

第38回（令和5年度）
商業経済検定試験問題
〔ビジネス・マネジメント〕

解答上の注意

1. この問題のページは2から15までです。
2. 解答はすべて別紙解答用紙に記入しなさい。
3. 問題用紙の表紙に受験番号を記入しなさい。
4. 文字または数字で記入するもの以外はすべて記号で答えなさい。
5. 計算用具などの持ち込みはできません。
6. 制限時間は50分です。

※ 試験終了後、問題用紙も回収します。

① 次の文章を読み、問いに答えなさい。

2024年に発行される新一万円札の肖像である渋沢栄一は、日本初の銀行を設立しただけでなく、さまざまな業種の会社設立にも携わり、「実業界の父」、「日本資本主義の父」とも呼ばれている。

渋沢が活躍したのは、主に明治時代である。江戸幕府の幕臣、明治政府の官僚を経て、民間人として第一国立銀行の総監役(頭取)となり、日本経済の根幹を支える土台をつくった。欧米諸国の実情を見聞し、資本主義のしくみを理解していた渋沢は、資金が国内を循環する構造として、銀行を設立することで、(a)企業が銀行から設備資金や運転資金を調達するしくみを確立した。また、証券取引所を設立することで、企業が投資家から資金を調達するしくみをつくった。

わが国の社会的課題を解決するためには、渋沢のように、既存の価値観から離れてビジネスの力で解決を図ることが必要となる。(b)渋沢は、社会の制度や慣習、文化をより新しく改める活動によってさまざまな新しい事業を創造する担い手として活躍し、後に実業家として名を馳せることとなった。

また、渋沢は企業経営において、利益の追求だけでなく道徳と利益の両立、いわゆる道徳経済合一という理論を提唱していた。(c)渋沢は、企業も社会事業も、私利私欲でなく公益を追求する道徳と、利益を求める経済活動は両立させるべきものという考え方を大切にしていたのである。実際に、渋沢は企業の設立や育成だけでなく、社会活動にも力を注ぎ、大学や病院などの設立にも関わり、孤児や病人などを保護する養育院の院長も50年以上務めた。

現在もなお、渋沢の著作物は書店に並んでいる。渋沢が設立・運営に携わり、現存している企業は160社以上とされる。渋沢の理念や考え方は、現在も影響力をもち続けている。

問1. 下線部(a)を何というか、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 直接金融 イ. 間接金融 ウ. 国際金融

問2. 下線部(b)に記された担い手のことを何というか、漢字2文字を補って正しい用語を完成させなさい。

問3. 下線部(c)から言えることとして、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 現在多くの企業が取り組んでいる社会的責任(CSR)の遂行を、渋沢はすでに明治時代から推進していたことになる。
- イ. 現在多くの企業が取り組んでいる日本的経営と呼ばれるシステムを、渋沢はすでに明治時代から取り入れていたことになる。
- ウ. 現在多くの企業が取り組んでいる開発・製造・販売といった物販モデルを、渋沢はすでに明治時代から構築していたことになる。

② 次の文章を読み、問いに答えなさい。

愛媛県の道後温泉で最大規模の客室数を誇る宿泊業のA社は、新型コロナウイルス感染症に翻弄されながらも経営改革をすすめてきた。新社長で最高経営者でもあるBは、電話や紙を通してのやりとりが多い現場にICTを導入し、2022年9月期には3年ぶりの黒字を確保した。

Bはさまざまな経営資源のマネジメントに取り組んだ。(a)マネジメントとは、組織の目標や目的を設定して、それを達成するために、組織全体の立場から経営資源を効率的に管理して活用することをいう。Bは、コロナ禍における宿泊客急減やそれに伴う従業員の退職に直面したなかでも、業務を見直し、次のような改善をすすめた。(b)レストランでは従来、従業員が注文内容を紙伝票に記入していたが、端末にデータを入力するしくみを導入し、社内システムに自動で反映させた。また、Bは紙で管理していた総務や経理関係の資料の電子化にも着手した。(c)「宿泊業は売り上げに注目しがちだが、ICTの導入によって資金の管理や分析が容易となり、収益性や安全性が回復できるようになった」と強調する。さらに、(d)従業員の資質向上のため、それぞれの業務に応じた能力を身に付けさせる研修やおもてなしの心を育む社員教育を充実させた。

この他にも(e)Bは、経営学者ピーター・F・ドラッカーが説く「ビジネスの目的は顧客の創造である」を具現化した。2023年、国内旅行が活気を取り戻しつつあるなか、Bが誘客強化の柱に掲げたのが愛媛県内の観光資源を生かしたバスツアーである。宿泊業に加え、旅行業とバス事業を含めた総合観光として、すでに関西や中国地方、愛媛県以外の四国地方を訪れている観光客を愛媛県に呼び込むことに成功した。

Bは「宿泊業を巡る環境はコロナ禍で目まぐるしく変化した。改革を止めず、今後も時代に合った経営を確立したい」と意気込んでいる。

問1. 下線部(a)の具体例として、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 楽器メーカーX社の経営者は、自社で生産している複数の楽器を用いて一人で作曲活動を行い、動画配信サイトで定期的に新曲を披露している。
- イ. アウトドア用品メーカーY社の経営者は、週末に趣味であるキャンプに家族と出掛けて、独自に開発したオリジナルの新製品をいち早く使用して楽しんでいる。
- ウ. 精密機械メーカーZ社の経営者は、顧客のニーズに合った製品を生産するため、自社の設備を活用して製造工程を一人で担当するセル生産方式を導入している。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)・(c)・(d)はどのような経営資源のマネジメントか、次のなかから最も適切な組み合わせを一つ選びなさい。

