

令和5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

(17 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5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(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 コーポレートガバナンス（企業統治）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 従業員主権論のコーポレートガバナンスに関して、株主軽視と経営監視の点で問題がある。具体的には、株主総会や取締役会の形骸化、経営の透明性が高いとはいえない場合があること等である。
- イ. 今日におけるコーポレートガバナンス重視は、成長戦略の一環として位置づけられ、コンプライアンス（法令遵守）もさることながら、企業の中長期的価値向上、持続的成長にウエイトがある点が特徴である。
- ウ. 内部統制システムは、コーポレートガバナンスの根幹であり、従業員等株主以外のステークホルダー（利害関係者）が経営陣の不正を防止し、経営の効率性を向上させるための重要なツールとなっている。
- エ. 日本型コーポレートガバナンスにおいては、概して企業への帰属意識が強いがゆえに、社会の価値観や倫理観に合わないような行動が取られてしまう場合があることが短所として指摘される。
- オ. モニタリング機能重視の米国型コーポレートガバナンスがグローバル・スタンダードであるという考え方があるが、日本型コーポレートガバナンスが異質であったとしても、標準的なコーポレートガバナンスから外れていることを意味しているわけではないともいえる。

問題2 企業に関する a～e の記述として適切なものは、いくつあるか。

- a. 企業は市場から資金、労働力、原材料等を調達し、固有の経験や知識、技術等を投入することによって付加価値を創出し、その製品やサービスを市場に供給する。
- b. 企業の目的は利益を上げることであり、企業の行動は全て利益最大化で説明できる。
- c. 企業は社会的存在として「公器」の役割を果たすことが望まれ、製品やサービスを提供するだけでなく、企業活動の成果として得られた利益を社会全体に公正に還元することが期待されている。
- d. 利害関係者は企業に何等かの貢献を提供し、その代価として何等かのリターンを求めている。企業が存続するためには、これらの利害関係者との取引関係を維持し続けなければならない。
- e. 上場している株式会社の利点は、株式の保有によって経営者が会社を支配できる点にある。

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

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分析において、プロダクト・ライフサイクルと関連するのは、絶対的市場シェアである。
- イ. 事業戦略は各事業に関する戦略であるが、企業全体から見れば全社戦略の枠組みの中で実行される。
- ウ. SBU（戦略的事業単位）の全経営責任を負う管理者は、その事業分野の成功において重要な技術、製造及びマーケティングに関する意思決定について、計画の範囲を超えて自由に行える。
- エ. 激変する経営環境においては、トップ・マネジメントが戦略を立案して実行する。
- オ. プロセス型戦略の実行プロセスにおいては、組織の形式的要素の重要性を認識しなければならない。

問題4 経営戦略を「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と定義した場合における記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 「市場の中の」は、戦略にとって、市場において市場参加者と協調しながら、顧客を創造することが重要であることを意味している。
- イ. 「組織としての」は、戦略には、その組織に所属する構成員の行動を引き出すような内容であることを意味している。
- ウ. 「活動」は、戦略が単なるスローガンではなく、実行するための現実的な一連の行動に関する構想になっていなければならないことを意味している。
- エ. 「長期的な」は、戦略は短期的な利益最大化をねらうものではなく、組織の長期的なあり方を規定する内容であることを示している。
- オ. 「基本設計図」は、戦略が詳細に細部まで決定するものではなく、大枠を語るものであることを意味している。

問題5 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. 企業特有の経営資源で、他の企業が模倣困難なものをコア・コンピタンスと呼称する。
- イ. コスト・リーダーシップ戦略においては、利益率よりもマーケットシェアの方をより重視すべきである。
- ウ. ドメインは様々な要因を考慮して、時間の経過に従って更新し、かつ具体的に定義することが望ましい。
- エ. 組織学習とは、個人の学習の総和ではなく、組織全体としての知識体系を蓄積・変革していくことをいう。
- オ. アンゾフはシナジーを、①販売シナジー、②生産シナジー、③人事シナジー、④マネジメント・シナジーの4つに分類した。

問題6 ドメインを定義する際に考慮すべき点に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 未来への方向性と広がりを持つこと。
- イ. 自社の特徴や強みを分かりやすく表していること。
- ウ. 全社戦略、事業戦略、機能別戦略等とも一貫していること。
- エ. 明確性及び現実性を備えて、一義的な解釈が可能なこと。
- オ. 創造的な発想を刺激する構想力を持つこと。

