

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
3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つ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．経営戦略には全社戦略と事業戦略があるが、前者を経営トップが描くグランドデザインとすると、後者は競合企業との競争、顧客への訴求等の具体的な側面を強く反映させたものである。
- イ．経営戦略は、経営資源の側面からの制約を受けるとともに、ガバナンスの側面から機関投資家や外国人株主による制約を受けることがある。
- ウ．経営戦略の策定に当たっては、競争優位の獲得と収益拡大を目指すだけでなく、企業の行動が社会や自然環境に及ぼすインパクトを考慮しなければならない。
- エ．経営戦略は、製品・サービス市場における顧客や競合関係によって決定される。

問題 2 成長戦略と多角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．企業の成長戦略は、「企業自身の生存領域の選択」→「事業ポートフォリオの選択」→「経営資源の展開方法の選択」という一連のプロセスに従って行われる。
- イ．成長戦略の重要な構成要素である多角化は、関連型多角化と非関連型多角化とに大別される。
- ウ．PPMにおいて、企業は市場成長率と絶対的マーケットシェアとに基づいて、各事業に資金を配分する。
- エ．企業が事業を管理する場合、トップ・マネジメントが強い統制力を持つ「中央集権的管理」と、権限を委譲して各事業部の自主性に依拠する「分権的管理」のいずれかの方法がある。

問題 3 不確実性の高まる環境下において、経営戦略部門のスタッフにより強く求められるスキルとして不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．計数的、分析的で、緻密な実行手順や手法を詳細に練り上げるプランニング能力
- イ．企業の持つビジョン、理念等の漠然としたイメージを具体化できるデザイン能力
- ウ．組織の上下階層から発せられる情報を適切に収集・発信することができる情報リテラシー
- エ．トップ・マネジメントが描くビジョンへ向かって、企業の変革を推進していく変革能力

問題 4 経営戦略と人材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. 自社を取り巻く外部環境や現在の経営戦略を勘案して、企業価値向上につながるような人材戦略を構築することが必要となる。
- イ. 労働市場における人材確保については、企業が必要な人材を囲い込むモデルを構築することが重要である。
- ウ. 人材戦略に関する重要な項目は、事業環境に応じた個社性が高いが、デジタル化等の大きな変革の中で、各社に共通する視点や項目に関しても考察が求められる。
- エ. 人材戦略の再構築・実行は、採用等の現場を熟知している人事部だけに任せるのではなく、経営レベルのイニシアチブが必要となる。

問題 5 経営戦略と経営戦略部門に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略部門は、トップ・マネジメントの意思決定のために、経営戦略専門の頭脳集団として補佐する重要な役割を担う。
- イ. 経営戦略部門には、最新の経営に関する技術、知識及び手法を熟知し、活用することのできる能力が求められる。
- ウ. 経営戦略部門は、経営環境や自社能力を分析し、環境変化に有効に適応していくために、長期的な経営計画の立案部門ではなく全社の調整役としての役割を担う。
- エ. トップ・マネジメントは、経営戦略の実行にかかわる経営戦略部門が全社的に活動できるように支援する必要がある。

問題 6 近年の激変する経営環境を示す言葉として「VUCA」が挙げられる。この言葉が示す環境変化について不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 不確実性
- イ. 複雑性
- ウ. 変動性
- エ. 国際性

問題 7 経営環境の変化等に対応した経営判断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．株主・機関投資家と企業が建設的な対話を行う場合、グループ経営を行っている企業においては本社のみでなく、グループ全体としての視点を織り込むことが想定される。
- イ．経営環境の変化に対応した経営判断を行うためには、経営戦略・経営計画等が経営理念と整合的なものとなっている必要がある。
- ウ．投資戦略においては、短期的視点から企業価値向上が実現されているかが重要であり、長期的に資本コストに見合ったリターンを上げることを過度に重視するべきではない。
- エ．事業を取り巻く経営環境や事業等のリスクを的確に把握し、新規事業への投資や既存事業からの撤退・売却を含む事業ポートフォリオの組替え等も検討することが求められる。

