

令和6年度 後期 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

(15 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、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) マークシートの詳しい書き方は最終ページに記載しています。
- (7) 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。
- (8) 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。
- (9) 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) 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の上に置くこと等）、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。
- (16) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

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．PPMは、多角化した事業への経営資源（特に投資資金）の配分を合理化するための手法として開発された。
- イ．戦略的経営とは、戦略を有効に実行させ、成功を収めるためには組織の形態とその動態的要素（リーダーシップ、動機づけ等）を重視すべきであるという考え方である。
- ウ．PPMの考え方の根拠となる経験曲線は、累積生産量の増加とともに平均生産費用が逓減することを示す経験則である。
- エ．PIMS（Profit Impact of Market Strategies）では、ROI（Return On Investment）に最も大きな影響を与えるマーケットシェア上昇の規定要因として、製品の品質、売上高新製品比率、マーケティング費用等を提示している。
- オ．PPMは、市場成長率と市場における相対シェアという2つの基準をもとに、個々の事業に対する投資戦略を決定する指針を与えるが、市場成長率は事業の資金供給の代理変数で、相対シェアは事業の資金ニーズの代理変数である。

問題 2 ドメインの定義に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．ドメインは自社の事業活動の領域を決定するものであるため、環境の変化に応じて見直す必要がある。
- イ．ドメインを定義することは、企業のアイデンティティを定めることでもあり、企業や組織の一体感を醸成することにもつながる。
- ウ．ドメインは自社の製品や技術に基づいて定義されるため、製品や技術が陳腐化しても企業の成長の方向性を見出すことはできる。
- エ．鉄道会社は、「鉄道」事業にドメインを定義付けるのではなく、「輸送」事業として定義付けをすることで新たな事業の広がりが見えてくる。
- オ．ドメインを定義することは、どのような相手と、どのような事業領域で競争するのかを定めることにもなる。

問題3 経営戦略の内容に関する記述a～eのうち不適切なものは、いくつあるか。

- a. ドメインの定義が事業展開の推進力として機能するためには、組織や社会といった外部環境の相互作用の中で、ドメイン・コンセンサスを形成することが必要である。
- b. 経営資源は固定的資源と可変的資源に大別されるが、情動的経営資源は可変的資源である。
- c. コア・コンピタンスを構築するには、市場を近視眼的に見ないこと、既存の市場の枠にとらわれないことに注意する。
- d. コトラーの4つの競争ポジションのうち、リーダーは下位企業の差別化製品に対して同質の製品を投入して規模で対抗する。
- e. アンゾフによる生産シナジーとは、共通部品の利用による在庫投資の節約、類似製品に対する研究開発の残存効果、工場機械の共通利用による追加投資の節約等によって投資の節約が可能となることから生じる効果である。

- ア. 1つ
- イ. 2つ
- ウ. 3つ
- エ. 4つ
- オ. 5つ

問題4 オープン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. 社外にある知識を見つけて、理解した上で自社に使えるものを選ぶこと。
- イ. 社外にある知識だけでは不十分な場合には、それを補う知識を社内で生み出すこと。
- ウ. 社外にある知識と社内にある知識を統合し、新しい体系や構造を生み出すこと。
- エ. 社外にある知識を社内にある知識よりも、優先的に活用すること。
- オ. 研究による成果を自社から他社へ売り出すことによって、利益を得ること。

問題5 生産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. 生産活動の管理対象として、品質・原価・納期があげられる。
- イ. 生産計画は、期間によって長期計画、中期・短期計画に分けられる。このうち短期生産計画に基づいて、作業指図書、出庫票、移動票、検査票等が発行される。
- ウ. 生産能力計画とは、納期対策のために設備稼働率の向上や労働時間効率の向上をいかにして図るものかを定めた計画である。
- エ. ITの普及やグローバル化の進展により競争戦略そのものの独自性・持続性が低下する中において、生産戦略のような業務レベルにおける戦略を通じた競争力の構築は、企業の差別化の要因となりうる。
- オ. 生産戦略の策定に当たっては、研究開発部門等の他部門との協業も重要とされている。

