

第39回（令和6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ください。
3. 問題用紙の表紙に受験番号を記入ください。
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ください。
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3月4日の東京株式市場の日経平均株価は取引時間中、終値ともに初めて4万円を突破した。しかしながら、同じ年の8月5日、日経平均株価は歴史的な急落となり、株価の値動きが注目されている。

企業が発行する株式を証券取引所で売買できるようにすることを上場と呼ぶ。株式が上場されると、企業は資金を多く集められたり、社会に広く認められやすくなったりする。そして、一般的に株式会社は、株式を保有している人が広く分散されることにより、(a)所有(出資)と経営の分離という現象が見られるようになる。

生活用品の企画・製造・販売を手掛けるA社は、2023年度の売上が2,000億円以上ありながら株式を上場していない。50年以上にわたり社長を務めてきたA社の創業者は、A社は無借金で投資も自己資金で賄っており、非上場であっても地盤とする東北地方で一番の知名度があるために、上場する必要はないと考えた。また、創業の理念を引き継ぐには、非上場が一番の選択であると考えた。A社にとって会社の目的は、永遠に存続することである。そのためにA社は、いかなる時代においても利益が出せるしくみを確立し、健全な成長を続けながら、利益の還元と循環を図ることをめざしている。

A社のようにビジネスが拡大し、会社が大きく成長すればするほど、(b)株主や債権者・従業員・仕入先・消費者・行政機関など、会社にとっての利害関係者も増えてくる。また、上場すれば社会に広く認められ、最終的には莫大な利益を創業者が手にできる可能性がある。しかし、A社の創業者は、利益の獲得よりも創業の理念がきちんと引き継がれることが大切で、そのためには上場せずに、同族経営と呼ばれるような経営が一番良いと考え、自分の親族にA社の経営を引き継がせた。

このように、創業者や経営者の理念が、企業の発展に影響を及ぼしていることは、(c)A社の株式の上場についての考え方からも見ることができる。

近年、株価の値動きについて注目が集まるようになってきている。しかし、投資にはリスクがともなうことも忘れてはいけない。今後も会社の経営判断に注目していく必要がある。

問1. 下線部(a)の内容として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 株式を所有しながら会社を支配すると同時に、別の会社の株式も同じ者が所有すること。
- イ. 所有している株式をすべて手放したうえに、会社の経営を別の専門経営者に委ねること。
- ウ. 株式を所有して会社を支配する者と、会社を運営する者が別の者によって担われること。

問2. 下線部(b)を何というか、カタカナ8文字で正しい用語を記入しなさい。

問3. 本文の主旨から、下線部(c)の説明として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 株式上場によって得られる利益よりも、創業の理念がきちんと引き継がれることの方が大切で、非上場の経営が一番良いと考えている。
- イ. 会社の規模を拡大するために、株式上場によって得られる利益を見込みながら、上場のタイミングを検討する時期にきていると考えている。
- ウ. 広く社会に認められるといった株式を上場する長所を考えると、創業の理念がきちんと引き継がれるためには、株式を上場することが必要であると考えている。

② 次の文章を読み、問いに答えなさい。

近年、経済のグローバル化が進展している。経済が成長・発展する過程において、わが国の企業は、高度経済成長期に日本的経営と呼ばれる伝統的な経営システムをつくり出した。

大手精密機器メーカーのA社は、全世界で16万人以上在籍している従業員に対して、人をつくるのが会社をつくることだという基本姿勢を貫いてきた。

A社の雇用慣行についてみると、本社があるわが国においては、好業績の時も、業績が低迷した時も、(a)日本的経営における、一度正規雇用をされれば、定年まで雇用される慣行にこだわり続けてきた。一方で賃金制度は、役割に応じた制度を取り入れており、仕事の内容に応じて処遇が決まるため、全員の賃金が一律に上がるようなくみではない。つまり、(b)年齢や勤続年数に応じて賃金が上がっていく賃金制度は採用せず、実力主義を貫いているといえる。

わが国の企業は、高度経済成長期において(c)日本的経営の長所を生かしながら、企業の生産性を向上させ、海外企業との競争力を強めてきた。そういった状況の中でグローバル企業をめざすA社は、わが国での経営と海外での経営では雇用についての方法も違うと考えている。A社の経営者は、国内のどこでも日本語が使われているわが国では、意思疎通がしやすいため、平等を基準と考える社会であり、多文化多言語の国では、規制や規則で社会が動くため、公平を基準と考える社会であると述べている。そのため、それぞれの国の文化や慣習を基礎にした経営をすることが合理的であると考えており、(d)A社はグローバル化に対応した雇用を意識して、マネジメントに取り組んでいる。

グローバル企業にとって雇用条件の改善は、今後も取り組むべき大きな課題である。

問1. 下線部(a)を何というか、漢字4文字で正しい用語を記入しなさい。

問2. 下線部(b)を何というか、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

ア. 年功序列型賃金制度 イ. 成果主義賃金制度 ウ. 職能給賃金制度

問3. 下線部(c)の具体例として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 高い賃金に見合った技能を身につけている従業員が増加することで生産性を向上させたり、人件費をかけずに高い収益を上げたりできる。
- イ. ベテラン従業員が若い従業員を指導することで効率的な組織運営が実現できたり、企業への帰属意識と仕事の意欲を高められたりすることができる。
- ウ. 同じ部署に同じ従業員が長く在籍できることで組織の規模を小さくまとめられたり、若い従業員の満足度を高めたりすることができる。

