

## 令和5年度 後期 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

(14 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) 表紙に記載されている試験区分名が、受験票に記載されている試験区分名と同じか確認してください。申請している試験区分と異なる試験区分を受験した場合は採点できず、不合格となりますので、ご注意ください。なお、試験開始後に申し出られても、試験時間の延長はできません。
- (3) 試験問題は、40題あります。
- (4) 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。
- (5) 関係法令、会計基準、J I S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5年11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。
- (6) 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。
- (7) 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。
- (8) 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。
- (9) 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。
- (10) 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。
- (11) 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。
- (12) 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。
- (13) 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。
- (14) 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。
- (15) 替え玉受験、試験中に受験者間で情報を授受する行為、指定されたもの以外のものを机の上に置く行為、カンニング行為、他の受験者の迷惑となる行為、係員の指示に従わない場合などは、不正行為とみなされます。不正行為とみなされた場合は、直ちに退場となり、当該期に受験する試験区分のすべてが失格となります。
- (16) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。
- (17) 試験終了後の正解表の公表、合格発表等のスケジュールは、受験票に記載しておりますので、ご確認ください。

問題1 経営戦略の役割に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略部門の機能として、戦略策定機能、組織化機能及び情報提供機能があるが、内部統制機能は含まれない。
- イ. 経営計画の立案における主な策定手法には、需要予測、競争要因分析及び財務投資分析の他、経験曲線分析、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）も含まれる。
- ウ. 日本企業の特徴の1つとして、現場・ラインの力が強く、事業遂行のみならず事業計画も行うことがあげられる。
- エ. 欧米企業の特徴の1つとして、全社的視点に立った専門的・合理的な戦略を組織内部の論理と関係なくつくり出せることがあげられる。

問題2 経営戦略部門が行うべき情報収集・分析・提供業務に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. マクロ経済や競合企業の情報収集・分析については、経営戦略部門が担当すべきであるが、業界動向や技術動向の情報収集・分析については、事業部門や技術部門が担当すべきである。
- イ. 経営戦略部門は、非公式なネットワークも含め独自に多様な情報を能動的に収集すべきである。
- ウ. 経営戦略部門には、現場から上がってきた生の情報をより高度に正確にタイミングよくトップ・マネジメントに伝達することが求められる。
- エ. 経営戦略部門がトップ・マネジメントや各部門に提供している情報には、マクロ経済情報、ミクロ経済情報、自社の経営概況に関する情報及び危機管理のための情報がある。

問題3 以下に示す事例に基づいた場合、現社長が採るべき経営戦略の方向性に関する記述として最も不適切なものは、次のうちどれか。

<事例>

全国でも有数の温泉郷にあるP旅館は、部屋数30室程度で現社長の祖父の代から続いている老舗旅館である。古くから「一期一会」を経営理念として、心のこもった格式のあるサービスを提供することで顧客からも喜ばれる旅館として知られていた。宿泊料金は一泊8万円以上と高額であるが、昔からP旅館を愛用する顧客は基本的に連泊し、ゆっくりと滞在する傾向が見られた。

しかし、近年、顧客ニーズの変化や、低料金で宿泊できる旅館やホテルの出現等の環境下において、設備の老朽化しているP旅館の経営を引き継いだ現社長は、P旅館の経営について強い危機感を抱いている。

- ア. 事業ドメインを「旅館」から、より広さのある「非日常の満足感を提供する企業」へと定義し直し、その上でそのドメインに適した新たな事業への参入を検討する。
- イ. 低料金で宿泊できる旅館やホテルに対抗するため、若年層も気軽に利用できるように、宿泊料金を大きく引き下げる。
- ウ. より質の高いサービスを提供できるよう、従業員の教育や設備のリニューアル等への投資を集中的に行う。
- エ. 外国人の富裕層を取り込むために、受入体制の整備及び新たなマーケティングの導入を検討する。

問題4 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5 経営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. 経営戦略は、不確実性の高い経営環境下に対処するための一定の指針として必要である。
- イ. 経営戦略は、組織を構成する多数の人々の活動を一定の方向に推進させるために役立つものである。
- ウ. 経営戦略の優劣が、企業の業績や持続的成長に大きく影響を及ぼす。
- エ. 経営戦略は、環境変化が激しいときに、企業が環境との適合的な関係を築けるように効率性の向上が重要となる。

