

次の問 2～問 11 については 4 問を選択し、答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお、5 問以上○印で囲んだ場合は、はじめの 4 問について採点します。

問 2 情報システム戦略の策定に関する次の記述を読んで、設問 1～3 に答えよ。

C 社は、中堅の機械部品メーカーである。自動車メーカーなど顧客の工場に製品を出荷している。顧客の工場は国内だけでなく、世界の各地域に設置されている。

C 社は、これまで情報システムはコストと考えていて、情報システム投資に消極的であった。その結果、業務効率が上がらず、また必要なデータがすぐに把握できずに経営陣の意思決定に遅れが生じていた。このような中、経済産業省の DX レポートを確認した C 社の経営陣は危機感をもち、情報システム投資の必要性を強く感じて、外部から CIO（Chief Information Officer）を採用した。CIO は、次期経営戦略に基づいて積極的な次期情報システム戦略を策定する方針を掲げ、これを立案する組織横断型のチームを立ち上げて、情報システム部の D 課長をリーダーに任命した。

〔C 社の次期経営戦略〕

C 社の次期経営戦略は、競合他社に対する競争優位性を保つため、次を目的として策定された。

- ・コンプライアンスを最優先し、ステークホルダから選ばれる企業になる。
- ・技術力を生かし、顧客及び社会のニーズに合う製品を積極的に市場に投入し、シェアを拡大して売上を伸ばす。
- ・業務効率を向上させ、利益率を改善する。
- ・経営陣が必要な情報をタイムリーに把握し、迅速な意思決定を行えるようにする。

〔C 社の経営環境〕

C 社の経営環境は次のとおりである。

- ・これまでは市場の伸びに支えられ、売上も利益も伸びていた。しかし、最近の市場の伸びの鈍化に伴い、既存製品の売上と利益の伸びが鈍化している。
- ・C 社が取り扱う製品の開発には高い技術力が要求される。C 社は、将来に向けた研究に力を入れており、研究開発部を設け、競合他社にはない優れたアイデアを出したり、技術を開発したりしている。しかし、それがどのように製品に結び付けられるか研究開発部では具体的な活用の方法がイメージできないことがある。営業員と顧客のやり取りにヒントとなる情報があるが、研究開発部には情報が届いていな

い。

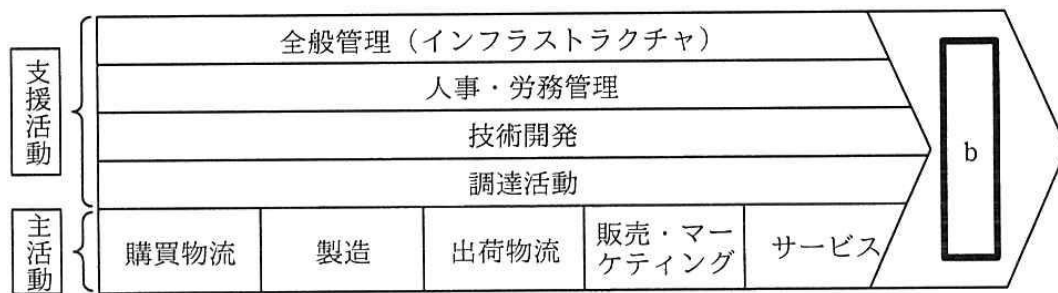
- ・ 競合他社はアジア地域に工場を設置しているケースが多いのに対し、C 社は国内外を問わず顧客の工場の近くに自社の工場を設置している。
- ・ C 社は、各工場で独自の製造ノウハウを多数もっており、各工場の業務プロセスや各工場に設置されている情報システムにこれらを反映させ、競争優位性を保っている。
- ・ これまでは、顧客からの引合いに対応することで製品を受注できたので、販売・マーケティングにはあまり力を入れてこなかった。しかし、新たな製品を市場に投入する際には、その特長を顧客に理解してもらう必要があり、現状では不十分である。
- ・ 複数の営業員で、同じ顧客の本社、事業所及び工場を分担して担当している。営業員が顧客から得た情報や顧客への対応内容が、同じ顧客を担当する他の営業員と十分に共有できていないので、非効率な営業となっていることがある。
- ・ C 社の製品採用後の顧客に対するサービスは、顧客を訪問して行っている。顧客訪問時の担当者による丁寧な対応が好評であり、C 社のサービスは競合他社に比べて優れているという、顧客からの好意的な意見が多い。
- ・ 研究開発部が利用している技術開発支援システムを除く、C 社の本社や各工場で利用している情報システム（以下、C 社基幹システムという）は、個別に開発・運用・保守をしているので、データが統合されていない。C 社基幹システムの構造は複雑化しており、情報システム部ではこの運用・保守に掛かる労力が増加している。
- ・ 競合他社に打ち勝つために、情報システム部では、AI などの最新のデジタル技術の早期習得が必要となってきたが、既存情報システムの運用・保守の業務に追われ手が回っていない。