問4. 本文の主旨から、下線部(d)の考えとして、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. わが国であっても、多文化多言語の国であっても平等を基準としながら、世界中どこでもわが国の文化や慣習を基礎にした経営をすることが効率的であると考えている。
- イ. わが国では、多文化多言語の国を見習いながら公平を基準にして、国内においても海外の文化や慣習を基礎にした経営をすることが効果的であると考えている。
- ウ. わが国は平等が基準となる社会であり、多文化多言語の国は公平が基準となる社会であり、その国の文化や慣習を基礎にした経営をすることが合理的であると考えている。

③ 次の文章を読み、問いに答えなさい。

2023年3月、総合スーパーX社の創業者であるAが逝去した。わが国のビジネスに多大な影響を与えたAのマネジメントについて見てみる。

Aは1942年に東京都の商業高校を卒業後、横浜市の大学で商業を学び、東京都足立区で洋品店を始めた。その後、品揃えを増やしながらかチェーン展開を進めた。そして1972年には、新しいシンボルマークを作成し、社是も制定した。X社の社是は、経営理念を包括的に象徴する普遍的なものとして、その後のグループ会社の経営理念として大切にされている。とくに「私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。」という言葉が一番に掲げており、X社の伝統として引き継がれている。このような、(a)シンボルマーク作成や経営理念制定を通じて企業の存在意義を体系的に整理して、その特徴を明確に発信することで、顧客や従業員が共通したイメージで認識できるようにはたらきかけることは、マネジメント全体に影響を与えている。

1970年代、物流の効率化が進展し、大手チェーン店と地域スーパーの提携が盛んになると、X社には多くの業務提携の話が寄せられた。しかしAは、経済効率だけを目的としているような地域スーパーとの提携は行わず、自社の経営理念を第一に考えて、経営理念が共感できた地域スーパーと業務提携した。例えば(b)X社は、1971年に福島県のY社と業務提携した。それは、Y社の創業者が掲げた「一人のお客さまに誠実を尽くせ」という経営理念にAが共感したからである。

1985年のプラザ合意後の急速な円高が進行して、後にバブル経済と称される景気拡大が始まった。Aは得意ではない事業には手を出さず、一貫して本業への専念を貫いた。それは、予測できない時代にあっては、自己資本を確保しながら、商売の基本に向き合うなら、安易な多角化はできないはずだと考えたからである。こうして(c)1990年代以降バブル経済が崩壊しても、X社は大きな損失を出すことなく、安定した経営を続けることができた。

その後もAは、1996年に名誉会長に就任しても常に店舗を訪問し、現場に触れる時間を大切にしていた。それはX社の従業員だけでなく、(d)フランチャイズチェーンにおける権利使用料を支払う側である加盟店のオーナーにも適切な助言を惜しまなかったことからみることができる。

信頼と誠実の精神とともに、Aの思いは今もX社の支えとなっている。

問1. 下線部(a)を何というか、アルファベット2文字で正しい用語を記入しなさい。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)の理由として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. Y社の経営理念から、物流の効率化による大幅な利益拡大が見込めると考えたから。
- イ. Y社の経営理念から、顧客に信頼される誠実な企業であることが見込めると考えたから。
- ウ. Y社の経営理念から、予測できない時代に多角化をすすめることが見込めると考えたから。

問3. 本文の主旨から、下線部(c)の理由として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. X社は、急速な円高に対応し、自己資本を確保するためにリスクの分散を進めたから。
- イ. X社は、景気拡大に合わせて多角化し、生産性と収益性を高めるシナジー効果を進めたから。
- ウ. X社は、得意ではない事業には手を出さず、本業に専念する選択と集中を進めたから。

問4. 下線部(d)を何というか、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. インセンティブ
- イ. ブランディング
- ウ. ロイヤリティ

4 次の文章を読み、問いに答えなさい。

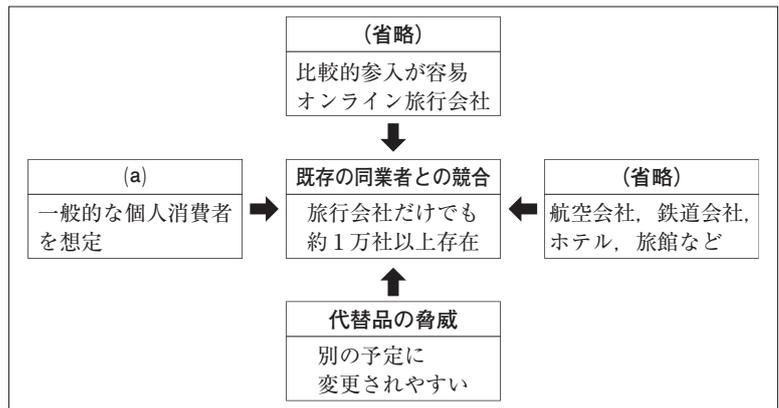
企業はビジネスを取り巻く脅威を知り、業界の利益構造を明らかにするために、五つの競争要因に整理して分析するファイブフォース(ファイブフォーシズ)分析を用いる場合がある。ここでは、新たに旅行会社を設立し、旅行関連ビジネスに参入する場合の競争要因を分析してみる。