問題 8 上場会社を念頭に、経営戦略とダイバーシティ等に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．取締役会は、監督機能のみならず、意思決定機能を発揮するため、構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保が求められる。
- イ．取締役会は、気候変動や人権尊重、労働環境への配慮等を巡る課題に積極的に対処すべきである。
- ウ．上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働等について行動準則を策定する場合、形式的な遵守のみならず、企業文化・風土の存在に重点を置くべきである。
- エ．ジェンダーや国際性の面を含む多様化を確保するためには、取締役会における社外取締役に社外人材の活用を図ることが最も重要である。

問題 9 経営戦略及びそれを実行するための戦略的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．戦略的計画の策定においては、遂行や実現に向けた詳細なチェックが必要となる。
- イ．戦略的策定の上流で決定された戦略的計画の具体的実行プランは長期経営計画である。
- ウ．戦略的計画の策定においては、戦略遂行のために必要な経営課題を抽出する必要がある。
- エ．戦略を策定する前提として、ドメインの再定義が必要である。

問題10 経営計画のトレンドにおける現代の戦略的経営計画の特徴に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．戦略的経営計画は、企業が競争環境を認識した上で、自社の製品やサービスに特徴を見出すために事業部門の計画に重点を置いたものである。
- イ．戦略的経営計画は、全社的な戦略的経営資源の均衡やポートフォリオを考慮して業績目標値を設定することに重点を置いたものである。
- ウ．戦略的経営計画とは、経営資源の配分において所定の期間の予算編成による財務的・会計的な資金配分の性格が強いものである。
- エ．戦略的経営計画は、年次予算を中心とする予算管理の性格が強く、目的とする当期純利益を実現するための販売予算と費用予算の許容限度額を示すものである。

問題11 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12 ドメインに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．企業は、ドメインを定義することによって、無制限に事業が拡散するのを防ぐ一方で、新しい事業領域へ視野を広げることも可能となる。
- イ．ドメインの設定とは、不確実な環境下において有効な戦略を策定するため、詳細な戦略を策定する前のラフな戦略の内容を描くことである。
- ウ．企業が「わが国のリーディングカンパニーとして、社会、経済、文化の発展、向上に貢献します」と表明するのは、ドメインの定義に該当する。
- エ．顧客のニーズを軸としたドメイン定義とは、グループ化した顧客に対する総合的なサービスを事業領域とすることである。

問題13 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、P P Mによる経営戦略案に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

＜事例＞

A社は、菓子の総合メーカーである。A社の現在の主力製品は煎餅を中心とした米菓で、顧客の高齢化等により市場成長率は鈍化傾向にあるが、相対的なマーケットシェアは高い。一方、ポテトチップス等の馬鈴薯を使った菓子は、市場成長率が拡大傾向にあり、相対的マーケットシェアも高く、その生産量が米菓を超える勢いで伸びている。また、市場成長率は高いが、相対的マーケットシェアが低いチョコレートやクッキー、ビスケットも製造している。ただし、市場での認知度は低い。さらに市場成長率も低く、マーケットシェアも低い花林糖や金平糖といった創業時からの製品群も製造しているが、この製品群も市場での認知度が低い。

- ア．馬鈴薯を使った菓子を資金供給源として、ここから得られた資金を全分野の商品に投資する。
- イ．煎餅を中心とした米菓については、撤退を検討する。
- ウ．煎餅を中心とした米菓からの収益をチョコレート、クッキー、ビスケットといった製品群に重点投資することによってシェアの拡大を図る。
- エ．花林糖や金平糖は、創業時からの製品群であることから事業撤退及び他社への売却は検討しない。

問題14 戦略的計画策定の目的に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．経営戦略の内容を企業組織構成メンバーに理解させ、同一方向へ確実にリードする。
- イ．経営理念の遂行状況を把握し、統制する。
- ウ．経営戦略遂行可能性、実現可能性のチェックを行う。
- エ．経営戦略遂行のための必要経営資源の配分を行う。