問題6 経営戦略部門に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略部門に求められるスキルとして、「デザイン能力」、「情報リテラシー」、「変革能力」があげられる。
- イ. 経営戦略部門は、経営理念やビジョンを実際の企業戦略まで落とし込んでいく役割の一端を担う。
- ウ. 企業変革のイニシアティブはトップにあり、実行プロセスの中核は経営戦略部門が担い、事業部門には、企業変革の手順や手法等をデザインし、そのプロセスを支援することが求められる。
- エ. 経営戦略部門スタッフの人材要件として「企業全体を俯瞰できる視野の広さ」、「交渉能力」、「経営に関する深く広い知識・経験・ノウハウ」があげられる。

問題7 ドメインの選択及び設定によって得られる効果に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ドメインを選択することにより、企業は定量目標としての企業ビジョンを示すことが可能となる。
- イ. ドメインを設定することにより、トップ・マネジメントやミドル・マネジメントの焦点が定まり、企業は必要な情報をできるだけ早く収集することが可能となる。
- ウ. ドメインを選択することにより、企業は多角化の広がりを決めるとともに、企業のアイデンティティを明確にすることが可能となる。
- エ. ドメインを設定することにより、企業は事業の拡散を防ぐとともに、新しい事業領域へ視野を広げることも可能となる。

問題8 従来、体組成計や活動量計等の健康計測機器の製造販売を行っていたA社は、競合他社との価格競争の激化により、利益率が急激に悪化した。このため新規事業へ進出することを目的として、同社は企業ドメインを「機器メーカー」から「健康づくりのサポート業」へ再定義した。A社の再定義した企業ドメインに該当しない記述は、次のうちどれか。

- ア. 測定できる検査項目を増やすため、スマートフォンアプリを開発し、ヘルスマーターと連携することで、健康状態を記録できるようにする。
- イ. 成人病に悩んでいる顧客の体質改善のため、たくさん食べても痩せられるレシピ本を販売する。
- ウ. カロリーや糖分を気にする顧客向けに、スイーツメーカーと共同で、低カロリーかつ糖分控え目のデザートを開発・販売する。
- エ. 既存事業を強化すべく運営資金を確保するため、保有する遊休土地を売却する。

問題9 経営資源に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営資源とは、企業が利用することのできる資源の束であり、外部からの調達が可能であるか否かによって、可変的資源と固定的資源の大きく2つに区分される。
- イ. 可変的資源は、必要に応じてすぐに入手可能な資源であるため、競争力の源泉にはなり得ない。
- ウ. 固定的資源は、人的資源、物的資源、資金的資源及び情動的資源の4つに分類され、戦略の遂行とともに意図的に取得し、蓄積することが必要な資源である。
- エ. 情動的資源は、市場での取引の可能性が少なく、企業が経営活動において戦略的に獲得する資源であるため、持続的な競争優位の源泉とはならない。

問題10 PPMにおけるキャッシュ・フローの変化パターンを決める要因として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業の競争戦略
- イ. 企業の機能別戦略
- ウ. 成長のスピードと市場環境
- エ. 競争上の優位性

問題11 経営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. 短期経営計画を作成した後、長期経営計画を作成すべきである。
- イ. 企業にとって、経営計画は主に経営戦略を策定するために作成される。
- ウ. 経営戦略部門の役割の1つは、経営計画が実行されるに当たって、その経営計画全体の進捗を管理することである。
- エ. 実行段階に入っている経営計画は、基本的に変更すべきものではない。

問題12 生産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. 生産能力計画においては、自社の製造工程のうち、どの工程に人的及び設備的な負荷がかかるかを把握し、外注化するか、自社生産能力に依存するか、生産量の調整をするか等の対応を決める。
- イ. 品質計画においては、部品納入業者に対してコスト削減を徹底させ、同時に一定の品質を保てるように計画する。
- ウ. 歩留<sup>ぶどまり</sup>計画においては、主として材料コスト削減のために、歩留りロスをいかにして低減するかを計画する。
- エ. 生産性計画においては、納期を順守するために、設備稼働率の向上及び労働時間効率の向上をいかにして図るかを計画する。

問題13 経営目標を設定する際に留意すべき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. 目標設定の際には、企業や組織が変わる方向性を抽象的に描くことで、より多くの社員の意欲向上につなげられる。
- イ. 合理的・論理的な根拠のある目標を立てることで、目標遂行への意欲を保つことができる。
- ウ. 複数の目標が互いに矛盾なく、全体が首尾一貫していることが重要である。
- エ. 少し高めめの目標を設定し、達成に向けてストレッチすることで、社員や企業全体の成長を促すことができる。

