

## 令和7年度 後期 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

(16 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、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7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) 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・他者から答えを教わること・指定されたもの以外のものを机の上に置くこと等）、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 経営戦略を「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と定義した場合における記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 「市場の中の」は、戦略にとって、市場において市場参加者と協調しながら、市場シェアを獲得することが重要であることを意味している。
- イ. 「組織としての」は、戦略がその組織に所属する構成員の行動を引き出すような内容を含んでいることを意味している。
- ウ. 「活動」は、戦略が単なるスローガンではなく、実行するための現実的な一連の行動に関する構想になっていなければならないことを意味している。
- エ. 「長期的な」は、戦略は短期的な利益最大化をねらうものではなく、組織の長期的なあり方を規定する内容であることを示している。
- オ. 「基本設計図」は、戦略が詳細に細部まで決定するものではなく、大枠を語るものであることを意味している。

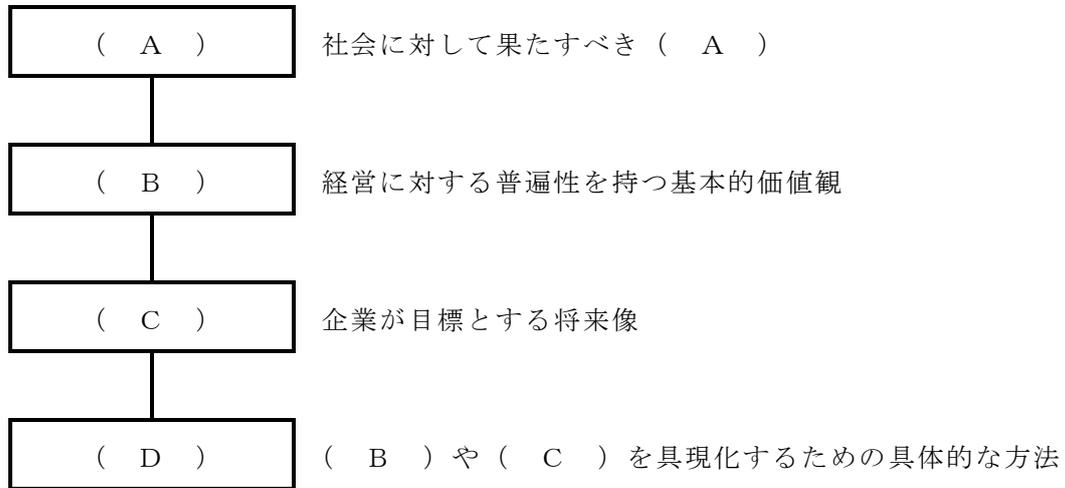
問題2 アンゾフが提示する戦略の構成要素として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 成長ベクトル
- イ. シナジー
- ウ. 市場成長率
- エ. 競争優位性
- オ. 製品・市場の領域

問題3 アンドリュースの経営戦略論における戦略の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明確に確立させる。
- 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4 以下の図は、全社戦略の構造を図式化したものである。( A ) ~ ( D )  
に入る組合せとして適切なものは、次のうちどれか。



- ア. (A) 経営理念      (B) ミッション      (C) ドメイン      (D) 戦略
- イ. (A) 経営理念      (B) ミッション      (C) ビジョン      (D) ドメイン
- ウ. (A) ドメイン      (B) アイデンティティ      (C) ビジョン      (D) 戦略
- エ. (A) ミッション      (B) 経営理念      (C) ビジョン      (D) 戦略
- オ. (A) ミッション      (B) アイデンティティ      (C) 経営理念      (D) ビジョン

問題5 経営戦略の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. ミッションは、その組織の存在意義である。ミッションこそが人を動かし、組織が社会に提供する価値を創造する源泉である。そのため、ミッションの翻訳や伝達はトップ・マネジメントが行う必要がある。
- イ. 組織の構成員の一人ひとりに経営理念が浸透することによって、組織の公式的な規則の有無にかかわらず、個々の行動の調整が行いやすくなる。
- ウ. 事業戦略に影響を及ぼす市場競争環境において、業界の平均投資収益率の上限は、競争者数、競争者間の規模格差、潜在的競争者数、競争者の提供する製品・サービスの同質性によって基本的に決められる。
- エ. S T Pマーケティングとは、市場を細分化し (Segmentation)、その中からターゲットを選定し (Targeting)、そのターゲットに対する製品開発 (Product) を行い、消費者の細かいニーズに応えようとする方法である。
- オ. 中小企業におけるオープンイノベーションの目的の1つとして、「外部の専門ノウハウを活用する」ことが挙げられる。

