

## 令和3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3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2 経営戦略部門の業務体系を構成する要素として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 自社やグループの中期経営計画等の総合企画
- イ. 中期経営計画の進捗管理と実績対比等の戦略管理
- ウ. ミドル・マネジメントからの特命事項の対処等の経営サポート
- エ. 自社に適合する経営管理技術の開発等の経営システムの刷新

問題3 最近では経営計画策定の手法も多様化しており、従来のように経営戦略部門が設けたシステムを利用して各事業部門が提出したフォーマットを集計し、調整後答申案とする方法以外のものも利用されつつある。このような経営計画策定の新たな手法の例として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. インフォーマル・グループ法
- イ. ジュニアボード法
- ウ. プロジェクトチーム法
- エ. ソフトアプローチ法

問題4 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. 内部統制機能とは、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、グループ企業その他、顧客、取引先に情報提供する機能のことである。

問題5 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. 今日のように経営環境が激しく変化するときには、経営戦略が不可欠である。
- 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6 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、解決する手法の高い効果、実践のしやすさという実施部門の視点で考える手法開発能力の高さが求められる。

問題7 E社（製造業）のドメインに対する考え方として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ドメインの決定は、今後どのような社会的使命や社会的価値を実現しようとしているか、自社内だけではなく社外にも表明する手段である。
- イ. ドメインは、社会環境の変化により、事業多角化の広がりや程度を決めると同時に、より自社の存在意義を高めることになる。
- ウ. ドメインは、自社の歴史や風土、更に事業の性格を考慮すると、自社の中核となる技術を中心に考えて定義すべきである。
- エ. ドメインは、自社の生存領域の幅と深さを固定的に定義すべきである。

問題8 経営戦略と経営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. 経営戦略は、経営理念やビジョンに基づくドメインの定義に関係しているのに対して、経営計画は、数値目標や資源配分に関する具体的な指針を含んでいる。
- イ. 企業活動は、経営計画に基づき実行、評価・統制され、それらを次期の経営計画にフィードバックする。このような管理サイクルは、企業の管理を可視化するとともに管理者教育の基礎ともなる。
- ウ. 長期計画においては、短期計画と同程度に数値目標が盛り込まれる。
- エ. 同一企業でも部門によって異なる経営環境に直面している場合は、全社的な戦略や計画を前提としながら、部門ごとの計画策定や立案が重要になる。

問題9 PPMにおける事業のキャッシュ・フローの変化の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. 事業のライフサイクルの段階
- イ. 成長のスピードと市場環境
- ウ. 競争上の優位性
- エ. 企業の機能別戦略

問題10 以下の〈経営計画の変遷〉に関する記述について正しい順序で並べられているものは、次のうちどれか。

〈経営計画の変遷〉

- a. 競争環境を認識し、経営資源を配分し直すことを踏まえ事業計画に重点を置いた計画
- b. 予算管理を重視した財務的・会計的な性格の強い計画
- c. 積極的に競争環境に働きかけ、全社的な戦略資源の均衡を考慮した計画
- d. 現状の延長ではあるが、環境予測に基づいた多年度予算編成による計画

- ア. a → b → c → d
- イ. d → b → c → a
- ウ. c → a → d → b
- エ. b → d → a → c

問題11 食品メーカーF社は、数年来続いている原材料費の高騰により利益率の低下が危惧されるため、これまでの経営計画全体を見直すことを検討している。その際の見直しの方角性として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 各事業部から上がってくる毎月の売上高を総計したものを基準値として、毎月の変化に応じて経常利益の達成目標数値に修正を加える。
- イ. 経営数値目標を厳守するため、計画全体及び製造プロセスの見直しを検討し、企業全体にわたるコストダウンを図る。
- ウ. 原材料費の高騰による利益計画のズレを修正するために、その他の管理計画等に対して部分的に修正を加えることにより、計画全体の整合性を維持する。
- エ. 原材料費の高騰による製造原価の上昇分を当初の売上総利益目標から差し引き、それを前提として新たな経常利益に対する目標数値を策定し直す。