問題7 生産戦略及び生産管理に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 生産戦略の目的は、自社の置かれた環境、生産設備等を含む自社の経営資源を的確に分析し、そこから導き出される今後の方向性や企業のあり方を企業内外に明確に打ち出すことである。
- イ. 生産戦略とは、競争力の維持・向上という目的に関して一貫性を持った、生産に関する意思決定や関連する機能横断的な戦略のことである。
- ウ. 生産のスケジュール管理においては、リードタイムに応じた納期を設定し、それを基点として適切な生産計画・日程計画を立て、工程能力を調整し、進捗度管理を厳格に行う必要がある。
- エ. 生産戦略には、収益性の低い製品や競争力の弱い製品を整理し、望ましい製品ポートフォリオを実現するための生産品目の管理が含まれる場合もある。
- オ. 生産活動における原価管理とは、生産に関わる標準原価や許容原価を設定し、生産コストを維持・削減するための管理活動のことである。

問題8 企業全体の方向性の明確化に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ビジョンとは、内外に対して公表している職業的・社会的使命感であり、その組織の存在意義である。
- イ. 経営理念とは、ビジョンの下でどのような経営姿勢を貫くかという基本的なスタンスを明確化したものである。
- ウ. 自社の目指す将来の具体的な姿を社員や顧客、社会に対して表しているのがミッションである。
- エ. 外部環境の変化により事業ドメインが変わることがあっても、企業経営の根幹であるミッションや経営理念には、手を加えてはならない。
- オ. 全社戦略は、将来構想的な経営戦略のグランド・デザインとともに、企業のアイデンティティの確立においても大きな役割を果たしている。

問題9 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. 事業部制組織の長所の1つとして、各事業部がそれぞれの事業環境に適合した意思決定のスタイル、モノの見方、戦略を生み出すことができ、それぞれ異質な環境に対処できることがあげられる。
- イ. 事業部制組織の長所の1つとして、各事業部に大きな権限が与えられるため、問題解決が部門内ですばやくできることがあげられる。
- ウ. マトリックス組織の長所の1つとして、複数の命令系統を持つことにより、職能及び製品又は市場について調整できることがあげられる。
- エ. 職能別組織の長所の1つとして、職能及び製品又は市場の双方について熟練度の向上が期待できることがあげられる。
- オ. 職能別組織の長所の1つとして、職能部門間での重複が少ないため、組織全体として規模の経済が享受できることがあげられる。

問題10 経営戦略と組織の関係に関するa～eの記述として適切なものは、いくつあるか。

- a. 「組織は戦略に従う」は、まず戦略が先に策定され、次いでこれを最も有効に遂行できるような組織構造をつくるという考え方である。
- b. 戦略の策定と実行の両面が相互に浸透するように管理された組織の具体例として、SBU（戦略的事業単位）があげられる。
- c. 7Sモデルとは、組織を「戦略、構造、管理システム、人材、共有経営理念、行動特性及び安全管理」の7つの要素からなるとしたものである。
- d. プロセス型戦略論とは、戦略の実行過程を含めた戦略の動的要素に着目した一連の戦略研究である。
- e. 戦略的計画が戦略実行と結合されるプロセスが見られるのは、例えば戦略を集権的に策定する場合である。

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

問題11 戦略的提携に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ジョイント・ベンチャーは、他社との長期的な関係の構築及び暗黙知の移転に効果的である。
- イ. 資本提携とは、2社以上の企業が競争優位を生み出すために設立した新会社を、異なる所有比率で保有する際に利用されるものである。
- ウ. 資本関係のないアウトソーシング契約等の業務提携では、契約相手先の企業に情報的経営資源が移転しないような防御策が実行されることが多い。
- エ. 変化が遅い市場は速い市場に比べて、研究開発投資のリスクが高いため、研究開発コストを分担する戦略的提携がよく利用される。
- オ. 企業買収に比べ戦略的提携は、相手先企業に完全な保証を与えないことにより、健全な緊張関係を維持することが可能となる。

