

## 令和2年度 前期 ビジネス・キャリア検定試験

経営戦略分野  
3級 経営戦略  
試験問題

(13ページ)

1. 試験時間 110分
2. 注意事項
  - (1) 試験問題は、係員の指示があるまで開かないでください。
  - (2) 試験問題は、40題あります。
  - (3) 試験問題の配点及び合格基準は、次のとおりです。  
(配点) 問題1～問題40 各2.5点 合計100点  
(合格基準) 試験全体として概ね60%以上の正答。
  - (4) 関係法令、会計基準、JIS等の各種規格等に基づく出題については、問題文中に断りがある場合を除き、令和2年5月1日時点で施行されている内容に基づくものとします。
  - (5) マークシート(解答用紙)には、①試験区分名、②氏名、③座席番号、④受験番号、⑤生年月日を正確に記入してください。  
なお、受験番号の最後の桁は、アルファベットですので、数字と間違えないように注意してください。
  - (6) マークシートにマークする際には、HB又はBの黒鉛筆又はシャープペンシルのいずれかで、はっきりとマークしてください。それ以外は使用しないでください。  
なお、訂正する場合は、採点の際にマークシートの誤読の原因となることがありますので、きれいに消してください。
  - (7) マークシートには、所定の事項以外は絶対に書き込まないでください。  
なお、計算等が必要な場合は、問題用紙の余白又は裏面を使用してください。
  - (8) マークシートにはア～エまでマークする欄があります。問題番号及び問題文に従って正解と思われるものを1つだけ選んで間違えないようにマークしてください。
  - (9) 試験問題の内容に関する質問には、一切お答えできません。
  - (10) 試験中にトイレへ行きたくなった場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。
  - (11) 試験終了時刻前に解答が済み、退出する場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。ただし、試験開始後30分間及び終了前10分間は、退出できません。  
なお、退出する場合は、周りの受験者に配慮して、静かに退出してください。
  - (12) 試験終了の合図があったら速やかに筆記用具を置き、係員の指示に従ってください。
  - (13) 試験終了後、マークシートを必ず提出してください。ただし、試験問題は、持ち帰ることができます。  
なお、マークシートが提出されていない場合は、失格となります。
  - (14) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

問題1 ビジョンを策定する際の要件として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 従業員のモチベーションを高めるものであること
- イ. 競合他社との差別化が図られていること
- ウ. 従業員の願いや想いをまとめたものであること
- エ. 将来的なアウトプットを明示していること

問題2 新規事業の立ち上げを目的に設置された経営戦略室が担当すべき業務に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 社内ベンチャーへの人材派遣
- イ. 業務提携、M&A等の外部資源の活用計画の策定
- ウ. 戦略遂行に向けた資金調達計画の策定
- エ. 昨年度策定された経営計画の修正と実行

問題3 経営戦略部門の業務特性と内容に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略部門は、全社的な経営戦略の立案・策定を行う役割を担うことが求められている。
- イ. 経営戦略部門は、経営計画の質の向上のために、様々な手法を使って多面的に計画を策定する必要がある。
- ウ. 経営戦略部門は、企業外部に対する機能的な役割は持たず、企業内部に関する事柄についての活動を行う。
- エ. 経営戦略部門による情報提供業務においては、情報の用途によって、種類、精度、提供のタイミング等を十分に考慮することが求められる。

問題4 経営戦略業務の内容に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略部門が経営戦略策定の一連のプロセスの中で、最もイニシアティブを発揮しているものとしてあげられるのは「個別計画の調整・整合」である。
- イ. 経営計画策定手法の1つで、トップの意向を取りまとめ複数の戦略シナリオを仮定し、検証しながら最も実現性の高いものを選ぶ方法をソフトアプローチ法という。
- ウ. 新規事業や新技術を策定した後に、それらを実行し、成長軌道に乗せるための育成組織を自社内外の経営資源より選定する。
- エ. テレワーク導入に当たっては、単にICT環境の整備のみならず、就業管理、生産性向上などの面からもその導入についての検討がなされる必要があり、情報部門のみならず経営戦略部門の業務といえる。

