

受 験 番 号	
------------------	--

# 第40回（令和7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

- この問題のページは2から15までです。
- 解答はすべて別紙解答用紙に記入しなさい。
- 問題用紙の表紙に受験番号を記入しなさい。
- 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。
- 計算用具などの持ち込みはできません。
- 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、問い合わせに答えなさい。

日本商工会議所は、会員制による非営利の経済団体であり、中小企業の活力強化と地域経済の活性化の実現を目的として、渋沢栄一により設立された東京商法会議所を始まりとする組織である。

わが国を代表する多数の企業の設立に関わった渋沢栄一は、第一国立銀行の総監役(頭取)となり、さまざまな分野で株式会社の設立と育成を手がけた。とくに銀行業務に(a)複式簿記を導入することで、銀行の財務情報を正確に記録し、健全な経営を確立することで、わが国の銀行システムを近代化させた。つまり、渋沢栄一による複式簿記の導入は、わが国の金融システムにおいて、(b)新しい技術や新しいアイデアなどから、社会的な価値を生み出し社会に経済的な革新が起きる現象を起こしたといえる。例えば、複式簿記を導入することは企業の取引が正確に記録され、収支が明確になる。これにより、企業経営はより透明になり、外部の投資家や取引先からの信頼を得やすくなる。他にも、財務状況や業績を正確に把握できるようになり、経営者がより理論的な意思決定を行えるようになった。さらに、渋沢栄一は複式簿記の重要性を広めるために、商業学校や経済専門学校の設立に関わり、会計の教育を行うことで、次世代の経営者や会計士を育成した。

このように、(c)複式簿記の導入による経済的な革新は、単なる会計技術の革新にとどまらず、わが国の経済全体の近代化を促進する重要な要素となり、近代経済社会の発展に寄与したといえる。

日本商工会議所は、簿記の普及向上を通じて、企業経営の健全化と経済社会の発展に寄与することを目的として簿記検定試験を1954年から施行しており、2級の受験者は2024年度だけで14万人以上にのぼる。渋沢栄一の理念は、これからも企業の発展に影響を及ぼし続けるであろう。

問1. 下線部(a)の説明として、次のうちから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 全ての取引を収入と支出の増減のみを記録する帳簿記入のしくみ。
- イ. 全ての公益法人や非営利法人の取引にのみ特化した帳簿記入のしくみ。
- ウ. 全ての取引を借方と貸方の二つの側面で考慮して記録する帳簿記入のしくみ。

問2. 下線部(b)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3. 本文の主旨から、下線部(c)の内容として、次のうちから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 複式簿記の導入は、企業の取引が正確に記録され、収支が明確になることで、企業経営の透明性を高め、外部の投資家や取引先から信頼を得やすくなった。
- イ. 複式簿記の導入により、企業の財務状況や業績の状況に合わせて記録方法を独自に変更・調整ができるようになり、経営者の都合に合わせた意思決定が行えるようになった。
- ウ. 複式簿記を導入するために、商業学校の設立や簿記検定試験の実施など、会計教育に力を入れることは、日本商工会議所の会員を増やし、規模を拡大することにつながった。

② 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

2025年4月、アメリカ発祥の会員制大型スーパーを展開しているA社は、山梨県南アルプス市に新店舗を開業した。開業初日は開店を待つ人が予想以上に集まったため、予定より早く開店した。

近年、企業を取り巻く環境は変化し続けており、(a)グローバル化の進展に対応したサービスを提供している企業が増えてきている。例えばA社では、海外で成功した倉庫のような広い店舗で幅広い商品を大容量で販売する方法を採用しながら、各地域のニーズにも対応したサービスを提供している。とくに、コーヒーやチョコレートなどの商品では、(b)開発途上国の原材料や商品を適正な価格で継続的に購入することにより、立場の弱い開発途上国の生産者的生活改善と自立をめざす貿易のしくみに基づいた取引を行っている。

A社のビジネスの最大の特徴は会員制を採用していることである。会員制によって顧客は、低価格で商品が購入できる。また、A社にとって、安定的な会費収入を得ることで、少子化による人口減少で、顧客数が減少してしまう影響を緩和できる。さらに、A社がわが国に進出できた理由には、規制緩和に対応して、大型の倉庫型店舗を全国に展開することが可能となったことがあげられる。これにより消費者は、低価格で大量の商品をまとめて購入できるようになった。このように、(c)企業を取り巻く環境の変化に対応するために、A社はさまざまなマネジメントで対応している。

企業にとって、大きなビジネスを成功させるためには、資金調達が欠かせない。企業のマネジメントを資金調達の側面から見ると、高度経済成長期のわが国の企業においては、(d)取引がある複数の金融機関の中でも融資金額が大きく、とくに関係が深い主要取引銀行が、資金調達や経営支援において重要な役割を果たしていた。

今後は、各国の市場に合わせた商品戦略や店舗運営、地域ごとの法規制に対応しながら、資金調達も含めて、柔軟で適切なマネジメントが求められる。

問1. 下線部(a)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. 自社のWebサイトを多くの人々に閲覧してもらうために多言語対応させるサービス。
- イ. ICTを活用して一人暮らしの高齢者の様子が確認できる見守りサービス。
- ウ. 土地の有効利用として太陽光発電や風力発電を導入するための設置サービス。