問題14 中長期的な企業価値向上の視点から、企業の策定する経営戦略と経営計画等の関係に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 長期ビジョンは、将来の持続可能な社会の姿を想定し、現在の競争優位性等を踏まえて目指す自社像であり、中長期的な企業価値向上を実現するためには、目指すべきビジネスモデルないし事業ポートフォリオ像が示されるべきである。
- イ. 目指す自社像に必要な無形資産は、自社で内製し、独自性を発揮すべきであり、戦略的提携やM&A等により外部から獲得すべきでないが、無形資産は多様であるため、定量的なKPI（重要業績評価指標）の設定が難しいとしても、定性的な事象をKPIとして示していくことが重要になる。
- ウ. 事業ポートフォリオ戦略は、競争優位の維持・拡大、中長期的な企業の稼ぐ力、収益力の向上につながるビジネスモデルとして捉え、複数事業のシナジーが生じるということを、投資家に説得的に示すことが重要である。
- エ. 長期的な価値創造の基盤となるビジネスモデルと経営資源・資本配分戦略の構築に関して、社会環境・事業環境が複雑化しており、オープンイノベーション等の他社との連携により、イノベーションを起こし、加えてイノベーションを起こすプロセスを管理するための、イノベーションマネジメントシステムを持つことも重要である。

問題15 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16 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・フローの源泉と用途とのバランス、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17 経営戦略の策定プロセスに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営環境の分析では、識別すべき変数の広がりや深みは企業の置かれた状況によって異なるが、それら環境要因の過去から現状までを分析する。
- イ. 外部分析の目的の1つには、自社を取り巻く環境や自社の事業そのものの不確実性を認識することがある。
- ウ. 自社能力分析とは、業績分析と戦略を決定づける商品力、技術力、資金力、人的資源、戦略的意思決定の質等の主要因を分析することである。
- エ. 戦略代替案が選択された後の実行計画は、期間別、組織階層別、機能別に分けられて策定される。

問題18 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ことがある。
- 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19 以下に示す事例に基づいた場合、A氏の検討内容に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

<事例>

関西地方にある日本酒の老舗蔵元の8代目代表であるA氏は、先代である父親から3カ月前に代表取締役を引き継いだ。従来、この蔵元は経営理念として掲げる「地元の人に、より旨く愛される酒を提供する」「酒質にこだわり、手間が掛かっても良い酒を造る」を愚直に守り、日本酒の品質向上に力を注いできた。同社の経営理念は従業員、取引先及び地元深く浸透している。同社は地元で安定した販売チャネルを有しているが、昨今の売上高は8千万円前後と頭打ちとなっており、損益が悪化している。そこでA氏は県外への販売拡大を目指すこととし、経営目標及びマーケティングの見直し等を検討している。

- ア. 県外への販売拡大を行う際に「地元の人に、より旨く愛される酒を提供する」という経営理念は不変なものとして捉え、変更することは検討しない。
- イ. 周辺の大都市への進出とともに、新たな販売チャネルの開拓を図る。
- ウ. 同社の日本酒は地元から高い評価を得ていることから、新たな商品開発や販売促進方法を検討せずに、主力商品を従来の方法で県外へ販売する。
- エ. 経費節減を図るため、早急に人員削減を実施する。

問題20 業績数値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. 定性的目標を定量目標化し、数値として目標に正確に反映することは困難を伴う。
- イ. 数値目標を検討するに当たって特に留意するポイントは、経営目標の定量的達成と外部環境から見た妥当性である。
- ウ. 近年、数値目標を検討する上で注目されているのが、企業価値を基準とした目標設定である。
- エ. 数値目標を設定する際の基準として、同業界の平均的な企業業績の数値を参考にするベンチマーキングという方法がある。

問題21 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. 経営目標の設定は、経営指針の獲得、達成水準の明示化、目標共有、戦略策定ゴールの明示といったことを可能にする。
- イ. 経営目標は、企業の方向づけであることから、経営目標が決まったら、企業の持つすべての力をそこに効率よく最大限に結集させる必要がある。
- ウ. 企業を取り巻く経営環境が大きく変化し、そのスピードもますます速くなっている今日では、経営目標が策定された後も環境に合わせた不断の調整が必要となる。
- エ. 経営目標を目指して長期の成功を重視する場合でも、短期の成功を犠牲にすると企業にとって致命的な事態が生じるリスクが高いため、常に短期の利益を確保しつつ、長期の利益を確保することが重要である。