第1にわが国には、1万社を超える旅行会社がすでにあり、競合他社が多く存在し競争が激しい。第2に(a)旅行サービスを提供する顧客として、一般的な個人消費者を想定している。旅の経験が少なく、添乗員付きのツアーで海外旅行に出かけていた時代に比べて、近年の顧客はインターネットで宿泊施設を直接予約することが容易となった。このことは、旅行会社の経営にも影響を与えている。第3に旅行業界に新規参入することは比較的容易である。しかしながら、後発であった実店舗をもたないオンラインの旅行サービス会社が高いシェアを獲得したように、参入方法に工夫がなければ、高い利益は望めない。第4に旅行業界への供給業者としては、航空会社、鉄道会社、ホテル、旅館などがあり、季節により旅行会社との力関係が変化する。第5に旅行は、他の物や予定に変更される可能性が高い。旅行を取りやめて自動車を購入したり、出張もオンライン会議に切り替えたりする場合もある。このように、(b)五つの競争要因を分析することによって、競争における優位性や独自性を決める旅行業界の特徴を探り出すことができる。

また、ファイブフォース分析に加えて、(c)ビジネスの存続に影響を与えるさまざまな要因を内部環境と外部環境で、強み・弱み・機会・脅威の四つの要因を軸にして整理する分析方法を活用することもある。

ファイブフォース分析は、新規ビジネスと既存市場がどのような関係性にあるのかを明らかにすることが可能である。

旅行業界のファイブフォース分析



問1. 本文の主旨から、下線部(a)と図中の (a) に共通して当てはまる分析項目として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 買い手の交渉力 イ. 売り手の交渉力 ウ. 新規参入の脅威

問2. 本文の主旨から、下線部(b)の説明として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 新規参入が容易でないが、競合他社も少ないため、航空会社、鉄道会社、ホテル、旅館と連携すれば、高い利益が望まれる。
 イ. 新規参入が容易であるが、競合他社も多く競争も激しいため、参入方法に工夫がなければ、高い利益は望めない。
 ウ. 新規参入が容易であることに加え、旅行は他の物や予定に変更される可能性も少ないため、実店舗で確実な接客を行えば、高い利益が望まれる。

問3. 下線部(c)を何というか、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. PEST分析 イ. SWOT分析 ウ. VRIO分析

⑤ 次の文章を読み、問いに答えなさい。

企業間連携とは、経営資源を相互利用することによって社会環境の変化に対応することを目的とした経営戦略である。また、特定の分野で複数の企業が業務上の協力関係を結ぶことを提携と呼ぶ。

2021年、郵便・銀行・保険事業を営むA社グループと、インターネット関連サービスを展開するB社グループは、業務提携に加えA社グループがB社グループに対して約1,500億円を出資するかたちで、(a)それぞれの企業が独立しながら一定数の株式を保有して、業務提携以上に関係を深めていく提携に合意した。この提携により、A社グループは、B社グループのネット通販事業やデジタル決済事業などの成長分野に投資し、B社グループは、A社グループのネットバンキング事業や保険事業に参入することで、新たな収益源の拡大やサービスの充実を図ることになる。

A社グループは、全国を網羅する郵便や物流のネットワークを基盤に、人々の生活に必要な社会の**(b)インフラ(インフラストラクチャー)**としての役割を担っている。一方、B社グループは70種類以上のサービスと1億人以上の会員を有し、独自の経済圏を形成している。

このように**(c)提携には長所があるが、注意すべき短所もある。**両社グループは、今回の提携に基づき、顧客の利便性の向上、地域社会への貢献、そして事業の拡大を目的に、(d)両社グループの経営資源を効果的に生かして、範囲の経済を追求していくことになる。

今回の提携は、両社が相互に株式を取得し合うことで、経営資源やノウハウを共有し相互の事業拡大や競争力強化を図ることを目的としており、今後も両社のビジネスの動向に注目したい。

問1. 下線部(a)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2. 下線部(b)の説明として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 産業や生活の基盤として整備される施設や設備のこと。
- イ. 出資者である株主に対して資金の用途を説明する責任や義務のこと。
- ウ. 無償で他社に自社の研究開発した技術内容を公開すること。

問3. 下線部(c)の内容として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 提携は相手の経営資源をすべて手に入れて支配関係を構築することができるが、提携先の企業の価値を事前に評価することが難しく、投資に見合った見返りが得られない可能性がある。
- イ. 提携は相手企業の方針転換により解消される危険がないため、自社の思い通りの経営ができるが、企業の成長のためには常に新しい提携先を探し続ける必要がある。
- ウ. 提携は特定の経営資源を相互利用するため、互いに必要な経営資源を的確に活用することができるが、互いの独立性を前提とした協働になるために、提携相手の方針に影響を受ける。

問4. 本文の主旨から、下線部(d)の説明として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 複数の事業を手がけることで、技術や設備、ノウハウなどの経営資源をより有効に活用でき、より効率的に売上高が計上できる状態のこと。
- イ. 事業転換において選択肢が二つあるが、そのどちらを選んでも何らかの不利益があり、どちらを選ぶのも難しい状態のこと。
- ウ. 一つの事業に絞って固定費を抑えながら大量に製造・販売することで、価格を下げて、競合他社との価格競争に対抗できる状態のこと。

⑥ 次の文章を読み、問いに答えなさい。

近年、新入社員の意識が変化してきている。東京商工会議所は、Webアンケートシステムによる2024年度新入社員(957名)の意識調査結果を2024年4月に公表した。この調査結果について考えてみる。