問題5 経営戦略部門に求められる機能と能力に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業において、経営戦略の策定と実行について中心的な役割を果たすのが経営戦略部門である。
- イ. 経営戦略部門は、抽象的な概念や思考を可視化し、新たな経営ビジョンや経営戦略の策定を補佐する役割を担う。これは、従来のプランニング能力と同様に、今日の経営戦略部門に要求される能力である。
- ウ. 今日では、従来のヒト・モノ・カネといったハード中心の経営資源から情報的経営資源へと重要性が移行している。すなわち、ノウハウやブランド、特許等であり、これらの情報的経営資源の新たな獲得や管理のために、情報リテラシー（活用能力）の重要性がより高まっている。
- エ. 経営戦略部門においては、高度な専門知識をより徹底して深め、経営環境と経営資源の分析能力を高めていく必要がある。そのためには、社内の他部門（ライン）とは一線を画して、定性的・定量的データの分析と戦略策定に努めていくことが望ましい。

問題6 経営戦略部門が担う内部統制機能に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 長期経営計画等の経営計画と実績の対比を行うこと
- イ. 業績評価基準に基づいて、業績内容を明確化すること
- ウ. 組織変革をフォローし、全社一体感を醸成すること
- エ. グループや関連会社を対象とする管理基準に基づいて、管理・統制・指導を行うこと

問題7 経営戦略の必要性及び経営戦略部門の役割に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 不確実性の高い経営環境の下では、既存の考え方や枠組みを超越した全く異質な経営戦略は、企業の競争優位の源泉になり得る。
- イ. 不確実性の高い経営環境の下では、トップ個人の能力では変化に対応しきれないため、戦略的意思決定は経営戦略専門の頭脳集団として経営戦略部門が行う必要がある。
- ウ. 不確実性の高い経営環境の下では、大胆な経営戦略が必要であるため、戦略的合理性よりもリスクテイクを重視すべきである。
- エ. 経営戦略部門の役割は、高度なレベルの戦略策定を行うことであり、その実行は関係諸部門の役割であるため、実行力まで要求されることはない。

問題8 経営環境の不確実性に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営環境変動の突然性の高まりが、経営環境の不確実性を高めている。
- イ. 技術進歩が経営環境の不透明性を高め、それがひいては不確実性の増大へと繋がっている。
- ウ. 環境要因の流動性が高まることによって、予測できない環境変化が起こるようになる。
- エ. 業界の寡占化が進むことにより、経営環境の不確実性はさらに高まっていく。

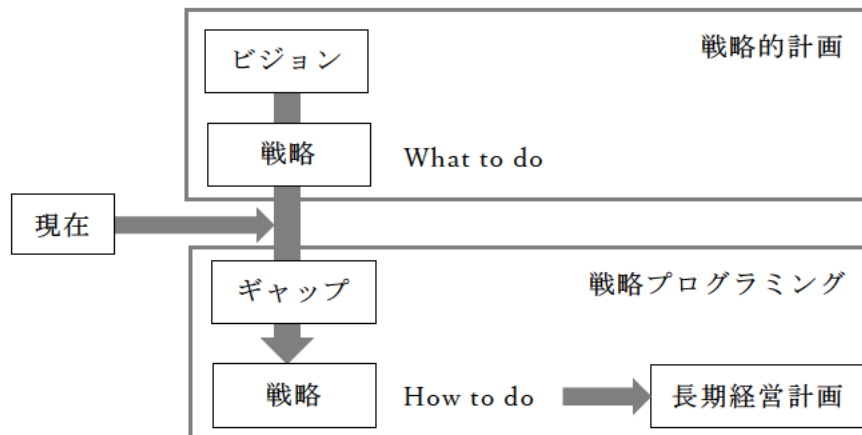
問題9 経営資源と競争優位に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 試作品や多品種少量部品を生産・加工する中小企業が競争優位を築くためには、人的資源である熟練労働者の獲得を重視すべきである。
- イ. 研究開発型の中小企業が競争優位を築くためには、高い生産ノウハウを蓄積するよりも、研究に関する知識等の情動的資源の獲得を重視すべきである。
- ウ. 量産部品を生産・加工する下請中小企業が競争優位を築くためには、物的経営資源よりも、他社に追随されない生産ノウハウの蓄積を重視すべきである。
- エ. 自社製品を製造・販売する老舗の中小企業が競争優位を築くためには、従業員のモラルを高めるよりも、資金的資源の獲得を重視すべきである。