- ア. (b)情動的資源 (c)財務的資源 (d)人的資源
- イ. (b)人的資源 (c)物的資源 (d)財務的資源
- ウ. (b)物的資源 (c)人的資源 (d)情動的資源

問3. 本文の主旨から、下線部(e)に記された顧客の創造の説明として、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. すでにA社の顧客としてリピーターとなっている観光客を、再び顧客として創造すること
- イ. すでに社会に観光客として存在するが、A社を知らない観光客を顧客として創造すること
- ウ. まだ観光をしたことがない学生や未就学児を、将来的にA社の顧客として創造すること

③ 次の文章を読み、問いに答えなさい。

日本の実業家として有名な松下幸之助は、大手電機メーカー A 社を一代で築き上げた経営者であり、「水道哲学」の経営理念のもと、わが国で初めて実質的な事業部制組織を導入した。

A 社は、創業からしばらくは(a)機能別組織を採用していた。しかし、部下を信頼して仕事は任せが、決して任せっぱなしにするのではなく、必要に応じて助言を与えながら報告を求め、最後の責任は経営者である自分がとる「任せて任せず」という松下の哲学のもと、どの企業よりも先駆けて事業部制組織を導入したのである。

その結果、事業部の経営を任された管理者はみな意気に感じ、自らの能力と創意を十分に発揮して仕事に取り組んだ。(b)事業部制の導入により、従業員の働きは一段と力強くなり、A 社のさらなる発展の大きな原動力となった。松下は後に、「人間は責任を与えられ、仕事を任されると、自分なりの創意工夫を働かせてそれを遂行していこうとする。よって経営者は、大綱をつかみ、基本的な方針を示したうえで、後は(c)管理者に権限と同等の責任を与えて組織を設計することが望ましい。それによって、それぞれの人の知恵が発揮され、全体として衆知が集まって仕事の成果もあがってくる」と振り返っている。

A 社のように、事業の拡大に伴い、企業は多くの従業員を雇用し組織を作る必要が生じる。組織に集まる人々は、考え方や価値観が必ずしも同じではない。このような異なる考え方をもち人々を束ねて協力を得ることは、組織のマネジメントにおける重要な課題である。

問 1. 下線部(a)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 購買や製造、販売などの職務ごとに分かれ、購買担当、製造担当、販売担当といった業務内容ごとに専門化された組織のこと。
- イ. テレビや冷蔵庫といった製品ごとに分かれ、それぞれに購買や製造、販売などの機能をもつ部門が配置された組織のこと。
- ウ. 従業員は事業面からの指示を受けると同時に、機能面からも別の指示も受けるというように、二つの方向から管理される組織のこと。

問 2. 本文の主旨から、下線部(b)の理由として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 会社内に労使関係として企業別労働組合を設立し、団体交渉権を与えることで、企業を取り巻く労働環境に適切に対応できたから。
- イ. 従業員が企業全体の意思決定に参加することができるため、管理者に対する信頼性や生産性、動機づけなどを育むことができたから。
- ウ. 大きな権限を事業部長に与えるため、迅速な意思決定が可能となり、マネジメントに関するノウハウを事業部ごとに蓄積できたから。

問 3. 下線部(c)を何というか、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 命令の統一性の確保
- イ. 権限と責任の一致
- ウ. 統制範囲の適正化

4 次の文章を読み、問いに答えなさい。

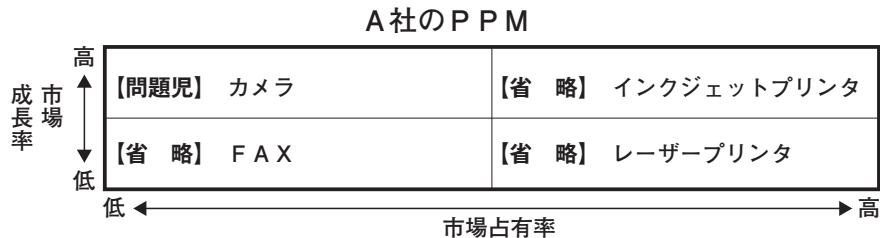
複数の事業を展開する企業においては、見込みのある特定の事業を選択し、その事業に経営資源を集中させることが経営にとって重要な課題となる。

大手精密機械メーカーのA社は、「世界一のメーカー」を目指して創業され、カメラやプリンタ、FAX(ファクシミリ)などを生産している。グローバル化のなか、A社は今後の集中すべき事業を検討するため、(a)プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(以下：PPM)を実施した。

A社は、下図のように市場成長率と市場占有率の2軸で各事業の規模を表現し、追加投資や撤退の判断を行うことにした。自社の各事業のなかで主要な4部門について、市場成長率と市場占有率を算出し、(b)PPMの各座標(花形・金のなる木・問題児・負け犬)に表示した。これにより、他社の製品と比較して自社がどの程度優位であるかを確認できるのである。

分析の結果、(c)A社は花形や金のなる木であるプリンタ事業で得た利益から、問題児であるカメラ事業に資金を投入して花形へと育成させる計画を立てた。問題児は市場成長率が高い市場なので、たとえ赤字でも長期的に我慢強く育成する戦略が求められるのである。

