

## 令和7年度 前期 ビジネス・キャリア検定試験

経営戦略分野  
2級 経営戦略

## 試験問題

(15 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、申請し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7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。
- (6) マークシートにマークする際には、HB又はBの黒鉛筆で、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) 計算等が必要な場合は、問題用紙の余白を使用してください。
- (8) 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つ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) カンニング行為（他の受験者の答案等を見ること・他の受験者に答えを教えること・他者から答えを教えること・指定されたもの以外のものを机上に置くこと等）、替え玉受験、不正行為と疑われるような紛らわしい態度をとる行為、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。
- (15) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

問題 1 分析型戦略論において使用される手法やフレームワークとして不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．経験曲線
- イ．5 Forces
- ウ．P P M
- エ．O O D A
- オ．P I M S

問題 2 基本構想としての戦略がもつべき要素として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．実行するための現実的な一連の行動に関する構想としての「活動」
- イ．組織構成員の行動を引き出すための「組織」の視点
- ウ．市場競争において競合と戦うことを示す「市場」
- エ．短期的な利益でなく、サステナブルな企業を目指す「長期的」視点
- オ．戦略を詳細に細部まで決定することを示す「基本設計図」

問題 3 競争戦略論における製品差別化戦略の対象として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．顧客サービス
- イ．デザイン
- ウ．ブランド・イメージ
- エ．マネジメントコスト
- オ．品質

問題 4 市場競争環境と事業戦略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．新興国市場では、中間所得層の消費者が急激に増加しているため、高機能製品を投入することで高い利益率を上げることができる。
- イ．技術革新のスピードが速い業界では、大規模投資のリスクが高いため、コスト・リーダーシップ戦略は適切ではない。
- ウ．新規参入がほとんどなく大手数社のシェアが高い市場競争環境においては、差別化戦略が有効である。
- エ．経営環境の変化が激しく不確実性の高い市場競争環境においては、小規模投資や小ロットによる販売等を繰り返す戦略が有効である。
- オ．比較的参入障壁が低い市場競争環境において、複数の企業が他社と差別化した製品・サービスによって競争している場合には、自社の技術力やサービス力を高めなければならない。

問題 5 生産管理に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．生産管理の対象には、品質・原価・納期が挙げられる。
- イ．製品の品質には、設計品質と製造品質があるが、製造品質は、できばえの品質、適合の品質とも呼ばれる。
- ウ．ABC（活動基準原価計算）は、直接費の配賦の精度を上げることを狙った手法である。
- エ．QCサークル活動は、企業組織における従業員の小規模なグループによる品質・コスト・納期などを改善する活動である。
- オ．ECRSとは改善の4原則のことで、一般に「排除→結合→交換→簡素化」の順番で改善を検討する。

問題 6 オープン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．社内にある知識を統合し、新しい体系や構造を生み出す。
- イ．社内において、基礎的な技術がいかに製品につながるかという構想をもつ。
- ウ．社外にある知識だけで不十分な場合には、それを補う知識を社内で生み出す。
- エ．研究による成果を自社から他社へ売り出すことにより、利益を得る。
- オ．社外にある知識を見つけて、理解した上で自社に使えるものを選ぶ。

問題 7 SBU（戦略的事業単位）に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．SBUでは、製品、市場、設備及び組織に関して、他のSBUと統合した戦略計画の立案を前提としており、独立の事業ミッションを持つことはない。
- イ．SBUによる組織管理により、多数の事業部門に代わってより少数のSBUについてのみ管理を行うことで、経営者に課せられる情報処理の負荷は皆無になった。
- ウ．ゼネラル・エレクトリック社で、SBUが既存の組織構造にオーバーラップする形で垂直的に設定された結果、戦略の策定にではなく、実行と結果の両面にコミットするマトリックス型組織が誕生した。
- エ．SBUでは、本社による事業レベルの戦略計画に沿って、職能レベルの戦略計画の立案・業績評価の単位として機能することが期待されている。
- オ．1つのSBUの適応範囲には、1つあるいはそれ以上の事業部である場合、1事業部内の1製品ラインである場合、単一製品あるいはブランドである場合などがある。