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. デイトレード
- イ. フェアトレード
- ウ. ライセンストレード

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. A社は、安定的な会費収入が得られる会員制を採用することで、少子化による顧客数の減少に対応している。
- イ. A社は、同じ商品でも現地の社会状況に応じた価格設定を行うことで、少子化による顧客数の減少に対応している。
- ウ. A社は、規制緩和により営業時間の短縮を実現したことで、少子化による顧客数の減少に対応している。

問4. 下線部(d)を何というか、カタカナ6文字で正しい用語を記入しなさい。

③ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

人間が一人でできる仕事には限界があり、仕事を効率よく進めていくために、いくつかの作業に分けて、それぞれを専門化したほうが効率性は高まる。これを分業という。

分業は大きく二つに分類できる。立場が同じ者どうしで行われる水平的分業と、指示や命令を出す人と出される人に分業することで、企業全体の意思決定が統一されるように階層的に分業していく(a)垂直的分業がある。これらの分業は、企業の実態によって形態はさまざまである。

業種や業態、競争の構図などによって、さまざまな組織形態の企業が存在する。テクノロジーとエンタテインメントを中心に世界的に事業を展開するA社グループは、「事業軸」と「機能軸」の二つの視点で組織が構成されている。まず、「事業軸」は、ゲーム・音楽・映画・エレクトロニクスの各分野で独立した収益責任をもつ事業会社となっている。一方、「機能軸」は、研究開発・人事・ブランド戦略・財務・法務の各事業部にまたがって共通の支援を行う部門となっている。(b)A社グループのような「事業軸」と「機能軸」の二つの視点で組織が構成されている組織形態は、意思決定の流れが二つあるため、事業部制組織と機能別組織の両方のメリットが期待できる組織形態になっている。

しかし、複数の直属の管理者が併存することになるため、コミュニケーションと管理が複雑になり、(c)異なる目的や意見などが存在することで発生する対立や軋轢<sup>あつれき</sup>が生じやすいというデメリットもある。つまり、組織管理の原則における命令の統一性の確保が徹底されにくい課題がある。そのため組織管理には(d)統制範囲適正化の原則を意識した調整が求められる。

企業が組織の形態と特徴を理解して適切に対応することは、現代のマネジメントに欠かせない。

問1. 下線部(a)の具体例として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 鉄道業のX社は、本社職員・支社職員・駅長・駅職員という分業となっており、本社が全体の戦略や投資計画を策定し、各支社が地域の運営方針を実行、駅長が各駅を統括している。
- イ. 外食業のY社は、接客担当・調理担当・配達担当・店舗清掃担当という分業となっており、各担当が専門的に効率よく仕事を行うことで顧客対応力を高めている。
- ウ. 運輸業のZ社は、集荷担当・仕分け担当・配送ドライバー・顧客対応という分業となっており、荷物の流れに沿って業務が細分化され、それぞれの部門がスムーズに連携している。

問2. 下線部(b)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. コンセンサス
- イ. コラボレーション
- ウ. コンフリクト

問4. 下線部(d)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. 会社組織において、権限があっても責任を負わない管理者の存在が許されると無責任状態が発生するように、権限と責任が等しくなるような組織を設計しなくてはならないという考え方。
- イ. 会社組織において、一人の管理者が管理できる部下の人数には限りがあるので、組織を適正に階層化するべきであるという考え方。
- ウ. 会社組織において、複数の直属の管理者から異なる指示や命令を受けると部下が混乱するので、直属の上司一人から指示や命令を受けるべきであるという考え方。

④ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

企業が意思決定する際の判断材料にするために、自社の商品や事業について、その市場における位置づけを分析する方法として P P M(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)がある。

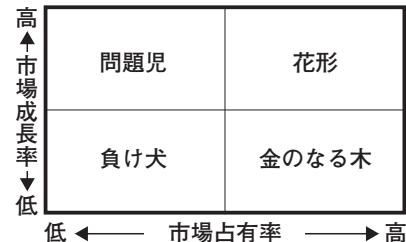
グラフィックデザイン会社として設立されたA社は、アパレル・化粧品・飲食など多岐にわたる事業を展開している。A社は、素材の選定から商品の提供まで、心身の健康や環境への配慮を重視したものづくりを行っている。ここではA社の主な事業内容(資料1)についてP P M分析する。

資料1：A社の主な事業内容

アパレル事業	国内外で高い人気を誇り、若年層の女性を中心に支持を集めている。ブランド力はあり市場占有率も高い。市場は成熟し成長は見込めないが、A社の安定した収益源となっている。
化粧品事業	市場成長率が高い分野である自然由来の成分を使用した品質の高い化粧品を提供し、健康志向が高い消費者のニーズに応えている。この分野の市場占有率で見ると高いブランドに成長している。今後も投資を継続することが期待されている。
飲食事業	自然由来の素材にこだわり、味と健康を両立させた食事メニューの提供する飲食店を展開している。成長市場だが競争が激しく、まだ市場占有率は限定的であり高くない。今後の投資判断が鍵となる。
ホテル監修事業	ホテル会社と提携して、宿泊客に美と健康を提供するために客室内の設備のデザインを監修する。試験的な取り組みで話題性はあるが、市場の成長も予測できぬうえに市場占有率も低い。