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、自社の製造工程の中で、どの工程に人的・設備的な負担がかかっているかを把握し、生産量の調整及び外注化等の対応を定める。
- イ. 品質計画においては、製造工程で発生している不良内容及び得意先からのクレーム等を分析し、その課題を解決するための方策を定める。
- ウ. 生産性計画においては、商品や材料の納期を考慮して、購入時期、購入数量、購入先及び購入予算等を決定する。
- エ. 歩留計画においては、材料投入量と完成品材料を比較し、全体でどのくらいの歩留まりロスが発生しているかを把握し、ロスを低減するための対策を立てる。

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 経営計画における機能別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. マーケティング計画には、商品市場計画、販売チャネル計画、価格計画、販売促進計画及び商品の生産計画が含まれる。
- イ. 研究開発計画は、まず年度計画の中で、開発組織、全体の資源投入を検討した上で、その後、シーズ探索・経済性・定性評価・予算検討というステップを踏んでテーマ選定を行う。
- ウ. 財務計画は、買掛債務の支払計画、借入金の返済計画、資金調達計画、売掛債権の回収計画、資金繰り計画、資金運用計画で構成されるため、通常、販売計画、仕入計画、経費予算が策定された後に策定される。
- エ. 人事計画においては、各部門の必要人員をそのまま積み上げることによって、全社の要員計画・賃金水準計画が策定される。

問題15 工作機械メーカーG社は、高い製品技術力によって、顧客である国内企業から信頼を得てきたが、国内市場の縮小に伴い、海外での事業展開が必要になっている。G社の経営戦略策定の考え方に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略の策定は、国内企業から信頼を獲得してきた過去の戦略との連続性によって決定すべきである。
- イ. 未知の海外市場における経営環境の予測は、短期的なものとするべきである。
- ウ. 自社能力分析では、海外市場で競合する他社との比較も行うべきである。
- エ. 経営目標の設定においては、定性的目標は恣意的に変更されやすいことから、海外売上高比率等のように理解・共有しやすい数値目標を中心とするべきである。

問題16 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ので、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17 経営戦略の策定手順として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営環境の分析 → 自社能力の分析 → 戦略代替案の構築 → 経営目標の設定  
→ 実行計画の立案
- イ. 経営環境の分析 → 自社能力の分析 → 実行計画の立案 → 経営目標の設定  
→ 戦略代替案の構築
- ウ. 経営目標の設定 → 経営環境の分析 → 実行計画の立案 → 自社能力の分析  
→ 戦略代替案の構築
- エ. 経営目標の設定 → 経営環境の分析 → 自社能力の分析 → 戦略代替案の構築  
→ 実行計画の立案

問題18 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. 外部環境における機会と脅威の把握は、現在の企業が直面している状況ではなく、将来を見据えた予測の方がより重要である。
- 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19 業績数値目標の立て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. 同じ業界に属する優良企業及び高成長企業等の業績数値を自社の業績数値と比較して、自社に不足している経営資源及び経営能力等を明確化する。
- イ. 企業のビジョンや経営理念、経営目標、業種や企業特性を基に数値目標項目を選ぶ。
- ウ. 業界の成長性及び競合他社の定量的な動向を考慮することは、定性的目標を実現するためにも不可欠な要素である。
- エ. 全社の業績向上のため、各部門は現在の業績数値を上回る目標値を設定しなければならない。

問題20 経営目標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. 経営目標は、企業の進むべき方向を示す羅針盤の役割を果たすものであるため、環境の変化があってもこれに左右されるものであってはならない。
- イ. 企業を取り巻く従業員、株主、取引関係者の欲求は様々であるが、経営目標はそれぞれの満足が得られるものでなければならない。
- ウ. 短期の成果の積み重ねが企業の永続につながることになるので、経営目標は長期の成果よりも短期の成果を重視したものでなければならない。
- エ. 経営目標はビジョンとは異なるため、確実に達成できる現実的なものでなければならない。

問題21 経営目標及び経営理念に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営理念は、企業外部において一定の評価を得られるような妥当性を持つことに意味があるのに対して、経営目標は、企業内部で受け入れられるものであればよい。
- イ. 経営理念は、ある一定時点における将来のありたい姿を定性・定量面から明確化したものであり、経営目標は、企業使命、経営姿勢、行動規範を主な内容とする企業としての永続的な理念目標である。
- ウ. 経営理念は、より具体的で明確な、挑戦的で納得性の高いものでなければならない。
- エ. 経営理念及び経営目標は、そのまま株価や企業価値に直結するものではなく、長期にわたって実現していくものである。