どの事業に経営資源を集中させるべきか、今後もA社の経営戦略に注目したい。



問1. 下線部(a)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 内部環境と外部環境のプラス面とマイナス面を洗い出し、経営やマーケティング戦略を打ち出すために使われる手法。
- イ. 多角化企業における各事業の位置を確認することで、経営資源の最適な分配を可能にする戦略を策定するための手法。
- ウ. 経営戦略や海外戦略を行う際に使用し、自社を取り巻く外部環境が、現在または将来に与える影響を予測するための手法。

問2. 下線部(b)に記された花形の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 市場成長率と市場占有率が高いため、競合企業が多く市場競争が激しいものの、投資することで将来的に利益を得やすい。
- イ. 市場成長率が低く市場占有率が高いため、新しく参入する競合他社が少なく、利益を安定的に得られる一方、将来性には期待できない。
- ウ. 市場成長率が低く市場占有率が低いため、事業活動の将来性がなく、放置したままだと赤字や経営の問題につながる可能性がある。

問3. 本文の主旨から、下線部(c)の理由として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. カメラ事業は十分に成熟した市場のリーダーであるため。
- イ. カメラ事業は撤退するタイミングであると判断したため。
- ウ. カメラ事業は育成次第では将来の主力になる可能性があるため。

5 次の文章を読み、問いに答えなさい。

こんにち、あらゆる業界の企業において企業間連携が注目されている。企業間連携とは、複数の企業が独自の経営資源を相互利用することで、社会環境の変化に柔軟に対応する経営戦略である。

このうち、(a)特定の分野に限定して、複数の企業が業務上の協力関係をもつことを業務提携という。大手鉄道会社のA社と大手不動産会社のB社は、2023年2月に業務提携契約を締結した。両社はそれぞれが掲げる成長戦略で相互補完し、(b)複数の企業が協働することによって、単独で事業を行うより生産性や収益性が高まる効果をうみ出すことで、両社のさらなる成長につなげ、誰もが心豊かで輝ける未来を実現させる。そして、環境共生・コミュニティ自助型の持続可能なまちづくりを通じた社会課題の解決を目指すという。

また、近年、企業は世界的な競争にさらされており、事業拡大を行うにしても迅速な対応が求められる。このような場合、(c)企業外部の経営資源を活用する手段の一つに合併や買収がある。昨今では大企業だけでなく、中小企業の間でも盛んに実施されている。これは経営戦略の一つとして有効な手段であり、とくに中小企業においては人材不足や後継者問題などを解決できる場合もある。ただし、企業にはそれぞれ独自の組織文化や社風があり、安易な合併や買収は行うべきではない。

こうした一連の企業間連携や事業構造の再構築は、(d)規模が大きくなればなるほど経済性が高まるという規模の経済と、複数の事業活動を手掛けることで経営資源が一元化され、より効率的になる範囲の経済のバランスによって、現実のものとなるのである。

問1. 本文の主旨から、下線部(a)の利点として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 複数の独立した企業が経営資源を出し合って協力体制を築くため、一社単独では達成が難しい課題を解決して競争力向上や事業成長を図ることができる。
- イ. 消滅会社から優秀な人材や事業用の設備、販売網などを取得できるため、技術開発・従業員教育などに要する時間の短縮や低コストでの事業の拡大が可能となる。
- ウ. 事業再編で設立された持株会社が子会社双方を統制するため、システムの統合や人事制度の統合などが不要となり、お互いの企業の混乱や不満が避けられる。

問2. 下線部(b)のような効果を何というか、カタカナ4文字を補って正しい用語を完成させなさい。

問3. 下線部(c)を総称して何というか、次のなかから正しいものを一つ選びなさい。

- ア. MBO (Management Buy-Out)
- イ. PMI (Post Merger Integration)
- ウ. M&A (Mergers and Acquisitions)

問4. 下線部(d)による効果として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 複数の事業を一つの企業がまとめて行わず、別々の企業が行うことで、競争上有利になる。
- イ. 事業規模が大きくなるにつれて、製品一単位当たりのコストが下がり、競争上有利になる。
- ウ. 既存の事業を撤退し、得られた資金を新規事業への投資に回すことで、競争上有利になる。

⑥ 次の文章を読み、問いに答えなさい。

企業において、事業活動に貢献する人々のことを人的資源という。事業活動には、人的資源が必要であり、一人ひとりの能力を十分に発揮できる状況を整えることが経営者に求められる。

(a)運送業界は、近年、運転手の人手不足や高齢化、過酷な労働環境、女性の労働者不足などの問題があった。このうち、運送業界で女性の社会進出を促進するため、(b)2014年に国土交通省が「トラガール促進プロジェクト」を立ち上げ、さまざまな支援を行っている。

新潟県を拠点に路線便事業を全国展開する運送会社のA社が運用する女性ドライバー専用トラック「姫トラ」が、物流会社や荷主の間で話題になっている。(c)女性ドライバーがデザインした華やかなトラックのボディは、納品先からも評判がよく、働きやすさへのさまざまな工夫が施され、日々の仕事のモチベーション(動機づけ)向上にもつながっている。この「姫トラ」が女性でも運転しやすい理由は、多くがオートマチック車であり、安全装置も普通車なみに付いていることである。

