禁転載複製

「中央職業能力開発協会編」

令和８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

（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８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。

禁転載複製

問題１　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、組織の長期的なあり方ではなく、短期的な利益最大化を達成するためのものである。
イ．経営戦略の優劣は、企業の業績格差に大いに影響を及ぼしている。
ウ．経営戦略は、企業と環境の関わり方、すなわち、環境適応のパターンを示すものである。
エ．経営戦略には、曖昧なビジョン又は夢に近いものから、より具体的なアクション・プランに近いものまで様々なレベルがある。
オ．経営戦略は、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。

問題２　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．アンドリュースは、戦略実行のための行動を支える組織プロセスの構成要素として、測定、評価、動機づけ、統制及び啓発からなると指摘した。
イ．経営戦略の実行の段階よりも策定の局面において、企業におけるマネジメント・システムやトップのリーダーシップに注目しなければならない。
ウ．経営戦略の策定においては、一定の選択を行う前に企業の現状の能力や潜在能力をできる限り主観的に評価しておく必要がある。
エ．経営戦略の策定の段階よりも実行の局面において、企業環境における機会と脅威をより一層確認し、代替案に対するリスクをある程度予測しなければならない。
オ．企業が、産業構造との相互関係に注目し自分たちの強みや弱みを評価する段階は、戦略実行においてであり、戦略形成においてではない。

問題３　分析型戦略論の展開に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

ア．競争手段の多様化と製品開発競争の激化に伴い、マーケティングだけでなく、製造や研究開発等の複数の職能分野においても競争優位性の確立という観点から、競争戦略論が統合された。
イ．ＰＩＭＳ（Profit Impact of Market Strategies）の示唆によれば、ＲＯＡ（Return On Assets）に最も大きな影響を与える要因は、市場シェアである。
ウ．市場シェア上昇の規定要因として、製品の品質や売上高新製品比率、マーケティング費用等が挙げられる。
エ．分析型戦略論においては、戦略の合理性、すなわち企業の目的達成のために、いかに経営資源を合理的に展開すべきかを主要な課題としている。
オ．分析型戦略論の視点に立つと、組織には、緻密に策定された経営戦略と一致した合目的的行動が要求されることとなる。

禁転載複製

問題４　以下に示す経営戦略の＜構成要素＞である①～③に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

＜構成要素＞
①ドメインの決定（何を誰にどのように提供するか）
②調達・生産・販売等、自社で担う機能の決定（どの機能を自社で担うか）
③自社の経営資源の展開（どのような能力を蓄積、配分するか）

ア．３つの構成要素は、互いに独立的に自由度を持って決定する必要がある。
イ．３つの構成要素は、将来の方向を示すものであるが、同時に現状の課題についても検討する必要がある。
ウ．３つの構成要素の中でも、基点となるのはドメインの決定である。
エ．自社で担う機能を決定する場合には、全ての機能に競争優位と付加価値の源泉をどのように求めるかを決める必要がある。
オ．経営資源の現在の配分方法が、その将来の蓄積パターンに影響を及ぼす。

問題５　多角化企業における経営戦略の階層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．多角化戦略の決定は、全体戦略のテーマである。
イ．コスト・リーダーシップ、差別化及び集中化といった基本戦略の選択は、全体戦略のテーマである。
ウ．人事部が経営資源を活用し、目標を達成することは、機能別戦略のテーマである。
エ．いかにして競合他社に対する競争上の優位を確保するかは、事業戦略のテーマである。
オ．研究開発や販売促進といった内容は、機能別戦略のテーマである。

問題６　生産戦略及び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．生産戦略の目的は、自社の置かれた環境、生産設備等を含む自社の経営資源を的確に分析し、そこから導き出される今後の方向性や企業のあり方を企業内外に明確に打ち出すことである。
イ．生産戦略とは、競争力の維持・向上という目的に関して一貫性を持った、生産に関する意思決定や関連する機能横断的な戦略のことである。
ウ．生産のスケジュール管理においては、リードタイムに応じた納期を設定し、それを基点として適切な生産計画・日程計画を立て、工程能力を調整し、進捗管理を厳格に行う必要がある。
エ．生産戦略には、収益性の低い製品や競争力の弱い製品を整理し、望ましい製品ポートフォリオを実現するための生産品目の管理が含まれる場合もある。
オ．生産活動における原価管理とは、生産に関わる標準原価や許容原価を設定し、生産コストを維持・削減するための管理活動のことである。