問題 8 経営戦略と組織と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. ミンツバーク&ウォータースは、熟考的戦略と創発的戦略の2つの概念の関係は、創発的戦略が熟考的戦略を変化させる手段であると主張する。
- イ. 分析型戦略論自体に内包される限界として、パラダイム、意思決定の仕方、理論の前提条件そのもの、組織慣性及びモチベーションの問題が挙げられる。
- ウ. プロセス型戦略論は、戦略の実行過程を含めた戦略の動態的要素に着目した一連の戦略研究である。
- エ. 戦略学習は、組織体が知識を吸収し蓄積する過程であり、その経験を制度化することが重要視される。
- オ. プロセス型戦略論は演繹的でリスクを回避しようとしているのに対して、分析型戦略論はむしろ当初よりイノベーションの創発をねらいとしている。

問題 9 プロセス型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. プロセス型戦略では経済的合理性の効率のみならず、有効性を重視する。
- イ. 実際のところ企業は数多くの失敗を犯し、未実現のまま終わる戦略も多い。
- ウ. プロセス型戦略では、現場からの創発を抑制し、トップの意思が揺るがないことを重視する。
- エ. プロセス型戦略においては、戦略意図の形成は相互作用的かつダイナミックであると考えられる。
- オ. 現実の企業では、問題の解決もさることながら問題の発見に困難が伴うことがある。

問題10 ドメインに関する一般的な記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 創業時の企業において経営者が抱く「わが社の事業はどうあるべきか」というドメインと、創業後の事業展開で生じた新たなドメインとの間にギャップが生じやすく、こうしたギャップによって企業の成長が阻害される。
- イ. 事業の多角化を検討する際には、特定のドメインに収めることが難しい非関連型多角化の場合を除いて、各事業が定義したドメインに収めることが肝要である。
- ウ. ドメイン・コンセンサスを得るための有効な手段として、C I（コーポレート・アイデンティティ）活動がある。その主な目的は、顧客や株主の認識不足や誤解を是正し、自社の企業像やドメインを正しく理解してもらうことにある。
- エ. エイベルは、ドメイン定義の方法として、顧客層、技術及び製品による3次元で事業を定義する方法を示している。
- オ. 経営戦略は、既存のドメインに従って策定しなければならない。

問題11 酒造メーカーにおける機能的なドメインの定義として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 「酒類及び飲料の製造・販売」
- イ. 「生活に潤いを与える企業」
- ウ. 「総合飲料企業」
- エ. 「地域において安定かつ総合的なあらゆる酒類の製造・流通を担う」
- オ. 「お酒による豊かな生活の提供」

問題12 資源展開としてのドメイ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. 既存の市場に新しい製品・サービスを投入することは、製品開発戦略に位置づけられる。
- イ. 関連多角化は、各事業の経営において様々なスキルを共有できる。
- ウ. 既存製品を手直しして新市場セグメントに投入することも、市場開発に含まれる。
- エ. 市場浸透は事業の成長に有効であるとは考えられていない。
- オ. 非関連多角化を行うとしても、定義されたドメインの中での位置づけは重要である。

問題13 コア・コンピタンスに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業は、同時並行的に多くのコア・コンピタンスを育てるようにすべきである。
- イ. 自社の業務活動の中で、コア・コンピタンスに関与していないものでも、将来を期待して社内に温存すべきである。
- ウ. コア・コンピタンスの育成対象は、一般に短期間で確立でき、成果につながるものにすべきである。
- エ. 何が自社のコア・コンピタンスになっているかは、社外には知られないようにすべきである。
- オ. コア・コンピタンスを生み出すためには、自社の現状より高い戦略目標を持つべきである。

問題14 PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）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. 「花形」では、生み出されるフリー・キャッシュ・フローは大きい。
- イ. 「問題児」では、年間市場成長率が高い間に資金を投入して「花形」に育てることを検討する。
- ウ. 「負け犬」では、撤退を含めて今後の対応を検討する。
- エ. 「金のなる木」では、収穫を目的とした事業戦略を検討する。
- オ. 製品ライフサイクルに従った大量生産される製品には、PPMが有効に機能する。

問題15 情動的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. 自然蓄積されることから、戦略の実行によって規模の経済性が生まれる。
- イ. 見えざる資産と呼ばれ、企業の独自性が極めて高い。
- ウ. 消去困難性があり、アンラーニングが難しい。
- エ. 情動的資源の中でも特に情報処理特性は、知識となって蓄積されと考えられる。
- オ. 資源ダイナミズムを生み出せるような多重利用が可能である。

