

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
3級 経営戦略

試験問題

(12 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 PEST分析の検討項目として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 政治的要因
- イ. 心理的要因
- ウ. 経済的要因
- エ. 技術的要因

問題2 企業の本質に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業活動の目的は、株主の利益のみならず、顧客・従業員・取引先・地域社会などの多様なステークホルダーに価値を提供することである。
- イ. 企業の本質とは、外部環境とのやり取りによって様々な資源を確保し、環境に適応しながら、生存し続けることである。
- ウ. 企業は、外部環境と様々な取引を行いながら、事業領域や競争優位の方向性を明確にして、社会全体の発展に寄与する「社会の公器」である必要がある。
- エ. 企業が事業活動を行う中で蓄積される「見えざる資産」は、企業が短期的な利益を最大化するために活用される。

問題3 経営戦略部門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. A社は、ライン部門の発言力がスタッフ部門に比べて強い。A社における経営戦略部門の役割の1つは、本社が策定した全社戦略とライン部門が策定した事業戦略との整合性を図ることである。
- イ. B社は、強力なトップダウンで戦略を策定している。B社における経営戦略部門の主な役割は、トップの戦略に関する考え方を各部門に正しく伝えることである。
- ウ. C社の技術は、市場から高い評価を得ている。C社においては、経営戦略部門に先行して研究開発部門が長期的な事業戦略を策定し、それに合わせる形で経営戦略部門が全社的な経営戦略を策定している。
- エ. D社は、多角化事業を展開している。D社における経営戦略部門の役割は、事業ポートフォリオの観点から、それぞれの事業を全社的にどう位置付けるかを考慮した経営戦略を策定することである。

問題4 次世代事業・新技術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. 技術変化が激しい中で企業が生存していくためには、現事業の様々な要素を見直し、新しいビジネスモデルを創出して、新規事業を開拓する必要がある。
- イ. 経営戦略部門が関わる次世代事業・新技術の策定に関する試みの1つとして、「年功序列型人事制度」がある。
- ウ. 技術開発においては研究開発部門とともに、経営戦略部門もイニシアチブを発揮する必要がある。
- エ. 次世代事業を成長させるためには、戦略的提携やM&Aといった外部資源の積極的な活用も求められる。

問題5 経営戦略部門の戦略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. ベンチマーキングによる実効性の測定
- イ. 経営計画の進捗管理
- ウ. 年度予算の総括
- エ. 資本予算の策定と財務投資分析

問題6 経営戦略部門の諸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. 戦略策定機能とは、企業において長期経営計画、新規事業計画、グループ戦略等を策定する機能のことである。
- イ. 組織化機能とは、組織の基本規程の策定、組織運営のための諸制度の整備、組織の変革等に関する機能のことである。
- ウ. 内部管理機能とは、経営計画と実績の対比、関連会社の管理統制等の機能のことである。
- エ. 情報提供機能とは、自社、グループ企業の他、顧客、取引先に情報提供する機能のことである。

問題7 企業が経営戦略を必要とする理由として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略は、組織目的の達成のために作られるもので、組織の有効性向上を図るために必要とされる。
- イ. 経営戦略は、一貫した経営方針に基づき、持続可能な経営を行うために必要となる。
- ウ. 予期せぬ新たな事業機会や脅威が生じた場合、それらに対処すべき指針として経営戦略が必要となる。
- エ. 経営環境が複雑化しているときには、既存の経営計画を着実に遂行することが経営戦略にとって重要となる。

問題8 経営戦略部門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. 関係する部門だけで企業が守るべき情報開示義務や法律等に対処することが難しくなっているため、経営戦略部門は組織横断的に活動していくための中核的役割を担う必要がある。
- イ. 経営環境の不透明化、不確実性及び流動性に対応するために、経営戦略部門にはスピードを重視するのではなく、コンセンサスを重視した調整役としての役割が求められている。
- ウ. 日本企業が新たな企業パラダイムを創出するためには、経営戦略部門は従来の日本的経営の長所とグローバル化を結び付ける等、独自の戦略を策定することが有効である。
- エ. 経営戦略部門には、各事業部門が抱える経営課題の解決に当たっての命令権はないが、実施部門の視点に立った効果の高い解決手法や実践のしやすい手法の開発能力が求められる。

