

令和7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、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、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、JIS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7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) 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。
- (17) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

〔配点：40点〕

問題 1 次の文章を読み、以下の設問に答えなさい。

【文章】

環境変化が激しく、将来の予測が難しくなっている近年、企業がいかに生き残るかに関する概念としてティースが提唱した「ダイナミック・ケイパビリティ」の重要性が増している。

【設問 1】

ダイナミック・ケイパビリティについて、「動的な能力」という日本語訳を踏まえた上で簡潔に定義を述べなさい。

【設問 2】

ダイナミック・ケイパビリティの観点に則れば、全く新しいものを生み出す能力は企業が生き残るためには必須ではない。なぜそのように言えるか、ダイナミック・ケイパビリティの「3つの要素」に触れた上で説明しなさい。

〔配点：60点〕

問題 2 近年、企業価値創造の経営が注目されている。企業価値創造の経営とは、企業が経済的な利益を追求するだけでなく、社会的価値や環境価値など、多面的な価値を創出し、持続可能な成長を目指すあり方を指す。企業価値創造の経営を実践しているA社の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

【事例】**< A社の事業概要 >**

A社は、1905年に「健康はおいしい食事から」という志で創業した、発酵調味料を主軸とする大手食品会社である。創業当時の日本は、一般家庭でのタンパク質の摂取量が少なく、栄養不足が社会問題となっていた。A社の発酵調味料は、昆布だしに含まれるアミノ酸を主成分としており、おかずの味を引き立て、タンパク質の摂取量の増加にも貢献した。

同社の連結売上高は、1兆5,000億円を超えており、食品事業が約80%、アミノ酸関連事業が約20%を占めている。地域別では海外売上比率が50%を超え、グローバル展開が進んでいる。

< A社の食品事業の展開 >

国内では、生活様式の変化に対応して製品開発を行ってきた。1960年代以降の高度経済成長期は、増加する専業主婦が手作り料理を手軽に作れるように、コンソメスープや和風だしの素などを新たに発売した。1980年代になって女性の社会進出が進むようになると、冷凍餃子や合わせ調味料などを開発。1990年代以降、共働き家庭や高齢化・単身世帯が増加すると、カップスープやカフェオレを発売するなど、時代に合わせた多様な商品を市場に投入してきた。

海外では、特にアジアの新興国で強みを持っている。各地域における消費者調査と調理文化の研究を基に、鶏や豚など地元の出汁文化に適合した調味料を開発し、地域ごとに異なるブランドを展開している。現地密着型の流通体制により、販売からお店での陳列、代金回収までを自社スタッフが行うことでお店側との信頼関係を構築し、現地に密着している。

< アミノ酸を基軸とした事業領域の拡大 >

同社は長年にわたってアミノ酸及び発酵技術の研究成果を蓄積している。1950年代から発酵技術の研究を活かし、微生物を制御することでアミノ酸の大量生産に成功した。それにより、1960年代以降、食品分野に留まらずアミノ酸を基軸として事業領域を拡大している。

例えば飼料分野では、家畜の成長を促進し排泄物の量を減らすために、飼料アミノ酸を開発して飼料メーカーに販売している。医薬分野では、医薬品や医薬品の原料として、製薬会社にアミノ酸を販売している。2000年代以降は、製薬会社と共同出資して製薬子会社を設立し、アミノ酸の応用技術を活かしたiPS細胞の培地や核酸医薬向けのアミノ酸由来の原料などを開発し販売している。また、半導体分野においても、アミノ酸を活用した絶縁材のパーツであるフィルムを製造する子会社を設立し、ほぼ100%の世界シェアを獲得している。

アミノ酸関連事業では、アミノ酸をどれだけ活用できるかという観点から事業領域が拡大されており、A社の「将来ありたいビジョンにそれぞれの事業が合っているか否か」と

いう判断基準は、採用されなかった。

< A社の業績不振と株価の低迷 >

2015年以降、主力事業である「食品事業」が国内市場で伸び悩むようになり、A社全体の業績不振が顕著となった。日本国内では少子高齢化・人口減少に伴い、家庭用食品の需要が頭打ちになっており、新たな需要創出が困難になっていたからである。A社は比較的高価格帯の商品を展開しており、価格競争が激化する市場環境下でシェアの維持に苦慮していた。食品スーパーやコンビニエンスストアにおけるPB（プライベートブランド）の台頭により、長年の取引先販売店との取引量が次第に縮小し、新商品の販売も苦戦して、A社のブランド価値は明らかに毀損していた。その結果、2019年3月期の決算では、国内の食品事業の純利益が前期比で60%減少し、事業利益は前期を100億円下回る198億円に留まった。

海外においても、特に、アジアの新興国では、現地経済の減速や通貨安、原材料価格の高騰などにより、各国に対する営業利益率が軒並み、5%以上低下した。さらに、複数国・多文化市場への同時展開はオペレーション上の複雑性を増し、販売管理費や物流費の増加を招いた。