問題22 イノベーションに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ドミナント・デザインが確立されていない製品分野では、プロダクト・イノベーションが重要となる。
- イ. コスト・リーダーシップ戦略の実現には、プロセス・イノベーションの貢献は小さいため、プロダクト・イノベーションが重要となる。
- ウ. プロセス・イノベーションは、差別化戦略に適用できる。
- エ. 技術的な発明だけでなく、市場のニーズもイノベーションのきっかけとなる。

問題23 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24 経営環境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. 消費者の購買決定プロセスは、情報探索、代替品評価、問題認知、購買決定そして購買後の行動の順に進められる。
- イ. 経営環境分析のステップは、環境要因の選定、情報収集、環境要因の変化予測、機会・脅威の抽出、重要経営課題の創出の順に進められる。
- ウ. 情報収集・分析は、調査項目一覧表の作成、情報源リストの作成、調査計画表の作成の手順により行うのが一般的である。
- エ. 製品ライフサイクルに関して、成熟期における経営戦略のポイントは、製品価値の複層化であり、急進的な改良やモデルチェンジといった製品改良が必要となってくる。

問題25 製品ライフサイクルに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 導入期には、市場が急速に拡大するため、参入企業が大きな利益を得ることが多い。
- イ. 成長期には競合企業の新規参入が増加し競争が激化するため、成長期の前半では売上高に比して利益は伸び悩む。その後、成長期の後半では、更なる市場成長に伴い売上に対する利益は再度伸長することが多い。
- ウ. 成熟期は、需要全体のピークとなる成長期の後で、購買者の意思決定は単純化し、日常的な反復購買へと変化していく。一般的にこの時期は、導入期や成長期よりも長く続く。
- エ. 衰退期の経営戦略のポイントは、製品価値の転換あるいは製品廃棄である。このうち製品価値の転換は、新たなイノベーションによって新製品を創造し、新たな製品ライフサイクルを企業みずからの手でつくり上げることである。

問題26 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. 定量的な把握が難しくても、ブランドロイヤリティは、自社能力を分析する上で評価すべき重要な資産である。
- イ. 顧客満足度は量的な把握が可能であることから、アンケート等により得られたデータを分析し、顧客満足度の向上を図ることが望ましい。
- ウ. マーケットシェアを指標として利用する場合には、短期的な広告活動等の影響を十分に考慮して活用することが望ましい。
- エ. 製品やサービスが顧客の潜在的ニーズに对应されているか否かは、売上の推移を中心に判断することが望ましい。

