当性を判断する」という記述に対応する。CLVは顧客との将来関係から期待される利益貢献を、維持・獲得コストや時間価値を考慮して評価する。短期売上だけでなく長期的収益性をみる点が重要である。この設問では、結論から根拠を選ぶだけでなく、根拠から対応する結論を逆向きに特定する力を確認している。

対象：2026年度 / 基準日 2026-09-03