また、A社は国の「トラガール促進プロジェクト」を利用して、育休者の代替要員の確保や育休復帰支援プランに基づく育休取得や復帰支援などに関して、両立支援等助成金を活用している。他にも、(d)A社は女性ドライバーが働きやすい環境を整えるため、女性用のトイレや更衣室の整備、子どもがいる女性の出勤・退勤時間の工夫などといった独自の福利厚生を充実させている。

物流業界の人手不足は今後さらに加速していくことが予想される。A社のように、労働管理や労働環境の整備など、人的資源のマネジメントの重要性が問われている。

問1. 下線部(a)に記された女性の労働者不足の要因として、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. これまでの運送業は、道路交通法で大型の運転免許の取得が男性にしか与えられておらず、他の業界に比べ、女性が働きづらい業種であったため。
- イ. これまでの運送業は、労働力に比べ賃金が高く、人気の職種で運転手の成り手が多数おり、他の業界に比べ、女性を雇用しづらい業種であったため。
- ウ. これまでの運送業は、長距離運転や超過勤務、肉体労働など、男性に偏りがちな業務が多く、他の業界に比べ、女性に不向きな業種であったため。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)の具体例として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 女性ドライバーに対して、育休取得や育休復帰支援などに関する助成金を支給している。
- イ. 女性ドライバーに対して、業務外の原因で病気や怪我をした時の治療費を支給している。
- ウ. 女性ドライバーに対して、就職や雇用の継続が難しい時に失業保険を支給している。

問3. 下線部(c)に記されたモチベーションの説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 事業活動を通じて、自主的に社会に果たすべき責任のこと
- イ. ある活動に対する意欲が、喚起されている心理的な状態のこと
- ウ. 会社の従業員として、法律や社会的な通念を守るべき責任のこと

問4. 下線部(d)に記された福利厚生のことを何というか、漢字3文字を補って正しい用語を完成させなさい。

7 次の文章を読み、問いに答えなさい。

わが国の中小企業のなかには、個性豊かな経営哲学と独自色の強いマネジメント手法により、それぞれの長所を生かし、成長や競争力の実現につなげている企業が存在する。

「明太子」といえば誰もが認める福岡県博多の名産品である。X社は1948年に創業し、わが国で初めて明太子を開発した。X社は(a)明太子の開発に関する商標登録や特許も取得せずに製造方法を地域に教えることで博多の名産品に育て上げた。現在も多くの製品を送り出し進化を続けている。

X社は人材確保の観点から、ワークライフバランスや(b)ダイバーシティなど、組織マネジメントや人的資源の管理で独自の施策を行っている。福利厚生では、余暇時間を豊かに過ごせるよう、各種保養施設やスポーツクラブを確保し、社員相互の触れ合いの場として利用されている。(c)X社には社外研修(O f f - J T)として多彩な研修システムが整備されており、一人ひとりが自分を磨き、仲間と切磋琢磨するための環境も整っている。

現在、経営サポート室に所属している従業員のAは、(d)入社以来、店舗勤務や営業部の店舗マーケティングを担当するなど、配置転換(異動)を経験してきた。その間に結婚し、産前・産後休暇や育児休暇を取得した。Aは、休暇期間中にきめ細かくサポートしてくれたことで、復帰後は会社に対して「感謝」や「恩返し」の気持ちが一層強くなったという。

また、X社は創業の精神「人の役に立ちたい」に加え、明太子が広まったのは地元博多の人たちのおかげという気持ちが根付いているため、博多に恩返しをする地域貢献活動は当然のことと捉えている。今後もA社は、社会貢献と利潤追求を同時に実現する共通価値の創出に取り組んでいく。

問1. 本文の主旨から、下線部(a)の理由として、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 他社にも同じ製法で作ってもらうことで、新製品である明太子の普及を図ろうとしたため。
- イ. 当時は第二次世界大戦の終戦直後で、まだ商標登録や特許を取得する制度がなかったため。
- ウ. 当時は高度経済成長期であり、自社製品を作れば売れる売り手市場であったため。

問2. 下線部(b)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 従業員の仕事の成果や成績、実力などに応じて、賃金や昇給などの待遇を決定すること
- イ. 労働者が集まり、その集団のなかから代表者を選び、代表を通じて使用者と交渉すること
- ウ. 性別や人種、価値観、言語にとらわれず、多様な個性をもつ人材を受け入れていくこと

問3. 下線部(c)の具体例として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 店舗勤務のBは、実際の売り場で、先輩から接客や代金決済の方法などの講習を受けた。
- イ. 営業部勤務のCは、上司と取引先へ出向き、新製品のプレゼンテーションを行った。
- ウ. 経理部勤務のDは、会社の現場から離れ、研修所で講師から講義を受けた。

問4. 下線部(d)に記された配置転換を行う理由の一つとして、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 特定の業務のみに長期間従事することで、専門性の高い人材を育成するため。
- イ. 個人の能力に適した職務に就かせることが可能となるよう、適正配置を実現するため。
- ウ. 取引先に多くの部署を経験していることを知らせて、顧客からの信用をより高めるため。

⑧ 次の文章を読み、問いに答えなさい。

2023年6月、全国で郵便事業を担うA社と大手宅配業のB社は、持続可能な物流サービスを推進していくことを目的に協業していくことで基本合意書を締結した。B社が顧客から荷物を受け取り、A社の引受地域区分局に引き渡し、配達地域局を経由して配達局から届けるサービスである。