問題10 経営戦略と経営計画に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 長期経営計画には、財務や経営予測に関する計画が含まれる。
- イ. 戦略シナリオを考える際は、経営理念の再確認を行う必要がある。
- ウ. 企業内外で求められるビジョンは、抽象的な理念や将来像を示すものである。
- エ. 戦略的計画は、経営戦略の立案から実施、完了までの流れを全体的にプランニングしたものである。

問題11 以下の図における長期経営計画及び戦略的計画に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。



- ア. 長期経営計画と戦略的計画は互いに密接に関連するため、長期経営計画を修正した場合は戦略的計画の内容も見直す必要がある。
- イ. 戦略的計画は、長期経営計画で策定された経営戦略を実行するための具体的な行動パターンであるため、長期経営計画を策定した後に戦略的計画を策定する必要がある。
- ウ. ビジョンや経営目標を再確認するのは、長期経営計画を策定した後である。
- エ. 戦略的計画策定後も、経営戦略部門はその遂行実態を把握し、計画と実績の差異把握、原因追求等を行う必要がある。

問題12 PPMに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. PPMは、各事業をその事業の魅力度と強み（競争力）の2つの軸で捉えることで、全社的な資源配分を決定するための手法である。
- イ. 「花形商品」に位置する事業は、相対的マーケットシェアも市場成長率も高いため、短期的にも資金創出源となる。
- ウ. 「負け犬」に位置する事業は、収益性は低水準に置かれるが、市場成長率も低いため資金流出は少ない。したがって、好況時にトップ企業が高価格政策をとるような場合には資金源とはなり得ても、不況期には資金源たり得ない。
- エ. 「問題児」に位置する事業は、市場成長率が高いものの、相対的マーケットシェアは低いため、積極的投資によって相対的マーケットシェアを拡大していく必要がある。

問題13 経営目標に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営目標は企業ビジョンを土台として設定され、企業のあるべき姿を表す経営理念と中長期の経営数値目標から構成される。
- イ. 経営目標とは、あるべき姿としての企業像をまず描くことであって、現在までの経営活動の延長線上で将来像を描くことではない。
- ウ. 高い経営目標は、従業員への押しつけや組織のモラルへの悪影響となるため、十分達成可能な上限値とすべきである。
- エ. 経営目標を達成するためには、各事業部門が独創的な部門別目標を立てるべきである。

問題14 経営方針に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営方針は、経営目標と実績を比較し、そのギャップを埋めるために策定される。
- イ. 事業構造別方針を決める場合には、既存事業の方向性と新規事業の可能性を検討するが、各事業内の製品や市場の構成については、それぞれの事業部に任せる。
- ウ. 組織文化方針は、従業員教育や意識改革等、組織として経営目標を達成するために必要な要件を満たすことを目的として策定される。
- エ. 経営方針は、中長期経営方針、事業構造別方針、組織文化方針及び経営機能別方針の4つに大別される。

問題15 経営計画の策定に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営計画の策定方式には、経営戦略部門が主体となって全体計画をつくり、具体化する「トップダウン方式」と、ラインが主体となって計画をつくり、それを積み上げる「ボトムアップ方式」がある。
- イ. 「ボトムアップ方式」によって作成された経営計画をトップで再調整し、再びトップダウンで伝える「折衷方式」は、「ボトムアップ方式」と「トップダウン方式」のそれぞれの弱点を補うことができる。
- ウ. 「ローリング方式」においては、経営計画の見直しが想定されておらず、妥当性の高い計画を策定する必要がある。
- エ. 経営計画は期間によって、長期経営計画、中期経営計画、短期経営計画に分けられ、対象とする領域によって、総合計画と部門計画に分けられる。