問題 6 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. 事業戦略には、一般にいかなる事業領域で経営を行うか及び事業を多角化するかどうかについての決定が含まれる。
- イ. 機能別戦略を策定する場合にも、全社戦略や事業戦略と同様に、外部環境の分析及び内部資源や自社能力の分析を行うべきである。
- ウ. 全社戦略には、現在から将来にわたる成長戦略の策定や、各事業への資源配分といった全社的な決定が含まれる。
- エ. 経営戦略は、全社戦略、事業戦略及び機能別戦略から構成される階層構造をなしている。
- オ. 単一事業を行う企業では、事業戦略も全社的な観点から策定される。

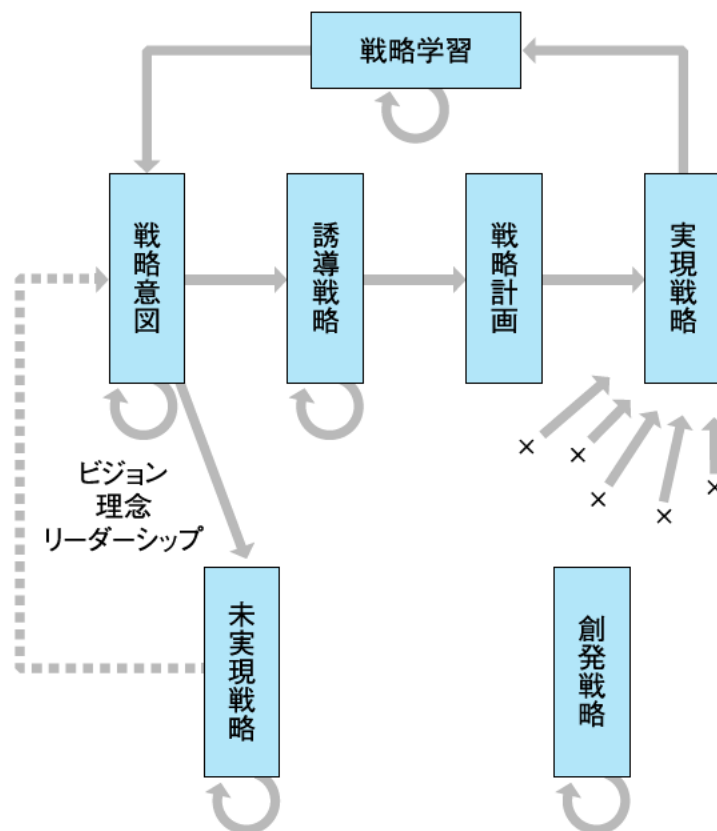
問題 7 全社レベルの戦略に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 全社戦略の策定において、最も重要かつ最初のアプローチとなるのがミッションの策定である。
- イ. 経営理念やビジョンは、企業が掲げたミッションを普遍的な形で表した基本的価値観の表明である。
- ウ. ドメインの定義とは、現在の事業領域に関する企業の長期的構図を描くことであり、その他の経営戦略の決定のための基礎を決め、組織の内外に表明する基本的手段である。
- エ. ミッションは、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的方向・共通の価値について定めたものであり、経営目標や経営活動の基本方向を定めるものになる。
- オ. 組織構成員の一人ひとりに経営理念が浸透しても、組織の公式的な規則がなければ個々の行動の調整は不可能である。

問題 8 経営戦略と組織に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 7 S モデルは、戦略の実現可能性を判断したり、組織全体の整合性を図ったりする際のチェックリストとして活用される。
- イ. 7 S モデルにおける 7 つの要素とは、戦略、構造、管理システム、人材、共有経営理念、行動特性及び持続性である。
- ウ. 戦略の実行過程を含めた動態的要素に着目した一連の戦略研究を、分析型戦略論という。
- エ. チャンドラーが提唱した「組織は戦略に従う」とは、まず組織が先に構築され、ついでこれに最も適合した戦略ができるという考え方によるものである。
- オ. 分析型戦略論の有効性の 1 つに、イノベーションの創発があげられる。