協業の目的は、(a)両社の物的資源を有効活用することによる顧客の利便性向上に資する輸送サービスの構築と事業成長である。そのため、相互のネットワークや資源を共同で活用し、物流業界における2024年問題や環境問題(カーボンニュートラル)といった社会課題の解決を目指す。

A社とB社の業務は、送り主と送り先との間にある空間的および時間的な隔たりを埋めるサービスの提供である。そのサービスには、(b)自動車製造業のジャストインタイムと呼ばれる生産方式と同様に、物流業でもトラックの大きさや配送ルート进行调整し、ムダなく効率よく荷物を届けるしくみが不可欠である。

また、一般的な物流業務には、輸送、保管の二つの機能とその他の活動である荷役、流通加工、梱包・包装、情報の四つの活動がある。なかでも情報の活動は、(c)輸送中の荷物が今どこにあるのかを確認したり、輸送経路や輸送中の温度・湿度などの輸送状況を正確に記録したりすることで、トレーサビリティを担保することが行われている。これは、両社の業務品質を裏付ける側面もあり、顧客との信頼関係を築くものでもある。

両社は今後、協業範囲の拡大に向けて、B社がもつ冷蔵冷凍輸送網をA社が活用したり、郵便ポストを使ったB社の新サービスを開発したりして一層の協業を図る計画である。

問1. 本文の主旨から、下線部(a)の具体例として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 両社のドライバーの時間外労働時間に上限規制を設けることで従業員を大幅に削減するシステムを構築する。
- イ. 両社が荷物を輸送する際に、温室効果ガスの排出量を段階的に抑え、数年後には完全にゼロにするシステムを構築する。
- ウ. B社が発送を依頼された荷物を送り主から預かり、A社の配送網で送り先まで届けるシステムを構築する。

問2. 下線部(b)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 必要なモノを、必要な時に、必要な量だけ生産する方式
- イ. 製品ごとに一定のロット(数量)にまとめ、ロット単位で生産する方式
- ウ. 部品の規格化やコンベヤーによる移動組立法を取り入れ、大量に生産する方式

問3. 本文の主旨から、下線部(c)に関する企業側の利点として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 業務の停滞や生産性の低下を招いている部署を見極めることで、配達における作業のムダを削減すると同時に、輸送工程全体を最適化することができる。
- イ. 荷物やサービスに問題が発生した時の原因究明が容易となり、これによって問題を最小限に食い止め、再発防止策を立てることができる。
- ウ. ロジスティクスを取り入れることで、品切れ防止、物流の効率化、在庫の適正化、コストの削減、営業活動の支援をすることができる。

9 次の文章を読み、問いに答えなさい。

企業の財政状態と経営成績は、財務諸表を組み合わせることで、企業活動の成果として読み取ることができる。

財務諸表分析をする際の代表的な基準として、収益性分析、安全性分析、(a)成長性分析がある。ここでは、A社の収益性について分析してみる。

右表はA社の決算書データを示している。売上総利益は、1年目よりも2年目は5%増えている。しかし(b)売上高総利益率は、1年目が40%であったが、2年目は35%に下がったことがわかる。

次に、A社が事業に投資した資本がどれだけ有効に利用されているかを判断するために、売上高利益率と資本回転率の二つで分析する。また、A社がどれだけ効率的に利益を獲得しているかを分析する指標として、資産に対してどれだけの当期純利益を得られたかを示す総資産利益率(ROA)と、(c)純資産に限定し、どれだけ効率的に当期純利益を得られたかを示す利益率(ROE)がある。

A社の決算書データから、(d)1年目と2年目のROA及びROEを計算した結果、A社の収益性の変化が読み取れる。投資家は「投下した資本に対して企業がどれだけの利益を獲得しているのか」という点を重視するため、これらの経営効率は高ければ高いほど好ましいとされる。

このように、企業が財務諸表分析を適正に行い、限られた資金をどのように有効活用すべきなのかといった財務的資源のマネジメントは、経営者にとって重要な課題である。

A社の決算書データ(単位：百万円)

	1年目	2年目
売上高	10,000	12,000
売上原価	6,000	7,800
売上総利益	4,000	4,200
販売費	3,000	3,100
営業利益	1,000	1,100
営業外損益	-300	-350
経常利益	700	750
税金等	200	250
当期純利益	500	500
総資産	8,000	10,000
純資産	2,000	4,000

問1. 下線部(a)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 過去の収益・費用・利益の金額をもとに、将来の業績を予測・分析すること
- イ. 支払い能力を評価するもので、企業の財務基盤が安定しているかを分析すること
- ウ. 投入した労働者数に対して、生産された付加価値を分析すること

問2. 下線部(b)から読み取れることとして、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. A社の当期純利益が変わらないため、売上高総利益率が減少したと考えられる。
- イ. A社の製品の売上原価が増加したため、売上高総利益率が減少したと考えられる。
- ウ. A社の営業外損益の損失が増加したため、売上高総利益率が減少したと考えられる。

問3. 下線部(c)を何というか、漢字4文字を補って正しい用語を完成させなさい。

問4. 本文の主旨から、下線部(d)の結果として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. ROAとROEともに低下した。
- イ. ROAは上昇しROEは低下した。
- ウ. ROAは低下しROEは上昇した。