まず、(a)「就職先の企業でいつまで働きたいか」という質問に対して、「定年まで」が21.1%となり、10年前と比べて14.0ポイント減少している。一方、「チャンスがあれば転職」は26.4%となり、10年前と比べて14.5ポイント増加した。これには、新入社員自身の価値観の変化と、それに連動する形での(b)人材の流動性を確保しようとする転職市場の広がりが背景としてあるといえる。

次に、「社会人生活で不安に感じることを」質問したところ、「自分の能力や適性(48.9%)」、「上司・先輩・同僚との人間関係(42.8%)」、「仕事と私生活とのバランス(40.2%)」が上位となった。これらのことから、新入社員の多くが仕事に関連して何らかの不安を抱えているということがうかがえる。(c)企業が、雇い入れる労働者を労働市場から募集・選考し、雇い入れることに関する契約を結ぶにあたり、これらの不安にいかに対処していくかが大事になってくる。解決策の一つとしては、(d)企業と就職希望者との活発なコミュニケーションが考えられる。

新入社員の意識調査結果を通して、働くことの意義とは何なのかを自分なりに考えてみるのもよいだろう。

問1. 本文の主旨から、下線部(a)から読みとれることは何か、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 新入社員の長期勤続志向が高まり、転職志向が低下傾向にある。
- イ. 新入社員の長期勤続志向の低下とともに、転職志向も低下傾向にある。
- ウ. 新入社員の長期勤続志向が低下し、転職志向が高まる傾向にある。

問2. 下線部(b)の内容として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 企業が自社の従業員の悩みを親身になって聞くことで、転職を防ぎ、それによって転職市場が変化しているということ。
- イ. 転職を考えている人材を企業とマッチングするサービスが増え、転職市場が拡大しているということ。
- ウ. 企業が他企業との人材交流を活発に進め、仕事の満足度を向上させることで転職を防ぎ、転職市場に人材が供給されないということ。

問3. 下線部(c)を何というか、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. 採用
- イ. 異動
- ウ. 昇進

問4. 本文の主旨から、下線部(d)により期待されることとして、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 企業と就職希望者との間における、仕事に関する情報格差を少なくできる。
- イ. 企業が売り上げを増大させる上で、どのような商品、サービスを提供すべきなのかがわかる。
- ウ. 就職希望者が自己の資産を増大させる上で、どのような支出を減らすべきなのかがわかる。

7 次の文章を読み、問いに答えなさい。

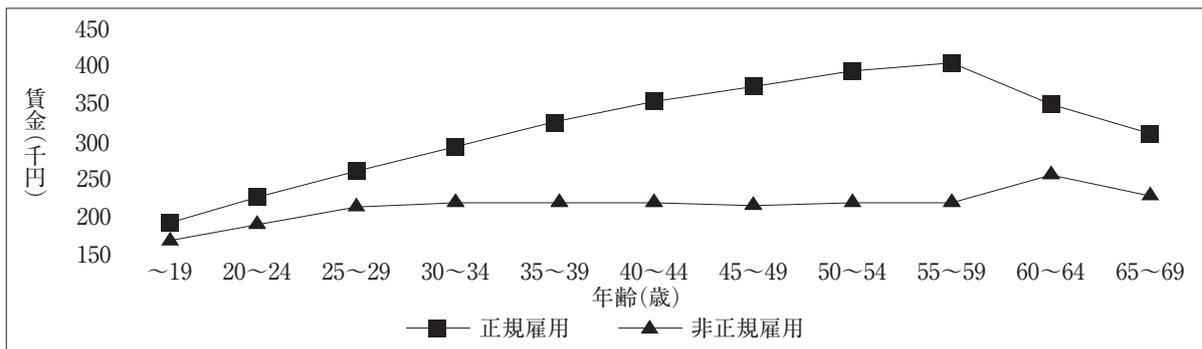
2021年4月1日からパートタイム・有期雇用労働法が全面施行され、同一労働同一賃金が導入された。ここでは、同一労働同一賃金に関する内容を見てみる。

雇用を考えるにあたり、雇用形態を知ることが重要である。これには、(a)正規雇用と非正規雇用がある。両者の定義上の違いとともに、賃金の格差も理解しておく必要がある。(b)正規雇用と非正規雇用の賃金(月ベース)を年齢別に示したものが下図であり、両者を比較すると気づくことがある。とくに、50歳代までに関しては、年齢を経るほどに生じる違いに着目してほしい。同一労働同一賃金の目的は、この格差や、不合理な待遇の是正をめざすところにある。

例えば、正規雇用と非正規雇用では、賃金だけではなく、(c)職場内で行われる訓練と職場外または研修施設で行われる訓練の実施状況にも差が生まれている。正規雇用は将来の成長を見据えて体系的な研修が実施されることが多い。一方、非正規雇用は業務に必要な最低限の知識や技術を提供する研修が実施されることが多いということである。このような(d)正規雇用と非正規雇用の待遇の格差は、さまざまな悪影響を及ぼすことが考えられる。これらの悪影響を少しでも減らせるように、個々の企業の取り組みが大事になってくる。

パートタイム・有期雇用労働法を通じて同一労働同一賃金が実現され、労働者の就業形態に合った、納得できる労働環境が整備されることを期待したい。

令和5年における雇用形態別賃金



※出所：厚生労働省「令和5年賃金構造基本統計調査」より作成

問1. 下線部(a)を区別する基準として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 雇用保険の加入の有無 イ. 雇用期間の定めの有無 ウ. 福利厚生の有無