問題 9 以下の図は、経営戦略の形成及び実行のプロセスを示したものである。図中の各プロセスの名称と＜特徴＞の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。



＜特徴＞

1. 戦略計画に含まれていない非公式のテーマをもとに自主性・自発的に研究活動を行い、それが画期的な新技術や新製品の開発に結び付く場合がある。
2. 戦略が意図したとおりに動かなかった場合、一般的に失敗とみなされるが、これを次の成長の糧とし、戦略学習のループにつなぐことが肝要である。
3. この戦略に至るには、誘導戦略と創発戦略との間の絶え間ない相互作用のプロセスが必要であり、企業のビジョンを達成するためのマイルストーンになる。
4. 企業がそれまでの進化のプロセスから生み出してきたドメインに対する意思であり、その企業が「こうありたい」という将来の姿を描いたものである。
5. 組織体が知識を吸収し、蓄積するプロセスである。ここでは、経験を制度化することが重要であり、組織メンバーの日常の行動を律するものとなる。
6. 本来意図していない偶発的な戦略行動を促すガイドラインであり、この戦略の中核は、ドメインの定義とドメイン・コンセンサスによってなされる。

- ア. 未実現戦略＝2、誘導戦略＝6、創発戦略＝1、実現戦略＝3、戦略学習＝5
 イ. 未実現戦略＝2、誘導戦略＝1、創発戦略＝6、実現戦略＝3、戦略学習＝4
 ウ. 未実現戦略＝4、誘導戦略＝6、創発戦略＝1、実現戦略＝2、戦略学習＝5
 エ. 未実現戦略＝4、誘導戦略＝1、創発戦略＝6、実現戦略＝2、戦略学習＝5
 オ. 未実現戦略＝2、誘導戦略＝6、創発戦略＝1、実現戦略＝3、戦略学習＝4

問題10 経営戦略と組織構造に関する記述として最も不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 多角化戦略を採る場合、業務の複雑化が懸念されることから、事業部制の採用を検討すべきである。
- イ. 事業のグローバル展開を行う場合には、職能部門と地域別の事業部門のマトリックス組織を編成すると、現場で混乱が起きやすいため注意を要する。
- ウ. 生産機能を持たず、自社では企画と販売に特化する戦略を採る企業をファブレス企業と呼ぶ。
- エ. 新製品開発や新規事業を立ち上げる場合、臨時的にプロジェクト組織を設置することは、1つの選択肢である。
- オ. ピラミッド型組織は、もはや有効に機能しなくなっていることから、情報技術を活用して、従業員が自律的に行動するフラット型組織への移行を検討すべきである。

問題11 SBU（戦略的事業単位）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 戦略の策定と実行の両面が相互に浸透するよう管理された組織の具体例が、SBUである。
- イ. SBUは、市場において一人前の競争者となりうる。
- ウ. SBUは、製品、市場、設備、組織に関して、他のSBUとは独立した統合的な戦略計画を策定しうる。
- エ. 企業内にSBUを設定する場合、権限及び指揮命令系統の重複を避けるため、既存の組織構造を再編成する必要がある。
- オ. SBUの管理者は、その事業分野の成功にとって決定的に重要な技術、製造、マーケティングに関して計画の範囲内で自由に対処しうる権限を持つ。

問題12 企業を活性化させるために定義された企業ドメインとして適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 鉄道、バス、タクシーの各事業を総合的に展開する企業の「観光業」というドメイン
- イ. 旅行業の「旅の情報提供業」というドメイン
- ウ. 映画事業、音楽事業を展開する企業の「エンターテインメント業」というドメイン
- エ. 健康食品、医薬品、化粧品、飲料を生産する企業の「総合健康食品製造業」というドメイン
- オ. スーパーマーケットを展開する企業の「生鮮食品販売業」というドメイン