問題16 移動障壁に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 組立加工型製造業は、製品のフルライン化ではなく、製品ラインを絞り込むことにより、流通業者との取引を有利に進めている。
- イ. 自動車業界において、頻繁な製品のモデルチェンジは、移動障壁にはならない。
- ウ. 製品をフルライン化している企業においても、単独の製品をつくる専門メーカーと同じ業績評価指標を採用している場合には、同水準の研究開発を行うことができる。
- エ. リーダー企業が既存の商品を維持しようとする、と、経営環境の変化に柔軟に対応できなくなることが多い。
- オ. 製品製造から販売までを内製化した垂直統合型企業においても、中間在庫の削減及び中間の輸送コストの削減は難しい。

問題17 ポーターの5つの競争要因に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 代替品の脅威が高まると、顧客は、代替可能な別の製品・サービスへ移行する可能性が高くなり、本来の製品・サービスと競合してしまう。
- イ. 供給業者の交渉力が高まると、原材料価格の上昇などにより買手企業のコストが増加する可能性がある。
- ウ. 業界に存在する企業が多くなるほど業界内の価格競争が激化し、利益率が低下する可能性が高くなる。
- エ. 顧客の交渉力が強いと、売手企業は価格を下げざるを得なくなり、売手企業の業界の利潤（マージン）が顧客に移転する結果となる。
- オ. 新規参入の脅威が高い業界では、市場の成長性が高く業界全体の需要が増加するため、既存企業も一定のシェアを維持しやすい。

問題18 一般消費者向けにドリンク剤、サプリメントなどの健康補助食品を製造・販売するA社は、これまで原材料調達から製造・物流・小売といった全ての事業活動を、一貫して自社で行う総合的なバリューチェーンを構築してきた。しかし、近年の業界構造の変化に対応するため、自社のバリューチェーンの再構築を検討している。その際に実行すべき項目として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．顧客ニーズの変化の分析及び今後必要となる事業活動の検討
- イ．業界での各社の統合や分社化の動向及び自社のバリューチェーンの変化の分析
- ウ．自社製品の最終消費者による自社に対する価値基準（品質、価格、ブランド等）の調査
- エ．バリューチェーン全体のコスト分析及びその分析に基づく最も高コストな業務のアウトソース化
- オ．戦略上重要となる業務における企業間連携や産学連携の検討

問題19 事業システムに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．情報的資源は、フロー情報及び知的情報の2つから構成され、組織の発展において不可欠かつ本質的な資源である。
- イ．異質な事業の適切な組合せによって経済効率が高まる現象である「範囲の経済」は、情報的資源の多重利用可能性、同じ情報が集まることによる価値の増大など、情報資源が持つ特質から生み出される。
- ウ．情報化が生み出す「範囲の経済」及び「速度の経済」の2つの経済性は、伝統的な業界に根本的な再編成を要請する。また、伝統的な「業種」という概念は、それらにより無効となる可能性もある。
- エ．情報の利用により不確実性を低減させ、商品の生産や販売の回転速度を上昇させるような経済効果を「規模の経済」という。
- オ．投機型戦略とは、製品企画や生産、在庫及び販売の流れをできるだけ同期化するために、販売時点の情報をできる限り速やかにビジネスシステムに届けようとするものである。

問題20 事業連結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. 顧客の購買履歴や嗜好に関する情報を各事業で共有することにより、顧客からのレスポンスレートが向上すると同時に、様々な切り口においてマーケティングの成果を即座に把握することが可能となる。
- イ. 企業が、新製品を新聞の一面広告やネット等で大々的に広告し、購入の申込みや問合せを直接消費者から受け付ける目的の1つとして、「顧客データベース」の蓄積が挙げられる。
- ウ. 異なる事業間で共通する顧客層が存在すれば、それらの事業を連結させることで顧客満足度の向上が期待できる。
- エ. 複数の事業群における顧客ニーズの関連性が高い場合、統一的な観点から管理することが求められるため、取引相手との「戦略パートナーシップ」の形態をとることはない。
- オ. 「中間組織」は、市場取引のルール下にある一方、指揮命令系統や権限関係としての特徴も有するような複合的性質を持つ組織である。