10 次の文章を読み、問いに答えなさい。

I C Tの発展に伴い、情報を収集し分析する能力が飛躍的に向上し、膨大に集められた情報を有効に活用することが企業経営において重要な課題となっている。

このようななかで、先端的または創造的な製品やサービスをうみ出す源泉として、(a)医薬品やソフトウェアの開発のように、人間の知的生産による業務の割合が大きい産業の重要性が高まっている。ここでは情報的資源のマネジメントについて試みる。

貸しおしぼり業として創業したA社は、タオル地の心地よいおしぼりを自社で開発・生産し、東京都内の大半の地域と、神奈川県・埼玉県を対象に、配送サービスまで手掛けています。また、A社は新たな商品開発による市場の拡大を目指し、(b)知的財産権の一つである特許権を取得した。具体的には、近年増加している使い切りタイプのおしぼりに着目したA社は、おしぼりの素材や加工機、香り(アロマ)をつける特許技術、抗ウイルス・抗菌を安全に提供する衛生技術を続々と開発したのである。この衛生技術は、A社が複数の大学と連携し、(c)大学の研究成果や技術を、民間企業に移転させるための機関を設置し、共同研究による成果である。

最近では、業界で初めてA I (人工知能)技術を活かし、スマートフォンで撮影した画像から回収ボックスに入っているおしぼりの枚数をカウントする映像解析技術を開発した。他にも、香料メーカーと開発した使い切りタイプの香りつきおしぼりは、女性の視点により開発され、大ヒット商品となった。また、(d)E C (電子商取引)を導入するため、使い切りタイプのおしぼり通販サイトを開設し、現在では同業者の加盟も40社以上となり、A社の商圏が全国規模に拡大した。

おしぼりは、日本人のおもてなし文化が詰まっているサービスである。今後、A社が自社製品を日本固有のおしぼり文化と融合させ、新たな情報的資源をうみ出していくことに期待したい。

問1. 下線部(a)を何というか、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 労働集約型産業 イ. 資本集約型産業 ウ. 知識集約型産業

問2. 下線部(b)の理由として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 先願主義と先発明主義により、発明の独占的利用に関わる権利を得るため。
イ. 製品や製品のデザインについて、独占的利用を認める権利を得るため。
ウ. 製品やサービスに付けるマークやネーミングを、財産として守る権利を得るため。

問3. 下線部(c)を何というか、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. ベンチャーキャピタル イ. T L O ウ. インキュベーション

問4. 本文の主旨から、下線部(d)によるA社の利点として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 実際に店舗を出店することで直に製品が確認でき、購買意欲を高められる。
イ. 実際に接客することで個性をアピールでき、対面でのコミュニケーションを図れる。
ウ. 実際に店舗を出店するよりもコストが抑制でき、商圏が広がり取引先も増える。

11 次の文章を読み、問いに答えなさい。

社会情勢や環境の変化によって、企業に対するリスクは急速に多様化かつ拡大している。事故が起きた場合、これまでと変わらない対応では状況によっては大損害や被害を受け、企業経営が立ち行かなくなる可能性もある。そこで重要になるのがリスクマネジメントである。

食品・飲料・調味料の総合メーカーであるA社では、「野菜の会社」として自然の恵みを最大限に活かし、食の安全を中核としたリスクを低減する活動をすすめている。そのなかで社内であらゆる課題を想定し、(a)A社の業種における業務リスクへの対応をすすめた。さらにリスク管理の統括機関として、リスクマネジメント統括委員会を設置した。これには、(b)外部の視点により企業経営のチェック機能を果たす役割をもち、会社における業務の執行に関して意思決定を行う役員を起用しており、コーポレート・ガバナンス改革の一環として役立てている。

A社は、東日本大震災で自らも大きな被害を受け、復旧に向けたマネジメント体制を強化する必要性を痛感し、(c)事業継続計画(BCP:Business Continuity Plan)を制定し、運用を開始した。また、災害対策本部を設置するまでの初動基準を制定するとともに、各事業所では防災訓練や安否確認訓練を行った。

今後、A社はこの計画に沿って、災害発生時に(d)サプライ・チェーン・マネジメントによる早期の製品供給再開に向けた需給体制を構築する取り組みをすすめている。

問1. 下線部(a)の具体例として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 火山の噴火や集中豪雨、地震など自然災害によって発生する自然災害リスク
- イ. 外国為替相場や証券取引所などの市場の価格が変動することによって発生する市場リスク
- ウ. 生産している製品やサービスの品質に問題が発生し、消費者に危害を与える品質リスク

問2. 下線部(b)を何というか、漢字5文字で正しい用語を記入しなさい。

問3. 下線部(c)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 新しいビジネスアイデアを外部環境と内部環境に分けて整理検討して評価し、事業としての成長可能性を図るための計画。
- イ. 災害やシステム障害などの緊急事態が発生したときに、企業が損害を最小限に抑え、事業の存続や復旧を図るための計画。
- ウ. 企業が粉飾決算や不正な会計処理を行わないよう、適正な経営や事業運営をするために、企業の経営を律するための計画。