問題13 機器メーカーのA社では、主力事業の成熟化に伴い、ここ数年、成長率、利益率等が逡減している。そこでA社は、ドメインを再定義して、新規事業への進出を検討しているが、このとき留意すべき事項として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．主力事業によって蓄積された経営資源に対して、顧客層、技術及び顧客ニーズの次元から自社の強みを捉え直し、それを活用できるようなドメインを再定義する。
- イ．新規事業への進出に際しては、これまで主力事業に投下していた経営資源のうち一部を新規事業へ割り当てる必要が生じることから、主力事業の現状を分析し、新規事業へ割り当て可能な経営資源の範囲を定める。
- ウ．ドメインの再定義には時間を要するが、ステークホルダーとの調整は行う必要がある。
- エ．ドメインの再定義により、主力事業の廃止に伴うリストラクチャリングの費用が生じる可能性があることから、その資金のうち、どの程度を内部留保で賄い、残りを追加借入するのかを見積もる。
- オ．ドメインを再定義して新規事業に進出した場合、新規事業を短期間に育てるために、買収よりも提携を行うべきである。

問題14 事業領域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．製品や技術の陳腐化に伴って斜陽産業となることを「機能的近視眼」と呼び、これを防ぐためにドメインは機能的な定義付けではなく、物理的な定義付けとするのが望ましい。
- イ．ドメインの定義をより分析的に導出するアプローチとして、事業領域を市場と技術の2次元で決める方法があげられる。
- ウ．「ドメイン・コンセンサス」とは株主や顧客といった異なる組織成員がそのドメインについて持っている認識の集合が重なり合う部分のことである。
- エ．「関連多角化」とは、既存事業に対して経営管理スキルや財務資源以外の関連性が希薄な新製品・サービスを新市場に導入し、既存の経営資源の拡充・発展を図ることである。
- オ．アンゾフが提唱した「成長ベクトル」では、企業の成長方向は、①市場開発、②多地域展開、③製品開発及び④多角化の4つに分類される。

問題15 コア・コンピタンスに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．自社のコア・コンピタンスを識別するためには、外部環境を詳しく検討する必要がある。
- イ．特定されたコア・コンピタンスに基づき経営戦略が検討されると、既存の事業や製品に絞り込まれる。
- ウ．コア・コンピタンスの確立に取り組む場合には、速やかに成果が得られる対象を選び、集中して行うべきである。
- エ．1つの企業が複数のコア・コンピタンスを持つべきではない。
- オ．コア・コンピタンスは企業の中核能力であり、外部からは認識できない。

問題16 参入障壁の構築方法に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．製品ラインのフルライン化
- イ．基礎研究をベースとした新製品開発
- ウ．製品改良等による利益率の向上
- エ．バリューチェーンにおける川下の企業の買収
- オ．他企業とのアライアンスや業界団体の設立

問題17 S B U（戦略的事業単位）であるための条件として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．一定の資源コントロールの権限を有すること
- イ．独立した競合者を持つこと
- ウ．責任ある経営管理者が配置されていること
- エ．明確に識別されたミッションを持つこと
- オ．組織横断的なユニットであること

問題18 業界の構造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．業界構造を分析する際のポーターの5つの競争要因とは、競合企業、供給業者（売り手）、顧客（買い手）、新規参入者及び価格である。
- イ．新規参入の脅威は、製品差別化のレベルの高さや既存企業の規模の経済・シナジーの度合いによって左右される。
- ウ．業界内の競争の厳しさは、競争業者の数・規模・力関係によるところが大きく、業界に存在する企業が少ないほど、競争は激しさを増し、利益率は下がっていく。
- エ．業界構造を分析するポーターの手法は、成長産業についてある程度高い精度で利益ポテンシャルを見極めることができる。
- オ．ポーターによれば、企業の利益率は、企業が属している業界の利益率よりも企業個別の経営戦略のあり方によって影響を受ける。

