

令和6年度 前期 ビジネス・キャリア検定試験
経営戦略分野
1級 経営戦略

試験問題

(4 ページ)

1. 試験時間 150 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、2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 40点、問題2 60点、合計 100点
(合格基準) 試験全体として概ね60%以上且つ問題ごとに30%以上の得点。
- (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6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) 解答用紙は、問題ごとに各1枚あります。すべての解答用紙に、必ず、①生年月日、②受験番号、③座席番号、④氏名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) 解答には、HB又はBの黒鉛筆、シャープペンシルのいずれかを使用し、問題文に従って、解答用紙に楷書で丁寧に記入してください。なお、判読できない場合には、解答が無効となる場合がありますので、注意してください。
- (8) 解答に当たっては、問題ごとの解答用紙（各1枚）を使用してください。なお、文字数の制限はありません。ただし、解答は、解答欄内のみに記入し、裏面や余白は使用しないでください。
- (9) 下書きや計算等が必要な場合には、下書き用紙を使用してください。
- (10) 記述されている内容の正確さ・専門性に加え、結論に至る論理展開、記載形式、文字の正確さ・丁寧さ等、読み易さも採点の対象となりますので、解答に当たっては、その旨も留意してください。なお、論述に当たっては、文章を補助するため、図表等を使用しても構いません。
- (11) 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。
- (12) 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。
- (13) 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。
- (14) 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。
- (15) 試験終了後、解答用紙を必ず提出してください。ただし、試験問題及び下書き用紙は、持ち帰ることができます。なお、解答用紙が提出されていない場合は、失格となります。
- (16) 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。
- (17) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。
- (18) 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。

〔配点：40点〕

問題 1

企業が経営戦略を策定・実行し、成果を挙げるには、企業の構成員である「ヒト」をいかにマネジメントするかという観点が欠かせない。ヒトをマネジメントするうえで重要なものが、いかに構成員が課題や目的に対して前向きになれるかという、動機づけ（モチベーション）概念である。

設問 1 動機づけ理論にはいくつかの種類がある。

以下は、動機づけ理論について述べた文である。①～③について、それぞれ空欄を埋めよ。（数字の場合、算用数字で記述すること。）

X理論・Y理論 : 基本前提とする人間像を、[①]種類に設定する。

[②]理論 : 報酬に対して事前に求める価値の高さによって動機づけが決定される。

反応[③]理論 : 過去の経験が繰り返されることへの期待で動機づけが決定される。

設問 2 動機づけの欲求階層説は、動機づけに関わる欲求が5段階あり、満足化行動が段階的に移行すると提唱した理論である。最も上位に位置するとされる欲求について、欲求の名称を挙げたうえで説明せよ。

設問 3 動機づけ一衛生理論について意味内容を説明したうえで、同理論に基づけば「高い給与を与えることが個人の成長をもたらさない」といえる理由を、給与が2要因（職務満足要因、職務不満足要因）のどちらに属するか明示して説明せよ。

〔配点：60点〕

問題2 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

【事例】

＜A社の事業概要及び健康支援茶を発売するまでの経緯＞

A社は、大手消費財化学メーカーであり、石鹼^{けん}メーカーとして創業し、油脂メーカーや化粧品メーカーと合併して今日に至っている。120年以上の社歴を有しており、連結売上高は1兆5千億円を超える。

同社は大きく分けて、生活者向けの製品を扱う「コンシューマープロダクツ事業」と、メーカー向けに原材料を販売する「ケミカル事業」の2つの事業を営んでいる。

「コンシューマープロダクツ事業」には、洗濯用洗剤や住宅用洗剤を扱う「衛生&リビングケア事業」、スキンケア製品やヘアケア製品を扱う「健康美容事業」、基礎化粧品やメイクアップ化粧品の扱う「化粧品事業」、以下で説明する健康支援茶といったメタボリックシンドロームのケア製品を扱う「健康支援事業」の4部門がある。「ケミカル事業」では、シャンプーや洗剤の原料、化粧品等向けの香料、プラスチック用添加剤などを製造している。

新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ禍」という。）の広がりや衛生や家事に対する人々の関心が高まり、「衛生&リビングケア事業」の市場規模が拡大している。そのため、A社はアグレッシブな商品提案を継続しており、高水準の市場シェアを維持している。

「健康美容事業」及び「化粧品事業」も、コロナ禍対策のマスク着用による肌荒れを気にする消費者が増えて、市場規模は拡大している。しかし、A社の市場シェアは、スキンケア製品や化粧品の専門メーカーに押されて伸び悩んでいる。

「ケミカル事業」は、A社の長い社歴と信用が功を奏して高い市場シェアを保っているものの、得意先のメーカーの統合が進んでおり市場は成熟期にある。A社にとっては、低い投資で高いリターンが得られる領域である。

「健康支援事業」は、A社が1990年代後半に、ポリフェノール的一种である高濃度茶カテキンに脂肪を燃焼させて体脂肪を軽減させる効果があることを発見したのを機に新たに開始された。茶カテキンはお茶の苦味成分であるため、A社は茶葉から茶カテキンを取り出すための抽出や精製、そして苦味の主成分である不純物を取り除く技術を開発して、2003年、緑茶飲料として初めて特定保健用食品（以下「トクホ」という。）の許可を得て、健康支援茶である「健茶」を発売することに成功した。

＜A社による健康支援事業の譲渡及びその背景＞

A社は2024年7月、「健康支援事業」を、大手総合飲料メーカーであるB社に売却した。事業譲渡の対象は、「健茶」ブランドと製造方法などの知的財産権、さらに特定保健用食品及び機能性表示食品についての許可や届け出に関連する書類等である。