問題21 組織スタイルの類型モデ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. トップの意思あるいは共通の計画に基づくのではなく、自然発生的に企業としての独自の行動パターンを形成するような組織スタイルをコンセンサス型と呼ぶ。
- イ. 組織内のプレイヤー個々人が自由な発想の下で行動し、創発的に戦略を形成する組織スタイルを非関連型の組織スタイルと呼ぶ。
- ウ. 強力な経営理念で統合され、意思決定の際に熟考に熟考を重ねる組織は、イデオロギー型に分類される。
- エ. 環境の影響を強く受け、その時々に応じて創発的であるが、熟考的な戦略によって環境適応を可能にする組織スタイルは、強制型に分類される。
- オ. トップ・マネジメントの強力なビジョンによって動機付けられ、計画的ではなく1人の意思決定によって全てが決定される組織スタイルをプロセス型と呼ぶ。



問題22 マイルズ&スノーの経営戦略における組織の環境適応に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．環境からの圧力に受け身的に行動する組織は、従来どおりの組織の戦略や構造を維持しようとすることから、一貫した環境適応パターンをとる。
- イ．新しい環境にいつでも対応できる体制を持つ組織は、時には自ら変化を起こして、積極的かつ能動的に環境適応を図ろうとする一方で、効率性の優先順位が低いため収益性が低下しがちである。
- ウ．これまでの経営基盤を保ちつつ、同時に新製品と新市場を見い出して開発しようとする組織は、安定性と柔軟性を併せ持っている。
- エ．明確に特定された狭い市場に特化し、その市場領域を占有することによって、環境の不確実性を減少させようとする組織は、新製品や新市場の機会を見つけ出しにくい。
- オ．マイルズ&スノーは、企業の環境適応の類型を経営戦略と組織の2軸から捉え、4つの型に分類した。

問題23 ミンツバーク&ウォータースの組織スタイルの類型モデルに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．計画型では、戦略はフォーマルな計画に基づき、トップによって精密な計画が策定される。意外性を考慮に入れず実行され、フォーマルなコントロールがなされる。
- イ．企業家型では、戦略はトップのビジョンに基づくが、計画は明示されない。組織はニッチ環境に属し、複数のリーダーによって組織的にコントロールされる。
- ウ．イデオロギー型では、戦略はコンセンサスに基づく。トップの計画あるいは共通の計画はなく、行動者はあるパターンに収束され、そのパターンが普及していく。
- エ．傘型では、戦略は環境に制約されない。トップは組織行動を部分的にコントロールし、複雑で予測不可能な環境に対応するために戦略ドメインや標的を定義する。
- オ．非関連型では、戦略は飛び石的に形成される。行動者は組織とタイトな結びつきを持ち、各部門の事業戦略の有無にかかわらず自分自身の行動パターンを生み出す。

問題24 戦略と組織の関係について、アンドリュースは戦略の策定と実行の2段階の視点で捉えている。戦略実行に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．戦略実行の局面において、達成されるべき課業（タスク）は、行動プログラムあるいは目標スケジュールからなる時系列関係を考慮して配列される。
- イ．戦略実行では、組織構造との相互関係に注目し、配分された職務と情報伝達システムを確立させる。
- ウ．戦略実行には、企業環境における機会と脅威を確認し、代替案に対するリスクをある程度予測することが含まれる。
- エ．戦略実行では、組織プロセスを構成する諸要素が、目標達成の行動を前進させ方向付ける。
- オ．戦略実行の目標達成において、不可欠の要素としては、トップ・マネジメントのリーダーシップを挙げている。

問題25 競争地位による経営戦略の類型モデ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. かつては競争地位に関する分析は、リーダー対フォロワーの2類型で捉える方法が主流を占めていたが、フォロワー同士の異質性を考慮して、チャレンジャー、ニッチャーを加えた4類型が提唱された。
- イ. チャレンジャーは、リーダーの模倣による低コストを活かして市場シェアの拡大を追求する。
- ウ. リーダーは通常、市場規模拡大の恩恵を最も大きく受けるために総市場を拡大するインセンティブがあり、そのために新しい顧客を呼び込み、消費量を増加させる行動をとる。
- エ. 特定の商品や地域で圧倒的なシェアを確保したニッチャーは、その市場においてはリーダー的な戦略を行使できる。
- オ. フォロワーの地位による経営戦略が困難となる状況として、市場が成熟している、リーダーがあまりに強力なためとるべき戦略がないといったことが挙げられる。