問題9 事業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. 鉄道会社が自社を「輸送」サービスを提供する企業だと定義することは、物理的定義だとみなされる。
- イ. ドメインの定義が単なる抽象的な表現にとどまらないよう注意が必要である。
- ウ. ドメインを定義する上では、企業の長期的構図についても考えなければならない。
- エ. ドメインが機能するためには、外部環境とのコンセンサスを形成することが重要となる。

問題10 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・コンピタンスは、いかに競争環境が変化しても価値を発揮し続けることができる。
- イ. 市場で容易に調達できる資源は、コア・コンピタンスの構成要素になりづらい。
- ウ. 情動的経営資源は構築に時間と手間がかかるため、優位性の源泉になり得る。
- エ. コア・コンピタンスであるための条件として、模倣困難であることが挙げられる。

問題11 ビジ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. 従来、企業のビジョンや経営理念の多くは抽象的で、漠然とした企業の進む方向を指し示すものとして構築されていた。
- イ. 経営戦略においては、社内だけではなく、広く市場に訴えかけるようなビジョンが必要である。
- ウ. ビジョンとは、実行すべき具体的な施策及び目標である。
- エ. ビジョンは、ドメインと深くかかわり合っており、それらとの整合性が重要である。

問題12 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、技術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13 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将来の魅力と強み（競争力）の2つの次元で捉えることで、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、シェアが高いため利益率が高く、資金を支出する他の事業の重要な資金源となる。
- 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、不況期には資金源となり得ない。
- 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14 戦略的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. 戦略的計画において、外部環境と企業能力の分析は精緻に行われるべきである。
- イ. 戦略的計画を実行するためには、組織の構成メンバーによる戦略への理解が必要である。
- ウ. 戦略的計画を展開する上で、経営理念やビジョンは必要ではなく、具体的な施策が必要である。
- エ. 戦略的計画には、経営戦略の実施・完了までのプランニングが含まれる。

問題15 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. 経営目標はドメイ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. 激変する環境下では、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16 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、原則として経営計画が見直されないため、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17 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具体的に描くことで、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. 高めの目標設定は、社員の負担となり企業全体の成長が止まってしまうため、避けるべきである。

問題18 経営計画の構造に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 財務計画の策定は、マーケティング計画、仕入計画及び経費予算が策定される前になされ、これによって自社の財務内容についてバランスのとれた流動比率や当座比率の目標を定めることになる。
- イ. 経営理念や経営ビジョンは、事業ビジョンや新規事業計画、中長期損益計算書・貸借対照表等とともに機能別計画に位置付けられる。
- ウ. 年次計画とは短期計画を指し、短期の経営目標を達成するための方策を、手順や日程を中心に詳細にまとめた業務計画と数値計画の予算として策定したものである。
- エ. 経営計画においては、基本的に経営戦略の遂行に関する詳細な計画を独立的に立案することが重要であり、どの程度実績を上げ、いかに評価を行うか等の実務的な要件とは切り離して検討すべきである。

問題19 戦略代替案の評価・選択に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 環境は変化することから、戦略代替案が競争優位の持続性を持っているかどうかにかかわらず、変化に応じて別途経営戦略を立案すべきである。
- イ. 大きな利益が期待できる戦略代替案であっても組織のビジョンや目標と整合していないものは、採用すべきではない。
- ウ. 戦略代替案の実行可能性を意識すると現状の延長線上の戦略になりやすいことから、革新的な戦略を生み出すためには、実行可能性を意識すべきではない。
- エ. ある事業の戦略代替案を評価する場合、他の事業単位とのシナジーがなければ事業間の関係を考慮する必要はない。

問題20 A社は西日本を中心に売上100億円をあげる老舗の米菓子メーカーである。関西では誰もが名前を知っている有名ブランド「X煎餅」を有し、これまでのところ、安定した企業経営を続けてきた。昨今、大手スーパーが手掛ける低価格のプライベート・ブランドの影響で市場のシェアが低下してきたため、A社は新たな戦略を展開することとした。戦略として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. A社は自社の強みを把握し、それを活かすために西日本の市場調査を行い、対象顧客を見極め、価格帯を下げることなく投入できるように、商品開発・新商品投入を行う。
- イ. 売上を維持するために過去に取り組んで成功しなかった東日本への事業展開を果たすべく、今度こそ市場参入を成功させるために、東日本市場への投入商品はこれまでと同じくA社の看板商品「X煎餅」を使い、これまで以上の広告宣伝費を投入する。
- ウ. これまで国内産の原材料を中心的に使い、自社工場での生産にこだわってきたが、伸び悩む売上に対し、品質を変えることなく損益分岐点を下げるように海外の原材料の利用、生産の一部をアウトソーシングする。
- エ. 西日本に強い「X煎餅」の商品ブランドを毀損しないようにしつつも、売上を拡大させるために、大手スーパーのプライベート・ブランドの価格帯に競合する商品としてサブ・ブランド商品を投入する。