問題16 経営戦略策定プロセスに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 外部環境の分析で重要なことは、自社の経営資源の強みと弱みの明確化である。
- イ. 経営環境の分析とは、経営資源の分析と競合企業との比較である。
- ウ. 実行計画の立案は、経営理念の策定から始める。
- エ. 経営目標の設定でやるべきことは、将来のあるべき姿や自社能力を明確にすることである。

問題17 組織文化に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 従業員は、少なからずその企業に固有の「モノの見方、考え方」とらわれるが、このことは企業の経営行動の支えにはならない。
- イ. 組織文化とは、企業内外の利害関係者によって共有・伝承されている価値観、行動規範、信念の集合体といえる。
- ウ. 伝統的企業の持つ組織文化は、安定的管理や統制によって維持される傾向にある。
- エ. ベンチャー企業等の新興企業は、企業活動自体が未熟なため組織文化は見い出せない。

問題18 D. A. アーカーによる戦略代替案の構築や選択の際に考えなければならない基本的な要件に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 今後起こり得る戦略シナリオを検討することが必要である。
- イ. 持続可能な競争優位を追求することが必要である。
- ウ. 組織の特徴や組織メンバーの能力、関係会社とのパートナーシップ等、現実的な資源や状況と調和した戦略代替案の選択が必要である。
- エ. 経営戦略における他の事業単位との①キャッシュ・フローの源泉と使途とのバランス、②柔軟性の強化、③経験効果の関係を考慮する必要がある。

問題19 経営目標と経営理念に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営理念は、経営目標や経営活動の基本方向を定める基礎になるものである。
- イ. 経営目標は、企業使命、経営姿勢及び行動規範を主な内容とする。
- ウ. 経営目標は、より具体的で明確な、そして市場が高く評価するような挑戦的で納得性の高いものでなければならない。
- エ. 経営理念の確立により、社内共通の価値基準・行動基準をつくり上げることも可能となる。

問題20 経営目標の設定に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 組織文化目標の設定は定性的なものであるため、より定量的な業績数値目標の設定の方が重要である。
- イ. 経営機能目標は、経営機能の選定、機能レベルの把握、目指す機能水準の順に設定する。
- ウ. 数値目標の項目としては、売上・損益面、財務面のほか、設備投資における増産投資目標、合理化投資目標等も含まれる。
- エ. 数値目標の設定における企業価値の算出には、マーケット・アプローチのほか、DCF法、収益還元法等のインカム・アプローチもある。

問題21 経営理念や経営目標に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営目標の1つである数値目標は、望むべき将来像を描くためのものであることから、あいまいになる部分が残ることは否めない。
- イ. 経営理念と経営目標は、ステークホルダーを満足させるため、企業内外に対して自社の存在意義や価値をアピールする重要な要素である。
- ウ. 経営理念のアピールの方法は、株価や企業価値に影響を与える。
- エ. 経営目標は、合理性と論理性の面だけでなく、創造性と革新性の面も考慮して策定すべきである。

問題22 企業イメージ目標に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業イメージ目標を設定することで、将来どのような企業になりたいのか、その目指す姿の実現に向けて組織全体のベクトルを合わせることが期待できる。
- イ. 企業イメージ目標には、企業のトータルイメージを目標として設定する「トータルイメージ型」と、事業領域を簡潔に表現した「事業アイデンティティ型」がある。
- ウ. 企業イメージ目標を設定することで、企業の存在価値をどこに置くのか、事業領域はどこなのかを明示し、構想主導で事業展開を行うことが可能となる。
- エ. 企業イメージ目標の設定において事業領域をより簡潔に言い表す場合は、「事業アイデンティティ型」を用いるが、「トータルイメージ型」との併用は避けた方がよい。

問題23 製品ライフサイクルに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 導入期には、テスト・マーケティングにより顧客ニーズを把握する等の消費者動向に留意した商品スペックの微調整が必要である。
- イ. 成長期には、競合企業を意識せずに差別化における差異や消費者の選択の幅を<sup>ひろ</sup>拡げ、需要を拡大するために商品価値を多様化する。
- ウ. 成熟期には、マーケットシェアの安定的な維持が必要なため、製品のデザインやパッケージを変える等の試みが重要である。
- エ. 衰退期には、商品寿命も尽きようとしているため、代替技術による新商品の開発等を検討する必要がある。