問題12 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. 複数の事業を持つ企業では、機能別戦略と事業戦略の双方で整合化が必要になる。
- イ. 機能別戦略において最も重要な構成要素となるものは、経営資源の蓄積及び配分と組織間関係である。
- ウ. 外部戦略は事業戦略と機能別戦略の2つの視点から、それぞれの企業の置かれた状況を勘案し検討される。
- エ. 複数の事業を持っていて、それぞれの事業分野の技術や市場が事業分野ごとに高度な異質性を持つ場合には、共通の機能別戦略を策定することの有用性が低くなる。
- オ. 経営戦略の整合化は、下位のレベルを構成する様々なサブ・システムの整合化という形を通じて行われる。

問題13 以下に示す<事例>に基づいた場合、A社が採るべき戦略として適切なものは、次のうちどれか。

<事例>

A社（資本金2,000万円・従業員200名・売上高10億円）は、創業80年を誇る地方の老舗健康食品メーカーである。A社は創業当時から地元社会に貢献することを企業使命としながら、漢方医学に基づいた独自の製法による主に高齢者向けサプリメントを関西地域中心に製造・販売してきたが、売上が伸び悩んでいる。

そこで、A社はある広告代理店に依頼しテレビCMの放映を行ってみたところ、予想以上の反響を得ることに成功し、その後関東地区の医薬品小売チェーン等から大量の発注が届くようになってきた。しかし、これまで地域限定で事業を行ってきたA社はそうした大量の発注に対応できる製造設備を有していなかった。やむなく対応できない旨を小売チェーンに連絡したところ、「近年のサプリメント市場は拡大傾向にあるものの、A社が製造するような高齢者向けの総合サプリメントを製造するメーカーはまだ少ない。今回はよい機会なので是非とも積極的な投資をして製造を増やしてみてもはどうだろうか」とのアドバイスももらった。

- ア. 医薬品小売チェーンと協力して関東における提携先企業を選定し、ライセンス契約を結び関東圏での製造と販売を委託する。
- イ. 自社内の経営資源を研究開発と生産に集中し、現在のターゲットである高齢者のセルフメディケーションへ向けた創薬事業に着手する。
- ウ. 全国の主要都市に支店を配置し、さらに本社機能の一部を関東に移転することで全国へ販売可能となる流通網を構築する。
- エ. 全国にある複数の薬品メーカーとのクロスライセンスを結び販売を拡大する一方で、既存製品をブランドの核とした関連製品を開発する。
- オ. 自社の経営能力や利用可能な経営資源にかんがみ、既存ドメインを維持し、現状での生産量を維持する。

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. SWOT分析は、戦略計画策定のための分析枠組みである。
- イ. 集中戦略とは、戦略ターゲットの幅を小さくして経営資源を集中させることで限定的な優位性を目指すものである。
- ウ. 組織的移動障壁とは、組織の意識や業績評価といった組織システムが特徴的であるため、他企業の参入を阻止する機能を果たす障壁である。
- エ. 規模の経済性とは、生産量を増加させることで単位あたりのコストを低減する差別化戦略の中心をなす概念である。
- オ. ポーターの5つの競争要因による分析は、外部環境を分析する枠組みとして用いられる。

問題15 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. 経営環境と自社能力の適合状態の詳細な分析を行うことで、客観的に正しい経営戦略を策定することができる。
- イ. 事業戦略においてポジショニングを分析するアプローチは、市場環境の変化が激しい状況や、市場が特定できないような複雑な状況に適合する。
- ウ. 複数の事業間のシナジーを検討するためには、PPMを活用するとよい。
- エ. 経営戦略の策定では、自社が保有しない経営資源や能力に基づいて行うこともできる。
- オ. SWOT分析においては、外部環境よりも内部環境に重点をおく。

問題16 情動的経営資源に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 情報処理特性や組織文化といった情動的経営資源は、顕在化されにくいことから、「見えざる資産」とも呼ばれる。
- イ. 知識やノウハウといった情動的経営資源は、現場でのオペレーションや戦略の実行においても蓄積され、学習される。
- ウ. 組織文化や組織風土しょうへいといった情動的経営資源は、新規に採用された従業員、外部役員しょうへいの招聘等により、柔軟に変化する特性を持つ。
- エ. 情報処理特性や知識といった情動的経営資源は、企業ごとに特異性があり、他社が適用することは難しい。
- オ. 社内に蓄積された情報や知識といった情動的経営資源を効率的に利用するためには、ナレッジ・マネジメント等のシステムを構築する必要がある。