[バリューチェーン]

D 課長は、バリューチェーン分析を行うこととし、まず、C 社で行っている a を作る活動について、調査・分析した。その結果、C 社の諸活動は図 1 の一般的なバリューチェーンで表されることを確認した。

また、バリューチェーンの諸活動のコストも分析した。

なお、作られた総 a と、 a を作る活動の総コストの差が、 b となる。



出典：M. E. ポーター著 “競争優位の戦略” を基に作成

図 1 バリューチェーン

〔C 社の強みと弱み〕

次に、D 課長はバリューチェーンの諸活動について、C 社の経営環境から強みと弱みを分析した。

C 社の強みを抜粋して、表 1 に示す。

表 1 C 社の強み（抜粋）

項番	強み	活動
1	競合他社にはない優れたアイデアの創出や技術の開発をしている。	技術開発
2	独自の製造ノウハウによって競争優位性を保っている。	製造
3	c	出荷物流
4	顧客訪問時の担当者による丁寧な対応が好評である。	サービス

一方、弱みとしては、新たな製品の市場投入の際には特に重要な d の活動が挙げられた。

〔次期情報システム戦略と計画〕

D 課長は、これまでの分析結果を基に、C 社基幹システムを刷新する次期情報システム戦略を策定し、計画を次のとおり立案した。

- ・ SaaS の ERP を導入し、カスタマイズは最小限にして極力標準機能を使用することによって、情報システム部では e を削減し、現在できていない f を行う。
- ・ 経営陣が迅速な意思決定ができるように、データウェアハウスを導入し、様々なソースデータを、g ツールを使ってデータウェアハウスに書き込み、統合する。

- ・同じ顧客を担当する営業員が、情報を共有し効率的な営業を行えるように、SFAを導入する。

SFA で利用が想定される主な機能を表 2 に示す。

表 2 SFA で利用が想定される主な機能

項番	SFA の機能名称	機能概要
1	顧客企業管理	顧客企業の情報を収集し、管理する。
2	顧客担当者管理	名刺の内容をデジタル化し、顧客担当者の情報として管理する。
3	顧客対応管理	製品に対する顧客の意見など営業員が顧客から得た情報や、顧客への対応内容を記録し、情報共有を可能とする。
4	商談管理	営業員が商談の提案内容や進捗状況を入力する。営業マネージャによる商談の状況把握と部下へのコーチングを可能とする。
5	案件管理	顧客からの引合いを受注につなげるために、顧客、担当営業員、提案製品、受注見込額などの営業案件の情報を管理する。
6	予算実績管理	営業員別、顧客別、製品別、期間別などで売上の予算と実績を把握し、進捗を管理する。
7	行動管理	顧客訪問件数、提案製品数、受注率などを定量的に把握して、営業員の行動を管理する。