問4. 下線部(d)による経営手法の利点として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 無駄なコストを発生させず原材料の調達から製造・販売までの全体業務を最適化することができ、調達コストの削減につなげられる。
- イ. 仕入管理や在庫管理、販売管理といったあらゆるデータを分割管理することができ、調達業務の効率化につなげられる。
- ウ. 製造や流通を一元管理することでリアルタイムな把握ができ、工程により人員を調整して業務の生産性の向上につなげられる。

12 次の文章を読み、問いに答えなさい。

A社は、病院や福祉施設などに自社が調理したヘルスケアフード(一般食や治療食)を提供しており、特色として、各施設に対応した食事を大量かつ安定的に提供するシステムを採用している。

通常、病院や福祉施設では、施設内の厨房で現地調理を行う方法で食事を提供しているのが一般的であるが、(a)A社は自社の工場であるセントラルキッチンにて大量の食材を一括調理し、各施設に配送するシステムを採用している。また、A社は施設側の要望に応え、オリジナルの調理法を開発した。この調理法は、(b)クックチル方式と呼ばれる調理システムである。クックチル方式とは、食品衛生法に基づき、調理した食品を急速冷却し、食事提供時間に合わせて加熱し提供する調理システムである。現地調理は調理後2時間以内に提供しなければならないが、この方式はいつでも調理できる利点がある。

顧客に作った食事を提供する場合、先に述べた食品衛生法の他に、(c)製造物の欠陥により損害が生じた場合に製造業者の責任について定めた法律が適用される。そのため、A社は全国で5万人を超える管理栄養士や栄養士、調理師の社員による食品に関する衛生管理や安全管理を徹底している。さらにA社は、最先端の工場の設立により、医療食として食事制限を受けている患者でも満足できる食事の開発に力を注いでいる。一方、(d)コンプライアンスを徹底するために社員教育として、職場で起きるハラスメントや不正行為について研修を行っている。

このようにA社は、ヘルスケアフードの開発を通して、安心安全な食を届けることで、健康な食生活を支え、常に顧客からの信頼を得られるように努めている。

問1. 本文の主旨から、病院や福祉施設における下線部(a)の利点として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 各施設では使わなくなった厨房を、改修せずに病室にすることができる。
- イ. 各施設の調理師や栄養士を、看護や介護の仕事に転職することができる。
- ウ. 各施設では調理の盛り付けだけで済み、厨房施設が不要で人員も節約できる。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)の導入によりどのような予防ができるか、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 食中毒といった飲食に起因する衛生上の危害を予防できる。
- イ. 品質データの改ざん、ねつ造などの品質偽装を予防できる。
- ウ. 重要な情報を非公開に隠すといった情報隠蔽を予防できる。

問3. 下線部(c)を何というか、漢字6文字で正しい用語を記入しなさい。

問4. 下線部(d)の理由として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 企業の価値を維持しさらに高めるために、リスクを組織的に管理し損失を回避又は低減を図るため。
- イ. 企業が法律の範囲に留まらず、社会規範や倫理観などに従って行動することで取引先や地域社会からの信頼を築くため。
- ウ. 企業が健全な経営を行うために、組織での不正や不祥事を未然に防いで公正な判断や運営が行えるように監視・統制するため。

13 次の文章を読み、問いに答えなさい。

世界的に喫緊の課題である気候変動問題は、企業活動において多大な影響を及ぼす可能性が高く、気候変動の影響により、原材料の調達不全といったさまざまなリスクが予想される。

食品、アミノ酸、医薬品などの製造及び販売を行うA社は、2018年に気候変動を全社レベルのリスクとして捉え、そのリスクに対応するといった(a)特定の目的のために、期限を設けて組織内から人材が招集されて部門が編成された組織を立ち上げた。まず、気候変動に対する取り組みとして、A社は温室効果ガス排出量を2030年度には2018年度比で50%削減を目標にした。次に、省エネルギーや温室効果ガスの発生が少ない燃料への転換、バイオマスや太陽光などの再生可能エネルギーの利用など、エネルギー使用量を削減するプロセスを導入した。これは、(b)SDGsのうち、13番目のゴールである「気候変動に具体的な対策を」に対応した取り組みとして、多くの取引先や消費者から評価を受けた。

また、原材料の調達リスクについて、A社はサトウキビやタピオカなどの収穫は安定的に推移すると予測できるが、2030年までに病虫害や家畜の感染症などの拡大により、トウモロコシや豚肉などの調達が不安定になることで、価格が上昇すると予測した。このような財務リスクを回避する一つ的手段として、(c)金融派生商品の一つとして、A社が扱う原材料を将来の一定期日に、取引時点で決めた価格で売買することを約束する取引を行う計画を立てている。

一方、消費者の行動として、気候変動への危機感により(d)エシカル消費が拡大している。また、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の考え方が高まることにより、いち早くSDGsに取り組んできたA社の製品が選ばれるようになることが期待される。

このように、A社のような企業や社会全体が、気候変動およびその影響を軽減するためのさまざまな取り組みを行うことで、持続可能な未来の低炭素社会が実現できるのである。

問1. 下線部(a)の組織を何というか、カタカナ6文字を補って正しい用語を完成させなさい。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)により、A社にとって期待できる経済的効果を次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. A社の貿易条件が改善されることで、A社の原材料の調達不全を回避することが期待できる。
- イ. A社の取り組みが社会全体に認知されることで、A社の製品が選好されることが期待できる。
- ウ. A社の将来的な持続可能な組織が立ち上げられることで、A社の組織力の強化が期待できる。