問題6 以下に示す<A群>の戦略とそれに関連する内容を示す<B群>の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

<A群>

- a. 生産戦略
- b. マーケティング戦略
- c. 研究開発戦略
- d. 人事戦略
- e. 財務戦略

<B群>

- 1. オープンイノベーション
- 2. 4P
- 3. QCD
- 4. SHRM
- 5. DCF

- ア. eと3
- イ. dと4
- ウ. cと2
- エ. bと5
- オ. aと1

問題7 市場競争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. 完全競争状態では、プレイヤーは特別な利潤を得られないと考えられている。
- イ. 製品の価格弾力性によって市場を識別するアプローチが存在する。
- ウ. 市場環境の形成においては需要の存在が重要であり、技術集合は関係が薄い。
- エ. 市場には、常にはっきりと区分された境界があるとは限らない。
- オ. 産業の区分については、政府が公的な分類を設けている。

問題8 経営戦略と組織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. 分析型戦略論では、スタッフの計量的分析の過大重視、実行力の弱体化等の欠陥が指摘され、戦略的経営の考え方が生成する背景となった。
- イ. ミンツバーグ&ウォータースは、計画された戦略と実現された戦略を識別し、2つの概念に基づいた戦略プロセスモデルを導き出している。
- ウ. プロセス型戦略論における経営戦略の形成及び実行のプロセスは、戦略の意図、誘導戦略、戦略計画、実現戦略、戦略学習の順となり、戦略の形成や実行のプロセスも戦略学習のフィードバックによって完成される。
- エ. 今日の大企業では、戦略は組織の集合的な意思決定の産物として考えられており、企業の経営戦略は一時的なものではなく、長期間にわたって蓄積された産物であることから、アンゾフは「組織は戦略に従う」という命題を提唱している。
- オ. ハーゲルマンが構築した戦略プロセスモデルにおいては、戦略的コンセプトによって誘導された戦略的行動、すなわち誘導的戦略行動は、戦略的計画における既存のカテゴリーや外部戦略に対して適合的である。

問題9 経営戦略と組織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. 熟考的戦略と創発的戦略の2つの概念について、創発的戦略は熟考的戦略を変化させる手段であるといえる。
- 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<sup>えんえき</sup>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狙いとしている。

問題10 戦略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. 戦略コンテキストは、ミドル・マネジャーが戦略コンセプトを問い直す政治的メカニズムである。
- イ. 自律的戦略行動は、戦略コンセプトに合致したものとなる。
- ウ. 構造的コンテキストは、多様性削減のメカニズムとして作用する。
- エ. 戦略コンセプトは、事業ポートフォリオや資源配分による企業の目標設定の根幹になるものである。
- オ. 誘導的戦略行動は、戦略的計画の既存カテゴリーと適合的である。

問題11 ドメインに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ドメインは、既存の事業を包括しなくてもよい。
- イ. ドメインは将来の発展方向ではなく、企業の生存領域を示すものである。
- ウ. ドメインについてステークホルダーの理解が得られるように、曖昧な定義にならないよう注意する。
- エ. 決定したドメインは、競争戦略の観点から競合他社に知られないようにしなければならない。
- オ. ドメイン・ギャップとは、事業領域の理解における関係者間の齟齬<sup>そご</sup>であり、コミュニケーションによってこのギャップを埋めていくことが重要である。

問題12 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13 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. ドメインの策定は、マーケティング近視眼を回避する手段として有効である。
- イ. ドメインは、経営側の定義とメンバー側の定義が異なる場合もある。
- ウ. 3次元によるドメインの定義とは、顧客層、顧客機能、技術の3次元を意味する。
- エ. ドメインは、企業が一度定義すればその後変える必要のないものとして機能する。
- オ. ドメインを定義するためには、競合他社との差別化意識も必要となる。