D 課長が、これらの次期情報システム戦略、計画及び SFA で利用が想定される主な機能を CIO に説明したところ、次の指摘を受けた。

- ・C 社の経営環境やバリューチェーン分析の結果を考慮すると、①ある活動については、C 社基幹システムの機能を ERP の標準機能に置き換えてよいかを慎重に検討すべきである。
- ・表 2 中の、②ある機能は、C 社の経営環境における営業員以外の課題の解決にも役立てることができるので、活用を検討すべきである。

D 課長は CIO の指摘を踏まえて、次期情報システム戦略と計画を修正した。

設問 1 「バリューチェーン」について、本文中の a，本文中及び図 1 中の b に入れる適切な字句を解答群の中から選び，記号で答えよ。

解答群

ア 売上 イ 価値 ウ キャッシュ エ 顧客満足
オ 差別化 カ 製品 キ マージン

設問 2 「C 社の強みと弱み」について，(1)，(2)に答えよ。

(1) 表 1 中の c に入れる C 社の強みを，その理由を含めて 40 字以内で述べよ。

(2) 本文中の d に入れる適切な字句を，図 1 中の用語で答えよ。

設問 3 「次期情報システム戦略と計画」について，(1)～(4)に答えよ。

(1) 本文中の e に入れる適切な字句を 15 字以内で，本文中の f に入れる適切な字句を 30 字以内で，それぞれ本文中の字句を用いて答えよ。

(2) 本文中の g に入れる適切な字句を解答群の中から選び，記号で答えよ。

解答群

ア CMDB イ ETL ウ OLAP エ データマイニング

(3) 本文中の下線①について，ある活動とは何か。図 1 中の用語で答えよ。また，CIO が慎重に検討すべきと指摘した理由を 40 字以内で述べよ。

(4) 本文中の下線②について，該当する機能を表 2 中の項番で答えよ。

次の問 2 ～問 11 については 4 問を選択し、答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお、5 問以上○印で囲んだ場合は、はじめの 4 問について採点します。

問 2 食品会社でのマーケティングに関する次の記述を読んで、設問 1～3 に答えよ。

Q 社は、スナック菓子の製造・販売会社である。Q 社は、老舗のスナック菓子メーカーとして知名度があり、長年にわたるファンはいるが、ここ 5 年間の売上は減少傾向であり、売上拡大が急務である。Q 社の社長は、この状況に危機感を抱き、戦略の策定から実施までを行う戦略マーケティングプロジェクトを立ち上げ、営業企画部の R 課長を戦略マーケティングプロジェクトの責任者に任命した。R 課長は、商品開発担当者、営業担当者から成るプロジェクトチームを編成し、現状分析とマーケティング戦略の策定に着手した。

〔現状分析〕

R 課長は、次のような 3C 分析を実施した。

(1) 顧客・市場

- ・ 少子高齢化による人口減少で、菓子の需要は低下傾向である。
- ・ 従来、主要な顧客は中高生を中心とした子供だったが、大人のスナック菓子の需要が最近増加しており、今後も成長余地がある。
- ・ オフィスでおやつとして食べたり、持ち歩いて小腹のすいたときに適宜食べたりするなど、スナック菓子に対する顧客ニーズが多様化している。
- ・ 顧客の健康志向が高まっており、自然の素材を生かすことが求められている。

(2) 競合

- ・ 競合他社から Q 社の主力商品の素材と似た自然の素材を使った、味もパッケージも同じような新商品が発売され、売上を伸ばしている。
- ・ 海外大手メーカーから、海外で人気のスナック菓子が発売される予定である。

(3) 自社

- ・ 日本全国に販売網をもつ。
- ・ 海外でもパートナーシップを通じて販路を拡大している。
- ・ 食品の素材に対する専門性が高く、自然の素材を生かした加工技術をもつ。
- ・ 新たな利用シーンに対応する商品開発力をもつ。
- ・ 商品の種類の多さや見た目のかわいさなどが中高生から支持されており、熱烈な