問3. 下線部(c)のような取引を何というか、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. スワップ取引
- イ. オプション取引
- ウ. 先物取引

問4. 下線部(d)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 消費者が倫理的で道徳にかなっている消費として、自然環境や地域社会に配慮した製品やサービスを購入すること。
- イ. 消費者が自らの生活を最優先させるための消費として、価格の安さや便利さで製品やサービスを購入すること。
- ウ. 消費者が自然環境や地域社会への影響を無視した消費として、自らのご褒美のためにだけに製品やサービスを購入すること。

14 次の文章を読み、問いに答えなさい。

現代は情報が溢れ、さまざまな情報がデジタル化している情報社会である。しかし、過去を振り返ると、タッチパネルはおろかマウスの利用すら、まるで魔法と信じられた時代があった。

アメリカのIT関連企業の創業者Aは、X社を設立し革新的なデジタル家電製品をうみ出した。なかでも携帯型音楽プレーヤーの開発は、大量の音楽の持ち運びや視聴を容易にした。また、スマートフォンの開発により、人々の生活に大きな影響を与えた。このように、Aの(a)新しい技術やアイデアが、より広く社会で受け入れられるようになり、社会のさまざまな制度や慣習、文化の変化をもたらした結果、社会に経済的な革新をもたらす現象が起きた。

革新性は、新しい技術やアイデアをビジネスに取り込むうえで重要になるのが、新しいビジネスを創造する際に必要となるビジネスアイデアと(b)ビジネスモデルが求められる。

「世界を変えられると本気で信じる人たちこそが本当に世界を変えている」の言葉どおり、Aは動画クリエイター向けのPCや、動画や音楽などのマルチメディアコンテンツを再生するためのソフトウェア、携帯電話、モバイルPCといったそれまでの既成概念では思いもつかない革新的な製品やサービスを次々と世の中に送り出し、2011年にはX社の時価総額は全米で1位となった。

企業は、かつては利益を上げることがビジネスの最大の目標とされる時期もあったが、現代では、(c)ビジネスの創造に関して、ソーシャルビジネスが求められているように、さまざまな社会貢献活動への取り組みが行われている。

私たちは、Aのように社会的な課題に取り組むことを前提として、ビジネスアイデアをうみ出す手法とビジネスを成功に導くための手法を身に付けていくことが求められている。

問1. 下線部(a)を何というか、カタカナ7文字で正しい用語を記入しなさい。

問2. 下線部(b)の説明として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 管理業務や品質管理の効率化を目指すもので、計画を立て、実行し、評価した後で改善するという一連の組み合わせを継続的に行い、業務を改善すること。
- イ. 企業が利益をうみ出すために、誰に、何を、どのように提供し、どのように収益を上げるのかをまとめたビジネスの設計思想のこと。
- ウ. マーケティング戦略のことで、どのような製品やサービスを、いくらで販売し、どういった販促活動を行って、どのようにして届けるのかという一連の活動を組み合わせること。

問3. 下線部(c)の理由として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 市場の大多数を占める顧客のニーズに対してではなく、市場のなかの一部の特定の顧客や、特定のニーズに対して製品やサービスを提供するビジネスが必要とされているから。
- イ. 製品やサービスの売買、ニーズのマッチングを実現する場を提供し、参加者への課金により収益をうみ出すビジネスが必要とされているから。
- ウ. 社会的な課題に取り組む、社会全体に価値を創造し、企業自身にも利益をもたらすといたった共通価値を創造するビジネスが必要とされているから。

ビジネス・マネジメント解答用紙

得点

	問1	問2		問3
1			家	

	問1	問2	問3
2			

	問1	問2	問3
3			

	問1	問2	問3
4			

	問1	問2			問3	問4
5				効果		

	問1	問2	問3	問4	
6					福利

	問1	問2	問3	問4
7				

	問1	問2	問3
8			

	問1	問2	問3			問4
9					利益率	

	問1	問2	問3	問4
10				

	問1	問2			問3	問4
11						

	問1	問2	問3			問4
12						

	問1				問2	問3	問4
13				組織			

	問1					問2	問3
14							

受験場校				受験番号			
------	--	--	--	------	--	--	--

総得点	
-----	--

第38回商業経済検定試験

ビジネス・マネジメント模範解答 (各2点)

()内は別解である。

得点

	問1	問2	問3
1	イ	起業 (企業)	家 ア

	問1	問2	問3
2	ウ	ア	イ

12

	問1	問2	問3
3	ア	ウ	イ

	問1	問2	問3
4	イ	ア	ウ

12

	問1	問2	問3	問4
5	ア	シナジ	ー	効果 ウ イ

8

	問1	問2	問3	問4
6	ウ	ア	イ	法定外 福利

	問1	問2	問3	問4
7	ア	ウ	ウ	イ

16

	問1	問2	問3
8	ウ	ア	イ

	問1	問2	問3	問4
9	ア	イ	自己資本	利益率 ア

14

	問1	問2	問3	問4
10	ウ	ア	イ	ウ

	問1	問2	問3	問4
11	ウ	社外取	締役	イ ア

16

	問1	問2	問3	問4
12	ウ	ア	製造物責任法	イ

8

	問1	問2	問3	問4
13	プロジェクト	組織	イ	ウ ア

8

	問1	問2	問3
14	イノベーション	イ	ウ

6

総得点	100
-----	-----