禁転載複製

問題７　グループ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．系列や関連会社の中で、これまで資金援助を行ってきた会社を吸収合併し、子会社として運用するパターンがある。
イ．子会社のコントロール方法として、親会社による役員派遣や技術指導などが挙げられる。
ウ．買収による子会社化のデメリットとして、企業文化の衝突などの統合プロセスの難しさが挙げられる。
エ．日本企業は、欧米企業と比較し子会社を多く抱えているため、財務的に安定的かつ確実性の高い厳格な運用がなされる傾向にある。
オ．子会社化のメリットの１つとして、密な協力関係を築き、子会社の持つ技術を親会社の製品開発などに活かせることが挙げられる。

問題８　分析型戦略の短所に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

ア．分析型戦略の根幹をなすのは、経済合理性の追求である。これは、いかに少ない投入で産出を最大化するかという効率性に注力することになるため、資源の有効な配分を考慮できないこともある。
イ．分析型戦略の精度を必要以上に高めると、戦略策定を担当するスタッフへのパワーの集中やスタッフ数の肥大化によって、組織の硬直化を招く。
ウ．ＰＰＭマトリックスを用いてＲＯＩ（Return on Investment）を極大化できるような投資代替案を選択する分析型戦略は問題発見型の戦略であり、企業が直面する問題を解決するには限界がある。
エ．環境の構造的変化を読み取ろうとするよりも、表層的な変化にのみ注目するのが分析型戦略の特徴であるため、今日のように環境の変化が激しく予測不可能な状況では、環境分析そのものが難しくなる。
オ．いったん分析型戦略がトップやスタッフによって策定されると、その他の組織構成員はその戦略を遂行することを求められるため、積極的に戦略に参画しコミットする動機づけが損なわれてしまう。

問題９　ピータースの７Ｓモデルの要素として当てはまるものは、次のうちどれか。

ア．経営スタイル（Style）
イ．速度（Speed）
ウ．持続可能性（Sustainability）
エ．シナジー（Synergy）
オ．規模（Scale）

禁転載複製

問題10　企業・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．事業の１つを「交通の便が良い場所で、コーヒーを廉価（れんか）に提供する」と定義づけることにより、例えば、「自宅の居間でくつろいでコーヒーを飲むような環境を提供する」と定義した他のコーヒー・チェーンとは、事業展開の方針が異なってくる。
イ．エイベルの３次元によるドメイン定義とは、顧客層・顧客機能・ステークホルダーの３つの要素を意味している。そのいずれか１つでも異なれば、事業の展開が他社とは異なってくる。
ウ．企業ドメイン及び事業ドメインは、企業の成長に合わせて見直す必要がある。
エ．経営者がドメインの定義を明確に提示することにより、従業員が企業の進むべき方向性を認識できるとともに一体感を持てるようになり、企業の社会的な存在意義を顧客に知らしめることができる。
オ．企業のドメインは、経営者が定義すればそれで良いというわけではなく、自社が何をしている企業なのかを適切な言葉で表現し、従業員を含めたステークホルダーに理解してもらい、合意を得ることが重要である。

問題11　事業定義のための代替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．製品志向の事業定義には、自社の強みを明確にしやすいという利点がある。
イ．機能志向の事業定義を行うことで、顧客ニーズを基軸とした戦略立案が可能となる。
ウ．機能志向の事業定義では、競争相手の範囲が広がる可能性がある。
エ．製品志向の事業定義は、技術革新による代替の影響を受けにくい。
オ．事業定義の方法は、企業の成長機会の認識に影響を与える。