問題14 企業のコア技術及び組織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. 基礎研究等の技術開発にとどまらず、企業独自の商品開発に結び付けることによって、企業固有の組織能力を蓄積することが可能となる。
- イ. 市場環境や顧客ニーズは短いサイクルで変化するため、企業は、コア技術の領域を定めて強みとして育成すると同時に、その技術を使って多様な商品を開発し、市場に導入する必要がある。
- ウ. 一度確立したコア技術の価値は、環境変化にかかわらず不変であるため、追加的な進化は不要である。
- エ. 技術の方向性を決め、その技術を使った商品を次々と開発することで、企業がコア技術として選択した技術を社会的に認知させ、市場創造を促進することが可能となる。
- オ. コア技術開発の比較的初期の段階においては、いくつかの異なった市場に向けた商品を開発・導入することで、市場のポテンシャルをより正確に評価することができる。

問題15 企業のコア・コンピタ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. コア・コンピタンスとは、会計学用語の「資産」である。
- イ. コア・コンピタンスとは、才能であり、スキルである。
- ウ. ブランドや特許権は、コア・コンピタンスではない。
- エ. あらゆるコア・コンピタンスは競争優位の源泉であるが、逆にあらゆる競争優位はコア・コンピタンスであるわけではない。
- オ. ある時期にコア・コンピタンスであったものが、その後、単なる能力の1つになることもある。

問題16 参入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. 垂直統合における障壁として、企業活動の柔軟性が維持できなくなることが挙げられる。
- イ. アウトソーシングの推進は、参入障壁の構築に効果的な戦略施策である。
- ウ. 製品のフルライン化は、特定の顧客との長期的な取引関係を築くことが難しいため、参入障壁とはなり得ない。
- エ. 企業が戦略グループ間を移動する際、従来採っていた戦略施策と新たな戦略グループの基本戦略の違いが大きいほど、戦略的移動障壁は低くなる。
- オ. 経済的移動障壁とは、企業の組織構造や特性、組織文化のために戦略を変更できない状況を指している。

問題17 経験曲線に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 大きな技術革新により無効化される場合もあるものの、経験効果は、ハイテク製品からローテク製品、生産財から消費財、サービスまで当てはまる。
- イ. 習熟効果とは、特定職務の反復によって、人の器用さを増大させ最も能率的な職務達成方法の学習が進むことである。
- ウ. 経験蓄積により製品性能の向上に関する知識が得られ、その結果、材料節約、製造効率向上、資源代替などが可能になる。
- エ. 経験効果が最も明確に現れるのは価格戦略である。
- オ. 経験効果を生かす戦略は、競合相手に対し最大のマーケット・シェアを獲得することである。

問題18 ブルー・オーシャン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. ブルー・オーシャン戦略では、1つの市場を深く掘り下げ、業界内の売手グループに着目することが求められる。
- イ. ブルー・オーシャン戦略の戦略策定においては、市場の境界を引き直して新たな需要を掘り起こすため、数値を細かくモニタリングすることが重要である。
- ウ. ブルー・オーシャンを切り開くためには、競合他社とのベンチマーキングを通じて、価値を高めていくことが効果的である。
- エ. ブルー・オーシャン戦略を実現するためには、従業員のモチベーションの維持が欠かせないため、ボトムアップによる戦略策定が望ましい。
- オ. ブルー・オーシャン戦略では、競争を無意味にする新しい市場を創造し、差別化と低コストを同時に追求することを重視する。

問題19 需給同期化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. 需給同期化戦略がどこまで緻密に策定されても、市場リスクはゼロにはならない。
- イ. 市場リスクが最小化されるため、企業の系列化の意義が薄れる。
- ウ. リードタイムが短くなるというリスクへの配慮が必要となる。
- エ. 製品種類の絞り込みや定番商品の育成が重要となる。
- オ. 災害等でロジスティクスが混乱した場合には、極端な在庫不足が懸念される。

問題20 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. 事業システム戦略のうち、ビジネスの縦の連鎖、すなわち川上市場と川下市場を縦につなぐ戦略を「事業連結」と呼ぶ。
- イ. 縦の融業化とは、メーカーから小売りに至るまでの取引相手間における協力と融合を指すが、縦の関係にある各機関の意思決定が同期化されるという規模の経済が関係する。
- ウ. 信用、顧客と取引先との信頼関係やブランドに対するイメージは、外部に蓄積された情報であり、企業はその情報を利用することが困難である。
- エ. 需給同期化戦略では、逐次生産と逐次配送が中心となるため範囲の経済は得にくく、平均コストの上昇や競争上の不利益を招く可能性がある。
- オ. 戦略提携を選ぶ理由として、1社で生産するよりもコスト的に優位性があることや管理コストの削減をより達成できるメリットが挙げられる。