問題26 大手コンビニエンスストアチェーンA社は、アメリカで生まれた「コンビニエンスストア」モデルを日本で定着させるため、1970年代から継続的に取組を続けてきた。フランチャイズチェーンの特性を活かしつつ、新たな事業モデルで成功するために、日本とアメリカの消費行動並びに流通構造の違いを踏まえた成功モデルを作り上げた。A社が経営戦略を戦略的計画にブレイクダウンさせた取組に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 小型店舗で十分な品揃え<sup>ぞろ</sup>を実現させるための物流戦略として、混載トラックで荷物を届けられるようにメーカーと店舗の間に中間拠点を構築した。
- イ. 売れ筋商品を見極めるためのシステム戦略として、本部で大規模なシステム投資を行うとともに、店舗でのPOSレジ更新を店舗の状況に応じて進めてきた。
- ウ. スーパー、ドラッグストア等との価格競争が激化したため、コスト・リーダーシップ戦略によって他店と同じ商品を扱う場合には、商品価格を引き下げている。
- エ. 集中出店戦略（ドミナント戦略）は、コスト面でのメリットを狙ったものではなく、特定地域での認知度を高める宣伝効果を狙って行うものである。
- オ. 本部の人事戦略のポイントは、加盟店のオーナーに対して本部の販売戦略を指導する人材の開発ではなく、商品開発、加盟店舗獲得ができる人材の開発にある。

問題27 以下の＜事例＞に基づき、B社が経営戦略を戦略的計画にブレイクダウンさせた取組に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

＜事例＞

B社は、クーポンを掲載した無料情報誌を発行して美容サロンと利用者を結びつけるサービスを提供していた。宿泊業界や航空業界においてはネット予約が先行して普及していたことから、B社は美容業界でもニーズがあると考えて、2007年からネットでのサービス提供を開始した。当時のサロンでは電話予約を紙台帳で管理してネット予約と同期していなかった中でオーバーブッキングを避けるためにネット予約枠の供給が実際の空き枠より絞られるという課題に対応するため、B社はネット予約と同期する予約管理システムも開発するなどしてきた。

- ア．顧客への訴求ポイントとして、当初は予約管理の効率化を訴求したもののユーザー側には課題意識がなかったため、ネット予約への需要の大きさ、予約受付時間の拡大という集客効果をサロンに対して訴求する営業戦略へ転換した。
- イ．営業メンバーのK P Iとして、売上げに加えて、顧客における予約管理システムの活用も加えてサービス基盤の強化を図った。
- ウ．予約管理から始まった提供システムに、会計レジ・売上管理機能などを追加してサロンの業務支援サービスへと発展させたことは、顧客のスイッチングコストを大きくする効果をもつ。
- エ．市場のリーダーで業界が成長する利益を最も享受できる立場のため、美容業界の経営支援や調査を行う組織も設立した。
- オ．B社はフォロワーの参入を阻むために、高い付加価値による高価格戦略をとった。

問題28 経営戦略と組織に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．企業が持続的な成長を果たすために、経営戦略と組織は、相互補強をする必要がある。
- イ．経営戦略と組織の関係は、組織形態といった「目に見える部分」と、組織文化といった「目に見えない部分」との関係により説明される。
- ウ．企業は、多角化戦略を展開するにつれて、機能別組織から事業部別組織等に移行する。
- エ．経営戦略としてのC S Rの遂行は、「コンプライアンス部門」といった組織の設置によって確保される。
- オ．採用する戦略によって、あるべき組織形態や必要な人材は変わりうる。

問題29 以下に示す＜組織構造＞とその＜説明文＞の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

＜組織構造＞

- A. マトリックス組織
- B. 事業部制組織
- C. 職能別組織

＜説明文＞

- 1. 本社人事部は、日常の業務管理は実施せず、人事制度の策定等の戦略的意思決定に専念している。
- 2. 担当者は、職能並びに製品の双方について、熟練することができる。
- 3. 大手電機メーカーD社の担当者は、地域マネージャーと事業セグメントマネージャーから指示命令を受けている。
- 4. 人や設備に重複が少なく、全社的に共通利用できる。
- 5. 指揮命令系統が明確になっているため、組織上の混乱を懸念する必要はない。

