

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
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～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 経営戦略部門における経営情報の収集・提供・活用に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．経営戦略部門が収集すべき情報は、公的な刊行物や調査機関等のデータベースによるものだけではない。
- イ．高成長企業と低成長企業では、経営情報の活用度が異なる。
- ウ．経営戦略部門が経営情報を提供する対象は、トップ・マネジメントをはじめ全社員である。
- エ．通常の経営活動における情報収集先以外の非公式なネットワークから得た情報も活用すべきである。

問題 2 新規事業の立ち上げを目的に設置された経営戦略室が担当すべき業務に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．社内ベンチャーへの人材派遣
- イ．業務提携、M&A等の外部資源の活用計画の策定
- ウ．戦略遂行に向けた資金調達計画の策定
- エ．昨年度策定された経営計画の修正と実行

問題 3 経営戦略の概念に関する記述として最も適切なものは、次のうちどれか。

- ア．経営戦略とは、環境適応のパターンを将来志向的に示す構想であり、企業内の意思決定の指針である。
- イ．経営戦略とは、企業の将来の方向、あるいはあり方に詳細かつ綿密な指針を与える構想である。
- ウ．経営戦略とは、企業の主力事業の利益率を高める具体的な方策である。
- エ．経営戦略は、企業における様々な経営判断の指針及びビジョンとしての役割を果たしている。

問題 4 経営戦略の必要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．企業を取り巻く環境は、近年、不確実性の度合いを増している。経営戦略はこうした不確実性に企業が対処するための指針として必要である。
- イ．経営戦略は、企業にとって、活動領域や経営資源の配分のあり方、競争優位性等を明確にするために必要である。
- ウ．経営計画に基づいて策定される経営戦略は、企業を取り巻く環境の変化に対応するために必要である。
- エ．経営戦略は、企業活動において、人々が様々な意思決定を行う際の方針を示すものとして必要である。

問題5 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として画期的な新製品開発につながったケースもある。
- イ. 既存の携帯電話に対して急速に普及してきたスマートフォンは、プロダクト・イノベーションといえる。
- ウ. プロダクト・イノベーションは、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競争の重点が置かれる。
- 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。

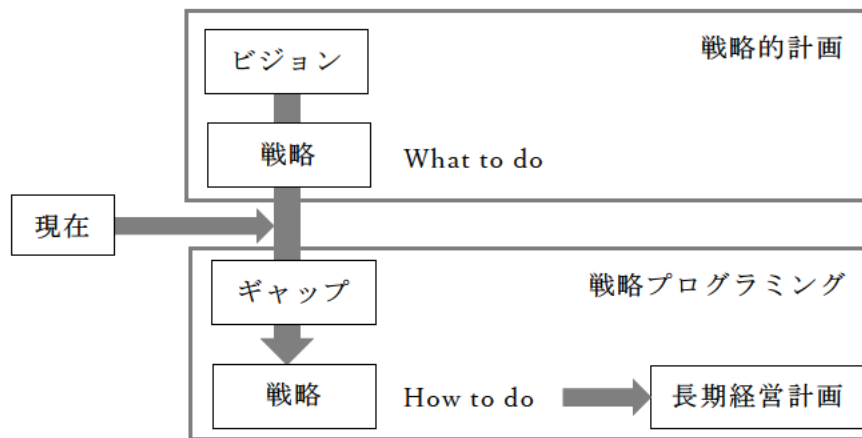
問題6 経営戦略部門に求められる役割及び能力に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 今後は各事業部の調整等のゼネラルスタッフとしての役割よりも、トップ・マネジメントの意識さえ変えていく経営参謀としての役割が求められている。
- イ. トップ・マネジメントからの高度な情報や現場からの生の情報等のうち、知的活動により新たに創造され蓄積された事実やデータなどの形式的情報を編集または加工して、より有効な情報を再びトップや現場に対してタイミングよく提供する能力が求められる。
- ウ. 創業者による企業理念やビジョンをただの目標や言葉だけにせず、実際の企業戦略にまで落とし込むにはデザイン能力も必要になる。
- エ. 事業部門、他のスタッフ部門の課題の解決に対する効果の高い手法、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が求められる。