問題21 投機型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. 投機型システムは、市場の需要に先立つ大規模な生産のあり方であり、見込み生産に基づく。
- イ. 投機型システムでは製品ラインが拡大するため、1つの製品における品種は絞られる傾向にある。
- ウ. 投機型システムにおいて生じるコストは、独立資本化された個々の流通業者によって分散・分担される。
- エ. 投機型システムでは製品が絶え間なく革新されるため、製品の革新と模倣のサイクルが短くなり、製品の開発サイクルの時間も短縮されていく。
- オ. 投機型システムにおける製品流通においては、流通の系列化が試みられる。

問題22 ミンツバーク&ウォータースによって示された類型モデルのうち、「熟考的戦略」及び「創発的戦略」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 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・明示され、実行のためにフォーマルなコントロールがなされる。戦略は最も創発的である。
- イ. 企業家型では、戦略はトップのビジョンに基づき、計画は明示されず、1人のリーダーによって個人的にコントロールされる。戦略は比較的熟考的であるが創発的となりうる。
- ウ. プロセス型では、戦略はプロセスに基づく。また、戦略は熟考的及び創発的要素の両方を含む。
- エ. コンセンサス型では、戦略はコンセンサスに基づき、トップの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し、そのパターンが普及していく。戦略はかなり創発的である。
- オ. 強制型では、戦略は環境に制約され、行動パターンは、環境の直接的な強制あるいは組織的な選択を通じて環境の支配を受ける。戦略は最も創発的だが、組織内では熟考的となりうる。

問題23 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等の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24 マイルズ&スノーの環境適応タイプによる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. マイルズ&スノーは、戦略と組織の関係を戦略策定と戦略実施の2段階で捉えている。
- イ. 防衛型モデルは、戦略的問題に対して、幅広い市場へ積極的な働きかけをする。
- ウ. 探索型モデルは、技術的問題に対して、ルーチンで統合的な技術の採用で対応する。
- エ. 分析型モデルは、管理的問題に対して、安定的業務と不安定な業務のそれぞれについて組織の構造と過程をいかに差別化するかにより対応する。
- オ. 受身型モデルは、技術的問題に対して、異質な技術を受け入れることで対応する。

問題25 探索型の経営者的問題の対応策に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 事業領域を広くとり、常に発展させていくこと。
- イ. 事業領域における環境の条件と出来事を監視すること。
- ウ. 業界に変化をつくり出すこと。
- エ. 製品と市場の開発によって成長すること。
- オ. 急速な成長もありうること。

問題26 以下に示す<事例>に基づいた場合、B社の経営戦略に関する記述として最も適切なものは、次のうちどれか。

<事例>

「The Power of Dreams」をドメインに持つB社は、二輪事業に始まり、農耕機や発電機、船外機といった汎用事業から四輪事業、さらに航空機事業まで手掛けている。現在、研究段階のロボット技術は、次世代の基幹事業になる可能性がある。いずれの事業も創業者の強い意思でプロジェクトが始まった。しかし、事業の大半は後発であったことから、先行他社と異なる製品開発コンセプトで臨み、数多くの新規事業を成功させた。

特に、B社が開発した航空機は6～7人乗りの小型ビジネスジェット機で、参入障壁が高い市場であった。1986年から研究開発をスタートさせ、2015年に量産1号機の引渡しを開始した。主翼上面のエンジン配置や自然層流翼型、一体成型複合材胴体といった独自技術を開発し、同一クラス最高水準の速度や運用高度、燃費性能、室内サイズを実現した。そのため、市場での評価は非常に高く、試験機の初飛行を迎える前段階で、既にベストセラーが約束された機体でもあった。同機の開発をめぐり、B社でノウハウがなかった技術領域については、専門分野のベテラン技術者を積極的に雇用した。例えば、同機搭載に向けて新規開発されたターボファンエンジンは、ガスタービンの技術が必要であったため、専門技術者を中途採用した経緯もあった。

