

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
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、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) 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～オ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. 新規参入期に、薄利多売によって短期の利益ではなく長期的な高い利益を享受しようとする戦略においては、経験曲線効果が期待される。
- イ. 複数の製品規格が争われている状況下で、各社が大幅な低価格の新製品を投入する狙いの1つとして、デファクト・スタンダードの獲得があげられる。
- ウ. PPMは、長期的に安定した経営を目指す全社戦略である。
- エ. SWOT分析において、強みと機会の組合せは積極的攻勢を意味し、弱みと脅威の組合せからは、脅威を回避する差別化戦略が想起される。
- オ. 戦略的提携においては、不足している経営資源を補うとともに提携社間それぞれに緊張感が持続することから、企業買収と比べて社員のモチベーションの低下を防ぐことができる。

問題 2 企業活動に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業は、市場から資源を確保する以外に、その活動プロセスの中で蓄積した技術、ノウハウ、社会や顧客からの信用等のいわゆる「見えざる資産」も有している。
- イ. 企業活動において、企業が様々なステークホルダーと形成するのは、市場を通じた経済的関係と環境への貢献の2つである。
- ウ. 企業の本質の1つには、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、生存し続けることがあげられる。
- エ. 企業は、自らを「社会の公器」と定義し、生み出す利益は、地域や社会全体を含むステークホルダーに公正・適切に還元することが期待される。
- オ. 企業には様々なステークホルダーの利害を調整することが求められ、これは経営戦略の策定・実行においても根本的な影響を及ぼす。

問題 3 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. PPMのフレームワークにおいては、市場シェアの背景にプロダクトライフサイクルがあり、市場成長率の背景には経験曲線効果がある。
- イ. 事業戦略は事業部門の戦略であると同時に、企業全体から見ても全社戦略を実行するための戦略である。
- ウ. SBU（戦略的事業単位）の戦略は、競争戦略と適合を図ることにより、長期の成長性と短期の業務効率性を同時に追求している。
- エ. 激変する経営環境においては、現場の状況にかかわらず、トップ・マネジメントが戦略を立案して実行する。
- オ. プロセス型の経営戦略とは、戦略の実行過程の中で組織内の様々な人々の相互作用にとらわれず、組織の構造に焦点を当てた経営戦略のことである。

問題4 「既存事業の深掘り」と「新規事業の探索」を両立させる「両利きの経営」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 既存事業の深掘り、新規事業の探索を行う組織を別々にすると、新規事業に取り組む組織で得られた知見を、既存組織にフィードバックするのが困難になる。
- イ. 既存事業を営む事業部で新たな事業を創造する場合でも、その事業の種類の数だけ、アイデアを考える「着想」⇒ビジネスモデルを描く「育成」⇒事業を展開する「規模拡大」のステップが必要となる。
- ウ. 企業の社員が、慣れ親しんだ仕事のやり方にこだわることは、両利きの経営を導入する上で、大きな障害になりやすい。
- エ. 企業に破壊的な変化をもたらすものとして、技術革新に加え、ビジネスモデルの変化や消費者の嗜好の変化、規制の変化などがあげられる。
- オ. 両利きの経営では、既存事業と新規事業を行うそれぞれの部署が、資金や人材、ノウハウ、制度などのリソースを積極的に共有すると同時に、仕事のやり方や仕事に対する姿勢も統一するべきである。

問題5 競争優位の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. 競争環境を分析する場合、顧客や供給業者からの影響も検討する。
- イ. 差別化戦略における差別化のポイントは、消費者には認識できないような違いであってよい。
- ウ. 業界最大手の企業は市場占有率を拡大するために、取扱商品の差別化戦略を徹底する。
- エ. 集中戦略は、特定の製品や顧客に絞り込んで、低コストや差別化以外の方法によって優位性を構築する戦略である。
- オ. コスト・リーダーシップ戦略とは、生産や提供の方法を改善せずに同一品質の製品やサービスを競争相手より低価格で提供することである。

問題6 経営戦略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. 固定的経営資源とは、企業がその保有量を増減させるのに時間がかかるものをいう。
- イ. チャレンジャーの目標は、自社の存続・維持のための最低限の利益、すなわち生存利潤の確保である。
- ウ. コア・コンピタンスの条件の1つに、多様な市場への参入を可能にすることがあげられる。
- エ. アンゾフは、シナジーの生じる局面によって、販売シナジー、生産シナジー、投資シナジー及びマネジメント・シナジーの4つに分類した。
- オ. 情動的経営資源は、環境情報、企業情報及び情報処理特性の3つに分類される。