問題12　経営資源の蓄積、活用及び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．情報的経営資源の中には、全社的な戦略として意図的に獲得を目指さなくても日々の活動の中で蓄積されるものがある。
イ．ＰＩＭＳは、複数事業間のシナジーについて分析する場合には適していない。
ウ．既存の経営資源を活用できる事業であればシナジーを発揮できるので、自社のドメインにかかわらず多角化を図るべきである。
エ．他の企業によって模倣及び複製がされにくい、その企業ならではの経営資源は、競争優位の源泉になりうる。
オ．日本において伝統的に採用されてきた「能力ベース経営」では、資金的資源の配分だけではなく人的資源の配分も重視されてきた。

禁転載複製

問題13　ＰＰＭの問題点に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

ア．成長予測が不正確であること
イ．ＳＢＵ（戦略的事業単位）と事業部とは異質のものであること。また、ＳＢＵの定義基準が明確でなく、定義づけが困難であること
ウ．コントロール・システムが不整備であること
エ．成熟事業を軽視していること
オ．プロダクト・ライフサイクルの観点が欠如していること

問題14　自社が保有する資源を有効に活用する「資源ベース論」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

ア．「資源ベース論」の前提は、「企業はそれぞれ資源の独自の束（組合せ）を所有しており、各企業は根本的に異なる」というものである。
イ．不動産、生産設備等の有形固定資産は、企業経営において重要なものであり、一般に他社との差別化によって持続的な競争優位の源泉とすることができる。
ウ．無形資産としては、会社の評判、文化、技術的知識、蓄積された経験等が挙げられる。
エ．無形資産は、多角化による事業範囲拡大の際に価値ある基盤となりうる。
オ．組織のケイパビリティは、資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方、組織ルーチン等によって決まり、企業活動の効率性を左右するとともに競争優位の源泉となりうる。

問題15　未開拓の市場へ他社に先駆けて参入する場合の一般的な意思決定における競争優位性の考え方として不適切なものは、次のうちどれか。

ア．先行者としてのリスクは大きいが、経験効果を得てコスト削減を実現し、低価格戦略によって他社の追随を防げることから、参入を決めた。
イ．需要の本格的な顕在化には一定の時間を要するものの、関連特許の戦略的取得を通じて技術的優位性を確保し、当該分野でのリーダーシップを発揮できることから、参入を決めた。
ウ．新製品開発のために多大な投資が必要となるが、製品の生産において不可欠な資源を先に囲い込めることから、参入を決めた。
エ．後発企業の参入が予想されるが、顧客のスイッチングコストを高める方策を講じられることから、参入を決めた。
オ．技術的な不確実性はあるが、いち早く顧客からのフィードバックを得て、改良につなげられることから、参入を決めた。

禁転載複製

問題16　競争優位性の決定に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

ア．ある業界において類似した戦略を採っている企業グループのことを戦略グループというが、企業がある戦略グループから別のグループに移動しようとする際に、新しいグループで必要となる戦略が従来の戦略と矛盾するときにはその移動は困難となる、このような障壁を組織的移動障壁という。
イ．差別化戦略はニッチ戦略とも呼ばれ、特定の顧客グループ、製品種類、地域市場などに焦点を当て、資源を集中投下し、優位性を確保する戦略である。
ウ．コスト・リーダーシップ戦略とは、競合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。
エ．差別化戦略における「差別化」の方法は、製品設計やブランド・イメージの差別化、テクノロジーの差別化、製品特長の差別化、顧客サービスの差別化などいくつかあるが、このうちいずれか１つに集中することが理想とされる。
オ．ポーターによる「５つの競争要因」は、業界関係者が固定化した成熟産業においては活用できない一方で、成長段階にある産業や市場では活用余地が大きい。

問題17　ブルー・オーシャン戦略の原則に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

ア．市場の境界を引き直す。
イ．細かい数字は忘れ、森を見る。
ウ．既存の需要を一段高いレベルで活性化させる。
エ．正しい順序で戦略を考える。
オ．組織面のハードル（従業員の意識、経営資源、モチベーション、政治的抵抗）を乗り越える。

禁転載複製

問題18　経営分析のフレームワークを示す＜Ａ群＞と、それに関連する＜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．３Ｃ分析
ｂ．ＳＷＯＴ分析
ｃ．ＶＲＩＯ分析
ｄ．バリューチェーン