問題24 D. A. アーকারによる経営目標設定のための<経営環境分析のステップ>の順序として適切なものは、次のうちどれか。

<経営環境分析のステップ>

- ① 環境要因の変化を予測する。
- ② 環境要因に関する情報を収集する。
- ③ 重要経営課題を創出する。
- ④ 機会・脅威を抽出する。
- ⑤ 環境要因を選定する。

ア. ③→⑤→②→①→④

イ. ①→④→③→⑤→②

ウ. ⑤→②→①→④→③

エ. ②→①→④→③→⑤

問題25 未充足ニーズに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 未充足ニーズとは、将来の製品やサービスによって満たされると予想される顧客のニーズを指し、誰も気付いていない潜在的なニーズである。
- イ. 顧客は未充足ニーズの源泉であり、インタビューやアンケートを通して顧客に直接意見を求めれば、顕在化していないニーズを見つけ出すことも容易である。
- ウ. クレームのモニタリングは、顧客の満たされていないニーズや製品・サービスの改善点を含むため、未充足ニーズの探索に有効である。
- エ. クリエイティブ思考は、未充足ニーズを発見する試みとして有効であり、それを実践するための原則の1つは、新たなアイデアを積極的に評価することである。

問題26 顧客分析における市場細分化に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 市場細分化を行うに当たっては、顧客特性や地理的特性、製品特性、購入動機など、多くの分類方法があるため、それぞれの特性をバランスよく考慮することが、より多くの顧客をカバーするために効果的である。
- イ. 企業は、市場細分化を工夫することによって、自社にとって貢献の大きい顧客を見出し、ターゲットとすることができる。
- ウ. 企業側でターゲットとする顧客を絞り込んで、提供する商品やサービスの質を磨くと、顧客側から他の利用法を企業側に提案するといった波及効果が生じることがある。
- エ. 市場細分化された多様なセグメントは、それぞれが少しずつ異質なニーズを持っているため、多様なニーズに応じようとすると、企業は多様な製品やサービスを提供することになり、コスト増加につながってしまう。

問題27 競争構造に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 新規参入の多い業界や規制緩和が進みつつある業界においては、新規参入者に注意を払う必要がある。
- イ. コンビニエンスストアが近くに開店して以来、ファストフード店のテイクアウトによる売上げが減少したのは、コンビニエンスストアの商品が代替品となるからである。
- ウ. 下請製造業者は、発注元の「内製化」に留意し、その対応策を普段から検討すべきである。
- エ. 競争業者との競合状況を把握するには、業界各社の市場占有率よりも利益率を重視すべきである。

問題28 競合分析に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 業界構造を分析する際には、新規参入業者、競争業者、既存製品、供給業者及び買い手の5つの要因を分析する。
- イ. K S F (Key Success Factor) とは、業界内での競争に勝ち、企業が成長していく上で必要とされる経営資源のことである。
- ウ. 競合分析で重要となるのは、成功要因や業界の競争構造、コスト構造、業界トレンドといった競合とそれを含む業界全体の構造把握である。
- エ. 参入障壁は、主に規模の経済性やチャネルに関する参入投資の大きさによって決まる。

問題29 自社能力の分析に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 自社能力の分析の最終目的は、企業の持つ強み、弱み及び制約を認識し、強みを活かし弱みを補正又は埋合せを行い、その企業に適した戦略を見出すことである。
- イ. 今日の環境変化が激しい状況下においては、企業は積極的に自社能力の強みを活かし、環境に働きかけていかなければならない。
- ウ. 自社能力の分析とは、自社の持つ経営資源を定量的・定性的に分析し、的確に自己資源を把握することであるため、競合他社の分析は含まれない。
- エ. 自社能力の分析は、自社の持つ経営資源の定量的分析から始まるが、長期的な競争優位の源泉となる経営資源には目に見えない経営資源も多いことから、これをいかに顕在化させるかが重要となる。