B社の事業創造は「より豊かなモビリティ文化」の実現を目指して、地道に研究開発を重ねることで、多岐にわたる事業への広がりをもたらしたのである。

- ア. B社の主要事業がいずれも後発であったことから、独自技術を磨いて「より豊かなモビリティ文化」を実現するためのビジネスモデルを構築し、数多くの事業創造が「原動力 (Power)」と関連付けられて集中戦略を展開している。
- イ. B社の主要事業がいずれも後発であったことから、新規事業においては、常に差別化を意識した製品開発コンセプトで臨み、市場も顧客も異なる複数の製品分野を揃えたフルライン化の戦略が展開されている。
- ウ. 新規事業の立ち上げには、経験やノウハウの蓄積による組織能力の構築や信頼性の形成といったプロセスが重要なため、B社では外部人材の獲得を通して知識や技術の移転を伴う多角化戦略によって、リードタイムの短縮を図っている。
- エ. 1つのドメインを通して、B社が培ったモビリティ技術と製品開発力を活用し、航空機事業へ参入した戦略は、創業以来の念願を実現しようとする経営陣の強い意思を反映したものであり、マネジメント・シナジーが作用している。
- オ. 1つのドメインを通して、成長戦略が製品の差別化戦略につながり、それがさらに新規事業への人事戦略につながるといった「鎖構造」を持つ全社戦略が、他社には見られない事業構成とB社の競争優位性を支えている。

問題27 大手物流会社X社は、画一的な荷物を大量に運ぶことを前提としたハブ・アンド・スポーク型の物流網を従来から構築していた。しかし、オンラインショッピング利用拡大による小口多頻度とドライバー不足という環境の変化の中で、物流網改革の課題に直面した。これを打開するために、自前主義からの脱皮を掲げ、小口の保冷配送サービス（コールドチェーン）の国際標準化とオープン化の取組を進めて、国際規格の策定、コンソーシアムの発足を実現した。経営戦略を戦略的計画にブレイクダウンさせる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。

- ア. 抽象的になりがちという経営戦略の弱点を補うために、戦略的計画や経営目標といった具体的指針を策定することが必要となる。
- イ. 国際規格の策定とコンソーシアムによる品質管理戦略と、自前ではなく提携によることで投資を抑制するコスト・リーダーシップ戦略との間には、戦略が密接に関連して競争優位の源泉となる価値連鎖を見出すことができる。
- ウ. 標準化、オープン化戦略には、他社との差別化を困難とするリスクもある。
- エ. 国際規格の策定は、自前主義からの脱皮という大きな戦略と、海外でも質の高いコールドチェーンを確立しようとする成長戦略と品質戦略を実現するための戦略的計画の1つと位置付けることができる。
- オ. 国際規格の認証審査は、新たな事業を立ち上げるために必要な組織能力を高めるプロセスにも貢献する。

問題28 シンボリック・マネジャーに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. シンボリック・マネジャーの特徴の1つとして、文化と文化が長期的な成功に及ぼす影響を敏感に感じ取ることが挙げられる。
- イ. シンボリック・マネジャーの特徴の1つとして、経営陣に高度の信頼を置き、組織の力を頼りに目的を達成することが挙げられる。
- ウ. シンボリック・マネジャーの特徴の1つとして、自らを日常業務というドラマにおける演出家や演技者であると考えることが挙げられる。
- エ. シンボリック・マネジャーは、組織学習の奨励において、率先して働きかけをするトップ・マネジメントのあり方の1つである。
- オ. シンボリック・マネジャーが強力な文化を築くことにより、経営戦略の実効性が高まり、高業績につながる。

問題29 一般的なトップ・マネジメント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. 経営環境における機会探索と組織能力の適合を図るため、リスクの少ない事業を行い、成長の実現に取り組むことである。
- イ. 経営活動が多様化する場合も、その役割は不変である。
- ウ. 法的又は社会的性格を有する職務を遂行する役割を担う必要がある。
- エ. 組織の方針、計画及び業績等に対する意思決定の役割は担うが、株主等の関係者への伝達は部下に委譲することが望ましい。
- オ. 部下に権限の一部を委譲した場合は、外部に対する組織としての責任も一部委譲する。

問題30 トップ・マネジメントや組織文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. シンボリック・マネジャーとは、組織学習や学習する企業文化の形成・維持のためにトップ・マネジメントが果たすべき象徴的役割、又はそうした活動を行う人物そのものを指す。
- イ. 経営者の役割は、経営戦略そのもののデザインというよりはむしろ組織全体の持つ戦略創出能力を引き出すことにある。
- ウ. トップ・マネジメントの基本的機能として、組織への価値注入、ドメイン画定、外部とのインターフェイス、組織学習の奨励の4つが挙げられる。
- エ. ドラッカーによると、トップ・マネジメントの専管事項は、事業・価値観、及び資金配分の2分野とすべきとされている。
- オ. 経営者はもちろん、管理者、上司、同僚の具体的な行動は、組織文化を無意識的に伝承する手段となる。