問題15 短期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．短期経営計画は、ヒト、モノ、カネ、情報等、現在の経営資源を前提として定性的な目標を達成しようとする性格が強い。
- イ．短期経営計画では、業務計画と具体的な予算が策定される。
- ウ．短期経営計画は、各担当部門が経営理念や企業風土も踏まえながら、総合的に計画を策定する。
- エ．短期経営計画には、計画達成のためのリスク要因や対応策等も具体的に織り込まれている。

問題16 経営方針に関する＜用語＞とその＜説明＞として適切な組合せは、次のうちどれか。

＜用語＞

- ①経営方針
- ②組織文化方針
- ③経営機能別方針
- ④事業構造別方針

＜説明＞

- A. 企業の事業構造を事業構成、製品・市場の面から決定したもの。
- B. 事業構造方針で決定された事業構造を実現するために必要な経営機能のあり方と現状の経営機能を比較し、そのギャップを埋めるために何をすべきかを明確にしたもの。
- C. 経営ビジョンを達成するために従業員の意識改革を目指したり、教育育成のスケジュールを立案したりする等、組織的課題の内容を明確に定めたもの。
- D. 経営目標と実際の経営のギャップを埋めるために策定される戦略的方策。

- ア. ①とD
- イ. ②とB
- ウ. ③とA
- エ. ④とC

問題17 投資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. 本社が部門間をまたがるシステムを導入する場合や全社員を対象とする教育研修を実施する場合にも、投資計画は各部門がそれぞれ策定する。
- イ. 各部門の設備や人材への投資計画においては、経営目標を明確にした後、その目標を達成するために必要な投資金額を部門ごとに設定する。
- ウ. 新規事業における土地建物及び機械設備の投資計画においては、それぞれについて投資金額を明確にし、回収期間やキャッシュ・フローを比較検討し、最も効率的な投資計画案が選定される。
- エ. 新規事業に対する設備投資計画は、長期的な計画であるため、投資後、每期どれくらい回収されたかを把握し、投資効率を確認すべきである。

問題18 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. 中期計画とは、おおむね5年以上の期間に対応する計画であり、構造計画・総合計画・戦略計画としての意味を持つ。
- イ. 経営計画は、対象領域によって総合計画と部門計画に分けられる。
- ウ. 年次計画とは、短期の経営目標を達成するための方策を、手順や日程を中心に詳細にまとめた業務計画と数値計画である予算として策定したものである。
- エ. 長期数値目標の指標例として、シェア、給与水準、配当等が挙げられる。

問題19 機能別計画に関する＜用語＞とその＜説明＞として適切な組合せは、次のうちどれか。

＜用語＞

- ①販売促進計画
- ②与信回収計画
- ③生産能力計画
- ④品質計画

＜説明＞

- A. 自社の製造工程のうち、どの工程に人的・設備的な負荷がかかるかを把握し、それにどのように対応していくか等を定めたもの。
- B. 製造工程で発生している不良内容、得意先からのクレームを分析し、課題を解決するための対策を立てたもの。
- C. 取引限度額の設定、信用取引条件の設定、得意先の信用状態を定めたもの。
- D. リポート、広告宣伝、催事をどのように行うか、他社との差別化を価格で行うか、品質で行うかを定めたもの。

- ア. ①とA
- イ. ②とC
- ウ. ③とB
- エ. ④とD

問題20 経営戦略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. 実際の経営戦略の策定においては、多くの場合、経営環境分析から始める。
- イ. 今日の経営環境分析において、特に技術変化の予測は重要なものとなっている。
- ウ. 新規に参入しようとしている企業は、狙うべき市場の探索のために広範な経営環境分析が必要となる。
- エ. 外部分析においては、過去から現時点までの外部環境における機会と脅威を把握することを目的とする。