問題22 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いうプロダクト・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23 インターネットの普及に伴う消費者の購買行動及び購買決定プロセスの変化に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 店頭に出かけていた以前に比べて、どこでも手軽にネットショッピングのサイトを閲覧できる上に、時間と場所を選ばないため、ショッピングにかかる時間は減る傾向にある。
- イ. 売れ筋商品については、インターネットで短時間に顧客に認知されるため、以前に比べて更に売れ筋商品に売上げが集中するようになった。
- ウ. ネットショッピングと同じ製品の価格の比較が容易にできるため、低価格販売が増え、利益率は店頭販売に比べてネット通販の方が小さくなった。
- エ. ネットショッピングする認知のきっかけとしては、ネット広告、SNS等、多様なメディアがあげられる。

問題24 経営環境分析の5ステップを示した以下の図式において、Xに入るステップの内容として適切なものは、次のうちどれか。

[            ] → [ X ] → [            ] → [            ] → 重要経営課題の創出

- ア. 機会・脅威の抽出
- イ. 情報収集
- ウ. 環境要因の変化予測
- エ. 環境要因の選定

問題25 製品ライフサイクルに関する用語とその説明について、適切な組合せは、次のうちどれか。

<用語>

- ① 衰退期
- ② 成熟期
- ③ 成長期
- ④ 導入期

<説明>

- A. この時期においては、消費者や競争企業、流通業者は、製品や事業がどれだけの価値を持っているのか、どれだけの潜在力があるのかを十分に理解していない。
- B. この時期においては、成長率の予測も可能であり、かなりの規模の市場が形成される可能性が、誰の目にも明らかとなってくる。
- C. この時期には、需要の大きな部分を買替え需要が占めるようになる。
- D. この時期に新たな競争者が市場に参入してくることはまれである。

- ア. ④とC
- イ. ③とA
- ウ. ①とD
- エ. ②とB

問題26 食品業界において2番手のI社に原材料の偽装問題が発覚した。業界トップのH社が採る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. 特別な対応は行わずに静観する。
- イ. H社にも偽装の兆しがないか総点検する。
- ウ. H社の販売量が増えることも見込んで、増産体制を検討する。
- エ. 他社の動きを見ながら、I社の買収も視野に入れる。

問題27 ファイブフォース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. 鉱業や自動車業界では、大きな投資を必要とすることから、新規参入が阻害される。
- イ. 一般的に同程度の規模の企業がひしめいている場合には、力の均衡が保たれることから、競争は激しくならない。
- ウ. 強大な購買力を持った買い手に対して販売活動を行っている企業は、大きな収益を上げることは難しい。
- エ. 業界構造を決める5つの力として、①新規参入の脅威、②代替製品・サービスの脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力及び⑤業界内の競合他社があげられる。

問題28 業界の競争構造を決定する要因に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 自動車産業では、エンジンの設計・製造が参入障壁の1つとなる。しかし、近年では電気自動車のコア技術と性能が飛躍的に発展し、参入障壁が低くなったために新規参入の脅威が増している。
- イ. レーザ・プリンタやインクジェット・プリンタの高性能化と低価格化の実現は、プロフェッショナルな技術と品質で優位性を保ってきた写真現像業や印刷業にとって代替品の脅威とはならない。
- ウ. 食品メーカー各社は、原油高で輸送費が高騰した際にコスト増加分を販売価格に転嫁しようと試みたが、大手小売業が反発したため値上げを断念せざるを得なかった。こうした事例は、売り手の交渉力が強いときに生じる。
- エ. 買い手の交渉力は、寡占業界や独占的技術を有する業界において商品の希少性や転換費用が高いときに強まる。例えば、法務・会計等の特殊な技能を必要とする人材を派遣できる企業がこれに該当する。