問題7 経営資源の配分と活用に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

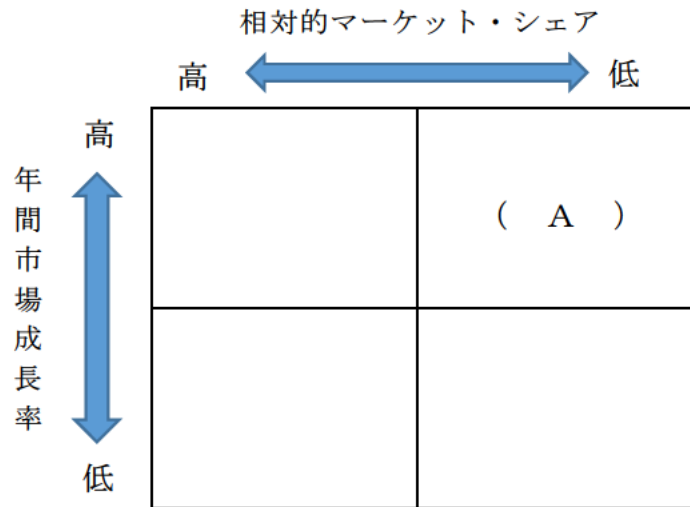
- ア. 必要な経営資源の獲得手段を評価するには、P P Mを考慮する必要がある。
- イ. 経営資源は、企業が利用できる資源の全てを指すが、その配分は、必要度と投入による貢献度に応じて決めるのが原則である。
- ウ. 情動的資源は、市場での取引の可能性が少ないため、企業が経営活動で戦略的に獲得しなければならない。
- エ. 経営資源の中で変化度の低い資源には、組織文化、熟練労働者、技能、従業員のモラル等がある。

問題 8 以下の図における長期経営計画及び戦略的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．長期経営計画と戦略的計画は互いに密接に関連するため、長期経営計画を修正した場合は戦略的計画の内容も見直す必要がある。
- イ．戦略的計画は、長期経営計画で策定された経営戦略を実行するための具体的な行動パターンであるため、長期経営計画を策定した後に戦略的計画を策定する必要がある。
- ウ．ビジョンや経営目標を再確認するのは、長期経営計画を策定した後である。
- エ．戦略的計画とは、経営戦略の立案から実施、完了までの流れを全体的にプランニングした計画のことである。

問題9 以下に示すPPMの図において、(A) に当てはまる語句として適切なものは、次のうちどれか。



- ア. 負け犬
- イ. 問題児
- ウ. 金のなる木
- エ. 花形

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

問題11 機能別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．資金繰りに大きな影響を与える仕入計画は、原材料が納入されるまでのリードタイムを考慮し、マーケティング計画及び生産計画に連動して策定される。
- イ．人事計画は、会社全体で支払可能な人件費許容額等を踏まえた上で策定する。
- ウ．マーケティング計画は、市場占有率を拡大するために売上高を増加させることを主たる目的として策定される。
- エ．与信回収計画は、得意先の支払能力等の信用状態を評価し、取引限度額や信用取引条件を設定したものである。

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・設備的な負荷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 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、これまでの経営全体を見直すことを検討している。その際の見直しの方向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14 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. 経営理念とは、企業の将来のあるべき姿を定性的・定量的の両面から表したものである。つまり企業の持つべきイメージ、経営機能、事業構造、組織文化のあるべき姿を表したものである。
- イ. トップダウンによる全社の数値目標とボトムアップによる数値目標を積み上げた場合にギャップがある場合は、企業や社員の成長をめざすことに期待を込めた前者の目標を常に優先して決定する。
- ウ. 経営機能別方針には、各事業の製品構成と市場構成を決定することが含まれるが、そこでは製品・市場ごとの売上高目標・利益目標を明確に設定する。
- エ. 経営計画の期間とは別に、どの程度の頻度で経営計画を見直すかも経営計画の策定段階で検討しておく必要がある。