まず、縦軸に(a)市場成長率、横軸に市場占有率をとる。そして、企業が展開する経営戦略の全体的な方向性を検討するために、商品やサービスなどの事業の位置づけを花形・(b)金のなる木・問題児・負け犬の四つに分類する。このように、資料1の内容を資料2の参考図に当てはめていくと、(c)A社の経営戦略を予想できる。  
経営戦略を理解するために、P P Mは有効な分析方法である。

資料2：P P M分析の参考図



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. 自社の特定商品の販売数量を、市場全体における特定商品の販売数量で割って算出する。
- イ. ある市場におけるある年の市場規模を、前年の市場規模で割って算出する。
- ウ. ある年の卸売業の販売額を、ある年の小売業の販売額で割って算出する。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)に当てはまるA社の事業として、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. アパレル事業
- イ. 化粧品事業
- ウ. 飲食事業
- エ. ホテル監修事業

問3. 本文の主旨から、下線部(c)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. A社の化粧品事業は、ブランド価値が低いため実店舗販売を見直す。
- イ. A社の飲食事業は、すでに市場のリーダーとなっているため積極的な投資をする。
- ウ. A社のホテル監修事業は、話題性はあるが予想が難しいため撤退を検討する。

⑤ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

企業間連携とは、独自の経営資源を蓄積している複数の企業が、それぞれの経営資源を相互利用することを目的とした経営戦略である。

その中でも業務提携は、自社の機密情報が漏洩するリスクがある一方で、(a)シナジー効果も期待できる。例えば、外部環境の変化への対応という課題を解決するために業務提携を積極的に進める企業がある。そこで、近年では多くの企業でM&Aが利用されている。M&Aとは、(b)複数の企業が契約によって一つの企業になることや、相手の企業の株式またはその企業の事業部門を買い取ることである。

スマートフォンやソフトウェアの開発・販売を行うA社は、音楽ストリーミング配信サービスの提供と高級ヘッドホンを開発しているB社を約30億ドルで買収した。A社は、定額制の音楽ストリーミング配信サービスが他社より遅れをとっている、ヘッドホン市場においても、開発技術力の不足が課題であった。そこで、音楽ストリーミング配信サービスと高級ヘッドホンの開発技術に強みをもっていたB社を買収した。そして、B社のヘッドホンのブランドはそのまま残しつつ、B社の開発力を吸収して、新しいヘッドホンを開発した。さらにA社の定額制の音楽ストリーミング配信も改善させた。これは、買収によって企業の再構築を実現させた(c)M&Aの長所を活かしたA社の成功事例といえる。A社のように、世界市場で競争優位を実現させるためには、今後もM&Aが利用されるだろう。なぜなら、世界市場では、(d)競合企業の類似品を製品化することで、顧客獲得において先行する企業への追従をめざす戦略にも対応しなければならないからである。

このようなM&Aについては、これからも注意深く見守らなければならない。

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. 単独の事業効率を高めることによって、複数の事業が協働するよりも生産性が高くなったり収益性が高まったりすること。
- イ. 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も生産性が高くなったり、収益性が高まったりすること。
- ウ. 複数の事業それぞれの独立性を高めることによって、競争のない事業展開が可能になることで生産性が高くなったり、収益性が高まったりすること。

問2. 本文の主旨から、下線部(b)を何というか、漢字2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. A社は、時間をかけずに保有していないB社の高級ヘッドホンブランドを手に入れることで、B社のブランドは残さずにA社の名前で、ヘッドホンを販売することが可能となった。
- イ. A社は、時間をかけずに保有していない高級ヘッドホンの開発技術という経営資源を手に入れることができたため、新しいヘッドホン開発で、市場での地位を築くことが可能となった。
- ウ. A社は、時間をかけずに他社より遅れをとっていた定額制の音楽ストリーミング配信をB社にすべて譲り渡すことで、A社は音楽配信ビジネスを手放すことが可能となった。

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. コスト・リーダーシップ戦略
- イ. 差別化戦略
- ウ. 同質化戦略