問題30 経営資源の分析に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ブランドロイヤリティは、長期間かけて築いてきた資産であり簡単には失われない。
- イ. 売上げが伸びているということは、顧客のニーズに応え他社製品に勝っていると判断できる。
- ウ. 研究開発型企業にとって重要なことは、単に特許を取得し技術的な優位性を保つだけではなく、時にはその技術を公開することで市場や需要を喚起するようなオープン戦略を策定することである。
- エ. 売上げや市場占有率を財務業績指標として利用するメリットは、短期的な事情から影響を受けないことである。

問題31 企業間競争における戦略に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. コスト・リーダーシップ戦略を遂行している企業では、生産量を増やすにつれて製品1単位当たり配分される固定費は増加するが、変動費が減少することで結果として単位当たり平均生産コストは下がる。
- イ. コスト・リーダーシップ戦略を遂行している企業では、経験曲線効果が働き、コストの低減率は、製品の累積生産量が倍増するごとに通常10%~30%下がる。
- ウ. 購買頻度が低い製品については、消費者にブランド・イメージを強く訴求し、販売方法を工夫することで製品差別化を図る。
- エ. 集中化戦略を遂行する際の市場の絞り込みには、市場の顕在需要と潜在需要、競争業者の状況、市場へのアクセスの容易さ等が評価の視点となる。

問題32 製品開発戦略として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 製品特徴の追加
- イ. 製品ラインの拡張
- ウ. 新世代製品の開発
- エ. 新規市場に向けた既存製品の投入

問題33 企業が多角化戦略を行う動機に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. アパレル事業を展開する企業が農業ビジネスに進出する理由は、本業のビジネスモデルを応用することで、異業種においても生産シナジーを発揮できるためである。
- イ. 飲料メーカーが健康食品事業に進出する理由は、研究開発で得られた知識や技術を有効活用し、新規顧客の開拓とともに固定客を獲得するためである。
- ウ. 従来型のガソリンスタンドをセルフ方式に変更し、手洗い洗車や点検サービスを充実させ、カフェを併設する理由として、顧客ニーズへの対応が考えられる。
- エ. オフシーズンにスキー場を利用してゴルフや登山・ハイキング等の事業を行う理由は、季節性の収益変動を抑制して経営資源の有効活用を図るためである。

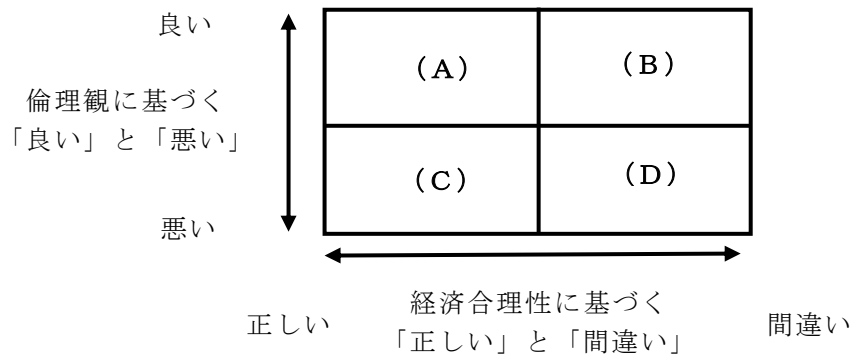
問題34 M. E. ポーターによる基本戦略に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 「コスト・リーダーシップ」とは、競合他社より低い単位コストによって生産・販売が可能な能力を追求し、同一の品質の製品やサービスをより低い価格で販売して大きな販売量を獲得する、あるいは同じ価格で販売する場合には、より高い利益の獲得を目指す戦略である。
- イ. 経済活動の規模を大きくすることによって経済性が得られることを経験曲線効果という。
- ウ. 化粧品や消費者向け医薬品のように、製品が単なる物理的機能を提供するというよりむしろ、心理的な消費者のニーズ・ウォンツあるいは用途に応えなければならない状況下において、「差別化」は有効な戦略といえる。
- エ. 「集中化」は、限られた資源を効果的かつ効率的に使用するために、競争の場を限定するという考え方に基づく。