ファンが多い。

〔マーケティング戦略の策定〕

R 課長は、〔現状分析〕の結果を基に、戦略マーケティングプロジェクトのメンバーと協議し、新商品のターゲティングとポジショニングについて、次のように定めた。

- (1) Q 社の主要な既存顧客に加えて、新たな顧客のターゲット a として、
普段あまりスナック菓子を食べていない、健康志向の 20～40 代の女性を設定する。
- (2) このターゲット a に対して、“素材にこだわるという付加価値”を維持しつつ、①“今までとは違う時間や場所で食べることができる機能性”というポジショニングを定める。

これらを踏まえて、R 課長は今後のマーケティング戦略を、次のように定めた。

- (1) 希少価値によって話題を集めることで、顧客の購買意欲を高める。
- (2) 従来の実店舗や広告に加えて、インターネットを活用したデジタルマーケティングの採用によって、顧客との接点を増やす。

〔商品開発〕

R 課長は、マーケティング戦略に基づき、新商品のコード名を新商品 E として開発することとし、健康志向の 20～40 代の女性を対象に、次の(1)アンケート調査と(2)商品コンセプトの検討を実施した。今後、(3)～(5)を実施予定である。

(1) アンケート調査

- ・“大袋やカップは持ち運びにくい”，“今のスナック菓子の量は多すぎる”などの不満があることが分かった。
- ・“健康のためにカロリーを少な目にしてほしい”などのニーズが強いことが分かった。

(2) 商品コンセプトの検討

- ・商品コンセプトとして，“素材にこだわった健康志向で、蓋を閉めて持ち運びができる小さな 1 人用サイズ”を定めた。
- ・顧客には“繰り返し密閉でき携行しやすい”というメリットがある。

(3) 試作品の開発

- ・商品コンセプトにあわせて複数の味，素材，パッケージなどの試作品をつくる。
- (4) テストマーケティング
- ・ネット通販限定で，試作品を用いてテストマーケティングを実施する。ただし，他社にアイデアやネーミングを模倣されるリスクがあるので，テストマーケティングを実施する前にそのリスクに対処するための②施策を講じる。
- (5) 新商品の市場導入
- ・テストマーケティング後に，新商品 E を顧客向けに販売する。
 - ・③発売当初は，期間限定で出荷数量を絞った集中的なキャンペーンを実施する。

[プロモーション]

R 課長は，インターネットを活用したデジタルマーケティングを展開し，商品が売れる仕組みをデジタル技術を活用して作ることにした。消費者行動プロセスに沿ったプロモーションを，次のように設計した。

(1) 認知 (Aware)

- ・インタビューへの応対などを通じて雑誌のデジタル版などのメディアに自社に関する内容を取り上げてもらう b や，広告などの施策によって顧客のブランドへの認知度が高まる。

(2) 訴求 (Appeal)

- ・Q 社の運営する SNS の強化に加えて，商品紹介の専用 Web ページを新設することで，顧客は Q 社の商品に，より関心をもつようになる。

(3) 調査 (Ask)

- ・Q 社が，オウンドメディア（自社で所有，運営しているメディア）を充実することで，顧客が，SNS や商品紹介の Web ページ上で Q 社の商品のレビューに触れる機会が増える。

(4) 行動 (Act)

- ・Q 社が，メールマガジンやデジタル広告などの施策を実施して顧客との接点を増やすことで，顧客の商品購入が促進される。

(5) 推奨 (Advocate)

- ・顧客は，ブランドに対する c が高まり，他者へブランドを推奨する。例として，d が挙げられる。

R 課長は、プロジェクトチームで SNS を担当する S 主任に対して、“この消費者行動プロセスに沿ったプロモーションの施策に基づき、Q 社の運営する SNS 上で新商品 E の情報を公開してほしい。ただし、当社の評判を落とすことにつながる対応は避けるように十分に気を付けてほしい。”と指示をした。

Q 社の運営する SNS 上では顧客が直接書き込みできる。新商品 E の情報公開からしばらくして、Q 社が SNS に投稿した内容に対して、ある顧客から“差別的な表現が含まれている”というクレームがあった。これに対して、S 主任は投稿の意図や意味を丁寧に説明した。