問題 7 多角的な事業を展開している企業の事業戦略のテーマに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 全社の経営資源の配分を決定し、展開する事業領域を特定すること。
- イ. 製品の価格を定めること及び販売チャネルを決定すること。
- ウ. 競合他社に対して、いかにして競争上の優位性を確保していくかを検討すること。
- エ. 製品の生産計画を策定すること、製品の品質管理及び工程管理を遂行すること。
- オ. 社員の採用や能力開発を図ること及び評価・報酬システムを確立すること。

問題 8 経営理念に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ドメインの定義を受けて、全社戦略において考えるべき課題としてあげられることが、企業全体の方向性を示す経営理念、ビジョン及びミッションの策定である。
- イ. 経営理念とビジョンは区分けすることが難しく、しばしば似通ってしまうことがある。
- ウ. 経営理念は、企業の存在意義、使命等、対外的に実現したい姿と、経営姿勢、行動指針等、組織の基本方向・共通の価値について定めたものである。したがって、経営理念には、ステークホルダーに対する基本姿勢は含まれない。
- エ. 企業のドメインは企業の活動領域を示すものであるが、経営理念は企業の意思決定の価値判断の基準となるものである。
- オ. グローバル化した企業では、企業内がダイバーシティに富んだ状況でも、経営理念により、共通の価値基準、行動基準が設定されることによって軋轢^{あつれき}は少なくなる。

問題 9 プロセス型戦略論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. 戦略意図は、現場で起こる様々な問題を解決するプロセスの中で形成される。
- イ. 未実現戦略において重要となるのは、戦略的な失敗を戦略学習へとつなげていくことである。
- ウ. 誘導戦略は、戦略の創発を促すようなガイドラインであることが望ましい。
- エ. 誘導戦略と創発戦略の相互作用によって、実現戦略が形成される。
- オ. 戦略学習には、学習した結果を棄却するプロセスも含まれる。

問題10 分析型戦略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. 基本的な考え方は、経済合理性の追求であり、結果的にリスク回避志向になりやすい。
- イ. トップダウン形式で策定・指示されることから、個人の創造性は軽視される。
- ウ. 今日のように環境の不確実性・不透明性が高まっている時よりも、長期予測が可能な時に適用できる戦略論である。
- エ. 通常トップダウン形式で策定・指示されるため、スピーディな意思決定が可能であり、有効な戦略行動がとれることから組織の硬直化という弊害はない。
- オ. 問題解決型の理論であり、「どうあるべきか」「何をなすべきか」を追求するため、未知の問題を探求するには限界がある。

問題11 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. 全社戦略は、機能別戦略や事業戦略よりも優先すべきである。
- イ. 事業戦略の構成要素の1つとして、多角化戦略の策定があげられる。
- ウ. 複数の事業分野を持つ企業において、事業間に技術や市場に関して共通性を持っている場合には、全社戦略、整合性を持った事業戦略及び機能別戦略が必要になる。
- エ. 機能別戦略には、人事戦略や財務戦略、R & D戦略がある。
- オ. 事業戦略においては、競争戦略が最も重要な構成要素となる。

問題12 戦略的提携に関する記述 a～e のうち不適切なものは、いくつあるか。

- a. 市場取引では、自社に最も有利な条件を提示する取引相手と一時的な取引を行うことが多いが、戦略的提携では、長期継続的取引関係が構築できるため、市場取引の限界を克服しやすい。
- b. 戦略的提携は、特定の選択に関する意思決定をより長期間にわたり段階的に行うことでリスクを減らせる上に、製品のライフサイクルの初期段階では唯一の選択肢でもある。
- c. 戦略的提携の中でもフランチャイズ契約の場合、非常に安定した環境であれば特に問題はないが、変化の激しい環境の下では、企業が変化しようとする能力を妨げ、本部と加盟店の利害が食い違ったままになることがある。
- d. 市場取引では、知識やノウハウといった情動的経営資源を外部から購入することはできないが、戦略的提携を行えば、協働する場を通じてそれらを獲得することができる。
- e. 提携企業間で事業戦略はどの企業が策定するのか、お互いにどのように貢献するのか、それらの貢献をどのように監視するのか、といった問題を最初に調整することが戦略的提携を有効に生かすために必要なことである。