問題15 経営戦略策定プロセスの順序として適切なものは、次のうちどれか。

＜経営戦略策定プロセス＞

- ①実行計画の立案
- ②自社能力の分析
- ③経営目標の設定
- ④戦略代替案の構築と評価・選択
- ⑤経営環境の分析

- ア. ②→⑤→③→④→①
- イ. ③→⑤→②→④→①
- ウ. ④→⑤→③→①→②
- エ. ⑤→③→②→①→④

問題16 中小企業は経営資源が乏しい場合が多く、経営戦略の策定では、経営資源の不足を補う施策が求められる。中小企業の経営資源獲得のための施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. 製品開発を目指すベンチャー企業C社は、公的支援を受けやすい公営インキュベーション施設への入居を検討している。同施設には、経営基盤が確立されるまで期間に関係なく入居することが可能である。
- イ. 製品開発を行おうとしているD社は、技術的課題を解決するため、理工系の大学との連携を検討している。
- ウ. 冷凍機の特異な温度調整装置を製造しているE社は、研究開発に必要な資金の借入を検討している。担保物件が乏しいため、保有している「特許権」を担保に公的金融機関へ融資の申請を行った。
- エ. 金属加工業のF社は、取引を拡大するために金属加工業に特化したビジネスマッチングサイトへの加入を検討している。

問題17 戦略代替案の構築と評価・選択に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．戦略代替案は、企業の不測の事態や想定外の環境変化に備えて策定するものであるため、企業の組織ビジョンや目標とは異なることもあり得る。
- イ．企業における戦略的不確実性、環境上の機会や脅威をふまえ、企業にとって将来起こりうる様々なパターンを想定し、それらのシナリオごとに戦略オプションを評価することが必要である。
- ウ．採用した経営戦略と同様、戦略代替案にも、企業にとって持続可能な競争優位が存在していることが求められる。
- エ．戦略代替案は、企業が持つ経営資源や、組織の特徴、組織メンバーの能力、関係会社とのパートナーシップなど、現実的な資源や状況と調和している必要がある。

問題18 G社は、技術革新のスピードが速いITベンチャー企業である。G社における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．経営環境が大きく変化しても、常に株主の利益を最大化するために必要である。
- イ．経営環境が大きく変化し続ける中で、同じ商品及びサービスを顧客に継続して提供し続けるために必要である。
- ウ．目まぐるしい技術革新に翻弄^{ほんろう}されることを防ぎ、役員及び従業員が長期的な経営の方向性を見失わないために必要である。
- エ．IT業界では既存事業が陳腐化するリスクが高いことから、経営資源を分散させるために必要である。

問題19 経営目標の種類は、大きく分けて、企業イメージ目標、事業構造目標、経営機能目標、組織文化目標及び業績数値目標の5つがある。これらに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．事業領域を簡潔に表現する事業アイデンティティ型の目標表現は、「事業構造目標」の1パターンである。
- イ．既存事業の基本方向、新規事業開発の方向について明確にするのが、「経営機能目標」である。
- ウ．主要経営機能について実現したい姿を設定するのが、「企業イメージ目標」である。
- エ．特定事業にフォーカスするROI（Return on Investment、投資利益率）の設定は、「業績数値目標」の1つである。

問題20 経営目標に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．企業の致命的事態を招かない限り、短期的な結果よりも長期的な利益確保を優先すべきである。
- イ．企業の経営者のみならず、従業員、株主、取引関係者などすべてのステークホルダーの満足も含めた目標設定が望ましい。
- ウ．個々の組織メンバーの目指す目標が経営目標となる。
- エ．経営目標を設定することによって、企業経営の指針の獲得、達成水準や戦略策定ゴールの明示などが可能になる。

問題21 経営理念と経営目標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、企業の基本目的・目標を表明するもの、ステークホルダーに対する基本的姿勢を述べたもの、社員の行動基準を示したものに分けることができるが、理想的にはこれらの要素すべてを包括した経営理念が望ましい。
- イ．行動規範とは、社内の役員やマネジメント層がどのような考え方でどのように行動すればよいかを表現したものである。
- ウ．経営理念が組織構成員に浸透することによって、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と共に、意思決定のスピードが早くなる。
- エ．経営理念は、企業使命、経営姿勢及び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一方、経営目標は、ある一定時点での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る。

問題22 経営環境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．企業にとっての外部環境は、市場、競争業者、供給業者及び中間業者等の「マクロ環境」と、人口統計的環境、経済的環境、政治的環境、法的環境、技術的環境及び自然環境等の「タスク環境」に区分される。
- イ．業界・市場を規定する要因の1つとして、既存企業間の競争の程度があげられる。
- ウ．企業にとっての内部環境の分析は、ヒト、モノ、カネ等の経営資源を評価・分析し、自社の強みと弱みを把握するものである。
- エ．コア・コンピタンスは、「他社には提供できないような利益を顧客にもたらすことのできる企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体」と定義付けられている。