その後、その顧客から再度クレームがあり、S 主任は R 課長にこれを報告した。R 課長は“今後の対応を決める前に、④SNS 特有の事態と、新商品 E の展開を阻害するおそれのあるリスクを慎重に検討するように”と S 主任に指示をした。

設問 1 「マーケティング戦略の策定」について、(1)，(2)に答えよ。

- (1) 本文中の a に入れるマーケティングの用語として適切な字句を 8 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線①について、このポジショニングに定めた理由は何か。顧客・市場と自社の両方の観点から、本文中の字句を用いて 40 字以内で述べよ。

設問 2 「商品開発」について、(1)，(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、リスクに対処するために事前に講じておくべき施策は何か。10 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線③について、Q 社がこの施策をとった狙いは何か。本文中の字句を用いて 40 字以内で述べよ。

設問 3 「プロモーション」について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の b，c に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

ア カニバリゼーション イ サンプリング ウ パブリシティ
エ ビジョン オ ポートフォリオ カ ロイヤルティ

- (2) 本文中の d に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア SEO 対策によって、顧客に検索してもらえること
- イ SNS 上で、顧客自身に画像や動画などを公開してもらえること
- ウ インターネットに広告を出すことで、顧客にブランドが広まること
- エ 顧客にワンクリックで商品を購入してもらえること

- (3) 本文中の下線④について、クレーム対応によって想定される事態と、その結果生じるリスクを、あわせて 40 字以内で述べよ。

次の問2～問11については4問を選択し、答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお、5問以上○印で囲んだ場合は、はじめの4問について採点します。

問2 化粧品製造販売会社でのゲーム理論を用いた事業戦略の検討に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

A社は、国内大手の化粧品製造販売会社である。国内に八つの工場をもち、自社で企画した商品の製造を行っている。販売チャネルとして、全国の都市に約30の販売子会社と約200の直営店をもち、更に加盟店契約を結んだ約2万の化粧品販売店（以下、加盟店という）がある。卸売会社を通さずに販売子会社から加盟店への流通チャネルを一本化して、販売価格を維持してきた。加盟店から加盟店料を徴収する見返りに、販売棚などの什器^{じゅう}の無償貸出やA社の美容販売員の加盟店への派遣などのA社独自の手厚い支援を通じて、共存共栄の関係を築いてきた。化粧品販売では実際に商品を試してから購入したいという顧客ニーズが強く、A社の事業は加盟店の販売網による店舗販売が支えていた。また、各工場に隣接された物流倉庫から各店舗への配送は、外部の運送会社に従量課金制の契約で業務委託している。

A社の主な顧客層は、20～60代の女性だが、近年は10代の若者層が増えている。取扱商品は、スキンケアを中心にヘアケア、フレグランスなど、幅広く揃えており、粗利益率の高い中高価格帯の商品が売上全体の70%以上を占めている。

〔A社の事業の状況と課題〕

A社の昨年度の売上高は7,600億円、営業利益は800億円であった。A社は、戦略的な観点から高品質なイメージとブランド力の維持に努め、工場及び直営店を自社で保有し、積極的に広告宣伝及び研究開発を行ってきた。A社では、売上高にかかわらず、これらの設備に係る費用、広告宣伝費及び研究開発費に毎年多額の費用を投入してきたので、総費用に占める固定費の割合が高い状態であった。

A社の過去3年の売上高及び営業利益は微増だったが、今年度は、売上高は横ばい、営業利益は微減の見通しである。A社は、これまで規模の経済を生かして市場シェアを拡大し、売上高を増やすことによって営業利益を増やすという事業戦略を採ってきたが、景気の見通しが不透明であることから、景気が悪化しても安定した営業利益を確保することを今後の経営の事業方針とした。①これまでの事業戦略は今後の経営の事業方針に適合しないので、主に固定費と変動費の割合の観点から費用構造を見直し、これに従った事業戦略の策定に着手した。