問2. 下線部(b)の内容として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 20歳代は正規雇用の賃金が高く格差も大きいですが、50歳代になると格差は解消される。
イ. どの年齢でも非正規雇用は正規雇用よりも賃金が高く、とくに50歳代は格差が大きい。
ウ. 正規雇用は50歳代まで賃金が上昇するのに対し、非正規雇用は概ね横ばいで推移している。

問3. 下線部(c)を何というか、アルファベット3文字で正しい用語を記入しなさい。

問4. 下線部(d)の内容の一つとして、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 正規雇用で働く人のモチベーションが下がり、全体として労働者が減少する。
イ. 非正規雇用で働く人のモチベーションが上がるものの、全体として労働者が減少する。
ウ. 非正規雇用で働く人のモチベーションが下がり、全体として労働者が減少する。

⑧ 次の文章を読み、問いに答えなさい。

わが国の自動車メーカーA社が、次世代電池である全固体電池の開発を加速させている。A社では、2027年から2028年にも電気自動車に全固体電池を搭載する計画を掲げている。また、A社は自動運転技術の向上も期待されており、自動車業界全体の今後の注目がされている。

このような、(a)A社による全固体電池の開発や自動運転技術の向上がもたらす社会への影響は大きい。A社では電気自動車の急速充電時間を10分以下、航続距離を約1,200kmに伸ばすことをめざしている。これは、顧客に対して充電時間・回数を減らすという利便性を提供することを意味している。自動運転技術に関しては、レベル4(特定条件下における完全自動運転)の到達に向けて努力を重ねている。これは、バス・タクシー業界にとっては運転手不足の悩みを解消できる可能性を秘めている。

A社では、効率的な生産・販売にも注力している。流通経路の部分最適ではなく、全体の最適化をめざす管理手法を確立している。(b)この手法はA社に限らず多くの企業が入り込んでいる。

生産に関しては、(c)必要なものを必要な時に必要な量だけ生産し供給するという発想を取り入れた生産方式を重視している。これにより、つくりすぎの無駄や在庫の無駄を削減している。また、部品の生産に関しては、(d)一定の数量にまとめ、その数量単位で生産を行うと同時に、その数量単位を小さくして無駄を削減している。

高性能な全固体電池が開発されたり、自動運転技術が向上したりすることで、われわれの生活がより便利になり、さまざまな問題が解決することを期待したい。

問1. 本文の主旨から、下線部(a)の説明として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 全固体電池が搭載される電気自動車に乗る顧客に利便性をもたらすとともに、自動運転技術の向上により運転手不足の解消が期待される。
- イ. 全固体電池が搭載される電気自動車に乗る顧客に不便を強いるが、自動運転技術の向上がそれを上回る利便性をもたらすことが期待される。
- ウ. 自動運転技術の向上は運転手不足の解消につながらないが、全固体電池が搭載される電気自動車に乗る顧客にそれを上回る利便性をもたらすことが期待される。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)の理由として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 製品の受注状況や需要予測などを各プロセスで共有することにより、必要な在庫数や生産数を把握でき、業務を効率的に遂行できるため。
- イ. 製品の受注状況や需要予測などを各プロセスが独自に行うことにより、各プロセスにおける効率化をめざすことが可能となるため。
- ウ. 製品の受注状況や需要予測などを経営者が独自に行うことにより、組織としての説明責任を果たしやすくなり、判断ミスも減らせるため。

問3. 下線部(c)を何というか、カタカナ9文字を補って正しい用語を完成させなさい。

問4. 下線部(d)を何というか、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. 連続生産
- イ. ロット生産
- ウ. 大量生産

9 次の文章を読み、問いに答えなさい。

経済産業省が2014年に発表したレポートには、企業の停滞している収益性をいかにすれば改善できるかということがまとめられており、考えさせられる内容である。

とくに注目されたのが資本コストを上回るROE(自己資本利益率)の実現についてふれたことであり、その目安を8%としている。ただし、気をつけなければならないこととして、ROEは単に収益性を表しているだけなので、(a)図1のような場合、ROEを算出するとともに、資産の内訳にも注意を払い企業経営の状況を評価しなければならないということである。また、安全性を見る場合、一般的に(b)流動比率や当座比率などが用いられる。

このレポートでは、ROEの目安値を示したことで注目されたが、それ以外にも、企業の長期志向の重要性を説いている。確かに、長期志向の企業は高収益企業であることが多い。財務的視点から、どのような企業が高収益企業に該当しているかを理解することは大事である。(c)例えば売上高を100%として、図2のように3社を比べると、どの企業が最も高収益な企業に該当しているかを分析できる。図2では、利益の尺度として売上総利益を用いているが、売上総利益だけではなく、さらに(d)特定の費用を差し引いた営業利益で見ることもある。

優れた経営を実践している企業はさまざまな視点から見ることができる。その一つとして、財務的視点ももってほしい。

図1 A社とB社の資産の内訳と当期純利益

	A社	B社
自己資本	2億円	8億円
他人資本	8億円	2億円
当期純利益	2千万円	2千万円

図2 企業別売上高, 売上原価, 売上総利益の比率

	X社	Y社	Z社
売上高	100%	100%	100%
売上原価	20%	60%	80%
売上総利益	80%	40%	20%

問1. 下線部(a)の評価の内容として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. A社のROEは2.5%, B社のROEは10.0%であり、B社の方が収益性は高いが、総資産に占める他人資本の割合がA社に比べて大きいので、注意が必要である。
- イ. A社のROEは10.0%, B社のROEは2.5%であり、A社の方が収益性は高いので、企業経営について注意すべきことは見当たらない。
- ウ. A社のROEは10.0%, B社のROEは2.5%であり、A社の方が収益性は高いが、総資産に占める他人資本の割合がB社に比べて大きいので、注意が必要である。