問題21 戦略策定プロセスにおける外部環境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. 外部分析では、自社を取り巻く環境や事業そのものの確実性、不確実性を認識し、より確実性の高いものを対象に分析を掘り下げることが必要となる。
- イ. 脅威とは、戦略的適応が適切でない場合に企業成長や利益の大幅な悪化につながるおそれのある環境の事象やトレンドを指す。
- ウ. 企業の置かれている現在の状況のみを把握して行われるのが経営環境分析であり、機会を利用し脅威を避けるのが望ましい。
- エ. 機会の分析においては、今後対象とする顧客や業界などのミクロ環境に焦点を当て、現在の政治や文化といったマクロ環境は対象としない。

問題22 経営戦略策定のプロセスのうち、経営戦略の実行計画に関する下線部①～③の記述について不適切なものは、いくつあるか。

①経営環境の分析、自社能力の分析、戦略的代替案の構築と評価・選択を踏まえた経営目標の設定の次に必要となるのが、具体的な数値計画や行動計画などの実行計画の立案である。この実行計画には、②期間別の長期・中期・短期計画があり、また③組織階層別に分けられた販売計画、生産計画、研究開発計画などが挙げられる。

- ア. なし
- イ. 1つ
- ウ. 2つ
- エ. 3つ

問題23 経営理念が個々の組織構成員へ浸透することによって実現される効果に関する記述として不適切なものは、次のうちいくつあるか。

- a. 組織の公式的な規則がなくても、個々の行動の調整が可能となる。
- b. 意思決定が早くなる。
- c. 組織構成員に理念的なインセンティブを与えることにより、モチベーションが高まる。

- ア. なし
- イ. 1つ
- ウ. 2つ
- エ. 3つ

問題24 持続的な企業価値を生み出す企業経営のあり方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、リスクに備えつつ、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を維持・強化し、持続的なビジネスモデルを実現する方策である。
- イ. 経営者が描く将来像としての経営戦略が根底にあり、その上に企業理念・企業文化、ビジネスモデル、経営判断等が構築され、総合的に企業が進むべき方向や戦略を決定する際の価値観が形成される。
- ウ. ビジネスモデルは、事業を通じて顧客や社会に価値を提供し、持続的な企業価値向上につなげる仕組みであり、競争優位性の確立・維持、事業化により稼ぐ力を示す設計図となる。
- エ. 上場企業を中心に、財務と経営戦略の結合による財務戦略部門（FP&S）創設など、縦割りの資金調達・運用や経理業務に限らず、リスクや投資判断により将来の経営陣の意思決定、戦略的な計画に貢献せんとする組織横断的な指向が高まりつつある。

問題25 プロダクト・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. プロダクト・イノベーションには、予期しない偶然や失敗を契機に成功に至ったケースがみられ、往々にして画期的な新製品開発につながった。
- イ. 液晶技術を応用したテレビの開発・販売は、以前のブラウン管テレビを一掃してしまうプロダクト・イノベーションである。
- ウ. プロダクト・イノベーションが競争の争点となる段階では、いかにして消費者ニーズに合致した製品を開発するかに重点が置かれる。
- エ. Q Cサークル等の小集団活動は、プロダクト・イノベーションの源泉である。

問題26 業界競争環境は、「競争要因の数」と「優位性構築の可能性」の2軸によって、特化型事業、規模型事業、分散型事業及び手詰まり型事業の4つに分けられる。それぞれの事業に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 特化型事業とは、競争要因がいくつか存在するが、特定の分野において、ユニークな地位を築くことによって優位性構築が可能となる事業のことである。ある市場セグメントの中におけるシェアが収益性の決定要因となる。計測機器業界や医薬品業界がこれに当たる。
- イ. 規模型事業とは、規模の利益を追求することによって優位性を構築できる事業のことである。差別化を試みてもむしろコスト高になり、顧客にその価値が認められにくい。汎用的性格の強い半導体メーカー等がこれに当たる。
- ウ. 分散型事業とは、競争要因が数多く存在し、圧倒的な優位性構築が困難な事業のことである。全国展開しているファミリーレストラン・チェーンがこれに当たる。
- エ. 手詰まり型事業とは、優位性構築が困難な事業のことである。成熟期及び衰退期の産業において、大規模化の限界に至った事業や慢性的な供給過剰の状態にある業界等が挙げられる。