問題17 消費財メーカーB社の経験効果に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. これまでのコア市場での経験を活かして、未進出であった新たな市場分野においても新製品を早期に開発できたこと。
- イ. これまでの経験を活かして付加価値の高い製品を開発し、競合他社より高い販売価格で展開できたこと。
- ウ. 消費者ニーズを深く理解する中で、製品の販売のみならずサービスを含めたビジネスモデルを確立し、他社に対する参入障壁を築いたこと。
- エ. 製造コストを下げることによって、競合他社から市場シェアを奪取できたこと。
- オ. 製品の品質を向上させ、企業ブランドを高めることができたこと。

問題18 企業・事業ドメイ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. 事業の1つを「交通の便が良い場所で、コーヒーを廉価^{れんか}に提供する」と定義づけることにより、例えば、「自宅の居間でくつろいでコーヒーを飲むような環境を提供する」と定義した他のコーヒー・チェーンとは、事業展開の方針が異なってくる。
- イ. エイベルの3次元によるドメイン定義とは、顧客層・顧客機能・ステークホルダーの3つの要素を意味している。そのいずれか1つでも異なれば、事業の展開が他社とは異なってくる。
- ウ. 企業ドメイン及び事業ドメインは、企業の成長に合わせて見直す必要がある。
- エ. 経営者がドメインの定義を明確に提示することにより、従業員が企業の進むべき方向性を認識できるとともに一体感を持てるようになり、企業の社会的な存在意義を顧客に知らしめることができる。
- オ. 企業のドメインは、経営者が定義すればそれで良いというわけではなく、自社が何をしている企業なのかを適切な言葉で表現し、従業員を含めたステークホルダーに理解してもらい、合意を得ることが重要である。

問題19 経済産業省によるサステナブルな企業価値創造に向けた、存在意義（パーパス）、長期経営計画・ビジョン、重要課題や具体的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. 環境変化の不確実性の高まりとともに、社会のサステナビリティの要請の高まりという大きな外部環境の変化の中で企業のサステナビリティを高めていくためには、企業のサステナビリティと社会のサステナビリティを同期化させた経営戦略の立案とその実行が必要である。
- イ. 長期的な企業のサステナビリティを高めるためには、事業領域の決定等において、短中期でも、競争優位性、強みを生かして十分に利益を稼ぐことができていることが前提条件である。
- ウ. 経営環境の不確実性が高まる中で企業が経営戦略、事業領域を決定し、中長期で持続的に企業価値向上を果たしていくためには、企業が経営判断の拠り所とすることができる不変的な自社固有の価値軸を、自社の存在意義（パーパス）として明確化することが必要である。
- エ. 存在意義（パーパス）については、明確化するだけで足り、それが実際の企業の経営や事業領域に具体的に反映されていることまでは必要とされない。
- オ. 長期ビジョンと長期経営計画との関係を見ると、長期経営計画は、長期ビジョンを実際の経営・事業活動に落とし込み、経営資源・資本配分の最適化戦略も含めて具体化させるべく策定した経営計画である。

問題20 事業の融業化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. 需要を同期化する戦略は、情報のフィードバックが迅速に起こるため、市場からの影響を受けやすく、結果的に市場リスクが高まる。
- イ. 事業連結戦略の目的は、事業の融業によって規模の経済性を実現し、主に価格による競争力を確保する点にある。
- ウ. 製品開発のイノベーションと模倣サイクルの高速化は、見込生産にみられるような「投機」型の事業融業化が要因となっている。
- エ. 横の融業化の視点から戦略提携をみると、完全統合に向けた過渡的な事業融業の形態と考えられる。
- オ. 顧客データベースの構築、大規模なプロモーションの実施等は、縦の融業化による事業統合のメリットとしてあげられる。

問題21 バリューチェーンに関する a～e の記述として適切なものは、いくつあるか。

- a. バリューチェーン分析の目的として、最終的に顧客に提供する価値を考えるとにより、自社事業の強みや欠点を把握することがあげられる。
- b. バリューチェーンの再構築とは、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。
- c. コスト・ドライバーの1つとして、習熟度があげられる。
- d. バリューチェーンを分析し、再構築を行うことは、消費者に対して提供している価値の再認識や競争優位性の獲得につながる。
- e. 事業システムの連鎖的な活動によって価値やコストが順次付加・蓄積され、顧客に向けた最終的な価値が生み出されるとする考え方がバリューチェーンである。