問2. 下線部(b)の算出式として、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. $\frac{\text{流動資産}}{\text{固定負債}} \times 100(\%)$
- イ. $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100(\%)$
- ウ. $\frac{\text{固定資産}}{\text{流動負債}} \times 100(\%)$

問3. 下線部(c)に当てはまる企業として、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. X社
- イ. Y社
- ウ. Z社

問4. 本文の主旨から、下線部(d)は何か、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. 特別損失
- イ. 営業外費用
- ウ. 販売費および一般管理費

10 次の文章を読み、問いに答えなさい。

観光庁の調査によれば、わが国での外国人の延べ宿泊者数は2023年9月以降、2019年比で2割から3割の増加が続いている。遠方の国からの訪日が増え、滞在が長期化したためと考えられている。

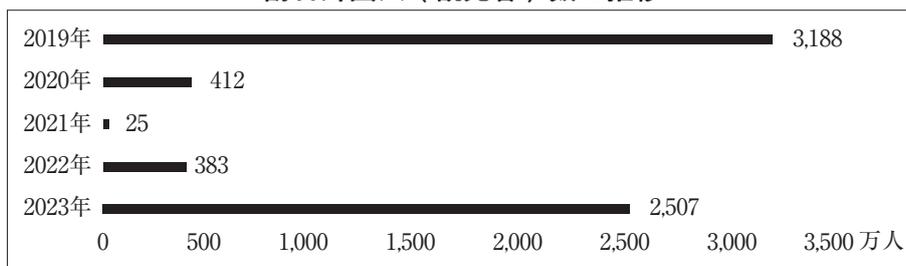
(a)下図は、年別の訪日外国人（観光客）数の推移を示している。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、訪日外国人数に変化が見られてきた。

近年では、訪日客数の増加により、(b)オーバーツーリズムが指摘されるようになった。これは、特定の観光地に観光客が集中して過剰に混雑することにより、さまざまな弊害が生じることを意味している。神奈川県鎌倉市でも同様の問題に頭を悩ませていた。そこで、鎌倉市では魅力的な文化施設が点在していることを利用し、ミュージアムめぐりスタンプラリーを開催し観光客の分散化を図っている。

鎌倉市では、観光客が文化・歴史を感じるために来訪しているという情報を活用したことが大きかった。この事例からわかるように、鎌倉市では経営資源の中でも、とくに(c)情動的資源を有効に活用し、オーバーツーリズムの抑制に努めることができた。

今後ますます情報の重要性が増してくる。得られる情報をどのように活用していくか、さまざまな立場から考えることが求められるだろう。

訪日外国人（観光客）数の推移



※出所：観光庁「観光統計 訪日外客統計」より作成

問1. 下線部(a)及び図から読みとれることとして、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 2021年のみ訪日外国人数は低迷したものの、2020年、2022年は2019年と同水準である。
- イ. 2020年から2022年まで訪日外国人数は低迷していたものの、2023年には持ち直してきている。
- ウ. 2019年から2023年にかけて、徐々に訪日外国人数が増えている。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)の内容として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 特定の観光地へ観光客が集中して過剰に混雑することにより、地域住民の生活や観光地の景観などに負の影響をもたらすことが心配されるということ。
- イ. 円安によるインバウンド(訪日外国人旅行)の増加により、わが国における消費が過剰になりもの不足が心配されるということ。
- ウ. 特定の観光地への観光客が世界的な不況で激減することにより、観光地の地域住民の生活が成り立たないことが心配されるということ。

問3. 本文の主旨から、下線部(c)の特徴として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 有形資産であり、これをいかに高値で売却できるかが重要な課題となっている。
- イ. 無形資産であり、この活用が経営において重要な課題となっている。
- ウ. 無形資産であり、この活用が経営において重視されることはない。

11 次の文章を読み、問いに答えなさい。

内閣府の発行する「男女共同参画白書 令和6年版」によれば、2023年7月時点で、全上場企業の役員に占める女性の割合は10.6%であることがわかった。全上場企業の役員に占める女性の割合は、過去10年間で徐々に上昇しているものの、政府が目標とする「2030年に女性役員比率30%以上」の達成に遠く及ばない状況になっている。

政府目標に遠く及ばない現状については、(a)企業経営が、経営関係者に対して適正に行われているかをチェックするためのしくみや体制が十分に機能していないと指摘する声がある。また、単に政府目標を達成すれば良いという意味ではないことを注意すべきである。

そもそも企業にとって女性役員の比率をなぜ高める必要があるのか、そのことを考えた方が良い。一例を挙げれば、(b)多様な人材が取締役会にいることによる利点があるからである。さまざまなことに気づける可能性が高くなり、とくにグローバル経営では、多様なものの見方ができることは不可欠である。これは取締役会についてもいえる。

取締役会は経営者と適切な意思疎通を図りつつ多様な視点から経営監督すべきであるが、経営者への配慮が行き過ぎてしまった場合には、取締役会の独立性が失われてしまうことになる。取締役会の独立性を担保するために、(c)社外取締役の存在があり、多くの企業が社外取締役を選任している。

このように、適切な企業経営を行うために、女性を始めとした多様な視点からの規律付けが重要である。わが国の企業が適切な規律付けにより、成長を遂げていくことを期待したい。