問題27 業績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. 流動比率は、収益性を分析する指標である。
- イ. 自己資本比率は、成長性を分析する指標である。
- ウ. 当座比率は、安全性を分析する指標である。
- エ. 株主資本利益率（ROE）は、企業の総合的な事業活動の利益率を分析する指標である。

問題28 経営環境分析におけるフレームワークに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 3C分析は、3要素から自社環境を分析するフレームワークであり、事業の成功に向けた要因を見つけることを目的としている。
- イ. SWOT分析は、縦軸を内部環境と外部環境、横軸をプラス要因とマイナス要因に分けて分析するフレームワークで、初期の段階の環境分析で用いられることが多い。
- ウ. 5Force分析は、自社を取り巻く環境要因について5つの要素に分けて分析するフレームワークで市場収益構造、競合優位性、自社収益性などの把握に適している。
- エ. PEST分析は、外部環境を4要因に分類し、自社に与える影響を分析するフレームワークであり、主としてマイクロ環境の分析に向いている。

問題29 業界内部の競争を支配する5つの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. 参入障壁が低く新規参入が容易な産業ほど、競争は激化する。
- イ. 業界内の競合状況は、同程度の規模の企業が多く存在するときに激しくなる。
- ウ. 強大な力を持っている買手に販売している企業は、大きな収益を上げることは難しい。
- エ. 部品や原材料等の商品を供給する企業が多いときに売手の交渉力が強くなる。

問題30 新規に創業した企業にとっては、外部資源の活用が経営戦略策定上の課題となる。経営資源獲得に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 地方公共団体の運営する研究機関には、大学等の機関と地元の中小企業の連携を図ることにより、中小企業に必要な経営資源を提供する役割がある。
- イ. 大学と利益配分、リスク配分及び特許の所有権等の明確な契約を締結することで、TLO（技術移転機関）を通じて大学発の技術を活用し、中小企業が主体性を持って新規事業の創出を図ることも可能である。
- ウ. ビジネスインキュベーターとは、ビジネスのアイデアを事業化させ、自力で生存できるように支援する機関のことである。
- エ. インキュベーション・マネジャーの主たる役割は、入居企業間の相互交流を促すことである。

問題31 自社能力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. 定量的分析に基づく業績分析において、特に指標として用いられるのが財務的指標である。そのうちROA（総資産利益率）は、成長性分析の指標である。
- イ. ベンチマーキングとして競合企業の経営指標等を比較することは、自社能力の分析には含まれない。
- ウ. 競争優位の源泉を確保するために、目に見えてこないコア経営資源に対して長期的な視点から投資するかどうかは、企業にとって重要な意思決定事項である。
- エ. ブランドイメージや企業イメージを具体的に測定するためには、現在の顧客に対して費用と時間の面からインターネット調査を実施することで十分な情報が収集できる。

問題32 ポジショニング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. リーダーは、市場シェアが高いので、その市場が成長すれば自然と自社製品の売上が増大することから、市場全体の拡大を図ることが必要である。
- イ. フォロワーは、先行する競合が成功した路線を模倣することで、低コストに利益を上げる戦略が有効となる。
- ウ. ニッチャーは、リーダーやチャレンジャーと競合しにくい分野に経営資源を集中させる戦略をとる。
- エ. チャレンジャーは、最も収益性の高い分野に経営資源を集中してその分野でリーダーとの競争に勝ち、将来は市場のリーダーになることを目指すべきである。

問題33 多角化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. 主力製品がライフサイクルの成長期にあるときは、多角化が志向されやすい。
- イ. 非関連多角化においては、これまでの業務上のスキルや経験が活用しにくいことから、一般的な管理スキルが要求される。
- ウ. 化粧品メーカーが既存の訪問販売員のチャンネルを利用して、健康食品を販売する場合、主に投資シナジーが期待できる。
- エ. 多角化ではシナジーの創出が重要であることから、シナジーが存在しない事業領域においては多角化するメリットがない。