〔ゲーム理論を用いた事業戦略の検討〕

事業戦略の検討を指示された経営企画部は、まず固定費の中で金額が大きい自社の工場への設備投資に着目し、今後の設備投資に関して次の三つの案を挙げた。

- (1) 積極案：全 8 工場の生産能力を拡大し、更に新工場を建設する。
- (2) 現状維持案：全 8 工場の生産能力を現状維持する。
- (3) 消極案：主要 6 工場の生産能力を現状維持し、それ以外の 2 工場を閉鎖する。

表 1 は、景気の見通しにおける設備投資案ごとの営業利益の予測である。それぞれの営業利益の予測は、過去の知見から信頼性の高いデータに基づいている。

表 1 景気の見通しにおける設備投資案ごとの営業利益の予測

単位 億円

営業利益の予測		景気の見通し		
		悪化	横ばい	好転
設備投資案	積極案	640	880	1,200
	現状維持案	720	800	960
	消極案	740	780	800

景気の見通しは不透明で、その予測は難しい。ここで、②設備投資案から一つの案を選択する場合の意思決定の判断材料の一つとしてゲーム理論を用いることが有効だった。この結果、A 社の事業方針に従い a に基づくと、消極案が最適になることが分かった。

次に、これから最も強力な競合相手となるプレイヤーを加えたゲーム理論を用いた検討を行った。トイレタリー事業最大手 B 社が、3 年前に化粧品事業に本格的に参入してきた。強力な既存の流通ルートを生かし、現在は低価格帯の商品に絞ってドラッグストアやコンビニエンスストアで販売して、化粧品の全価格帯を合わせた市場シェア（以下、全体市場シェアという）を伸ばしている。現在の全体市場シェアは A 社が 38%、B 社が 24%である。今後、中高価格帯の商品の市場規模は現状維持で、低価格帯の商品の市場規模が拡大すると予測しているので、両社の全体市場シェアの差は更に縮まると懸念している。

経営企画部は、これを受けて今後 A 社が注力すべき商品の価格帯について、次の二つの案を挙げた。ここから一つの案を選択する。

(1) A1 案（中高価格帯に注力）：粗利益率が高い中高価格帯の割合を更に増やす。

(2) A2 案（低価格帯に注力）：売上高の増加が見込める低価格帯の割合を増やす。

これに対して、B 社も B1 案（中高価格帯に注力）又は B2 案（低価格帯に注力）から一つを選択するものとする。両社の強みをもつ市場が異なるので、中高価格帯市場で競合した場合は、A 社がより有利に中高価格帯の市場シェアを獲得できる。逆に、低価格帯市場で競合した場合は、B 社に優位性がある。表 2 は、A 社と B 社がそれぞれの案の下で獲得できる全体市場シェアを予測したものである。

表 2 注力すべき商品の価格帯の案ごとの全体市場シェアの予測

全体市場シェアの予測		B 社	
		B1 案 (中高価格帯に注力)	B2 案 (低価格帯に注力)
A 社	A1 案（中高価格帯に注力）	41, 22	37, 28
	A2 案（低価格帯に注力）	36, 24	35, 30

注記 各欄の左側の数値は A 社の全体市場シェア、右側の数値は B 社の全体市場シェアの予測を表す。

A 社と B 社のそれぞれが、相手が選択する案に関係なく自社がより大きな全体市場シェアを獲得できる案を選ぶとすると、両社が選択する案の組合せは“A 社は A1 案を選択し、B 社は B2 案を選択する”ことになる。両社ともここから選択する案を変更すると全体市場シェアは減ってしまうので、あえて案を変更する理由がない。これをゲーム理論では **b** の状態と呼び、A 社は A1 案を選択すべきであるという結果になった。“A1 案と B2 案”の組合せでの A 社の全体市場シェアは 37% で、現状よりも減少すると予測されたものの、③A 社の全体の営業利益は増加する可能性が高いと考えた。