問1. 下線部(a)を何というか、カタカナ 11 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)の内容として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 多様な人材が取締役会にいた方が、国家としても外国へアピールできることにつながり、外国同士の紛争の調停役を引き受けることができる。
- イ. 多様な人材が取締役会にいた方が、議論の範囲が限定されやすく、すべてを見渡さない分、特定の分野について深い議論ができる。
- ウ. 多様な人材が取締役会にいた方が、多様なものの見方ができることになり、より適切な経営判断を行うことができる。

問3. 下線部(c)の導入の利点は何か、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 社外取締役は当該企業の内部昇格者であり、業務に精通しているため、さまざまな関係業務先との意思疎通を円滑に行うことができる。
- イ. 社外取締役は当該企業の内部昇格者ではないので、しがらみがなく、財務報告の適正性や法令の遵守などに大きな役割を果たすことができる。
- ウ. 社外取締役は政府関係者が務めるため、公共の福祉の観点から業務内容が適正かアドバイスを受けることができる。

12 次の文章を読み、問いに答えなさい。

不確実な状況のもとで、その発生可能性とその結果が確定できない事象をリスクという。このリスクを適切に管理するのがリスク・マネジメントである。ここではリスクと対応について見てみる。

まず、企業の通常業務に関するリスクについて見てみる。例えば、(a)ある製造業者の製品に問題が発生し、消費者に危害を与えるリスクが考えられる。この場合、製造業者は苦情を受けるだけでなく、社会的に信用を失い、多額の損害賠償責任を負うことも考えられる。

他には、他社から訴訟を起こされるリスクがある。例えば、(b)ある製造業者が自社固有のものとして活用していた技術が、ある日他社の特許権を侵害していたとして、損害賠償請求を受けるリスクが考えられる。あるいは、差し止め請求を受けることも考えられる。さらに、グローバル化が進展したビジネスの世界では、カンントリー・リスクといった外的要因によるリスクもある。

リスクが発生してからでは損失を回避できない場合があるため、事前にリスクを見積もり、対応策を準備しておく必要がある。企業がこれらのリスクに適切に対応するために、保険に加入することが考えられる。企業が加入する保険にはさまざまな種類がある。例えば、(c)火災や盗難など不測の事故によって、建物・機械装置・貨物などに被害が生じた場合、その費用や負担を補う保険がある。この保険に加入することで、不測の事故によって生じる経済的な負担に関する悩みを低減することができる。

以上のように、企業を取り巻くリスクにはさまざまなものがある。どのリスクが自社に関係しているかを考えるとともに、必要に応じて保険に加入しリスクを低減させることも検討する必要があるだろう。

問1. 下線部(a)への対応策として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 業務や工程の流れを関係部署全体でチェックし、どこでミスが発生しやすいのかをあらかじめ見極め、それでも実際に発生してしまった場合には、苦情に耳を傾け、誠心誠意対応する。
- イ. 業務や工程の流れのチェックは、現場の担当者だけに任せ、それでも実際に発生してしまった場合には、事態が鎮静化するのを待つ。
- ウ. 業務や工程の流れのチェックは、外部の機関に任せ、それでも実際に発生してしまった場合には、すべて外部の機関の責任とする。

問2. 下線部(b)への対応策として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 自社で開発した技術が、たとえすでに他社から特許の取得をされていたとしても自社の正当性を主張できるようにさまざまな資料を集めておく。
- イ. 自社で開発した技術が、特許の取得に関わりなく自社特有の技術であることを関係企業に知らしめておくことによって、訴訟を起こされる可能性を引き下げておく。
- ウ. 自社で開発した技術が、すでに特許の取得をされていないか調べておくとともに、必要ならば他社に先んじて特許の取得をしておく。

問3. 下線部(c)を何というか、次の中から正しいものを一つ選びなさい。

- ア. 損害保険
- イ. 介護保険
- ウ. 生命保険

13 次の文章を読み、問いに答えなさい。

企業の社会的責任とは、企業が利害関係者の要請に積極的に対応しながら事業活動を行うことを通じて、企業の持続的な成長や社会の持続的発展への貢献をめざす考え方である。

企業は、事業活動を行う中で守るべき重要な規範となる企業倫理を確立し遵守しようとする。なぜなら、(a)企業が社会的責任を果たすために、法律や条例、社会的な通念などを守るさまざまな取り組みである法令遵守が求められているからである。

近年、カスタマーハラスメント(以下、カスハラ)と呼ばれる、顧客が従業員に対して土下座をして謝罪するよう強要したり、従業員に暴言を吐いて過度な要求を繰り返したりするような、従業員が顧客から受ける(b)ハラスメントが問題となっている。

2024年7月に東京都は、顧客が企業の従業員に理不尽な要求や悪質なクレームを突きつける問題を解決するために、カスハラの防止条例を制定した。カスハラ防止を柱とする条例は全国初となる。

企業の成長には、従業員がより良く働いてもらえる環境の整備が欠かせない。そのような環境を整えるには、従業員が不快な思いをせずに働ける対策をしたり、(c)仕事と生活の調和を意識した働き方や多様な人材の能力が発揮できる職場の実現を推進したりすることが重要である。