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

問題22 事業システム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. 新しい事業システムの構築にあたり、情報の活用が益々重要になっているが、フロー情報、知的情報及び外部蓄積情報を総称したものが情報的経営資源である。
- イ. 縦の融業化とは、メーカーから小売りに至るまでの取引相手間における協力と融合を示すが、各機関の意思決定が同期化されるという規模の経済が関係する。
- ウ. 需給同期化戦略では、「製品種類の拡大」や安定した売れ行きにつながる「定番商品の育成」が重視される。
- エ. 需給同期化戦略では、逐次生産と逐次配送が中心となるため範囲の経済は得にくく、平均コストの上昇や競争上の不利益を招く可能性がある。
- オ. 戦略提携を選ぶ理由として、1社で生産するよりもコスト的に優位性があることや管理コストの削減を達成できるメリットがあげられる。

問題23 C社では、かまぼこを含む練り製品を扱っている。工場や販売所が観光名所に近いいため、土産品として利用されており、全国的にも知名度が高い。C社の成長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. 現在の練り製品によって、観光客を対象に売上を伸ばし、シェアを高めていく戦略は、市場浸透戦略である。
- イ. 販売所の中にイトインコーナーを設けて、自社の練り製品を提供するのは、多角化戦略である。
- ウ. 現在の観光客を対象に、新たな食感や味わいの新製品を投入し、売上の増大を図る戦略は、製品開発戦略である。
- エ. 販売実績のなかった地方のホテルの土産物店に対して、商品を納入する戦略は、市場開発戦略である。
- オ. 観光客に対して、現在の練り製品の広告・宣伝を強化していく戦略は、市場浸透戦略である。

問題24 企業の競争地位に応じて選択すべき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. リーダー企業は、価格競争をなるべく回避する戦略をとる。
- イ. リーダー企業が選択すべき製品戦略は、フルライン化である。
- ウ. チャレンジャー企業の市場目標は、特定の市場セグメントにおいて、最大の市場シェアを獲得することである。
- エ. ニッチャー企業の基本方針は、限られているが質の高い経営資源を得意分野に徹底して集中させることである。
- オ. フォロワー企業では、リーダー企業が開発する製品・サービスを模倣することにより、コストを軽減する。

問題25 ミンツバーク&ウォーターズによって示された類型モデルのうち、「熟考戦略（計画された戦略）」及び「創発的戦略（実現された戦略）」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 計画型では、戦略はフォーマルな計画に基づき、トップによって精密な計画が策定・明示され、実行のためにフォーマルなコントロールがなされる。戦略は最も熟考的である。
- イ. 企業家型では、戦略はトップのビジョンに基づき、計画は明示されず、1人のリーダーによって個人的にコントロールされる。戦略は比較的熟考的であるが創発的となりうる。
- ウ. プロセス型では、戦略は共有された信念に基づき、トップは戦略のプロセス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。戦略はかなり熟考的である。
- エ. コンセンサス型では、戦略はコンセンサスに基づき、トップのあるいは共通の計画はなく、行動者はあるパターンに収束し、そのパターンが普及していく。戦略はかなり創発的である。
- オ. 強制型では、戦略は環境に制約され、行動パターンは、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。

問題26 大手コンビニエンスストアチェーンD社は、アメリカで生まれた「コンビニエンスストア」モデルを日本で定着させるため、1970年代から継続的に取組を続けてきた。フランチャイズチェーンの特性を活かしつつ、新たな事業モデルで成功するために、日本とアメリカの消費行動並びに流通構造の違いを踏まえた成功モデルを作り上げた。D社が経営戦略を戦略的計画にブレイクダウンさせた取組に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 小型店舗で十分な品揃えを実現させるための物流戦略として、混載トラックで荷物を届けられるようにメーカーと店舗の間に中間拠点を構築した。
- イ. 売れ筋商品を見極めるためのシステム戦略として、本部で大規模なシステム投資を行うとともに、店舗でのPOSレジ更新を各店舗の判断に応じて進めてきた。
- ウ. スーパー、ドラッグストア等との価格競争が激化したため、コスト・リーダーシップ戦略によって他店と同じ商品を扱う場合には、商品価格を引き下げている。
- エ. 集中出店戦略（ドミナント戦略）は、コスト面でのメリットを狙ったものではなく、特定地域での認知度を高める宣伝効果を狙って行うものである。
- オ. 本部の人事戦略のポイントは、加盟店のオーナーに対して本部の販売戦略を指導する人材の開発ではなく、商品開発、加盟店舗獲得ができる人材の開発にある。