A社は、グローバル食品企業トップ10クラスを目指し、営業利益額や営業利益率、ROEなどの財務指標を目標に掲げていたが、それらを重視するあまり、A社が中長期的に達成したい姿を示すビジョンが曖昧となり、本質的な企業価値創造に向かうベクトルが弱くなっていた。例えば、小学校などで従業員が「栄養バランス」について教える食育活動を実践したり従業員のボランティア活動を支援したりするなど、CSR（企業の社会的責任）活動を積極的に行っていたが、経営戦略とは直接結びつけていなかった。

当時の経営陣は、株主や機関投資家から「改革のスピード感が足りない」と指摘されるなど、ガバナンスの強化を強く求められていた。ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の重要性が高まる中で、非財務情報の開示不足や、戦略と業績の因果関係が見えにくい点も、投資家からの評価の低下につながり、2019年3月末の時価総額は、4年ぶりに1兆円を下回り、株価も低迷していた。

< A社の企業価値創造の取組 >

この状況を打破するべく、A社は、経営トップの旗振りで2020年度から30人弱の執行役員が約2年にわたって議論を重ねたが、当初は、「なぜ、こんな議論をする必要があるのか」といった声が相次いだ。経営トップは「我が社のビジョンは何か？」と問いかけたが、大半の従業員はそれに答えられなかった。目の前の数字を追いかけることに懸命になるあまり、ビジョンが飾り物になっていて、ステークホルダーの期待に応えられず、業績も上がらない…という悪循環があったことに、次第に従業員自身が気付くようになった。

A社は、新たに自社の存在意義（パーパス）を「食と健康の課題解決」と定めた。そして、「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、豊かな社会を共創します」というビジョンを定め、ビジョンに直結する指標として、2030年度までに「10億人の健康寿命を延伸する」「事業を成長させながら、環境負荷を50%削減する」という非財務目標を掲げた。

さらに、企業価値創造の経営を行うため、全てのステークホルダーの価値向上を同期化していくことを、経営方針にて明確化した。

ステークホルダーの価値向上を同期化するために、まず、A社は、顧客の期待に応えられる製品やサービスの提供に経営資源を集中する仕組を取り入れた。それによって顧客価

値がどれだけ高まったのかを、顧客の購入単価や第三者によるブランド強度指数の調査を K P I（重要業績評価指標）としてモニタリングしながら、P D C Aを回している。

顧客価値を提供するのは従業員であることから、同社は、従業員価値の向上を企業価値創造における重要な柱であると位置付けている。従業員価値を高めるために、会社のビジョン達成に向けて、上司は従業員と、パーパスである「食と健康の課題解決」が一人ひとりの仕事とどのように関連し、企業価値創造にどう結び付くのか、積極的に対話し、具体的な業務に落とし込んでいる。また、従業員一人ひとりの知識とスキルを底上げし、デジタル技術を活用して健康寿命の延伸と環境負荷の削減を実現できるよう、人的資本に対し年間100億円以上の投資を行っている。その上で、従業員一人ひとりの実感の度合いを従業員エンゲージメント調査によって測定するほか、顧客価値が上がれば、報酬として従業員に還元している。

A社全体として、2030年度のビジョンから逆算して、現在何をすべきかを考え、計画を策定している。それを毎年、状況の変化に柔軟に対応しながら、迅速に修正を行っている。それによって、A社は、社会課題を同社の経営戦略に組み込んでいる。

＜A社における企業価値創造のためのモニタリング＞

従来、A社は部門別の短期利益積上げ型の損益計算書重視の経営を行っていた。その結果、目先の利益を取りに行くあまり、事業ポートフォリオが広がりがちであった。

その反省を踏まえて、A社では新たに、成長性指標として中長期のオーガニック成長率を、効率性指標として投下資本効率（R O I C）を、それぞれ採用することとした。オーガニック成長率とは、M & A（合併・買収）や為替変動といった外部要因の影響を除いた、自社の既存の経営資源（人材、商品、技術など）を活用して得られる売上成長率である。A社は、2030年度までに、オーガニック成長率5%、R O I C13%を達成することを目標としている。

これらの目標を達成するため、A社は、オーガニック成長率の高い事業を重点事業と位置付け、そこに経営資源を集中的に投下している。重点事業においては、顧客接点をさらに増やして顧客価値を高めることで、顧客単価を向上させて成長率の向上に結び付けている。他方、資本の効率性を高めるため、非重点事業については、事業の縮小や撤退、売却などを進め、保有資産をなるべく軽くしている。

2025年3月期末において、A社の時価総額及び株価は、2019年3月期末の3倍強となった。

【設問1】

企業価値創造にこだわっていなかった以前のA社が業績不振に陥った背景について、3Cのフレームワークの観点から論述しなさい。

【設問2】

A社における企業価値創造の取組と、従来のC S R（企業の社会的責任）との相違点について、論述しなさい。

【設問3】

A社が、企業価値創造において、従業員価値の向上をどのように位置づけているのかを述べた上で、従業員価値の向上のための具体的な取組について、論述しなさい。