⑥ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

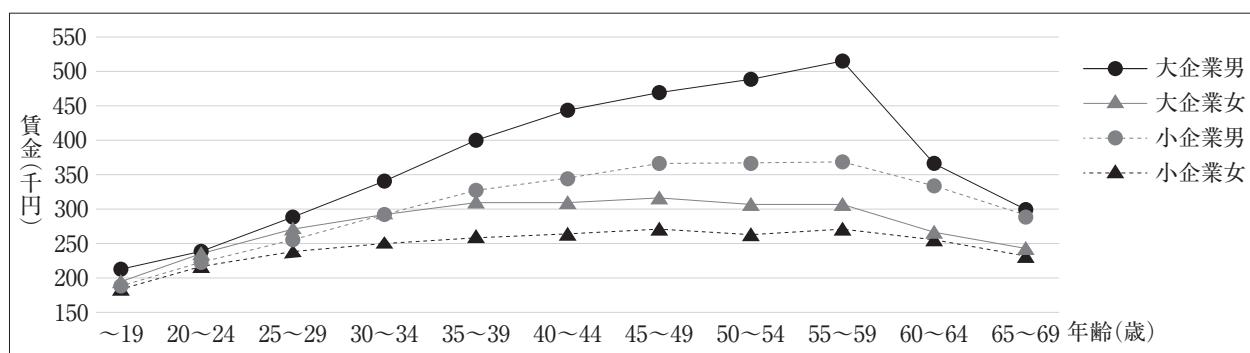
わが国の企業では、人材の採用方法を見直す動きが広がりつつある。

2025年度から採用計画数を定めず、(a)新卒一括採用を取りやめると発表した企業がある。新卒や中途採用を含め事業計画に合わせて柔軟に採用を進めていくとしていることがうかがえる。また、下図は(b)わが国の令和6年6月における企業規模別賃金カーブであるが、2025年の春季労使交渉では30万円台の大卒初任給を提示する企業も出てきた。しかし、(c)初任給のみを大幅に上昇させ中堅・ベテラン層の給与を据え置くことになれば、とくに中堅層の働く意欲に大きな影響を与えるだろう。

評価システムについては、わが国の企業の多くが職能資格制度を採用している。これは、職務遂行能力とその達成度を評価するというものである。ところが、経済環境の変化から、(d)仕事の達成度に応じて、賃金や昇進を決定する人事方針を取り入れた制度も見られるようになってきた。

採用や評価システムは企業を取り巻く環境や、企業の戦略などさまざまな要素が関わってくることになる。採用や評価システムの変化に关心をもってほしい。

令和6年6月における企業規模別賃金



※出所：厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査」より作成

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

- ア. 変化の激しい環境に対応し、人材を最適なポジションへ配置するため。
- イ. 採用活動にかかるコストを増大させ、その分の広告宣伝費を低減させるため。
- ウ. 従業員の平均年齢を高め、組織の安定性と信頼性の向上を図るため。

問2. 下線部(b)および図から読み取れる内容として、次のなか最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 賃金について、大企業の男性よりも、小企業の女性の方が高い傾向が見られる。
- イ. 賃金について、小企業の女性よりも、大企業の男性の方が高い傾向が見られる。
- ウ. 賃金について、大企業の女性よりも、小企業の女性の方が高い傾向が見られる。

問3. 下線部(c)の説明として、次のなか最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 新入社員と中堅社員の給与差の縮小で、職場の士気が高まり中堅社員の働く意欲も高まる。
- イ. 新入社員と中堅社員の給与差が縮小するが、手当充実により中堅社員の働く意欲が高まる。
- ウ. 新入社員と中堅社員の給与差の縮小で、中堅社員に待遇の不満と働く意欲の低下が起きる。

問4. 下線部(d)を何というか、次のなか最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 成果主義
- イ. 年功序列
- ウ. 終身雇用

⑦ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

企業の人材育成や活用に変化が起きている。その背景として、従来の方法では環境の変化への対応が厳しいという事情がある。

A社は、2026年から、各部署が従業員に異動を打診できる社内制度を始める予定である。この制度の適用対象は全従業員約28,000人であり、人材サービスの大手企業が開発したシステムを活用する。このシステムでは、従業員の保有する資格や技能、自己PRなどのデータベースを活用できる。この制度導入には(a)同一企業内で従業員の業務内容や勤務地を定期的に変えることによりさまざまな業務を経験させていくという従来の方法から、人材の専門性を高めていこうとするA社の方針の変化が関係している。また、従業員のキャリアの希望をくみ取りやすくして異動をスムーズに進めるねらいもある。

一方でさまざまな業務を経験させるという従来の方法には、三つの利点がある。一つ目は、さまざまな業務の経験を通じて従業員の適性を確かめることである。企業にとっては、適材適所を発見することにもつながる。二つ目は、(b)ジェネラリストの育成である。これは、企業全体を見渡して物事を考えられる人材の育成を意味している。これに対して、特定の分野の業務に対する熟練度が高い人材をスペシャリストという。三つ目は、人員の確保である。部署によるが、時期に応じて発生する人員の過不足を調整することができる。(c)A社は以上の三つの利点をふまえながらも、スペシャリストの育成・活用を重視するようになったということである。

また、ジェネラリストか、スペシャリストかという視点に捉われることなく、従業員の希望を大切にしようとする企業もある。大手金融機関のB社では、(d)従業員が自らの意志で希望部署に異動しやすくなる制度を2024年10月に導入した。これは従業員の働きがいを確保しようとする試みだといえる。

企業の人材育成や活用は、長期的な企業業績に直結するものであるだけに、試行錯誤を繰り返しながら最適なしきみが作られることになるだろう。

問1. 下線部(a)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. パラレルキャリア イ. ジョブローテーション ウ. リアリティ・ショック

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. 業務に関する活躍は期待できないが、社内のコミュニケーションを促進できる人。  
イ. 特定の分野については深い知識をもち、活躍できる人。  
ウ. 幅広い知識をもち、特定の業務に限らず活躍できる人。

