

Small and Medium Enterprise Management Consultant

中小企業診断士

2022 年度

第1次試験

試験実施日:

8月6日/8月7日

模

範

解

答

集



資格の学校

TAC

重要

【模範解答集ご利用にあたっての注意事項】

模範解答集のご利用につきましては、以下の内容をご確認・ご了承のうえご利用ください。

- 模範解答集は TAC(株)が独自の見解に基づき、サービスとして情報を提供するもので、試験機関による本試験の結果等（合格基準点・合否）について保証するものではありません。
- 模範解答集の内容につきましては、将来予告なく変更する場合がございます。予めご了承ください。
- 模範解答集の著作権は TAC(株)に帰属します。許可無く一切の転用・転載を禁じます。
- 当模範解答集に関するご質問にはお答えしかねます。

C O N T E N T S

— 目 次 —

1. 経済学・経済政策	P. 1
2. 財務・会計	P. 26
3. 企業経営理論	P. 41
4. 運営管理	P. 72
5. 経営法務	P. 102
6. 経営情報システム	P. 119
7. 中小企業経営・中小企業政策	P. 142

※本書には、令和4年度中小企業診断士第1次試験の問題文の掲載はございません。
問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。
https://www.j-smeca.jp/contents/010_c_/shikenmondai.html

－ 試 験 の 特 徴 －

【全体講評】

令和 4 年度の第 1 次試験が終了しました。8 月 9 日時点の TAC データリサーチ上での各科目の平均点は下表のとおりです（注：すべてデータリサーチ開始後初日分のデータです。以下、「速報値」とします）。

	平成30年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 3 年度と 令和 4 年度の差異※1
経 済	63.13	64.18	63.39	63.96	54.75	▲ 9.21
財 務	49.24	61.31	57.04	64.14	55.33	▲ 8.81
経 営	52.76	56.04	58.87	64.63	59.54	▲ 5.09
運 営	61.67	63.43	54.58	61.18	59.68	▲ 1.49
法 務	41.60	55.77	57.72	56.82	67.31	10.49
情 報	62.29	66.01	67.51	54.61	58.17	3.57
中 小	63.63	54.87	64.10	54.30	59.93	5.64
全 体	56.18	60.01	60.36	60.09	59.32	▲ 0.77
合格率	23.5%※2	30.2%	42.5%	36.4%	?	

※1 四捨五入の関係で、単純な差引きとは必ずしも一致しない。

※2 法務 8 点加点。

まず、全体（1 科目あたり）の平均点は 59.32 点で、令和 3 年度の 60.09 点よりも 0.77 点（7 科目換算すると 5.39 点）低下しました。元号が令和に変わってから、平均点は 60 点を上回っていましたが、令和 4 年度は 60 点を下回りました。

次に、科目別に見ていきます。平均点の高い順に並べると（注：括弧内は令和 3 年度）、①経営法務（5 位）、②中小企業経営・政策（7 位）、③運営管理（4 位）、④企業経営理論（1 位）、⑤経営情報システム（6 位）、⑥財務・会計（2 位）、⑦経済学・経済政策（3 位）という順になります。相対的に、令和 3 年度に難しかった科目が易しくなり、易しかった科目が難しくなっています。

また、初日 4 科目の平均点が下がり、2 日目 3 科目の平均点が上がりました。さらに、経営法務の平均点が最も高くなっていますが、これは、現行の試験制度になった平成 18 年度以降、初めてのことになります（通常、経営法務は、平均点が最も低いか、あるいは 2 番目に低い科目となることが多いです）。例年、経営法務に苦しめられる受験生が多いのですが、令和 4 年度に限っていえば、経営法務に救われた受験生が多かったと思われます。

1	経済学・経済政策
---	----------

問題		解答	配点
第 1 問		ア	4
第 2 問		ア	4
第 3 問		オ	4
第 4 問		ア	4
第 5 問		エ	4
第 6 問	(設問 1)	ウ	4
	(設問 2)	エ	4
第 7 問	(設問 1)	オ	4
	(設問 2)	ウ	4
第 8 問		エ	4
第 9 問		ア	4
第10問		イ	4
第11問		イ	4

問題		解答	配点
第12問		イ	4
第13問		ウ	4
第14問		ウ	4
第15問	(設問 1)	イ	4
	(設問 2)	ア	4
第16問	(設問 1)	オ	4
	(設問 2)	イ	4
第17問		エ	4
第18問		イ	4
第19問		ウ	4
第20問		ア	4
第21問		ウ	4

問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。

https://www.j-smeca.jp/contents/010_c_/shikenmondai.html

作成日：令和4年8月8日(月)

※解答・配点は一般社団法人中小企業診断協会の発表に基づくものです。

正解・配点について、個々のお問い合わせには応じられません。

【解 説】

TAC データリサーチによる平均点は 54.7 点となっており、令和 3 年度の 63.9 点から -9.2 点と大幅の下降である。

出題領域の構成は、ミクロ経済学とマクロ経済学で同程度の問題数であり、ほぼ例年どおりの構成となっている。出題形式は令和 3 年度を踏襲したものとなった。5 択の問題は 18 問から 17 問へと 1 問減少したが、「正」・「誤」の組み合わせを答えさせる問題が多く出題されたため、対応が難しかったかもしれない。

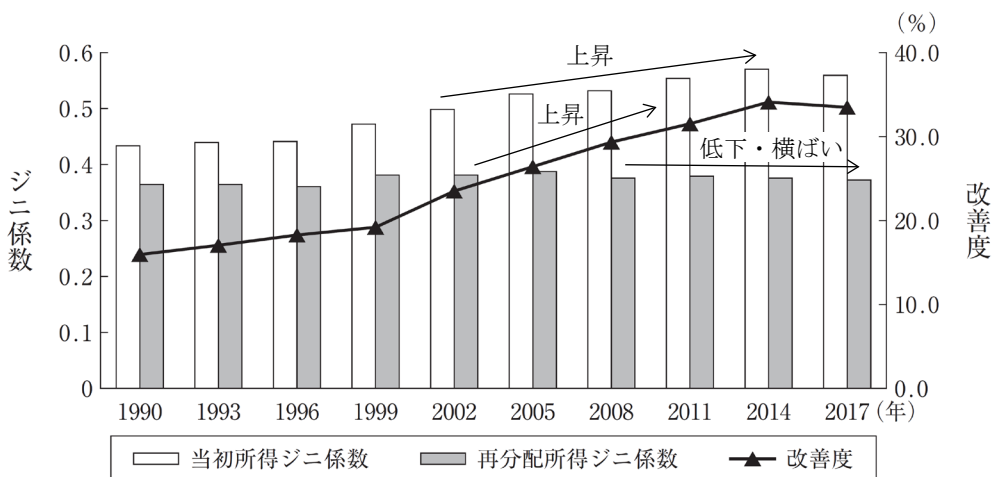
例年は A ランクの問題が多かったマクロ経済学は、今回難易度が高かったように思われる。統計データに関する問題は、本年も 2 問であり、令和 2 年度版厚生労働白書と令和 3 年度版経済財政白書からの出題であった。第 3 問（国民経済計算）、第 4 問（消費）、第 5 問（乗数効果）、第 6 問（45 度線分析・デフレギャップ）、第 10 問（自然失業率仮説）は過去繰り返し出題されている論点である。第 7 問（AD-AS 分析）は、古典派モデルの出題であり、過去の出題と異なるものであった。

ミクロ経済学については、多くの問題が重要論点からの出題であり、合格点を確保するために正解したい問題が多かったように思われる。第 11 問および第 12 問（余剰分析）、第 13 問（代替財・補完財）、第 14 問（需要の価格弾力性）、第 15 問（完全競争企業の費用構造・利潤最大化）、第 17 問（不完全競争市場）、第 18 問（比較生産費説）、第 20 問（ゲーム理論）、第 21 問（情報の非対称性）は過去繰り返し出題されている論点であった。しかし、どの問題も出題の工夫がされており、対応が困難であったかもしれない。

例年の繰り返しとなるが、テキストの丸暗記というよりは、理論を十分に理解し、問題への対応プロセスを習得するというような、理解を中心とした学習が効果的であると思われる。さらに、理解の確認、思考の定着、本試験での対応力を高めるために過去の本試験問題を中心とした演習を繰り返し行うことが重要である。

第 1 問

日本の所得格差に関する問題である。ジニ係数は 0 から 1 の間をとり、係数が 1 に近づくほど所得格差が拡大していることを示す指標である。



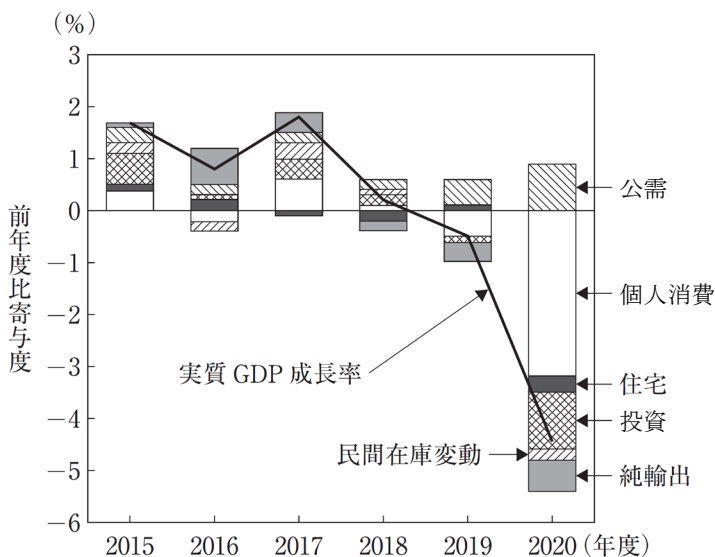
出所：厚生労働省『令和 2 年度版厚生労働白書』

※解説の便宜上、一部加筆・修正。

- a ○：正しい。グラフから 1990 年代に比べて、2000 年代以降には「当初所得ジニ係数」が上昇していることが読み取れる。よって、所得分配前の所得格差が拡大していることがわかる。
- b ○：正しい。グラフから 2010 年代は、それ以前に比べて、「改善度」が上昇していることが読み取れる。よって、所得再分配政策による所得格差の改善度が大きいことがわかる。
- c ×：グラフから 2010 年代は、「再分配所得ジニ係数」が低下または横ばいとなっていることが読み取れる。よって、所得格差が拡大していないことがわかる。よって、a＝「正」、b＝「正」、c＝「誤」となり、アが正解である。

第 2 問

2015 年度から 2020 年度における日本の実質 GDP 成長率と各需要項目の前年度比寄与度に関する問題である。



出所：内閣府『令和 3 年度経済財政白書』

※解説の便宜上、一部加筆・修正。

日本の実質 GDP は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020 年度には前年度比－4.5%となっている。2020 年度は大規模な財政出動を行ったため、公需（＝a）の前年度比寄与度は増加している。しかし、個人消費（＝b）や投資（＝c）は大きく減少した。特に個人消費の減少幅は大きい。よって、a には公需、b には個人消費、c には設備投資が該当するため、アが正解である。

第 3 問

国民経済計算に関する問題である。

- ア ×：乳牛や果樹のような動植物は固定資産や在庫とされる。そして、総固定資本、在庫変動の形で GDP の計算に参入される。
- イ ×：国民経済計算における国民という概念は当該国の居住者主体を対象とする概念であり、国籍を問わない。
- ウ ×：国民経済計算における土地の価値からは、そこに所在する建物、動物、樹木などは除外される。よって、山林の土地の価値は、民有林の立木の評価額を含まない。

エ ×：消費者としての家計が住宅を購入すると総固定資本形成に計上されるが、自動車を購入しても耐久消費財の最終消費支出であり、総固定資本形成とはならない。なお、総固定資本の対象となる固定資産は住宅、構築物、機械・設備、育成生物資源などである。

オ ○：正しい。GDP に参入されるのは、基本的に新たに生み出された付加価値であって市場で取引される財・サービスである。しかし、持ち家の帰属家賃や農家の自家消費などは、実際に取引が行われなくても、あたかも取引が行われたように記録したほうが、国民経済の姿を正確にとらえるという目的にかなうため、家計最終消費支出として GDP に参入される。

よって、オが正解である。

第4問

絶対所得仮説に関する問題である。絶対所得仮説とは今期の消費は、今期の所得水準に依存すると考えるものである。

ア ○：正しい。臨時の特別手当の支給により外食の回数を増やすことは、今期の所得水準が上昇すると消費を増やすと考えられるため、絶対所得仮説を表す記述であると考えられる。

イ ×：将来の年金が不安なので、節約して消費を抑制することにしたことは、ライフサイクル仮説を表す記述であると考えられる。ライフサイクル仮説は今期の消費は、今期の所得ではなく、一生のあいだに得ることのできる所得（生涯所得）に依存して決まるという考え方である。この考え方によれば、若年時の消費額は、老年時の所得もふまえた生涯所得で決定される。

ウ ×：職場の同僚が旅行に行くことに影響を受けて、自分も旅行に行くことにしたことは、空間的相対所得仮説を表す記述であると考えられる。空間的相対所得仮説とは、ある家計の消費はその家計と同じ社会的な階層に属する別の家計の消費に依存するという考え方である。

エ ×：新型コロナウイルスの影響で今年の所得は減りそうだが、これまでの消費習慣を変更することは困難なので、これまでどおりの消費を続けることにしたことは、時間的相対所得仮説を表す記述であると考えられる。時間的相対所得仮説とは、各時点の消費が現在の所得だけでなく過去の消費にも依存するという考え方である。

オ ×：絶対所得仮説によれば、今期の所得水準が上昇すると消費を増やすと考えるため、賃上げによって今期の所得水準が上昇すると、今期の消費は増えることになる。

よって、アが正解である。

第5問

乗数理論に関する問題である。

$Y = C + I + G$ に $C = 10 + 0.8Y$ を代入して、政府支出乗数を求める。

$$Y = 10 + 0.8Y + I + G$$

$$0.2Y = 10 + I + G$$

$$Y = \frac{1}{0.2} (10 + I + G)$$

$$Y = \underline{5} (10 + I + G)$$

また、 $Y = C + I + G$ に $C = 10 + 0.75Y$ を代入して、政府支出乗数を求める。

$$Y = 10 + 0.75Y + I + G$$

$$0.25Y = 10 + I + G$$

$$Y = \frac{1}{0.25} (10 + I + G)$$

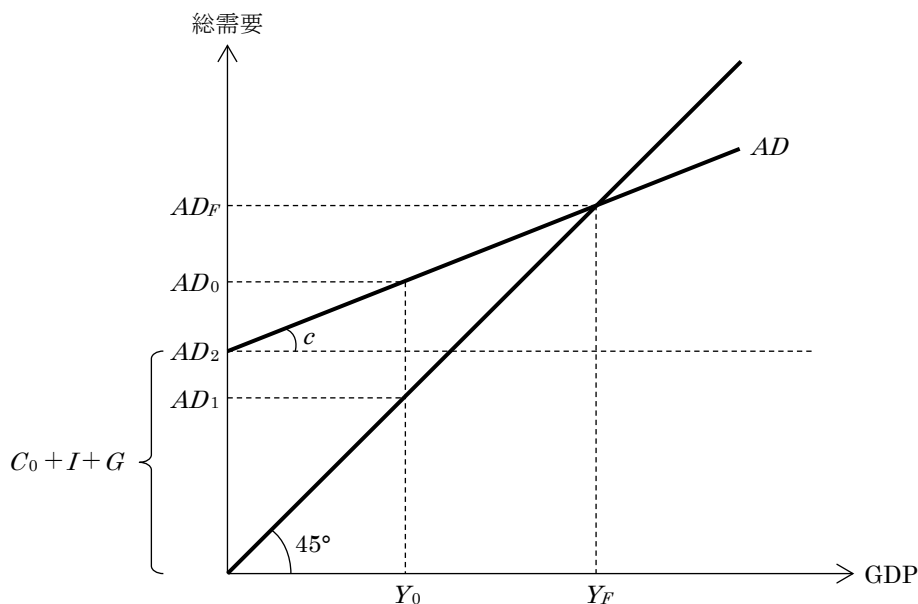
$$Y = \underline{4} (10 + I + G)$$

以上より、政府支出乗数は 5 から 4 へと低下することがわかる。

よって、エが正解である。

第6問

45度線分析に関する問題である。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

(設問 1)

総需要線と乗数に関する問題である。

$AD = C + I + G$ に $C = C_0 + cY$ を代入して、総需要線の傾きと切片を求める。

$$AD = C_0 + cY + I + G$$

$$AD = cY + C_0 + I + G \quad \cdots \textcircled{1}$$

①より、総需要線 AD の傾きは c 、切片は $C_0 + I + G$ であることがわかる。

また、 $AD = Y$ を代入して、投資乗数と政府支出乗数を求める。

$$Y = cY + C_0 + I + G$$

$$Y - cY = C_0 + I + G$$

$$(1 - c) Y = C_0 + I + G$$

$$Y = \frac{1}{1 - c} (C_0 + I + G) \quad \cdots \textcircled{2}$$

②より、投資乗数と政府支出乗数はともに $\frac{1}{1 - c}$ である。

a ○ : 正しい。

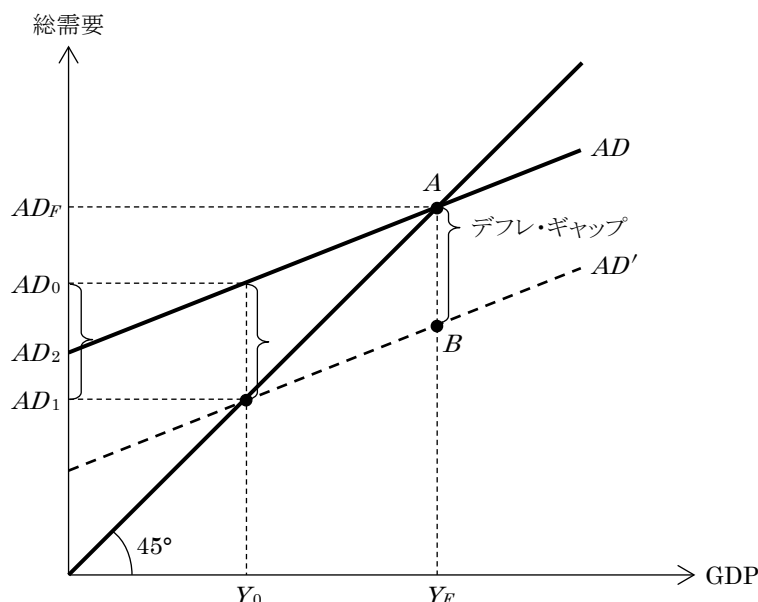
b × : 投資乗数と政府支出乗数は同じ大きさであるため、投資支出 1 単位の増加による GDP の増加は、政府支出 1 単位の増加による GDP の増加と同じとなる。

c × : 総需要線 AD の縦軸の切片の大きさは、 $C_0 + I + G$ である。

よって、a = 「正」、b = 「誤」、c = 「誤」となり、ウが正解である。

(設問 2)

デフレ・ギャップに関する問題である。デフレ・ギャップとは完全雇用国民所得水準下における総供給と総需要の差（総供給＞総需要）のことである。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

現実の GDP は Y_0 であることから、図のように AD' と 45 度線の交点が Y_0 である。このとき、完全雇用国民所得水準における総需要は BY_F 、総供給は AY_F であり、その差である AB のデフレ・ギャップが発生している。 AD' を上方にシフトさせ、 AD にすることで完全雇用国民所得を実現できるが、切片が $C_0 + I + G$ であるため、 AB の分だけ政府支出を増加させることで、 AD' とすることができる。そして、 AB と等しい長さは $AD_0 - AD_1$ である。

よって、エが正解である。

第 7 問

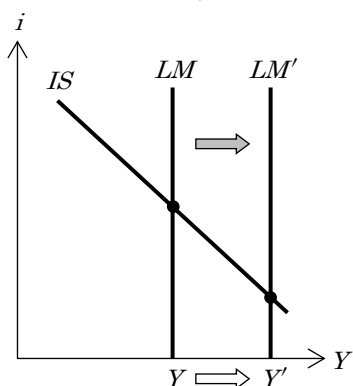
(設問 1)

古典派モデルにおける総需要曲線 AD と総供給曲線 AS に関する問題である。古典派は貨幣の取引需要（取引に伴う支払い手段としての需要）のみを想定する。

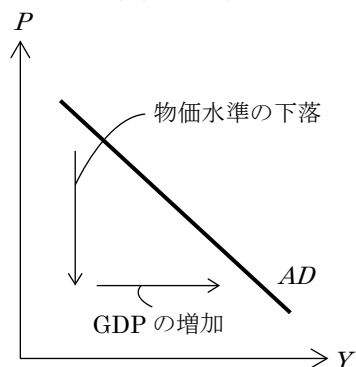
●古典派モデルにおける総需要曲線 AD

ケインズ派では貨幣需要は取引需要（取引に伴う支払い手段としての需要）と投機的需要（貨幣を資産として保有しようとする需要、利子率が低下すると投機的需要は増加する）を想定する。しかし、古典派では取引需要のみを想定するため、 LM 曲線は垂直に描かれる（利子率に依存しない）。物価水準の下落による実質貨幣供給量の増加は LM 曲線を右方にシフトさせ、GDP を増加させる。これより、総需要曲線は右下がりに描かれる。

<IS-LM分析>



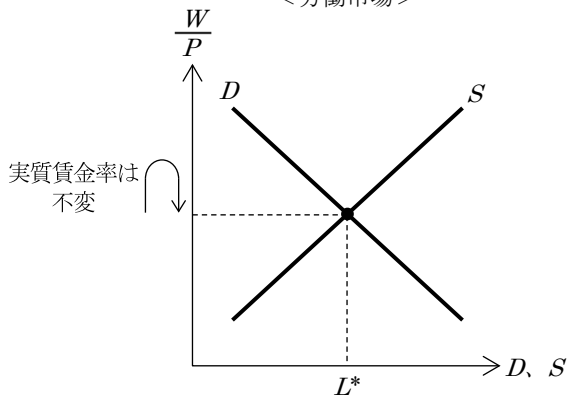
<総需要曲線>



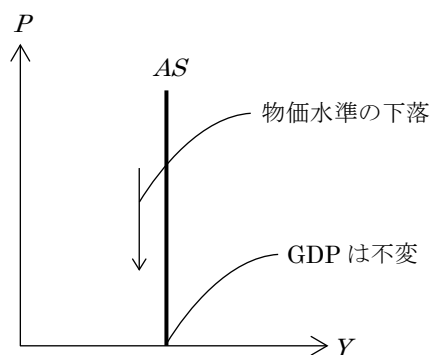
●古典派モデルにおける総供給曲線 AS

古典派では賃金の下方硬直性（名目賃金率は低下しにくいという性質）を想定しない。物価水準が下落すると、名目賃金率が下落し、実質賃金率は不変である。よって、雇用量は完全雇用水準で維持されたままであり、総供給は変化しない。

<労働市場>



<総供給曲線>



ア ×：古典派では投機的需要を想定しないため、利率の低下は貨幣需要に影響を与えない。

イ ×：古典派では、利率が貨幣需要に影響を与えないことは正しい。しかし、物価水準の下落は、実質貨幣供給量を増加させる。そして、利率の低下による実質投資支出の増加を通じて、総需要を増加させる。

ウ ×：選択肢イを参照。

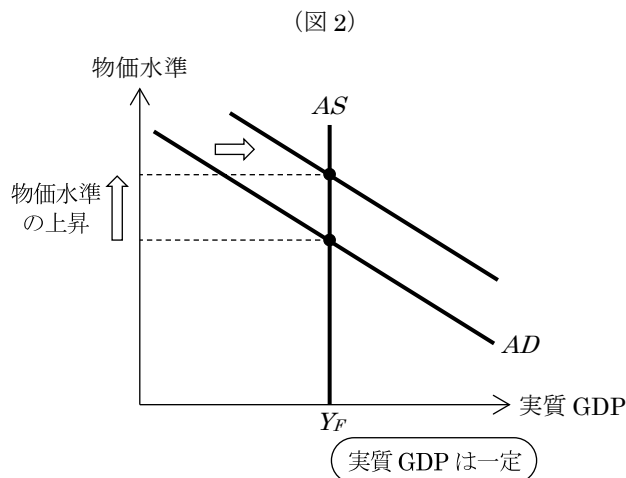
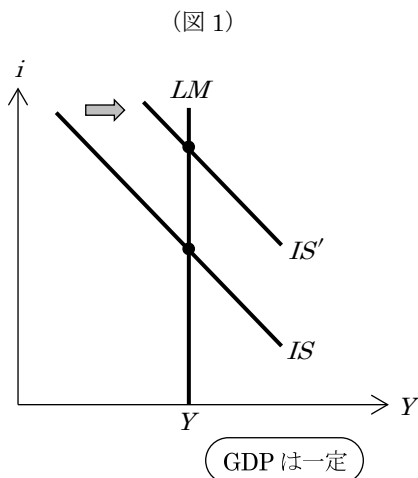
エ ×：物価水準が上昇すると名目賃金率も上昇し、実質賃金率は一定である。よって、雇用量が変化することはなく、生産量も完全雇用水準で維持されたままであり、総供給も変化しない。

オ ○：正しい。

よって、オが正解である。

(設問 2)

$AD-AS$ 分析による均衡国民所得の決定（財政・金融政策の効果）に関する問題である。古典派モデルにおいて、拡張的な財政政策は総需要曲線を右方ヘシフトさせず、拡張的な金融政策は総需要曲線を右方ヘシフトさせる。次の図 1 は古典派モデルの $IS-LM$ 分析であるが、政府支出を増加させると完全なクラウディングアウトが生じる。よって、総需要曲線は右方ヘシフトしない。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

ア ×：先に述べたように、政府支出の増加（拡張的な財政政策）は総需要を変化させない。また、政府支出の増加では総供給曲線は右方ヘシフトしない。総供給曲線を右方ヘシフトさせるのは、技術革新や生産性の向上などである。よって、政府支出の増加は、総需要、総供給ともに増加させない。

イ ×：先に述べたように、拡張的な財政政策は総需要曲線を右方ヘシフトさせない。よって、物価水準、実質 GDP は変化しない。

ウ ○：正しい。先の図 2 にあるように、拡張的な金融政策により総需要曲線が右方ヘシフトしても、物価水準が上昇するだけであり、実質 GDP は増加しない。なお、古典派の金融政策の考え方として、貨幣数量説がある。貨幣数量説では貨幣市場の均衡条件を次の式で表す。

$$MV = PY$$

M ：貨幣供給量、 V ：貨幣の流通速度、 P ：物価水準、 Y ：実質 GDP

MV ：1 年間に使用された貨幣の総額、 PY ：名目 GDP

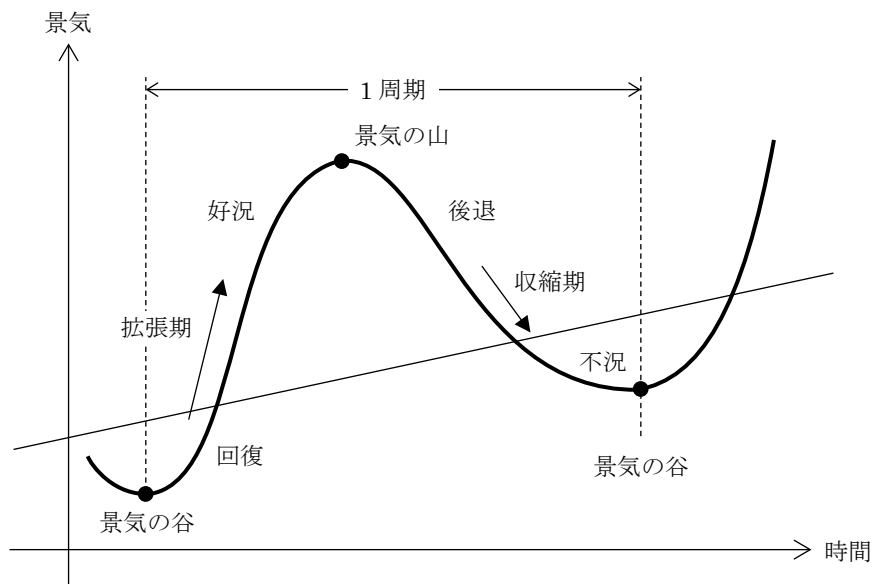
貨幣供給量 M を増加させても実質 GDP は増加せず、それと同率の物価が上昇するだけと考える。

エ ×：名目貨幣供給の増加は、実質貨幣供給を一定に保つように物価を引き上げるが、実質 GDP は増加しない。

よって、ウが正解である。

第 8 問

景気循環に関する問題である。



ア ×：景気循環の 1 周期は、一般的に景気の谷から次の景気の谷までである。

イ ×：景気循環の転換点の判定にはヒストリカル DI（ディフュージョン・インデックス）を用いている。ヒストリカル DI とは、個々の採用系列（先行系列・一致系列・遅行系列）ごとに山と谷を設定し、山から谷に至る期間は下降、谷から山に至る期間は上昇として DI を作成したものである。

ウ ×：景気循環の周期は長さによって、以下の 4 つに大別される。

名称	周期	発生要因
キチンの波	40 か月前後	在庫投資の変動
ジュグラールの波	7～10 年	設備投資の変動
クズネッツの波	15～25 年	建設活動の変動
コンドラチェフの波	40～60 年	技術進歩、資源・エネルギーの制約など

景気循環の最も短い周期は、在庫投資の変動が主な要因であると考えられている。

エ ○：正しい。景気の谷から山にかけての期間は、景気の拡張期（上昇期）であり、景気の山から谷にかけての期間は、景気の収縮期（下降期）である。

よって、エが正解である。

第9問

金利平価説による為替レートの決定に関する問題である。金利平価説とは自国に投資した場合と他国に投資した場合に、平均的に同じ利回りが得られるように（地域間での債券の収益率の格差が解消するように）為替レートが決定されるという考え方である。

金利平価説では、次の式が成り立つように為替レートが変動すると考える。

$$P_J = P_a + \frac{e_{t+1} - e_t}{e_t}$$

P_J ：自国の金利、 P_a ：他国の金利、 e_{t+1} ：予想（期待）為替レート、 e_t ：現在の為替レート

※ e_{t+1} 、 e_t は値が低下すれば円高（例：1ドル100円→1ドル80円）、値が上昇すれば円安（例：1ドル100円→120円）である。

●将来の為替レートが円高予想

先の式の e_{t+1} が低下すると、 P_a および P_J を一定とすれば（ P_a 、 P_J が変化すると為替レートの変化がなくなる）、 $\frac{e_{t+1} - e_t}{e_t}$ が一定でなければならないため、 e_t が低下する。よって、将来の為替レートが円高予想であるとき、現在の為替レートは円高になる。

●日本の利子率（自国の金利）の低下

先の式の P_J が低下すると、 P_a を一定とすれば（ P_a が低下してしまうと為替レートの変化がなくなる） $\frac{e_{t+1} - e_t}{e_t}$ が低下する。 $\frac{e_{t+1} - e_t}{e_t}$ を低下させるためには e_t が上昇しなければならない。よって、日本の利子率が低下するとき、現在の為替レートは円安になる。

a ○：上記より正しい。

b ×：aの逆で、将来の為替レートが円安に進むと予想するとき、現在の為替レートも円安に変化する。

c ○：上記より正しい。

d ×：日本の利子率が低下すると、円の価値が下落し、為替レートは円安に変化する。
よって、aとcの組み合わせが正しく、アが正解である。

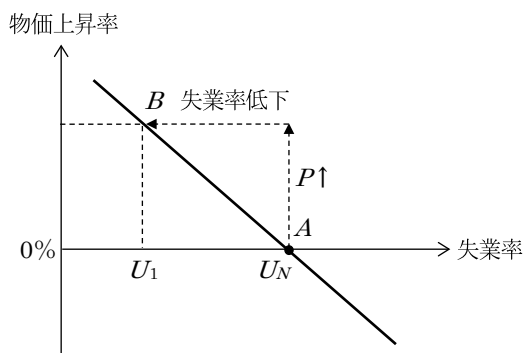
第10問

自然失業率仮説に関する問題である。自然失業率仮説とは、古典派の流れを汲むマネタリストが提唱した説で、物価上昇率にかかわらず長期的には失業率が自然失業率で一定となるという説である。次の図1は短期的な物価上昇率と失業の関係、図2は長期的な物価上昇率と失業の関係を表したグラフ（物価版フィリップス曲線）である。

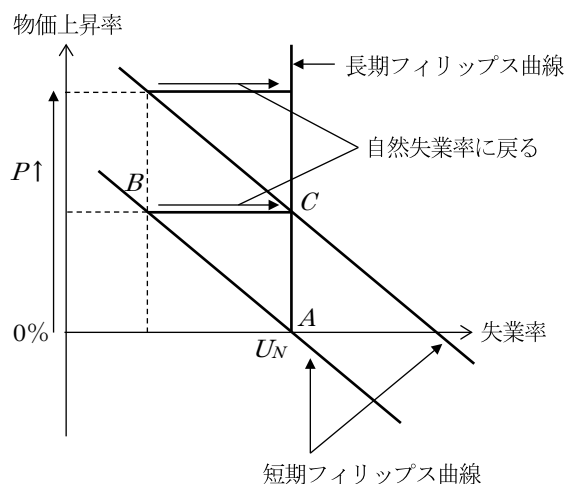
労働者は名目賃金（ W ）の上昇には敏感であるが、物価の上昇（ P ）はすぐに認知しないと仮定する。短期的には、物価（ P ）が上昇すると名目賃金（ W ）が上昇するが、仮定より労働者は名目賃金のみが上昇したと錯覚し、労働者が短期において認知している実質賃金率（ $\frac{W}{P}$ ）が上昇したと錯覚する（貨幣錯覚）。これより、労働者は労働供給を増加させる。

しかし、長期的には物価（ P ）の上昇と実質賃金率（ $\frac{W}{P}$ ）が一定であることに気づく。すると、労働者は労働供給量を減少させ、もとの水準に戻る。結局物価に関わらず、自然失業率で一定となる。

(図 1. 短期)



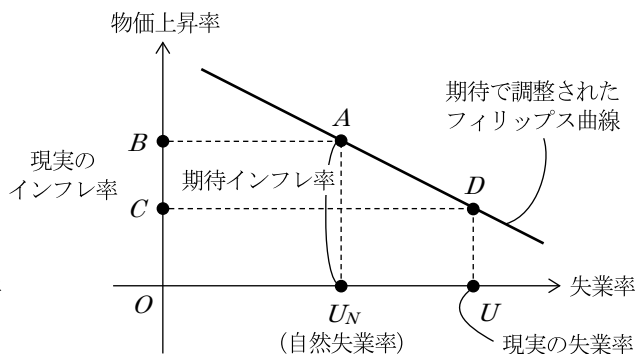
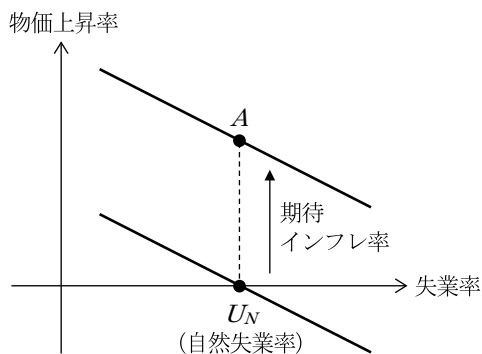
(図 2. 長期)



- a ○：正しい。自然失業率仮説では「期待で調整されたフィリップス曲線」を想定する。人々が物価上昇を期待（予想）すると、実質賃金の低下を避けるために、名目賃金率の引き上げを要求する。この要求を受けた企業は価格を引き上げようとするため、実際の物価水準も上昇すると考える。

よって、「期待で調整されたフィリップス曲線」は名目のフィリップス曲線を期待インフレ率の分だけ上方にシフトさせる。

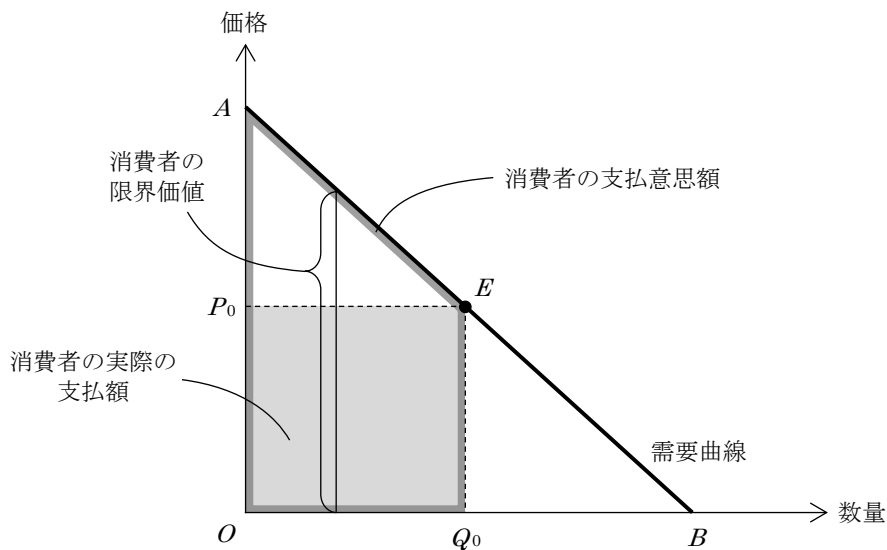
現実のインフレ率（次右図の BO ）と期待インフレ率（次右図の AU_N ）が等しいときの失業率は U_N となり、自然失業率と一致する。



- b ×：a の図にあるように、現実の失業率（a の右図の U ）が自然失業率（a の右図の U_N ）よりも高いとき、現実のインフレ率（ OC ）は期待インフレ率（ AU_N ）よりも低くなる。
- c ×：自然失業率仮説によると、短期的には失業とインフレ率の間にトレード・オフの関係（インフレ率が上昇すれば失業率が減少する）が存在する。
- d ○：正しい。自然失業率仮説によると、長期的にはインフレ率がいかなる水準であっても自然失業率が維持される。
- よって、a と d の組み合わせが正しく、イが正解である。

第11問

需要曲線および消費者余剰に関する問題である。

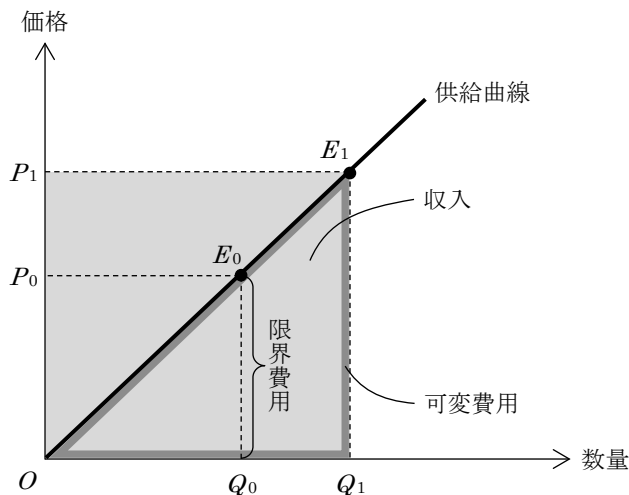


※解説の便宜上、一部加筆・修正。

- a ○ : 正しい。消費者の限界価値は需要曲線上の点から横軸までの距離で示される。需要曲線が右下がりであるため、価格が下落すると、消費者の限界価値は低下することがわかる。
- b × : 価格が P_0 のときの需要量は Q_0 である。よって、消費者の支払意思額は四角形 $OAEQ_0$ で示される。
- c ○ : 正しい。価格が P_0 のときの需要量は Q_0 である。よって、消費者の実際の支払額は $P_0O \times OQ_0$ = 四角形 OP_0EQ_0 で示される。
- よって、a = 「正」、b = 「誤」、c = 「正」となり、イが正解である。