- ア. ない
- イ. 1つ
- ウ. 2つ
- エ. 3つ
- オ. 4つ

問題13 コスト・リーダーシップ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、規模の経済を活用する戦略であり、経験曲線効果を活用する戦略ではない。
- イ. コスト・リーダーシップ戦略により、新規参入の脅威、代替製品の脅威、顧客の交渉力、供給業者の交渉力及び競争業者間の敵対関係という5つの競争要因に対し、一定の対処をすることができる。
- ウ. 製造業において、業界のフォロワー企業は、テクノロジーの変化に機敏に対応すれば、コスト・リーダーシップ戦略を維持できる。
- エ. コスト・リーダーシップ戦略は、コスト低減により、利益を増加させることを目的としていることから、同種の製品を同業他社よりも低い価格で販売すべきではない。
- オ. 高付加価値製品を提供する企業は、コスト・リーダーシップ戦略を採るべきである。

問題14 競争優位性に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．企業は利益率の高い業界や市場に参入することで、好業績をあげる確率を高めることができる。
- イ．業界構造を分析する方法として、ファイブフォース分析（5 F 分析）があげられる。
- ウ．ファイブフォース分析の要素として、①既存企業間の対抗度、②買い手の交渉力、③売り手の交渉力、④新規参入の脅威、⑤労働組合の交渉力があげられる。
- エ．同じ戦略あるいは類似した戦略を持つ企業の集合を戦略グループという。
- オ．経済的移動障壁の具体例として、白物家電のプライベート・ブランドを販売している企業が、液晶テレビを内製しようとしても巨額な設備投資が必要となるため簡単には実行できないケースがあげられる。

問題15 S B U（戦略的事業単位）の特性に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．複数製品で構成されることはない。
- イ．明確に識別されるミッションを持っている。
- ウ．S B U自身に独立した競合者が存在する。
- エ．一定の経営資源をコントロールする。
- オ．S B U自身が独立して事業計画を立てている。

問題16 企業が持つ経営資源（人的資源、物的資源、財務資源及び情動的資源）に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．同業他社と比較し、経営資源が著しく乏しい企業が採るべき戦略は、差別化戦略である。
- イ．経営において、「選択と集中」が求められる理由の1つとして経営資源の有限性があげられる。
- ウ．物的資源は自然蓄積性があり、戦略の実行によって経験曲線効果が生まれる。
- エ．バランスシートに資産計上されるものは、人的資源、物的資源及び財務資源である。
- オ．財務資源は、他の3つの資源に比べて市場取引によって入手することが困難である。

問題17 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．「金のなる木」に位置付けられる製品の利益は、次の「花形」製品育成のための資金源である。
- イ．「問題児」は、投資して「花形」にするか、放置して「負け犬」にするか、いずれかの選択を迫られる製品である。
- ウ．「花形」製品は、シェアを維持するために絶えず利益を自己還流させ、市場の成熟化に備えることが必要である。
- エ．「問題児」製品を「花形」製品にするためには、シェア拡大や競争優位性をいかに改善できるかにかかっている。
- オ．「負け犬」製品は、収益性が低い一方で多額の資金流出が発生しており、事業撤退の対象となりうる。

問題18 A社において、以下に示す＜状況＞及び＜SWOT分析の結果＞に基づいた場合、A社の採るべき施策として不適切なものは、次のうちどれか。

＜状況＞

A社は、地方の中堅ワイン製造・販売業者である。

＜SWOT分析の結果＞

機会：新聞及び雑誌にワインが健康に良いと報道されたことによる、ワイン愛好家の増加

脅威：消費者の低価格志向に対応した同業大手の安売り攻勢

強み：A社には、独自の栽培・醸造技術があり、一部のファンに根強い人気がある

弱み：A社は、販売力が弱い

- ア．独自技術を活かした差別化商品を開発し、高級ブランド・イメージを構築する。
- イ．消費者の低価格志向に応えるため、大手スーパーと提携し、低価格品を投入していく。
- ウ．A社製品が持つ風味、香り、色合い等の特徴的なテイストにこだわる健康志向のワイン愛好家を主なターゲットに置く。
- エ．SNSを活用し、健康に良いワインであることを宣伝する。
- オ．顧客サービスを強化するため、ワイン教室等を開催して、囲い込みを行う。