問題21 経営戦略策定の手順として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 外部環境分析及び内部環境分析 → 戦略代替案の構築と評価・選択 → 経営目標の設定 → 実行計画の立案
- イ. 経営目標の設定 → 実行計画の立案 → 外部環境分析及び内部環境分析 → 戦略代替案の構築と評価・選択
- ウ. 外部環境分析及び内部環境分析 → 戦略代替案の構築と評価・選択 → 実行計画の立案 → 経営目標の設定
- エ. 経営目標の設定 → 外部環境分析及び内部環境分析 → 戦略代替案の構築と評価・選択 → 実行計画の立案

問題22 以下の事例において、今後、B社が行うべき経営戦略の策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。

<事例>

主に企業向けの情報システムを開発する創業3年目のITベンチャー企業であるB社は、これまでIT業界自体の成長性や景気に後押しされ、成長を遂げてきた。しかし、実際の業務をみると、大半の顧客が社長の人脈に依存していた。また、受注する仕事の内容はシステム開発が中心になっているものの、その他にもシステムの運用や保守等、多岐にわたっている。その状況下で、B社の経営陣は今後の企業成長に向けて新たな経営戦略を策定する必要性を強く感じている。

- ア. ターゲットとすべき顧客や提供するサービスを再度明確化する。
- イ. 所有する経営資源を再度棚卸しし、資源の再配分における選択と集中を検討する。
- ウ. 外部のコンサルタントや調査機関及び内部のスタッフ等により、B社の置かれた経営環境を分析する。
- エ. 今後の事業展開に必要となるであろう経営資源を獲得するために、M&Aを実施する。

問題23 企業内部での事業連携の戦略を考慮する際に不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 特定の事業がもたらすキャッシュ・フローの源泉と他事業による使途のバランス
- イ. 各事業における戦略上の柔軟性の強化
- ウ. 事業間の相対的マーケットシェア
- エ. 事業間のシナジー（相乗効果）

問題24 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. 業界の競争構造を決める5つの要因として、①新規参入の脅威、②トレンド変化の脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤業界内の競合他社が挙げられる。
- イ. 5つの力分析（Five Forces Analysis）は、業界構造を分析するとき有効である。
- ウ. 3C分析とは、顧客・市場分析、競合分析及び自社分析によって、個別の企業を分析する手法のことである。
- エ. 3C分析における顧客・市場分析では、自社の製品やサービスを購買する意思や能力のある潜在顧客を把握する。

問題25 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影響に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．店頭に出かけることが前提であった頃と比べて、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が集中するようになった。
- ウ．ネットショッピングの場合は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低くなった。
- エ．消費者がネットショッピングをするきっかけとしては、ネット広告やSNS等、多様なメディアが挙げられる。

問題26 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．製品ライフサイクルの成長期においては、特に品質改良、機能特性改良及びデザイン改良といった製品改良が求められる。
- イ．市場細分化に関して、行動変数によるセグメンテーションの中で代表的なものとして追求便益による細分化がある。
- ウ．消費者の購買決定プロセスに関して、代替品評価においては製品属性による評価、各属性の重要度評価及びブランドへの信念の3つのプロセスがある。
- エ．経営環境分析においては、外部環境における機会と脅威の適切な把握及び戦略的不確実性の認識という2つのアウトプットを意識する必要がある。

問題27 マクロ経営環境分析に関するa～dの記述のうち、不適切なものはいくつあるか。

- a．D．A．アーカーの指摘するマクロ経営環境の分析は、技術、政府規制、経済、文化、人口動態、シナリオ等を対象に行う。
- b．製品やサービスにかかわる法的規制は、リスク回避のために、各国政府による決定よりもグローバル・スタンダードに従うべきである。
- c．衣食住の分野では、日本文化のトレンドや日本人のライフスタイルの変化を把握し、競争戦略に反映できれば、企業成長を見出す可能性は得られる。
- d．人口動態の変数は、年齢や収入、性別、居住地等が挙げられるが、予測が困難なため、企業が脅威や機会に的確に対応できるかどうかを左右する。