第12問

供給曲線および生産者余剰に関する問題である。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

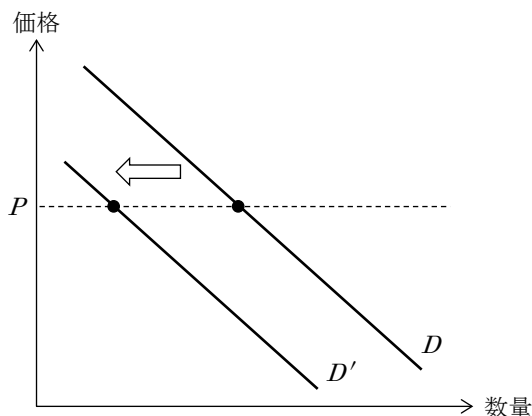
- a ○：正しい。限界費用は供給曲線上の点から横軸までの距離で示される。供給曲線が右上がりであるため、生産量が拡大すると、限界費用は増加することがわかる。
- b ○：正しい。生産者が必要最低限回収しなければならない費用の合計は可変費用である。可変費用は限界費用の合計であり、供給曲線の下側の部分である。よって、価格が P_0 のときの可変費用は三角形 OE_0Q_0 である。
- c ×：生産者余剰は「収入－可変費用」で求められる。価格が P_1 のときの供給量は Q_1 であるから、収入は四角形 $OP_1E_1Q_1$ 、可変費用は三角形 OE_1Q_1 であり、生産者余剰は「四角形 $OP_1E_1Q_1$ －三角形 OE_1Q_1 ＝三角形 OP_1E_1 」である。
- よって、a＝「正」、b＝「正」、c＝「誤」となり、イが正解である。

第13問

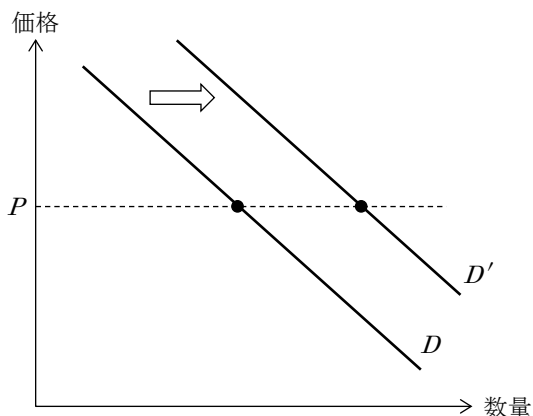
代替財、補完財と需要曲線のシフトに関する問題である。代替財とはある財の価格上昇に対して、もう一方の財の需要量が増加する 2 つの財のことである。また、補完財とはある財の価格上昇に対して、もう一方の財の需要量が減少する 2 つの財のことである。

また、需要曲線は価格が一定で需要量が減少すれば左方にシフトし、需要量が増加すれば右方にシフトする。

《需要曲線が左方へシフト》



《需要曲線が右方へシフト》

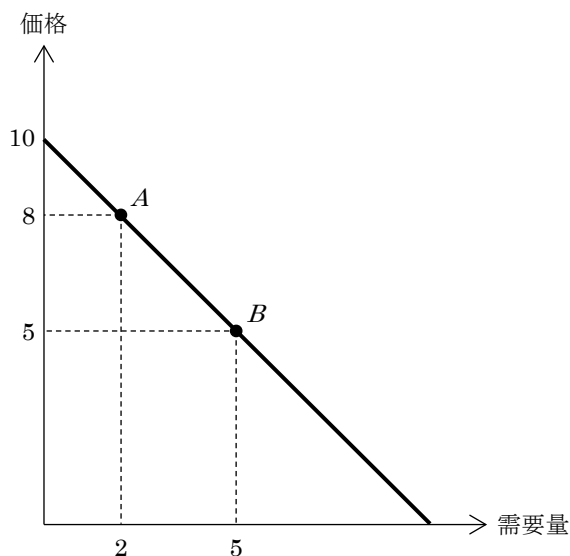


- a × : A 財と B 財が代替財の関係にあるとき、A 財の価格の下落によって、B 財の需要量は減少する。よって、B 財の需要曲線は左方にシフトする。
- b ○ : 正しい。C 財と D 財が補完財の関係にあるとき、C 財の価格の下落によって、D 財の需要量は増加する。よって、D 財の需要曲線は右方にシフトする。
- c ○ : 正しい。A 財と B 財が代替財の関係にあるとき、A 財の価格の上昇によって、B 財の需要量は増加する。よって、B 財の需要曲線は右方にシフトする。
- d × : C 財と D 財が補完財の関係にあるとき、C 財の価格の上昇によって、D 財の需要量は減少する。よって、C 財の需要曲線は左方にシフトする。
- よって、b と c の組み合わせであるウが正解である。

第14問

需要の価格弾力性に関する問題である。需要の価格弾力性とは価格が 1% 変化したときに需要量は何% 変化するかを表すものである。

$$\begin{aligned}\text{需要の価格弾力性}(\varepsilon) &= -\frac{\text{需要の変化率}}{\text{価格の変化率}} = -\frac{\frac{\Delta D}{D}}{\frac{\Delta P}{P}} \\ &= -\frac{\Delta D}{\Delta P} \times \frac{P}{D} \quad (\text{需要曲線の傾きの逆数} \times \frac{\text{価格}}{\text{需要量}})\end{aligned}$$



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

本問の需要曲線の傾きは点 $A(2, 8)$ 、点 $B(5, 5)$ を通る直線であるため、 $\frac{5-8}{5-2} = -1$

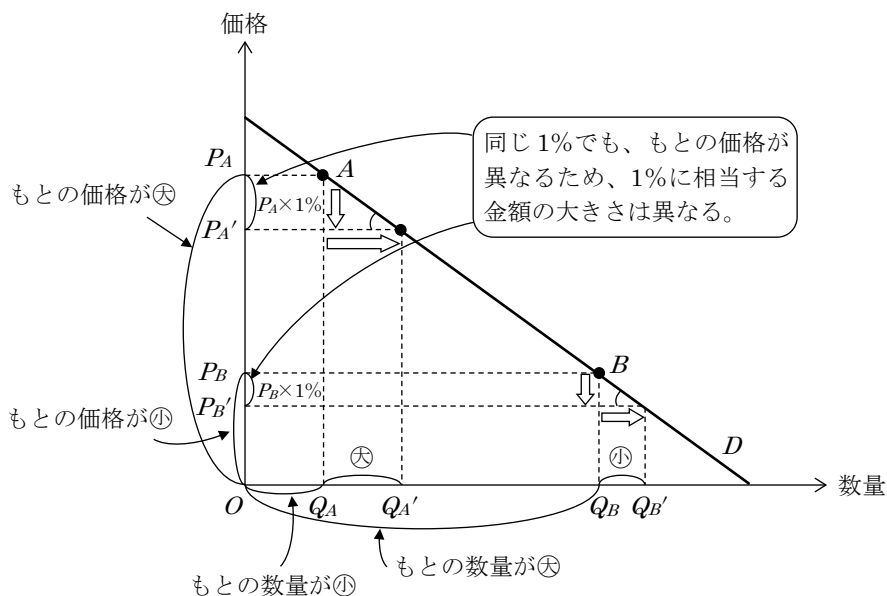
点 A における需要の価格弾力性 $= -(-1) \times \frac{8}{2} = 4$

点 B における需要の価格弾力性 $= -(-1) \times \frac{5}{5} = 1$

よって、ウが正解である。

(別解)

右下がりの直線である同一需要曲線上における複数の点を比較すると、より左上に位置する点のほうが需要の価格弾力性が大きくなる。本問において、点 A の需要の弾力性は点 B の需要の弾力性よりも大きい。これを満たす選択肢はウのみである。

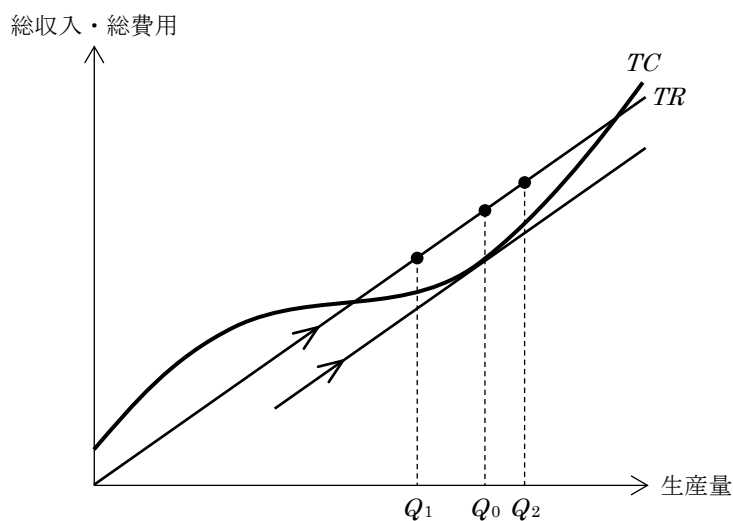


第15問

総収入曲線と総費用曲線に関する問題である。

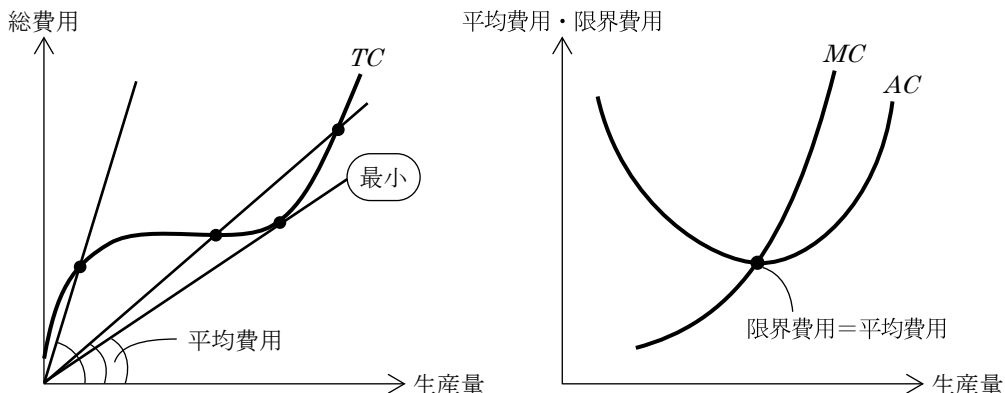
(設問 1)

費用関数に関する問題である。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

- a ○ : 正しい。総費用は可変費用と固定費用の和である。生産量がゼロのとき、可変費用は発生しないため、総費用と固定費用が一致する。
- b ○ : 正しい。限界費用は総費用曲線への接線の傾きの大きさであり、平均費用は原点と総費用曲線上の点を結んだ直線の傾きの大きさである。そして、原点を通る直線と総費用曲線との接点において平均費用は最小化し、このとき平均費用と限界費用は一致する。

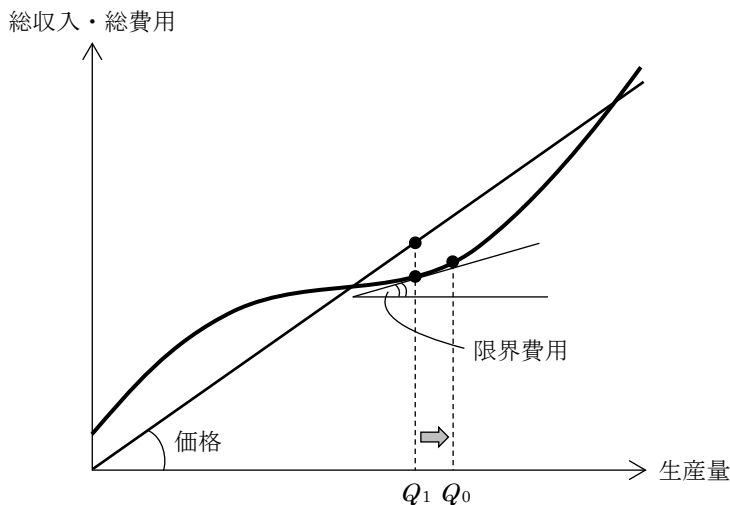


- c × : b にあるように、平均費用は生産量がゼロから最小になる点まで減少するが、その後増加していく。
- よって、a = 「正」、b = 「正」、c = 「誤」となり、イが正解である。

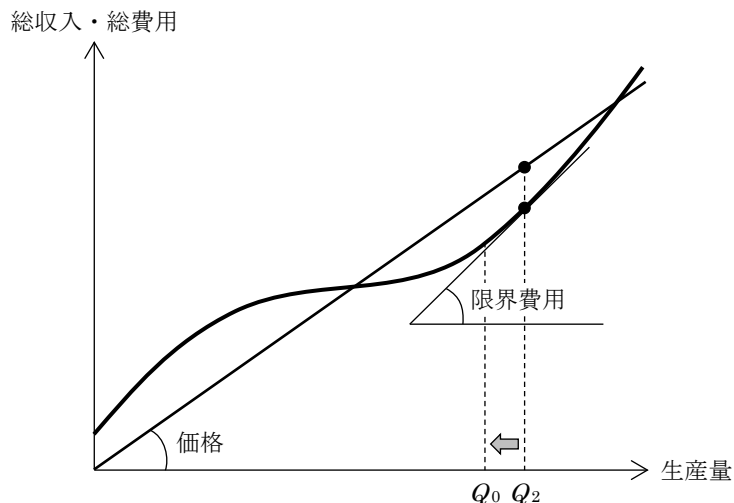
(設問 2)

完全競争企業の利潤に関する問題である。完全競争企業は「価格＝限界費用」となるように生産量を決める（利潤最大化条件）。

- a ○ : 正しい。総収入曲線の傾きは価格を、総費用曲線の接線の傾きは限界費用を表している。
- 下図のように、総収入曲線の傾きは、総費用曲線の接線の傾きより大きく、価格（生産量を 1 単位増加させたときに追加的に得られる収入）が限界費用（生産量を 1 単位増加させたときに追加的に発生する費用）を上回っているため、生産を増やせば利潤が増加する。



- b ○ : 正しい。総収入曲線の傾きは価格を、総費用曲線の接線の傾きは限界費用を表している。総収入曲線の傾きと、総費用曲線の接線の傾きが等しいということは「価格＝限界費用」の状態であり、利潤最大化条件を満たしている。
- c ○ : 正しい。総収入曲線の傾きは価格を、総費用曲線の接線の傾きは限界費用を表している。下図のように、総収入曲線の傾きは、総費用曲線の接線の傾きより小さく、限界費用が価格を上回っているため、生産を減らせば利潤は増加する。



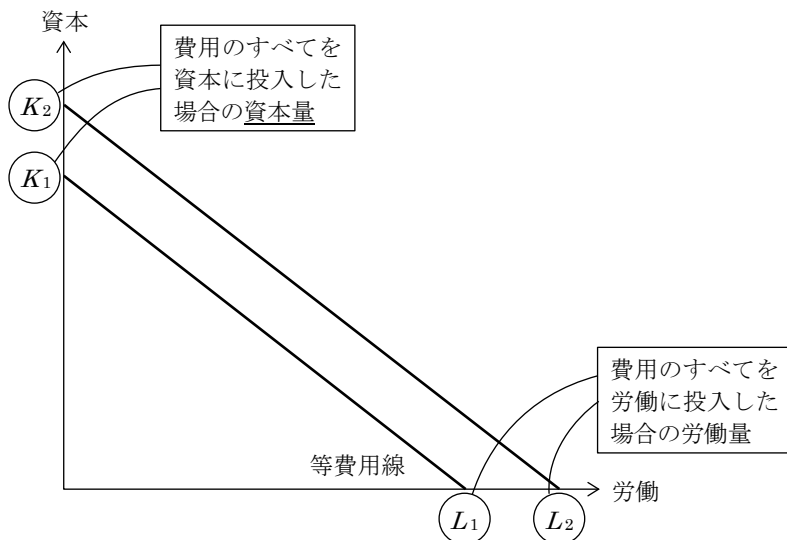
よって、a = 「正」、b = 「正」、c = 「正」となり、アが正解である。

第16問

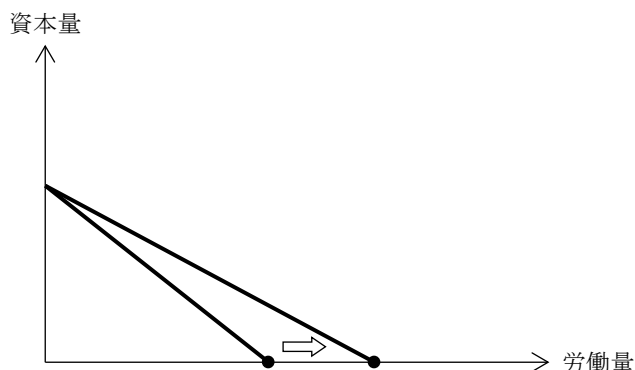
等費用線および等産出量曲線に関する問題である。

(設問 1)

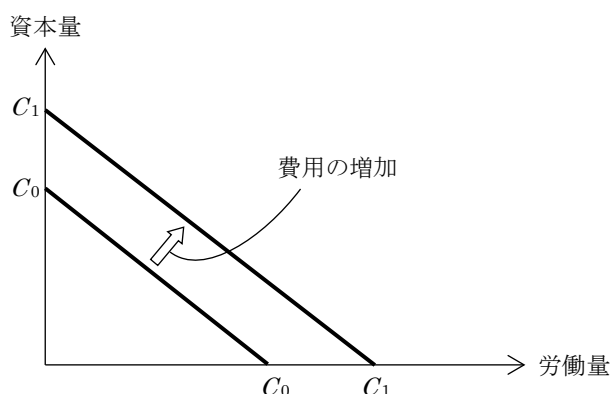
等費用線に関する問題である。等費用線に関する性質は以下のようになっている。



- a ×：賃金下落すると、同じ費用であっても多くの労働量を投入できるため、等費用線の傾きは緩やかに描かれる。



- b ○：正しい。等費用線は総費用が増加すると右方へシフトする。



- c ×：縦軸の切片の値は、資本のみを投入する場合の資本量を表している。よって、a＝「誤」、b＝「正」、c＝「誤」となり、bが正解である。

(設問 2)

等費用線および等産出量曲線に関する問題である。

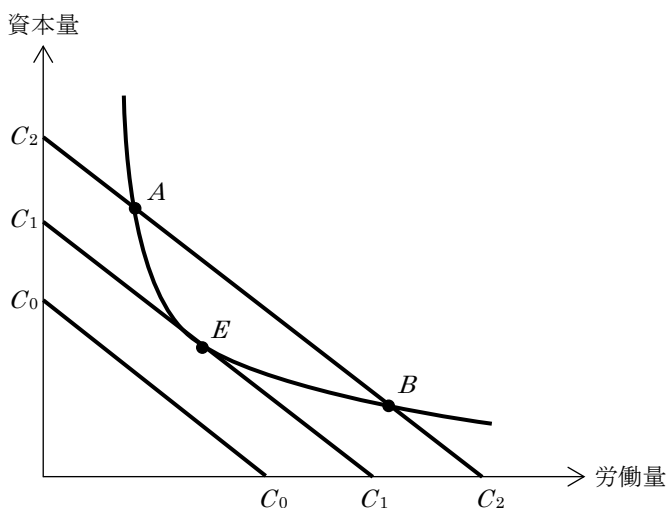
- 等産出量曲線（等量曲線）：生産量が等しくなる資本投入量と労働投入量の組み合わせを結んだものであり、原点に凸の曲線となる。
- 等費用線：費用が等しくなる資本投入量と労働投入量の組み合わせを結んだものであり、右下がりの直線となる。

縦軸に資本投入量（ K ）、横軸に労働投入量（ L ）をとったグラフに、等産出量曲線と等費用線を描き、費用最小化となる資本投入量（ K ）と労働投入量（ L ）を見るものが等量曲線－等費用線モデルである。

同一の等産出量曲線（等量曲線）上の点はどこをとっても生産量は等しくなり、より右上に位置する等産出量曲線（等量曲線）のほうが生産量は多くなる。等費用線は、より左下（原点に近い）に位置するもののほうが費用は小さくなる。したがって、等産出量曲線（等量曲線）を一定としたとき、費用最小となる資本投入量と労働投入量の組み合わせは、等産出量曲線（等量曲線）と等費用線がちょうど接する接点に対応する水準ということとなる。

<2財モデルと等量曲線－等費用線モデルにおける各要素の対応関係>

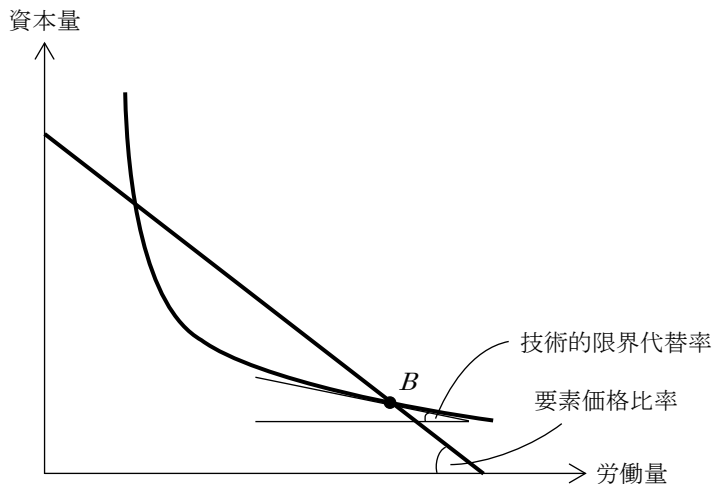
2財モデル	等量曲線－等費用線モデル
無差別曲線	等産出量曲線（等量曲線）
無差別曲線への接線の傾き ＝限界代替率 （ x 財を 1 単位減少させたとき、効用を維持するために必要な y の増加量）	等産出量曲線（等量曲線）への接線の傾き ＝技術的限界代替率 （労働投入量が 1 単位増加したとき、生産量を維持する前提で減らせる資本投入量）
予算制約線	等費用線
予算制約線の傾き ＝両財の価格比 $(-\frac{P_x}{P_y})$	等費用線の傾き ＝要素価格比率 $(-\frac{\text{労働の要素価格（賃金率）}}{\text{資本の要素価格}})$
最適消費点	費用最小化点
効用最大化の条件 無差別曲線への接線の傾き＝予算制約線の傾き →無差別曲線と予算制約線の接点	費用最小化の条件 等産出量曲線への接線の傾き＝等費用線の傾き →等産出量曲線と等費用線の接点



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

- a ○：正しい。点 E は図の等産出量曲線において、最も総費用が少ない点（費用最小化点という。）である。点 E は点 A よりも労働量が多く、資本量が少ない状態である。

- b ×：技術的限界代替率は等産出量曲線への接線の傾きの大きさであり、要素価格比率は等費用線の傾きの大きさである。点 B では等産出量曲線への接線の傾きの大きさは、等費用線の傾きの大きさより小さいため、技術的限界代替率が要素価格比率より小さい。



- c ○：正しい。c の文章を補うと、点 E では、要素価格 1 単位当たりの資本の限界生産物と労働の限界生産物が均等化する。
よって、a = 「正」、b = 「誤」、c = 「正」となり、イが正解である。

【参考】

資本の変化分を ΔK 、労働の変化分を ΔL 、資本の限界生産物を MP_K 、労働の限界生産物を MP_L 、資本の要素価格（レンタル価格）を R 、労働の要素価格（賃金率）を W とする。

$$\text{技術的代替率} = -\frac{\Delta K}{\Delta L} \text{ (接線の傾き)} \quad \cdots \textcircled{1}$$

また、資本の変化による資本による産出量の変化は $\Delta K \times MP_K$ 、労働の変化による労働による産出量の変化は $\Delta L \times MP_L$ である。同一の等産出量曲線であれば、資本や労働の変化があっても同一の産出量となるため、

$$\Delta K \times MP_K = \Delta L \times MP_L \quad \cdots \textcircled{2}$$

$$\frac{\Delta K}{\Delta L} = \frac{MP_L}{MP_K} \text{ (両辺を } \Delta L \times MP_K \text{ で除す)}$$

$$\text{さらに、要素価格比率は等費用線の傾き} = -\frac{W}{R} \quad \cdots \textcircled{3}$$

点 E では、要素価格比率 = 技術的代替率であるから、 $\textcircled{1} = \textcircled{2} = \textcircled{3}$ が成り立つ。

$$\text{よって、} \frac{MP_L}{MP_K} = \frac{W}{R}$$

$$\text{両辺に } \frac{MP_K}{W} \text{ を乗じて、} \frac{MP_L}{W} = \frac{MP_K}{R}$$

これより、要素価格 1 単位当たりの資本の限界生産物と労働の限界生産物が均等化することがわかる。

第17問

完全競争と不完全競争における市場の特徴に関する問題である。完全競争市場と不完全競争市場（独占市場・寡占市場・独占的競争市場）をまとめた表が以下のものである。

	完全競争市場	独占	寡占	独占的競争
売り手、買い手ともに多数存在	○	× (1社)	× (少数)	○
財の同質性	○	－ (1社しかない)	○× (ある場合とない場合がある)	× (ある程度の差別化)
財に関する情報の完全性	○	○	○	○
市場への参入・退出の自由	○	×	×	○

- a ×：完全競争市場の売り手は多数であることは正しい。しかし、独占的競争市場においても売り手は多数存在する。
- b ○：正しい。プライス・テイカーとは自らの行動が市場価格に影響を与えず、市場で決まる価格を受け入れるしかない経済主体のことをいう。そして、すべての参加者がプライス・テイカーである市場を完全競争市場という。また、プライス・メイカーとは価格支配力をもつ主体のことであり、プライス・メイカーがいる市場のことを不完全競争市場という。
- c ×：完全競争市場の売り手が同質財のみを生産することは正しい。しかし、不完全競争市場における売り手である独占的競争企業は差別化された財を生産する。
- よって、a＝「誤」、b＝「正」、c＝「誤」となり、エが正解である。

第18問

比較優位と機会費用に関する問題である。絶対優位、比較優位を把握しやすくするために、おにぎりサンドイッチそれぞれを1個作る時間に表を書きかえる。

	おにぎり	サンドイッチ			おにぎり	サンドイッチ
Aさん	10個/30分	6個/30分		Aさん	3分	5分
Bさん	6個/30分	2個/30分		Bさん	5分	15分

	おにぎり	サンドイッチ			おにぎり	サンドイッチ
Aさん	3分	5分		Aさん	1	$\frac{5}{3}$
Bさん	5分	15分		Bさん	1	3

- a ○：正しい。機会費用とはほかの選択を行うことで得られなくなる利益である。Aさんにとって、おにぎりを1個作ることで3分の時間がかかる。この3分をサンドイッチの生産にあてれば、サンドイッチは $\frac{3}{5}$ 個作ることができる。つまり、おにぎりを1個作ることの機会費用は、サンドイッチ $\frac{3}{5}$ 個である。

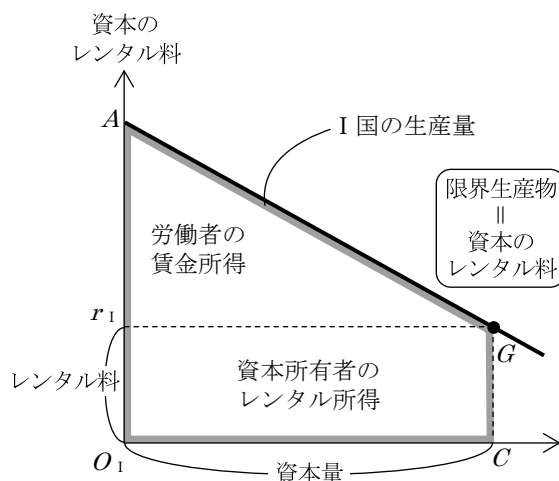
- b × : Bさんにとって、おにぎりを1個作ることで5分の時間がかかる。この5分をサンドイッチの生産にあてれば、サンドイッチは $\frac{1}{3}$ 個作ることができる。つまり、おにぎりを1個作るものの機会費用は、サンドイッチ $\frac{1}{3}$ 個である。
- c × : おにぎり1個の生産にAさんは3分、Bさんは5分を要する。また、サンドイッチ1個の生産にAさんは5分、Bさんは15分を要する。おにぎりサンドイッチを作ることの両方に絶対優位を持っているのは、Aさんである。
- d ○ : 正しい。Aさんはサンドイッチの生産におにぎりの $\frac{5}{3}$ 倍の時間を要する。また、Bさんはサンドイッチの生産におにぎりの3倍の時間を要する。よって、サンドイッチの生産はAさんに比較優位があり、おにぎりの生産にはBさんに比較優位がある。
- よって、aとdの組み合わせが正しく、イが正解である。

第19問

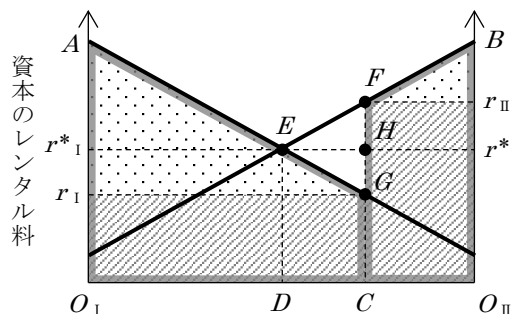
資本移動の自由化の効果に関する問題である。生産要素の最適投入の条件により、資本の限界生産物と資本のレンタル料が一致する水準に資本投入量を決定する。I国の生産量（限界生産物の合計）は O_1AGC であり、そのうち資本所有者は「レンタル料×資本量」である四角形 O_1r_1GC が、労働者には残りの三角形 r_1AG が分配される（図1）。同様にII国の生産量が O_2BFC であり、そのうち資本所有者は四角形 O_2r_2FC 、労働者には三角形 r_2FB が分配される（図2）。

次に、資本移動が自由化されたとする。資本移動の自由化により、レンタル料が安いI国からレンタル料が高いII国への資本移動が生じる（資本所有者はより高い収益を求めてレンタル料が高いII国へ投資をする）。そして、資本のレンタル価格はI国が r^*_1 、II国が r^*_2 と均等化する。資本移動の結果、I国の生産物の合計は四角形 O_1AED であり、そのうち資本所有者は四角形 $O_1r^*_1ED$ （ $O_1r^*_1 \times O_1D$ ）、労働者は三角形 r^*_1AE が分配される。また、II国の生産物の合計は四角形 O_2BED であり、そのうち資本所有者は四角形 $O_2r^*_2ED$ （ $O_2r^*_2 \times O_2D$ ）、労働者は三角形 r^*_2BE が分配される（図3）。

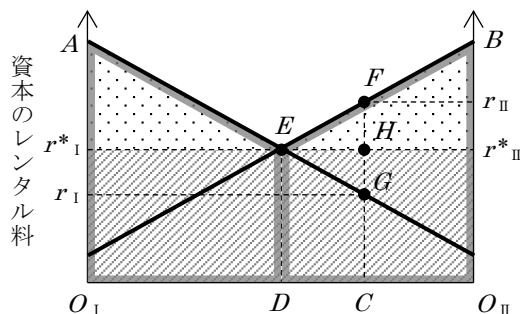
<図1>



<図2>



<図3>



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

- a ○：正しい。
- b ×：資本移動の結果、労働者の賃金所得は、I 国では三角形 $r^*_I AE$ に減少し、II 国では三角形 $r^*_{II} BE$ に増加する。
- c ×：資本移動の結果、資本所有者のレンタル所得は、I 国では四角形 $O_I r^*_I ED$ になり、II 国では $O_{II} r^*_{II} ED$ となる。
- d ○：資本移動の自由化によって、資本移動前にどちらの国にも属していなかった三角形 EFG の分だけ、世界全体の所得が増加する。
- よって、a と d の組み合わせが正しく、ウが正解である。

第20問

ゲーム理論に関する問題である。

		B 国	
		環境保護	経済成長
A 国	環境保護	(500 , 500)	(-500 , 1,000)
	経済成長	(1,000 , -500)	(0 , 0)

※解説の便宜上、一部加筆・修正。

●A 国の意思決定

- ① B 国が「環境保護」を選択することを想定した場合

- ・「環境保護」を選択 → 「500」の利得
- ・「経済成長」を選択 → 「1,000」の利得

→ A 国は、「経済成長」を選ぶ。

- ② B 国が「経済成長」を選択することを想定した場合

- ・「環境保護」を選択 → 「-500」の利得
- ・「経済成長」を選択 → 「0」の利得

→ A 国は、「経済成長」を選ぶ。

A 国は、B 国の選択にかかわらず、「経済成長」を選ぶ。
→ 「経済成長」は A 国の支配戦略となる。

●B 国の意思決定

- ① A 国が「環境保護」を選択することを想定した場合

- ・「環境保護」を選択 → 「500」の利得
- ・「経済成長」を選択 → 「1,000」の利得

→ B 国は、「経済成長」を選ぶ。

- ② A 国が「経済成長」を選択することを想定した場合

- ・「環境保護」を選択 → 「-500」の利得
- ・「経済成長」を選択 → 「0」の利得

→ B 国は、「経済成長」を選ぶ。

B 国は、A 国の選択にかかわらず、「経済成長」を選ぶ。
→ 「経済成長」は B 国の支配戦略となる。

- ア ○：正しい。A 国が「環境保護」を優先させる政策を選んだ場合、B 国が「環境保護」を優先させる政策を選ぶと「500」の利得、「経済成長」を優先させる政策を選ぶと「1,000」の利得を得る。
- イ ×：両国が協調して「環境保護」を優先させる政策から、どちらかの国が利得をさらに高めるためには「経済成長」を選択することで、その国は「500」の利得から「1,000」の利得を得ることになる。つまり、両国が協調して「環境保護」を優先させる政策を選んだ場合、自国の利得をさらに高めるためには、戦略を変える必要がある。

- ウ ×：最適反応とは、プレイヤーが自らの利得を最大にするために最適な戦略をとることである。
このゲームにおける A 国の最適反応は B 国が「環境保護」、「経済成長」のどちらであっても、「経済成長」を優先させる政策を選ぶ場合である。
- エ ×：ナッシュ均衡とは、各プレイヤーが最適な戦略をとりあっている状態であり、本問ではともに「経済成長」を優先させる政策をとる組み合わせである。
よって、アが正解である。

第21問

情報の非対称性がもたらす逆選択に関する問題である。逆選択は性質に関する情報の非対称性がある場合において契約前に発生する。また、モラルハザードは行動に関する情報の非対称性がある場合において契約後に発生する。

- a ×：自動車保険における免責事項（保険会社が責任を免れる事項）には、保険の契約後に生じるモラルハザードを減らす効果期待できると考えられる。免責事項があることで、自動車保険に加入したドライバーが適切でない運転をすることを抑えることにつながる。
- b ○：正しい。任意保険では、病気になるリスクの高い人のみが加入するという逆選択が発生し、保険市場が成立しない場合が考えられる。しかし、強制保険とすることで、病気になるリスクの低い人も加入することになるため、逆選択を減らす効果が期待できる。
- c ○：正しい。推薦状により情報を持つ応募者から情報を持たない企業に情報を開示することで逆選択を減らす効果が期待できる。

よって、a＝「誤」、b＝「正」、c＝「正」となり、ウが正解である。

問題		解答	配点
第 1 問		イ	4
第 2 問		イ	4
第 3 問		イ	4
第 4 問		イ	4
第 5 問		ウ	4
第 6 問		エ	4
第 7 問		ウ	4
第 8 問		イ	4
第 9 問		エ	4
第10問		イ	4
第11問		ウ	4
第12問	(設問 1)	ウ	4
	(設問 2)	ウ	4

問題		解答	配点
第13問	(設問 1)	イ	4
	(設問 2)	ウ	4
第14問		エ	4
第15問		ウ	4
第16問		エ	4
第17問		エ	4
第18問		ア	4
第19問		ア	4
第20問		ウ	4
第21問		エ	4
第22問		エ	4
第23問		イ	4

問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。

https://www.j-smeca.jp/contents/010_c_/shikenmondai.html

作成日：令和4年8月8日(月)

※解答・配点は一般社団法人中小企業診断協会の発表に基づくものです。

正解・配点について、個々のお問い合わせには応じられません。

【解 説】

令和4年度の難易度は令和3年度に比べて難しい。令和3年度と比較すると、制度会計からの出題が増えた。制度会計においては、学習知識があまりなくてもその場での対応で正答可能な問題もあれば、一部に詳細論点からの出題も見られ、対応のしやすさにバラツキがある。管理会計においては、基礎的な知識で対応可能な問題であった。ファイナンスにおいては、頻出論点からの出題が減り、学習済みの論点においても問われている内容が難しい問題が散見された。以上のことから難易度が上がっていると判断される。

令和5年度の対策は、次のとおりである。管理会計は、制度会計と比較して、従来から出題されている領域が繰り返し問われているため、過去問題を中心とした対策が有効である。また、ファイナンスについては、未学習項目は少なく、過去問題を中心とした学習を進めることで十分に対応可能である。一方、制度会計は、ファイナンスや管理会計と比較して、出題される領域のバラツキが大きい。したがって、基礎的な問題を得点できる力を身に付ければ十分である。本科目は、領域が多岐にわたるため、頻出・基礎的な領域を優先的に身に付けることが得策である。また、全体的なこととしては、基礎的な知識を試験問題に適用できるような対応力を問題演習等で磨き上げておく必要がある。

第1問

銀行勘定調整表に関する問題である。決算日において当座預金勘定の決算整理仕訳を行う必要がある。

決算日の月末において、企業の当座預金勘定の残高と銀行側の当座預金口座の残高とが一致しないことがある。そこで、銀行に残高証明書を発行してもらい、その原因を調査し、不一致原因を明らかにする。

企業残高と銀行残高の不一致は、企業又は銀行のいずれかまたは双方に、連絡の未通知（未達）または計算・記帳上の誤り等があることに起因する。なお、一般的な不一致原因は以下のようなものがあり、企業側で決算整理仕訳が必要なものと必要でないものに大別される。

1. 銀行側の原因（当社では適正に処理済み→仕訳不要）

不一致原因	内 容	銀行勘定調整表における 加算・減算
時間外預入	当社は銀行に現金を預け入れたが、銀行では閉店後であったため、翌日に入金処理を行った。	銀行側・加算
未取立小切手	当社は銀行に対して小切手の取立依頼をして入金処理を行ったが、銀行では取立が完了していない。	銀行側・加算
未取付小切手	当社は小切手を振り出して支払先に交付したが、銀行には未呈示のままとなっている。	銀行側・減算

2. 当社側の原因→決算整理仕訳

不一致原因	内 容	銀行勘定調整表における 加算・減算
未渡小切手	当社では小切手を振り出して出金処理を行ったが、支払先には未渡のままとなっている。	当社側・加算
振込未記帳	銀行に当座振込がされたが、当社ではその通知を受けていないため入金処理は行っていない。	当社側・加算
引落未記帳	銀行で当座引落がされたが、当社ではその通知を受けていないため出金処理を行っていない。	当社側・減算
誤記帳	当社で取引金額等を誤って入金処理または出金処理した。	当社側・加算または減算

本問で示されている①は未取付小切手なので銀行側・減算、②は振込未記帳なので当社側・加算、③未取立小切手なので銀行側加算、④は引落未記帳なので当社側・減算で処理をする。

銀行勘定調整表を記すと以下のとおりである（単位：円）。

当座預金勘定残高	500,000	銀行の証明書残高	480,000
②振込未記帳	+150,000	①未取付小切手	-80,000
④引落未記帳	-50,000	③未取立小切手	+200,000
修正後の残高	<u>600,000</u>	修正後の残高	600,000