問題19 アンゾフの成長ベクトルに関して、＜戦略名＞とその＜説明又は具体例＞の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

＜戦略名＞

- (1) 市場浸透戦略
- (2) 市場開発戦略
- (3) 製品開発戦略
- (4) 多角化戦略

＜説明又は具体例＞

- a. 既存製品を多少手直しして新たな市場セグメントに導入する。
- b. 大きさや色の異なる追加機種を開発する。
- c. 企業の経営資源を新たな製品や市場へと拡大し、既存の経営資源の拡充発展を図る。
- d. 現在の顧客が製品を購入する頻度と量を増大させる。
- e. 競争相手の顧客を奪う。

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

問題20 事業システム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. 商品やサービスの組合せによる価値を提供することが考えられる。例えば、コンビニエンスストアのA社では、劇場の切符販売、宅配便の発送や受取りができるが、そのようなサービスの提供はその一例である。
- イ. 情動的資源を使いまわすことが考えられる。例えば、引越し業者のB社は、引越しの打合せの際にエアコンの設置まで対応するため、高いエアコンの売上を誇っている。これは、自社の事業と他社製品の物販の営業を兼務して顧客のニーズに応える商品を提案するという戦略である。
- ウ. 無形の資産である情報を多重利用することが考えられる。例えば、香水で有名な企業C社は、そのブランド力を活かしてバッグや衣類、小物などファッションに関する様々な分野に事業を展開している。
- エ. 工場の在庫を分散させて有機的に活用することが考えられる。例えば、PCメーカーのD社では、本社から離れたすべての小規模工場に部品の在庫を抱えさせている。それは、ある工場で在庫切れになったとしても、一番近い小規模工場から取り寄せることで、規模の経済性のメリットを活かせるからである。
- オ. 仕事のスピードを上げることで顧客満足を高めることが考えられる。例えば、文房具を翌日オフィスに配送するサービスを行ったE社では、そのスピード自体が顧客満足を高め、競争優位につながると考えている。

問題21 融業化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. 投機型システムにおける問題点は、生産物の品切れや在庫の増大である。
- イ. 情報を上流から下流に一元的に流していくことによって、需給の同期化が実現される。
- ウ. 横の融業化と呼ばれる事業連結によって、範囲の経済性が発揮される。
- エ. 顧客のデータベースの横断的利用は、事業連結戦略のメリットの1つである。
- オ. 需給の同期化戦略をどれだけ追求しても、市場のリスクは残る。

問題22 事業ドメインの決定などに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. エーベルによれば、「顧客（ターゲット）」「技術（ノウハウ）」「機能（価値）」の3つの軸によって事業ドメインが決定される。
- イ. 自社の強みを活かせるターゲット層の顧客を選定するには、職業、嗜好性^しなど属性ごとに指標を設け、消費者を分類して選定することが望ましい。
- ウ. 市場、セグメントともに伸びていない場合であっても、経済合理性、戦略的困難度の観点からのみ判断するのではなく、自社のビジョンに忠実であるために必須な場合には、参入すべき場合もある。
- エ. 上場企業では、社外取締役を含む取締役会は、経営監督機能とともに、経営戦略や事業ドメインなどの業務に関する重要事項を意思決定する役割を担っている。
- オ. 事業ドメインが小さすぎる場合、成長に限界が生じ、優秀な人材の確保の点でリスクがあるため、事業ドメインの設定は大きいほど良いといえる。

問題23 ハンバーガー・チェーン業界では、圧倒的な規模を誇るリーダー企業のF社（シェア65%）、チャレンジャー企業に位置づけられるG社等、数社が事業を展開している。F社・G社の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. F社がNo.1のシェアを更に高めるためには、差別化戦略を基本にすべきである。
- イ. F社では、全体需要の拡大を目標として、マーケティング戦略を展開すべきである。
- ウ. G社では、低価格競争になると、規模の経済性でF社に太刀打ちできないことから、集中戦略を採るべきである。
- エ. G社では、リーダー企業の戦略を無力化するように、同質化戦略を進めるべきである。
- オ. F社が圧倒的なシェアを持つ状況下において、G社の他、より規模の小さい他の業界各社が長期的に存続できる戦略オプションはない。