問題31 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. マネジメント・プロセスが必要となる理由の1つとして、変化する環境に合わせて経営計画も修正する必要があることが挙げられる。
- イ. 上司が制御としてのコントロールに注力しすぎると、場合によっては部下のモチベーションを著しく低下させることになる。
- ウ. 統制システムの設計において、成果を測定する方法には管理者の主観的観察によるものも含まれる。
- エ. フィードバックを実施するためには、過去の結果に左右されないようにあらかじめ基準値は設定しないことが望ましい。
- オ. 計画システムの設計においては、ラインが計画したものをスタッフが調整する折衷方式がとられることが多い。

問題32 マネジメント・プロセスとしての統制システムの設計に当たって検討すべき内容として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 事業部利益、売上高、利益率、成長率等の仕事や成果を測定するための指標を目標として採用する。
- イ. 品質や人材育成の効果は数値で把握できないため、定性的に評価する必要がある。
- ウ. 目標管理システムにおいては、目標値を部下の自己申告に基づいて上司との話し合いで決める場合がある。
- エ. 測定した成果に関するコミュニケーションの仕方については、どのような形でフィードバックをするかもコントロールの効力を増減させる上で重要である。
- オ. 成果の実績と比較されるべき目標変数の水準は、期中の環境変化の影響などから事前の基準値とは異なった水準に設定されることもある。

問題33 <企業の状況>に示した内容に対し、選択すべき<外部資源の活用形態>の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

<企業の状況>

- A. 仕事量が採算に合う規模まで達しないため、利益が出せない。
- B. 新規分野への進出を目指しているが、必要な経営資源を自社で開発している時間がない。
- C. 付加価値を生み出す中核的機能へ、経営資源を集中させる必要がある。
- D. 新製品のアイデアがあっても、商品化のためには、高度な先端技術の研究・実験が不可欠となるが、自社のみで開発できない。
- E. 新製品のアイデアはあるが、製造方法が分からないので、外部企業とギブ&テイク考え方によってノウハウを利用し合い、共に商品化を目指したい。

<外部資源の活用形態>

- 1. 異業種交流
- 2. OEM（相手先商標製品）
- 3. アウトソーシング
- 4. M&A（合併・買収）
- 5. 共同化（共同生産・販売等）
- 6. クロスライセンス
- 7. 産学官連携

- |    |       |       |       |       |       |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ア. | A : 3 | B : 4 | C : 2 | D : 5 | E : 6 |
| イ. | A : 5 | B : 4 | C : 3 | D : 7 | E : 1 |
| ウ. | A : 2 | B : 6 | C : 5 | D : 1 | E : 3 |
| エ. | A : 5 | B : 6 | C : 2 | D : 7 | E : 1 |
| オ. | A : 3 | B : 2 | C : 5 | D : 4 | E : 6 |

問題34 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. バランスド・スコア・カードによる企業価値の測定評価は、多面的な企業の価値的側面を包括的に捉えることができる点で非常に有効である。
- イ. バランスド・スコア・カードは、財務、顧客市場、製品・サービス、学習と成長の4つの視点から抽出される業務評価指標の集まりである。
- ウ. バランスド・スコア・カードで用いられる具体的指標の例として、ROE、マーケット・シェア、製品開発期間、従業員定着率等が挙げられる。
- エ. PDCAサイクルとは、計画—実行—評価—改善のプロセスを連続的に何度も実行することで、らせん状に品質向上や業務改善を推進する連続的サイクルである。
- 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 デジタル変革（DX）について、経済産業省が策定したDX推進ガイドラ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. DX実現の基盤となるITシステムを事業部門ごとのシステムにつなぎ全社アーキテクチャ体制を構築することで経営戦略を実現できる。
- イ. ITシステム刷新が目的となるのではなく、あくまでもビジネス全体としてみた評価がDX推進の基準となる。
- ウ. ビジネス環境の変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、製品・サービス・業務、ビジネスモデル等を変革することで競争上の優位性を確立すればよく、組織、プロセス、企業文化・風土まで抜本的に変革することまでは求められていない。
- エ. IT資産の現状分析、評価を行い、バリューチェーンの強み・弱み、競争領域等の要件を踏まえて、既に投資した事業から撤退しても回収できないコストについては、費やした労力やお金、時間などを惜しんで今後の意思決定に影響を与えることがないことが推奨される。
- オ. DX推進部門の設置、サポート体制の整備、これらを実行できる社外を含む人材の育成が重要であり、その場合に各事業部門で仮説、検証を繰り返すプロセスを確立する必要がある。仮説なしで実行することは望ましいといえない。