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. 政府の人材活用の指針に忠実にしたがったため。  
イ. 競争関係にある他社の戦略の転換に対応したため。  
ウ. 従業員の専門性やキャリアの希望を重視したため。

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. 社内フリーエージェント制度 イ. 裁量労働制 ウ. フレックスタイム制度

⑧ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

1885年に、ドイツで世界初のガソリン自動車が誕生した。その後、自動車の生産システムはめざましく発展し、自動車を所有する人も増えてきた。

自動車が大衆のものとして受け入れられるきっかけとなったのが、アメリカの企業が製造した自動車Xである。自動車Xの製造にあたっては、(a)熟練労働者を基準に標準的な作業量が定められ、それを目標として他の労働者も製造活動に従事する手法が採用された。この手法は、アメリカの機械技師であるフレデリック・泰勒が、工場の現場で働く労働者たちの作業を観察することで生み出したものであり、この手法を導入したことによって、自動車Xの大量生産が可能となった。その後、この手法は多くの自動車メーカーに取り入れられた。

現代では、(b)多くの自動車メーカーが、サプライ・チェーン・マネジメントという手法を取り入れている。これによって、自動車生産の合理化を進めることになっている。さらに、激化するグローバル競争に対応するため、品質面の優位性を確保する取り組みも強化されている。また、競争力を高めるために(c)製造部品のロットサイズの調整やリードタイムの短縮化にも取り組んでいる。

自動車メーカーは、新車の販売活動にも力を入れている。とくに、自社のブランド価値を守り、顧客に安心感を与えるための販売網の管理を重要視している。(d)多くの自動車メーカーでは、ディーラーと呼ばれる、自社が認めた正規販売店のみを通して顧客に新車を販売している。このようなシステムを取り入れることで、販売の効率化にも成功しているといえるだろう。

私たちが日ごろ見かける自動車について、その変遷を考えると興味深いものがある。身の回りのものに关心をもつききっかけの一つとして自動車を考えてほしい。

問1. 下線部(a)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. 自動車のデザインの磨き上げを図っていくことによって、そのデザインを気に入った特定の顧客層の支持を集めため。
- イ. 労働組合からの賃上げ要求に真剣に応えることによって、従業員の業務に対する満足度を高めていくため。
- ウ. 自動車の生産や販売にかかるコストを削減し、全体の効率化を図るために、部品の調達から製造、販売までの流れを一体的に管理するため。

問3. 下線部(c)の結果、期待されることとして、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 従業員の働く意欲を高めることができる。
- イ. 需要の変動に柔軟かつ迅速に対応できる。
- ウ. 開発途上国の人々への支援につながる。

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. 自社製品のブランド価値を高め、その価値を維持するため。
- イ. 自社製品のブランド価値は下がっても、販売数量を確保するため。
- ウ. 自社製品に売り切りのシステムを導入することで、アフターサービスが不要になるため。

⑨ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

小売業を営むA社はプライベートブランド商品の開発に成功し成長を続けてきた。ところが近年、売上高だけではなく利益の伸びが鈍くなっていることが課題となっていた。そこで、財務分析を行い、経営改善を図っていくことにした。

A社は、まず収益性分析を行った。その結果、(a)売上高営業利益率の低下が見られたため、売れ筋商品を値上げするとともに、広告効果をできる限り維持しながら広告宣伝費をおさえていくことにした。次に、安全性分析を行った。A社は、利益の伸び悩みに加え、資金繰りの悪化を懸念していた。そこで、流動比率に加えて、(b)流動資産のうち、現金・預金・受取手形・売掛金など、短期間で現金化が可能な資産(棚卸資産を除く)を対象に、それらを1年以内または正常な営業循環において返済するべき負債で割った比率の推移を分析した。その結果、これらの比率が基準値を下回っていることが判明したため、今後は手元資金の増加を重視する方針とした。具体的には、日々の在庫管理を徹底し、キャッシュ・フローの改善に取り組むことにした。

最後に成長性分析を行った。その結果、(c)売上高成長率の低下が問題となった。A社は、これを一番の問題としており、全社をあげて売上高成長率の低下に対する改善策を見いだしていくことが決まった。具体的には、同業他社に比べA社で提供する商品やサービスの魅力が低下していることが考えられ、さらなるヒット商品となるようなプライベートブランド商品の開発に力を入れていくことになった。A社は、経営改善が実現した折には(d)株主へ利益を還元することをめざしている。

株主へ利益を還元するまでの道のりは長いが、A社は経営改善を着実に進めようとしている。小売業者として消費者から何を求められているのか、根本的な部分に焦点を当てて考えていくことにしている。

問1. 下線部(a)の算出式として、次のなかから正しいものを一つ選びなさい。

$$\text{ア. } \frac{\text{売上高}}{\text{営業利益}} \times 100(\%) \quad \text{イ. } \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times 100(\%) \quad \text{ウ. } \frac{\text{売上原価}}{\text{売上高}} \times 100(\%)$$