問題24 経営戦略におけるマイルズ&スノーの環境適応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. 重厚長大企業の多くは、防衛型の戦略を選択する。
- イ. 寡占化が進む産業においては、多くの企業が分析型の戦略を選択する。
- ウ. 探索型の戦略とは、生産機能に資源及び権限を集中し強力なリーダーシップの下で事業を推進する戦略である。
- エ. 市場参入が遅い後発企業は、まず受身型の戦略を選択し、組織能力を高めることが重要である。
- オ. 探索型企业と防衛型企业が合併した場合、それぞれの戦略を比較するために分析型の戦略を選択することは、不合理である。

問題25 競争地位による類型モデル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、業界内で最大のシェアと経営資源を有する企業であるがゆえに、市場での変化に抵抗しようとして変化の動きについて行けず、製品の世代間競争に敗れて、転落することもある。
- イ. チャレンジャーの目標は、自社シェアを拡大し、リーダーの座を奪うことである。そのためにはリーダーに簡単に模倣されないよう、差別化を追求することが大切である。
- ウ. ニッチャーにおいては、ターゲットとする市場セグメントを絞り込み、狭く深い製品・サービスラインで、ライバル企業と直接競争することが重要となる。
- エ. フォロワーは、リーダーやチャレンジャーを模倣することによって安い投資コストを活かしながら存続する企業である。したがって、フォロワーは、通常低価格型の市場分野にその位置を占めている。
- オ. リーダーの戦略として、同質化の他にも、市場そのものを拡大させることも有効である。市場のパイの拡大によって、シェアの維持と売上の増加が期待できるからである。

問題26 病院向け医薬品の卸売業を営むB社では、自社におけるバリューチェーンの垂直統合による拡充に向け、企業等の買収や提携を考えている。その際、対象となる組織として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 医薬品研究開発機関
- イ. 薬品メーカー
- ウ. 調剤薬局チェーン
- エ. 病院
- オ. 健康食品メーカー

問題27 企業理念とサステナビリティなどの視点から、経営戦略の実行において、ビジネスと人権保護の問題への取組みの重要性が唱えられている。企業の対応に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. グローバルサプライチェーン内のサプライヤーにおける人権侵害の発生などを背景に、2011年に国連「ビジネスと人権の指導原則」が策定され、各企業は人権・労働に関する項目について指導原則に則して整理し直し、対応する必要性が高まった。
- イ. 人権の負の影響の特定、評価においては、人権侵害事例や国・地域別人権リスクも参照しつつ、個別企業レベルのみならず、バリューチェーンも含めた人権リスクを特定、評価することが求められる。
- ウ. 下請けの取引先において、人権侵害事例が見つかった場合は、人権侵害の是正、通報制度の是正などを図るとともに、違反が重大な場合には重要な取引先であっても直ちに取引関係を断ち切るべきである。
- エ. ビジネスと人権侵害の事案においては、サプライヤー・委託先や自社の従業員、顧客・消費者、地域社会などのステークホルダーに分けて、顕著な人権リスクとその取組みをウェブサイトで公開するべきである。
- オ. 中小企業などにおいては、人権保護の対応の必要性は認識していても、専門人材の配置や専門家への外部委託などに必要なリソース・予算が十分でないことも想定されるが、その場合でも責任ある企業行動を企業方針及び経営システムに組み込む努力が求められる。

問題28 7 Sモデルを活用し、組織を設計又は再設計する場合の留意事項に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 環境の変化に対応するとしても、人材、技術・技能、行動特性及び共有経営理念等は容易には変更できないことから、戦略、構造及び管理システムを重視して変更することが望ましい。
- イ. 戦略を生み出すのは組織のメンバーであることから、人材、技術・技能、行動特性及び共有経営理念をより重視した戦略でなければならない。
- ウ. 組織設計においては、戦略に適合するようにその他の6つの要素を変更しなければならない。
- エ. 7つの構成要素間で改革の難易度に差異はあるが、環境に適合するためには、各要素の整合がとれるように動かしていく必要がある。
- オ. 7つの構成要素は、それぞれが独立したものであることから、個別に環境に適合させる必要がある。