問題19 競争を回避する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. 競争を回避する戦略を実行するための方策の1つとして、競合企業がさほど注力していない競争要因の価値を高めるといった活動がある。
- イ. 製品ライフサイクルの成長期にある製品を提供している企業においても、競争を回避する戦略を検討する必要がある。
- ウ. 競合企業と異なる競争要因から価値を生み出すには、自社の保有する資源をよく検討し、活用できるような組織能力を有することが必要であり、競争を回避する戦略は、どの企業でも採用できる。
- エ. 他社と大きく異なるビジネス・モデルを展開することは、競争を回避する戦略として有効である。
- オ. 競争を回避する戦略によって新型ゲーム機を企画・開発し、子供だけでなく、大人も楽しめるゲーム機の市場を開拓した事例がある。

問題20 情報化による同期化戦略を支援するための情報システムとして不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. C I M (Computer Integrated Manufacturing)
- イ. E R P (Enterprise Resource Planning)
- ウ. P O S (Point of Sales)
- エ. Q M S (Quality Management System)
- オ. S C M (Supply Chain Management)

問題21 以下のバリューチェー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. バリューチェーンとは、市場に向けて価値のある製品・サービスを提供するための、ある産業における企業の一連の活動を意味する。
- イ. ポーターは事業分析を行う際に、コストの振る舞いに着目し、この振る舞いを規定するような10の構造的要因を「コスト・ドライバー」として列挙している。
- ウ. 「バリューチェーンの再構築」とは、様々な要因で従来自明とされていた事業のルールがバリューチェーンの根本的な変化によって作り直され、まったく別のものになってしまうことを表している。
- エ. バリューチェーンを考えることの本質的な意義は、企業は常に顧客・消費者に対して価値を提供することが大きな目的の1つであることを認識できることである。
- オ. バリューチェーンを分析する際に最も重要なのは、できる限り緻密な分類を通じて企業活動を細かく分解することである。

問題22 以下のミンツバーグ&ウォータースによる＜組織スタイルの類型化モデル＞に対し、選択すべき＜類型化モデルの主な特徴＞の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

＜組織スタイルの類型化モデル＞

- A. 計画型
- B. 企業家型
- C. イデオロギー型
- D. 傘型
- E. 非関連型

＜類型化モデルの主な特徴＞

1. 戦略は飛び石的に形成される。組織とルーズな結び付きを持つ行動者が、トップのあるいは共通の計画の有無にかかわらず、自分自身の行動のパターンを生み出していく。戦略は、行動者にとって熟考するか否かにかかわらず、組織全体にとっては創発的。
2. 戦略は環境に制約される。行動のパターンは、環境の直接的な強制、あるいは組織的な選択を通じて、環境の支配を受ける。戦略は、最も創発的だが、組織内では熟考的となりうる。
3. 戦略は共有された信念に基づく。計画は全行動者の共通ビジョンとして存在し、インスピレーション的形態をなし、比較的普遍的である。教化や普遍化を通じて規範的にコントロールされる。組織は環境に対して先取りの行動を採ることがある。戦略はかなり熟考的。
4. 戦略はトップのビジョンに基づく。計画は明示されず、1人のリーダーの個人的なビジョンとして存在。組織はニッチ環境に属し、1人のリーダーによって個人的にコントロールされる。戦略は、比較的に熟考的であるが創発的となりうる。
5. 戦略はフォーマルな計画に基づく。トップによって精密な計画が策定され、明示される。安定的、あるいは予測的な環境において、意外性を考慮に入れず実行される。実行のためにフォーマルなコントロールがなされる。戦略は最も熟考的。
6. 戦略はプロセスに基づく。トップは戦略のプロセス（雇用、構造ほか）をコントロールするが、実際の内容については他の行動者に委任する。戦略は熟考的及び創発的要素の両方を含む。
7. 戦略は制約に基づく。トップは組織行動を部分的にコントロールし、また複雑で予測不可能な環境に対応するために戦略ドメインや標的を定義する。戦略は、熟考的及び創発的要素の両方を含む。

- | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| ア. A : 3 | B : 4 | C : 2 | D : 6 | E : 5 |
| イ. A : 5 | B : 4 | C : 3 | D : 7 | E : 1 |
| ウ. A : 2 | B : 6 | C : 3 | D : 1 | E : 5 |
| エ. A : 5 | B : 6 | C : 2 | D : 7 | E : 1 |
| オ. A : 3 | B : 2 | C : 5 | D : 4 | E : 6 |