よって、イが正解である。

第2問

財政状態（貸借対照表）に関する問題である。各商店の増築前の財政状態は次のとおりである。

資産	負債
2,000 万円	500 万円
	純資産
	1,500 万円※
	※2,000－500＝1,500

各商店の支払いの内訳から財政状態を考える。

<A 店>

・全額（800 万円）を自店の現金で支払った。

(借) 建	物	800	(貸) 現	金	800
-------	---	-----	-------	---	-----

よって、財政状態は次のとおりである。

資産	負債
2,000 万円※	500 万円
※2,000＋800－800＝2,000	純資産
	1,500 万円※

<B 店>

・建築費の半額を銀行より借り入れ、残額を自店の現金で支払った。

① 銀行からの借り入れ

(借) 現	金	400	(貸) 借	入	金	400
-------	---	-----	-------	---	---	-----

② 増築の支払い

(借) 建	物	800	(貸) 現	金	800
-------	---	-----	-------	---	-----

よって、財政状態は次のとおりである。

資産	負債
2,400 万円※	900 万円※
※2,000＋400＋800－800＝2,400	※500＋400＝900
	純資産
	1,500 万円

<C店>

- ・全額、銀行からの借り入れであった。

① 銀行からの借り入れ

(借) 現	金	800	(貸) 借	入	金	800
-------	---	-----	-------	---	---	-----

② 増築の支払い

(借) 建	物	800	(貸) 現	金	800
-------	---	-----	-------	---	-----

よって、財政状態は次のとおりである。

資産	負債
	1,300 万円※
2,800 万円※	※500+800=1,300
※2,000+800+800-800	純資産
=2,800	1,500 万円

よって、イが正解である。

第3問

収益認識のタイミングに関する問題である。特殊商品販売（特殊な形態で行われる商品販売）における収益認識のタイミングが問われている。

ア ×：委託販売は、原則として販売基準（受託者販売日基準）であり受託者が委託品を販売した時点に収益を認識する。

イ ○：正しい。割賦販売は、原則として販売基準であり商品等を引き渡した時点で収益を認識する。

ウ ×：試用販売は、販売基準（買取意思表示基準）であり買取りの意思表示があった時点で収益を認識する。

エ ×：予約販売は、販売基準であり商品の引渡しまたは役務の給付が完了した時点で収益を認識する。

よって、イが正解である。

第4問

外貨建取引に関する問題である。外貨建取引の主な会計処理は以下のとおりである。

1. 取引発生時の会計処理

外貨建取引は、原則として、その取引発生時の為替相場による円換算額をもって記録する。

2. 決済時の会計処理

外貨建金銭債権債務等の決済（外国通貨の円転換を含む）にともなう現金収支額は、原則として決済時の為替相場による円換算額をもって記録する。この場合に生じた差額は、為替差損益として処理する。

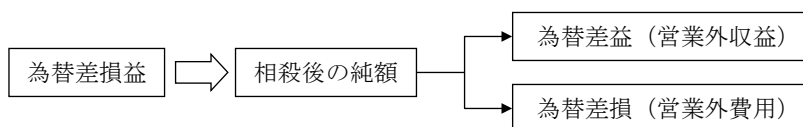
3. 決算時の会計処理（換算替え）

外貨建ての資産および負債のうち貨幣項目（外国通貨および外貨預金を含む外貨建金銭債権債務）について、決算時の為替相場による円換算価額に換算替えする。このときに生じた差額は為替差損益とする。

分 類		項 目	貸借対照表価額
貨幣項目	貨幣性資産	外国通貨 受取手形 売掛金 貸付金 など	決算時の為替相場による円換算額に換算替える。
	貨幣性負債	支払手形 買掛金 借入金 など	
非貨幣項目	非貨幣性資産	棚卸資産 前払金 有形固定資産 無形固定資産 など	決算時の為替相場による円換算額に換算替えない。 (取引時または発生時の為替相場による円換算額が貸借対照表価額となる)
	非貨幣性負債	前受金 など	

ア ×：外貨建の前払金・前受金については、決算時の直物為替レートによる換算替えはしない（取引時または発生時の為替相場による円換算額が貸借対照表価額となる）。

イ ○：正しい。為替差損益は、原則として、損益計算書上、営業外収益または営業外費用の区分に純額で表示する。



ウ ×：在外支店の外貨建項目については、原則として上記のような貨幣・非貨幣法の考え方を取り入れている。そのため、必ずしも貸借対照表項目を決算日の直物為替レートにより換算するわけではない。

エ ×：二取引基準とは、当初の外貨建取引と事後的に行われた決済取引または換算替えを別々の取引として扱う考え方である。なお、この考え方にもとづけば、決済または換算替えによって生じた為替差異は、当初の取引高とは区別されて独立した損益の勘定（為替差損益）として処理されることになり、「外貨建取引等会計処理基準」で採用されている考え方である。

よって、イが正解である。

第5問

貸借対照表における無形固定資産に関する問題である。無形固定資産とは、具体的な形態を持たない資産のことである。

ア ×：受注制作のソフトウェアの制作費は、請負工事の会計処理に準じて処理され、無形固定資産に計上されない。

イ ×：人的資産については、企業が保有している価値ではあるが、恣意性の介入により資産としての客観的な評価ができないことなどから、無形固定資産に計上されない。

ウ ○：正しい。減損会計の適用対象資産は、固定資産に分類される資産であり、有形固定資産に属する建物・機械装置・土地等や無形固定資産に属するのれん等、さらに投資その他の資産に属する投資不動産等が適用対象となる。

エ ×：法律上の権利である特許権、商標権などは、法定償却期間にわたり、残存価額をゼロとする定額法により償却し、のれんについては、20年以内のその効果の及ぶ期間にわたって、定額法その他の合理的な方法により規則的に償却する。

よって、ウが正解である。

第6問

原価計算における非原価項目に関する問題である。製造原価、販売費及び一般管理費以外の費用を非原価項目といい、基本的には営業外費用や特別損失がこれに該当する。これら非原価項目は製品の原価を計算していくうえで、原価に含めてはいけないので注意する必要がある。

[参考]

非原価項目とは、原価計算制度において、原価に算入しない項目をいい、おおむね次のような項目である。

(一) 経営目的に関連しない価値の減少

1 次の資産に関する減価償却費、管理費、租税等の費用

(1) 投資資産たる不動産、有価証券、貸付金等

(2) 未稼働の固定資産

(3) 長期にわたり休止している設備

(4) その他経営目的に関連しない資産

2 寄付金等であって経営目的に関連しない支出

3 支払利息、割引料、社債発行割引料償却、社債発行費償却、株式発行費償却、設立費償却、開業費償却、支払保証料等の財務費用

4 有価証券の評価損および売却損

(二) 異常な状態を原因とする価値の減少

1 異常な仕損、減損、たな卸減耗等

2 火災、震災、風水害、盗難、争議等の偶発的事故による損失

3 その他訴訟費用など

(三) 税法上とくに認められている損金算入項目

1 価額変動準備金繰入額

2 租税特別措置法による償却額のうち通常の償却範囲額をこえる額

(四) その他の利益剰余金に課する項目

1 法人税、所得税、都道府県民税、市町村民税

2 配当金など

よって、エが正解である。

第7問

繰越欠損金の計上（税効果会計）に関する問題である。税務上、単年度の課税所得がマイナスとなり税務上の欠損金が生じた場合、その発生年度の翌期以降で繰越期限切れとなるまでの期間（「繰越期間」という）に課税所得が生じた場合には、課税所得を減額することができる。繰越欠損金とは、この制度により将来に繰り越す欠損金をいう。

繰越欠損金は、将来の課税所得を減少させ、税金負担額を軽減することができると認められるものであり、「繰越欠損金額×実効税率」について税効果会計を適用する（将来減算一時差異として処理する）。

(借) 繰延税金資産

120

(貸) 法人税等調整額

120

※ 繰越欠損金 $400 \times$ 実効税率 $30\% = 120$

よって、ウが正解である。

第8問

従業員の給料・賞与支払時の預り金に関する問題である。企業は、従業員個人の収入である給料に課される所得税や、従業員が負担する社会保険料等を、給料から差し引いて預かり、これらを後日、従業員に代わって納付する。

健康保険や厚生年金などの社会保険料の掛け金は、本来は従業員個人が支払うものであるが、原則として、雇用主である企業が半額以上を負担することになっている。

従業員の負担分は、企業が給料を支払うときに所得税と同じように預かる。そして、企業が年金事務所等に社会保険料を納めるときには、預かった従業員負担分と事業主分をあわせて納付する。この時の、社会保険料の事業主負担分は法定福利費勘定で処理する。

たとえば、仕訳例は次のとおりである。

- ① 給料総額 100 万円から源泉所得税、社会保険料等の 30 万円を控除し、残額を現金で支払った。

(借) 給料	100	(貸) 預り金	30
		現金	70

- ② 社会保険料の預り金 12 万円と企業負担分 12 万円を合わせて現金で納付した。

(借) 預り金	12	(貸) 現金	24
法定福利費	12		

よって、イが正解である。

第9問

退職給付会計に関する問題である。退職給付会計は、労働対価等の事由にもとづき、企業が将来負担すべき退職給付額のうち、期末までに発生している部分を退職給付に関する債務として財務諸表に計上するものである。退職給付会計を適用することにより、積み立てた資産の運用利回りの低下や資産の含み損などによる年金資産の積立不足の状況が明らかになる。年金資産の積立不足は、将来的には企業の年金給付コストの増加により財政状態を悪化させるおそれがあり、投資情報や企業経営の視点から重要性が高まっている。

ア ○：正しい。年金資産とは、特定の退職給付制度のために、その制度について企業と従業員との契約（退職金規定等）等に基づき積み立てられた一定の要件を満たした特定の資産のことであり、外部積立の資産も年金資産とみなされる。

イ ○：正しい。退職給付費用として損益計算書に計上され、費用処理される。

ウ ○：正しい。退職給付債務とは、一定の期間にわたり労働を提供したこと等の事由に基づいて、退職以後に従業員に支給される給付のうち、認識時点までに発生していると認められるものをいい、割引計算により測定される。また、退職給付制度の終了は、退職金規程の廃止、厚生年金基金の解散、基金型確定給付企業年金の解散又は規約型確定給付企業年金の終了のように退職給付制度が廃止される場合や、退職給付制度間の移行又は制度の改訂により退職給付債務がその減少分相当額の支払等を伴って減少する場合が考えられる。終了の仕方により、会計処理はいくつかのパターンが考えられるが、年金資産の支給や事業主からの支払いなどにより資産が減少するとともに終了分の退職給付債務が減少する。

エ ×：年金資産は退職給付の支払いのためのみに使用されることが制度的に担保されていることなどから、これを収益獲得のために保有する一般の資産と同様に企業の貸借対照表に計上することには問題があり、かえって、財務諸表の利用者に誤解を与えるおそれがあると考えられる。そのため、年金資産は退職給付債務から控除され、貸借対照表に計上されない。

よって、エが正解である。

第10問

自己株式に関する問題である。自己株式とは、会社が株式を発行した後に自社が発行した株式を取得した場合の当該株式をいう。

ア ×：自己株式を取得した場合には、取得原価をもって、純資産の部の株主資本から控除する形式で表示するため、他社の株式を取得した場合とは処理が異なる。なお、当社の自己株式取得時の仕訳を示すと、次のとおりである。

(借) 自 己 株 式	××	(貸) 現 金 預 金	××
-------------	----	-------------	----

イ ○：正しい。自己株式の取得はアの選択肢の解説のとおり、株主資本から控除するため純資産の減少として処理される。次に、自己株式を売却（処分）した場合と株式を発行する場合とでは、会社法上とるべき手続きは同一であり、株式を発行する場合には資本金または資本準備金に関する事項を定めること以外に、両者の手続きに相違はない（どちらも純資産の増加の処理となる）。なお、当社の自己株式を売却した場合の仕訳を示すと、次のとおりである。

(借) 現 金 預 金	××	(貸) 自 己 株 式	××
-------------	----	-------------	----

ウ ×：自己株式の消却とは、自己株式の効力を絶対的に消滅させることをいう。自己株式を消却した場合には、消却手続きが完了したときに、消却の対象となった自己株式の帳簿価額をその他資本剰余金から減額する。なお、当社の自己株式消却時の場合の仕訳を示すと、次のとおりである。

(借) その他資本剰余金	×××	(貸) 自 己 株 式	×××
--------------	-----	-------------	-----

エ ×：ウの解説の仕訳のとおり、資産が減少することはない。
よって、イが正解である。

第11問

機械の取得原価（減価償却）に関する問題である。

定額法の減価償却費は「(取得原価－残存価額) ÷ 耐用年数」と計算する。残存価額と耐用年数は与えられているため、ここから取得原価を推定する必要がある。

この機械は、取得日が×1年4月1日であるため、取得から当期首までに4年が経過した状態である(4年分の償却が済んでいる状態である)。したがって、取得原価は以下のとおり推定することができる(取得原価をXとおく)。

$$\begin{aligned} \text{機械の取得原価：} X - \frac{4}{10} X &= 216,000 \\ \frac{6}{10} X &= 216,000 \\ X &= \underline{360,000 \text{ 円}} \end{aligned}$$

よって、ウが正解である。

第12問

CVP分析に関する問題である。

(設問1)

直接原価計算を採用した場合の営業利益が問われている。営業利益までの計算を記すと次のとおりである。

売上高：1,000 円/個 × 800 個 = 800,000 円

変動費：(240 + 160 + 100 + 100) 円/個 × 800 個 = 480,000 円

固定費：200,000 円＋50,000 円＝250,000 円

営業利益：800,000 円－480,000 円－250,000 円＝70,000 円

よって、ウが正解である。

(設問 2)

損益分岐点売上高が問われている。(設問 1) の数値を用いて、「 $S - \alpha S - FC = P$ 」より損益分岐点売上高を計算すると次のとおりである。

$$\alpha : 480,000 \div 800,000 = 0.6$$

$$S : S - 0.6S - 250,000 \text{ 円} = 0 \quad \therefore S = \underline{625,000 \text{ 円}}$$

よって、ウが正解である。

第13問

資金繰り表に関する問題である。

(設問 1)

金融機関からの借入れ金額が問われている。条件は、6 月末の時点で資金残高が 200 万円を下回らないようにすることである。

与えられている条件より、表中のカッコ内を計算して対応する。

6 月の現金仕入：1,600 万円×60%＝960 万円

支出合計：960＋540＝1,500 万円

したがって、

前月末残高：470 万円

収入合計：1,040 万円

支出合計：1,500 万円

となり、このままでは資金残高が 10 万円となる。

そのため、必要な借入資金は次のとおりである（借入資金を X とする）。

$$\text{借入資金} : 10 + X - 0.05X \geq 200$$

$$0.95X \geq 190$$

$$X \geq \underline{200}$$

よって、イが正解である。

(設問 2)

当座の資金繰り対策が問われている。各状況を整理して対応する。

ア ×：この取り組みにより、前月末残高（5 月末残高）が 620 万円に増加する。しかし、これでは 6 月末残高は 160 万円となり、200 万円を下回る。

イ ×：この取り組みにより、6 月の諸費用支払が 140 万円減少する。しかし、これでは 6 月末残高は 150 万円となり、200 万円を下回る。

ウ ○：正しい。この取り組みにより、6 月の現金仕入れが 480 万円減少する。これにより、6 月末残高は 490 万円となる。

エ ×：この取り組みにより、5 月の現金売上は 300 万円増加するが、6 月の売掛金回収が 300 万円減少する。そのため、これでは 6 月末残高は 10 万円となり、200 万円を下回る。

よって、ウが正解である。

第14問

貸付金の現在価値に関する問題である。貸付金の元本は200万円、貸付期間は5年、毎年、貸付日から1年後より毎年10万円の利息が支払われる。問題より、貸付金の貸付日の現在価値を計算する際の割引率は4%である。タイムテーブルを図示すると、次のようになる。

	2021	2022	2023	2024	2025
現時点	6/30	6/30	6/30	6/30	6/30
現在価値	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
					200万円

毎年6/30の10万円のキャッシュインフローと5年後の元本200万円を割引率4%で割り引いた金額が貸付金の現在価値の金額である（単位：万円）。ただし、5%の複利現価係数と年金現価係数はダミー資料であるため、計算上不要である。

$$\begin{aligned}
 \text{現在価値} &= \frac{10}{1.04} + \frac{10}{1.04^2} + \frac{10}{1.04^3} + \frac{10}{1.04^4} + \frac{10}{1.04^5} + \frac{200}{1.04^5} \\
 &= 10 \times 5 \text{ 年の年金現価係数 } 4.452 + 200 \times 5 \text{ 年の複利現価係数 } 0.822 \\
 &= 44.52 + 164.4 = 208.92 \approx \underline{208.9 \text{ (万円)}}
 \end{aligned}$$

よって、エが正解である。

第15問

ポートフォリオの収益率の標準偏差に関する問題である。過去の本試験では、安全資産とリスク資産を保有した場合のポートフォリオの収益率の標準偏差が問われたことがあったが、本問では2つのリスク資産を保有した場合のポートフォリオの収益率の標準偏差が問われている。

証券Yと証券Zを保有比率aとbで保有した場合の標準偏差（リスク）は次の計算式で表すことができる（数学的証明は割愛する）。

$$\begin{aligned}
 \text{標準偏差（リスク）} D_{YZ} &= \sqrt{a^2 \sigma_Y^2 + b^2 \sigma_Z^2 + 2ab \rho_{YZ} \sigma_Y \sigma_Z} \\
 \sigma_Y &: \text{証券Yの標準偏差} \quad \sigma_Z : \text{証券Zの標準偏差} \\
 \rho_{YZ} &: \text{相関係数}
 \end{aligned}$$

ここで、証券Yと証券Zの収益率の相関係数 ρ_{YZ} はゼロであるため、上記計算式の第3項がゼロとなる。よって、

$$\text{標準偏差（リスク）} D_{YZ} = \sqrt{a^2 \sigma_Y^2 + b^2 \sigma_Z^2}$$

と展開できる。問題の指示より、証券Yと証券Zに等額ずつ分散投資であるため、保有比率aとbはそれぞれ50%（0.5）となる。保有比率、および各証券の標準偏差を代入すれば、

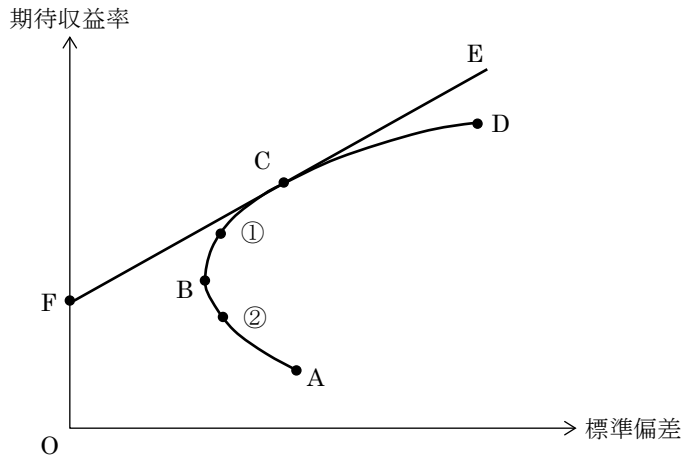
$$\begin{aligned}
 \text{標準偏差（リスク）} D_{YZ} &= \sqrt{0.5^2 \times 10^2 + 0.5^2 \times 20^2} \\
 &= \sqrt{25 + 100} \\
 &= \sqrt{125} \\
 &\approx \underline{11.2 \text{ (\%)}}
 \end{aligned}$$

となる。

よって、ウが正解である。

第16問

証券投資論に関する問題である。安全資産が存在しない場合、および安全資産が存在する場合における効率的フロンティア、投資家のポートフォリオ選択が求められている。



ア ×：安全資産が存在しない場合、効率的フロンティアは曲線 BCDである。グラフ上の①点と②点を比較すると、標準偏差は同じであるが、期待収益率は①点のほうが大きいことが分かる。通常の投資家（つまりリスク回避の投資家）は、リスクが同じであればより大きなリターンを 선호するため、①点を選択することになる（曲線 AB 間は選択しない）。

イ ×：安全資産が存在する場合、投資家のリスク回避度にかかわらず、リスク資産の最適なポートフォリオは点 C になる。安全資産が存在しない場合、投資家のリスク回避度に応じて、リスク資産の最適なポートフォリオは変化する。たとえば、投資家のリスク回避度が高い場合は、点 B に近いポートフォリオを選択する。

ウ ×：安全資産が存在する場合で、資金の借り入れができるならば、効率的フロンティアは曲線 FCE である。よって、投資家のリスク回避度が高いほど、点 F に近いポートフォリオを選択する。

エ ○：正しい。無リスク利子率で資金の借り入れをして、その借り入れた資金で新たにリスク資産に投資する場合、効率的フロンティアは曲線 CE となる（借入ポートフォリオという）。ただし、本肢は資金の借り入れができないことを条件としているため、投資家のポートフォリオ選択は曲線 FC（貸付ポートフォリオという）に曲線 CD を描いた曲線 FCD となる。

よって、エが正解である。

第17問

サスティナブル成長率（Sustainable Growth Rate : SGR）に関する問題である。サスティナブル成長率とは、ROE と配当性向が一定であるとき、企業が外部資金を調達せずに、内部留保のみを事業に投資して達成できる当期純利益および配当の成長率のことである。サスティナブル成長率は、配当割引モデルの成長率 g として用いられる。

$$\begin{aligned}
 \text{サスティナブル成長率} &= \text{ROE} \times (1 - \text{配当性向}) = \frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}} \times \left(1 - \frac{\text{配当}}{\text{当期純利益}}\right) \\
 &= \frac{200}{1,000} \times \left(1 - \frac{80}{200}\right) \\
 &= 0.2 \times (1 - 0.4) \\
 &= \underline{0.12 \text{ (12\%)}}
 \end{aligned}$$

あるいは、「内部留保率＝1－配当性向」の関係が成り立つため、サステナブル成長率は、
 $ROE \times \text{内部留保率} = ROE \times \text{内部留保} / \text{当期純利益}$

$$= 200 / 1,000 \times (200 - 80) / 200$$

としても求めることができる。

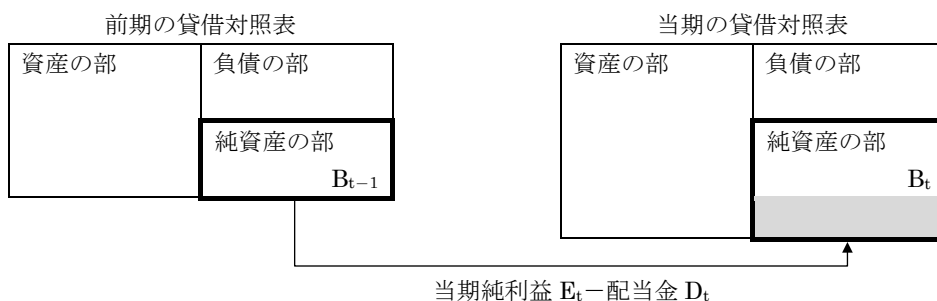
よって、エが正解である。

第18問

企業価値評価（株主価値評価）における割引超過利益モデルに関する問題である。DCF 法による企業価値計算の場合、企業価値は将来 CF を一定の資本コストで割り引いた現在価値合計となる。一方、割引超過利益モデル（残余利益モデルともいう）の場合、将来 CF ではなく、営業利益から自己資本コストを控除した残額（超過利益）を用いて計算するモデルである。各選択肢の解説の前に、割引超過利益モデルについて解説する。

- 選択肢アとイの「クリーンサープラス関係」とは、貸借対照表における純資産の増減が損益計算書における当期純利益と一致するという関係である（配当金がある場合は、当期純利益から配当金を控除した金額）。サープラス（剰余金）に損益以外の項目が混入していない（クリーンである）という意味合いである。

当期の純資産の額 B_t －前期の純資産の額 B_{t-1} ＝当期純利益 E_t －配当金 D_t



- クリーンサープラス関係が成り立つ場合、割引超過利益モデルは、配当割引モデルより導出することができる。ここでは、 D を配当金の総額、 r を自己資本コストとする。

<配当割引モデル>

$$\text{株式価値} = \frac{D_1}{1+r} + \frac{D_2}{(1+r)^2} + \frac{D_3}{(1+r)^3} + \cdots + \frac{D_t}{(1+r)^t} + \cdots (\infty) \quad \cdots \text{①式}$$

クリーンサープラス関係が成り立つ場合、割引超過利益モデルは

<割引超過利益モデル>

$$\text{株式価値} = B_0 + \frac{E_1 - r B_0}{1+r} + \frac{E_2 - r B_1}{(1+r)^2} + \cdots + \frac{E_t - r B_{t-1}}{(1+r)^t} + \cdots - \frac{B_t}{(1+r)^t} \quad \cdots \text{②式}$$

と表すことができる。

上記②式の第1項「 B_0 」は現時点（期首）の自己資本の簿価であり、第2項の分子「 $E_1 - r B_0$ 」は当期純利益から自己資本コスト×期首の自己資本の簿価（自己資本コストに相当する金額）を控除した超過利益を表す。第2項以降は将来の超過利益を自己資本コストで割り引いている。最後の項は、 t が無限とすれば、ゼロに近似できる。したがって、株式価値は、現在の自己資本簿価と、将来の各期間の超過利益の割引現在価値の合計として表すことができる。

- ア ×：配当性向が高いほど、当期純利益に占める配当金の割合が大きくなる。配当金が大きくなれば、当期純利益（超過利益）が少なくなるため、株式価値は低くなる。
- イ ○：正しい。前述のとおり、クリーンサープラス関係が成り立つ場合、配当割引モデルから割引超過利益モデルを導出することができる。
- ウ ○：正しい。将来の配当がゼロの場合でも、当期純利益が超過利益となるため、株式価値を求めることができる。
- エ ○：正しい。割引超過利益モデルの計算式の分子「 $E_t - r B_{t-1}$ 」について、毎期の予想利益 E_t が、自己資本 B_{t-1} に自己資本コスト r を乗じた額を上回るならば、株式価値は当期自己資本簿価 B_0 を上回る。
- よって、アが正解である。

第19問

非上場株式の株式評価の方法に関する問題である。株式価値の計算方法として、過去の蓄積を基礎とするコストアプローチ、将来の収益性を基礎とするインカムアプローチ、実際の売買市場（マーケット）で成立している類似企業の株価を基礎とするマーケットアプローチの3種類がある。

アプローチ	評価方法
コストアプローチ	純資産額法（修正簿価法等）
インカムアプローチ	収益還元法 DCF 法
マーケットアプローチ	株式市価法 マルチプル法（類似業種比準法）

- ア ○：正しい。時価純資産方式では、企業に帰属する個別の資産および負債を、再調達時価（再調達原価）に評価替えする方法である。再調達時価とは、ある資産を再取得する場合に必要とされる予想購入額のことである。
- イ ×：収益還元方式では、将来獲得すると期待される売上高ではなく、利益あるいはキャッシュフローに基づき、株式評価を行う方法である。
- ウ ×：簿価純資産方式は、会計上の帳簿価額で評価する方法である。会計上の帳簿価額は、選択肢アの時価純資産方式に比べ、金額の客観性に乏しく、適切な評価を表しているとは言い難く、一般的に適用されることがない。
- エ ×：類似業種比準方式では、事業内容が類似する上場企業の株価を基にし、評価しようとする企業の1株当たりの配当金額、利益金額、純資産価額の3要素（比準要素）を比較することで株式評価を行う方法である。この比準要素は、国税庁から「類似業種比準価額計算上の業種目及び業種目別株価等」として、通達で公表されている。
- よって、アが正解である。

第20問

先物取引および先渡取引に関する問題である。先物取引および先渡取引は、基本的には同じものであるが、通常見られる相違点は、主に取引方法と決済方法にある。両者の相違点は、次の通りである。

先物取引と先渡取引の相違点

	先物取引	先渡取引
取引方法	<u>取引所取引。取引条件は定型化されている。証拠金制度により、取引の履行が確保されるため、相対的に信用リスクが低い。</u>	相対取引（特定の 2 者間で行われる取引）。取引条件は自由に決められる。証拠金は不要である。取引が履行されるかどうかの確実性がなく、相対的に信用リスクが高い。
決済方法	<u>差金決済（反対売買により、現物の受け渡しをせず、売買金額の差額を精算する）。決済日前に決済されるのが一般的である。</u>	現物決済（満期時に現物の受け渡しにより決済する）。特定の受渡日に決済される。

ア ×：現物価格は現物市場で取引される価格、先物価格は先物市場で取引される価格であり、その差は満期日までの長さに関連がある。先物価格は、満期日（決済期限）が近づくにつれ、現物価格に近づく。

イ ×：先物取引は、取引所取引のため、その契約の履行は取引所によって保証されている。その保証システムが、証拠金制度である。証拠金制度は、顧客がその債務を履行しない場合の担保として、最初に証拠金を取引所に預託する制度のことである。ただし、取引金額を上回る額の証拠金を差し入れる必要はない。

ウ ○：正しい。先物取引における建玉（未決済の取引残高）は、清算値段（時価）により日々値洗い（1 日の現物価格の値動きに応じて、証拠金を毎日調整するもの）が行われる。なお、値洗いによって証拠金不足が発生した場合には、不足金額を補填する必要がある。

エ ×：先渡取引でもヘッジ目的に用いられる場合もある。
よって、ウが正解である。

第21問

投資の評価基準に関する問題である。設備投資案の優劣を評価する方法には、次に示す方法がある。本来、設備投資の意思決定においては、時間価値を考慮した計算を行うべきである。しかし、実務上は、簡便性を考慮して時間価値を考慮しない計算方法を採用することも多い。

時間価値を考慮する方法	正味現在価値法（NPV） 内部収益率法（IRR） 収益性指数法（PI）
時間価値を考慮しない方法	回収期間法（PP）

a ×：回収期間が長くとも、内部収益率が高くなる場合もある。回収期間法は回収期間後のキャッシュフローを無視しているため、回収期間後のキャッシュフローが大きい場合、内部収益率が高くなる。

b ○：正しい。回収期間法は回収期間後のキャッシュフローを無視している。

c ×：正味現在価値法ではなく、内部収益率法の問題点である。

d ○：内部収益率法は、投資の利回り（%）を計算するものである。よって、内部収益率法による投資案の判定が企業価値の最大化をもたらすとは限らない。

よって、選択肢 b と d の組み合わせが正しく、エが正解である。

第22問

リスクがある場合の割引現在価値の計算に関する問題である。確実性等価法とリスク調整割引率法の特徴が問われている。

【確実性等価法】

確実性等価法とは、本来的には不確実性のある期待キャッシュフローをその不確実性の度合いによって、確実性の高いキャッシュフローに変換し正味現在価値を求める手法である。すなわち、分子のキャッシュフローでリスクを考慮するため、期待キャッシュフローは低く見積もられる。

確実性等価係数を α_t ($t=1, 2, \dots, n$)、不確実な期待キャッシュフローを $E(CF)$ 、要求利益率（リスクフリーレート）を r とすれば、確実性等価法の計算式は次のようになる。確実性等価係数 α_t は、不確実な期待キャッシュフローを確実性の高いキャッシュフローに変換する機能を持ち、0 から 1 の間の値をとる。 α_t はリスクが高いほど小さな値をとり、リスクが低いときは大きな値をとる。

$$NPV = \frac{\alpha_1 E(CF_1)}{(1+r)^1} + \frac{\alpha_2 E(CF_2)}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\alpha_n E(CF_n)}{(1+r)^n} - \text{投資額} \quad \dots \text{①式}$$

【リスク調整割引率法】

リスク調整割引率法とは、期待キャッシュフローの不確実性を割引率で考慮して正味現在価値を求める手法である。つまり、分母の割引率に不確実性に応じたリスクプレミアムを加算して割引率を大きくする。なお、リスクプレミアムを γ とすれば、リスク調整割引率法の計算式は次のようになる。

$$NPV = \frac{E(CF_1)}{(1+r+\gamma)^1} + \frac{E(CF_2)}{(1+r+\gamma)^2} + \dots + \frac{E(CF_n)}{(1+r+\gamma)^n} - \text{投資額} \quad \dots \text{②式}$$

ア ×：確実性等価法で用いられる割引率は、リスクのない収益率（たとえば、リスクフリーレート）である。資本コストはリスクのある収益率を意味する。

イ ×：確実性等価法は、分子のキャッシュフローでリスクを考慮する。リスク（不確実性）が大きいほど、期待キャッシュフローは低く見積もられる。

ウ ×：リスク調整割引率法は、分母の割引率に不確実性に応じたリスクプレミアムを加算して割引率を大きくする方法である。

エ ○：正しい。リスク調整割引率法におけるリスクプレミアム γ は不確実性が高ければ高いほど、大きな値をとる。

よって、エが正解である。

第23問

配当政策に関する問題である。配当性向の特徴が問われている。

$$\text{配当性向} = \frac{1 \text{株当たり配当金額}}{1 \text{株当たり当期純利益}}$$

ア ×：1株当たり配当金額（分子）を一定にした場合、当期の利益額（分母）が変われば、配当性向も変わる。

イ ○：正しい。自己資本配当率が一定の場合、当期の利益額が変わったとしても、1株当たり配当金額は変わらない。

ウ ×：残余（当期の利益額－内部留保額）を配当する場合、当期の利益額（分母）が変われば、配当性向も変わる。

エ ×：配当性向が一定の場合、当期の利益額（分母）が変われば、1株当たり配当金額（分子）も変わる。したがって、自己資本配当率の分子が変わるため、自己資本配当率は変わる。

よって、イが正解である。

問題		解答	配点	問題	解答	配点	問題	解答	配点	
第 1 問		オ	2	第14問	ウ	3	第28問		イ	3
第 2 問		イ	2	第15問	ア	3	第29問	(設問 1)	ア	2
第 3 問		ア	3	第16問	エ	3		(設問 2)	オ	2
第 4 問	(設問 1)	ウ	2	第17問	オ	2	第30問		イ	3
	(設問 2)	ア	3	第18問	エ	2	第31問		ア	3
第 5 問		イ	3	第19問	ア	3	第32問	(設問 1)	ア	2
第 6 問		ウ	3	第20問	ア	3		(設問 2)	ア	2
第 7 問		オ	3	第21問	ア	3	第33問		ア	2
第 8 問		ウ	2	第22問	ウ	2	第34問	(設問 1)	イ	2
第 9 問		ア	3	第23問	イ	2		(設問 2)	エ	2
第10問		エ	2	第24問	ア	2	第35問		エ	3
第11問		エ	3	第25問	イ	2	第36問		ウ	3
第12問		ウ	2	第26問	ウ	2	第37問		エ	2
第13問		オ	2	第27問	ウ	2				

問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。
https://www.j-smeca.jp/contents/010_c/_shikenmondai.html

作成日：令和4年8月8日(月)

※解答・配点は一般社団法人中小企業診断協会の発表に基づくものです。

正解・配点について、個々のお問い合わせには応じられません。

【解 説】

第1問

多角化に関する問題である。

ア ×：第二次世界大戦における戦時ニーズは新技術を創造し、アメリカ産業を急激に成長させることとなった。その後、1960年代半ばまでにアメリカの企業が19世紀以来享受していた成長の時代は、日本やヨーロッパの経済の回復・成長も大きな要因として、競争の激しい時代へと交代していった。そして、1960年代の米国においては独占禁止政策が強く、事業間に関連性のある関連的多角化が抑制されていたことも背景に、コングロマリットが急速に進展していった。アメリカにおける企業のコングロマリット化は、1960年代から1970年代まで流行った現象だが、この黄金時代は長くは続かず、1980年代のアメリカは、スタグフレーション、すなわち高い失業率、生産性の停滞、高い利子率、高いインフレ率によって活気を失っていくこととなった。そして、この状況下で、高度に多角化した企業を経営するのは、次第に困難になっていった。よって、長いスパンで見れば、多角化が進展してきたということはあるが、停滞した時期もあり、その程度が一貫して上昇しているわけではない。

イ ×：R. ルメルトや吉原英樹らの研究においては、以下の量的な尺度と質的な尺度を想定した上で、多角化について7つのタイプに分類している。

(量的な尺度：売上高比率)

- ① 特化率：最大の売上規模をもった事業の売上高の、総売上高に占める比率
- ② 垂直比率：垂直統合している事業分野の売上高の、総売上高に占める比率
- ③ 関連比率：事業間に関連がある場合、その最大の関連事業の合計売上高の、総売上高に占める比率

(質的な尺度：資源展開のパターン)

- ① 集約型：事業間の関連性が緊密で、少数の経営資源を複数の事業で共通利用するタイプ
- ② 拡散型：緊密な資源の共通利用関係は生じず、すでに蓄積された経営資源を梃子に新分野へ進出し、その新分野で蓄積した経営資源をベースにさらに新しい分野に進出するタイプ

7つのタイプ	特化率	垂直比率	関連比率	
専業型	95%以上	—	—	売上のほとんどを主力事業が占める
垂直型	95%未満	70%以上	—	垂直的な関連をもつ事業グループの売上が、総売上の大部分を占める
本業・集約型	70%以上 95%未満	70%未満	—	主力事業が売上の大部分を占める
本業・拡散型	70%以上 95%未満	70%未満	—	主力事業が売上の大部分を占める
関連・集約型	70%未満	70%未満	70%以上	技術や市場で関連のある事業グループの売上が総売上の大部分を占める
関連・拡散型	70%未満	70%未満	70%以上	技術や市場で関連のある事業グループの売上が総売上の大部分を占める
非関連型	70%未満	70%未満	70%未満	事業間に関連がなく、売上比率の中で大きな部分を占める事業がない

多角化の程度ということでは、上記表の下形の形になればなるほど高い、ということになる（質的な尺度である集約型と拡散型の比較では、拡散型のほうが多角化の程度は高い）。そして、研究によると日本企業においては、多角化のタイプのうち、最も収益性が高かったのは、本業・集約型の多角化であり、成長性については非関連型を除くと多角化の程度が高くなるほど高い、という結果を導いている。このことは、多角化の程度が高くなることで、成長性は高くなるが収益性は下がるという成長性と収益性のトレードオフの関係を示している。なお、米国企業においては、最も収益性が高かったのは日本企業同様本業・集約型の多角化であり、成長性については関連・集約型であるという類似した結果が導き出されている。よって、多角化の程度が高くなるほど、全社的な収益性（利益率）が上昇する関係があるわけではない。

ウ ×：選択肢イの解説で述べた通り、多角化の程度が高くなるほど、全社的な成長性が上昇する関係が見て取れる。

エ ×：1つの企業で複数の事業を営むことで生じる効果を「合成の効果」という。そして、主なものに相補効果と（狭義の）相乗効果の2種類があることは正しい（広義での相乗効果は、相補効果も含んだものになる）。そのうち、物理的な経営資源の利用効率を高めるものは、相補効果である。たとえば、工場の遊休部分を用いて暇な時期に他の製品を生産するのは相補効果の一例である（需要変動を平準化する）。このように相補効果は通常は物的な経営資源の利用効率を高めるものである。一方、相乗効果は、見えざる資産とも表現される情動的経営資源が2つの分野で用いられ、かつ、互いに役に立つような効果である（通常は無形の経営資源の活用に焦点が当たる）。

オ ○：正しい。選択肢イの解説で述べた通り、拡散型より集約型の方が全社的な収益性（利益率）が高くなる。

よって、オが正解である。

第2問

PPMに関する問題である。

ア ×：PPMにおける重要な指針は、将来的に「花形」や「金のなる木」となる部門を育成することである。そして、「金のなる木」は文字通り資金を創出する源泉となる事業である。「花形」は企業の成長を支える事業であり、製品ライフサイクルの進展によって「金のなる木」となることが見込まれている事業である。そのため、「金のなる木」で創出した資金を「花形」に投資することも必要であるが、将来の「花形」を育成することが長期的な成長においては重要になる。よって、「問題児」へもしっかりと投資していくことが、文字通りプロダクトポートフォリオをマネジメントすることの根幹（中核的なシナリオ）である。よって、「花形」に投資することそのものは間違いないが、「次世代を担う事業を育成」「最適な企業成長を図る上での中核的なシナリオ」という意味合いでいえば、「問題児」に投資することが重要、ということになる。