問題29 職能別組織のメリットに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 専門化により知識、経験が蓄積され、機能部門ごとの規模の経済性を実現しやすい。
- イ. 人や設備に重複がなく、それらを全社で共通して利用できる。
- ウ. 機能別に最適の業務遂行方法が追求され、統一的に適用される。
- エ. 各機能部門が遂行する業務は、それぞれ内容や性質が異なるため部門間のコンフリクトは発生しない。
- オ. 専門機能別にグループ化された業務は、1人の管理者の下に統合されるため、コントロールしやすい。

問題30 組織における意思決定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. 米国企業の意思決定プロセスはトップダウンであるが、日本企業では、ボトムアップによるインクリメンタルで根回しによるものがこれまでは多かった。
- イ. 日本企業の稟議制は、不確実性が高い経営環境下においてますます重要視されている。
- ウ. 組織内での合意形成に過剰な労力がかかる「重たい組織」になる側面として、フリーライダーの存在や経営リテラシー不足の要素があげられる。
- エ. 会議体は、意思決定において多くの時間的コストがかかり、労力を浪費する面があるが、組織メンバーにおけるコンセンサスづくりや情報共有化の面では、重要な役割を担っている。
- オ. 上場企業が取締役会とは別に、役員の指名・報酬等に係る任意の諮問型委員会を設置して、社外取締役が主体となり議論する場合、当該委員会には最終的な意思決定機能はないものの、客観的かつCEOの独断を排除する意味で重要な役割を有している。

問題31 経営戦略の評価に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略が近視眼的にならないように、企業価値は経営戦略の評価から外すべきである。
- イ. 経営戦略を客観的に評価するためには、定量的に計測できる指標に絞って目標設定し、評価するのがよい。
- ウ. DCF法では、将来キャッシュ・フローや割引率の見積りを変えると、経営戦略の評価結果が大きく変わり、恣意的になりやすい点に留意すべきである。
- エ. 経営戦略の評価は、あいまいにすべきではないことから、少数の経営指標に絞って管理するのがよい。
- オ. 経営戦略は、トップや事業部門長の責任で立案するものであることから、末端の従業員にまで評価結果をフィードバックする必要はない。

問題32 経営戦略とマネジメント・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．デミングサイクルとは、単発的な品質の維持・向上や業務改善活動等を推進するためにデミングが考え出した手法である。
- イ．PDCAサイクルにおける計画や目標は、いったん決めたら変更しないのが通常である。
- ウ．コントロールには、制御としてのコントロールと影響としてのコントロールの2つのタイプがあるが、1つの統制システムの枠組みで2つは併存できない。
- エ．測定された成果をフィードバックするコミュニケーションの仕方にかかわらず、コントロールの効力は増減しない。
- オ．計画システムと統制システムの接点を生み出すには、計画システムのアウトプットとして、目標変数の基準値を事前に決めておく必要がある。

問題33 P．F．ドラッカーが指摘するトップ・マネジメントの専管事項としての記述 a～d のうち適切なものは、いくつあるか。

- a．参入及び撤退すべき技術・市場・製品・事業の決定
- b．組織としての価値観・信条・原則の決定
- c．資金の調達・配分・投下の決定
- d．人材配置の決定

- ア．ない
- イ．1つ
- ウ．2つ
- エ．3つ
- オ．4つ

問題34 経営戦略の人的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．戦略的人的資源管理のソフトバージョンとは、組織メンバーのコミットメントを通じて会社のパフォーマンス向上を目指すアプローチである。
- イ．株式による報酬の比率が高いのは、コスト削減戦略にフィットしたHRM（人的資源管理）の特徴である。
- ウ．SHRM（戦略的人的資源管理）におけるハードバージョンの具体的な施策としては、従業員への教育投資や出来高給制度の導入等が考えられる。
- エ．高品質戦略の実現のためには、チームよりも個人のスキルやパフォーマンスを重視した評価制度を導入することが効果的である。
- オ．短期志向で結果重視の評価制度の構築は、イノベーション戦略を実現する上で重要なHRM施策である。

問題35 人間の動機づけに関する＜理論＞と＜内容＞の組合せとして不適切なものは、次のうちどれか。

＜理論＞

1. X理論
2. 反応強化理論
3. 動機づけ－衛生理論
4. プロセス理論
5. Y理論

＜内容＞

- A. 人間は、献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。
- B. 仕事の満足感は、一般的に仕事の内容に関連し、不満足感は、仕事の環境に関連している。
- C. 人間の動機づけ要因は、賃金から社会的欲求の充足度に転換すべきである。
- D. 人間は、命令されることを好み、責任を回避したが、何よりもまず身の安全を望んでいる。
- E. 人間は、過去の行動が報われた度合いによって、その行動が反復される。