問題36 総務省及び経済産業省が策定したAI事業者ガイドラ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. AIライフサイクルにおける具体的な役割を考慮し、政府のガイドラインではAIの事業活動を担う立場としてAI開発者、AI提供者、AI利用者の3つが挙げられるが、データ提供者、業務外利用者については対象外となっている。
- イ. AIガイドラインではイノベーションの促進及びライフサイクルにわたるリスクの緩和を両立する枠組みが求められるが、国際性・多様性から諸外国における各種規制やガイドラインとの整合を意識する必要はない。
- ウ. 人間の尊厳が尊重される社会、多様な背景を持つ人々が多様な幸せを追求できる社会、持続可能な社会の3つの価値が、人間中心のAI社会原則の基本理念として尊重される。
- エ. AIを活用する際には、特定の個人ないし集団へのその人種、性別、国籍、年齢、政治的信念、宗教等の多様な背景を理由とした不当で有害な偏見及び差別をなくすよう努める必要がある。
- オ. AIを安全安心に活用していくために、経営層のリーダーシップのもと、適切なAIガバナンスを構築し、リスクマネジメントを図ることが重要となるが、経営層のコミットメントによる各組織の戦略や企業体制への落とし込み、文化としての浸透まで求められる。

問題37 新規事業の開発に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 海外のスタートアップ・新興企業では、収益化までの必要資金が増大し、投資期間（Jカーブ）が短期化する傾向が窺える。
- イ. 近年、オープンイノベーション推進によって、スタートアップと大企業等との連携が図られつつあるが、日本の大企業は、一般的に自前主義の傾向が強いとの指摘がなされている。
- ウ. スタートアップはイノベーションの担い手であり、大企業は自社の成長戦略の中にスタートアップを対象としたM&Aを組み込むことで、オープンイノベーションによる中長期的な価値向上が実現できると考えられる。
- エ. M&A交渉の際、スタートアップと買収企業の間でスタートアップの非財務情報及びM&Aによるシナジー（相乗効果）の認識をすり合わせ、買収価格に適切に反映させることが重要になる。
- オ. 企業の成長やイノベーション創出のためには研究開発投資が必要であるが、研究開発投資は、M&Aを組み込むことで効率的に企業の成長・価値向上を実現できることになる。

問題38 M&A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. 同業他社に対するM&Aの目的の1つとして、事業を拡大し市場支配力を強めることが挙げられる。
- イ. M&A戦略の目的の1つとして、成長分野への集中が挙げられる。
- ウ. 衰退産業において、企業が生き残りを目指したM&Aを行うことで業界の再編が行われる場合がある。
- エ. 多角化を目指してM&Aを行う場合には、全社戦略ではなく事業戦略を軸にコア・コンピタンス、シナジーを踏まえて考える必要がある。
- オ. M&A戦略の中には、自社グループの再編のために行う戦略もある。

問題39 上場企業におけるこれからの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. 日本企業では近年、営業利益に対する設備投資・研究開発投資の比率が減少しているが、米国企業では増加傾向がみられる。
- イ. 日本は一般に雇用を守ることを重視してきたため、米国と比較すると1人当たり実質賃金は低迷し、低収益・低成長部門からの撤退も雇用維持等の観点から判断が遅れたとみられる。
- ウ. 日本企業は海外事業展開を積極的に進めてきており、2024年の対外直接投資残高をみると、過去10年で大きく増加していることが窺える。
- エ. 日本企業は近年、欧米企業と比較してROA（総資産利益率）の水準が高くなってきているが、これは日本企業が欧米企業に比して、ローリスク・ローリターン<sup>うかが</sup>の行動を取っていることの現れと考えられる。
- オ. 近年は、一般に中長期的な経営戦略・ビジネスモデルやDX（デジタルトランスフォーメーション）は、取締役会において審議・決定されるようになっている。

問題40 バートレット&ゴシヤールは、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。