イ ○：正しい。PPMにおいて「負け犬」に位置づけられる事業は、市場成長率が低く、相対的市場占有率も低い。そのため、基本的には多くのキャッシュフローは見込みにくく、事業の将来性が高いともいえない。そのため、「撤退（withdraw）」が1つの選択肢となる。しかしながら、必ずしも収益性が低いわけではない。キャッシュインフローは小さいが、キャッシュアウトフローも小さいため、高収益事業になることもあるからである。その場合、「収穫（harvest）」が見込めることになる。よって、「負け犬」に位置づけられる事業における定石は、収益が上げられるのであれば「収穫（harvest）」、収益が上がらないのであれば「撤退（withdraw）」ということになる。

ウ ×：大きな疑問が残る選択肢である。PPMが、企業における事業のポートフォリオを検討する手段であることは正しい。しかしながら、PPMについては多くの文献で以下のように記されている。①PPMの枠組みにおいては、シナジーを読み取るのは不可能であること、あるいは、PPMにはシナジーの論理は含まれていないこと、②PPMでは、経営資源に関しては「カネ」の配分につ

いての分析の手法と評価の指標を与えるものであること。カネ以外の経営資源の配分や関係性について論じるフレームワークではないこと、③PPMでは、「カネ」については、現在のカネを将来のために使うことによる「相補効果」があることを論じており、シナジー（相乗効果）ではないこと、④シナジーは、同一のSBU内では考慮されていたとしても、SBU間では考慮されていないこと、などである。唯一言えるとすれば、上記④に関連して、PPMのフレームワークを用いるためにはSBUを構成する必要がある、それにあたってはシナジーを考慮するという点である。しかしながら、本問は「事業間」と表現されているが、過去の本試験においても、繰り返し「事業間」という表現は用いられ、その上で「シナジーが考慮されていない」という趣旨が出題されており、仮に④の論理であるならば、出題として不適切であると言わざるを得ない。なお、本件に関しては、中小企業診断協会に対して疑義を提出したが、回答は得られず、採点の修正も実施されなかった。

エ ×：プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスは、縦軸が市場成長率、横軸が相対的市場占有率で構成される。よって、縦軸は当該企業の各事業（戦略事業単位（SBU））の成長率ではない。つまり、自社の事業の成長率ではなく市場の成長率である。

オ ×：選択肢エの解説で述べた通り、プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスの横軸は相対的市場占有率であり、各事業（戦略事業単位（SBU））が属する業界の集中度ではない。また、業界の集中度を示す指数はハーフィンダール指数である（エントロピー指数ではない）。エントロピー指数とは、企業の総売上高に占める各事業部門の売上高構成比を基に算出されるものであり、具体的な計算式は割愛するが、数値が大きくなるほど多角化の進展度合いが高いことを表すものである。よって、イが正解である。

第3問

環境分析のフレームワークに関する問題である。

ア ○：正しい。PEST フレームワークとは、「Political/Legal（政治的、法律的）」「Economical（経済的）」「Social/Cultural（社会的、文化的）」「Technological（技術的）」という4つの側面から外部環境を分析するものである。

イ ×：VRIO フレームワークは、「Value（価値）」「Rarity（希少性）」「Inimitability（模倣困難性）」「Organizations（組織）」という4つの観点で経営資源を分析するものである。経営資源が持続的な競争優位の源泉となるためには、VRIの3つの観点すべてを満たしたものであることが必要であり、その上で実際に持続的な競争優位を築くためには、Oの観点も満たすことが必要になる。よって、VRIOの4つの条件のうち、1つでも満たされていれば持続的な競争優位に資する経営資源と判断されるわけではない。

ウ ×：「経営分析の3C」は、「Customer（市場、顧客）」「Competitor（競合）」「Company（自社）」という3つのCを念頭においたマーケティング環境を分析する枠組みである（資本ではなく、自社である）。

エ ×：「価値連鎖（Value Chain）」が、価値がどの機能で生み出されるかを可視化する分析枠組みであることは正しい。そして、企業の活動を、製品やサービスを顧客に提供することに直接的に関与する活動である主要活動と、製品やサービスを提供する活動には直接的に関与しないが、主活動を遂行していくために不可欠な支援活動に分類して論じている。つまり、購入物流、製造、出荷物流、サービスが主要活動であること、技術開発、人事・労務管理、調達活動が支援活動であることは正しいが、販売・マーケティングは主要活動である。

オ ×：「5つの競争要因（Five Forces）」は、「既存業者間の敵対関係」「新規参入企業の脅威」「代替品の脅威」「売り手の交渉力」「買い手の交渉力」という5つの要素が、業界の収益性や自社の収益性に影響を及ぼすとするものである（業界の成長性を決定する諸要因ではない）。

よって、アが正解である。

第4問

(設問1)

市場シェアに関する問題である。

市場シェアを表す概念には、「絶対(的)市場シェア」と「相対(的)市場シェア」がある。それぞれは以下のように表すことができる。

絶対的市場シェア＝自社の売上÷市場全体の売上

相対的市場シェア＝自社の絶対的市場シェア÷業界1位企業の絶対的市場シェア

本問の場合、問題文に示されている「市場シェア(占有率)」が絶対的市場シェアであり、問われているのが相対的市場シェアである。よって、B社の相対的市場シェアは、 $30\% \div 45\% = 67\%$ (0.67)である。

よって、ウが正解である。

(設問2)

市場地位や状況を前提とした戦略(競争地位別戦略)に関する問題である。

焦点が当たっているB社は、業界第2位の市場シェアを有している。よって、競争地位別戦略に当てはめれば、チャレンジャーに近い立場ということになる。

ア ○：正しい。チャレンジャーの立場であるB社が、リーダー企業であるA社から市場シェアを奪取しようとする場合には、経営資源をすべての市場セグメントに偏りなく投入してしまうと、リーダー企業に対して正面切った直接対決の構図となり、チャレンジャーの勝算は高くない。よって、チャレンジャーの戦略定石はリーダーと差別化を図ることである。そして、リーダーの地位を奪うためには広い市場をターゲットとしたいところであるが、差別化を図るという目的のためには、必然的にある程度ターゲットを絞り込むほうが望ましい。そのため、定石的にはセミ・フルカバレッジを対象とするが、特定の市場セグメントに集中的に経営資源を投入することも、1つの局面として否定はできない(ただし、試験問題の選択肢としてはやや疑問が残る)。

イ ×：低価格の製品を供給してA社の攻撃を回避する戦略は、フォロワーの立場における戦略の定石としては正しい。しかしながら、B社はチャレンジャーとしての立場を有しているため、あえてフォロワーの戦略を採ることは得策ではない。

ウ ×：競合企業への同質化によって市場シェアの拡大を図るのは、リーダー企業の戦略定石である。リーダー企業は、チャレンジャーの戦略を模倣することで差別化を無効にし、同質的な競争に持ち込もうとする。その状況になれば、経営資源に勝るリーダー企業が有利だからである。

エ ×：B社はチャレンジャー企業であるため、小売店におけるセルフ・スペース(棚スペース)を一定程度確保できることは見込まれる。しかしながら、リーダー企業であるA社よりも有利に進めることは困難である。

オ ×：選択肢アの解説でも述べたように、チャレンジャー企業の戦略定石は差別化である。規模の経済や経験曲線効果を利用してコスト面の優位性を確立する形では、経営資源に勝るリーダー企業に対して勝算は低い。

よって、アが正解である。

第5問

M&A(企業の合併・買収)に関する問題である。

ア ×：TOB(Take Over Bid)とは、買収側の企業が、被買収側の企業の株式を、価格、株数、買付期間などを公開して、株式市場を通さずに直接株主から買い取る方法である。買収する企業の資産や買収後のキャッシュフローを担保として借入金を調達し、企業買収を行う手法はLBO(Leveraged Buy Out)である。

イ ○：正しい。黄金株とは、株主総会や取締役会で重要議案を否決する権利を与えられた株式である。ほぼ 100%の株主が賛成した議案であっても、1 株で決定を覆すことができる絶大な権限をもった株式であり、黄金株は 1 株しか発行されない。経営陣に友好的な株主に黄金株を割り当ておくことで敵対的買収者に株式を買い占められた際にも買収を防衛することができる。

ウ ×：カーブアウトとは、「切り出す」「分割する」という意味であり、企業が社内に埋もれた技術や人材を新会社に移して、ファンドなど外部の投資を呼び込み、その事業価値を高めること、あるいは、企業が自社事業の一部門を切り出し、新たにベンチャー企業を立ち上げて独立させる、といったことである。敵対的買収の対象となる企業の経営者が、買収される前に会社の魅力的な資産を売却して、敵対的買収の意欲を削ぐ買収防衛策は、クラウンジュエルと呼ばれる。

エ ×：コントロール・プレミアムとは、企業の株式を取得する際に、当該株式取得によってその企業の支配権も確保できる場合に、支配価値の獲得に着目して対価に上乘せされる付加価値のことである（企業の経営陣が企業の所有者から株式などを買い取り、経営権を取得することで生じる 1 株当たりの価値の上昇分ではない）。なお、コントロール・プレミアムに似たものに「のれん」があるが、両者の違いは以下になる。

- ・コントロール・プレミアム＝インカムアプローチとマーケットアプローチの差額

- ・のれん＝インカムアプローチとコストアプローチの差額

コストアプローチ：評価対象会社の純資産をベースに企業価値を評価する方法

マーケットアプローチ：株式市場での市場価格をベースに企業価値を評価する方法

インカムアプローチ：評価対象会社の収益力をベースに企業価値を評価する方法

よって、イが正解である。

第 6 問

垂直統合に関する問題である。

垂直統合とは、自社が取り扱う製品分野内で、取引関係にある活動単位へ進出して企業活動の範囲を拡大することである。具体的には、製品が製造されてから顧客に渡るまでの流れを垂直的な流れと見て、生産や流通段階などの、それまでは担っていなかった活動も担うようにすることである。

ア ×：仕入れ先との取引条件を変更する内容であり、垂直統合ではない。

イ ×：販売先を分散するという内容であり、垂直統合ではない。

ウ ○：正しい。これまで担っていなかった消費者へ直接販売する流通機能を担うものであり、垂直統合に該当する。

エ ×：販売先の新規開拓という内容であり、垂直統合ではない。

オ ×：仕入れの量を増やすことと、現在も担っている製造機能の能力向上の内容であり、垂直統合ではない。

よって、ウが正解である。

第 7 問

ファミリービジネスの 4C モデルに関する問題である。

4C モデルとは、欧米のファミリービジネスの事例研究に基づき、好業績を長く維持するファミリービジネスには、近代的な経営とは異なる論理があるとし、継続性（continuity）、コミュニティ（community）、コネクション（connection）、コマンド（command）の 4 つの C の組み合わせから経営が成り立っているとするものである。また、4 つの C のバランスが重要であり、いずれかに経営が偏らないようにすることが重要であるとしている。

1. 継続性（continuity）

創業家の抱いたミッションを継続的、情熱的に達成するために、長期的視点で投資を行う。

2. コミュニティ (community)

従業員を強い価値共有集団とすること。そのために従業員を厚遇し、忠誠心と主体性を導き出す。

3. コネクション (connection)

顧客、取引先、広く社会一般と良好な関係を築く。

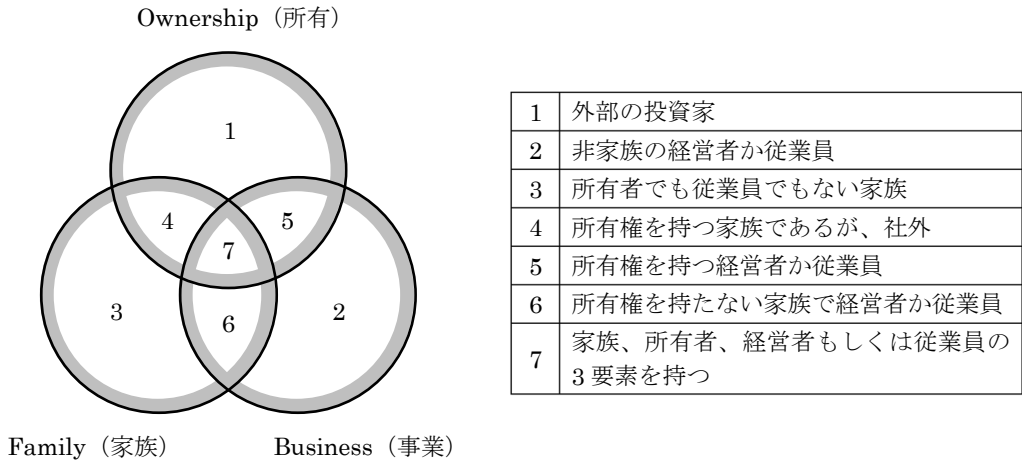
4. コマンド (command)

株主の言動に左右されにくい、比較的独立的に行動できる。環境変化に合わせて創業家出身のトップが新しい事業を創造して永続性を保つ。

ア ×：上述したように、4C モデルは4つのCのバランスが重要であり、いずれかに経営が偏らないようにすることが重要であるとしている（4つの要素の中で自社の特徴を最も発揮できる要素を発見するものでも、それを強化するためのものでもない）。

イ ×：選択肢の記述は、スリー・サークル・モデルについての内容である。スリー・サークル・モデルは、ファミリービジネスに関わる人々が、下図のようにファミリー、オーナーシップ、ビジネスという重なり合う3つのサブシステムによるセクターのいずれかに位置付けられて問題解決に関わるかを捉えるものである。

＜ファミリービジネスのスリー・サークル・モデルと構成員＞



『ファミリービジネスの経営力創成』小嶋正稔 経営力創成研究、第9号、2013)

ウ ×：選択肢の記述は、パラレル・プランニング・プロセスモデル (PPP モデル) についての内容である。ファミリービジネスが創業以来保持しているビジョンや夢といった、場合によっては非経済的なものと、経済合理性やビジネスの論理は、トレードオフとなることも多い。パラレル・プランニング・プロセスモデル (PPP モデル) とは、このことを踏まえ、ファミリーの期待 (ファミリープランニング/ファミリー固有のビジョンや目標) とビジネスに関するニーズ (戦略プランニング/競争優位の確立) の整合性を図る (並行して行う) ものである。

エ ×：上述したように、4C モデルは、所有と経営が一致したガバナンス構造であるファミリービジネスが好業績を長く維持する点を論じるためのものである。所有と経営を分離する過程に焦点を当てたものではないし、その際のファミリービジネスの長所を維持するためのものでもない。

オ ○：正しい。冒頭文および選択肢アの解説でも述べた通り、4つのCのバランスが重要であり、いずれかに経営が偏らないようにすることが重要であるというものである。たとえば、あまりに「継続性」に経営の焦点が偏ると、経営が過度に保守的になり、環境変化に適応できなくなる、あるいは、「コマンド」に経営が偏ると、調和が乱される可能性がある。つまり、4つの要素には、

それぞれプラスの側面だけでなく、マイナスの側面もあることを認めている（だからこそ、4 つのバランスが重要であるとしている）。

よって、オが正解である。

第8問

エフェクチュエーションに関する問題である。

エフェクチュエーションとは、インド人経営学者のサラス・サラスバシーが、27 人の起業家に対してスタートアップによって直面する典型的な 10 の意思決定課題への回答を求め、その思考内容を分析したものであり、その結果から、優れた起業家が産業や地域、時代に関わらず、共通の理論や思考プロセスを活用していることに着目して研究し、誰もが後天的に学習可能な理論として体系化したものである。そして、対比する概念にコーゼーションがある。

コーゼーションは、最初に「目的」があり、その達成のために「何をすべきか」を考える。つまり、「目的」から逆算して「手段」を考えて事業を進めていく。現実には未来は不確定・不確実なものだが、これをできる限り予想しながら進めていく。そのため、目的や意思決定がブレないメリットがある反面、未来予測（仮説）が外れた時には失敗するリスクがある。

エフェクチュエーションは、「手段」を用いて何ができるかを考え「目的」をデザインしていく。もともと予測不可能なものは、いくら予測してもわからないため、自ら影響を与えて周囲を変えていき、可能な限り不確実な未来をコントロールしていく。コーゼーションと比較すると、リスクが軽減される一方で、目的が変化する可能性を含むスタンスである。

ア ×：上述した通り、エフェクチュエーションでは、未来は不確定であるという前提がおかれた中での意思決定プロセスを体系化したものであり、手段を起点として何が可能であることを考えて目的をデザインしていくことになる。よって、成功と失敗の確率が事前に分かっている（目的を見据えて、その成功の見込みを見据えている）場合に有効なものではない。

イ ×：上述した通り、エフェクチュエーションは、優れた起業家が産業や地域、時代に関わらず、共通の理論や思考プロセスを活用していることに着目して研究したものである。よって、特定の事業機会における競合分析や市場分析を行う場合に有効なわけではない（汎用的な意思決定プロセスや思考を体系化したものである）。

ウ ○：正しい。冒頭文および選択肢アの解説でも述べた通り、エフェクチュエーションでは、未来は不確定であるという前提がおかれた中での意思決定プロセスを体系化したものである。

エ ×：上述した通り、目的からさかのぼって手段を考える意思決定プロセスはコーゼーションである。

オ ×：目的の選好順位が明確な場合には、どの目的を達成するかを踏まえることが出発点になる。選択肢エの解説で述べたのと同様、目的から逆算していく意思決定プロセスはコーゼーションである。

よって、ウが正解である。

第9問

イノベーションのジレンマに関する問題である。

イノベーションのジレンマとは、業界のリーダー企業が、主要顧客からの要望に対応するために持続的なイノベーション（持続的技術の進歩によるイノベーション）に邁進することで、破壊的イノベーション（破壊的技術の活用によるイノベーション）に対応できなくなる状態である。新技術のほとんどは製品の性能を高めるものであり、これを持続的技術という。持続的技術は、主要市場のメインの顧客がそれまで評価してきた性能指標に沿って、既存製品の性能をさらに向上させる。一方、時として、破壊的技術が生まれる。これは、それまでの技術とは技術体系が全く異なるなど、非連続なものである（そ

れまでにある技術の進化の延長にはない)。

- a：正しい。破壊的技術が登場した初期段階においては、その破壊的技術を利用した製品は、持続的技術を利用した製品よりも性能が低くなるとしている。これは、上述した通り、これまでにあった既存の技術の進化の延長上で生まれたものではないため、画期的な技術ではあってもそれを用いた製品という点では、少なくとも短期的にはむしろ製品の性能を引き下げることが多いからである。
 - b：正しい。破壊的技術を利用して最初に商品化されるのは、一般に新しい市場や小規模な市場向けであるとされている。よって、破壊的技術が登場した初期段階においては、その破壊的技術を利用した製品市場のほうが、持続的技術が対象とする製品市場よりも小規模になる。
 - c：正しい。大手企業にとって最も収益性の高い顧客は、通常、破壊的技術を利用した製品を求めない。そのため、破壊的技術は、最初は市場で最も収益性の低い顧客に受け入れられるとしている。よって、破壊的技術が登場した初期段階においては、その破壊的技術を利用した製品は持続的技術を利用した製品よりも利益率が低い。
- よって、a、b、cともに正しいため、アが正解である。

第10問

知識創造理論に関する問題である。

知識創造理論とは、組織において知識が創造されるプロセスを理論化、モデル化したものである。そのモデルを SECI モデルという。本問はこのモデルにおいて、知識創造を阻害したり促進したりする要因について問うている。

SECI モデルとは、暗黙知と形式知の相互変換によって、組織的に知識が創造されるプロセスを「共同化ないし社会化 (Socialization)」「表出化 (Externalization)」「連結化 (Combination)」「内面化 (Internalization)」という 4 つのモードで表現するものである。

(共同化ないし社会化)

組織メンバーが経験を共有することで、個人の暗黙知が共有され、異質な暗黙知の相互作用を通じて、新たな暗黙知が創出されていくことになる。

(表出化)

個人が蓄積した暗黙知が、言語などの表現手段によって形式知化されていく。暗黙知を共同化できる範囲は限られるが、表出化された知識は共有することが容易になる。

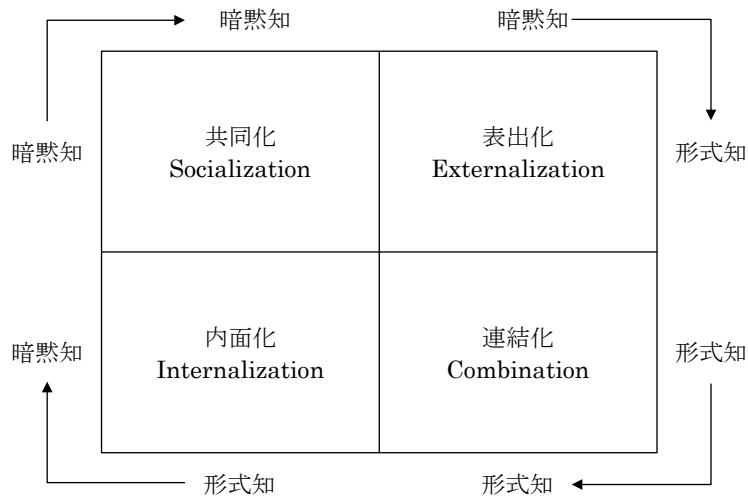
(連結化)

形式知を組み合わせて、より高次の形式知へと体系化していく。

(内面化)

共有された形式知が、属人的な暗黙知として再び個人に取り込まれていく。形式化された知識を実践において活用し、活かした知識として体得していくプロセスの中で、新たな暗黙知が創造される。

<4つの知識変換モード>



(『知識創造企業 p.105』 野中郁次郎 竹内弘広著 東洋経済新聞社)

ア ×：組織のトップ（経営者）は、曖昧なビジョンを使って（掲げて）組織の中に意識的にゆらぎを創り出すことがある。このような曖昧さは、組織構成員の間に解釈の多義性を生み出すことになる。経営者の主観的な思いは、このようなゆらぎを創り出し、組織に創造的カオスを引き起こすことができる。このような状況は、組織構成員にこれまでの前提を考え直す機会を創出する。よって、組織的な知識創造の観点ではむしろ促進される可能性が高くなる。

イ ×：組織構成員に自律性を与えることは、組織に思いがけない機会を取り込むチャンスを増やすことができる。また、個人が新しい知識を創造するために動機づけられやすくなる。よって、組織的な知識創造が促進されることになる。

ウ ×：組織構成員やグループの創り出した仕事上の情報を、それを当面は必要としない他の組織構成員に重複して共有させる、つまり冗長性を持たせることが、組織的知識創造が促進されるために必要になる。冗長性を持たせることは、他の組織構成員が言語化しようと努力しようとしていることを互いに感じ取ることができ、暗黙知の共有を促進する。また、他の組織構成員の業務に踏み込み、異なる視点でのアドバイスや情報提供が可能になるからである。

エ ○：正しい。知識創造の際の有効な手段として、チームを構成することがある。その場合には、社内の多様な部署から組織構成員を募ることになるが、その組織構成員それぞれが複数の職務経験を有していると、自社の事業について多角的に理解するのを助けるため、一層効果的である。この場合、多面的に物事を考えることにつながりやすいし、そのようにさせることは組織的な知識創造を促進することになる。

オ ×：組織が外部組織を含め、環境に対してオープンな姿勢にあれば、さまざまな情報に含まれる曖昧性、冗長性、ノイズなどを利用して、自らの知識体系を向上させることができる。よって、外部組織との接触は、組織的な知識創造を促進する可能性が高くなる。

よって、エが正解である。

第11問

海外進出する際の形態に関する問題である。

ア ×：1970年代後半から欧米各国との間には貿易摩擦が生じるようになり、特に輸出自主規制が進むにつれ、対象となった鉄鋼、カラーテレビ、自動車などの産業において欧米への生産移転のための直接投資が行われていた。そして、日本企業による直接投資急増のきっかけとなったのが1985年のプラザ合意である。これによる円高が急激に進行したことで日本企業は輸出代替としての海外生産シフトを迫られることになり、発展途上国向けの工場進出にとどまらず、欧米など先進国における現地生産や不動産買収、大型M&Aを加速させていった。同時に、アジアへは安い人件費やドルと連動した通貨を活用し、生産コストの削減を目的とした投資が増加した。よって、この時期に日本企業の海外進出が一層増加している。しかしながらブラウンフィールドとは、すでに工場などの建物が建っている土地に、新たに設備投資をして新しい工場を建設したり、既存設備を刷新したりすることであり、インフラ投資で言えば、すでに操業している発電所を買収する、運用中の空港の権益の一部を買う、自治体から港湾施設を譲渡してもらうといったことである（その土地を「すでに手がついている」という意味合いで表現する言葉）。よって、完全子会社を新設して海外進出する形態を表す言葉ではない。

イ ×：クロスボーダー企業買収とは、M&Aの当事者のうち、買収企業または被買収企業のいずれか一方が外国企業であるM&A取引のことである。よって、企業が他の国の会社を買収することであるとする記述は正しい。しかしながら、海外進出形態の中で最も時間のかかる参入方法ではない。むしろ、進出先においてすでに事業を展開している企業を買収すれば、海外進出は相対的に短時間で実現できる可能性が高い。

ウ ×：戦略的提携とは、企業同士が契約に基づいて協力関係を築くことである。よって、戦略的提携による海外進出とは、何がしかの契約を結んで海外に進出することである。提携に参加するすべての企業が出資するというわけではない。

エ ○：正しい。ライセンス契約とは、保有している特許などの知的財産権を他の企業が使用することを許諾し、その対価（使用料、ロイヤリティー）を受け取る契約である。この契約が失効した後は、ライセンシーはその知的財産権を使用することはできなくなるが、それを使用することを通して組織として学んだ無形の資産は残ることになる。そのため、契約が失効した後は自社にとって強力な競合企業となるリスクが生じることになる。

よって、エが正解である。

第12問

ISO26000に関する問題である。

ISO26000は、2010年11月に発行された社会責任（SR）に関する国際規格であり、企業などの営利組織だけでなく、学校、病院、国際機関、政府など、幅広い組織を対象にしている。第3者認証を意図した規格ではないが、社会的責任に関する手引き（ガイダンス）として活用することができるものである。

ア ×：日本においては、ISO26000をもとに日本産業規格（JIS）において、JIS Z 26000が国際一致規格として作成され、2012年3月21日（水）に官報公示されている。ISO26000と技術的内容は同一であり、認証規格でない点も共通している。

イ ×：ISOの中にはマネジメントシステムが要求するシステム（要求事項）に組織や製品が合致しているかどうかを第三者が審査し、登録することによって取得できる認証規格になっているものがある（ISO9001、ISO14001など）。しかしながら、ISO26000については、上述した通りあくまで手引きであり、認証を意図したものではない。

- ウ ○：正しい。業種を限定しているものではない。それ以前に、上述した通り企業などの営利組織だけでなく、学校、病院、国際機関、政府など、幅広い組織を対象にしている。
- エ ×：選択肢ウの解説で述べた通りであり、売上高の規模に条件はない。
- オ ×：選択肢ウの解説で述べた通りであり、株式会社に限り適用されるものではない。
- よって、ウが正解である。

第13問

経営組織の形態と構造に関する問題である。

- ア ×：事業部制組織は、事業部ごとに組織を編成する形態である。事業部制組織において、事業部ごとに製品―市場分野が異なるのは正しい（事業部の編成の仕方には、製品別、地域別、顧客別などがあるが、製品別が最もポピュラーである）。そして、各事業部に一定の権限を付与する分権管理型の組織形態であり、利益責任を持たせて運営することになる。そのため、ある程度共通した基準で評価することが必要になる（利益責任を持たせているため、共通した基準がなければ不公平感が生じる）。また、分権型の組織形態であるため、相対的にトップマネジメントの調整負担が少なくなる（職能部門別組織に比べて小さくなる）。
- イ ×：職能部門（機能）別組織は、文字通り職能別に部門化する組織形態である。そのため、たとえば社内の製造機能が集約されるなど、特定の業務が集中することによって処理コストが低下することになる。これは、業務に関する規模の経済性が生じている状況である。つまり、職能部門別組織は、特定の業務が集中することによって経済効率が高まる形態であり、複数の要素が合わさることによって経済効率が高まる範囲の経済性が追求される組織形態ではない。
- ウ ×：トップマネジメント層の下に、生産、販売などの部門を配置する組織形態が職能部門別組織であることは正しい。また、プロフィットセンターとは、収益と費用（コスト）が集計される部門であり、利益責任を持つ部門ということになるが、各職能部門は、営業、製造といった特定の職能しか担っていないため、特定の部門（各機能部門）だけで利益責任を持つのは困難である。部門がプロフィットセンターとなる組織形態は事業部制組織である。
- エ ×：マトリックス組織において、部下が複数の上司の指示を仰ぐことは正しい。しかしながら、機能マネジャーと事業マネジャーは文字通り機能面、事業面においてそれぞれ権限と責任を有することになる。よって、権限は重複しない（異なる権限を有することになる）。
- オ ○：正しい。ライン組織とは、直系式組織ともいわれ、すべての職位が最上位層から最下位層まで、単一の命令系統によって直線的に結ばれている組織形態である。各職位は常に特定の上位者からだけ命令を受ける組織形態である。つまり、命令一元化の原則を貫徹する組織形態である。また、この形態の場合、権限と責任が誰に帰属しているかが明瞭になるため、責任と権限が包括的に行使されることになる（責任と権限が一致した形で適切に行使される）。
- よって、オが正解である。

第14問

無関心圏に関する問題である。

無関心圏とは、組織のメンバーが上位者などから伝達（命令）を受ける際に、その上位者に権威があると感じるか否かに関係なく、受け入れる伝達ということである。つまり、その伝達に従う（従いたい）か否かについて、疑問を持つといったことがない領域の伝達内容ということである。これは、組織においては、業務を蓄積していくにつれて、過去にすでに実施したことがある職務などに対しては、特に疑問を持つことなく遂行するといったことがある。つまり、伝達内容について良くも悪くも関心がないということである。

バーナードは、組織が成立するためには、①共通目的、②貢献意欲、③コミュニケーションという 3

要素を満たす必要があるとしている。このうちのコミュニケーションに関連して、組織は誰が誰に命令し、誰が誰に報告するかを規定するというコミュニケーション・システムであるという側面がある。そのため、コミュニケーションの1つには命令があり、その権限が付与される。この公式な形で権限を有するということそのものが権威の側面である（権威の客観的側面）。しかしながら、このような権威の客観的側面によって命令が発せられても、命令に同意や受容してこそ組織は効果的に機能する。つまり、権威が権威となり得るのは、受け取る側の協働的態度に依存する（権威の主観的側面）。

（権威の客観的側面）

「職位の権威」と「リーダーシップの権威」が組み合わさると、客観的権威が確立し、受容されることになる。

・職位の権威

上位者の「職位」がより高いことによって、その上位者の個人的な能力が決して高いとは言えなかったとしても、その伝達（命令）が優れている、ととらえることがある。上位の職位からの伝達であるということをもってして、権威を認める場合があるからである。

・リーダーシップの権威

上位者の知識や理解力といった個人的能力が卓越していることによって、職位にかかわらず権威を認められる場合がある。

（権威の主観的側面）

個人は、伝達（命令）が以下の4つの条件を同時に満たす場合に、それを権威あるものとして受容する。

- ・伝達を理解でき、また実際に理解すること
- ・意思決定にあたり、それが組織目的と矛盾しないと信じること
- ・意思決定にあたり、それが自分の個人的利害全体と両立しないと信じること
- ・その人は精神的にも肉体的にもそれに従うこと

ア ×：個人にとって受容可能な命令が継続的に発せられると、命令の発信者に対する命令の受信者の信頼が高まるため、初めての命令に対しても大きな疑問を持たずに受容しやすくなる。つまり、次第に無関心圏の範囲が広がっていく。

イ ×：個人にとって無関心圏にある職務は、疑問なく遂行できる（受容されている）状態になっている職務であるため、遂行される可能性が高くなる。よって、無関心圏をいかに小さくするかが組織の存続にとって重要になるわけではない（むしろ、職務遂行のためには、無関心圏はある程度大きくしていく必要がある）。

ウ ○：正しい。選択肢イの解説で述べた通り、個人の無関心圏に属する命令はすでに受容されているため、上位者個人の権威の有無を問わず、受容される傾向がある。

エ ×：選択肢イの解説で述べた通り、無関心圏にある職務に対しては、すでに受容されているため、責任を持って関与・参加するという意味で、個人のコミットメントは相対的には高くなる。よって、無関心圏の存在は組織の存続にとって負の影響を与えるものではない。

オ ×：選択肢イの解説で述べた通り、無関心圏にある職務はすでに受容されているため、遂行してもらうために個人の貢献を大きく上回る誘因を提供する必要があるわけではない。

よって、ウが正解である。

第15問

渉外担当者（boundary personnel）に関する問題である。

渉外担当者（boundary personnel）とは、組織と外部環境の要素を結び付け、調整する役割を果たす者である。より具体的には、①環境の変化についての情報を察知して組織に取り入れる、②組織に有利に働く情報を環境に送り込む、といった役割を担うことになる。

- ア ○：正しい。ゲートキーパーとは、門番の意であるが、企業組織の文脈に当てはめると、組織や企業の境界を超えて、外部からの情報を組織内に持ち込む者のことであり、組織内の誰とでも何らかの形で接触しており、組織外部との接触も極めて多い。つまり、渉外担当者はゲートキーパーとしての役割を持つことになる。そして、渉外担当者は、環境に直接接触することになるため、組織革新の誘導者となることもある。
- イ ×：上述した通り、渉外担当者は、組織と外部環境の要素を結びつけ、調整する役割を担うため、外部の多様な主体と直接接触することになる。そのため、組織の顔として組織を代表することになることは正しい。しかしながら、企業において法的な代表権を有するのは、取締役（通常は代表取締役）である。よって、渉外担当者が有している必要はない。
- ウ ×：渉外担当者は、外部環境を注視する役割も担うため、他組織の脅威から当該組織を防衛するという境界維持機能を果たすことは正しい。このこと、そして、上述した渉外担当者の役割を踏まえても、外部環境とは距離を置くのではなく、むしろ密接に関わることになる。また、渉外担当者は、当然、組織のために活動するが、そのためには、組織内のメンバーの立場だけでなく、外部環境のさまざまな利害関係者の状況も含めた広い視点で活動することが求められる。よって、組織内のメンバーと同質性を保つ必要があるということはない。
- エ ×：渉外担当者は、外部環境の状態や変化を組織内に正確に伝える役割を担っていることは正しいが、自らが不確実性を処理する権限を持っていないわけではない。実際に外部環境に直接接する立場であるため、その立場から処理したほうがよい内容や状況も想定される。
- オ ×：渉外担当者を通じた組織間関係は、通常は市場関係を通じて調整されることになる。少なくとも、資本関係にあるといった特別な状況でなければ、権限関係はない（権限関係を通じた調整によって維持されるわけではない）。
- よって、アが正解である。

第16問

動機づけ（モチベーション）理論に関する問題である。

- ア ×：期待理論は、職務を遂行することで得られる報酬の魅力度である誘意性と、その報酬を獲得できる主観的確率である期待の積和が動機づけの強さを決定するというものである。よって、職務成果と報酬のつながりとは期待であり、これが明確なことは動機づけの要件となる。また、報酬の魅力度は誘意性であり、これが高まることも動機づけの要件であるが、期待と誘意性は別の要因である。つまり、職務成果と報酬のつながり（期待）が明確な場合に報酬の魅力度（誘意性）が高まりやすいという関係性ではない。上述したように、期待できると認識できることが重要であるため、人事評価制度の透明性（仕事がどのように評価され、報酬に結びつくのかが明瞭である）が仕事に対する従業員のモチベーションを高めることは正しい。
- イ ×：公平理論は、文字通り公平であるかということと動機づけの関係を論じたものであるが、焦点を当てているのは、不公平であると認識した際の行動である。不公平であると感じると緊張が生まれ、この緊張が動機づけの基礎となり、平等で公正と見なしたものに向けて努力することになる（動機づけが生じる）。よって、不公平感が生まれないように公正に処遇されているのであれば緊張が生じず、動機づけは生じないことになる。
- ウ ×：動機づけ・衛生理論（二要因理論）は、満足をもたらす要因を動機づけ要因として、達成感、仕事そのもの、仕事への責任といったものを挙げ、不満をもたらす要因を衛生要因として、給与、人間関係、作業環境といったものを挙げ、満足の要因と不満の要因は別であるとしている。よって、職場の物理的な作業条件を改善することは衛生要因であり、仕事に対する従業員の不満を解消するための方法として有効である。

エ ○：正しい。マクレランドの欲求理論では、「達成欲求」「権力欲求」「親和欲求」という 3 つの欲求があることを提唱している。達成欲求の高い従業員は、文字通り「達成欲求」を有し、この場合、成功の報酬よりも自身がそれを成し遂げたいという欲求から努力をする、偶然や他人の行動に結果を任せず、自らの責任でやりたいという欲求である。そして、成功確率が低く挑戦的な目標よりも、成功確率が五分五分（中程度）の目標の方により強く動機づけられることになる。

オ ×：D. マグレガーは人間観に基づいたモチベーション理論として、X 理論・Y 理論を提唱している。そして、X 理論の人間観に基づいた場合には、人は生まれつき仕事が嫌いであると想定するなど、低次の欲求しか持たないとしており、この場合には命令と統制による管理が必要であるとしている。一方、Y 理論の人間観に基づいた場合には、人は生まれつき仕事が嫌いというわけではないと想定するなど、高次の欲求を持つとしている。そして、結論として、組織における仕事への意欲を高めるためには Y 理論に基づいて高次の欲求を満たす働きかけをしていく必要があるとしている。よって、「X 理論」と命名した一連の考え方を前提にした場合には、人間は生来的に仕事が嫌いで責任回避の欲求を持つことは正しいが、上述した通り、高次の欲求を有していないため、やりがい強く感じられる仕事を与えても責任感が育たないことになる。

よって、エが正解である。

第17問

政治的行動に関する問題である。

ア ○：正しい。組織における政治行動は、組織目標の達成のために生じるものもあるが、自己利益の獲得のために生じるものもある。また、組織目標の達成と自己利益の獲得の両方に資するものもある。組織目標の達成のためであれば、その行動は倫理的であるといえるが、自己利益の獲得だけが目的であれば、その行動は非倫理的であるといえる。ただし、この境目は非常に難しい。そのため、結果として自己利益を追求する政治的駆け引きが行われることはよく見られる。特に、経営幹部層がそのような行動をとれば、そうした行動が組織内で許容されることが従業員の中で暗黙の了解となる。その結果、政治的行動に対する抵抗感が低くなり、助長する組織風土が醸成されやすくなる。

イ ○：正しい。組織が効率化を図ってスリム化を図る際には、経営資源の削減や配分の仕方を変えることも必要になる（経営資源の配分パターンの再編を伴う組織変革）。このような状況になると、自らの既得権益を失うことに脅威を感じ、自己防衛のために政治的行動に動機づけられる傾向がある。

ウ ○：正しい。従業員に公式に与えられた役割が曖昧であり、従業員の行動についての規定が明確でない場合、従業員の政治的行動の範囲や機能に対しても制限があまりないということになる。政治的行動は非公式なものであるため、役割が曖昧であれば、政治的行動に従事しやすくなる（余地は大きくなる）。