- ア．1つ
- イ．2つ
- ウ．3つ
- エ．4つ

問題28 以下に示す図は、経営環境要因の категорияとしてD. A. アーカーが提示したものである。() 内に当てはまる説明として適切なものは、次のうちどれか。

		緊急性	
		低 い	高 い
インパクト	高 い	(ア)	(イ)
	低 い	(ウ)	(エ)

- ア. すぐにでもモニタリングと分析を始め、常に気を配る必要がある。
 イ. 深く丁寧なモニタリングと分析を行う必要がある。
 ウ. 特に重点を置いたモニタリングや分析を行う必要はない。
 エ. 詳細な分析を行うことが重要であり、具体的な戦略を立案する必要がある。

問題29 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者が相次いでいる。
 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. かつて、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30 経営資源分析及び競合分析に関する a ～ d の記述のうち、適切なものはいくつあるか。

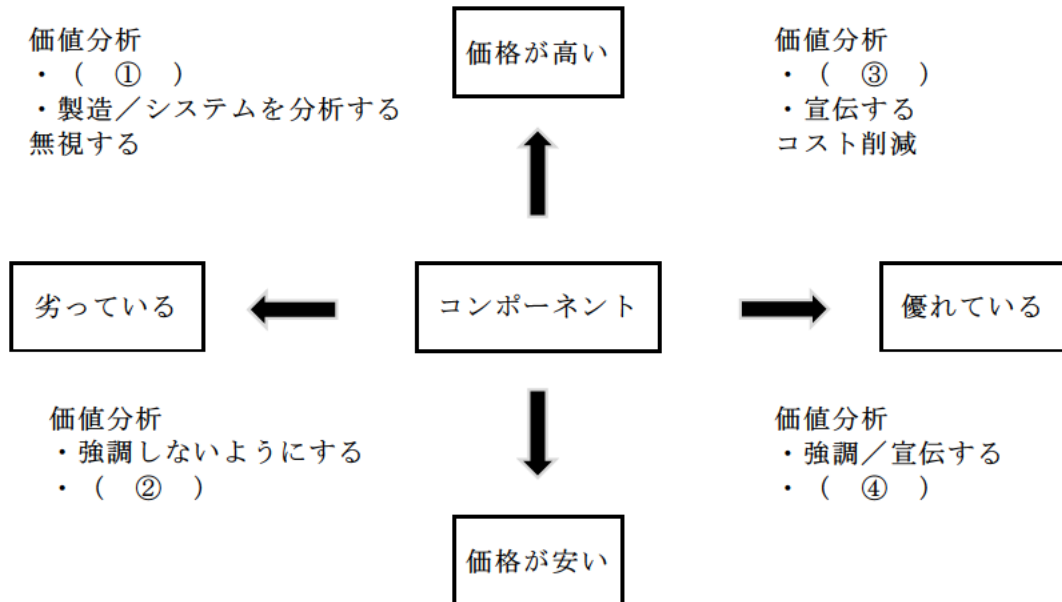
- a. 自社資源を可視的に明確に把握するために定量的分析は効果的だが、長期的に自社の資源となりうるものには、定性的な分析が必要なものも多い。
- b. 企業が保有する経営資源は、主に人的資源、物的資源及び情報的資源の3つに分類される。
- c. マーケットシェア及びROAは、定量的分析において用いられる指標である。
- d. 業界でのポジションは、リーダー、チャレンジャー、ニッチャー及びウォッチャーに区分される。

- ア. 1つ
- イ. 2つ
- ウ. 3つ
- エ. 4つ

問題31 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挙げられる。
- イ. 売上やマーケットシェアを指標として活用する際には、キャンペーン等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と収益性の確定から始める。

問題32 以下に示す図は、D. A. アーカーの相対コスト及び相対パフォーマンスの分析を示している。この図の（ ① ）～（ ④ ）に入る用語の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。