問題23 戦略と組織の関係について、アンドリュースは戦略策定と戦略実施の2段階の視点で捉えている。戦略策定の要素に含まれないものは、次のうちどれか。

- ア. 環境における機会と脅威
- イ. 自社の内部資源の強みと弱み
- ウ. 組織プロセスと行動
- エ. 社会的役割
- オ. 経営者の価値観

問題24 競争優位化戦略の特徴について考える場合、不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. リーダーについて、基本戦略方針は差異化にあり、戦略ドメインは経営理念となる。
- イ. チャレンジャーについて、市場目標は市場シェアにあり、戦略ドメインは顧客機能と独自機能の絞り込みとなる。
- ウ. フォロワーについて、市場目標は利潤であり、戦略ドメインは通俗的理念となる。
- エ. ニッチャーについて、基本戦略方針は集中化であり、政策定石は特定市場内でミニリーダー戦略を採ることとなる。
- オ. フォロワーが困難となる状況として、市場の成熟化が進むこと、製品差別化の余地が小さいこと、リーダーがあまりに強力である場合等があげられる。

問題25 企業の環境適応の分類に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 業界内の地位を維持し、リスクを冒さずに他社の動静に追随しつつ、自社の事業の継続に注力する戦略は、受身型戦略である。
- イ. 1つの技術に固執しないように、極力、ノンルーティンな技術開発を行う戦略は、探索型戦略の顕著な例である。
- ウ. 独占や寡占といった状況を作り出すために行われる積極的な生産設備の拡大、シェアの獲得といった戦略は、防衛型戦略に分類される。
- エ. 探索型戦略の特徴の1つとして、組織運営が難しく、組織のマネジメント・コントロールシステムが精緻化^{せいちか}される点があげられる。
- オ. ルーティンを重視し、普遍的な組織コントロールと現市場での最適な資源配分とを目指す戦略は、分析型戦略に分類される。

問題26 組織スタイルの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．企業家型の組織スタイルにおいては、1人のリーダーの個人的なビジョンが最優先される。
- イ．行動者が主導して飛び石的に戦略を形成すると、行動者が熟考しているかにかかわらず組織としては創発型の戦略を採るようになる。
- ウ．計画型を採用する場合は、予測的な環境下で明示的に計画が実行されることが目指される。
- エ．計画が熟考される限り未実現の戦略はすべて実現され、完全な計画の実行が可能となる。
- オ．戦略が共有された信念に基づくと、熟考型の戦略になると考えられる。

問題27 戦略的計画の策定に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．経営戦略を実行するためには、戦略的計画を策定した上で、さらに、現場で遂行される機能別計画や実行計画に落とし込むことが求められる。
- イ．戦略的計画の策定に際しては、自社が掲げてきた経営理念を見直して、ドメインの再定義を行うことが求められる。
- ウ．戦略的計画の策定に際しては、自社内外の経営資源を確認するとともに、経営戦略の実行に当たって必要となる経営資源を明確化することが求められる。
- エ．戦略的計画の策定に際しては、経営戦略の実行に当たって必要となる事業システムを構築することが求められる。
- オ．戦略的計画の策定に際しては、人材採用だけではなく、人材育成の方法や仕組みについても組み込むことが求められる。

問題28 戦略的計画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．経営理念には、顧客価値を高めていく効果が期待できる。
- イ．複数の戦略を重ね合わせる鎖構造は、持続的競争優位の源泉となる。
- ウ．目に見えた成果が出にくい人材育成に注力することは、模倣困難性の獲得につながる。
- エ．SPAにおいては、製造を外注することに主眼が置かれる。
- オ．出店の拡大はリスクがあると同時に、規模の経済獲得による成長戦略となりうる。