問2. 下線部(b)を何というか、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. A社が提供する商品やサービスそのものに魅力が乏しく、同業他社との競争に巻き込まれ、付加価値をつけることができていないため。
- イ. A社が人手不足を補うため、採用のための費用を増加させたり、賃金を増加させたりした結果、費用が大幅に増加したため。
- ウ. A社は物流の拠点を整備することが重要であると考え、設備投資の財源として過大な借入金を計上したため。

問4. 下線部(d)の内容として、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 従業員に経営理念の浸透を図り、慈善活動への参加を奨励すること。
- イ. 手元資金を増やし、借入金の返済のみに注力すること。
- ウ. 自社株買いを実施したり、配当金を支払ったりすること。

⑩ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

水素は燃やしても二酸化炭素が発生しない。そのため、再生可能エネルギー由来の電気を用いて作った水素を使えば、さまざまな分野で脱炭素化を図ることができる。輸送用機器の製造を手がけるA社は、自社の水素運搬技術を国際標準化することで、国際競争力の強化と環境に配慮した社会の実現をめざしている。

A社は、この水素を運搬するさまざまな技術内容について、(a)オープン戦略とクローズ戦略を使い分けている。具体的には、水素運搬船と、水素運搬船に液化水素を送る腕型の荷役設備であるローディングアームの連結部の独占的な技術はあえて無償開放することを視野に入れている。その一方、輸送時に液化水素が気化したり漏れたりしない構造や、ローディングアームの関節を動かして十分な可動範囲を確保する技術はブラックボックス化、知的財産化できるようにしている。そうすることで、かつてわが国の企業が経験してきた、技術で勝ってビジネスで負けるという反省を生かそうとしている。

オープン戦略とクローズ戦略の使い分けからもわかるように、A社は、(b)情報的資源のマネジメントを重要視している。情報をどこまで公開し、どこから公開しないかといった判断が、グローバル市場での競争を左右すると考えている。とくに(c)強みとする技術に関する権利は他社に利用されないように守っている。そうすることで、国際競争力を高め、ビジネスにおける費用を回収して着実に利益を生み出そうとしている。

A社の取り組みはまだ道半ばである。水素運搬技術が国際標準化され、それをきっかけに水素運搬を行いやすくなることで、環境に配慮した社会が実現されることを期待したい。

問1. 下線部(a)の具体例として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 自社の特許技術を広く公開し、他社にも無償で使用許可して業界全体の標準化を進める取り組みを行う。
- イ. 新しい販売促進キャンペーンを自社のみが実施し、競合との差別化を強化して市場における優位性を確保しようとする。
- ウ. 人事制度の改善により、社員のモチベーションを高め、職場の生産性の向上を図るための施策を進める。

問2. 下線部(b)の具体例として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 二酸化炭素
- イ. 水素運搬技術
- ウ. 輸送用機器

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

- ア. 強みとする技術の開発にあたり、研究開発施設周辺の地域住民の期待がかけられてきているので、その期待を裏切らないようにしようと考えているため。
- イ. 強みとする技術をまず自社で活用し、成果があげられることを確認してから他社に活用してもらおうと考えているため。
- ウ. 国際競争力を高め、強みとする技術の開発にかけた多額の研究開発費を回収して利益を生み出そうと考えているため。

⑪ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

企業経営に対して積極的に意見をいうアクティビスト(物言ふ株主)の存在感が高まっている。新聞やニュースでもアクティビストという言葉を取り上げる割合が増えてきた。

1980年代後半に、わが国では企業同士の株式持ち合いの割合が高かったこともあり、経営に関して株主から厳しい指摘をされる事例は少なかった。この頃の株主は物言わぬ株主といわれていた。ところがその後、株式保有割合を高めた(a)海外の機関投資家が、アクティビストとして、経営陣に改革を迫る事例が見られるようになってきた。例えば、2015年には総合スーパーやコンビニエンスストアを展開する企業が、海外のアクティビストから不採算事業の整理を要求されている。

経営陣としても、アクティビストの意見に耳を傾ける必要がある。そのため、株主総会において(b)一般株主と利益相反が生じるおそれのない、取締役会の構成員を選任したり、経営の効率化を加速させたりすることで、アクティビストからの要求に応えようとする事例も見られるようになってきた。これは、企業経営が、利害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を機能させるための活動の一部である。

このしくみや体制が十分に機能していないと、企業外部の人がその企業を見た時に、不信感を抱いてしまうことになる。アクティビストのさまざまな要求に応えていくための必要不可欠なこととして、(c)企業経営の透明性の確保に向けた取り組みが求められる。また、企業価値の最大化という視点から、中長期的な成長戦略を株主に明示することも重要である。

こうした取り組みによって、企業に対する信頼を高め、建設的な対話を実現する土壌が整っていく。これらの前提が満たされないと、株主からの不信を招き、支持を受けられなくなることで思うように事業を展開できなくなってしまう。

企業経営のあり方について考えさせられる事例が増えてきている。企業経営の体制を整備するのは一朝一夕でできることではない。日頃から意識的に取り組んでいく必要があるだろう。