問題27 E社は家具業界において製造物流小売業というビジネスモデルを日本で初めて構築した。E社の経営戦略、計画立案・実行に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. E社は、中間コストの削減のために製造から販売までほぼ全てのバリューチェーンに自社で関わっている。このうち、一部の物流プロセスにおいては外部の物流企業を起用しているが、パートナー企業との長期的な関係構築のため、コンペで絞り込んだ物流企業に対して、過度な縛りを設けず、一定の自由裁量を認める方針とした。
- イ. 製造小売業では低コストの商品生産が極めて重要なことから、多くの海外の外部工場へ製造委託する形となる。これら工場の活用の際には、品質管理水準を向上させるため、徹底的な技術指導やアドバイスをを行った。
- ウ. 製造小売事業の要諦はコスト・リーダーシップ戦略であり、特に、常に生活必需品とは限らない家具やインテリアにおいては、中長期的に価格が最重要視されるはずとの考え方でコスト削減に注力した。
- エ. 家具やインテリアは届ける機能が欠ければ売上に繋がらないカテゴリであることを逆にとり、物流センターや配送機能を高度化するとともに、都心店舗のショールームとしての活用や、EC（電子商取引）の強化を推進した。
- オ. 店舗数が急速に拡大する中では、多様なスキルを持つ多くの優秀な人材を速やかに確保する必要がある。E社は、社員の長期的な育成やモチベーション維持を図る施策に加えて、特に人材が不足する部門で外部の専門人材採用も積極的に行ってきた。

問題28 ネットワーク組織と集権的組織に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営環境に適合するため経営戦略を策定し、他社と経営資源を相互に活用するための組織として、ネットワーク組織という形態がある。
- イ. 階層の多い集権的組織の短所は、上位の管理者と現場の意思疎通が困難になることである。
- ウ. 大企業の海外子会社がネットワーク組織である場合、現地の経営環境の不確実性によるリスクをその海外子会社に集約することが可能である。
- エ. 集権的組織の長所は、指揮・命令系統が単純で管理者の権限・責任が明確に規定され、秩序や規律も容易にコントロールできることである。
- オ. NPOやNGO等におけるネットワーク組織は、小組織がいくつも緩やかに結合され、各組織構成ユニットの自律性が低い組織である。

問題29 経営戦略に重要な影響を及ぼす組織文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. VHSBモデルのH型企业では、基本戦略が抽象的であるとともに企業のあり方や進むべき方向を示すビジョンに近いことから、組織文化が組織を統一する重要な役割を果たす。
- イ. 組織文化を変革するための手段として、リーダーシップ、組織構造、インフォーマルコミュニケーション等がある。
- ウ. VHSBモデルのV型企业では、組織文化が単に公式的な組織構造や管理システムの機能を補完するだけでなく、経営戦略の機能をも遂行する。
- エ. 強固な組織文化を持つ企業ほど経営の基盤が安定するため、持続的な競争優位性を築くことができる。
- オ. 経営者によって繰り返し説かれる経営理念、信条等は、組織文化を意識的に共有、伝承するための手段となる。

問題30 企業の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. 意思決定は、「問題点の発見→代替案の作成→決定→価値基準の設定→評価」の順で行われるべきである。
- イ. 従業員の経営参加の意識を高める工夫の一つとして、稟議制を採用している。
- ウ. スピードの観点から、これまで採ってきた稟議制の廃止を検討している。
- エ. 意思決定プロセスにおいて、重要な役割を果たす会議体として経営懇談会、朝食会等がある。
- オ. 会議体を廃止する場合はコスト面だけでなく、廃止した場合、他に問題が発生しないかどうかを検討すべきである。