エ ○：正しい。昇進を巡る意思決定のプロセスは、組織において最も政治的な行動が生じやすいものの 1 つであるとされる。限られた昇進の機会をものにするために、自らに有利な決定が下されるように影響力を及ぼそうとする政治的行動が従業員間で生じやすくなる。

オ ×：組織において報酬を従業員に分配する場合に、ゼロサムの分配基準を用いるとは、報酬の総量が一定であり、その限られた報酬を従業員の間で奪い合うことになる。つまり、従業員間での勝ち負けが明確になる。このような場合には他の従業員をおとしめ、自らの業績を目立たせるといった政治的行動がとられることになる。

よって、オが正解である。

第18問

組織のライフサイクルモデルに関する問題である。

- a：起業者段階においては、製品開発と市場開拓によって環境の中で自らの生存領域を見出す、つまり、創業段階を乗り越えて生き残り、成長志向に乗ることに主眼が置かれる。そのため、資本家や供給業者、労働者や顧客といった外部の利害関係者からの支持を得て、必要な経営資源を獲得することが重要になる。よって、②が該当する。
 - b：共同体段階においては、組織の内部統合を作り出していくことになる。組織が強力なリーダーシップを得ることに成功すると、組織内の諸活動が明確な目標に向けて統合されていく。そして、組織メンバーは組織目標を明確に意識し、組織の一員であることに誇りをもつ。組織メンバー間のコミュニケーションや情報伝達構造を形成し、家族的雰囲気の中で職務へのコミットメントを高め、動機づけていくことが重要になる。よって、①が該当する。
 - c：公式化段階においては、職務規制や評価システム、予算・会計制度や財務管理制度などの規則・手続きが導入され、組織が官僚的になっていく。このような各種システムが整備されることを通して統制が図られ、組織の生産性が高まり、安定的に成長し続けることができるようになる。よって、③が該当する。
 - d：精巧化段階においては、組織が多数の部門に分割され、小規模組織の利点を確保しつつ、公式のシステムだけでなく、プロジェクトチームやタスクフォースなどによって柔軟性を獲得することを志向する。つまり、官僚的なメカニズムが重視されつつ、環境と関係を新たに創り出して再活性化を図ることになる。よって、④が該当する。
- よって、エが正解である。

第19問

組織スラックに関する問題である。

組織スラックとは、本来の目的を達成するために必要な資源よりも多くの資源を蓄積していることで生じる余剰資源である。問題文に書かれているように、「組織均衡を維持するのに必要な資源と、実際にその組織が保有している資源の差」ととらえることができる（実際にその組織が保有している資源のほうが多い場合に、組織スラックが存在する）。これは、企業などの組織にとって利用可能な資源（貢献）と、組織の存続にとって必要な支払い（誘因）の差額（残留資源）と捉えることができる。具体的には内部留保や工程間在庫などが該当するが、情報資源にもスラックがある。組織スラックには、部門間の調整の必要性を削減するだけでなく、イノベーション（変革）を促進する効果もある。

ア　○：正しい。好況時に組織スラックを増やすということは、組織均衡を維持するのに必要な資源よりも組織が保有する資源を多く保有するということである。内部留保を多く持つておくといったことが例として挙げられるが、言い方を変えれば生み出した利益のうちの一定割合を配当に回さずに（組織参加者に配分せずに）社内に有しておくということになる。これにより、組織参加者の満足水準の上昇を抑制することができる。組織参加者の満足水準が上昇するということは、文字通り、満足する水準が高くなるということであり、この例でいえば、多くの配当が得られなければ満足しないということになる。このような状況になると、不況期に十分な配当を出すことができない際に大きな不満を抱くことになる。よって、組織を継続的に均衡させて存続させるためには、過度に満足水準が上昇しないようにすることが必要である。

イ　×：革新案を探索する際には、組織が情報をリッチに解釈できる状態であることが必要である。そして、そのためには組織スラックが存在することが必要になる。経営者が情報を探索するモードに、問題主導型探索とスラック探索がある。問題主導型探索とは、組織の業績が目標水準に満たない場合などにおいて、その目標に関連した情報だけが探索され、既存の枠組みの中で問題解決が図られる。スラック探索とは、業績が目標水準を超え、スラックがある状態の際のオープン・エンド

型の探索である。そして、スラック探索のほうがより高いリスクを許容したり、多様な解釈をしたりといった遊びが許容されることになる。

ウ ×：組織スラックが存在しない場合、部門間の調整を密に行う必要性が高くなり、コンフリクトが激化する。

エ ×：冒頭文および選択肢イの解説でも述べた通り、組織スラックは、組織革新を遂行するための資源となる。組織スラックは余剰資源（ゆとり）であるため、環境変化の影響を吸収するバッファーとしての役割を持つことは正しい。

オ ×：不況期には、好況時などに蓄積していた組織スラックを組織参加者に放出することによって、組織参加者が組織から得られる誘因に対する期待が低下しないようにすることで、組織に参加し続ける動機づけを維持することができる。短期的に参加者の満足水準を低下させることができるというわけではない。

よって、アが正解である。

第20問

個体群生態学モデルに関する問題である。

個体群生態学とは、共通の特性を持つ組織に対して外部環境が与える影響を取り上げたモデルである。たとえば、特定の地域に立地する企業群、特定の産業に属する企業群などが、環境の変化に応じて盛衰することなどは、明らかに個別組織の状況を越えた事象である。

組織の個体群生態学は、環境による「淘汰」という視点から企業と環境との関係をとらえ、生態学あるいは進化論的なモデルを適用して分析するアプローチである。個体群生態学モデルにおける自然淘汰プロセスは「変異」「選択・淘汰」「保持」という3つのステップを経ていく。

「変異」とは、組織個体群（何らかの共通の特性を持つ組織の集合）の中に新しい組織形態（組織構造、行動パターン、価値観などの組織の特徴）を持つ組織が生まれることを意味する。環境による「選択・淘汰」の対象となる組織形態の多様性はこの変異プロセスを通じて生まれる。そうした組織形態のうち、あるものが適当なニッチ（組織個体群が生存できる領域）を見出すと、環境によく適合するという理由で他の組織形態を制して選択される（つまり存続できる）。環境に適合しない組織は、その生存に必要な資源を獲得することができず、環境によって「淘汰」されてしまう。選択された組織形態は環境と対立しない限り維持され、再生産されていくことになる。これが「保持」である。

※たとえば従来の小売業態という大きなグループ（スーパーや特定製品を取り扱う小売店舗など）の中に、新しくコンビニエンスストアという組織形態が現れたとする（これが「変異」）。この業態が市場から支持されるようになると、それまでの街の食品スーパーや小売店舗は「淘汰」されるか、コンビニエンスストアへの業態転換を余儀なくされる（「選択」する組織が増加する）。またコンビニエンスストア業態での新規参入も活発化される（これが「保持」）。

ア ○：正しい。個体群生態学モデルでは、組織の形態について強い慣性が働いていることを前提にしている。つまり、環境適応のために生まれながらに持つ組織形態を変えるのは容易ではないと仮定している。よって、新しい組織形態が誕生するのは、既存の組織が変化することによってではなく、その新しい組織形態を有した組織が誕生するという「変異」によって生じるとしている。いずれにしても、既存の組織形態を保持しようとする力が強いのであれば、新たな組織形態が生まれる可能性は低くなる。

イ ×：個体群生態学モデルにおいては、環境の変化に対して自らの組織形態を柔軟に変化させて対応できる組織群が選択されることになることは正しい（変化させることができなければ淘汰される）。しかしながら、「変異」と「保持」は、基本的には互いに対立する圧力として作用する（トレードオフの関係にある）ため、自らの組織形態を柔軟に変化させて対応できる組織群が選択されることが、長期にわたって保持されることを示唆するわけではない。これは、変異を生じさせる柔軟

な組織は保持される可能性が低くなり、組織を保持しようとする力が強い組織は変異が生まれる可能性が低くなるからである。

ウ ×：組織内の部門が緩やかな結合関係にある（ルースに結合されている）場合、各部門は分権的で自己完結的に構成され、他部門への依存度も低いことから、それぞれの部門が直面する環境へ適応するために独立した行動をとりやすくなる。結果として、組織内の各部門において変異が生じる可能性が高くなる。そして、変異が生じるのであるから、保持されている既存の組織形態の存続の可能性は低くなる。

エ ×：選択肢アの解説でも述べた通り、変異段階で新たに生まれる組織個体群（新しい組織形態）は、既存の組織の変化によってではなく、新しい組織形態をもつ組織が誕生することによることが多い。このことを踏まえると一見正しいようにも思えるが、それでも、既存の組織から派生してくるケースが少ないとまでは言えないし、独立した企業者活動を通じて生み出されるとまで言い切ることも難しい（必ずそうなるわけではない）。

オ ×：変異によって生まれた組織個体群は、政府などによる規制や政策によって選択・淘汰されることになる。法の改正、監督官庁による指導などが影響を及ぼし、それに適合しない組織個体群は淘汰されるからである。よって、規制が緩和されれば保持される組織形態の多様性は増大することになる。

よって、アが正解である。

第21問

従業員の柔軟な働き方を可能にする勤務形態に関する問題である。

ア ○：正しい。顧客と直接的な関係性を築けるように従業員の職務を設計すれば、従業員は顧客からのフィードバック（満足度、意見、感想など）を直接得ることができるため、自らの職務の実績を自ら自律的に評価できる機会となる。そして、このように自らの仕事の意味や重要性を実感できることは、モチベーションを高めるために有効な要素となる。職務特性モデルにおいても、業務そのものから得られる手ごたえを感じやすい場合、その職務は、モチベーションを高めやすい特性を有しているとしている。

イ ×：職務拡大とは、職務に対する単調感を和らげるために、職務の構成要素となる課業の数を増やして仕事の範囲を拡大する方法であり、職務の水平的拡大である。つまり、タスクの数を量的に増やすことである。選択肢に書かれている、量的に増やすことではなく、より大きな責任と権限を従業員に与えることで仕事へのモチベーションを高めるのは、職務の垂直的拡大である職務充実である。

ウ ×：ジョブシェアリングとは、フルタイム勤務者1人で行う仕事を2人で労働時間を分担して行い、評価・処遇も2人セットで受ける働き方であり、ワークシェアリングの1形態である。たとえば、1人が月曜日、火曜日、水曜日（午前）、もう1人が水曜日（午後）、木曜日、金曜日といった具合に出社する。つまり、あくまで2人で与えられた責任を分担してこなすことになるため、それぞれが個人的な事情に応じて勤務時間を自由に設定できる権利を保障するというものではない。フルタイムでの勤務が困難な子育て中の従業員の雇用機会を広げることができることは正しい。

エ ×：ジョブローテーションとは、従業員にひとつの職務だけでなく、他のいくつかの職務を定期的、計画的に経験させるものである。通常は職務の水平的な拡大（営業、製造、開発など）によってジェネラリストの育成を目的とする。つまり、職務の垂直的な拡大ではないし、専門職人材の育成を目的とするものではない。さらに、より高度な技能と責任が求められる職務に配置転換するということでもない。

オ ×：フレックスタイム制とは、清算期間を平均して、1週間の労働時間が法定労働時間を超えないという制約の下で、始業および就業の時刻を労働者が自主的に決定できる制度である。つまり、

勤務時間に自由度を与える制度であるため、他部門との関わりが限定されるわけではないし、自部門内で完結する職務に従事する従業員に適用することができない点が欠点になるということもない。よって、アが正解である。

第22問

人事評価における評価基準と評価者に関する問題である。

ア ×：360 度評価は多面評価ともいわれ、1 人の被評価者を周囲の多数の人間が評価する仕組みである。直属の上司以外に、先輩、後輩、部下、他部署の上司、また、取引先や顧客といった組織外といった多様な主体が評価者となることで、客観的な評価を実現しようとするものである。従業員が所属している部門内の直属の上司、同僚、部下に範囲を絞って評価者を設定するものではない。

イ ×：コンピテンシーとは、高い業務成果を生み出す顕在化された個人の行動特性であり、コンピテンシー評価はこの顕在化した行動によって評価するというものである。よって、優れた業績をあげるための知能や性格といった従業員の潜在的な特性に基づいて従業員の職務成果を評価する手法ではない。

ウ ○：正しい。従業員に自らの職務成果を自己評価させる場合、その自己評価と上司の評価を合わせて話し合うことになる。このことを通して議論が活発になり、評価に対する納得感が高まるとともに、コミュニケーションの機会にもなるなど利点は大きい。

エ ×：上司の職務成果を直属の部下に評価させる場合には、無記名式で評価させることが望ましい。記名式にしてしまえば、部下は上司についてマイナスな評価をくだしていたとしても、そのような評価はしにくいであろう。また、不正確な評価を行った部下に対して上司が指導を事後的に行うことが想定されているのであれば、何のために部下に評価をしてもらっているのかわからなくなってしまう。

オ ×：企業組織におけるエンパワーメントとは、組織の業務処理において従業員の考えを積極的に取り入れ、権限を委譲し、相互に協力しながら自発的に目標の達成を目指すというものである。自らの考えを大切にさせるというものであるので、職務成果の評価者を直属の上司に限定し、従業員による自己評価の機会を認めるべきではない、というのは適切ではない。むしろ、自己評価の機会をしっかりと認めることが効果的である。

よって、ウが正解である。

第23問

労働基準法の定めに関する問題である。

ア ×：労働基準法では第 15 条 2 項において、明示された労働条件が事実と相違する場合においては、労働者は、即時に労働契約を解除することができると規定している。

イ ○：正しい。休憩時間および休憩の与え方は原則として、以下のとおりである。

・休憩時間

労働時間が 6 時間超～8 時間以内の場合：45 分以上

労働時間が 8 時間超の場合：1 時間以上

・休憩の与え方

① 労働時間の途中に与えなければならない。

② 一斉に与えなければならない。

③ 自由に利用させなければならない。

ウ ×：労働基準法では第 7 条において、使用者は、労働者が労働時間中に、選挙権その他公民としての権利を行使し、または公の職務を執行するために必要な時間を請求した場合においては、拒んではないと規定している。このように第 7 条においては、給与に関して触れていないため、有

給か無給かは当事者の自由に委ねられている。

エ ×：労働基準法では第 13 条において、労働基準法で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については無効とする。この場合において、無効となった部分は、労働基準法で定める基準によると規定している。

よって、イが正解である。

第24問

就業規則に関する問題である。

ア ○：正しい。就業規則に減給の制裁を定める場合は、減給の額が以下の限度額を超えてはならない。

① 1 回の事案に対しては減給の総額が平均賃金の 1 日分の半額

② 一賃金支払期に発生した数事案に対する減給の総額が、当該賃金支払期における賃金の総額の 10 分の 1

イ ×：退職手当の定めは就業規則における相対的必要記載事項であるため、その（退職手当の）定めをしない場合には、記載する必要はない。しかし、退職に関する事項（解雇の事由を含む）は絶対的必要記載事項であるため、必ず就業規則に記載しなければならない。

ウ ×：就業規則を作成して届出をする際に、当該事業場に労働組合がない場合は、当該事業場の労働者の過半数を代表する者が当該就業規則の内容に意見を記した書面を添付しなければならない。使用者は、就業規則の作成または変更において、その内容について同意を得る必要はない。

エ ×：労働基準法では第 106 条において、使用者は、就業規則等を常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、または備え付けること、書面を交付することその他の厚生労働省令で定める方法によって、労働者に周知させなければならないと規定している。厚生労働省令で定める方法とは以下の方法である。

① 常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、または備え付けること。

② 書面を労働者に交付すること。

③ 磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずる物に記録し、かつ、各作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置すること。

上記はいずれかの方法で周知すればよく、就業規則を確認できるパソコン等を常時各作業場に設置して周知する場合には、別途、労働者に対して就業規則を書面にて交付する必要はない。

よって、アが正解である。

第25問

労働基準法における災害補償又は労働者災害補償保険法の定めに関する問題である。

ア ×：労災事故が発生し、労働者災害補償保険法に基づく休業補償給付がある場合は、事業主は労働基準法の規定による休業補償を行う必要はない。労働者災害補償保険法に基づく休業補償給付は、労働者が業務上の負傷または疾病による療養のため労働することができないために賃金を受けない日の第 4 日目から支給される。業務災害の場合は、労働者災害補償保険法に基づく休業補償給付がされない第 1 日目から第 3 日目について、事業主は労働基準法の規定による休業給付を支払う義務が生じる。

イ ○：正しい。労働基準法第 75 条において、労働者が業務上負傷し、または疾病にかかった場合においては、使用者は、その費用で必要な療養を行い、または必要な療養の費用を負担しなければならないと規定されている。そして、その業務上の疾病および療養の範囲は、厚生労働省令で定められており、その中に「患者の診療若しくは看護の業務、介護の業務または研究その他の目的で病原体を取り扱う業務による伝染性疾患」がある。

ウ ×：労働者が、日常生活上必要な行為であって、日用品の購入その他これに準ずる行為などやむを得ない事由により行うための最小限度のものである場合は、通勤災害として認められる。しかし、逸脱中断の間の負傷については、通勤災害として労働者補償保険法に基づく保険給付は行われない。

エ ×：労働者災害補償保険法に基づく障害補償給付に関する障害等級は、重い方から第1級から第14級まで定められていることは正しい。しかし、障害等級第1級から第7級までに該当する場合には障害補償年金が支給され、障害等級第8級から第14級に該当する場合には障害補償一時金が支給される。

よって、イが正解である。

第26問

労働組合法の定めに関する問題である。

ア ×：不当労働行為とは、労働組合運動に対する使用者の妨害行為のことである。具体的には以下の使用者の行為が、不当労働行為として禁止されている。

- ① 不利益な取り扱い……労働組合の組合員であること等を理由として、労働者を解雇または不利益な取り扱い（減俸、昇給停止など）をすること
 - ② 黄犬契約の締結……労働者が労働組合に加入しないこと、または労働組合から脱退することを雇用条件とすること
 - ③ 団体交渉拒否……使用者が雇用する労働者の代表者と団体交渉をすることを正当な理由がなく拒むこと
 - ④ 支配介入……労働者が労働組合を結成し、運営することを支配し、介入すること
 - ⑤ 経理上の援助……労働組合の運営のための経費の支払いにつき、経理上の援助を与えること
- 本問のような、特定の事業場に雇用される労働者の過半数を代表する場合において、その労働者が労働組合員であることを雇用条件とする労働協約をユニオンショップ協定という。これは、使用者との団体交渉を有利に進めるために組合員の団結強化の手段として有効であり、労働組合法では、ユニオンショップ協定は黄犬契約の締結の例外として締結することを妨げるものではないと規定されている（労働組合法第7条1項）。

イ ×：労働組合法では第14条において、労働組合と使用者またはその団体との間の労働条件その他に関する労働協約は、書面に作成し、両当事者が署名し、または記名押印することによってその効力を生じると規定されている。よって、当事者が署名または記名押印した書面を作成することなく、当事者の口頭によって交わされたものは労働協約としての効力は生じない。

ウ ○：正しい。労働組合の代表者等は、労働組合または組合員のために、使用者またはその団体と労働協約の締結その他の事項に関して交渉をすることができる。

エ ×：選択肢アの解説にあるように、労働者が労働組合を結成し、もしくは運営することを支配し、もしくはこれに介入すること、または労働組合の運営のための経費の支払につき経理上の援助を与えることは不当労働行為に該当することは正しい。しかし、経理上の援助の例外として、以下のものが認められている。

- ① 労働者が労働時間中に賃金を失うことなく使用者と協議・交渉すること
- ② 組合の福利基金などに使用者が寄付すること
- ③ 最小限の広さの事務所を供与すること

よって、ウが正解である。

第27問

準拠集団に関する問題である。

準拠集団からの影響については、多くの識者が論じている。本問は内容から「Park&Lessig」の主張をベースにしたものであると考えられる。

ア ×：Park&Lessig は、準拠集団とは、個人の評価や願望、あるいは行動に関して重要な関連性をもつ「実際の個人」や「想像上の個人」、あるいは「実際の集団」や「仮想集団」を含むものである、と指摘している。よって、準拠集団が、消費者の評価や願望、行動に重要な影響を及ぼす実在または想像上の集団を指すことは正しい。そして、実在する特定の個人から受ける影響も準拠集団による影響に含まれる。

イ ×：準拠集団は、実際の知り合いから構成される集団と、自らが所属していないが憧れを抱いている集団、そして、所属したくないと考える集団に分類される。そして、これらは順番に、所属集団、願望集団（理想集団ではない）、拒否集団と呼ばれる。

ウ ○：正しい。Park&Lessig は、消費者が準拠集団から受ける影響について、①情報的影響、②功利的影響、③価値表出的影響の3つを挙げている。

(1) 情報的影響

情報の獲得に関して与える影響である。情報を提供する側の知識や専門性、信用度が高いほど、影響は大きくなる。また、新製品など、評価が難しい経験財の場合により大きな影響を与える。

(2) 功利的（規範的）影響

集団の規範・ルールに従う圧力を個人に与える、言い換えれば消費者の行動が集団の好みや評価の影響を受ける。ルールに従えば報酬が得られる、従わなければ制裁される、行動が観察されている、といった場合、より大きな影響を与える。

(3) 価値表出的影響

自己概念を高める、あるいは維持するという動機に関連し、そのために準拠集団を利用する。具体的には準拠集団と似た行動を採ることで自らと準拠集団を結び付けようとする。

よって、価値表出的影響に着目すると、準拠集団に属する人々と似た行動をとったり、同じブランドを購入したりするといった形で、行動や価値観の伝播が生じる。

エ ×：消費者が準拠集団から受ける影響として情緒の伝播があり、これは準拠集団に属する人々の感情に共感することによる影響であることは想定される。しかしながら、選択肢ウの解説でも述べた通り、功利的影響とは他者の好みや評価からの影響である（他者の好みや、他者からどのように評価されるかが、自らの行動に影響を及ぼす）。

よって、ウが正解である。

第28問

ブランドに関する問題である。

ア ×：既存ブランドの下で分野や用途、特徴などが異なる新製品を発売することをブランド拡張というのは正しい。メーカーがこのようなブランド戦略によって製品を展開した場合、流通側から見ても、そのブランドにブランド力があれば、その新製品が早期に販売拡大できる可能性があるなどメリットがある。また、メーカー側から見た場合には、ブランド拡張によって当該新製品が失敗した場合、そのブランドのイメージが低下するなど、ブランドを毀損するリスクがあることは正しい。しかしながら、メリットが特にないなどということはない。ブランド拡張はすでに市場において認知されているブランドを用いて新たな製品を展開するため、その知名度やブランド力を活かして販売を拡大することが可能になるなどメリットは当然ある。メーカーにとってメリットが特にないのであれば、そもそもこのようなブランド戦略自体が存在しないであろう。

イ ○：正しい。自社ブランドのポジショニング戦略を構築する際には、競合ブランドと差異化を図って異なるポジショニングとする相対的側面と、消費者から見て自社ブランドが他にはないユニークな価値（オンリーワン）を持たせる絶対的側面があり、ポジショニングを考える際には、この両方の視点で考えることが有効になる。

ウ ×：製品カテゴリーなどを提示し、当該カテゴリー内で思いつくすべてのブランドを白紙に書き出してもらうことを純粹想起という（ブランド再生ともいう）。一方、ブランド名を列挙し、その中で知っているものをすべて選択して回答してもらう調査は助成想起といい、ブランド知名度を図る1つの手法となる。この調査手法自体が、精度が低いということはないし、得られる結果の信頼性も低いということはない。

エ ×：ブランドは、最終製品だけでなく、製品の中に使用されている部品や素材などの名称にも用いられており、これを成分ブランディングという。成分ブランディングとは、コ・ブランディングの特殊なケースであり、最終製品に用いられる部品や原材料のブランド力を借用するものである。たとえば、パソコンという最終製品にインテルが用いられていることは、パソコンという最終製品を販売するためにインテルのブランド力を借用しているといえる。

オ ×：ブランドがナショナル・ブランド（NB）とプライベート・ブランド（PB）に分けることができることは正しい。そして、PBは大手小売業などの流通業者が開発し製造・販売するものであるが、大手メーカーが関わらないというわけではない。流通業者は基本的には製造機能を有していないため、実際の製造はOEMなどの形でメーカーに委託することが多い。そのため、PBの売り上げが増えることが、メーカーのNBの競合になるという点で売り上げが減少することは考えられるが、仮にその製品をメーカーが製造するのであれば、売り上げは増加する側面もある。

よって、イが正解である。

第29問

（設問1）

消費者が製品に対して感じる価値や価格の意味に関する問題である。

ア ○：正しい。同じ製品であっても、その製造プロセスなどに消費者を巻き込んでいくことで、その製品に対する愛着や関与が高まり、より高い価値を感じてもらうことは可能である。このように価値を感じてもらうことができれば、より高い価格で買ってもらうことが可能であるし、あるいは価格を据え置くことによって、より高い顧客満足を感じてもらうという選択肢もある。

イ ×：消費者が価格に対して感じる意味には、一般に「支出の痛み」「品質バロメーター」「社会的 prestéige」の3つがあるとされている（「支出の痛み」だけではない）。「支出の痛み」とは、購買によってお金が出ていくことに対して心が痛むということであるため、価格が下がれば支出の痛みは和らぎ、価格が上がれば支出の痛みは強くなることは正しい。このため日用品の分野において通常は価格を上げれば売り上げは低下（販売量が減少）することも正しいが、このような財はギッフェン財ではない。ギッフェン財は価格が上がると需要（売り上げ）が増加する財である。

ウ ×：消費者が製品が提供する価値に対して払ってもよいと感じる価格が状況によって異なることは正しい。一物一価の原則とは、経済学における概念であり、自由な市場経済においては、同一市場の同一時点における同一の財・サービスは同一の価格である、というものである。しかしながら、同一製品に異なる価格をつけることが禁止されているということはない。消費者が製品が提供する価値に対して支払ってもよいと感じる価格は状況によって異なるため、企業側はそれを踏まえて価格設定することになる。

エ ×：消費者が製品の品質を判断するために用いる情報としては、価格も1つの要素であるが（価格の品質バロメーター機能）、ブランドも品質を判断する1つの要素である。ブランドが果

たす機能として、そのブランドについて消費者が認知していることによって品質を判断することになるからである。また、どのような価格を設定するかが消費者の品質判断に影響を及ぼすこと自体は正しいが、強い影響を及ぼすか否かは、価格の品質バロメーターの度合いによって異なることになる。一般には、その製品についての情報を消費者があまり有していない（詳しくない）場合に、価格が品質を判断する拠りどころになる可能性が高くなる。

オ ×： prestige性とは、企業や製品の社会的評価の高さを表す要素のことであり、価格の水準が自らのステータスの高さを示すことになる。よって、ラグジュアリー・ブランドなどにおいてはこの要素が強い可能性が高いため、価格が上がることによって、より高い価値を感じる消費者もいることは正しい。しかしながら、プロスペクト理論はこのことを説明する理論ではない。プロスペクト理論は、利得と損失に対して人間がどのような感情の変化を引き起こすかを実験経済学的に研究した心理的な価格づけを理論的に説明したものである。消費者は製品やサービスの価値に対して個々に期待価格を持ち、それと実際の価格との差で価値を評価している。プロスペクト理論では、この期待価格を参照価格というが、参照価格よりも実際の価格が高くなっていれば損失（心理的ダメージ）を、安くなっていれば利得（得た感覚）を、感じるようになる。そして、たとえば、参照価格よりも 1,000 円高くなっている場合と 1,000 円安くなっている場合の価値を比べると（価値評価すると）、高くなっている（損失）のほう安くなっている（利得）よりも価値評価が高いとされている。

よって、アが正解である。

（設問 2）

価格に関する問題である。

ア ×：価格シグナリングとは、価格が品質を表すシグナルとなることである（価格が高ければ品質が高いと判断する）。つまり、価格の品質バロメーター機能を生じさせる価格政策である。よって、価格シグナリングが、価格を通じて消費者にメッセージ（シグナル）を送ることであることであり、実際には低品質なのに高価格をつけることにより高品質であるように見せることも価格シグナリングに含まれることも正しい。そして、製品にセール価格をつけることも価格シグナリングに該当する。

イ ×：留保価格とは、特定の製品に関して消費者が妥当であると感じる価格幅の上限を意味する価格である（消費者が特定の製品に関して感じる価格幅の中間値ではない）。企業が自社のそれぞれの製品の留保価格を考慮して実際の価格を設定することが望ましいことは正しい。

ウ ×：浸透価格とは、文字通り、自社の製品を市場に浸透させるためにつける価格であり、一気に市場シェアを獲得するためにつけられる低価格を指すことは正しい。しかしながら、市場シェアを獲得するためとはいえ、慢性的に赤字を出すほどの低価格に設定してしまつては利益を獲得することができず、戦略として不適切である。

エ ×：別々の製品をセットにして、個々の製品の合計価格よりも安く販売するのは、価格バンドリングである。価格アンバンドリングは、セット販売せずに、消費者のニーズに合わせて商品内容を組み合わせることができるような販売手法である。また、互換性とは取り換えがきくということであるので、セットで販売される製品の間に互換性があるとは、その製品が同じ機能を有しているということであるため、通常は消費者としては、両方は不要である。よって、価格バンドリングであつたとしてもお買い得感はない。

オ ○：正しい。本体と消耗品を組み合わせる製品で、本体を低価格で、消耗品を高価格で販売することをキャプティブ・プライシングという。本体を低価格にすることで購入を促し、消耗品で利益を獲得する価格設定手法である。ただし、消耗品の価格を高く設定しすぎてしまつては、継続的に購入してもらえなくなる可能性が高くなる。

よって、オが正解である。

第30問

流通チャネルの構造に関する問題である。

ア ×：流通チャネルの開閉基準とは、流通業者が特定のメーカーとの取引に依存するかどうかの尺度である。特定のメーカーのみと取引するのは専売店ということになる。よって、メーカーが取引をする各流通業者にどれだけの数の商品を卸すかの尺度ではないし、当該地域におけるメーカーの出荷総額に占める卸・小売の販売シェアではない。

イ ○：正しい。流通チャネルの広狭基準とは、チャネルの幅の広さ（メーカーが特定地域内においてどれだけの数の小売企業を通じて自社の商品を販売するか）の尺度である。その幅の広さにより、開放的流通、選択的流通、排他的流通といった分類がされる。

ウ ×：流通チャネルの長短基準とは、チャネルの段階数の多さ（メーカーから消費者に届くまでに介在する流通業者が多ければチャネルが長い）の尺度である。よって、物流ルートの時間的・物理的長さに関する尺度ではない。そのため、輸送と保管の機能を含めたロジスティクス全体の物流効率を考慮する際に用いられるというわけでもない。

エ ×：卸売段階と小売段階の販売額の比率とは、 W/R 比率と言われる。算出方法は、年間卸売総販売高÷年間小売総販売高である。たとえば、メーカーから卸売業者を3社経由して小売業者が消費者に販売する場合を考える。卸売業者Aが50円、卸売業者Bが70円、卸売業者Cが90円、小売業者が120円で販売するとすると、 W/R 比率は $(50+70+90) \div 120 = 1.75$ とる。つまり、 W/R 比率が高いほど、小売販売高に占める卸売販売高の割合が大きいということになり、卸売業者間で販売が繰り返されている、つまり流通経路が長い（流通段階が多い）ということになる。よって、卸売段階と小売段階においてどれだけの付加価値が生み出されているかに関する尺度ではない（付加価値基準という名称でもない）。

よって、イが正解である。

第31問

リレーションシップ・マーケティングに関する問題である。

ア ○：正しい。パレートの法則とは、売上げ（収益）の80%が上位20%の顧客によってもたらされるとする経験則である。よって、上位20%の顧客を重視することの根拠となる。ただし、当然ながらすべての業界においてこの法則が当てはまるわけではない。

イ ×：RFM分析がリレーションシップ・マーケティングにおいて優良顧客を識別するために用いられる方法の1つであることは正しい。そして、RFMは、顧客を最終購買日（Recency）、購買頻度（Frequency）、購買金額（Monetary）の3つの視点で顧客をランク付けするものである（定価で購買している程度（Regularity）ではない。）。

ウ ×：顧客とどのレベルまで関係が構築できたか（リレーションシップ）には、様々な段階があることは正しい。ある消費者がブランドを利用した結果としての経験を他者に広めている場合に、確かに悪評を広める場合（リスク）もある。しかし、当然ながら良い評価を広めることもあるため、リレーションシップの段階を判断する手がかりとはなり得るため、用いられないということはない。

エ ×：リレーションシップの概念は、B to Bマーケティングにおいて企業が顧客と長期継続的な関係の構築を重要視するようになったために提唱され始めた（B to Bにルーツがある）。よって、B to Bマーケティングにおいてリレーションシップの概念が当てはまらないということはない。

よって、アが正解である。

第32問

（設問1）

サービスに関する問題である。

ア ○：正しい。製造業のサービス化とは、製造業が製品を製造・販売するだけでなく、製品に関連した様々なサービスを組み合わせて提供する概念である。背景にはモノの消費からコトの消費、所有から共有を望む消費者の意識変化や、AI、IoT 等の技術進化、製品のコモディティ化などが挙げられる。提供するサービスの例としては、アフターサービスの提供、ソリューション（提案）サービスの提供、受託生産の際の企画や設計のサポートなど、単に「つくる」だけではないサービスを提供するケースは多い。

イ ×：「真実の瞬間」とは、スカンジナビア航空のヤン・カールソンが、旅行客が従業員と接する時間は平均すると約 15 秒という短い時間であり、その短い時間における対応が、そのサービスに対する顧客の評価を決めることになるため、その時間内にいかに顧客を満足させる適切な対応ができるかが重要だとした考えである。つまり、対価を支払う時点ではなく、実際にサービスを提供してもらう瞬間である。この真実の瞬間の際に、サービスの品質やコストパフォーマンスに関する顧客の知覚が最も鋭敏になること自体は正しい。

ウ ×：知覚品質とは、個人によって異なる優先順位や選好が織り込まれた顧客の知覚に基づく総合的な品質のことであり、個人が持つブランドの主観的な総合イメージである。よって、すべての消費者にとって一定というものではない（個々に異なる）。

エ ×：サービスには、無形性、不可分性、異質性（品質の変動性）、消滅性といった特性がある。そして、近年の SNS の浸透などによってサービス提供の場面に撮影・録画されるケースが増えてきていることは正しい。たとえば、講義映像を収録したものを観るといったことにより、サービス提供の場面に実際にいなくてもサービスを受けることができる。あるいは、まだそのサービスを体験したことがない場合であっても、サービス内容を事前にある程度把握することができる。つまり、解消される面があるのは不可分性や、事前にサービス内容が把握できないことによる知覚リスクを生じさせる無形性である。消滅性は、サービスは在庫することができないということであり、この点について解消されつつあるわけではない。

オ ×：製品と同様にサービスにも探索財、経験財および信用財があることは正しい。そして、信用財とは、信用が重要な根拠として供給され、実際に利用した後であってもその品質の評価が難しい性質を持つ製品やサービスである。弁護士や医療、教育やコンサルティングといった専門的な技術や知識を必要とする領域や、健康食品やサプリメントなど、評価に個人差があるものなどが該当する。よって、サービス提供者の信用が特に重要であるという点は正しいが、上述したような財であるため、高級ブランドや高価格のサービスを指すわけではない（「信用財＝高級ブランドや高価格のサービス」というわけではない）。

よって、アが正解である。

（設問 2）

顧客満足に関する問題である。

ア ○：正しい。顧客ロイヤルティについては以下の分類がある。

<顧客ロイヤルティ分類>

		心理的（態度的）ロイヤルティ	
		高い	低い
行動的ロイヤルティ	高い	真のロイヤルティ	見せかけのロイヤルティ
	低い	潜在的ロイヤルティ	ロイヤルティなし

（Dick and Basu 1994）

行動的ロイヤルティとは、繰り返し購買している（再購買率で測定）など、文字通りロイヤルティの高さが行動に表れているということであり、心理的ロイヤルティとは、消費者の心理として

高いロイヤルティを有しているということである。そして、行動的ロイヤルティが高い場合であっても、その企業やブランドに対して感情的にコミットしているとは限らず、関与が低い、他のブランドにスイッチするのが面倒といったことにより、惰性で同じブランドを購入していることもある（見せかけのロイヤルティ）。一方、心理的ロイヤルティが高い場合であっても、実際に購買にはあまりつながっていない場合もある。その企業やブランドに対して好意的な認識を有しているが、たとえば価格帯が高いなどによってなかなか購買ができていないといったことである（潜在的ロイヤルティ）。企業が高い顧客価値の提供を通じて高い顧客満足を達成したのであれば、当該ブランドにロイヤルティを形成した顧客は真のロイヤルティを有する顧客である（その可能性が高い）。そして、真のロイヤルティを有する顧客なのであれば見せかけのロイヤルティを有する顧客ではないし（上記表のとおり、両者は別の状態）、高い満足を得ているのであれば、仮に真のロイヤルティを有するまでではなかったとしても、見せかけのロイヤルティを有する顧客ではない。

イ ×：顧客満足の高い水準に保つために、サービスの現場においてスマートフォンのアプリによるアンケートなどを活用して顧客の意見や不満などを常に確認すること自体は大切なことである。しかしながら、顧客の要望はすべて実現する必要があるわけではない。費用対効果の観点から適切ではない場合もあるし、一部の顧客の要望に応えることが他の顧客にとっては有り難くない場合もある。よって、総合的な判断が求められる。

ウ ×：サービスは無形性という特性を有していたり、経験財の特性を有していたりすることから、これからあるサービスを利用しようと考えている消費者にとって、そのサービスの品質は経験する前（事前）に把握できるわけではない。サービスの満足についても、もちろん利用してみなければ分からない（そもそも満足するかは利用した後には生じるものである）。

エ ×：相互に競合するいくつかのブランドのサービスの中で、消費者が特定ブランドのサービスを長く利用している場合に、それだけで当該消費者がそのブランドに対して高い満足を感じているとは限らない。選択肢アの解説でも述べた通り、見せかけのロイヤルティを有する状態の場合、特定ブランドのサービスを継続的に利用することになるが、高い満足を感じているわけではない。

オ ×：品質の測定に関して、少なくとも相対的には製品（有形財）の品質は物理的に測定可能であり、人間によって提供されるサービスの品質を測定するのは困難である。そのため、このようなサービスの品質を測定するための1つの尺度として顧客満足が用いられることはある。そして、当然、製品（有形財）においても用いられることはある。

よって、アが正解である。

第33問

製品ライフサイクル（PLC）に関する問題である。

ア ○：正しい。PLCの衰退期にある市場において顧客である人々は一般的にロイヤルティが高い（そういう顧客が顧客として残っている）。そのため、市場が大きく成長していく見込みは低いものの、当該事業を維持していくためのコストは相対的に低いことも多く、売り上げは小さくとも高い利益率を実現できる可能性は十分にある（残されている）。

イ ×：選択肢に書かれている内容は、PLCの成熟期における対応である。成長期の段階では、製品が消費者に認知されていき、市場が拡大していく時期であるため、基本的には売上や利益は時間の経過とともに増加していく。もちろん、市場の状況に応じてさまざまな策を講じることはあるが、市場において主流となって流通している製品を販売していくのが基本となる（選択肢に書かれているような顧客ニーズの多様性が生じてくるのは主に成熟期である）。

ウ ×：PLCは、製品や市場が今後どのように動いていくかを予測するために有用である。そのため、自社製品がこれからたどるであろう各段階の将来的なマーケティング戦略の策定に主に利用さ