- ア. Aと5
- イ. Bと3
- ウ. Bと2
- エ. Cと1
- オ. Cと4

問題30 ミンツバーグ&ウォータースが提示した「経営者の10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. 「交渉者」の役割とは、重要でかつ予期しない障害に直面した場合の是正行為についての責任を持つことである。
- イ. 「リーダー」の役割とは、部下の動機付けと活性化及び要員配置や訓練と関連する職務についての責任を持つことである。
- ウ. 「モニター」の役割とは、組織と商務の理解を通じて発展するために広範な特殊情報を探索し入手する責任を持つことである。
- エ. 「スポークスマン」の役割とは、組織の計画、方針、行為、成果その他についての情報を外部者へ伝達することについて責任を持つことである。
- オ. 「資源配分者」の役割とは、全ての組織内の諸資源の配分に対し責任を持つことである。

問題31 現在の企業環境に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．垂直統合、水平統合及び多角化の優位性がなくなると、「非統合化」に向かう企業が増える。
- イ．今後どのような成長をしていくのかといった将来志向的な内容について資本市場で評価されれば、企業の規模を問わず資金調達をすることが容易となっている。
- ウ．近年は、敵対的買収に対する法的防御策の進展によって外部経営環境のリスクが解消されているため、経営者は長期的なスパンで経営に取り組めるようになっている。
- エ．本業があまりに早いスピードで成熟化してしまい、利益の上がる再投資の機会が見つからず困っている企業が増えている。
- オ．ITや人材をはじめとする企業活動への多様な支援サービスが充実化してきており、規模の小さな企業でも効率的な支援を受けられるようになっている。

問題32 以下に示すバランسد・スコア・カードに関する＜視点＞と＜具体的指標＞の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

＜視点＞

- 1．財務
- 2．顧客
- 3．業務プロセス
- 4．学習と成長

＜具体的指標＞

- A．特許取得件数
- B．社員満足度
- C．ブランド・エクイティ
- D．サプライチェーン・リードタイム
- E．経済的付加価値（EVA）

- ア．4とE
- イ．3とD
- ウ．2とA
- エ．2とB
- オ．1とC

問題33 P D C A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. 実行面での有効性を向上させる方法の1つとして、本社スタッフが計画を策定する方式から、実行する事業部門に計画を策定させる方式へ移行することが挙げられる。
- イ. 売上増加を最優先課題とする場合には、財務・会計分野の社員研修においても、P D C Aサイクルを循環させることによって、研修の効果が売上増加にどの程度貢献しているかを定量的に測定する必要がある。
- ウ. P D C Aサイクルの考え方は、ISO9000及びISO14000等のマネジメントシステムに取り入れられている。
- エ. 従業員の離職率が高いことが問題となっている場合には、P D C Aサイクルにおける経営目標の変数として、従業員満足度を設定することがある。
- オ. 1年単位でP D C Aサイクルを循環させる年度経営計画の方式を採用し、目標達成に向けて事業運営を行っている企業においては、年度の途中で環境の変化があった場合、計画だけではなく目標も見直すべきである。

問題34 経営戦略とマネジメント・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. 経営戦略の実行段階においては、計画の統制が必要になり、統制と影響という2つの視点からのコントロールが求められる。
- イ. 統制システムの設計に当たっては、目標変数、測定方式、事前基準値の決定やコミュニケーション等、細かい注意点がある。
- ウ. 計画システムの策定には、組織構成員の今取るべき行動が明らかになり、組織内コミュニケーションや問題解決が可能になるという意義がある。
- エ. 計画システムをより実効的に運用するための管理システムが、統制システムである。
- オ. マネジメント・プロセスの具体的な手順を定めておくことで、組織の目標が達成されやすくなる。