- ア. 1とD
- イ. 2とE
- ウ. 3とB
- エ. 4とC
- オ. 5とA

問題36 資本市場での企業価値の評価に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 多角化企業の株式価値は、事業価値の総計にキャッシュを生み出す企業資産を加え、本社の運営コストと負債価値を差し引いた値と等しくなる。
- イ. 企業価値を高める際に重視される機会費用とは、仮に選択しなかった他の行動を選択した場合に期待される最小費用のことである。
- ウ. 垂直統合は、中間マージン等のコストを削減できるが、ライフサイクルが短命化する時代では、固定費を増大させ企業価値を下げる結果となりうる。
- エ. 割引キャッシュ・フロー法によって企業価値を評価する場合には、将来における投資の累計額が同じであっても、より早い時期に投資額を計上する方が企業価値は小さくなる。
- オ. 割引キャッシュ・フロー法は、リスクが高いほどリスクに対する割引率が高くなり、企業価値が小さくなるという考え方である。

問題37 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. 外部資源活用の戦略によって、戦略行動に機動性を与えることができる。
- イ. 戦略に広がりをもたせるために、ドメインにある程度の多義性や曖昧性が必要となる。
- ウ. 外部資源を最も効果的かつ効率的に取り込むことができるのは、M&Aの実施である。
- エ. イノベーションを核とした戦略行動パラダイムには、環境創造やグローバル性といった特徴が見られる。
- オ. データベースや情報システムが、経営戦略そのものの差別化に大きく寄与する。

問題38 新規事業開発のパターンについて、市場の連続性と技術・ノウハウの連続性の2軸で評価した場合のパターンとして適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 市場が不連続で、技術・ノウハウが連続の場合には、内部開発が選択される。
- イ. 市場が不連続で、技術・ノウハウが連続の場合には、社内ベンチャーが選択される。
- ウ. 市場が連続で、技術・ノウハウが不連続の場合には、社内ベンチャーが選択される。
- エ. 市場が連続で、技術・ノウハウが不連続の場合には、内部開発が選択される。
- オ. 市場が不連続で、技術・ノウハウが不連続の場合には、ジョイント・ベンチャーが選択される。

問題39 技術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. すでに多くの顧客を獲得した企業が既存顧客の声に忠実すぎたため、やがて大きな市場となる新規顧客向けの製品開発に対応することができず、競争に敗れることを「イノベーションのジレンマ」と呼ぶ。
- イ. 破壊的イノベーションの場合は、技術の進化が速いため技術蓄積のある既存企業に有利であり、新興企業は新技術による市場が大きくなった時点で開発に追いつけないため、競争に敗れてしまう傾向にある。
- ウ. 既存企業が破壊的イノベーションに対応するためには、市場規模に合わせた小さな組織を作ったり、既存の組織プロセスから外れた意思決定が可能になるような組織を整備したりする必要がある。
- エ. 持続的イノベーションとは、従来からある製品に改善を加えることで、より良い製品へと漸進させるイノベーションを指す。
- オ. AI（人工知能）、バイオテクノロジー及び量子技術の3分野は、日本政府により戦略的に取り組むべき基盤技術として位置づけられており、企業や大学等での研究開発活動が活発化している。

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. 破壊的イノベーションを引き起こす破壊的技術とは、旧来の顧客の評価基準では性能は劣ると評価されるが、新しい顧客の評価基準では性能は優れていると評価される新技術である。
- イ. コア技術戦略では長期的な観点から、技術開発と商品開発の間に相乗効果を生み出すような戦略と組織の仕組みを構築することが重要である。
- ウ. 企業間ネットワーク戦略において、あらかじめ全体の目標や役割を決めて複数の企業が業務を遂行する目的遂行型の階層的ネットワークを硬いネットワーク、あるいは創発型ネットワークという。
- エ. 産業クラスターに所属する利点として、組織間学習の促進の他に通信・輸送費用の削減、同業者の集積による規模の経済や範囲の経済等による正の外部経済の享受がある。
- オ. DX（デジタル・トランスフォーメーション）を活用し経営革新を進めるには、単にICT（情報通信技術）を利活用して改善するだけでなく、組織やビジネスモデル自体の変革が求められる。