＜Ｂ群＞
１．分析の際には、外部環境よりも内部環境に重点を置く。
２．業界構造の分析に利用できる。
３．売上高や在庫金額などの指標に基づいて、重要度に応じて管理する。
４．市場分析、競合分析及び自社分析を行う。市場分析では、自社の製品やサービスを購買する意思や能力のある潜在顧客を把握する。
５．政治、経済、社会及び技術といったマクロ環境を分析できる。

ア．ａと５
イ．ｂと１
ウ．ｂと４
エ．ｃと３
オ．ｄと２

問題19　事業システムとしての製販統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．製販統合による需給同期化の効果として、流通在庫量を減少させ、コスト削減や範囲の経済性を得ること等が挙げられる。
イ．製販統合により在庫リスクを低減することができるが、品切れによる機会損失の可能性もある。
ウ．流通業者が主導する製販統合では、他のメーカーとの取引において、製造業のノウハウを活かすことができる。
エ．製販統合の効果は、需要の変動が大きく、製品ライフサイクルが短い業種で特に期待できる。
オ．製販統合により多頻度小口での受発注が可能となり、棚卸資産回転率を上げることができる。

禁転載複製

問題20　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．市場の変化に対する自社のリスクが低減される。
イ．製品ラインの拡大や製品革新、系列化等の意義が薄れる。
ウ．逐次生産及び逐次配送が中心となるため、災害や事故によるリスクが高まる。
エ．投機性が低くなり、規模の経済性の実現は難しくなる。
オ．定番に集中しない幅広い製品戦略を展開することが可能となる。

問題21　以下に示す記述Ａ～Ｅにおいて、範囲の経済に分類できるものとして適切なものの組合せは、次のうちどれか。

Ａ．半導体メーカーが同一工場で生産量を２倍に増やして、ウエハー１枚当たりのコストを下げる。
Ｂ．石油化学メーカーが、既存製品の製造から生じる副産物の精製を事業化する。
Ｃ．航空会社が他の航空会社と共同運航して、集客コストを下げる。
Ｄ．飲料メーカーが同一製品の生産ラインをフル稼働させて、固定費を吸収する。
Ｅ．鉄道会社が遊休地を活かして不動産業へ進出する。

ア．Ａ、Ｂ、Ｄ
イ．Ａ、Ｃ、Ｄ
ウ．Ａ、Ｃ、Ｅ
エ．Ｂ、Ｃ、Ｅ
オ．Ｂ、Ｄ、Ｅ

問題22　経営戦略の類型化に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

ア．防衛型組織では、自社のドメインの中で卓越性を維持するために事業領域外での開発も積極的に取り組む。
イ．防衛型組織では、効率的に財又はサービスを生産し続けるために垂直統合の実施を図る。
ウ．探索型組織では、新しい製品・市場を見いだすことを志向するために事業領域を絞り込む。
エ．探索型組織では、数多くの多様な活動を円滑に行うために実質的執行グループの任期を長くする。
オ．分析型組織では、比較的安定した事業領域を持つ一方で、変動的な事業領域を持つことから、マーケティングと研究開発の専門家グループに最も大きな力を持たせるのがよい。

禁転載複製

問題23　プロセス型戦略等の戦略タイプに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

ア．偶発的に組織内から生み出される戦略は、実行プロセスの妨げとなるため、未実現戦略として保留する。
イ．プロセス型戦略では、イノベーションの創発を狙いとしているため、演繹的でリスク回避の要素が強い分析型戦略との相互作用は、考慮されない。
ウ．いずれの戦略タイプを採るにせよ、戦略実行に際して組織が大きな障害となる場合、戦略を組織に合わせて修正する。
エ．熟考的戦略は、分析的なアプローチに基づく戦略的計画と同義である。
オ．プロセス型戦略の場合、トップ・マネジメントは自ら戦略を実行する。

問題24　企業の競争地位に応じて選択すべき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．リーダー企業は、価格競争をなるべく回避する戦略を採る。
イ．リーダー企業が選択すべき製品戦略は、フルライン化である。
ウ．チャレンジャー企業の市場目標は、特定の市場セグメントにおいて、最大の市場シェアを獲得することである。
エ．ニッチャー企業の基本方針は、限られているが質の高い経営資源を得意分野に徹底して集中させることである。
オ．フォロワー企業は、リーダー企業が開発する製品・サービスを模倣することにより、コストを軽減する。