問1. 下線部(a)の背景として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 海外の機関投資家がインカムゲインやキャピタルゲインを求め、経営の透明性や効率性を重視するようになってきた。
- イ. 海外の機関投資家が企業間の人材交流を促進することで、社会全体の効率性を高めていくこうという考えになってきた。
- ウ. 海外の機関投資家の世界平和に対する意識の高まりによって、企業にもその責任を果たさせようという考えになってきた。

問2. 下線部(b)は何というか、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 代表取締役
- イ. 監査役
- ウ. 独立社外取締役

問3. 下線部(c)の具体例として、次の中から適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 市場の変化に対応するため、商品の開発や研究開発への投資を積極的に進めるようとする。
- イ. 経営全般に対する説明責任を果たすとともに、情報公開を積極的に進めるようとする。
- ウ. 企業の持続的成長をめざして、研修を充実させ人材の能力向上を図るようとする。

⑫ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

アメリカ政府は2018年から中国製品に対して高い関税を課している。それだけではなく2025年に、世界各国の貿易相手国に対して相互関税を課すことを発表した。ここでは、高い関税を課すことによって、わが国に起こりうるリスクについて考えていく。

相互関税が実行されることで、わが国の企業によるアメリカ向けの輸出は打撃となることが予想され、輸出企業の業績見通しの悪化が見込まれる。さらに、(a)企業業績の見通しの悪化は証券取引所に上場している関連企業の株価に大きな影響を与える。また、企業業績の悪化は、企業の資金繰りの悪化を意味する。

関税は貿易面だけではなく、国内経済や、さらに通貨価値などへ広範に影響を及ぼしうる。このような(b)為替リスクに対応するためには、円安になった場合、円高になった場合を想定して為替ヘッジを検討する必要がある。

これまで考えてきたように、企業を取り巻くリスクにはさまざまなものがある。このような現状を踏まえると、企業経営において発生するさまざまなリスクによる損失を回避または低減を図るプロセスの重要性が増しているといえる。そのため、企業によってはリスクに対応する専門の部署や担当を設定している。これらのリスクへの対応の仕方は企業が社会的責任を果たすうえで重要である。そのために、(c)事業活動を行う中で守るべき重要な規範であり、従業員や経営者の意思決定の根幹となる道徳的な価値観や考え方を整備し、組織に浸透させておくべきである。

関税に関するさまざまなリスクに対して、起きてしまってからの対応では遅い。日頃から、個々の企業においてどのようなリスクがあるのか考えを巡らしておいた方が良いだろう。

問1. 下線部(a)の内容として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 企業業績の見通しの悪化に関連した株式を買いたいと考える人が増え、売りたいと考える人が減る。
- イ. 企業業績の見通しの悪化に関連した株式を買いたいと考える人が減り、売りたいと考える人が増える。
- ウ. 企業業績の見通しの悪化に関連した株式を買いたいと考える人が減り、売りたいと考える人も減る。

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. 1ドル150円から140円になるのは円高を意味し、輸入企業には不利だが輸出企業には有利なので、輸入企業は外国為替相場の変動により損失を出さない必要があるため。
- イ. 1ドル150円から140円になるのは円安を意味し、輸入企業には有利だが輸出企業には不利なので、輸出企業は外国為替相場の変動により損失を出さない必要があるため。
- ウ. 1ドル150円から140円になるのは円高を意味し、輸入企業には有利だが輸出企業には不利なので、輸出企業は外国為替相場の変動により損失を出さない必要があるため。

問3. 下線部(c)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。

13 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

社会的課題を解決するには、社会にある既存の価値観や考え方とは大きく異なる新しいビジネスアイデアが不可欠である。

新しいビジネスを創造するためには、(a)事業創造の担い手がもつ気質や能力で、ビジネスの新たな組み合わせを考案して、具体的な商品やサービスを具体化していくこうとする精神が必要である。

誰でも気軽に物を売買できるフリーマーケットアプリを中心に、安心・便利な個人間取引の環境を提供しているA社は、わが国で最初の(b)評価額10億ドル以上の非上場企業として急成長を遂げた。そして、後に上場したA社は、2022年から東証プライム市場に区分されている。A社は、「新たな価値を生みだす世界的なマーケットプレイスを創る」ことを企業の方針に掲げ、大企業の傘下に入らずに自力での成長をめざしている。またA社は、約50カ国の国籍の社員があり、(c)ダイバーシティを尊重する企業文化を築いている。

A社の特徴は、中古品の売買において既存のオークションサイトやリサイクルショップでは不便だった、出品の手間や取引の安全性に目をつけ、スマートフォンを利用した直感的なCtoC取引の標準的な環境を開発しているところである。このような特徴を生かしながら、都市部だけでなく、地方在住者でも同じように物を売買できるしくみを提供して、地域間格差という課題の縮小に貢献している。そして、物の再利用を促進させて、大量消費・大量廃棄に対する解決策として機能させている。また、主婦や学生、高齢者など、多様な人が不要品を販売して収入を得る手段としてA社のビジネスは、個人に新しい経済的選択肢を提供している。このようにA社は、単なる中古品取引アプリとしてだけでなく、(d)社会的課題の解決をめざしていると考えられる。