問題29 マグレガーのX理論・Y理論のうち、Y理論の適用例として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．今期の売上目標とその実現方法を本人に考えさせ、その後、上司と面談して、すり合わせる仕組みにする。
- イ．上司が部下に、部下の将来のキャリア形成に向けて必要なスキルを習得するための研修を受講させる。
- ウ．労務管理を徹底するために、就業規則において、懲戒規定を設ける。
- エ．優れた従業員のスキル・ノウハウを社内で共有するために、成功事例の発表会を実施し、関係部門の従業員全員を出席させる。
- オ．営業部門において、メンバー間の切磋琢磨^{せつさたくま}を狙いとして、各人の売上実績を公表する。

問題30 組織文化の諸機能に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．組織文化は、組織内にある一定程度の緊張感をもたらすため、その結果として組織外部の人や集団の間で、企業の信念や互酬性を形成することができる。
- イ．組織文化は、公式的な情報の伝達やコントロールの負荷を軽減することができない。
- ウ．組織文化によって、一定の価値観や行動規範が組織内に深く浸透しているために、環境変化への適応が困難になることもある。
- エ．組織文化は、合理性あるいは効率性を多分に含んでいるために、官僚的な行動に結び付きやすい。
- オ．組織文化は、組織構成員を内面的に動機づけることができないため、公式的な命令や規則に従順で強い心理的エネルギーを引き出すのが難しい。

問題31 経営戦略と組織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．マトリックス組織は、現場の情報が混乱しがちであるという欠点を持つ。
- イ．一般的な企業組織は、職能別あるいは事業部制のどちらかの構造を含む。
- ウ．職能別組織は、各部門で専門的な知識を深耕し保持することができる。
- エ．組織構造の進化プロセスは、逆に戻ることはできないと考えられている。
- オ．事業部制組織は、各事業部に自律性を持たせることが特徴的である。

問題32 バランスド・スコア・カード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」は、株主価値を向上させるために、どこに重点を置いて経営戦略を策定し、運営していくかという考え方に基づいている。
- イ. 「顧客の視点」は、顧客が特定の企業をどう見るか、企業に対して何を期待しているかという視点に基づく指標で示される。
- ウ. 「業務プロセス視点」では、業務の効率性だけでなく、新製品開発のスピードやコストといった効果の側面についても注目する必要がある。
- エ. 「学習と成長の視点」の具体的指標は、短期的に効果を表すことは少ないが、中長期的には、業績に強く影響を及ぼすものである。
- オ. バランスド・スコア・カードの4つの視点においては、時間軸が同一の要素を備えており、すべての項目が現在の状態を表している。

問題33 経営戦略のマネジメント・プロセスにおける統制システムの設計で検討すべき課題として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. コントロールの対象にする仕事や成果を測定するための変数を設計すること。
- イ. 目標とする変数の測定法を設計すること。
- ウ. 環境の変化にかかわらず、測定方法を一定にするように設計すること。
- エ. 測定された成果を伝えるためのコミュニケーションの仕方を設計すること。
- オ. 統制システム上の評価が公正に行われるように設計すること。

問題34 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. 計画システムの設計に当たって、計画を実行するラインが計画を策定する方式はトップダウン方式である。
- イ. デミングサイクルとは、計画—実行—評価のプロセスを順に実施し、それを一巡させることで適時的な業務改善を行うことである。
- ウ. 計画の策定プロセスにおいて会議をどのように設定するかは重要な課題である。計画策定は業務の一環であることから、インフォーマルな集まりは有効ではない。
- エ. 上司が部下に仕事を委任する場合、上司は業績評価を通じて制御としてのコントロールを行う。
- オ. 統制システムにおける課題の1つは、目標となる変数の明確かつ適切な測定法の決定であるが、実際には管理者の主観的観察等に頼らざるを得ないケースも多い。