企業は、持続的に事業活動を行えるように、法令遵守をはじめ、社会問題に対する地域社会からの期待にも応えることが求められる。

問1. 下線部(a)を何というか、カタカナ8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、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 自分自身の不満を伝えることであり、それを受ける側からすれば、同じ不満を共有して業務の改善を図ることができる行為である。
- イ. 相手に迷惑をかけるような嫌がらせのことであり、それを受ける側からすれば、自分の意に反して不快にさせられ、尊厳を傷つけられる行為である。
- ウ. 企業が社会全体に対して行う謝罪のことであり、それを受ける側からすれば、謝罪されることで信頼関係が回復する行為である。

問3. 下線部(c)を何というか、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. カウンセリング
- イ. ダイバーシティ
- ウ. ワークライフバランス

14 次の文章を読み、問いに答えなさい。

私たちがビジネスプランを立案し、ビジネスモデルを構築していくために必要なことは何か、料理レシピの情報共有サービスを提供しているA社を題材に、起業に必要な手続きについて見てみる。

ここでは、新たなビジネスを立ち上げ、多くの支援を求めるために、A社が(a)事業計画書を作成した場合を考えてみる。A社の創業者は、大学生の時に、料理レシピを共有する手段が不足していると感じ、その課題を解決する方法として料理レシピを投稿するWeb上の共有スペースの提供を考えた。具体的には、ユーザーが自身の料理レシピを投稿し、多くのユーザーと共有できるようにした。そして、このような情報共有サービスをA社の事業概要とした。ユーザーが投稿した数百万件の料理レシピは、A社の最も貴重な資産であり、Webサイトの魅力や価値を支えている。また、基本的な機能を無料で提供し、広告の非表示やオフラインでの保存など、一部の特別な機能を有料で提供している。このようにA社は、(b)基本的な商品やサービスは無料で提供し、付属品や追加的な機能については有料のサービスとするビジネスモデルを構築している。

次に事業戦略は、顧客情報を管理する専門のスタッフがサービスの品質向上を図る。さらに、新規ユーザーの獲得に重点を置き、イベントを開催して料理愛好家のコミュニティを拡大する。そこで得られた情報を情報資産として大規模なデータベースに蓄積し、ユーザーの嗜好や行動パターンなどの情報を収集・分析して広告主から依頼された広告を提供する。しかし、(c)ここまでの事業の説明を踏まえて、事業の基盤となる経営資源を有効活用しながら事業計画書を完成させるためには、さらに盛り込まなければならない経営資源がある。

そして、このような事業計画を作成して株式会社を設立する場合、(d)事業目的や商号など、会社法に定められた絶対的記載事項を盛り込んだ会社の基本原則を決めて、設立登記を行う必要がある。

ビジネスで社会の課題に役立てていくためにも、起業に必要な手続きを理解しなければならない。

問1. 下線部(a)の説明として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 企業活動の成果を数値によって表し、その結果を利害関係者に報告するための書類。
- イ. ビジネスプランの魅力と将来性を、金融機関や投資家などに整理して伝えるための書類。
- ウ. プロジェクトの進捗状況について、管理職や外部の顧客に対して報告するための書類。

問2. 下線部(b)を何というか、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. フリーミアムモデル
- イ. 広告モデル
- ウ. ライセンスモデル

問3. 本文の主旨から、下線部(c)の内容として、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 広告主から依頼された広告を提供した場合の収益予想のような、A社の売上・収支予想や資金調達方法など、財務的資源についての内容を盛り込む必要がある。
- イ. 多くのユーザーが投稿した数百万件の料理レシピのような資産が、A社の最も貴重な物的資源であるという内容を盛り込む必要がある。
- ウ. 今後のイベント開催や新規ユーザーの獲得などで、A社の専門スタッフによってサービスの品質向上を図るような、人的資源についての内容を盛り込む必要がある。

問4. 下線部(d)を何というか、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 社訓
- イ. 定款
- ウ. 職務

ビジネス・マネジメント解答用紙

得点

1	問1	問2						問3

2	問1			問2	問3	問4

3	問1	問2	問3	問4

4	問1	問2	問3

5	問1		問2	問3	問4
			提携		

6	問1	問2	問3	問4

7	問1	問2	問3		問4

8	問1	問2	問3					問4

9	問1	問2	問3	問4

10	問1	問2	問3

11	問1						問2	問3

12	問1	問2	問3

13	問1						問2	問3

14	問1	問2	問3	問4

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

総得点	
-----	--

ビジネス・マネジメント模範解答 (各2点)

得点

	問1	問2						問3		
1	ウ	ス	テ	ー	ク	ホ	ル	ダ	ー	ア

6

	問1				問2	問3	問4
2	終	身	雇	用	ア	イ	ウ

	問1	問2	問3	問4
3	C	I	イ	ウ

16

	問1	問2	問3
4	ア	イ	イ

	問1			問2	問3	問4
5	資	本	提携	ア	ウ	ア

14

	問1	問2	問3	問4
6	ウ	イ	ア	ア

	問1	問2	問3		問4
7	イ	ウ	O	J	T

16

	問1	問2	問3					問4						
8	ア	ア	ジ	ャ	ス	ト	・	イ	ン	・	タ	イ	ム	イ

8

	問1	問2	問3	問4
9	ウ	イ	ア	ウ

	問1	問2	問3
10	イ	ア	イ

14

	問1						問2	問3						
11	コ	ー	ポ	レ	ー	ト	・	ガ	バ	ナ	ン	ス	ウ	イ

6

	問1	問2	問3
12	ア	ウ	ア

	問1					問2	問3
13	コ	ン	プ	ラ	イ	ア	ン

12

	問1	問2	問3	問4
14	イ	ア	ア	イ

8

総 得 点	100
-------------	-----