問題34 シナジーに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 類似製品に対する研究開発の残存効果は、投資シナジーである。
- イ. 工場機械の共通利用による追加投資の節約は、生産シナジーである。
- ウ. 生産資材の一括大量仕入による購入価格の割引は、販売シナジーである。
- エ. 施設や人員の高度な活用によって生じる生産面での結合効果は、マネジメントシナジーである。

問題35 製品市場マトリックスに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 市場開発戦略において企業がとるべき方策としては、マーケットシェア拡大と需要規模拡大の2つが考えられる。
- イ. 市場浸透戦略のポイントは、顧客セグメントや市場セグメントをどのように再編するかにある。
- ウ. 製品開発戦略のためには、既存の市場や顧客が何らかの新規性を感じる製品の開発ができるかどうかが重要になる。
- エ. 企業の海外市場への進出は、市場浸透戦略の一環である。

問題36 動機付けに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. マズローの5段階欲求説においては、生理的欲求、金銭的欲求、安全への欲求、尊厳への欲求及び自己実現への欲求の5つの欲求を持っており、これらの欲求は低次元から高次元への階層を形成すると言われている。
- イ. X理論・Y理論とは、マクレガーによって提唱された理論であり、X理論では、人間は元々仕事をするのが嫌いで、強制や統制がないと動かないと捉える。一方で、Y理論では、人間は仕事が嫌いではなく、自ら設定した目標に対しては、その報酬により積極的に動く捉える。
- ウ. ハーズバーグが提唱した「動機づけ—衛生」理論によると、動機付け要因として、仕事の達成感、やりがいのある仕事、重い責任、成長と発展などが挙げられる。一方、衛生要因には、組織の政策と管理、労働条件、給与などが挙げられる。
- エ. 期待理論における組織メンバーに影響を与える動機付け要因の1つとして、職務遂行の努力が成果につながるという「期待」が挙げられる。

問題37 意思決定における分析手法に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 4P分析とは、企業の収益性の要因を分析するためのフレームワークであり、自社の経営資源を価値、希少性、模倣性、組織の4つの観点から評価する手法である。
- イ. 規模の経済性は、コスト・リーダーシップを目指す企業にとって、戦略策定の1つの根拠となるものである。
- ウ. PIMS（マーケティング戦略の収益効果）の問題点の1つとして、企業の関心が投資収益率に集中し、他の要因を排除していることが挙げられる。
- エ. リアルオプションを利用する場合、オプションの価値算定の基準として考えられるものは、投資収益率又は株主資本利益率である。

問題38 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. 貸借対照表は、企業の財政状態を表し、毎期、各勘定科目の残高は累積していく。
- イ. 損益計算書は、企業の経営成績を示し、会計期間が終わり翌期首になると、各勘定科目の残高はゼロに戻る。
- ウ. キャッシュ・フロー計算書とは、1会計期間におけるキャッシュ・フローの状況を「営業活動」、「製造活動」及び「財務活動」の区分ごとに表示したものである。
- エ. 財務諸表4表とは、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及びキャッシュ・フロー計算書を指す。

問題39 マーケティングに関する記述として不適切なものは、次のうちいくつあるか。

- a. マーケティングとは、顧客のニーズに自社の製品・サービスを適合させることである。
- b. マーケティングは機能別戦略であるが、全社的な戦略の一環として扱うようになってきている。
- c. マーケティング戦略の実際の実行プログラムとして考えられるのが、マーケティング・ミックスである。
- d. 古くは流通業者や顧客に製品やサービスを売り込むプル戦略が中心であったが、顧客ニーズが多様化・複雑化した近年では、プッシュ戦略を活用するようになってきた。

- ア. 1つ
- イ. 2つ
- ウ. 3つ
- エ. 4つ

問題40 マーケティングの4Pに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 発売直後から高い価格を設定し、価格にそれほど敏感でない訴求力の高い顧客に販売することで、製品開発に費やした資金を早期に回収する戦略を市場浸透価格戦略という。
- イ. EDI（電子データ交換）やジャスト・イン・タイムなどは、現在の流通戦略において重要な存在となっている。
- ウ. 既存製品の寿命を計画的に縮め、新製品の需要を喚起させることを、計画的陳腐化戦略という。
- エ. テレビや新聞、雑誌などの媒体に自社の活動を取り上げてもらうことは、広報活動の1つである。