問題35 経営戦略と社会的責任との適合に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業が社会的責任を果たすことは、企業にとって大きなコストになるため義務ではないが、企業の長期的存続に鑑みて経営戦略の一環として遂行するのが望ましい。
- イ. 企業の社会的役割やコンプライアンスは、企業理念やビジョン、経営戦略等に盛り込むことによって企業文化や行動規範として組織内に浸透させるべきである。
- ウ. 日本企業における社会的責任の思想や概念は、日本の企業文化の中に古くから存在するものであり、欧米企業が推進した道徳心や倫理観を取り入れただけではない。
- エ. 企業は社会からの信頼を得るために、戦略的活動としての企業倫理の強化やコンプライアンスを取り込んだ企業戦略の形成に取り組む姿勢が半永続的に望まれる。

問題36 以下に示す企業戦略の合理的側面と倫理的側面に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。



- ア. (A) に当てはまる戦略を選択すべきである。
- イ. (A) は理想的であるが、(B) のなかで経済合理性に多少の問題がある戦略も大きな方向の誤りではない。
- ウ. (A) は理想的であるが、(B) と (C) に当てはまる戦略は、競争環境や自社の優位性などを勘案しながら戦略の優先度を決定する。
- エ. 企業が抱えるリスクが無限大となるのは (C) 及び (D) の戦略である。

問題37 マーケティングに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 新製品を市場に投入する際、価格を高く設定し、価格にそれほど敏感ではない消費者をターゲットにする場合がある。
- イ. 他社製品に比べて十分に差別化された製品の場合、積極的な流通経路の開拓等への経営資源の配分は止めるべきである。
- ウ. 一般の消費者に向けたマス広告における情報は、企業が一方的に発信しているため、誤解を与える危険性がある。
- エ. SNS等で顧客を取り込むといった、積極的なコミュニティ戦略が重要である。

問題38 企業のインセンティブ・システムに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 適切な目標管理や企業内教育の充実は重要であるが、インセンティブ・システムとは直接的な関わりはない。
- イ. インセンティブ・システムを設計する上で配慮すべき要素としては、人件費等のコストの削減と経営の効率化があげられる。
- ウ. 物質的インセンティブは、「みんなで協力する職場づくり」を経営理念として掲げている企業にとっては、必ずしも効果的なインセンティブとはならない。
- エ. 企業においては、従業員個人の成果を測定し、それぞれに適した形で選択的にインセンティブを与える必要がある。

問題39 財務諸表に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 株主資本等変動計算書は、一会計期間における貸借対照表の純資産の部の増減を示す計算書であり、「株主資本」「評価・換算差額等」「新株予約権」の3区分に分かれて表示される。
- イ. キャッシュ・フロー計算書の「営業活動によるキャッシュ・フロー」は、企業本来の営業活動によって得られたキャッシュの増減額を示しており、プラスの場合、営業活動は順調とみられる。
- ウ. キャッシュ・フロー計算書の「投資活動によるキャッシュ・フロー」がマイナスの場合は設備投資を控えていると判断され、プラスの場合は積極的に投資をしていると判断される。
- エ. フリー・キャッシュ・フローは、「営業活動によるキャッシュ・フロー」と「投資活動によるキャッシュ・フロー」を足して求められるが、ゼロもしくはマイナスが継続する場合は、資産売却や金融機関からの借入等の資金調達が必要になる。

問題40 経営戦略と経営計画に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人事機能に関するインセンティブ・システムについて、物質的、評価的、人的、理念的及び自己実現的という5つのインセンティブに大別できる。
- イ. 企業内部の非公式なインフォーマル・グループは、共に働く人々の知識や感情的な絆として形成され、派閥争いやコンフリクトをもたらすことが多いため、人事機能の面からは極力排除していくことが望まれる。
- ウ. コーポレートガバナンスにおいては、ステークホルダーとして食品や医療等の生活に密接に関わっている分野において、特にもの言う消費者の影響も大きくなると考えられる。
- エ. M&A（企業買収）の手法としては、合併や事業譲渡のほかに、M&Aの局面に応じて株式交換・移転、会社分割、第三者割当増資などが会社法上整備されている。