- a. 製品設計を分析する
- b. アップグレードする
- c. そのままにしておく
- d. 価格を上げる

- ア. ①とc
- イ. ②とb
- ウ. ③とa
- エ. ④とd

問題33 成長戦略における市場浸透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. 近年では、中国企業のアフリカ地域への進出が目立っている。このような企業のグローバル化も市場浸透戦略の1つと考えられる。
- イ. 市場浸透戦略において企業の採るべき方策の例として、新たに燃料電池自動車を開発する方法が挙げられる。
- ウ. 市場浸透戦略の方法には、使用頻度を増加させたり、1回の使用量を増大させたりする等の方法が考えられる。
- エ. 市場浸透戦略を検討するときに特に着目するのが、新事業分野と既存事業分野の間に生じるシナジーである。

問題34 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35 多角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．企業が複数の事業活動を同時に営む場合、それぞれの事業を独立に行っているときよりも、事業にかかるコストが割安になる。これを「範囲の経済」という。
- イ．既存事業で蓄積された情報的経営資源は「同時共通利用」できるため、企業がそれを活用できる新事業に乗り出した場合、一から当該経営資源を蓄積しなければならない企業に比べてコスト優位となる。
- ウ．既存事業が成熟している企業がさらなる成長を求めて多角化を行うと、企業の成長が企業内部の人々に様々なインセンティブを与え、企業への貢献意欲が高まるという効果がある。
- エ．経営環境からの影響が互いに無関係か、あるいは逆の影響を受けるような事業同士を組み合わせると多角化することを「関連多角化」という。

問題36 人事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．人の配置や仕事内容、地位や役職はその人の人材形成に大きな影響を及ぼすが、定期的に人事異動が行われる場合、その影響は短期的なものに留まる。
- イ．製品開発を狙った戦略を策定した場合は、既存の製品にかかわる業務に高いインセンティブを与えることは避けるのが望ましい。
- ウ．人と仕事とのマッチングの良し悪しは、企業の効率性や意思決定の有効性と緊密にかかわっている。
- エ．インフォーマル・グループは、職場での仕事の遂行に、ときには公式的な命令以上に強い影響を及ぼすことがあるため、企業経営の表裏からうまくバランスを取ることが求められる。

問題37 戦略的アライアンスの特徴に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 戦略的アライアンスは、速度の経済性よりも規模の経済性を追求するために実施される。
- イ. 製品ライフサイクルが初期段階にあり、製品開発コストが巨額となるなど事業リスクが大きい場合などに、戦略的アライアンスは有効性を発揮する。
- ウ. 戦略的アライアンスの構築によって、環境適応性が高まる。それは、個別企業の努力や能力では対応できない経営環境にも対応できるようになるからである。
- エ. 戦略的アライアンスの重要な狙いの1つとして、ネットワーク外部性を得ることが挙げられる。

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. 戦略投資では、長期的に見た企業価値の上昇が重要であり、そのために投資のリターンを最大化し、リスクを最小限に抑えるの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 新製品の価格政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. 上澄み吸収価格政策は、新製品に高い価格を設定する政策である。初期高価格政策ともいわれ、革新的な新製品を市場投入する際に採用される。
- イ. 上澄み吸収価格政策は、購買者が新製品の価格に対して敏感な（需要の価格弾力性が大きい）場合に採用される。
- ウ. 市場浸透価格政策は、初期価格を低く設定し、多くの購買者に自社製品を購入させる政策である。
- エ. 市場浸透価格政策は、模倣されやすい新製品でよく採用される。これは、競争相手が市場に参入する前に、できるだけ市場シェアを獲得するためである。

問題40 マーケティングに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．マーケティングの4 Pにおける製品戦略とは、自社製品の優位性を目指して、競合他社との差別化を図る製品差別化戦略を意味する。
- イ．あらかじめ高い価格を設定し、価格にそれほど敏感でない顧客をターゲットに販売する戦略を市場浸透価格戦略という。
- ウ．販売促進手法の1つとして、ポイントカードが挙げられる。
- エ．流通戦略を検討する際には、E D I（Electronic Data Interchange：電子データ交換）やジャスト・イン・タイムに相当する概念が必要となる。