問題31 計画システムに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 計画システムを策定する際には、フォーマルな会議だけでなく、インフォーマルな集まりも活用すべきである。
- イ. 計画システムの策定フォーマットは、計画システムのかたちを規定し創造的な設計思想を妨げるため、使用は最小限とすべきである。
- ウ. 計画システムは、ある程度実施した後でしか評価できないため、実施当初は見直すべきではない。
- エ. 計画システムは、長期的な企業の環境適応を想定して作成されるものであり、今採るべき行動を示唆するものではない。
- オ. 計画システムを策定する際には、責任の所在を明確にするため、トップダウンによって明示すべきである。

問題32 マネジメント・プロセスとしての統制システムの設計に当たって検討すべき内容として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 事業部利益、売上高、利益率、成長率等の仕事や成果を測定するための指標を目標として採用する。
- イ. 品質や人材育成の効果は数値で把握できないため、定性的に評価する必要がある。
- ウ. 目標管理システムにおいては、目標値を部下の自己申告に基づいて上司との話し合いで決める場合がある。
- エ. 測定した成果に関するコミュニケーションの仕方については、誰に伝えるのかと同時に、本人及び本人以外にどのような形でフィードバックをするのかについてもコントロールの効力を増減させる上で重要である。
- オ. 成果の実績と比較されるべき目標変数の水準は、期中の環境変化の影響等から事前の基準値とは異なった水準に設定されることもある。

問題33 ミンツバーグが示した「経営者の10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. 情報的役割においては、経営者は、組織の象徴的看板としての役割、組織のリーダーとしての役割、そして組織内外の人々へ意思と情報を伝達し、処理する連絡者としての役割を果たすという認識に基づいている。
- イ. 経営者のモニターとしての役割は、外部環境の動向や組織の現状を理解し、組織の発展に必要な情報を探索・収集し、それらの情報を処理・分析し、判断する責任を有しており、意思決定的役割に分類される。
- ウ. 経営者には、情報伝播者としての役割があり、外部や組織内部から収集・探索した情報を組織内のメンバーに伝達し、伝播させる対人的役割を持つ。
- エ. 経営者の交渉者としての役割には、組織が重要かつ予期できなかった問題に直面した場合、障害を取り除き、脅威や危機の解決のための決断と戦略的意思決定を成すことが含まれる。
- オ. 経営者は、環境における機会探索と組織能力との適合を図るため、リスクを冒しても成長の実現に取り組む企業家的意思決定の役割を持っている。

問題34 製造業のF社は長年、年功序列型の賃金制度を採用してきたが、従業員の高齢化による人件費の高騰を避けるため、従業員の能力・成果に応じた賃金体系への変更を検討している。F社が採用すべき事項に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. F社の経営理念と従業員の評価基準との整合性を図るために、人事考課の判断基準を経営理念に沿ったものへ変更する。
- イ. 従業員の成果の評価に当たっては、あらかじめ評価者である上司と従業員本人との間で、業績目標について合意し、その達成度を可視化する仕組みを導入する。
- ウ. 業績目標の達成に対する従業員のモチベーションを高めるため、管理職と同様に一般従業員についても、給与額のうち固定給部分よりも業績評価給の割合を高くする。
- エ. 従業員に対する評価の透明性及び正確性を確保するため、ある上司が下した評価を別の評価者が確認し、乖離かいりが大きい場合には協議・是正する仕組みを導入する。
- オ. 人事評価結果を、各従業員が今後、より高い成果を出すための必要な成長課題として従業員個人に直接フィードバックし、翌期の業績目標に反映させる。

問題35 部門間コンフリクトに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 組織内の機能を分化させることで、コンフリクト発生を回避することができる。
- イ. 部門間の相互依存関係が集積型から連鎖型に移行するにつれて、コンフリクト発生の機会は減少する。
- ウ. 非自己主張的で非協力的な管理者は、順応によるコンフリクト回避行動を取ることが多い。
- エ. 部門間の相互依存性が大きい場合、両部門の共同成果よりもそれぞれの部門別の成果が強調されるようになり、コンフリクト発生の可能性が高まる。
- オ. 高業績企業の管理者は、妥協、順応、宥和ゆうわのようなコンフリクト解消行動を多用する傾向にある。