問題25　ミンツバーグ＆ウォータースの戦略形成類型において、トップが戦略の方向性を示し、具体的内容は原則下位組織に委ねられる戦略として適切なものは、次のうちどれか。

ア．計画型
イ．起業家型
ウ．プロセス型
エ．傘型
オ．コンセンサス型

禁転載複製

問題26　新興の鉄鋼メーカーであるＢ社は、元々は別の産業に属する企業であった。しかし、数年前に突如鉄鋼業界に参入し、豊富な資金力をもとに、次々と世界的な鉄鋼メーカーの買収を繰り返すことにより、急激な成長を果たし、規模において世界有数の地位まで上り詰めた。今後、Ｂ社が更に規模を拡大させていくために採るべき施策として不適切なものは、次のうちどれか。

ア．これまでに確保した経営資源を基礎研究や製品開発に大規模に投入し、特殊性の高い製品や用途の専門性の高い製品の開発を目指す。
イ．投資銀行やファンドと協力し、ＴＯＢ等の積極的な企業買収を行い、規模の経済性を追求する。
ウ．更なる買収資金調達のために、オペレーションの徹底的な効率化によるコスト削減を行う。
エ．周辺産業や他国の鉄鋼メーカーとの包括的な提携を実現し、範囲の経済性を追求するために積極的な投資を実施する。
オ．豊富な資金力を活かして積極的に設備投資を行い、規模の経済性による更なる低価格化を目指す。

問題27　抽象的になりがちな経営戦略は、実際の運用に当たって具体的な戦略的計画にブレイクダウンする必要がある。戦略的計画へのブレイクダウ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．外部人材の獲得による知識移転
イ．経営理念を持つリーダーの育成
ウ．独自の流通システムの構築
エ．海外取引先の品質に関する意識改革
オ．企業ドメインの設定

禁転載複製

問題28　組織戦略と組織構造に関する記述Ａ～Ｅのうち適切なものの組合せは、次のうちどれか。

Ａ．マトリックス組織の長所として、指示・命令系統の調整が容易で維持のコストを抑えられることが挙げられる。
Ｂ．事業部制組織の短所として、規模の経済が享受できないことが挙げられる。
Ｃ．職能別組織の長所として、各部門の利益を追求することで組織全体の利益を最大化できることが挙げられる。
Ｄ．事業部制組織の長所として、各事業部に大きな権限が与えられるため、問題解決がすばやくできることが挙げられる。
Ｅ．マトリックス組織の長所として、各部門の専門的な知識を保持・深耕できることが挙げられる。

ア．ＡとＢ
イ．ＢとＤ
ウ．ＢとＥ
エ．ＣとＤ
オ．ＣとＥ

禁転載複製

問題29　以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、＜Ｘ社長が就任後に採った行動＞①～⑤のうち不適切なものの組合せは、次のうちどれか。

＜事例＞

Ｅ社は、創業40年を迎える従業員数100名の建設業者で、長年、主に大手建設業者の中小受託事業や二次請けを行ってきた。結果として、従業員の給料も安く、仕事に誇りが持てないという問題があった。一方、Ｅ社は、わずかながら一戸建て住宅の直接請負も行ってきた。仕事は、地元顧客のものだけでなく、遠方の顧客からの依頼であっても無理をして注文を受けていた。前社長の退任に伴い、新しく社長にＸ氏が就任した。

＜Ｘ社長が就任後に採った行動＞

①　前社長が築き上げてきたこれまでの経営方針に従い、大手建設業者の中小受託事業や二次請けという立場を継続し、安定を求めることとした。

②　これからは、更に地域に根ざした建設業になりたいとの思いを込め、「地域のお客様の幸せな暮らしの場を創造することを通じて、お客様からずっと愛される誇り高き建設屋を目指します」という経営理念を掲げた。