れることは正しい。しかしながら、確実に予測することは困難である。そもそも予測とは確実なものではない。

エ ×：計画的陳腐化とは、例えば、毎年異なるデザインのファッションを販売したり、定期的にパソコンやスマートフォンの新モデルを出したりするなど、ある製品について企業側が意図的に PLC を短縮させ、買い替え需要を生み出していく手法である。機能やデザインを付加した新製品を出すことで旧製品の魅力を下げ、新製品への買い替えを促進するというのはまさに計画的陳腐化である。しかしながら、計画的陳腐化によって短縮されるのは対象製品の PLC であり、当該製品カテゴリーそのものの PLC が短縮されるわけではない。スマートフォンは常に新製品が投入されているが、旧モデルのスマートフォンは陳腐化しても、スマートフォン自体の PLC が短縮されるわけでない。また、上述したように買い替え需要を生み出すことが効果的な場合には実行するため、実行は避けるべきということはない。

オ ×：すべての製品やサービスが PLC の 4 つの段階すべてを型通りにたどるわけではないことは正しい。一度導入された製品やサービスが、はやったり廃れたりしながら何世代にも渡って続く状況自体は生じ得ることである。しかしながら、ファッドとは、一時的な流行ということであるため、選択肢に書かれている状況はファッドではない。

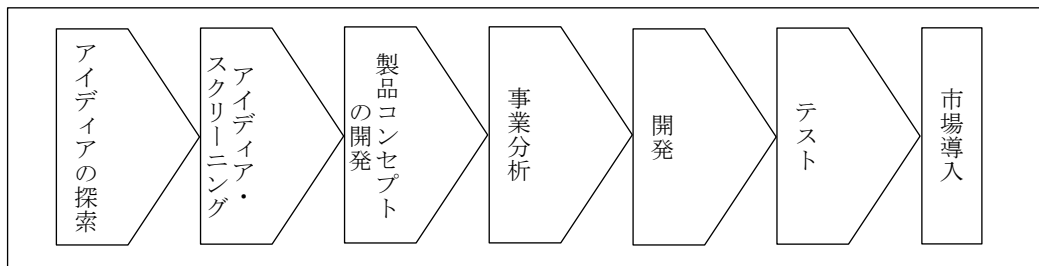
よって、アが正解である。

第34問

(設問 1)

従来型の典型的な製品開発プロセスに関する問題である。

<新製品の開発プロセス>



(出所：宮澤 (1995) p.103、図 5-4：Kotler (2000) 訳書、p.416、図 11-1 を参考に作成。)

(『マーケティング論 p.129』芳賀康浩 平木いくみ著 一般社団法人放送大学教育振興会)

アイデア・スクリーニング

アイデアの絞り込みである。自社の理念、目的、イメージとの適合度、資金面、市場の魅力度など、多様な観点が想定されるが、これらを踏まえて絞り込むことになる。

コンセプトの開発とテスト

アイデアが客観的かつ機能的な面から製品を捉えたものであるのに対し、コンセプトは標的顧客のベネフィットの面から製品を説明したものである。よって、この製品がどんな相手にどんな価値を届けるのかを開発するということである。これをアイデアを絞り込んだ段階で行うことになる。

事業性の分析

売上やコストなどを想定し、経済的な評価を行うことである。コンセプトが開発されてテストをしたら行うことになる。

プロトタイプの開発

試作品の開発である。これを事業性があることが確認できたら行うことになる。

よって、A がアイデア・スクリーニング、B がコンセプトの開発とテスト、C が事業性の分析、D がプロトタイプの開発が該当するため、I が正解である。

(設問 2)

新たな製品開発プロセスに関する問題である。

ア ×：選択肢の記述は、オープン・イノベーションの内容である。オープン・イノベーションとは、ヘンリー・チェスブロウが提唱した概念で、企業内部と企業外部のアイデアを有機的に結合させて価値を創造することを指す。そして、特に外部のアイデアを取り込んで製品やビジネスモデルを創造することをクラウドソーシングと呼ぶ。ユーザー・イノベーションとは、ユーザーが直面する課題に対して、自らの利用のために製品やサービスを創造したり、改良したりすることである。つまり、ユーザー自身が起こすイノベーションである。

イ ×：企画、開発、マーケティング、財務、生産などの各段階を一つ一つ着実に完了させてから次の部門へ引き継いでいくというプロセスは、シーケンシャル型プロセスと呼ばれる。この場合、たとえば、生産段階において重大な欠陥が発覚し、開発段階から見直すといったことが生じるなどの製品の失敗や、市場投入の遅れによる売り上げの機会損失が生じる可能性が高くなる（少なくはならず、むしろ多くなる可能性が高い）。

ウ ×：他の組織と共同で製品開発を進める場合には、互いが有している技術やノウハウを併せることで創出できる価値を生み出すことを目的としている可能性が高い（技術やノウハウの補完性や適合性が相対的に重要視される）。つまり、開発プロセスはニーズ志向よりもシーズ志向が重んじられる可能性が高くなる。

エ ○：正しい。多様な部門のメンバーが 1 つのチームを形成して、製品開発における複数のステップを同時に進める場合とは、コンカレント型プロセスと呼ばれる。この場合、さまざまな部門のメンバーがプロセスの全段階に同時進行に関わるため、密接なコミュニケーションを図りながら開発を進めていくことになる。そのため、従来型の典型的な開発（シーケンシャル型）と比べて、組織に緊張やコンフリクトが生じやすくなる。常に他部門の意向も踏まえる意識が求められるため緊張感があり、調整のためのコミュニケーションが多くなれば、その分コンフリクトが生じる可能性が高くなるからである。

よって、エが正解である。

第35問

デジタル社会における消費スタイルに関する問題である。

ア ×：ソリッド消費とは、モノを所有することを前提とした消費である。これに対比する概念にリキッド消費がある。リキッド消費とは、モノを所有することを前提としない消費である。具体的には、サブスクリプション（一定期間の利用に対して対価を支払うため保有しない）やシェアリング（共有して利用する）といったものである。デジタル社会の進展により、モノを所有することでステータスを得るといった消費行動であるソリッド消費が相対的に減少し、リキッド消費が増加している。また、ソリッド消費は自らが保有したいものを持つことによってアイデンティティを表現しようとするが、リキッド消費はそのようなこだわりや執着が希薄である。よって、「移り気で気まぐれ」というのはリキッド消費について表している。

イ ×：選択肢アの解説でも述べた通り、カタチあるモノに対する執着が希薄になってきている。

ウ ×：選択肢アの解説でも述べた通り、一貫したアイデンティティの形成に対するこだわりが希薄になってきている。

エ ○：正しい。選択肢アの解説でも述べた通り、物質として保有することに対するこだわりが希薄になってきている。

オ ×：選択肢アの解説でも述べた通り、長期的な所有を通じた商品やブランドへの愛着や安心感の獲得（良いものや気に入ったものを所有する）、といったことに価値を見出さなくなっている。よって、エが正解である。

第36問

地域ブランドに関する問題である。

ア ×：地域空間（その地域、土地）のブランド化（〇〇の産地、〇〇の街など）の際には、地理的に完全に隣接しているか否かは大きな問題ではない。よって、飛び地などによって隣接していないからといってブランドイメージが希釈されるなどということはない。当然、協力し合うことがないということもない。

イ ×：地域代理店や地域商社が、その土地における地域ブランドを冠した商品を取り扱っていれば、コミュニケーションや販路拡大の実行を担当することは考えられる。しかしながら、地域代理店や地域商社は民間の事業体であり、地方自治体組織ではない。

ウ ○：正しい。地域空間ブランドは、その地域そのものをブランド化したものであり、地域産品ブランドは、その地域における特産品などをブランド化したものである。

エ ×：全国でナンバーワンになるような資源があれば、それによってブランド化を図れることはもちろんある（みかんの生産高日本一など）。しかしながら、それ（ナンバーワンとなる資源を見つけること）がブランド化の要件（必須）というわけではない。他と同質的に比較するのではなく、その土地独自（オンリーワン）のものがあればブランド化は可能である。

オ ×：その地域を熟知している地元住民の目もちろん重要であるが、身近にあるものは特別なものであると気付くことが難しいことも少なくない。よって、地域資源を棚卸しする際には、外部者の目で客観視することも有効である。

よって、ウが正解である。

第37問

サービス・マーケティングに関する問題である。

ア ×：日本においてサービスというと、選択肢に示されている例のようにさまざまな場面で用いられる。たとえば、「おまけ」「値引き」「接客」といったことであり、多様な意味合いで用いられている。しかしながら、いわゆるサービス・マーケティングといった場合には、これらがすべて該当するわけではない。1 番のポイントは、「売買の対象」であるものである。なお、サービス・マーケティングの対象であり、売買の対象となるものは以下のようなものがある。

<商品の分類>

		価値の源泉		
		有形物	情報	活動
売 買 の 対 象	所有権	① 有形物所有権 食品、家電、自動車 など	③ 情報所有権 特許、著作権、意匠権 など	
	使用权	② 有形物使用权 ホテル、レンタカー など	④ 情報使用权 音楽 CD、映像 DVD など	⑤ 活動使用权 美容院のヘアカット など

(出所：山本（1999）、pp.40-49 を参考に筆者作成。)

『マーケティング論 p.199』芳賀康浩 平木いくみ著 一般社団法人放送大学教育振興会)

イ ×：経済のサービス化とは、経済が発展していくにつれて、経済活動の中心が第三次産業に移っていくという経済状況のことである。しかしながら、サービス（無形）だからといって金額が安いわけでもなく、消費者の所得が減少していることが経済のサービス化の最大の要因というわけではない。

ウ ×：サービスにおける品質の変動性を回避するためには、文字通り品質が変動しないようにサービス水準の標準化を図ることが必要である。よって、魅力的なプロモーションを実施してサービスに対する期待値を均一に高めておくこととは関係がない。あるいは、サービスが有する品質の変動性という特性によって生じるデメリット（サービス水準が変動することによって期待したサービス水準ではないといったことが生じる）を回避するという意味合いであっても、期待値を均一に高めておけば、その期待値に達しなければ一層不満に感じることになる。いずれにしても対応として適切ではない。

エ ○：正しい。「サーブクォル（SERVQUAL）」とは、サービス品質の測定尺度であり、サービスとクオリティを合成した造語である。顧客がサービスの品質をどう知覚するかという観点で評価するものであり、具体的には、有形性、信頼性、反応性、確実性、共感性という5つの次元に基づいた項目で測定される。顧客の知覚品質をアンケートなどによって測定し、利用前と利用後の2時点の評価を計測して変化を確認することが推奨されている。

よって、エが正解である。

問題		解答	配点	問題	解答	配点	問題	解答	配点		
第 1 問		イ	2	第15問	ウ	2	第29問	ウ	2		
第 2 問	(設問 1)	イ	2	第16問	エ	3	第30問	イ	3		
	(設問 2)	イ	2	第17問	ウ	2	第31問	ウ	2		
第 3 問		—	2	第18問	ウ	3	第32問	エ	2		
第 4 問		ウ	2	第19問	オ	2	第33問	ア	2		
第 5 問		エ	2	第20問	エ	2	第34問	イ	2		
第 6 問		オ	2	第21問	ウ	3	第35問	ア	3		
第 7 問		イ	3	第22問	エ	2	第36問	ウ	2		
第 8 問		エ	2	第23問	エ	3	第37問	イ	2		
第 9 問		エ	3	第24問	エ	3	第38問	ウ	2		
第10問		ア	2	第25問	ア	2	第39問	(設問 1)	イ	2	
第11問		エ	2	第26問	イ	2		(設問 2)	オ	3	
第12問		ウ	2	第27問		エ	2	第40問		エ	3
第13問		エ	2	第28問	(設問 1)	エ	2	第41問		イ	2
第14問		イ	3		(設問 2)	オ	2				

* 第 3 問については、令和 4 年 8 月 30 日に、全員正解とすることが、中小企業診断協会より発表されました。

問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。
https://www.j-smeca.jp/contents/010_c_/shikenmondai.html

作成日：令和 4 年 8 月 8 日(月)

※解答・配点は一般社団法人中小企業診断協会の発表に基づくものです。

正解・配点について、個々のお問い合わせには応じられません。

【解 説】

運営管理は、TAC データリサーチ（速報値）による令和 4 年度の平均点は 59.68 点であった。令和 3 年度の平均点 61.18 点と比較して約 1.5 点低下したものの、標準的な難易度であった。毎年のことではあるが、多くの受験生が未学習であったと思われる領域の問題や、図表読み取りや計算処理を要する処理負担が大きい問題が出題されており、受験生は試験時間中および試験後も手応えを感じづらかったかもしれない。合格点を確保するためには、学習した基本知識で解くことができる問題や、仮に未学習だとしても問題文や選択肢の説明から判断可能な問題を、いかに確実に得点するかがポイントとなる。

第 1 問の管理指標、第 4 問の生産方式、第 10 問の発注方式、第 11 問の QC 7 つ道具・新 QC 7 つ道具、第 12 問の在庫管理、第 13 問の基本図記号、第 14 問の流動数分析、第 17 問の生産保全、第 20 問の作業改善、第 27 問の販売計画、第 28 問の品揃え政策、第 29 問の売場づくり、第 30 問の価格政策、第 31 問の発注方式、第 32 問の物品の輸送手段、第 33 問のユニットロード、第 34 問の物流センターの機能、第 36 問の物流センターの運営、第 37 問の GTIN など、基本知識で対応できる問題が一定数出題された。

第 2 問のライン生産、第 7 問の PERT、第 8 問のジョンソン法、第 16 問の標準時間、第 18 問の設備総合効率、第 25 問のライリーの法則、第 35 問のトラックの積載率、第 39 問の併買分析などにおいて、解法の想起や処理手順の判断に時間を要すると、他の問題にかける時間を十分に確保できないという事態が生じ得る。第 5 問の t 検定、第 26 問の屋外広告物などは専門性が高く対応が難しかった。

令和 5 年度の対策としては、基礎的な問題を取りこぼさないように、頻出論点の知識は確実に押さえたい。また、問題に取り組む順序や問題の取捨選択など、時間配分を意識して対応したい。

第 1 問

管理指標に関する問題である。

ア ×：不適合品率は、検査によって不適合と判断された製品の数、検査した製品の総数で除して求める。

イ ○：正しい。歩留まりは、産出された品物の量を、投入された主原材料の量で除して求める。

ウ ×：作業能率は、標準時間を実績時間で除して求める。

エ ×：労働生産性は、結果として得られた生産物の付加価値を投入した労働者数で除して求める。

オ ×：作業密度は、作業員 1 人あたりの作業量を作業時間で除して求める。

よって、イが正解である。

第 2 問

ライン生産に関する問題である。先行関係を表す図が示される出題パターンは、令和元年度第 5 問でも出題されている。

2 つの設問を解く際に共通する必要情報は、サイクルタイムとなる。サイクルタイムは、以下のよう求められる。

$$\begin{aligned}\text{サイクルタイム} &= \frac{\text{生産期間}}{(\text{生産期間中の}) \text{生産量}} \\ &= \frac{700 \text{ (時間)} \times 60 \text{ (分/時間)}}{5,900 \text{ (個)}} \\ &= 7.1 \cdots \text{ (分)}\end{aligned}$$

サイクルタイムは「生産ラインに資材を投入する時間間隔」であるが、通常、製品が産出される時間間隔と等しくなる。本問の場合、「700 時間で 5,900 個生産するためには、1 個あたり約 7.1 分で生産する必要がある」と解釈できる。

また、本問の問題文には「設定サイクルタイムは分単位の整数値とする」とあるので、約 7.1 分を 7 分として、設定サイクルタイムとする（700 時間で 5,900 個生産するためには、1 個あたり 7 分で生産すれば達成できるが、1 個あたり 8 分で生産すると間に合わなくなる）。

(設問 1)

各工程への要素作業の割り当てが問われている。与えられた条件を満たす割り付けを探す必要がある。考慮すべき条件は、

- ① 先行関係が適切であること（工程順が逆になっていないこと）
- ② 全体の作業時間を確保できる工程数であること（最小作業工程数を満たしていること）
- ③ 各工程の所要時間がサイクルタイム 7 分以下であることである。

- ① 先行関係が適切であること（工程順が逆になっていないこと）
選択肢アの第 4 工程「h」と第 5 工程「g」は与えられた図と逆順になっているため、不適切となる。

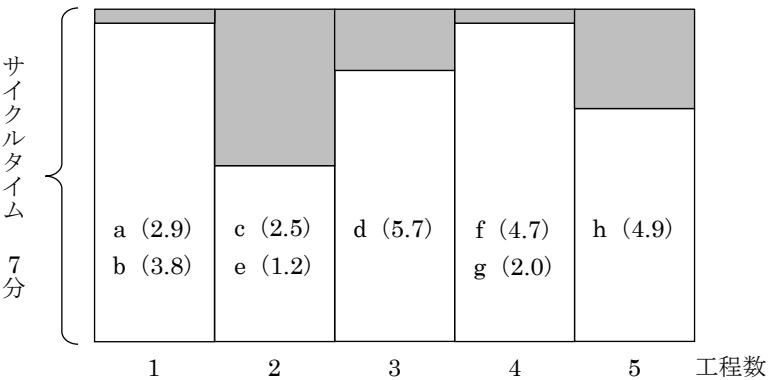
- ② 全体の作業時間を確保できる工程数であること（最小作業工程数を満たしていること）
 最小作業工程数は以下のように求められる。

$$\begin{aligned} \text{最小作業工程数} &= \frac{\text{各作業の所要時間合計}}{\text{サイクルタイム}} \\ &= \frac{2.9+3.8+2.5+5.7+1.2+4.7+2.0+4.9}{7 \text{ (分)}} (=27.7) \text{ (分)} \\ &= 3.9 \cdots \end{aligned}$$

最小作業工程数は切り上げた整数となるため、4 となる。 選択肢エは工程が 3 つしかないため不適切となる。

- ③ 各工程の所要時間がサイクルタイム 7 分以下であること
 各工程の所要時間はサイクルタイム 7 分以下である必要がある。選択肢ウの第 2 工程（c、f）と選択肢オの第 1 工程（a、b、e）は 7 分を超えているため不適切となる。

3 つの条件をクリアするのは選択肢イだけである。選択肢イの割り付けをピッチダイアグラムにすると、以下ようになる。



よって、イが正解である。

(設問 2)

編成効率を求める問題である。編成効率は以下のように求められる。

$$\begin{aligned}\text{編成効率} &= \frac{\text{各工程の所要時間の合計}}{\text{サイクルタイム} \times \text{作業工程数}} \\ &= \frac{27.7}{7 \times 5} \\ &= 0.791 \cdots (\text{約 } 79\%) \end{aligned}$$

よって、イが正解である。

第 3 問

製品設計に関する問題である。

- a ×：あらゆる業界で環境配慮型製品へのシフトが進んでいることは正しい。製品設計・開発において、材料調達から出荷、ユーザーの使用、使用後の廃棄に至るまでのライフサイクル全体にわたって環境負荷を抑えることは企業の責任といえることができる。
- b ○：正しい。機能設計とは「期待する製品の性能を発揮するのに必要な機能とそれらの関連を求め、各機能を実現させる構造を求める活動、またはその構造図」(JIS Z 8141-3109)のことをいう。
- c ×：本肢は、工程設計の説明である。生産設計とは「機能設計の内容について、生産に対する容易性・経済性などを考慮して設計する活動、またはその設計図」(JIS Z 8141-3110)のことである。
- d ×：本肢は、コンカレントエンジニアリングの説明である。コンカレントエンジニアリングは「製品設計と製造、販売などの統合化、同時進行化を行うための方法」(JIS Z 8141-3113)のことである。

よって、a：誤、b：正、c：誤、d：誤の組み合わせとなるが、解答群に正解肢が存在せず、本問は成立しない。そして、令和 4 年 8 月 30 日に、本問は全員正解とすることが中小企業診断協会から発表された。

第 4 問

生産方式に関する問題である。

- a ○：正しい。オーダーエントリー方式とは「生産工程にある製品に顧客のオーダーを引き当て、製品の仕様の選択または変更をする生産方式」(JIS Z 8141-3206)のことである。ほぼ定義どおりの表現である。
- b ×：生産座席予約方式とは「受注時に、製造設備の使用日程・資材の使用予定などにオーダーを割り付け、顧客が要求する納期どおりに生産する方式」(JIS Z 8141-3207)のことである。予約表を見ながら空いている日程にオーダーを割り付ける予約方式であり、到着順に生産するとは限らない。
- c ○：正しい。モジュール生産方式とは「部品またはユニットの組合せによって顧客の多様な注文に対応する生産方式」(JIS Z 8141-3205)のことである。受注後に各部品をゼロから組み合わせて生産するよりも、リードタイムを短縮することができる。
- d ×：製番管理方式は「製造命令書を発行するときに、その製品に関するすべての加工と組立の指示書を準備し、同一の製造番号をそれぞれにつけて管理を行う方式」(JIS Z 8141-3211)のことである。製品の組み立てを開始する時点で部品を引き当てるわけではない。また、個別生産や小ロット生産に適した生産方式とされる。

よって、a：正、b：誤、c：正、d：誤の組み合わせとなるため、ウが正解である。

第5問

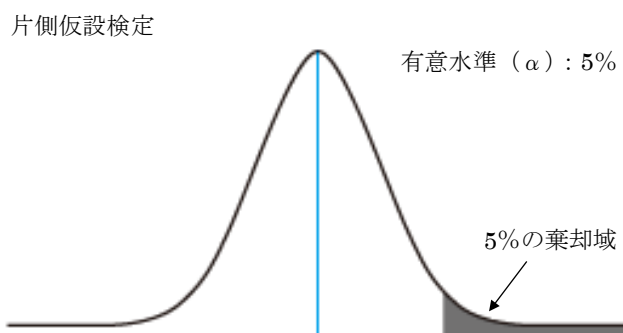
統計的検定の1つであるt検定に関する問題である。t検定とは、2つの母集団の平均値に違いがあるかどうかの検定に用いられる。「2つの標本の母分散が未知であるが等しいこと」がt検定を用いる前提である（本問ではこの前提まで意識する必要はない）。

本問では、「生産条件の変更によって（製品）特性の平均値が上がったか否か」を検定の対象としている。設定の意図を読み取りづらい面もあるが「生産条件を変更したことによって、意図しない悪影響が出てほしくない」と考えていると思われる。

確認したい内容を対立仮説とし、その反対を帰無仮説として設定する。

- ・帰無仮説 「生産条件の変更によって（製品）特性の平均値が上がった（上がってしまった）」
- ・対立仮説 「生産条件の変更によって（製品）特性の平均値が上がったのではない」

設定した帰無仮説について検定を行う。本問では、「（製品）特性の平均値が変わったか（大きくなったり小さくなったり）」ではなく、「大きくなったか」を検証するため、両側検定ではなく片側検定を行う。



有意水準を5%と設定した場合、検定により求めた検定統計量となる確率（p値）が5%の棄却域に含まれる場合は、帰無仮説が棄却されることとなる。帰無仮説が棄却されるということは、本問においては、「生産条件の変更によって（製品）特性の平均値が上がったといえない」ということになる。

一方、検定により求めた検定統計量となる確率（p値）が5%の棄却域に含まれない場合は、帰無仮説が棄却されないこととなる。帰無仮説が棄却されないということは、本問においては、「生産条件の変更によって（製品）特性の平均値が上がったといえるともいえないとも判断できない」ということになる。

また、検定に用いる自由度とは、自由に動けるサンプルサイズのことをいい、t検定では「自由度はサンプルサイズから1を引いた値」となる（中小企業診断士試験における検定に関する問題では、（自由度＝サンプルサイズ－1）と考えて差し支えない）。例として、3個のサンプルについて平均を求める場合、自由に決められるサンプルサイズは2個となる。平均を10とするのであれば、2個のサンプルを自由に「8、10」と決めると、残りのサンプルは自由に決めることができず「12」としなければならない、といった具合である。本問においては、サンプルサイズが9個と示されているので、自由度は8となる。

与えられたt表により、自由度8の上側5%点は1.860である。検定統計量の値が「1.860より小さくなった」（空座A）場合には、帰無仮説が棄却される（生産条件の変更によって平均値は上がったと「いえない」（空欄B））ことができる。

よって、エが正解である。

第6問

資材所要量計画に関する用語の定義を問う問題である。資材所要量計画とは、製造業で用いられる「どの資材を」、「いつ」、「どれだけ発注するか」を決定するプログラムであり MRP（Material Requirements Planning）とよばれている。

ア ×：在庫には使用意図による以下の分類がある。

分 類	内 容
独立需要品目	・「受注または予測に基づいて、その必要時期または必要数量を決定する品目」（JIS Z 8141-2103） ・他の品目の需要とは直接的な関係がなく需要が発生する品目 ・製品やアフターサービスに用いる部品などが該当する
従属需要品目	・「その品目に対する需要（必要時期または必要量）が、独立需要品目または上位品目の需要から算定される品目」（JIS Z 8141-2104） ・他の品目の需要に関連して需要が発生する品目 ・生産に用いる材料や部品などが該当する

イ ×：資材調達先企業からの要望に従い、生産する時期と数量が決定される品目は独立需要品目である。イ ×：MRP では、ある一定期間ごとに区切って所要量を算定するが、この期間の単位をタイムバケットという。外部企業から資材の調達にかかる所要時間は、調達リードタイムである。

ウ ×：上表のとおり、独立需要品目は、他の品目の需要とは直接的な関係がなく需要が発生する品目であり、営業部門と無関係に決定されるものではない。

エ ×：部品構成表は「各部品（製品も含む。）を生産するのに必要な子部品の種類と数量を示すリスト」（JIS Z 8141-3307）と定義される。したがって、購買部門が調達する資材と部品をリスト化した表ではない。

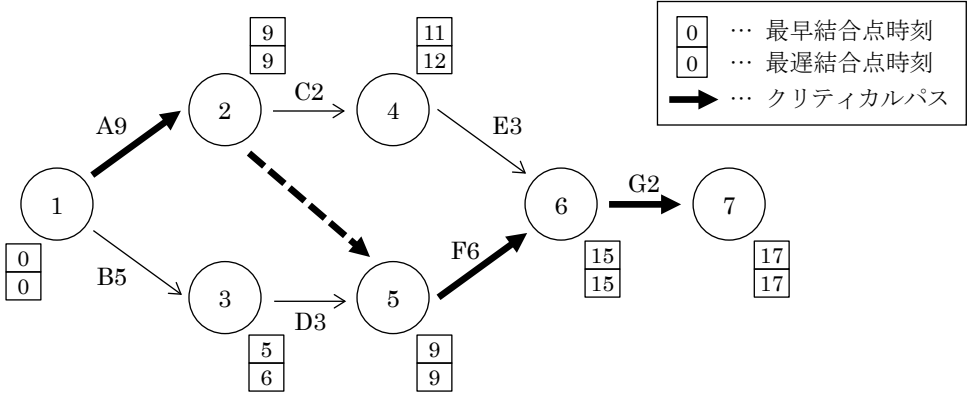
オ ○：正しい。部品展開は「計画期間内に生産しなければならない最終製品の種類と数量が決まったとき、それらの製品を作るために必要な構成部品または資材の種類とその数量を求める行為」（JIS Z 8141-3306）と定義される。

よって、オが正解である。

第7問

PERT に関する問題である。解法は以下のとおりである。

<手順①> アローダイアグラムを作成し、クリティカルパスを確認する。



設定した最早結合点時刻（EPST）と再遅結合点時刻（LPST）が同じ値となるノード（1→2→5→6→7）を結ぶことによって、クリティカルパスを認識することができる。クリティカルパスは、A→F→G である。

＜手順②＞クリティカルパスの中から、短縮費用が最小の作業を探す。

単位時間あたりの短縮費用は、A が 20 万円、F が 30 万円、G が 40 万円である。プロジェクト全体を 1 時間短縮するための最小費用は A の 20 万円となる。

よって、イが正解である。

第 8 問

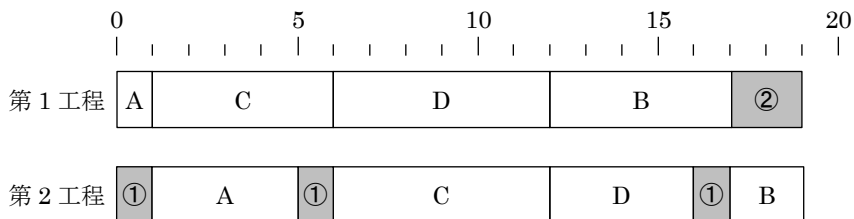
ジョンソン法の問題である。問題で問われている「非稼働時間」の解釈がポイントとなる。

【順序決定の手順】

- ① すべての製品の作業の中で加工時間が最小なのは、製品 A の第 1 工程 (1) である。第 1 工程（前工程）に最小時間が来ているので、製品 A は最初に着手する。
- ② 残った製品の作業の中で加工時間が最小なのは、製品 B の第 2 工程 (2) である。第 2 工程（後工程）に最小時間が来ているので、製品 B は最後に着手する。
- ③ 残った製品の作業の中で加工時間が最小なのは、製品 D の第 2 工程 (4) である。第 2 工程（後工程）に最小時間が来ているので、製品 D はなるべく後（3 番目）に着手する。
- ④ 残った製品 C が残った順序である 2 番目の着手となる。

以上より、着手順は、A→C→D→B となる。

この着手順と与えられた加工時間より、ガントチャートを作成し、全体の所要時間および非稼働時間を図示する。



非稼働時間は、計 4 回、合計 5 である。

よって、エが正解である。

第 9 問

TOC（Theory Of Constraints、制約条件の理論）の用語に関する問題である。

ア ○：正しい。各生産工程においては、ボトルネック工程（最も負荷が高く、所要時間を要する工程）のペースに合わせて生産を行うことによって、ムダな仕掛品在庫を抑制することができる。そのため、各工程を同期させ、同じスピードで生産を進めることが必要である。この考え方や仕組みを「ドラム」（音を出し合図して、全体のリズム、スピードを合わせる）という。

イ ○：正しい。バッファとは、生産活動における不確実性を吸収するために設定された余裕時間のことをいう。

ウ ○：正しい。ボトルネック工程は、生産工程において、最も負荷が高く、所要時間を要する工程のことである。工場全体の生産速度は、ボトルネック工程の処理速度以上に上げることはできない。

ため、全体に決定的に影響する工程といえる。

エ ×：ロープは、ボトルネック工程よりも前の工程において、ボトルネックと同期するように生産指示や運搬指示を伝える枠割りを果たしている。ボトルネック工程よりも後ろの工程は、ボトルネック工程を超える速度で生産することができないため、ロープで結ぶ（生産指示や運搬指示を伝える）必要はない。

よって、エが正解である。

第10問

発注方式における発注点あるいは発注量の決定に関する問題である。

ア ○：正しい。安全在庫は「需要変動または補充期間の不確実性を吸収するために必要とされる在庫」（JIS Z 8141-7304）のことである。需要変動または補充期間の不確実性が存在しなければ、保有在庫量は常に安全在庫量を上回るが、想定外に需要が増加した場合などには安全在庫を消費して対応するため、保有在庫は安全在庫として決めた量を下回ることがある。

イ ×：定量発注方式における発注量は、経済的発注量が用いられる。経済的発注量は、以下のよう

$$\text{経済的発注量} = \sqrt{\frac{2 \times 1 \text{ 回あたり発注費用} \times \text{年間需要量}}{\text{在庫品の単価} \times \text{在庫費用率}}}$$

上式より、経済的発注量は「1 回あたり発注費用」、「年間需要量」、「在庫品の単価」、「在庫費用率」の4つの要素に基づいて決まる。

ウ ×：ダブルビン方式は、定量発注方式の簡易版である。同容量の在庫が入った容器（ビン）を2つ用意しておき、一方の容器が空になった時点（在庫量が残り1容器の容量になった時点）で1容器の容量を発注する方式である。したがって発注量は、納入リードタイムは考慮されず、都度決める必要もない。

エ ×：内示（内示発注）とは「発注先に事前に予約的に注文品目、量の概算を知らせること」（JIS Z 8141-7212 備考2）である。

オ ×：発注点とは、定量発注方式における発注時期を決定する在庫水準のことである。発注点は、以下のよう

$$\text{発注点} = \text{調達リードタイム} \times \text{調達リードタイム中の1日の平均需要量} + \text{安全在庫}$$

よって、アが正解である。

第11問

QC7つ道具と新QC7つ道具に関する問題である。QC7つ道具は、発生した不良の原因を追究し、その原因を除去することで工程の改善を図っていく解析アプローチであるのに対して、新QC7つ道具は複雑に絡み合った要因を、あらかじめ予測して因果関係を整理する設計的アプローチである。

ア ×：管理図は、連続した量や数値として計測できるデータを時系列に並べたものであるが、管理線を記入してこれが異常であるかどうかを判断する。管理図ではヒストグラムは用いない。

イ ×：本肢の内容は、パレート図の説明である。散布図は、2つの特性をタテ軸とヨコ軸とし、観測値を打点してつくるグラフ表示である。

ウ ×：本肢の内容は、相関図の説明である。特性要因図は、ある結果（特性）をもたらす一連の原因（要因）を階層的に整理するもので、矢印の先に結果を記入して、多くの原因が、結果に対してどのような因果関係になっているのかを視覚的に図示する手法である。その形状から魚の骨とも呼ばれる。

エ ○：正しい。パレート図は、項目別に層別して出現頻度の高い順に並べるとともに、累積和を表した図である。

オ ×：本肢の内容は、特性要因図の説明である。連関図は、問題の発生原因が複雑に絡み合っているときに、その因果関係を明確にすることで原因を特定する手法である。

よって、エが正解である。

第12問

在庫管理に関する問題である。

ア ×：（顧客への）サービス率とは、顧客からの出荷要請に対して品切れすることなく対応することができるかを示す尺度である。サービス率は、一般的に以下のように求められる。

$$\text{サービス率} = \frac{\text{出荷要請された数量} - \text{品切数量（＝実際に出荷できた数量）}}{\text{出荷要請された数量}}$$

イ ×：在庫回転率は「一定期間における在庫の回転回数」（JIS Z 8141-7303）のことである。在庫回転率は、一定期間の所要量を平均在庫量で除して求める。

ウ ○：正しい。在庫引当は「注文または出庫要求に対して在庫台帳の在庫残高からその量を割り当て引き落とす行為」（JIS Z 8141-7310）のことである。

エ ×：棚卸資産回転期間は、棚卸資産が在庫として企業内に滞留している日数（または月数）を表す指標である。

$$\text{棚卸資産回転期間} = \frac{\text{棚卸資産}}{\text{平均売上高}}$$

オ ×：発注残は「発注済みであるがまだ手元のない在庫量」（JIS Z 8141-7308）のことである。

よって、ウが正解である。

第13問

工程分析の基本図記号に関する問題である。

【基本図記号】

要素工程	記号の名称	記 号	意 味
加 工	加 工	○	原料、材料、部品または製品の形状、性質に変化を与える過程を表す。
運 搬	運 搬	○	原料、材料、部品または製品の位置に変化を与える過程を表す。※運搬記号の直径は、加工記号の直径の1/2～1/3とする。 ○ のかわりに⇒を用いてもよい。
停 滞	貯 蔵	▽	原料、材料、部品または製品を計画により貯えている過程を表す。
	滞 留	D	原料、材料、部品または製品が計画に反して滞っている状態を表す。
検 査	数量検査	□	原料、材料、部品または製品の量または個数を測って、その結果を基準と比較して差異を知る過程を表す。
	品質検査	◇	原料、材料、部品または製品の品質特性を試験し、その結果を基準と比較してロットの合格、不合格または個品の良、不良を判定する過程を表す。

複合記号は、主となる要素工程の記号を外側に、従となる要素工程の記号を内側に示す。

【複合記号の例】

記 号	意 味
	品質検査を主として行いながら数量検査もする。
	加工を主として行いながら運搬もする。

ア ×：製品工程分析から、各工程の生産速度や稼働時間、それに対する材料の供給時刻などが一致（同期）していることは読み取ることができない。

イ ×：図中に、台車による移動は 11 か所あるが、同一の台車を重複利用していることが想定される。よって、図中から台車の数を読み取ることができない。

ウ ×：滞留は 3 か所である。上表のとおり、停滞には貯蔵と滞留があり、貯蔵を表す工程は、4 か所である。

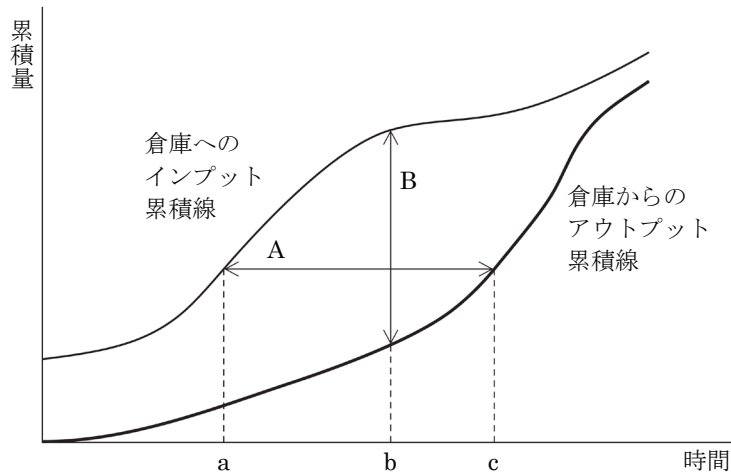
エ ○：正しい。複合記号は、主となる要素工程の記号を外側に、従となる要素工程の記号を内側に示す。品質保証室の検査は、外側に品質検査、内側に数量検査の記号となっている。

オ ×：各部品が、同じ倉庫にまとめて保管されていること（もしくは、別々の倉庫に保管されていること）は、図中から読み取ることができない。

よって、エが正解である。

第14問

流動数分析に関する問題である。流動数分析は、同じ製品を継続的に生産する場合の進捗管理や問題のある工程の特定などに用いられるが、本問のように在庫管理に用いることも可能である。



ア ×：A が示す区間の値は、時点 a に入庫した製品が時点 c において出荷されるまでの倉庫における滞留期間である。

イ ○：正しい。

ウ ×：B が示す区間の値は、時点 b における累積インプット量（入庫量）と累積アウトプット量（出庫量）との差分であるため、倉庫の在庫量を示している。

エ ×：選択肢ウの解説のとおりである。

オ ×：インプット累積線とアウトプット累積線における水平方向の間隔が広いほど、倉庫内の在庫の滞留期間が長いことを示す。倉庫内の在庫が多い場合は、インプット累積線とアウトプット累積線における垂直方向の間隔が広がる。
よって、イが正解である。

第15問

作業標準に関する問題である。作業標準は「製品または部品の各製造工程を対象に、作業条件、作業方法、管理方法、使用材料、使用設備、作業要領などに関する基準を規定したものである」（JIS Z 8141-5501 備考）と定義される。

- a ○：正しい。記述のとおりである。
- b ×：作業標準を設定する対象は、職場内で行われるすべての直接作業（加工、組立、検査など）と間接作業（運搬、清掃、保全など）に及ぶ。
- c ×：標準作業は、「製品または部品の製造工程全体を対象にした、作業条件、作業順序、作業方法、管理方法、使用材料、使用設備、作業要領などに関する基準の規定」（JIS Z 8141-5501）と定義される。作業標準が各工程を対象とした規定であるのに対し、標準作業は製造工程全体を対象にした規定である。したがって、作業標準が標準作業に基づいて作成されることや、作業者の教育・訓練の基礎資料であることは正しい。しかし、個別生産方式の職場では作成されないということはない。個別生産であっても共通の作業は存在するため、作業標準が作成されることがある。
- d ×：VTR や動画により作業標準書が作成されることもある。動画にすることにより、細かい動作などを伝えやすく、作業内容をイメージしやすいなどのメリットがある。
- よって、a：正、b：誤、c：誤、d：誤の組み合わせが適切であるため、ウが正解である。