問題23 市場細分化に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．都市の経済規模や面積、気候等に伴う消費者ニーズの違いに着目した分類は、行動変数的基準による細分化である。
- イ．人口統計学的基準には、年齢、性別、世帯規模、家族のライフステージ、所得、職業、教育レベル、国籍等があり、これらのうち1つを選択して細分化するのが一般的である。
- ウ．同じライフスタイルを持つ人々が、高所得者層や低所得者層等の異なる社会階層に存在する場合には、人口統計学的基準によって類似したニーズの集団を抽出することは難しい。
- エ．ある特定のファッション・ブランドのみ購入する消費者は、そのブランドに対してロイヤルティが高いため、社会階層で細分化するのが望ましい。

問題24 顧客分析における市場細分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．市場細分化を行う目的は、顧客特性や地理的特性、製品特性、購入動機等をバランスよく考慮し、より多くの顧客をカバーすることである。
- イ．企業は、市場細分化を工夫することによって、自社にとって貢献の大きい顧客を見出し、ターゲットとすることができる。
- ウ．企業側でターゲットとする顧客を絞り込んで、提供する商品やサービスの質を磨くと、顧客側から他の利用法を企業側に提案するといった波及効果が生じることがある。
- エ．市場細分化された多様なセグメントは、それぞれが少しずつ異質なニーズを持っているため、多様なニーズに応じようとすると、企業は多様な製品やサービスを提供することになり、コスト増加につながってしまう。

問題25 消費者の購買決定プロセスに関する説明として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．消費者が購買に向けて必要な情報を探す際の情報源としては、周囲の人々からの口コミ情報などの公衆情報源や、セールスパーソンや広告などの商業的情報源がある。
- イ．消費者が情報評価により購買する製品が選択された後、最終的な購買行動をとる前には、「他者の態度」「予想される状況要因」及び「予想されない状況要因」の3つの影響を受けて最終的な購買行動へつながる。
- ウ．代替品評価における消費者の「ブランドへの信念」は、製品の属性を適切に反映したものとなる。
- エ．消費者の購買決定プロセスは、問題認知→代替品評価→情報探索→購買決定→購買後の行動の5段階である。

問題26 経営戦略の策定に向けた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．自社能力の分析に当たっては、定量的な分析のみならず、定性的な分析も重視すべきである。
- イ．自社の製品やサービスの市場占有率を知ることは、PPMの実施において不可欠である。
- ウ．自社能力において顧客満足度が重要な意味を持つ場合には、これらが利益にどれだけ貢献しているかを評価すべきである。
- エ．長期的な観点から自社能力を分析する場合には、定性的な分析よりも財務指標を用いた分析の方が有効である。

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多数存在している業界では、能力が均衡することから競争は激しくならない。
- ウ．売り手に比べて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 業績分析にかかるROA (Return On Asset)、ROE (Return On Equity) に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．ROAは、自己資本と他人資本を区別して企業の収益性を分析しようとするもので、経営者の能力を判断することに用いられることが多い。
- イ．投資家は、一般にROEよりもROAを重視して、投資判断を行うことが多い。
- ウ．ROEを高める方策の1つとして、売上高に比して総資産のウェイトを高めることが有用である。
- エ．投資家の視点から株式評価をみると、理論上はROAが負債利子率を上回る限り、財務レバレッジを高めることが、自己資本の収益性を向上させる1つの方策として考えられる。

問題29 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．投資シナジーは、在庫投資や研究開発の節約効果が発揮されることによるシナジーである。
- イ．多角化戦略の展開のためには、M&Aや社内ベンチャー制度が活用されることが多い。
- ウ．セカンドブランドは、既存のブランド価値を毀損することなくシナジーをもたらす。
- エ．多角化戦略は、おおきく関連多角化と非関連多角化に分類される。

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．経営資源が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 食器用洗剤や掃除用洗剤等の生活用品を扱う業界大手のH社は、自社の製品をさらに市場へ浸透させるべく新たな施策を検討している。H社が検討している市場浸透施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．メディアによる広告を利用し、製品使用に関する新しいライフスタイルを提案する。
- イ．リベート等の流通コストを増加させ、店頭での露出を増やし、顧客が製品を手にする機会を増やす。
- ウ．消費者に対し新しい使用方法や用途等の調査を行い、全く新たな使用方法を提案する。
- エ．新たに低価格商品を開発し、他社製品からの乗換え需要を喚起する。