問題35 企業及び企業パラダイムにおける変革の困難さに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．企業には、特有のパラダイムがあることから、外部から得られる情報の収集や分析の過程において、自社に都合のよい解釈を行う傾向がある。
- イ．パラダイムは、日々の業務・活動を通じて形成されることから、企業革新を成功させるために意識と行為を両方変えるのは誤りである。
- ウ．企業変革を進めるためには、既存のパラダイムと異なる具体的な例を示していく必要があるが、組織構成員全員が即座にそれを見い出していくことは容易ではない。
- エ．パラダイムの転換は、論理的な説明が難しく、社内の混乱につながるおそれがある。
- オ．成功体験が組織内に浸透し強い一体感を有する集団は、社内の結束が固く、新たなパラダイムを受け入れることに起因する企業変革も起こりにくいことが多い。

問題36 イノベーションのジレンマへの対応として既存企業が採るべき施策として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．主流組織の資源を活用し、プロセスや価値基準を共有化する。
- イ．既存の市場に新しい破壊的技術を用いた商品を投入する。
- ウ．分析プロセスを重視し、失敗の確率を極限まで低くする。
- エ．組織の規模を市場の規模に合わせてダウンサイジングをする。
- オ．組織能力を強化し、新しい顧客のニーズに応えられるよう組織変革を実行する。

問題37 M&Aのマネジメン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．プレ・ディール時のM&A候補を検討する際には、戦略的スクリーニングや候補企業の社内体制等にも注意を払う必要がある。
- イ．M&Aは、自社の効率的でない事業を整理する目的でも実施される。
- ウ．業務の標準的なプロセスの違いによっては、M&A後の統合プロセスの効果がでないことがある。
- エ．プレ・ディール時のM&A戦略策定では、市場の成長性やノウハウの適合性を検討する。
- オ．プレ・ディール時のデューディリジェンスでは、財務面だけでなく法務面での分析が加わる。

問題38 メーカーのA社は新規事業を開発するため、社内にプロジェクトチームを立ち上げた。新規事業のテーマを企画立案する会議におけるメンバーの提案内容として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア.「当社の主力商品を顧客が買ってくれる理由を調査し、当社の強みを把握することから始めてはどうか？」
- イ.「社内ですべての手がけたことのない新規事業については、市場性よりも採算性を重視していくべきではないか？」
- ウ.「市場には様々なニーズがあるが、それが必ずしも事業につながるとは限らないので、顕在ニーズだけでなく潜在的ニーズも探した方が良いのではないか？」
- エ.「熟知している技術だからといって当社の既存の技術にこだわると、新規事業のアイデアが限定されてしまうのではないか？」
- オ.「顧客の抱えている悩みや課題を想定し、それを解消できる明確な価値を考えたらどうか？」

問題39 企業間ネットワークに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 計画型ネットワークとは、全体の目標や役割が明示的に決められている目的遂行型のネットワークであり、「硬いネットワーク」と表現されることもある。
- イ. 取引以外の情報交換や協働のためのネットワークにおいては、相互に自立した関係にあることから、「柔らかいネットワーク」が成立している。
- ウ. 企業間ネットワークには、異質な情報や知識、経営資源の獲得によりイノベーションへとつながる可能性が高まる他、自社が持たない技術を持つ企業との技術的補完によって環境の複雑性に対応できるというメリットがある。
- エ. ネットワークの経済的効果のうち、規模の経済性とは、1つの業務単位内の諸過程が、複数の製品の生産や流通に用いられるときに発生する費用削減の効果のことをいう。
- オ. ネットワーク外部性とは、同じ製品やサービスを消費する利用者数が多ければ多いほど、その製品やサービスの消費から得られる効用が高まることをいう。

問題40 バートレット&ゴシャールが提唱した「トランスナショナル企業」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. トランスナショナル企業における組織と情報の分配は、「統合ネットワーク型」である。
- イ. トランスナショナル企業では、マルチナショナル的な柔軟性を身につけて適応性を開発する。
- ウ. トランスナショナル企業は、権限が広範に機能するマトリックス組織のような組織形態を模索する必要がある。
- エ. トランスナショナル企業では、グループ本社と現地子会社双方の情報を蓄積し、地域対応の中で、それぞれの組織がその情報を活用して問題解決を図ろうとする。
- オ. トランスナショナル企業の目指すべき方向は、世界規模による中央に集約された経営を通じて、コスト優位性を築くことである。