A社のようなビジネスがソーシャルビジネスとして成長することで、今後も持続可能かつ社会的に意義のあるビジネスが増えていくことを期待したい。

問1. 下線部(a)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。

問2. 下線部(b)を何というか、次の中から最も適切なものを一つ選びなさい。

- ア. グローバル企業 イ. ユニコーン企業 ウ. ベンチャー企業

問3. 下線部(c)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. 仕事と私生活の両方を充実させることで、相乗効果が生まれより良い人生になること。  
イ. 関係する人間の要求や必要性に配慮しつつ、プロジェクトを実施していく手法のこと。  
ウ. 多様性を意味し、性別や人種、年齢などにとらわれずに多様な人材を生かすこと。

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. 都市部だけでなく、地方在住者でも同じように物を売買できるしくみを提供して、地域間格差の縮小に貢献している。  
イ. 既存のオークションサイトやリサイクルショップでは不便だった、出品の手間や取引の安全性に目をつけ、スマートフォンによる直感的なCtoC取引の標準的な環境を開発している。  
ウ. 「新たな価値を生みだす世界的なマーケットプレイスを創る」ことを企業の方針に掲げ、大企業の傘下に入らずに自力での成長をめざしている。

⑯ 次の文章を読み、問い合わせに答えなさい。

新たなビジネスを立ち上げるには、さまざまな人と議論したり、アイデアを洗練化したりして、事業計画書を作成する。そして、銀行や投資家などに対して、経営資源の提供を求めていく。ここでは、事業計画書の作成から株式会社の設立までの流れを見てみる。

一般に事業計画書には、事業者名から始まり、事業の目的や経営理念、事業の概要や戦略を盛り込んでいく。とくに売上・収支予想、そして資金調達方法については注意が必要である。なぜなら、資金がなければビジネスが始まらないからである。例えば株式を発行して資金を調達するほか、(a)クラウドファンディングの活用や国・地方公共団体の補助金の活用などを具体的に検討して事業計画書を作成する。

次に、実際に株式会社を設立する手続きである。まず、設立する会社の概要を決定して定款を作成することになる。(b)会社法が定める定款には、記載すべき絶対的記載事項がある。他にも会社の基本規則である定款には、記載があると効力が生じる相対的記載事項と会社の自由な判断で定められる任意的記載事項がある。定款が完成したら、改ざんを防止するために(c)法務大臣が任命した法律の専門家による認証を受ける。そして会社設立後に、名義を会社の名義に変更して、設立登記を完了する。この申請は、1週間程度で審査が完了し、不備があれば補正しなければならない。その後、社会保険の加入や、労働保険の手続きなどを行う。

このように、株式会社を設立するためには、さまざまな手続きを確実に行っていかなければならない。それだけビジネスには責任が伴うことを忘れてはならない。

問1. 下線部(a)の説明として、次のなかから正しいものを一つ選びなさい。

- ア. 日本政策金融公庫を通じて無担保・無保証で資金を調達するしくみ。
- イ. インターネットを通じて不特定多数の人々から資金を調達するしくみ。
- ウ. 信用保証協会による保証制度を利用して金融機関から資金を調達するしくみ。

問2. 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. 会社の主要な事務所の所在地である本店所在地。
- イ. 株主に対する配当金に関する規定。
- ウ. 取締役や監査役などの報酬に関する役員報酬に関する規定。

問3. 下線部(c)を何というか、次のなかから正しいものを一つ選びなさい。

- ア. 管財人
- イ. 発起人
- ウ. 公証人

第40回商業経済検定試験  
ビジネス・マネジメント解答用紙

	問1	問2				問3
1						

得点

--

	問1	問2	問3	問4		
2						

--

	問1	問2			問3	問4
3					組織	

	問1	問2	問3
4			

--

	問1	問2	問3	問4
5				

	問1	問2	問3	問4
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
10			

--

	問1	問2	問3
11			

	問1	問2	問3	
12			企業	

--

	問1		問2	問3	問4
13			精神		

	問1	問2	問3
14			

--

受験場校				受験番号
------	--	--	--	------

総得点			
-----	--	--	--

第40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。

	問1	問2				問3			
1	ウ	イ	ノ	ベ	ー	シ	ヨ	ン	ア

得 点

6

	問1	問2	問3	問4					
2	ア	イ	ア	メ	イ	ン	バ	ン	ク

8

	問1	問2				問3	問4			
3	ア	マ	ト	リ	ツ	ク	ス	組織	ウ	イ

	問1	問2	問3
4	イ	ア	ウ

14

	問1		問2	問3	問4
5	イ	合	併	イ	ウ

	問1	問2	問3	問4
6	ア	イ	ウ	ア

16

	問1	問2	問3	問4
7	イ	ウ	ウ	ア

	問1				問2	問3	問4		
8	科	学	的	管	理	法	ウ	イ	ア

16

	問1	問2		問3	問4
9	イ	当座比率		ア	ウ

	問1	問2	問3
10	ア	イ	ウ

14

	問1	問2	問3
11	ア	ウ	イ

	問1	問2	問3	
12	イ	ウ	企	業

12

	問1		問2	問3	問4
13	企	(起)	業	家	精神

	問1	問2	問3
14	イ	ア	ウ

14

総得点	100
-----	-----