問題32 以下に示す記述及び表は、成長戦略の代表的理論であるアンゾフの成長ベクトルに関するものである。() 内に当てはまる語句の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

ただし、(?) については、各自で適切な語句を推定すること。

経営戦略の主題は、企業が成長するための活動領域（ドメイン）を決定することである。このドメインを決める枠組みについては、成長ベクトルと呼ばれる2次元モデルをアンゾフが示している。これは、次表に示すように、(A) と (B) の2軸に「既存」及び「新規」という基準を重ね合わせたものである。アンゾフはこの戦略モデルを用い、成長戦略を (?)、市場開発戦略、(C) 及び (D) の4つの戦略に分類した。

(B) \ (A)	既 存	新 規
	(?)	(C)
既 存		
新 規	市場開発戦略	(D)

- ア. A：市場 B：製品 C：市場浸透戦略 D：差別化戦略
 イ. A：コスト B：独自性 C：コスト・リーダーシップ戦略 D：差別化戦略
 ウ. A：独自性 B：コスト C：差別化戦略 D：コスト・リーダーシップ戦略
 エ. A：製品 B：市場 C：製品開発戦略 D：多角化戦略

問題33 製品開発戦略及び市場開発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. ある地域を対象とした市場開発戦略においては、市場セグメントを拡張するべきでない。
 イ. 自動車のマイナーチェンジは、製品開発戦略のうち製品特徴の追加に分類される。
 ウ. いままで購買していなかった顧客にアプローチしようとした結果、グローバル化が促進されることがある。
 エ. 新世代製品の開発を継続することで、競合企業の参入を抑止し、既存顧客をつなぎ止める効果が期待できる。

問題34 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、リスクが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べきではない。
- ウ．倫理的な観点から企業に求められるのは、自らの行動規範を企業経営の論理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としても、それだけで企業経営が理想的とはいえない。

問題35 C S R（企業の社会的責任）に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．C S Rは、社会やステークホルダーに対する企業の義務に付随するコストとみるべきである。
- イ．コンプライアンスは、「法令遵守」と訳されるとおり、法令を守ることが第一であり、倫理・道德のような自らを律する規範まで含むものではない。
- ウ．C S Rは、自社だけでなく取引先に対しても、社会的責任を全うできる体制づくりを求めている。
- エ．企業本来の経済活動とは別に、コンプライアンスをリスクマネジメント活動として実施する必要がある。

問題36 組織における価値観の必要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．価値観は、人々が判断する指針を与える。
- イ．従業員が価値観をもって働くとき、モチベーションが高まる。
- ウ．価値観は、従業員のコミュニケーションの基盤を提供する。
- エ．創造性よりも正確性が重視される作業を行う際に、より価値観が求められる。

問題37 企業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．フォロワー企業の場合、リーダー企業が模倣・追随できないような差別化戦略が有効である。
- イ．ニッチャー企業の場合、限られた特定市場において独占を形成する戦略を採ることが望ましい。
- ウ．チャレンジャー企業の場合、リーダー企業に対抗してコスト削減に努め、低価格戦略を採ることが重要である。
- エ．リーダー企業の場合、競合他社が価格競争を挑んできたら競争上の優位性を保つために、直ちに価格を引き下げて対抗すべきである。

問題38 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、目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39 コーポレート・ガバナ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．株式会社は新規に上場することにより、市場において短期間で多額の資金調達が可能となる。
- イ．株主を重視する企業経営の利点の1つとして、短期的な企業目標や株価を重視することにより、企業の持続可能性を実現できることがあげられる。
- ウ．従業員を重視する企業経営の問題点の1つとして、長期的な経営目標を重視し、短期的な利益を軽視する傾向がみられることがあげられる。
- エ．従業員を重視する企業経営の問題点の1つとして、市場や株主に対する貢献や、経営の透明性の確保といった意識が希薄化することがあげられる。

問題40 会計・財務に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．貸借対照表及び損益計算書は、原則として、現金主義によって作成される。
- イ．キャッシュフロー計算書は、会計上の操作が入りにくい財務諸表である。
- ウ．損益計算書における当期純利益は、貸借対照表の資産の部に反映される。
- エ．株主資本等変動計算書は、株主資本、評価・換算差額等、社債発行額に区分される。