第16問

ストップウォッチ法による標準時間設定の問題である。作業手順が詳細に記載されているが、内容を把握する必要はなく、与えられた数値データから標準時間を算出するのみの問題であった。

① 正味時間の算出

正味時間は、次の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{正味時間} &= \text{観測時間の代表値} \times \text{レイティング係数} \\ &= 90 \times 110 \text{ (} \div 100 \text{)} \\ &= 99 \text{ (秒)}\end{aligned}$$

② 余裕率の算出

ワークサンプリングの結果を用いて、余裕率を算出する。内掛け法と外掛け法のいずれを用いてもよいが、本問においては外掛け法で算出すると余裕率が割り切れない数字となり、計算に手間がかかるため、内掛け法で算出することが望ましい。

$$\text{余裕率 (内掛け法)} = \frac{\text{余裕のサンプル数}}{\text{全サンプル数}} = \frac{60}{500} = 0.12$$

③ 標準時間の算出

①②の結果を使い標準時間を算出する。

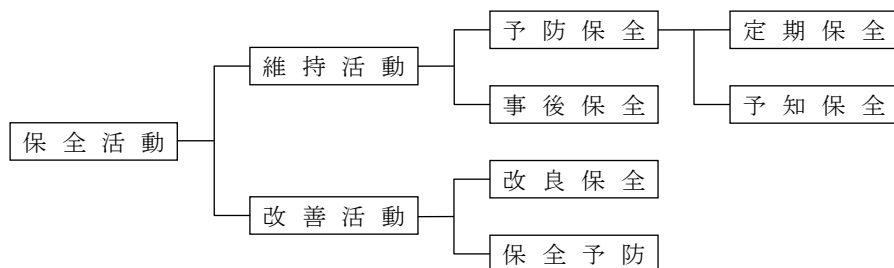
$$\text{標準時間 (内掛け法)} = \text{正味時間} \times \frac{1}{1 - \text{余裕率}} = 99 \times \frac{1}{1 - 0.12} = 112.5 \text{ (} \geq 100 \text{)}$$

よって、エが正解である。

第17問

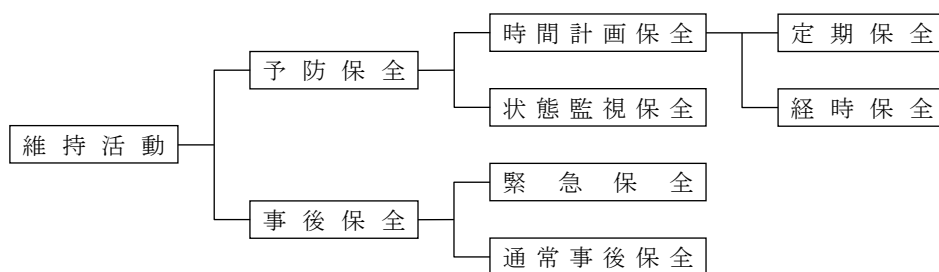
生産保全の観点から見た保全活動に関する問題である。生産保全とは、「生産目的に合致した保全を経営的視点から実施する、設備の性能を最大に発揮させるための最も経済的な保全方式」（JIS Z 8141-6208）と定義され、生産保全の目的は、設備の計画、設計・製作から運用・保全を経て廃棄、再利用に至る過程で発生するライフサイクルコストを最小にすることによって経営に貢献することである。保全活動は次のとおり分類される。

【保全活動の分類】



また、上図の「維持活動」については、以下のように分類されることもある。

【維持活動の分類】



（出所：中央職業能力開発協会編『ビジネス・キャリア検定試験 標準テキスト【専門知識】
生産管理プランニング（生産システム・生産計画）2級』社会保険研究所 一部改変）

この分類によると予防保全は、時間計画保全と状態監視保全とに分かれる。

○時間計画保全：スケジュールに基づいて行う予防保全

・定期保全：予定の時間間隔で行う保全

・経時保全：予定の累計動作時間に達したときに行う保全

○状態監視保全：使用中の動作状態の確認、劣化傾向の検出などを目的として、連続的・定期的・間接的に状態を監視して行う予防保全。重要設備などに行う。

ア ×：あらかじめ代替機を用意し、故障してから修理したほうがコストを抑えられる場合は、事後保全を選択する。予防保全は「故障に至る前に寿命を推定し、故障を未然に防止する方法の保全」（JIS Z 8141-6210）である。

イ ×：過去に発生した故障が再発ないように改善を加える活動は、改良保全である。事後保全とは「設備に故障が発見された段階で、その故障を取り除く方式の保全」（JIS Z 8141-6209）のことである。

ウ ○：正しい。整備の劣化傾向について設備診断技術などを用いて管理することによって、保全の時期や修理方法などを決める予防保全の方法は状態監視保全である。

エ ×：清掃、給油、増し締めなどの活動は、機器に対する予防保全に含まれる。
よって、ウが正解である。

第18問

複数の改善施策を設備総合効率の高い順に並べる問題である。設備総合効率とは、「設備の使用効率の度合を表す指標」（JIS Z 8141-6501）と定義され、当該設備の操業時間のうち、付加価値を創出している時間がどれだけ占めているかを表す指標である。設備総合効率は、以下の式で表すことができる。

設備総合効率＝時間稼働率×性能稼働率×良品率

$$\text{時間稼働率} = \frac{\text{稼働時間}}{\text{負荷時間}}$$

$$\text{性能稼働率} = \frac{\text{基準サイクルタイム} \times \text{加工数量}}{\text{稼働時間}}$$

$$\text{良品率} = \frac{\text{良品数量}}{\text{加工数量}}$$

上式より、改善施策 a は良品率の改善、改善施策 b は性能稼働率の改善、改善施策 c は時間稼働率の改善であることが分かる。また、「負荷時間は同じで、その他の条件も変わらないものとする」という問題文の記載から、設備総合効率を構成する 3 つの指標の内、1 つの指標を変化させたときに他の 2 指標に変化はない（例えば、良品率を改善させたとき、性能稼働率、時間稼働率は一定）と考えてよい。したがって、施策の実施前後で各指標の変化倍率を比較すれば、設備総合効率の改善効果の比較検討が可能となる（良品率が 1.5 倍になれば、設備総合効率も 1.5 倍になる）。

【改善施策 a】

不適合品率を 20% から 15% に低減させるということは、良品率を 80% から 85% に改善することと同義である。よって、良品率（すなわち設備総合効率）の変化倍率は以下のとおりである。

$$\text{変化倍率} : 85 \div 80 = 1.0625$$

【改善施策 b】

施策実施前の加工数量が 6,720 個、実施後の加工数量が 7,680 個であるため、性能稼働率（すなわち設備総合効率）の変化倍率は以下のとおりである。

$$\text{変化倍率} : 7,680 \div 6,720 = 1.142\cdots$$

【改善施策 c】

施策実施前の稼働時間が 800 時間、実施後の稼働時間が 900 時間であるため、時間稼働率（すなわち設備総合効率）の変化倍率は以下のとおりである。

$$\text{変化倍率} : 900 \div 800 = 1.125$$

以上の計算結果より、b、c、a の順に設備総合効率の値が大きくなる。
よって、ウが正解である。

上記のとおり、本問は設備総合効率を詳細な値まで計算しなくても解答できる。時間短縮や計算ミス抑制のためにも、可能な限り計算量を抑えた解法を考えて解きたい。参考として、改善前および各改善施策実施後の設備総合効率の計算をすると以下のとおりとなる。

設備総合効率＝時間稼働率×性能稼働率×良品率

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{稼働時間}}{\text{負荷時間}} \times \frac{\text{基準サイクルタイム} \times \text{加工数量}}{\text{稼働時間}} \times \frac{\text{良品数量}}{\text{加工数量}} \\ &= \frac{\text{基準サイクルタイム} \times \text{良品数量}}{\text{負荷時間}} \end{aligned}$$

【改善前】

問題条件より、基準サイクルタイム＝5分/個、負荷時間＝1,000時間＝60,000分であることがわかる。良品数量は以下の式から算出することができる。

$$\begin{aligned}\text{良品数量} &= \text{加工数量} \times \text{良品率} \\ &= \text{加工数量} \times (1 - \text{不適合品率}) \\ &= 6,720 \times (1 - 0.2) \\ &= 6,720 \times 0.8 = 5,376 \text{ (個)}\end{aligned}$$

$$\text{設備総合効率} = \frac{\text{基準サイクルタイム} \times \text{良品数量}}{\text{負荷時間}} \times 100 (\%) = \frac{5 \times 5,376}{60,000} \times 100 = \underline{44.8\%}$$

【改善施策 a】

$$\begin{aligned}\text{良品数量} &= \text{加工数量} \times \text{良品率} \\ &= \text{加工数量} \times (1 - \text{不適合品率}) \\ &= 6,720 \times (1 - 0.15) \\ &= 6,720 \times 0.85 = 5,712 \text{ (個)}\end{aligned}$$

$$\text{設備総合効率} = \frac{\text{基準サイクルタイム} \times \text{良品数量}}{\text{負荷時間}} \times 100 (\%) = \frac{5 \times 5,712}{60,000} \times 100 = \underline{47.6\%}$$

【改善施策 b】

$$\begin{aligned}\text{良品数量} &= \text{加工数量} \times \text{良品率} \\ &= \text{加工数量} \times (1 - \text{不適合品率}) \\ &= 7,680 \times (1 - 0.2) \\ &= 7,680 \times 0.8 = 6,144 \text{ (個)}\end{aligned}$$

$$\text{設備総合効率} = \frac{\text{基準サイクルタイム} \times \text{良品数量}}{\text{負荷時間}} \times 100 (\%) = \frac{5 \times 6,144}{60,000} \times 100 = \underline{51.2\%}$$

【改善施策 c】

上式に稼働時間が含まれないため、一見して稼働時間の増加によって設備総合効率は改善されないように思える。しかし、稼働時間の増加に伴い、加工数量も増加していると考える必要がある（加工数量が不変とすると、増加した稼働時間 100 時間は機械を空転させていたことになる）。したがって、次のとおり加工数量を算出する。

$$\text{改善後の加工数量} = \text{改善前の加工数量} \times \frac{\text{改善後の稼働時間}}{\text{改善前の稼働時間}} = 6,720 \times \frac{900}{800} = 7,560$$

次に良品数量を算出する。

$$\begin{aligned}\text{良品数量} &= \text{加工数量} \times \text{良品率} \\ &= \text{加工数量} \times (1 - \text{不適合品率}) \\ &= 7,560 \times (1 - 0.2) \\ &= 7,560 \times 0.8 = 6,048 \text{ (個)}\end{aligned}$$

以上の数値を設備総合効率の式に代入する。

$$\text{設備総合効率} = \frac{\text{基準サイクルタイム} \times \text{良品数量}}{\text{負荷時間}} \times 100 (\%) = \frac{5 \times 6,048}{60,000} \times 100 = \underline{50.4\%}$$

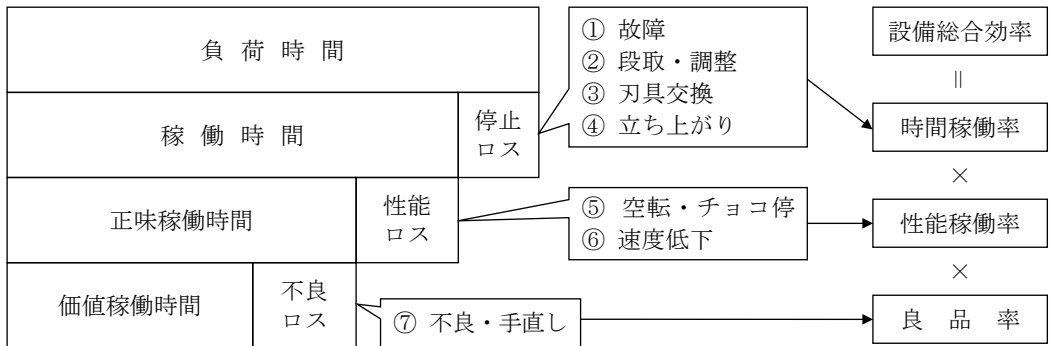
以上の計算結果より、前述の解説と同じく b (51.2%)、c (50.4%)、a (47.6%) の順に設備総合効率の値が大きくなることが分かる。

第19問

TPM (Total Productive Maintenance) に関する問題である。TPM とは、全員参加の生産保全 (PM: Productive Maintenance) のことであり、以下のとおり定義される。

- ① 生産システム効率化の極限追及（総合的効率化）する企業体質づくりを目標にして、
- ② 生産システムのライフサイクル全体を対象とした“災害ゼロ・不良ゼロ・故障ゼロ”などあらゆるロスを未然防止する仕組みを現場現物で構築し、
- ③ 生産部門をはじめ、開発、営業、管理などのあらゆる部門にわたって、
- ④ トップから第一線従業員に至るまで全員が参加し、
- ⑤ 重複小集団活動により、ロス・ゼロを達成すること

- a × : TPM では、日常保全（掃除・給油・増し締め・点検など）はオペレーターが担当し、設備の検査（診断）や修理は保全部門が担当する。したがって、保全部門のみの強化を推進しているわけではない。
- b × : MTBF (Mean Time Between Failure、平均故障間隔) をより長く、MTTR (Mean Time To Repair、平均修復時間) をなるべく短くするような活動を進めることが重要である。
- c ○ : 正しい。設備総合効率は、設備が時間的、速度的、品質の面から総合的に見て、付加価値を生み出す時間にどれだけ貢献しているかを示す尺度である。設備総合効率は、7 大ロス（下図①～⑦）を数値化することによって、設備がどの程度効率よく使用されているかを表している。



- d ○ : 正しい。解説文冒頭の定義の④⑤に該当する。
よって、a : 誤、b : 誤、c : 正、d : 正の組み合わせが適切であるため、c が正解である。

第20問

作業改善の原則に関する問題である。

- ア × : ブレーンストーミングとは、与えられたテーマについて一定のルールのもとにさまざまなアイデアを生み出す技法であり、発生件数に基づいて改善対象の優先順位を決定する技法ではない。
- イ × : 5W1H は、「改善活動を行うときに用いられる、what (何を)、when (いつ)、who (だれが)、where (どこで)、why (なぜ)、how (どのようにして) による問いかけ」(JIS Z 8141-5304) と定義される。5W1H のはじめの問いかけは What? Why? (その仕事はなぜ必要か?) である。
- ウ × : 製品工程分析とは「生産対象の物を中心に、原材料、部品などが製品化される過程を工程図記号で表して調査・分析する手法」(JIS Z 8141-5202) と定義される。動作経済の原則は、動作のあり方についての法則であり、生産対象の物を分析する手法ではない。
- エ ○ : 正しい。作業工程分析は「生産主体の作業者を中心に作業活動を系統的に工程図記号で表して調査・分析する手法」(JIS Z 8141-5203) と定義される。ECRS とは、改善の 4 原則のことで、工程、作業、動作を対象とした分析に対する改善の指針である。S は簡素化 (Simplify) のことを指す。したがって、ECRS の原則に基づき、作業方法を簡素化し、時間短縮を実現することは適切な内容である。
よって、エが正解である。

第21問

環境問題に関する問題である。

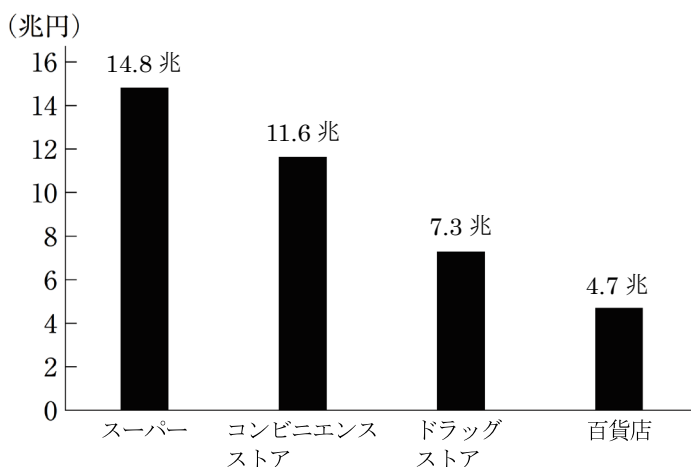
- a ○：正しい。サーキュラー・エコノミー（循環経済）とは、従来の 3R の取組に加え、資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じて付加価値を生み出す経済活動であり、資源・製品の価値の最大化、資源消費の最小化、廃棄物の発生抑止等を目指すものである。我が国では、2019 年 5 月に「3R+Renewable」の基本原則を掲げ、プラスチック資源循環の高度化を目指した「プラスチック資源循環戦略」を策定して政府としての対応の方向性を示し、リデュースの徹底、効果的・効率的で持続可能なリサイクル、再生素材やバイオプラスチックなど代替素材の利用促進といった観点から、戦略の具体化を進めている。
- b ×：エコアクション 21 とは、環境省が策定した日本独自の中小企業向けの環境マネジメントシステムである。環境マネジメントシステム、環境パフォーマンス評価および環境報告を 1 つに統合し、その結果を「環境経営レポート」として取りまとめて公表することを要件として規定している。
- c ×：カーボンニュートラルは、温室効果ガスについて、排出を全体としてゼロにすることであり、具体的には「排出量から吸収量と除去量を差し引いた合計をゼロにする」ことを意味する。排出を完全にゼロに抑えることは現実的に難しいため、排出せざるを得なかった分については同じ量を「吸収」または「除去」することで、差し引きゼロ、つまり「ニュートラル（中立）」をめざすということである。カーボンニュートラルのキーテクノロジーに位置付けられているのは水素である。よって、a：正、b：誤、c：誤の組み合わせが適切であるため、ウが正解である。

第22問

経済産業省が公表している「2020 年商業動態統計年報」からの出題である。商業動態統計は、全国の商業を営む事業所及び企業の販売活動などの動向を明らかにすることを目的として実施されている。

2020 年商業動態統計年報によると、選択肢に含まれる 4 業態の販売額は以下のとおりである。

業 態	販売額（百万円）
スーパー	14,811,200
コンビニエンスストア	11,642,288
ドラッグストア	7,284,078
百貨店	4,693,751



図中の a はスーパー、b はコンビニエンスストア、c はドラッグストア、d は百貨店が該当する。よって、エが正解である。

(経済産業省ホームページ 商業動態統計年報 参照)

第23問

中心市街地活性化法に関する問題である。中心市街地活性化法は、中心市街地が地域の経済及び社会の発展に果たす役割の重要性にかんがみ、近年における急速な少子高齢化の進展、消費生活の変化等の社会経済情勢の変化に対応して、中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を総合的かつ一体的に推進する法律である。

- ア ×：居住誘導区域や都市機能誘導区域を定めるのは都市再生特別措置法（立地適正化計画）である。居住誘導区域の中に都市機能誘導区域を定めるのは正しい。
- イ ×：中心市街地活性化協議会は、経済活力の向上を推進する商工会・商工会議所、都市機能の増進を推進する中心市街地整備推進機構、まちづくり会社等が共同で組織する。
- ウ ×：大規模小売店舗の立地に関して、その周辺の地域の生活環境の保持を目的とするのは、大規模小売店舗立地法である。
- エ ○：正しい。中心市街地整備推進機構の役割の一つに、中心市街地の整備改善に関する事業を行う者に対し、情報の提供、相談その他の援助を行うことが規定されている。
- オ ×：市町村は、政府が決めた基本方針に基づき、基本計画を作成し、内閣総理大臣の認定を申請することができる。
- よって、エが正解である。

第24問

都市計画法および建築基準法で定められている用途地域と建築物に関する問題である。

用途地域は、エリアごとの特性に応じて建築の規制をする地域であり、13の地域に分類される。

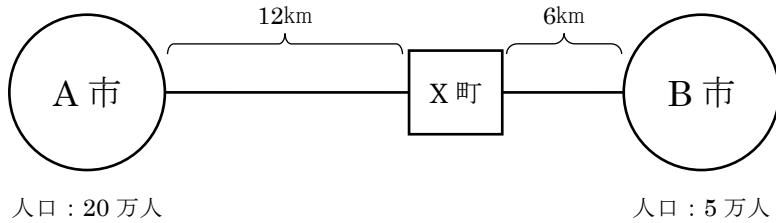
- ア ×：料理店を出店することができるのは、商業地域と準工業地域のみである。なお、「料理店」は飲食物を主として提供する「飲食店」とは異なり、遊興を主として飲食物を提供する店舗のことである。
- イ ×：工業地域には、10,000 m²を超える店舗は出店できない。
- ウ ×：第一種住居地域には、床面積の合計に関わらずカラオケボックスは出店できない。
- エ ○：正しい。田園住居地域には、2階建てかつ150 m²以下の店舗・飲食店および500 m²以下の農産物直売所、農家レストランといった農業関連の店舗、飲食店を出店することができる。
- よって、エが正解である。

第25問

商圈分析モデルの1つであるライリーの法則に関する問題である。ライリーの法則は小売引力の法則とも呼ばれ、2つの都市の間にある都市から販売額（顧客）を吸引する割合は、その2つの都市の人口に比例し、距離の2乗に反比例するというもので、計算式は以下のとおりである。

- B_a：都市Aに吸収される販売額の割合
- B_b：都市Bに吸収される販売額の割合
- P_a：都市Aの人口
- P_b：都市Bの人口
- D_a：都市Aとの距離
- D_b：都市Bとの距離

$$\frac{B_a}{B_b} = \frac{P_a}{P_b} \times \left(\frac{D_b}{D_a} \right)^2$$



与えられた条件をライリーの法則の式に当てはめる。

$$\frac{B_a}{B_b} = \frac{20}{5} \times \left(\frac{6}{12} \right)^2 = \frac{4}{1} \times \frac{1}{4} = \frac{1}{1}$$

以上より、A市とB市がX町から吸引する購買力の比率は、1：1であることが分かる。
よって、アが正解である。

第26問

屋外広告物に関する問題である。屋外広告物とは、常時または一定の期間継続して、屋外で、公衆に表示されるものであって、看板、立て看板、はり紙及びはり札並びに広告塔、広告板、建物その他の工作物等に掲出され、または表示されたもの並びにこれらに類するものをいう。

屋外広告物を無秩序に放置すれば、屋外広告物が氾濫し、まちの美観や自然の風致を損なう恐れがあるため屋外広告物法により規制されている。また建築基準法では屋外広告物の設置における確認申請や防火措置等について規制している。

- a ○：正しい。都道府県は、条例により屋外広告物の形状、面積、色彩、意匠その他の表示・設置の方法を定めることができる。
 - b ×：高さが4mを超える広告塔、広告板は、建築基準関係規則に適合するものであることについて、都道府県知事または市町村長が任命した建築主事に確認申請書を提出しなければならない。
 - c ○：建築基準法では、「看板等の防火措置」として、防火地域内にある看板、広告塔、装飾塔等は、その主要部分を不燃材料で造るか不燃材料で覆わなければならない、と義務づけている。
- よって、a：正、b：誤、c：正の組み合わせとなるため、イが正解である。

第27問

最寄品を扱う小売店の販売計画と計数管理に関する問題である。最寄品は、日常的に使用・消費する商品のうち、自宅や職場の付近で購入する安価で購買頻度の高い商品のことである。そもそも安価であり他の店と価格差がないため、店舗間で比較することなく最寄の店舗で購入される商品である。

ア ×：カテゴリーマネジメントでは、商品カテゴリー単位で販売計画を立案した後、店員の作業計画を立案し、実践していく。

イ ×：損益分岐点売上高を算出する際、費用を固定費と変動費に分ける必要がある。変動費は売上高や販売数量の変動に応じて発生する費用であり、小売業の場合、売上原価、販売手数料、運送費などが含まれる。

ウ ×：販売計画は年間で立案し、更に月別や週別に細分化して立案すべきである。

エ ○：正しい。祝日のイベントや地域行事には多くの来場者が見込まれるため、店舗近隣で開催されるのであれば来店客数の増加が期待できる。最寄品であれば売り切れによる販売機会のロスを起こしてしまわないように販売計画を立案しなければならない。したがって、販売計画立案時には、祝日のイベントや地域行事などの影響を考慮することが重要となる。

オ ×：販売計画立案時には、自店舗で取り扱っていない商品の新規取り扱いを検討する。新たに取り扱う商品は、自店舗の過去の販売データのみから売上予測することは難しい。また、既存商品の売上も市場動向に影響を受ける。したがって、販売計画立案時の売上予測では、市場動向を考慮することが重要である。

よって、エが正解である。

第28問

小売店の品揃えや接客サービスの見直しによる、新規顧客層の獲得および顧客生涯価値の向上を目的とした施策に関する問題である。会話文中の診断士の助言は以下のように整理できる。

目的		助言の方向性	具体的内容
新規顧客層獲得		ニーズに合った商品カテゴリー追加による購買機会創出	絵の具やデッサン用の鉛筆の取扱い (X氏発言)
顧客生涯価値向上	客単価向上	関連購買促進による買上点数増加	デッサン用商品を同じ棚に陳列する “クロスマーチャンダイジング”
	常連客化 (購買期間長期化)	顧客満足度、顧客ロイヤルティの向上 (副次的効果として、口コミ促進による新規顧客増加)	接客サービスの強化 ワークショップの開催
	来店頻度向上	購買間隔が短い日用品等の取扱い	菓子や飲み物の取扱い ワークショップの開催

(設問 1)

関連購買の促進に関する問題である。関連購買とは、買った、あるいはこれから買おうとしている商品との関連性から必要性を感じて合わせて購入するという消費行動である。各選択肢の施策の目的・効果を判断する必要がある。

ア ×：5 回買うと特典を与えるスタンプカードによる販売促進は、既存顧客の来店回数を増加させる施策である。

イ ×：同じデッサン用の鉛筆を 10 本買うと 1 本おまけにつけることは、同じ商品の買上点数を増加させる施策である。

ウ ×：高齢者が好みそうな園芸用品を品揃えすることは、新規顧客数の増加や、既存顧客の買上点数の増加につながる施策である。

エ ○：正しい。デッサン用の鉛筆と鉛筆削り、消しゴムは異なるカテゴリーの商品であるが、同一の場面で使用されることが想定されるため、これらを同じ棚に陳列することは関連購買を促進することとなる。カテゴリーにこだわらず関連商品をあわせて陳列することにより、関連購買を促進する販売手法をクロスマーチャンダイジングという。

オ ×：来店目的になりやすい商品を品揃えすることは、来店頻度を増加させる施策である。

よって、エが正解である。

(設問 2)

ラインロビングに関する問題である。ラインロビングとは、これまで自店で扱っていなかったライン（商品カテゴリーや特定の品種）を新たに扱うことで、ロビング（他店から売上とシェアを奪うこと）をねらった品揃え戦略のことである。

ア ×：今回のラインロビングの取り組みによって、同種の商品カテゴリーを扱う近隣の商店から売上を奪うことが期待できる。

イ ×：今回のラインロビングの取り組みによって、高齢者が好む菓子や飲み物などを求めて顧客が来店することを期待できる。

ウ ×：今回のラインロビングの取り組みによって、店全体の粗利益率が高まるか否かは新たな商品カテゴリーの個々の商品の粗利益率に依存する。よって、提案の主目的は、粗利益率を高めることではない。

エ ×：文房具を購買する目的で来店した高齢者が菓子や飲み物も併買し、買上点数が増加することは期待できる。しかし、診断士が発言した「文房具は毎日買うものではありません」という内容により、今回のラインロビングの提案は、買上点数の増加を主目的としたものではなく、来店頻度の向上を主目的としたものであることが読み取れる。

オ ○：正しい。選択肢エの解説でも触れたとおり、診断士が発言した「文房具は毎日買うものではありません」という内容から、「菓子や飲み物は毎日買うようなもの」であることが発言の主旨と思われる。毎日のように購買する購買間隔が短い商品を取り扱うことは、来店頻度の向上を主目的とする。

よって、オが正解である。

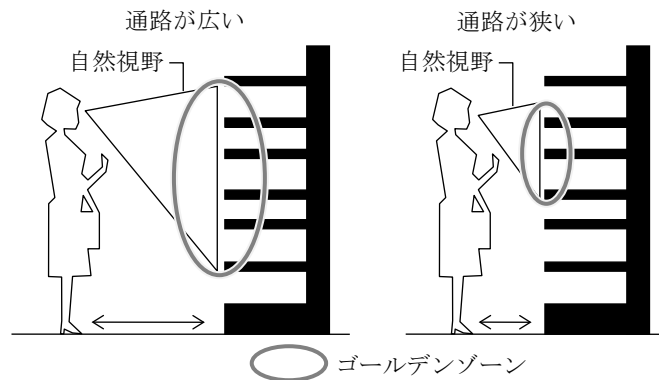
第29問

スーパーマーケットの売場づくりに関する問題である。陳列や回遊性、動線コントロールなど売場に関する幅広い知識が問われている。

ア ×：レジ前売場には、レジ待ちの買物客が手に取りやすい単価が低い商品を陳列するのが望ましい。単価が高い商品は、購買の意思決定に時間を要するためレジ前売場には適していない。

イ ×：買物客の売場回遊を促すには、衝動購買されやすい商品よりも計画購買されやすい商品を売場に分散配置したほうが有効である。

ウ ○：正しい。ゴールデンゾーンとは有効陳列範囲のうち、特に最も顧客の手の届きやすい位置をいう。店内の通路幅は、陳列棚と顧客との距離に影響を与える。



上図のとおり、商品棚前の通路幅を広くすると、当該商品棚のゴールデンゾーンの範囲は広がる。
エ ×：レジ前のエンドとは、レジで精算する顧客の背面に位置すると考えられる。レジを通過する顧客が必ずしも背面の棚（エンド）を確認するわけではない。よって、販売促進を行うエンドの販売力は、主通路に面するよりもレジ前の方が高いとはいえない。

オ ×：ワンウェイコントロールとは、1つの入口からレジまでの客動線を一筆書きのようにコントロールする動線管理の手法である。

よって、ウが正解である。

第30問

小売業の価格政策と特売に関する問題である。価格政策や特売の実施においては、顧客に与える心理的な効果を考慮する必要がある。

ア ×：EDLP 政策とは、Everyday Low Price の略であり、特売を行わず、毎日、全商品を一定の低価格で販売する価格戦略のことである。プライスラインとは、同じ商品カテゴリー内の価格設定のことであり、EDLP 政策は同一カテゴリー内の価格を 1 つに絞るものではない。

イ ○：正しい。参照価格とは、顧客が商品を購入する際に基準とする価格のことである。特に顧客の過去の購買行動から記憶された価格を内部参照価格という。当初は定番価格で販売していても、特売を頻繁に繰り返すと、その特売価格が顧客の記憶に残ってしまい内的参照価格は低下していく。

ウ ×：価格の弾力性とは、価格を一定割合変化させたときの販売数量の変化の割合のことである。価格の弾力性が低い商品とは、価格の下げ幅に対して、需要の増加幅が小さい商品であり、チラシなどによる集客効果は期待できない。特売による販売促進は、価格の弾力性が高い商品ほどチラシなどで告知したときの集客効果が高い。

エ ×：ハイ・ロープライシング政策とは、期間を定めた特売を行うことで、集客を増やす価格政策のことである。特売を行うと、対象商品の利益率は通常時よりも下がる。したがって、対象商品の販売数量を最大にすると、店全体の売上高は高まるが、利益率は低下する。

オ ×：端数価格とは、500 円とか 1,000 円のようにキリのより価格ではなく、480 円や 980 円のように端数を設けることで安さを演出する価格政策である。買物客に安さを感じさせる心理的效果をねらっている。

よって、イが正解である。

第31問

小売店舗における在庫管理に関する問題である。発注方式と在庫調整期間、発注量の算出の方法について、問われている。

空欄 A 「定期発注方式」が入る。一定の期間ごとに（本問では毎日）在庫調査および需要量を予測し、それに基づいて発注する方式は、定期発注方式である。

空欄 B 「調達期間と発注間隔の合計期間」が入る。定期発注方式における発注量の考え方は、「今回の発注量と現在の在庫量との合計で、次回発注分が納品されるまでの期間をしのぐ」というものである。次回発注分が納品されるまでの期間は、回次の発注までの期間（発注間隔）と、回次の発注から納品までの期間（調達期間）を合わせたものであり、在庫調整期間とよばれる。

空欄 C 「有効在庫量」が入る。定期発注方式の発注方式は以下の式で算出される。

$$\begin{aligned} \text{発注量} &= \text{在庫調整期間における予想消費量} - (\text{現在の在庫量} + \text{発注残}) + \text{安全在庫} \\ \text{※在庫調整期間} &= \text{発注サイクル (発注間隔)} + \text{調達リードタイム (調達期間)} \end{aligned}$$

次に、有効在庫は以下の式で表される。

$$\begin{aligned} \text{有効在庫} &= \text{手持在庫} - \text{引当量} + \text{発注残} \\ \text{もしくは} \\ \text{有効在庫} &= \text{手持在庫} + \text{発注残} \end{aligned}$$

したがって、発注量は、需要予測量と安全在庫の合計数量から発注時の有効在庫を減算して求める。

よって、ウが正解である。

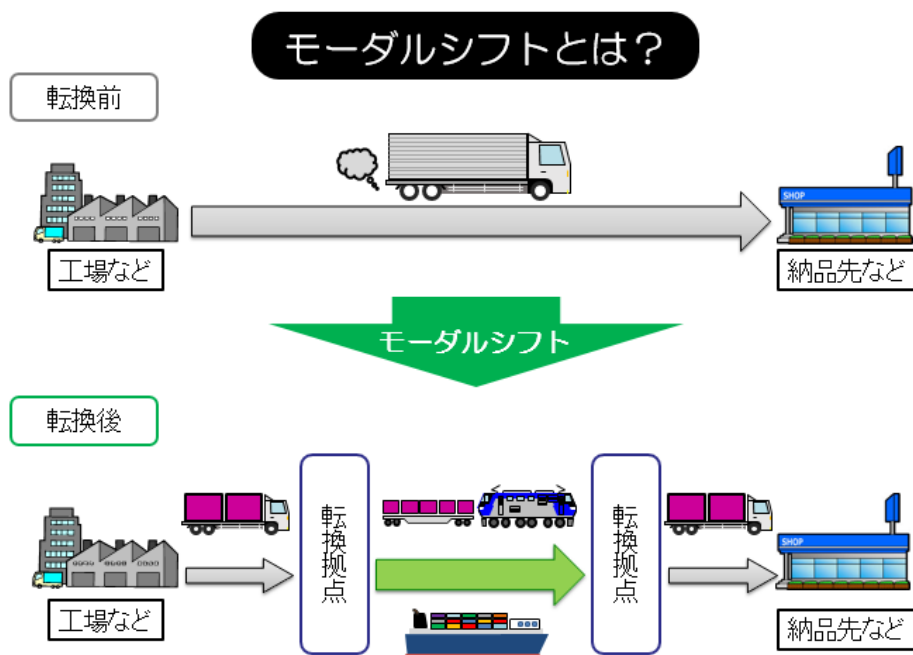
第32問

物品の輸送手段の特徴に関する問題である。

ア ×：鉄道輸送に使用されるコンテナは、大きさ別に代表的な 12 フィートコンテナ、容量の大きい 20 フィートコンテナ、大型トラックと同等の積載容量の 31 フィートコンテナなどがある。また用途別に冷凍コンテナ、冷蔵コンテナなどがある。このようにコンテナには、複数の種類がある。

イ ×：RORO 船とは、貨物を積載したトラック、トレーラーをそのまま船内に積み込み、輸送することが可能な船舶である。したがって、貨物を取り卸して船内に積み込む作業は不要である。

ウ ×：モーダルシフトとは、従来、トラックで行われていた貨物輸送をより環境負荷の小さい鉄道や海運へと転換する輸送方法のことである。モーダルシフトでは、下図の転換拠点において積み替えが発生する。



(国土交通省 HP より)

エ ○：正しい。国土交通大臣が定める「標準貨物自動車運送約款」では、荷主の正当な利益の保護のため、貨物自動車運送業者の責任など基本的な取引条件が定められている。そこでは運送の対価である運賃と運送以外の役務等の対価である料金を区別している。

オ ×：本肢は、貸切便の説明である。路線便とは、1 台のトラックに複数の荷主の荷物を混載し、運送する輸送方法である。拠点に複数の荷主の荷物を集め、目的地の方面別に仕分けてトラックに積載し、拠点間を輸送する。

よって、エが正解である。

第33問

物流におけるユニットロードおよびその搬送機器に関する問題である。

ア ○：正しい。一貫パレチゼーションとは、パレット積みのまま発送地から到着地での荷下ろしまで一貫して輸送する方法である。その目的は、荷役作業の効率化である。

イ ×：パレチゼーションとは、パレットに荷物を載せることで、荷姿の標準化を図り、またフォークリフトで荷役作業ができる輸送方法のことであり、輸送中の貨物の温度管理を行うものではない。

- ウ ×：平パレットは、形状や素材により、耐荷重の基準を設けている。
- エ ×：ユニットロード化の推進により荷姿が標準化されるので、モーダルシフトが容易になる。
- オ ×：ロールボックスパレットとは、外周 3 面を柵で覆い、1 面が開口になっているキャスター付きの台車であり、カゴ車とも呼ばれている。天井がなく上部が開放されているため、ロールボックスパレット自体を上方向に積み重ねて使用することはない。

【ロールボックスパレット】



(一般社団法人日本パレット協会ホームページ <https://www.jpapallet.or.jp/about/#a02>)

よって、アが正解である。

第34問

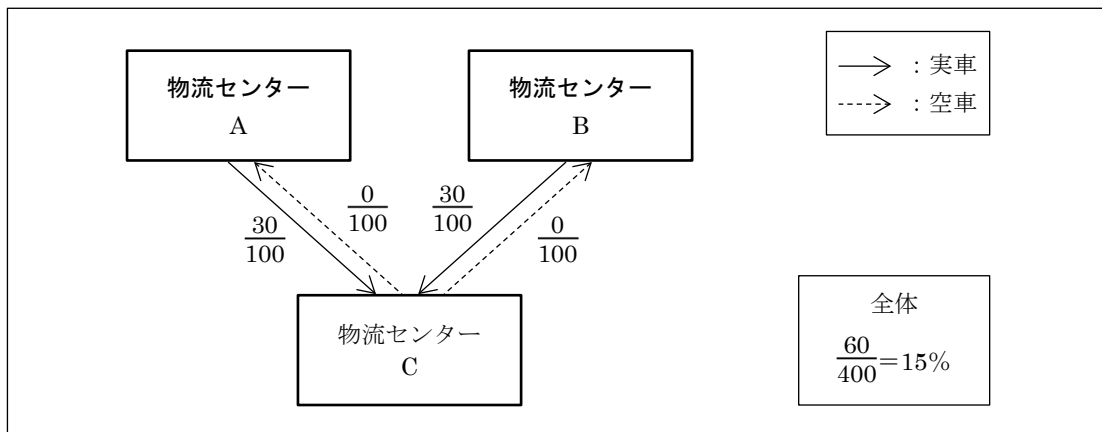
チェーン小売業の物流センターの機能に関する問題である。

- ア ×：本肢の内容は、在庫型物流センターの説明である。通過型物流センターの機能は、入荷した荷物を店別に仕分け、出荷することである。
- イ ○：正しい。通過型センターの入荷形態は、ベンダー側がセンターの出荷先である店舗別に事前に仕分けたものを入荷する「ベンダー仕分け型」と、ベンダーで仕分けせずに総量をそのまま入荷し、センターで店舗別に仕分けを行う「センター仕分け型」に分類することができる。
- ウ ×：カテゴリー区分を細かく設定すると、商品の総量は変わらず、必要な折りたたみコンテナの数が増える（1 つひとつのコンテナの中には空きスペースができる）ため、積載効率は低下する。
- エ ×：小売チェーンが自社で物流センターを整備し、商品をメーカーから物流センターへ直接配送させて、物流センターで店舗別仕分けをし、各店舗に配送する方法では、形式的な取引関係においてメーカーと小売店との間に卸売業者が介在していることになっている。この場合、物流センターに保管された商品は卸売業者の在庫とされ、所有権の移転経路と物流経路は必ずしも一致するわけではない。
- オ ×：プロセスセンターは、食品のカットや包装、アパレルの値付けなどの流通加工を行うセンターである。プロセスセンターが、在庫型物流センターの機能を補完する小型拠点であることは正しいが、「主に完成品の積み替えと仕訳の機能を果たす」のはプロセスセンターではなく、通過型物流センターである。
- よって、イが正解である。