問題29 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. 自社の製品やサービスが市場にどう受け入れられているかを測定する指標として市場占有率があげられる。
- イ. 売上げやマーケットシェアを指標として活用する際には、キャンペーンなどの短期的活動の影響を考慮する必要がある。
- ウ. ブランドロイヤリティを測定する際には、短期的なブランド強度の変化と競合との相対的な比較が重要である。
- エ. 自社能力分析は多くの場合、現状の最も単純な財務業績の分析である売上げと収益性の確定から始める。

問題30 企業間競争における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. 企業間競争には、差別化、コスト・リーダーシップ及び集中化という3つの基本戦略があり、企業はあらゆる環境変化にも対応することが重要であることから、できるだけ3つの戦略を幅広く包括的に実施すべきである。
- イ. 企業と顧客の間において、製品の機能・品質に関する情報格差がある場合、企業としては差別化戦略を追求しやすい。
- ウ. 経営資源に限られる中小企業では、コスト・リーダーシップ戦略を基本とすべきであり、差別化戦略や集中化戦略を採用すべきではない。
- エ. 少品種大量生産の製造業において、コスト・リーダーシップ戦略を追求するためには規模の経済性が重要であり、モノ作りに関する組織の能力を高めることは、高賃金・高コストになりやすいので同戦略においては重要ではない。

問題31 企業間の競争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. コスト・リーダーシップ戦略は、リーダー企業による主要な競争戦略であって、それを可能にする中核的な要因は、範囲の経済性及び経験曲線効果である。
- イ. チャレンジャー企業は、自社の得意な分野だけに限定せず、リーダー企業が製品を提供している全分野において差別化を行い、シェアを拡張する戦略を展開すべきである。
- ウ. 集中化戦略は、ニッチャー企業による主要な戦略で、隙間市場や製品への集中特化を進めることとなる。そのニッチ市場を維持するには、新規顧客獲得が欠かせないので、その障害になる参入障壁は築かない。
- エ. フォロワー企業にとっては、リーダー企業への模倣と追随によって競争を回避する戦略が有効となる。

問題32 アンゾフの製品市場マトリック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. 製品浸透戦略とは、既存の製品や市場での更なる成長を求める戦略のことである。
- イ. 製品開発戦略とは、企業が現在活動する既存市場や顧客に対し、新たな製品を投入する戦略のことである。
- ウ. 市場開発戦略とは、これまで製造してきた既存製品を全く新しい市場や顧客に投入する戦略のことである。
- エ. 多角化戦略とは、新規製品を全く新しい市場に投入する戦略のことである。

問題33 多角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. 非関連多角化の場合、潜在的に最も大きな価値のある移転可能資源は、流通システムや生産設備、研究活動の余剰能力である。
- イ. 関連多角化の場合、操業効率の向上、事業規模の拡大による競争ポジションの改善、長期的な平均費用の削減等により全社的な資源の生産性が高まる。その結果、単純なポートフォリオの分散化よりも大きな収益の流れを確保しうる。
- ウ. 非関連多角化は、高収益が得られる事業や将来有望な事業を相対的に低価格で買収できること、事業ポートフォリオに組み込むことで全社的なリスクを軽減できること等の財務的なメリットによる進出が多い。
- エ. 非関連多角化の場合、自社の持つ既存のブランド価値や事業価値を低下させるようなマイナスのシナジーを招くことがある。

問題34 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. 経営理念は、企業の社会的使命、経営姿勢及び行動規範といった要素によって構成され、経営戦略を設定する際の基礎となる。
- イ. CSR戦略においては、制度構築（CSR委員会の設置、環境報告書の発行等）を最優先させて進めることが望ましい。
- ウ. 経営理念を従業員に浸透させることができれば、相対的に少ない誘引により多くの貢献を従業員から引き出すことが可能になる。
- エ. 顧客との関係構築を重視するのは当然であるが、地域住民等とのコミュニケーションの場を設けることも、経営戦略の重要な要素の1つになりつつある。