「健茶」の発売当初は、緑茶を飲めば体脂肪率を下げるができることとして、肥満に悩む中高年男性だけでなく、ダイエットに強い関心のある幅広い年代の女性にも人気が広がり、A社の想定を遥かに上回る売れ行きを見せた。その結果、国内緑茶市場において、A社のシェアは最盛期で5%台となり、発売後20年間で累計30億本を売り上げた。

ところが、2005年頃から、A社の「健茶」に続けと、競合他社である飲料メーカー2社が高濃度茶カテキンやお茶のポリフェノール成分を利用したトクホの緑茶を発売

売するようになった。一方、A社において「健康支援事業」の連結売上高に占める割合は、ここ10数年間、3～4％台に留まっている。「健康支援事業」は、同社のコア事業には位置づけられておらず、テコ入れのための積極的な投資は困難であり、A社の「健茶」のシェアは2023年現在、1％未満まで落ち込んでいる。さらに、現在は、体脂肪の燃焼に焦点を当てたサプリメントが数多く販売されており、健康支援茶の市場規模自体も低迷を続けている。

<譲受先であるB社の業績悪化の経緯及び健康関連事業>

A社の「健康支援事業」を譲り受けたB社は、ビールメーカーとして創業して120年近くの社歴を有し、連結売上高は2兆3千億円を超えている。

B社の主力である「国内ビール事業」市場は、かつては順調に拡大していたが、コロナ禍により飲食店の需要が急減し、国内の人口減少等が原因で個人需要も伸び悩んでいる。

このため同社は、海外市場を強化するため、2007年以降、合計1兆円以上の資金を投入して、豪州やインド、ベトナムといった海外の飲料メーカーを相次いで買収した。しかし、インドでは、価格戦略の失敗等で急速に販売本数が落ち込み、買収して4年後には、海外の競合他社にインド子会社の全株式を譲渡して完全撤退した。豪州においても、価格競争に巻き込まれて営業利益率が急速に悪化している。

さらに、海外市場における買収資金を捻出するため、ここ15年間、国内ビール市場における広告宣伝・販促費の金額を、競合他社の8割程度に抑えていた。その結果、競合他社にシェアを奪われて、ビール及びノンアルコール・ビールの売上本数が急速に低下し、かつて40％前後あった国内シェアが30％前後まで落ち込んだ。ただし、B社の国内シェアは、第1位の競合他社とほぼ同じ水準を保っている。同社は、利益率の低下をカバーするため、数年前に本社の土地を売却し、郊外にあるテナントビルに本社機能に移転した。

こういった苦境を打開するため、B社は、2005年以降、急速に進展する高齢化をにらんで健康に関連した事業に注力している。

B社の強みは、免疫機能を維持する効果があるといわれる特殊な乳酸菌を2010年に自社で発見したことである。2017年には、B社グループを横断する形で、この乳酸菌を利用した「免疫ケア事業」を設立し、商品群の統一ブランドを立ち上げた。2020年には免疫領域で初めて、「免疫ケアサプリメント」を機能性表示食品として消費者庁に届出して公表された。その頃、日本において急速にコロナ禍が広がり、感染防止の対策として免疫力の向上の必要性が強く叫ばれていた。そのため、一般消費者を中心に、同社の乳酸菌を利用した免疫ケア商品群は大きな注目を集めるようになった。

B社の乳酸菌を使った商品のラインナップは順調に増えており、同社は現在、ヨーグルトやB社の定番の清涼飲料水、サプリメントなどを販売しているほか、乳酸菌自体を外部のパートナー企業に販売し、多彩なコラボレーション商品が続々と登場している。2023年末には15社60商品に配合されるまでになった。

また、B社は発酵させたビールを濾過した後に残るビール酵母を利用した「ビール酵母事業」を1920年代から続けている。ビール酵母には、アミノ酸やビタミンB群、ミネラル、食物繊維などの栄養成分が豊富に含まれており、整腸に効果があるとされている。同事業の主力商品は、ビール酵母を利用した漢方薬や健康飲料、百種類以上の植物発酵エキスと組み合わせた生酵素のサプリメントなどである。長年の歴史に裏

付けられて、同社の商品には根強いファンがいるため、市場シェアは堅調であるが、国内の人口減少により、市場規模は長年、横ばいの状態が続いている。

< B社におけるシナジー >

「健康支援事業」の獲得が商品にもたらす効果として、B社が自社開発した乳酸菌の免疫維持機能に、A社が開発した高濃度茶カテキンの内臓脂肪の軽減機能を組み合わせることが可能となる。これによって、腸活により効果のあるサプリメントの開発が可能となり、健康維持に役立つ幅広い商品展開につながるという効果が期待できる。

また、A社もB社も自前主義にはこだわらず、積極的にパートナー企業と協力していくという「共創の精神」を重んじる組織風土がある。両社の経営陣としては、今回の事業譲渡を機に、こうした両社の組織風土の共通点やお互いのもつ経営資源を活用し、連携できるところをさらに協調することによって、高いシナジーが生まれることを期待している。

設問 1 A社の健康支援事業譲渡直前におけるA社ならびにB社の各事業を、P P M（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）のフレームワークに基づいて分類しなさい。

設問 2 B社が健康支援事業を獲得した理由ならびに獲得後に策定すべき施策を、P P Mの資源の循環の観点から論述しなさい。