③　製品による差別化戦略を打ち出した。Ｅ社では、多少割高であっても、安心・安全な建材を使った家、健康に住める家を提供することに決めた。例えば、環境ホルモン等の有害物質を極力含まない化学塗料や接着剤、あるいは昔ながらの自然素材を多く使った家である。

④　サービスによる差別化も検討した。そこで、Ｅ社では、特に、家を建設している間のサービス及び建設した後のサービスを充実させることにした。建設中に見学会を実施して、建設後には見えなくなる基礎部分、断熱材、耐震の状況等、見て理解を深めてもらう機会を設けた。家が完成した後には、家に不具合はないか、新たな要望はないかを聞くための定期訪問を行うことを決め、実施できる体制を整えた。

⑤　高齢化の進む地域からは撤退し、都市部における富裕層の子持ち家庭向けの住宅事業に参入することを検討した。

ア．①と②
イ．①と③
ウ．①と⑤
エ．②と⑤
オ．③と④

問題30　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．組織文化は、社員の自律的な行動を促進する要因として注目されてきた。
イ．トップ・マネジメントを交代することは、組織文化を変革する手段の１つである。
ウ．優れた組織文化であっても、常にプラスの効果だけをもたらすとは限らない。
エ．組織文化は、人事制度と直接的には無関係に形成される。
オ．組織におけるヒーローや儀式の存在は、組織文化を知る手がかりになる。

禁転載複製

問題31　Ａ社ではバランスド・スコア・カードを採用して、経営戦略の評価を実施した。そ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．財務的視点からは、顧客満足度の向上、従業員の学習と成長及び業務プロセスが財務的に効率よく行われているかを評価した。
イ．顧客市場視点から顧客満足度を高められているかについて、顧客からのクレーム数やその対応状況の把握等に着眼し、評価を実施した。
ウ．顧客満足度を高めるためには、従業員の不断の学習と成長の視点が欠かせない。そこで、従業員の目標を明確にし、個々の従業員の能力や職務満足度を評価し、改善の手がかりとした。
エ．業務プロセス視点では、従業員の努力が無駄なく無理なく業績に結び付くように、業務を品質、時間及びコストの面で測定し、改善状況について評価した。
オ．厳しい経営環境の中、勘と経験に頼った経営を改めるべくバランスド・スコア・カードを導入したのは、自社の経営状況を長期的な観点とともに短期的な観点からも多面的に評価し、より効果的な経営戦略を打ち出していきたいと考えたからである。

問題32　経営計画システムで策定される機能別計画に当てはまらないものは、次のうちどれか。

ア．新規事業計画
イ．組織・人事計画
ウ．販売計画
エ．生産・物流計画
オ．財務計画

問題33　マネジメント・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．マネジメントサイクルの１つであるＰＡＤＳＣとは、Plan（計画）、Attention（注意）、Do（実施）、See（状況把握）、Control（管理）である。
イ．ＰＤＣＡサイクルの重要な点は、そのサイクルを「回す」ことで循環的な品質や業務の改善が可能になることである。そのため、ＰＤＣＡサイクルの中でも特に計画と実行が重要になる。
ウ．コントロールの２つのタイプのうち、上司の部下に対するコントロールは、制御としてのコントロールに当たる。
エ．現場の作業者が機械の調子や部品の在庫状況を見ながら、作業計画を変えていくことを影響としてのコントロールという。
オ．ＳがStudy（研究）を意味するＰＤＳＡサイクルは、計画の実行だけでなく、組織の戦略的な見直しや学習プロセスの改善にも使われる。

禁転載複製

問題34　計画システムの策定に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

ア．計画の専門スタッフが中心となって計画の全体フレームを策定し、それを具現化するやり方がボトムアップ方式である。
イ．長期的な戦略計画は、具体的に策定する方がよい。
ウ．計画の見直し頻度は、高ければ高いほどよい。
エ．計画のフォーマットの役割は、計画策定の過程でコミュニケーションと議論の焦点をつくることにある。
オ．個人の業績評価は、経営計画とは切り離して行うことが一般的である。