問題35 企業の倫理的な側面に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 一見合理的に見えても倫理的に悪の意思決定は、リスク無限大の意思決定となりうることから経済合理性の観点からも最悪の意思決定となる。
- イ. 企業は株主価値の最大化を最重要課題と捉えるべきであり、たとえ倫理的に良い戦略決定であっても経済合理性に何らかの問題がある場合は採用することは難しい。
- ウ. 倫理的な観点から企業に求められるのは、自らの行動規範を経営戦略と照らし合わせることで、自分たちの行動が正しいかどうかを常に監視することである。
- エ. 経済合理性から見て正しく、かつ倫理的に見て善である企業経営が理想的であるかどうかは不明である。

問題36 CSR（企業の社会的責任）と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. CSR経営戦略を確立にするためには、自社CSRの目的、論拠、相手、内容、範囲及び時期をコンサルティング企業等により、判断してもらうことが重要である。
- イ. ESG投資は、環境（Environment）、社会（Social）及びガバナンス（Governance）を意識した投資のことで、近年では投資リスクも小さく、財務リターンが得られると考えられている。
- ウ. 国連の定めたSDGs（持続可能な開発目標）を取り込んだビジネスモデルを検討することで、新たなビジネスチャンスを見い出し、社会課題の解決に貢献することが可能になる。
- エ. これからの経営戦略では、SWOT分析やファイブフォース分析等によってビジネスチャンスを洗い出し、中長期的視点に立って、事業計画にSDGsを取り入れることが重要になる。

問題37 組織形態に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 官僚制組織は、規則中心の原則、階層別の原則、専門主義の原則、非人格性の原則等に基づき運営されている。そのため、環境に変化がなく、突発的な事柄が起こらない場合には効率的な組織である。
- イ. 硬直化した組織を動態化させる手段の1つとして、組織のフラット化があげられる。組織のフラット化が効果を上げるためには、管理者と担当者に従来以上に専門的知識と複雑な課題への対処能力、緊密なコミュニケーションが求められる。
- ウ. プロジェクト組織は、各部門の専門家を集めた臨時の組織である。比較的大きな長期間にわたるテーマから、現在の業務に対して短期間で完了するテーマまで幅広く、プロジェクトチームやタスクフォースが編成される。
- エ. マトリックス組織は、命令一元性の原則に基づく組織形態であり、機能別組織と恒常的なプロジェクト組織を組み合わせた組織形態である。そのため、定例的業務の効率的な遂行と新規課題の機動的解決を同時に達成しようとする場合に採用される。

問題38 企業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. 景気の停滞期においては、企業の継続的な成長を考えた場合、キャッシュ・フローの確保が優先される。
- イ. M&Aの目的は、短期間ではなく常に長期間での企業の価値と規模の最大化である。
- ウ. 戦略投資において重要となるものは、長期的に見た株価の上昇率であり、そのために効果的な金融手法を駆使する必要がある。
- エ. 外部の資源活用を考えた場合、M&Aは、その後のマネジメント・コントロールが難しいことから、より緩やかな企業提携等の方法も検討されるべきである。

問題39 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. 業界におけるリーダー企業は、自社製品にこだわらず、同様な製品の市場全体の拡大を図ることが必要である。
- イ. 業界において、2位、3位の地位にあるチャレンジャー企業は、リーダー企業が成功した路線を模倣して利益の拡大に努めるべきである。
- ウ. 経験曲線効果が期待できるのは、高技術・大量生産が要求される耐久消費財の分野に限られる。
- エ. 顧客の多様なニーズに応えるには、ワントゥワン・マーケティングよりもマス・マーケティングの方が有効である。

問題40 組織マネジメントの中のインセンティブ・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. 組織を構成する人々の欲求は様々であるため、こうした人々の欲求を満たすためのインセンティブをどう設計すればよいかは、経営戦略の重要な課題となる。
- イ. 人事機能とは、企業を構成する人のマネジメント機能であり、具体的には、インセンティブ・システム及び人の配置・育成を担う機能を指す。
- ウ. 組織が人に与えられるインセンティブは、大別すると、物質的インセンティブ、評価的インセンティブ、人的インセンティブ、理念的インセンティブ及び自己実現的インセンティブに分かれる。
- エ. インセンティブ・システムは、「情報伝達」や「他の人々との協力」には影響を及ぼさないが、人々の「目的にあった行動の選択」や「自分の仕事への努力の注入」といった行動に影響を与える。