後日、経営企画部は、設備投資及び注力すべき商品の価格帯の検討結果を事業戦略案としてまとめ、経営会議で報告し、その内容についておおむね賛同を得た。一方、設備投資に関して **a** に基づくと消極案が最適となったことに対し、“景気好転のケースを想定して、顧客チャネルを拡充したらどうか。”という意見が出た。また、注力すべき商品の価格帯に関して中高価格帯を選択することに対し、“更に中高価格帯に注力することには同意するが、低価格帯市場は B 社の独壇場になり、将来的に中高価格帯市場までも脅かされるのではないか。”という意見が出た。

〔事業戦略案の策定〕

経営企画部は、前回の経営会議での意見に従って事業戦略案を策定し、再び経営会議で報告した。

(1) 売上高重視から収益性重視への転換

- ・低価格帯中心の商品であるヘアケア分野から撤退する。
- ・主要 6 工場の生産能力は現状維持とし、主にヘアケア商品を生産している 2 工場を閉鎖する。
- ・不採算の直営店を閉鎖し、直営店数を現在の約 200 から半減させる。

(2) 新たな商品ラインの開発

- ・若者層向けのエントリモデルとして低価格帯の商品を拡充する。中高価格帯の商品とは異なるブランドを作り、販売チャネルも変える。具体的には、自社製造ではなく④OEM メーカーに製造を委託して需要の変動に応じて生産する。また、直営店や加盟店では販売せずに⑤ドラッグストアやコンビニエンスストアで販売し、A 社の美容販売員の派遣を行わない。

(3) デジタル技術を活用した新たな事業モデルの開発

- ・インターネットを介した中高価格帯の商品販売などのサービス（以下、EC サービスという）を開始する。2 年後の EC サービスによる売上高の割合を 30% 台にすることを目標にする。
- ・店舗サービスと EC サービスとを連動させて、顧客との接点を増やす顧客統合システムを開発する。

新たな事業モデルにおける EC サービスでは、例えば、顧客が EC サービスを利用して気になる商品があったら、顧客の同意を得て Web 上で希望する加盟店を紹介する。顧客がその加盟店に訪れるのが初めての場合でも、美容販売員は、顧客が EC サービスを利用した際に登録した顧客情報を参照して的確なカウンセリングやアドバイスを行うことができるので、効果的な商品販売が期待できる。⑥この事業モデルであれば店舗サービスと EC サービスとが両立できることを加盟店に理解してもらう。

経営企画部の事業戦略案は承認され、実行計画の策定に着手することになった。

設問1 [A社の事業の状況と課題] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) A社として固定費に分類される費用を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア 化粧品の原材料費 イ 正社員の人件費
ウ 製造ラインで作業する外注費 エ 配送を委託する外注費

- (2) 本文中の下線①のこれまでの事業戦略が今後の経営の事業方針に適合しないのは、総費用に占める固定費の割合が高い状態が営業利益にどのような影響をもたらすからか。30字以内で述べよ。

設問2 [ゲーム理論を用いた事業戦略の検討] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、設備投資案の選択にゲーム理論を用いることが有効だったが、それは表1中の景気の見通し及び営業利益の予測がそれぞれどのような状態で与えられていたからか。30字以内で述べよ。

- (2) 本文中の a , b に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア 混合戦略 イ ナッシュ均衡
ウ パレート最適 エ マクシマックス原理
オ マクシミン原理

- (3) 本文中の下線③について、このように考えた理由を、25字以内で述べよ。

設問3 [事業戦略案の策定] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線④及び下線⑤の施策について、固定費と変動費の割合の観点から費用構造の変化に関する共通点を、15字以内で答えよ。

- (2) 本文中の下線⑥について、A社の経営企画部が新たな事業モデルにおいて店舗サービスとECサービスとが両立できると判断した化粧品販売の特性を、本文中の字句を使って25字以内で述べよ。