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．戦略領域に関する曖昧性は、極力縮減されることが望ましい。
イ．イノベーションの創出とオペレーション効率の最大化は、両立可能である。
ウ．内部蓄積した経営資源のみに依存することは、デメリットも生じさせる。
エ．株主の発言力が高まることは、企業の戦略決定にも影響を与える。
オ．企業がアイデンティティを定義することは、戦略領域にも密接に関わっている。

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．イノベーションの創出においては、コア技術が内部に蓄積されている必然性はない。
イ．ベンチマーク化されたベスト・プラクティスを構築することで、環境に対する即座な（インスタントな）対応をすることが可能となる。
ウ．両利きの経営は、イノベーションストリームを経て達成されると考えられる。
エ．コア技術を蓄積するためには、ドメインの設定が重要となる。
オ．画期的なイノベーションであっても、時間が経てばコモディティ化してしまうことがある。

問題37　新規事業の開発に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

ア．合併はリスクを分散でき、参加するメンバー間の調整に努力はあまり要しない。
イ．買収はドラスティックなケースが多いため、時間よりも経営のスリム化に重点をおいた開発手法である。
ウ．合弁は、比較的緩やかなコミットメントの仕方である。
エ．協同組合方式による共同開発においては、参加企業と資本関係を構築することが重要である。
オ．コラボレーションとは、電子デバイスなどのデ・ファクト・スタンダードをとるために有効な企業連携型の事業開発手法である。

禁転載複製

問題38　事業創造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．新規事業開発においては、市場の連続性とテクノロジーの連続性の２つを軸に、社内ベンチャー、内部開発、戦略的買収、ジョイント・ベンチャーの４つのパターンに分類できる。
イ．企業価値評価に関して、Ｍ＆Ａにおいて活用されているエンタープライズＤＣＦ法では投資家目線としての企業評価を行い、株主価値に債権者価値を加えるものではなく、フリーキャッシュフローを用いる。
ウ．企業間ネットワーク戦略には、自社のみでは得られない知識や情報との融合、相互補完による環境の複雑性への対応などのメリットがある。
エ．ポーターは産業クラスター論において、競争優位を確保するための関連・支援産業、要素条件、企業戦略と競争の環境、需要条件の４つの条件を掲げ、相互作用により全体としての競争力を高めるダイヤモンドモデルを示している。
オ．企業間ネットワークにおいて、計画型ネットワークは階層的な構造を持つ目的遂行型のネットワークである。一方、創発型ネットワークは構成主体の関係が対等であり、目標や機能が関係性から流動的に決定される。

問題39　グローバル経営における企業戦略を示す＜Ａ群＞と、その戦略が目指す方向に関する記述である＜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．マルチナショナル戦略
ｂ．インターナショナル戦略
ｃ．グローバル戦略
ｄ．トランスナショナル戦略

＜Ｂ群＞
１．世界規模の効率、柔軟性及び学習能力を同時に開発する。
２．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。
３．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。
４．世界規模の中央に集約された経営を通じて、コスト優位性を築く。

ア．ａと４
イ．ｂと３
ウ．ｃと３
エ．ｃと２
オ．ｄと１

禁転載複製

問題40　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．国連責任投資原則（ＰＲＩ）は、国連環境計画（ＵＮＥＰ）と国連グローバル・コンパクト（ＵＮＧＣ）が推進し、投資家に長期的な視点を求め、ＥＳＧ情報を考慮した投資行動をとることを求めるものである。

イ．日本版スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードは、ともにＥＳＧ投資を推進する内容となっており、逐次改訂が図られている。

ウ．ＩＲ（Investor Relations）は、企業が投資家に対して経営成績・財務状況や今後の見通し等、投資判断に必要な情報提供を行うことをいうが、最近では顧客や取引先などステークホルダーに対して経営戦略や社会貢献活動を伝えることもＩＲの狙いの１つとなっている。

エ．企業価値を創造するためには、ＲＯＥやＲＯＡなどの指標目標は、従業員１人ひとりまでが理解していなくともよいが、取締役会のメンバーなどトップ・マネジメントはこれを理解することが求められる。

オ．サービス・ドミナントの戦略においては、従業員のやる気と貢献度を高めるために、パーパス経営が必要となり、顧客と共に価値創造するビジネスモデルへの変革が求められる。