問題35 経営戦略の革新に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略の革新の必要性について、今後は知識集約型から知識活用型の戦略への転換が求められる。
- イ. 今後の経営戦略においても、高度な技術と知識の蓄積で作られた製品によって、長期にわたり競争優位性を確保できる。
- ウ. 長期的な戦略志向性の変化として、革新志向性、グローバル・バランスの志向性などとともに、コーポレート・ガバナンスの透明性も重要になってくる。
- エ. 持続成長のためには、内部資源の活用とともに、外部資源の内部資源化を図り活用することが望ましい。
- オ. 事業の選択と集中により問題分野からの撤退とM&A（企業買収）の活発化を図るのみならず、資源の維持・育成に向けて資源展開を柔軟に考えることが求められる。

問題36 技術革新の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. 破壊的イノベーションと技術的イノベーションは、その背景にある技術に対する評価基準が新しくなるか、旧来のままかにより区別することができる。
- イ. イノベーションの革新性は、破壊的か漸新的かに単純に分けることができるものではなく、多様な要因や状況によって変化するものである。
- ウ. 市場の革新性と技術の革新性の両者を追い求める戦略はリスクが高く、両方を達成する戦略は避けるべきである。
- エ. コア技術の蓄積とともに、技術と市場を取り巻く環境変化に適応するために必要なコア能力を間断なくシフトすることも必要である。
- オ. 技術革新の戦略における最大の課題は、技術の不確実性であり、技術は常に変化し、予測しにくい性質を持っている。

問題37 パソコンメーカーにおけるBTO（Build To Order）の特徴に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ユーザーとのコミュニケーションについては、メーカーが直接確立することを基本に置いている。
- イ. 従来の「メーカー → 卸売業 → 小売業」という流通チャネルを通じたルートと、流通コスト低減を目指したメーカーとユーザーの直接取引ルートが、それぞれ確立している。
- ウ. パソコンという、技術革新が速くライフサイクルの短い製品の在庫と陳腐化のリスクを低減させている。
- エ. ユーザーの購入履歴やサポート情報を蓄積し、顧客のニーズを的確に把握する仕組みが確立している。
- オ. ライン生産方式を基本とし、オーダーメイド、短納期といったユーザーの要望に対応している。

問題38 社内ベンチャー及び独立型ベンチャーに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 社内ベンチャーにおいては、親会社に対し、資金以外の経営資源を求めることはない。
- イ. 独立型ベンチャーにおいては、成功した場合の利益、失敗した場合のリスクを創業者が負うが、社内ベンチャーにおいては、事業の成否は事業立案者個人の評価や収入に影響を及ぼさない。
- ウ. 社内ベンチャーは、親会社からの制約もあるが、支援もあることから、独立型ベンチャーよりも成功の確率が高い。
- エ. 新事業を社内ベンチャーでスタートさせる場合には、それが一事業部門に属するものであっても、他の事業部門に影響を及ぼすため、全社ベースでの検討案件となることが多い。
- オ. 社内ベンチャーでは、他の事業部門へのマイナスの影響を考え、事業から撤退することを避けるべきである。

問題39 企業の国際化の発展段階に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 第1段階は輸出入である。「市場の限界」に企業が直面することにより、販売市場の国際化又は調達市場の国際化を図ることとなる。
- イ. 第2段階は摩擦回避型投資である。海外直接投資のきっかけは、輸出の相手国の市場開放政策との摩擦を避けるためのものである。
- ウ. 第3段階はコスト回避型投資である。国内立地と海外立地とのコスト格差を要因として、進出を決めるものである。
- エ. 第4段階は市場立地型投資である。現地市場のニーズに応えるために、販売市場に生産拠点を設けるものである。
- オ. 第5段階はグローバル型展開である。最終的な形として、世界的に生産拠点と開発基地を持ち、調達市場や販売市場も世界中にまたがっている。

問題40 バートレット&ゴシャールは、グローバル経営における企業戦略を①マルチナショナル戦略、②インターナショナル戦略、③グローバル戦略、④トランスナショナル戦略に分けている。④トランスナショナル戦略に該当する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 強力で、資源を備え、企業家精神を備えた各国支社を通じて、国ごとの差異に対応する柔軟性を築く。
- イ. 世界規模の拡張と適用を通じて本社の知識と能力を開発する。
- ウ. 世界規模で中央に集約された経営を通じてコスト優位性を築く。
- エ. 世界規模の効率、柔軟性、学習能力を同時に開発する。
- オ. 国ごとの差別化アプローチを進めることを目的としている。