問題36 BSC（バランズド・スコア・カード）を戦略の実行・評価という視点で導入する場合、そ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. BSCの導入では、主に成熟した産業の大手企業が先行しているが、非営利団体や政府機関への適用には不向きである。
- イ. 企業は、事前に戦略を策定して初めて、BSCを導入することができる。
- ウ. BSCの「4つの視点（業務プロセス、顧客、財務、学習と成長）」は、それぞれ独立したものであり、固有の戦略と関連づけられた階層構造を持っていない。
- エ. 数値目標を設定するときは、「4つの視点」間で均等にバランスを保つことが適切である。
- オ. BSCの構築においては、組織や業務プロセスを戦略へ方向づけるために、BSCの構築完了まで経営トップ層の強い関与が必要不可欠とされる。

問題37 経営戦略の革新に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 戦略行動パラダイムにおいて最も重要なのは模倣であり、独創性の優先度は低い。
- イ. 戦略やビジョンにあいまいさが含まれることは望ましくなく、避けるべきである。
- ウ. 企業の課題は競争優位を築くことにあり、協調の必要性は相対的に低下している。
- エ. 非関連多角化は、企業に利益をもたらすことのない戦略であるとされている。
- オ. ドメインの策定において、企業は事業の定義を自ら変容させることがある。

問題38 かつて日本の文具業界では、大手量販店やディスカウンターの登場に伴って、中小の文具小売店が減少傾向にあった。文具の製造問屋であったG社は、顧客である文具小売店の減少に危機を感じ、新たな販路を開拓していくことになった。そこで目を付けたのが中小事業所であった。中小事業所は、大規模事業所と比べると購入量が少ないため、製造問屋から商品配送や割引サービス等を受けるところが少なかった。そのため、中小事業所においては、地域の文具小売店で商品を購入するものもみられた。G社は、こうした状況にある中小事業所をターゲットとする、当時としては画期的なカタログ通信販売事業を立ち上げた。その際、地域に密着した文具小売店と代理店契約を結び、顧客開拓と代金回収業務を任せた。また、G社は商品の調達、在庫管理、配送に徹することで事業の拡大を図った。G社の採った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. G社は、代理店契約を結んだ文具小売店と業務機能を統合することで、流通システムの効率性を向上させた。
- イ. G社の行ったイノベーションは、シュンペーターの定義した5つの新結合に当てはめると「原料や半製品の新しい供給源の獲得」に該当する。
- ウ. G社は、大規模事業所を顧客としている既存の卸売業者や文具小売店舗とライバル関係になることを回避している。
- エ. G社の採った戦略は、アンゾフの唱えた成長ベクトルに当てはめると「市場浸透戦略」に該当する。
- オ. G社は、文具小売店の既存の顧客や販路を一新することで、地域の中小企業に対応した流通システムを構築した。

問題39 外部組織の活用の1つとしてのM&Aに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. M&Aのプレ・ディール・プロセスにおいては、ターゲット企業へのアプローチは含まれない。
- イ. M&Aにおけるポスト・ディールは、買収契約の締結とクロージングをすれば全て完了する。
- ウ. M&Aにおける相手企業との組織文化の違いは、多くの場合大きな課題とはならない。
- エ. 日本において事業の売却や買収への取組が始まったのは2000年代以降である。
- オ. M&Aにおけるデューデリジェンスとは、買収契約の前に行う財務面や法務面等の詳細な分析、事業価値の算定、課題の抽出のことである。

問題40 クリステンセンが分析した「イノベーションのジレンマ」に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 破壊的技術とは、旧来の顧客の評価基準では性能が劣ると評価されるが、新しい顧客の評価基準では性能が優れていると評価される新技術を指す。
- イ. 初期に新興企業に技術開発の先行を許してしまったとしても、既存企業は十分に追いつき競争に勝つ傾向にあることを「イノベーションのジレンマ」と呼ぶ。
- ウ. 企業は顧客と投資家に資源を依存しており、既存企業は大口顧客や投資家に配慮するため、破壊的技術にも対応できる。
- エ. 既存企業が破壊的イノベーションに対応するためには、主流組織の資源の全てを利用し、プロセスや評価基準を可能な限り共有する。
- オ. 既存企業は、大口顧客の要求に適合するように組織能力や社内プロセスを整備しているため、破壊的技術とそれに対応する顧客に適合する能力を保有してはならない。