問題27 経営戦略と環境分析の関係に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

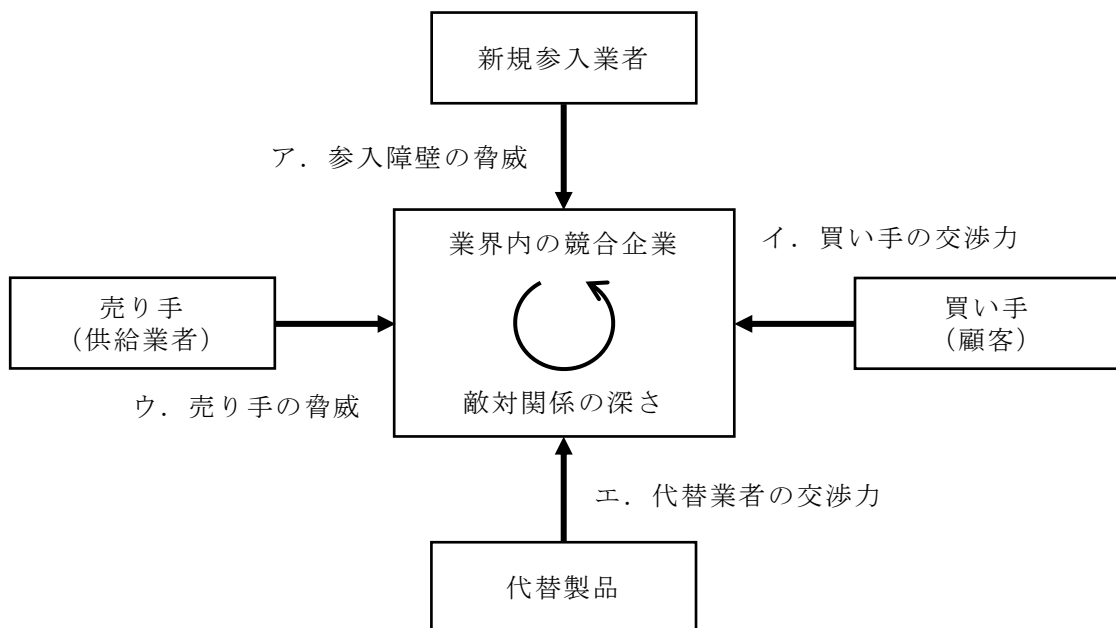
- ア. SWOTと呼ばれるフレームワークでは、企業の外部環境と内部資源をシステムティックに評価するが、市場機会と組織の強みを最適に組み合わせた経営戦略を構築する出発点とはならない。
- イ. 個別企業の収益性は、当該企業が競争する産業の平均的な収益率に左右されるが、産業構造が競争状況を左右し、個別企業の経営戦略の方向性を決めることにはならない。
- ウ. 競争優位の源泉が企業内部にある場合、既存事業を通じて企業内部に蓄積されたスキル（技能、ノウハウ等）や集合的な学習経験を磨くことによって、選択できる経営戦略の範囲は限定されなくなる。
- エ. 企業固有の見えざる資源を競争戦略に取り込み、独自の強みを活かすことで、持続的な競争優位を図ることが可能となる。さらに他の企業とも提携し、双方の強みを共有することで、より強固な優位性を構築することができる。

問題28 自社能力の分析に関する a～d の記述として適切なものは、いくつあるか。

- a. 自社能力の分析からみた経営戦略の策定とは、自社の弱みを競合相手の強みにぶつけ、競合相手が弱みとする領域での競争を避けることにある。
- b. 業績指標を用いた定量的分析は、経営資源の分析の重要な柱の1つであるが、それだけでは短期的な業績の分析に集中してしまい、長期的な視点での分析がおろそかになる可能性がある。
- c. 企業が保有する経営資源は、主に人的資源、物的資源、財務資源及び情報的資源の4つに分類される。
- d. 自社がその業界においてどのような立場にあるのかを認識するための分析ツールとして、ポジショニング分析がある。

- ア. 1つ
- イ. 2つ
- ウ. 3つ
- エ. 4つ

問題29 M. E. ポーターの「業界構造を決める5つの要因」として適切な記述は、次のうちどれか。



問題30 製品市場マトリックスに基づく経営戦略に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 自動車ディーラーが、自動車購入者に対して新たに生命保険を販売しようとすることは、市場浸透戦略である。
- イ. 洗濯用洗剤メーカーが、洗濯用洗剤の使用頻度を高めようと広告宣伝を強化することは、多角化戦略である。
- ウ. 鉄鋼メーカーが、遊休土地を活用して不動産開発事業に進出することは、製品開発戦略である。
- エ. 中高年富裕層に強い高級ブランドを持つアパレルメーカーが、若年層向けにサブブランドを展開することは、市場開発戦略である。

問題31 企業間競争における戦略についての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、競合他社よりも低いコストにより、生産や販売を行うことを追求する戦略のことである。
- イ. 規模の経済性を活かせば、製品1単位当たりの固定費は減少する。
- ウ. 累積生産量を多くすると、トータルコストを低減でき、マーケットシェア競争は激化する。
- エ. コスト・リーダーシップを維持するためには、大幅な技術革新がない限り、習熟効果を活かし既存設備を使い続けることも必要である。

問題32 経営資源と機会・脅威との競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. カメラメーカーやフィルムメーカーがデジタル技術の開発に力を入れてきたのは、新世代製品の開発ではなく、既存市場に向けた異質な新規製品の開発であった。
- イ. 同一地域を対象とする別セグメントへのアプローチとして、異なる価格・サービスや利用しやすい流通チャネルを通じて、異なる顧客層に販売対象を拡大することがあげられる。
- ウ. 非関連多角化の目的としては、M&Aの機会利用やリスクヘッジ等といった財務的要因があげられる。
- エ. 差別化戦略が有効な状況として、消費者が製品の違いを評価する能力を欠いている場合、製品が複雑で消費者の評価が分かれる場合等があげられる。

問題33 経営資源と機会・脅威との競合に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 事業成長のためには、まず需要規模を拡大すべきで、マーケットシェアの拡大は後回しでよい。
- イ. 多角化戦略においてシナジーが発揮されるとき、マイナス効果は現れない。
- ウ. マイナーチェンジのような既存製品の改良は、製品開発戦略には該当しない。
- エ. 差別化を有効な戦略にするために、消費者の心理を分析することがある。

問題34 CSR（企業の社会的責任）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. CSRという概念が形成された背景には、企業による環境破壊が、社会問題として大きな注目を浴びたという歴史がある。
- イ. CSRとは、自社の活動における社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮といった事項に関して、経営者が能動的な説明責任を有することである。
- ウ. グループ全体の従業員の待遇を改善すれば、協力企業や調達先等の従業員の待遇まで考える必要はない。
- エ. 企業の長期的な存続を考えた場合、CSR活動に傾注することにより、自社の良いイメージを顧客に与えることが重要となる。

問題35 経営戦略の社会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. ビジネスコンプライアンスとは、企業が経営活動を行う上で法令や各種規則等のルールや、倫理や道徳を含む社会的規範等を守る必要があることであり、一般市民が法律を遵守することと区別するための表現である。
- イ. 企業のSDGs（持続可能な開発目標）への取組みは、経済的側面だけでなく、社会問題の解決や環境保全等にも責任を果たそうとする企業行動の現れである。
- ウ. コンプライアンスの重要性が叫ばれるようになった背景には、経営理念の欠如・崩壊によって、違法行為や反社会的行為を行って消費者や取引先の信頼を失い、事業継続が困難になる企業が頻発するようになったことがある。
- エ. 企業が経営理念や戦略に組み込むべき人間中心主義とは、これまでの浪費型経営を改め、環境や社会との調和を目指した省資源型の経営を求める考え方である。

問題36 企業の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. コンプライアンスやCSRを遂行する以前に、自社の行動規範を確認することが重要である。
- イ. 倫理的に正しい意思決定であれば、合理性に多少の問題があっても戦略として大きな方向の誤りとはならない。
- ウ. 「企業は社会の公器である」とは、自社の利益を追求する企業の経済活動によって社会が形成されるという考え方を表したものである。
- エ. 企業は経営の意思決定において、合理的意思決定とは別に倫理的意決定が求められる。

問題37 組織マネジメントに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 組織を構成する人員や部署がそれぞれどのような仕事を担当するか、分業するかの枠組みを組織構造と呼ぶ。組織構造は、仕事をしていくうちに自然と出来上がっていくものであり、規則やマニュアルとして明文化すべきではない。
- イ. 人をどのような仕事や地位に配置するかという課題は、経営の効率性のみに係る問題である。
- ウ. 組織マネジメントでは、人々の協働的努力の条件の形成と維持が重要である。
- エ. 組織マネジメントを機能させるためには、リーダーが活動するのではなく経営戦略部門や人事部門が調整役として適切に活動すべきである。

問題38 コーポレートガバナンスに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業の「所有と経営の分離」という観点で考えると、企業が最も重視すべき利害関係者は株主である。
- イ. 企業がどの利害関係者を最も重視するかは、企業規模によって決定される。
- ウ. 株主を重視する経営の問題点の1つとして、一般的に、投機的目的を重視する株主は、企業の経営自体にコミットメントしないことがあげられる。
- エ. 現在の経営環境においては、取引先、地域社会、自然環境の保護や潜在的な消費者等も考慮していく必要がある。

問題39 会計・財務に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 株式会社は、会社法に基づく計算書類として、「貸借対照表」、「損益計算書」及び「キャッシュ・フロー計算書」を作成しなければならない。
- イ. 相対的に、貸借対照表及び損益計算書は会計上の操作が入りやすく、キャッシュ・フロー計算書はそれが入りにくい。
- ウ. 積極的な戦略的企業財務とは、企業財務の分析や、それに基づいて企業経営の示唆を与えるための手法というよりも、それらの考え方をベースとしながら、企業価値を極大化するためのビジネスモデルの再構築や事業再編も意味する。
- エ. 一般に、ROE（株主資本利益率）が高いほど株主資本を効率よく使い利益を上げていることから、能力の高い経営がなされていると考えられる。

問題40 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. 近年では、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になっている。