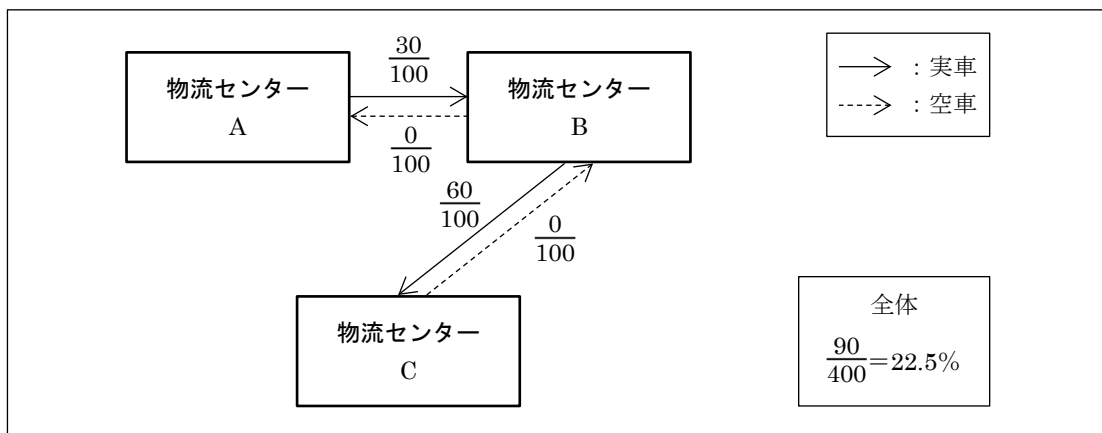
第35問

トラックの積載率の改善の取組に関する問題である。問題文では、積載率を「貨物を積載して走行するトラックの最大積載量に占める、実際に積載した貨物の量の割合」と定義している。仮に現状の各物流センターから輸送する際の実車の積載率を 30%とした場合、全体的な稼働率は以下のとおりとなる。

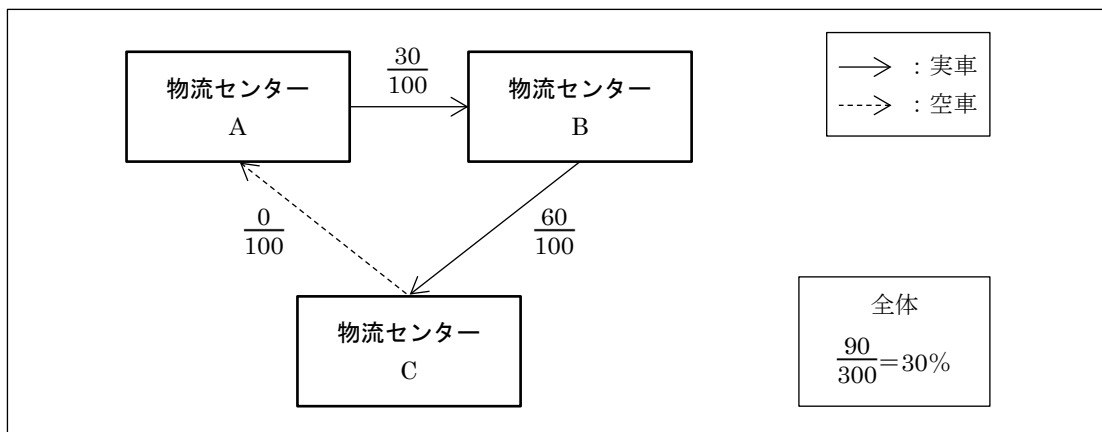
【現状】



【取組案 a】（共同輸配送の一種）



【取組案 b】（巡回集荷（ミルクラン方式）の一種）



以上より、トラックの積載率は、取組案 a と b のいずれにおいても改善される。
 よって、アが正解である。

第36問

物流センターの運営に関する問題である。

ア ×：3PL（Third Party Logistics）は、荷主にかわって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行することである。荷主でもなく、単なる運送業者でもない第三者として物流部門を代行する業者である。物流施設を所有せず戦略構築に特化したノン・アセット型など、必ずしも物流センターを運営するとは限らない。

イ ×：ASN は、送り先に対して商品を出荷する前に電子データで伝達する出荷案内データ（事前出荷明細）である。出荷する商品に誤りがないか確認するものではない。

ウ ○：正しい。ABC 分析は、多くの在庫品目を取り扱うときそれを品目の取り扱い金額または量の大きい順に並べて、A、B、C の 3 種類に分類し管理の重点を決めるときに用いられる分析手法である。

エ ×：本肢の内容は、摘み取り方式ピッキング（シングルピッキング）の説明である。種まき方式ピッキングは、トータルピッキングと呼ばれ、出荷する商品を一度にピッキングして、その後出荷先別に仕分けする方法である。

オ ×：パレタイザとは、商品を自動で整列させ、パレットに積む機械であり、保管用の機器ではない。AGV（Automatic Guided Vehicle）とは、事前にプログラムされたソフトウェアによって制御される無人搬送車であり、仕分用の機器ではない。

よって、ウが正解である。

第37問

商品コード（GTIN）に関する問題である。

ア ×：JAN コードは、国際的には EAN（European Article Number）とよばれる国際的な標準商品コードであるため、ヨーロッパへの輸出の際に EAN コードなどを別に表示する必要はない。両者は呼称が異なるだけであり、同一のコードである。

イ ○：正しい。インスタマーキングは、小売店内で印刷された独自のバーコードである。インスタマーキングは、バーコードの中に価格データの入っていない「PLU」タイプと、バーコードの中に価格データの入っている「NonPLU」タイプの 2 種類がある。

ウ ×：本肢の内容は、ソースマーキングの説明である。

エ ×：ソースマーキングを行う際には、JAN コード（13 桁標準タイプ）であれば、先頭の 7～10 桁は GS1 事業者コードを表記する。GS1 事業者コードは GS1 JAPAN が事業者に対し貸与するため、先頭 2 桁と最後の 1 桁以外は自由に割り振ることができるわけではない。

コードの桁数		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7 桁 GS1 事業者コードの場合の GTIN-13 の例	GS1 事業者コード							商品アイテムコード					チェックデジット	
	4	9	1	2	3	4	5	9	9	9	9	9	3	
9 桁 GS1 事業者コードの場合の GTIN-13 の例	GS1 事業者コード									商品アイテムコード			チェックデジット	
	4	5	6	9	9	5	1	1	1	0	0	1	6	
新設 10 桁 GS1 事業者コードの場合の GTIN-13 の例	GS1 事業者コード									商品アイテムコード			チェックデジット	
	4	5	9	5	1	2	3	4	5	6	9	9	6	

なお、先頭の 2 桁はブランドオーナーの国コードを表し、最後の 1 桁はチェックデジットと規定されている。

オ ×：JAN コードの最初の 2 桁は国コードであり、現在「49」と「45」が日本の国コードとなっている。国コードは原産国を表しているわけではなく、商品のブランドオーナー/販売元/製造元等

である供給責任者がどこの国の企業かを表している。実際の製造が海外で行われる商品であっても原産国の国コードを表示する必要はない。

よって、イが正解である。

第38問

GS1 アプリケーション識別子 (Application Identifier、AI) に関する問題である。GS1 アプリケーション識別子 (AI) とは GS1 が標準化した、さまざまな情報の種類とフォーマット (データの内容、長さ、および使用可能な文字) を管理する 2 桁から 4 桁の数字のコードである。商品製造日、ロット番号などのデータの先頭に付けて使用する。AI を使うと、商品識別コードやさまざまな属性情報を、どこの誰とどのシステムとの間でも共通化された方式で、バーコード化して伝達することができる。

ア × : AI で規定されている情報項目には、固定長のデータと可変長のデータがある。

イ × : AI で表現できる情報項目は、商品識別コードや資産識別コードなどの「識別コード」や「日付を YYMMDD の 6 桁で表す」などの、表示形式や桁数 (文字数) が決められた属性情報である。「漢字・かな」などの特定の言語に依存するテキストデータは使用できない。

ウ ○ : 正しい。AI は、世界 110 か国以上が加盟する GS1 が定めたグローバル標準であり、国内に限らず、輸出入など海外との取引においてもそのまま利用可能である。

エ × : AI が使える GS1 標準のバーコードシンボルは、GS1-128 (本問のシンボル例)、GS1 データバー拡張型、GS1 データバー合成シンボル、GS1 データマトリックス、GS1 QR コード の 5 種類である。



(出所：流通システム開発センター ホームページ <https://www.gs1jp.org/>)

オ ×：AI の番号を昇順に設定しなければならないということはない。AI のデータの並び順には、大まかな原則があり、次のとおりである。

商品識別コード (GTIN) + 属性情報 (固定長) + 属性情報 (可変長) + 属性情報 (可変長) + …

1) 商品コードを最初に、属性情報はその後ろに表示する

2) 固定長と可変長の属性情報がある場合、固定長データを先に表示する

※ 固定長データが複数ある場合の固定長データの順番は、表示する側の自由設定

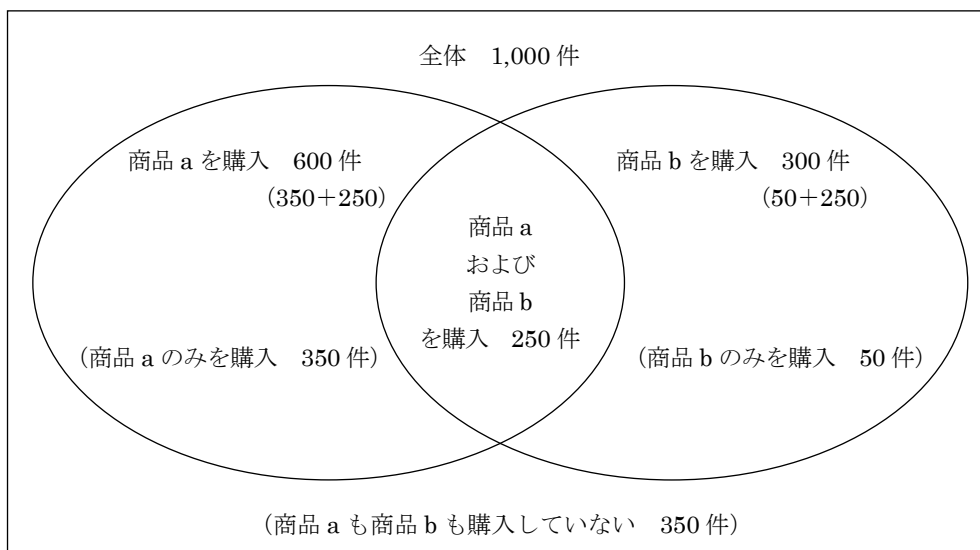
※ 可変長データが複数ある場合の可変長データの順番は、表示する側の自由設定

よって、ウが正解である。

第39問

POS システムから得られたレシートデータの分析に関する問題である。2 つの商品間の併買分析について、支持度、信頼度、リフト値の算出が求められている。本問ではレシート件数が与えられているので、レシート件数を用いて算出する。なお、問題文では下記のデータが与えられていないことに注意する。

購入した商品	レシート件数
商品 a 全件数	600 件 (350+250)
商品 b 全件数	300 件 (50+250)



(設問 1)

ア ×：商品 a からみた商品 b の信頼度 (コンフィデンス) は、商品 a を購入した人が商品 b を同時購入する確率であり、以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned} \text{信頼度 (商品 a} \rightarrow \text{商品 b)} &= \frac{\text{商品 a および商品 b を購入したレシート件数}}{\text{商品 a を購入したレシート件数}} \\ &= \frac{250}{600} = \frac{5}{12} \end{aligned}$$

イ ○：正しい。支持率とは、全レシート件数のうち特定の商品の組み合わせを購入した人数を表す。商品 a と商品 b を併買したパターン（サポート）は以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{支持度} &= \frac{\text{商品 a および商品 b を購入した顧客数}}{\text{全顧客人数}} \times 100 (\%) \\ &= \frac{250}{1,000} = \underline{0.25}\end{aligned}$$

ウ ×：商品 a を購入したパターンは、支持率（サポート）ではなく商品 a の購買率である。商品 a の購買率は、以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{商品 a の購買率} &= \frac{\text{商品 a を購入したレシート件数}}{\text{全レシート件数}} \times 100 (\%) \\ &= \frac{600}{1,000} = \underline{0.6}\end{aligned}$$

エ ×：商品 b からみた商品 a の信頼度（コンフィデンス）は、以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{信頼度（商品 b} \rightarrow \text{商品 a）} &= \frac{\text{商品 a および商品 b を購入したレシート件数}}{\text{商品 b を購入したレシート件数}} \\ &= \frac{250}{300} = \underline{\frac{5}{6}}\end{aligned}$$

オ ×：商品 b を購入したパターンは、支持率（サポート）ではなく商品 b の購買率である。商品 b の購買率は、以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{商品 b の購買率} &= \frac{\text{商品 b を購入したレシート件数}}{\text{全レシート件数}} \times 100 (\%) \\ &= \frac{300}{1,000} = \frac{3}{10} = \underline{0.3}\end{aligned}$$

よって、イが正解である。

（設問 2）

リフト値（商品 a → 商品 b）とは、「商品 a を購入した人のうち商品 b を購入した人の割合」（分子）が「全顧客数のうち商品 b を購入した人の割合」（分母）の何倍になるのかを示した値である。算出式は以下のとおりである。

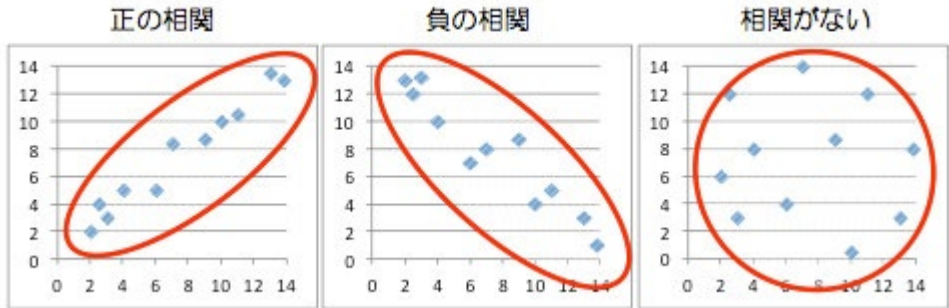
$$\begin{aligned}\text{リフト値（商品 a} \rightarrow \text{商品 b）} &= \frac{\frac{\text{商品 a と商品 b を購入したレシート数}}{\text{商品 a を購入したレシート件数}}}{\frac{\text{商品 b を購入したレシート件数}}{\text{全レシート件数}}} \\ &= \frac{\text{信頼度（商品 a} \rightarrow \text{商品 b）}}{\text{全レシート件数を対象とした商品 b の購入率}} \\ &= \frac{\frac{5}{12}}{\frac{3}{10}} = \frac{5}{12} \div \frac{3}{10} = \underline{\frac{25}{18}}\end{aligned}$$

よって、オが正解である。

第40問

相関係数と対応する散布図の組み合わせ問題である。2 変数がどのような関係性を持っているかを分析する方法の一つに、相関係数によって比例的な関係性を数値で示す方法がある。相関係数は -1 から 1 までの値を取り、以下のような特徴を持つ。

- (1) 正の相関が強いと相関係数が 1 に近づく
- (2) 負の相関が強いと相関係数が -1 に近づく
- (3) 相関係数が 1 または -1 のときは完全相関という
- (4) 相関係数が 0 の付近は相関がないといえる



(出典：総務省統計局ホームページ https://www.stat.go.jp/naruhodo/10_tokucho/hukusu.html)

以上より、散布図 a は強い正の相関（相関係数は 1 に近い）、散布図 b は強い負の相関（相関係数は -1 に近い）、散布図 c は相関がない（相関係数は 0 に近い）ことを読み取ることができ、ペア番号と対応する散布図の組み合わせは以下のとおりとなる。

ペア番号	相関係数	散布図
1	0.1	散布図 c
2	0.8	散布図 a
3	-0.8	散布図 b

よって、エが正解である。

第41問

令和 2 年に改正、令和 4 年 4 月に全面施行された個人情報保護法に関する問題である。

今回の改正では、本人の権利保護の強化、事業者の責務の追加、特定の分野を対象とする認定団体制度の創設、データの利活用の促進、法令違反の罰則の強化、外国の事業者に対する罰則の追加等が行われた。本問は、データの利活用の促進に関する問題である。

空欄 A 「仮名加工情報」が入る。個人情報保護法では、これまで個人が特定できる「個人情報」の取り扱いには様々な義務を課し、特定の個人を識別できない「匿名加工情報」の取り扱いには緩やかで制限の小さいルールを適用してきた。しかし、「個人情報」を「匿名加工情報」に加工するには、厳しい条件を守る必要があり、「匿名加工情報」の利用が進まなかった。そこで今回、匿名加工情報よりも比較的簡便な加工方法で加工できる「仮名加工情報」が新たに創設された。

空欄 B 「他の情報（対照表など）と照合しない」が入る。仮名加工情報は、他の情報（対照表など）と照合しない限り特定の個人を識別できないように加工することが求められている。

空欄C 「氏名」が入る。仮名加工情報では、会員 ID、氏名、職業、商品購買履歴で構成されるデータを加工する場合、氏名を削除するなど個人が特定できないようにすることが必要となる。

なお、他の選択肢にある個人識別符号とは、それだけで個人が特定できる指紋、声帯、光彩等の身体的特徴やマイナンバー、運転免許証番号、基礎年金番号など個人に割り当てられた番号や記号をいう。よって、イが正解である。

5	経 営 法 務
---	---------

問題		解答	配点
第 1 問		ア	4
第 2 問		エ	4
第 3 問		エ	4
第 4 問		イ	4
第 5 問	(設問 1)	エ	4
	(設問 2)	ウ	4
第 6 問	(設問 1)	ウ	4
	(設問 2)	ア	4
第 7 問		エ	4
第 8 問		エ	4
第 9 問		イ	4
第10問		エ	4
第11問		ウ	4

問題		解答	配点
第12問		イ	4
第13問		ア	4
第14問		ア	4
第15問		イ	4
第16問		ウ	4
第17問	(設問 1)	ウ	4
	(設問 2)	イ	4
第18問		エ	4
第19問		イ	4
第20問		エ	4
第21問		イ	4
第22問		エ	4

問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。
https://www.j-smeca.jp/contents/010_c_/shikenmondai.html

作成日：令和4年8月8日(月)

※解答・配点は一般社団法人中小企業診断協会の発表に基づくものです。

正解・配点について、個々のお問い合わせには応じられません。

【解 説】

令和 4 年度の経営法務は、ボリューム面に着目すると、総問題数は令和 3 年度（2021 年度）と変わらず 25 問の出題となった。25 問という出題数は、6 年連続である。また、過去 7 年を振り返ると、平成 27 年度以降令和 4 年度まで、平成 28 年度の問題数 20 問を除き、それ以外の年度はいずれも 25 問となっている。問題文の分量は 24 ページと微減であった（令和 3 年度は、総頁数 26 ページ）。

全体の難易度（平均点）は、TAC データリサーチ速報値によれば、令和 4 年度は、過去最高に易しく、平均点は 67.31 点となった。この平均点は、7 科目中で最も高い。

領域別に見ると、会社法が 9 問、知的財産権法が 9 問であり、この 2 領域が経営法務で大きなウェイトを占めている傾向には変わりがない。民法からの出題数は 5 問で、難易度は高かったものの、直近 2 年間に比べれば出題数は減った（令和 2 年度は 9 問、令和 3 年度は 7 問）。独占禁止法について平成 28 年度以来 6 年ぶりの出題があった。倒産法制、消費者保護法制からの出題はなく、令和 3 年度よりも出題範囲が狭くなった。東京証券取引所の新市場区分については、出題されなかった。

経営法務の攻略法は、やはり基本的な知識で正解できる問題を確実にとること、そしてやや難しい問題や、ケース問題に対する応用力、現場対応力をアップすることである。そのためには、過去問学習が基本となる。受験生の皆さんは、本試験問題を学習することにより、本番で、どのような論点が、どのように問われるかを早い時期に体得してほしい。令和 5 年度以降も経営法務の出題の中心は、会社法と知的財産権法であろう。これらの分野を中心に、確かな知識に加えて、本試験モードの試験現場での解答力を身につけてほしい。確かな知識に基づく応用力、本番での現場対応力が合格力である。本年度の解答解説も、そのためにぜひ役立てていただきたい。

なお、以下の解説では、令和 3 年 3 月 1 日に施行された「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第 70 号）を、単に「改正会社法」と表記する。また、会社法における公開会社でない会社（非公開会社）のことを、株式譲渡制限会社と呼称する。

第 1 問

取締役会設置会社における株式の併合（株式併合）および株式の分割（株式分割）について、知識を問う問題である。ほぼ同じ論点が、平成 29 年第 1 問で問われている。

まず、株式併合とは、2 株を 1 株に、または 5 株を 2 株に、というように、数個の株式を合わせて、それよりも少数の株式とすることをいう（会社法第 180 条 1 項）。株式併合により、発行済株式総数は「減少」（＝空欄 A）する。これに対し、株式分割とは、1 株を 2 株に、または 2 株を 5 株に、というように、既存の株式をより細分化して、それよりも多数の株式とすることをいい、同種の株式の数を、一定の割合で増加させる結果となる（会社法第 183 条 1 項）。株式分割により、発行済株式総数は「増加」（＝空欄 B）する。

次に、株式併合や株式分割は、ともに発行済株式総数の減少（株式併合の場合）または増加（株式分割の場合）を伴うが、会社の純資産額や、資本金額を変動させるものではない。そこで、株式併合の場合も、株式分割の場合も、資本金額は、「変動しない」（＝空欄 C）。

株式併合を行うと、既存株主の持株数の減少など、株主の利益に重大な影響を与える。そこで、株式併合を行うためには、会社はその都度、①併合割合、②併合の効力発生日、③種類株式発行会社の場合には併合を行う株式の種類、④効力発生日における発行可能株式総数を定め、取締役は株主総会で株式併合を必要とする理由を説明した上で、「株主総会の特別決議」（＝空欄 D）による承認が必要とされる（会社法第 180 条 2 項、4 項、309 条 2 項 4 号）。これに対し、株式分割は、既存株主にとって特別な不利益は想定されないため、取締役会設置会社においては取締役会決議で決定し、行うことができる（会社法第 183 条 2 項括弧書）。

よって、アが正解である。

第2問

監査役設置会社における取締役と監査役の任期について、知識を問う問題である。

本問では、いくつかの特別な事実を考慮しないものとする前提があるが、その意味するところも正しく評価して、空欄に入れる数字またはキーワードを判断したい。

まず、取締役の任期は、原則として、選任後「2」（＝空欄 A）年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結時までである（会社法第 332 条 1 項本文）。ただし、定款または株主総会の普通決議によって、任期を短縮することができるが、本問では、そのような事情は記載されておらず、原則どおりと考えてよい。また、監査役の任期は、選任後 4 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結時まで（会社法第 336 条 1 項）であり、その任期を短縮することはできない。

次に、公開会社ではない会社＝株式譲渡制限会社では、役員の任期を、選任後「10」（＝空欄 B）年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結時まで伸長可能である（取締役につき会社法第 332 条 2 項、監査役につき会社法第 336 条 2 項、なお、会計参与につき会社法第 334 条 1 項）。

任期の短縮については、取締役については定款または株主総会の決議によって短縮可能である（会社法第 332 条 1 項ただし書）。しかし、監査役については、定款または株主総会の決議によっても短縮は「不可」（＝空欄 C）（会社法第 336 条 1 項）である。

ここで、本問における特別な事実について、確認しておく。

(1) 補欠取締役・補欠監査役が取締役・監査役に就任した場合の任期

取締役や監査役を選任する場合、これらが欠けた場合または会社法もしくは定款で定めた役員の員数を欠くこととなるときに備えて、補欠取締役や補欠監査役を選任することができる（会社法第 329 条 3 項）。この場合、補欠取締役については、定款または株主総会の決議によって、もともとの取締役の任期満了まで、と補欠取締役の任期を短縮することができるし（会社法第 332 条 1 項ただし書）、補欠監査役の任期については、定款によって、任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期を、退任した監査役の任期の満了する時までとすることを妨げない（会社法第 336 条 3 項）とされる。しかし、本問では、補欠取締役・補欠監査役が就任した場合の任期を考慮する必要はない。

(2) 監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社となるための定款変更

監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社の取締役の任期は 1 年（会社法第 332 条 6 項）であり、監査等委員会設置会社における監査等委員たる取締役の任期は 2 年（会社法第 332 条 4 項）であるが、本問の会社は、これら委員会系の会社ではないため、これらの任期を考慮する必要はない。

(3) 公開会社となるための定款変更について、考慮する必要がないことから、本問における株式会社は、株式譲渡制限会社であり、役員の任期を 10 年まで伸長できる。

(4) 監査役の監査権限を会計監査に限定する定款の定めを廃止する旨の定款変更がなされた場合、会計監査限定監査役の任期は、その定款変更がなされた時に満了するとされている（会社法第 336 条 4 項 3 号）。しかし、本問では、そのような定款変更による任期の終了について考慮する必要はない。

(5) ①委員会設置会社系（指名委員会等設置会社および監査等委員会設置会社のこと）、または②会計監査人設置会社かつ監査役会設置会社で取締役の任期を 1 年（以内）と定めた株式会社では、剰余金の配当を、株主総会の決議を経ず、取締役会決議とする旨を定款に定めることができる（会社法第 459 条 1 項）。本問は監査役設置会社を前提としており、監査役会設置会社も監査役設置会社である。しかし、本問は「定款に剰余金配当に関する特段の定めはない。」という条件のため、上記②の要件である取締役の任期「1 年」（以内）を考慮する必要はない。

よって、エが正解である。

第3問

改正会社法による議案要領通知請求権（会社法第305条）の制限について問う問題である。

株主の共益権には、議決権のほか、各種の監督是正権があり、株主総会における株主提案権も含まれる。株主提案権の種類は、次のとおりである。

(1) 議題提案権（議題の追加を求める権利）

株主総会において、会議の目的である事項（議題）に一定の事項を加えることを請求する権利である（会社法第303条1項）。「取締役の選任」「監査役の選任」「定款の変更」等、議題そのものの追加を求めるものである。

(2) 議案要領の通知請求権

株主総会に先立って、もともとの会議の目的である事項（たとえば「取締役の選任」）について、株主が提案しようとしている議案の要領（内容）について、会社が発する株主総会招集通知に記載することを請求する権利である（会社法第305条1項）。

(3) 議案提案権

株主総会の場において、株主総会の会議の目的である事項（たとえば「取締役の選任」）について、議案（たとえば、甲を取締役に選任せよ。）を提案することができる権利である（会社法第304条本文）。

取締役会設置会社では、株主による権利濫用を防止する趣旨で、(1) 議題提案権と、(2) 議案要領の通知請求権は、総議決権の100分の1以上または300個以上の議決権を保有していることが要件とされる少数株主権であり、公開会社にあつては6か月以上の保有期間が必要である（会社法第303条2項、305条1項ただし書）。また、議案要領の通知請求権の行使は、株主総会の日の8週間前までにすることが必要である（会社法第305条1項）。これらに対し、(3) の議案提案権は、単独株主権であり、株式の6か月以上の保有期間は要件とされない。

さらに、改正会社法により、株主提案権の濫用的な行使を制限するための措置として、取締役会設置会社においては、株主が議案要領通知請求権を行使する場合に、同一の株主総会に提案することができる議案の数の上限を「10」に制限することとされた（会社法第305条4項、5項）。

よって、エが正解である。

なお、下表に株主の監督是正権として少数株主権をまとめたので、参考にしてほしい（条文番号は会社法のもの）。

要件（総株主の議決権に占める割合）※1	要件（発行済株式総数に占める割合）※1	内 容	保有制限※2
10%以上	10%以上	会社解散の訴え（833条）	（なし）
3%以上	（なし）	株主総会の招集請求等（297条、325条）	あり
3%以上	3%以上	業務執行検査役の選任申立て（358条）	（なし）
		会計帳簿の閲覧請求（433条）	（なし）
		清算人の解任申立て（479条）	あり
		役員の解任の訴え（854条）	あり
1%以上	（なし）	株主総会検査役の選任申立て（306条）	あり
	1%以上	多重代表訴訟※3の提起の請求（847条の3）	あり
1%以上または議決権300個以上	（なし）	株主総会の議題※4の追加請求等（303条、305条、325条）	あり

※1 「総株主の議決権に占める割合」または「発行済株式総数に占める割合」のいずれか一方を満たせばよい。ともに定款で引下げ可

※2 公開会社における6か月（定款で短縮可）以上という株式保有期間の制限のこと（株式譲渡制限会社では保有期間の制限はない）。

※3 完全親会社（＝当該完全子会社の唯一の株主）に代わって、最終完全親会社等（＝最上位の親会社という意味）の株主が、役員等に対する損害賠償請求をすることができる制度のこと。

※4 「議案」の提案請求の場合には、株式数（および保有期間）の制限はない（304条）。なお、「議題」は株主総会の目的事項（たとえば、取締役の選任）をいい、「議案」は議題に対する具体的内容（たとえば、Aさんを取締役にする）をいう。

第4問

株式会社と合同会社の比較を問う問題である。

ア ×：株式会社においては、会社成立後の株式の発行に際して、株主となる者が当該株式会社に対して出資（払込みまたは給付）をした財産の額が資本金額とされる。ただし、払込みまたは給付に係る額の2分の1を超えない額は、資本金として計上しないことができ、この場合には、資本金として計上しないこととした額は、資本準備金として計上しなければならない（会社法第445条1項～3項）。したがって、株式会社においては、少なくとも出資額の2分の1は資本金が増加することとなる。これに対して、合同会社では、出資額のうちいくらを資本金額とするかは、業務執行社員が自由に定めることができる。出資金額を資本金として計上しないことも自由であり、この場合には資本剰余金として計上することとなる（会社計算規則第30条、31条）。したがって、合同会社では、資本金を増やさずに出資による資金調達を行うことができる。

イ ○：正しい。株式会社においては、取締役は自然人でなければならない、法人は就任することができない（会社法第331条1項1号）。これに対し、合同会社（および全ての持分会社）では、会社法第598条1項が「法人が業務を執行する社員である場合には、当該法人は、当該業務を執行する社員の職務を行うべき者を選任し、その者の氏名及び住所を他の社員に通知しなければならない。」と規定し、法人が業務執行社員に就任できることを明文で認めている。

ウ ×：株式会社における株主の数は最低1名必要であり、合同会社の社員の数も同様である。会社法第641条4号は、持分会社が解散する場合として、「社員が欠けたこと（0人となること）。」を解散事由にあげているが、これは、社員が1名でもよいことを前提としている。

エ ×：株式会社の株主は、「その有する株式の引受価額を限度とする」間接有限責任を負う（会社法第104条）。合同会社の社員も、間接有限責任を負う（会社法第576条4項、580条2項、578条本文）。したがって、株式会社の株主も、合同会社の社員も、有限責任である。

よって、イが正解である。

第5問

（設問1）は、会社分割（吸収分割）と事業譲渡の対価について問う問題であり、（設問2）は、吸収分割と事業譲渡の手続等について問う問題である。

（設問1）

事業譲渡は、本来の法的性質が、事業を対象とする売買契約であり、その対価は金銭でもよいし、財産的価値のあるものであれば、当事者が自由に定めることができる。また、会社分割（吸収分割）では、対価は、原則として承継会社の株式である。しかし、吸収型の組織再編行為では、対価の柔軟化が認められており、吸収分割においても「株式または持分に代わる金銭等」を対価とすることが認められている（会社法第758条4号、760条5号）。

そこで、空欄Aには、「事業譲渡の場合でも、会社分割の場合でも、対価を金銭とすることはできます」が入る。

また、事業譲渡の場合に、対価を譲受会社の株式とすることは、当事者が合意すれば自由である。また、会社分割（吸収分割）の場合には、対価が承継会社の株式であることは、吸収分割における原

則的な姿である。

そこで、空欄 B には、「事業譲渡の場合でも、会社分割の場合でも、対価を株式とすることはできます」が入る。

よって、エが正解である。

(設問 2)

ア ×：事業譲渡では、いわゆる反対株主に、株式買取請求権が認められている（会社法第 469 条 1 項）。また、会社分割においても、反対株主に株式買取請求権が認められる（会社法第 785 条）。例外的に、反対株主の株式買取請求権は、事業の全部譲渡の場合、株主総会承認決議と同時に会社を解散する決議がなされた場合には認められない（会社法第 469 条 1 項括弧書、1 号）。また、簡易事業譲渡や、簡易会社分割に該当する場合にも、反対株主の株式買取請求権は認められない（会社法第 469 条 1 項括弧書、2 号、468 条 2 項、797 条 1 項ただし書、796 条 2 項本文）。しかし、本問では、これらの事情はないものとされているので、これら例外的場合を考慮する必要はない。

イ ×：事業譲渡の場合も、会社分割（吸収分割）の場合も、当事会社が、事業譲渡契約、吸収分割契約で定めた日に、効力が発生する（会社法第 467 条 1 項本文、758 条 7 号）。事業譲渡の場合、事業譲渡契約の効力発生には、登記をすることは要件とされていない。

ウ ○：正しい。会社分割では、吸収分割契約書などの事前開示書類を一定の期間、備置することが必要である（会社法第 782 条、794 条）。これに対して、事業譲渡は、事業を目的とする売買契約であるという諾成契約としての法的性質から、会社法は、書面の作成や備置を要件としていない。

エ ×：事業譲渡では、債権者を保護するための債権者保護手続は定められていない。これは、事業譲渡契約において、譲受会社による譲渡会社の債務の引受が約定されたとしても、債務引受について、債権者の個別の同意を要するためである。一方、会社分割においては、原則として、債権者保護手続を行うことが規定されている（会社法第 789 条 1 項 2 号、799 条 1 項 2 号、810 条 1 項 2 号）。

よって、ウが正解である。

第 6 問

(設問 1) は、公開会社と株式譲渡制限会社の比較を問う問題であり、(設問 2) は、株式会社の設立の手続等について問う問題である。

(設問 1)

空欄 A には、公開会社ではない株式会社（株式譲渡制限会社）の特徴が記載されており、その正誤を問う問題である。

ア ×：公開会社では、議決権制限株式を発行するときは、その数が発行済株式総数の 2 分の 1 を超えたときは、直ちに、議決権制限株式の数を発行済株式総数の 2 分の 1 以下にするための必要な措置をとらなければならない（会社法第 115 条）。しかし、株式譲渡制限会社では、このような制限はない。

イ ×：社債とは、会社法の規定により会社が行う割当てにより発生する当該会社を債務者とする金銭債権であって、会社法第 676 条各号に掲げる事項についての定めに従い償還されるものをいう（会社法第 2 条 23 号）。社債は、会社法上の株式会社、持分会社（合名会社、合資会社、合同会社）が発行できる。株式譲渡制限会社は株式会社であるから、社債を発行できないということはない。

- ウ ○：正しい。株式譲渡制限会社の特徴として、剰余金の配当を受ける権利（会社法第105条1項1号）に関する事項について、株主総会の特殊決議により、株主ごとに異なる取扱いを定款で定めることができる（会社法第109条2項、309条4項）。原則として、株主は、その有する株式の内容および数に応じて平等に取り扱われる。これを株主平等の原則という（会社法第109条1項）。その例外として、株式譲渡制限会社では、定款で定めることによって、剰余金配当、残余財産の分配、株主総会の議決権について株主ごとに異なる取扱いを行うことができる。これにより、たとえば、株主の持株数にかかわらず、1人1議決権や株主全員同額配当などを行うことができる。
- エ ×：株券は、株式会社の株主としての地位を表章する有価証券であるが、株券の発行は任意であり、株式会社は定款に定めることにより、株券を発行することができる（会社法第214条）。株式譲渡制限会社では、定款に株券を発行することを定めた場合でも、株主から請求がある時までには株券を発行しなくてもよい（会社法第215条4項）という規定はあるが、株式譲渡制限会社が定款で株券を発行する旨を定めることができない、ということはない。
- よって、ウが正解である。

（設問2）

空欄Bには、株式会社の設立に関する文章が入るが、その正誤を問う問題である。

- ア ○：正しい。株式会社を設立するに当たって作成する定款（原始定款）には、絶対的記載事項として、①目的、②商号、③本店の所在地、④設立に際して出資される財産の価額またはその最低額、⑤発起人の氏名または名称および住所（会社法第27条）を記載（または記録）しなければ、定款全体が無効となる。商号は、定款に必ず記載（または記録）しなければならない事項である。
- イ ×：株式会社を設立するには、発起人が定款を作成し、その全員がこれに署名し、または記名押印しなければならない（会社法第26条1項）。また、定款は、電磁的記録（電子的方式、磁気的方式その他人の知覚によっては認識することができない方式で作られる記録であって、電子計算機による情報処理の用に供されるものとして法務省令で定めるもの）をもって作成することができ、この場合において、当該電磁的記録に記録された情報については、法務省令で定める署名または記名押印に代わる措置をとらなければならない（会社法第26条2項）。したがって、株式会社を設立するに当たって作成する定款は、電磁的記録により作成することができる。
- ウ ×：株式会社の設立手続は、発起設立と募集設立があるが、いずれの場合にも最低資本金の制限はない。旧商法では、最低資本金について株式会社は1,000万円とする規定が存在したが、現行会社法では、最低資本金制度は廃止されている。
- エ ×：会社法では、発起人は1名以上存在すればよい（会社法第26条1項）。旧商法では、発起人の数を7名以上とする規定が存在したが、現行会社法では、発起人は1名以上いれば足りる。
- よって、アが正解である。

第7問

本問は、合併会社を設立して共同事業を行う事例を素材としているが、株式会社における株主総会決議の基本を問うており、平易な問題である。

株式会社においては、株主総会における普通決議は「定款に別段の定めがある場合を除き、議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の過半数をもって行う。」とされている（会社法第309条1項）。そこで、議決権制限が付されていない普通株式のみを発行する場合、出資比率が則ち議決権比率となる。すると、X社の出資比率を「50%」（＝空欄A）とすると、X社は、合併会社の株主総会における、いわゆる普通決議事項について拒否権を有し、単独で議案の可決を阻止することができる。Y社とZ社の議決権が合計して50%となるので、Y社とZ社

が協力しても普通決議事項について過半数（50%超）を確保できないからである。また、X社の出資比率を「3分の2」（＝空欄B）とすると、株主総会のいわゆる「特別決議」（＝空欄C）事項について、単独で決定権を有することになる（会社法第309条2項）。

ところで、出資比率を大きくしないでも、重要な事項の決定について、X社の意見を反映させたい場合には、X社、Y社およびZ社の三社の株主間契約で、重要な事項の決定は、株主全員の合意によることとする定めを置くことがある。株主全員の合意が要件とされるため、重要な事項が決定できなくなる事態が生じうるが、そのような事態を「デッドロック」（＝空欄D）という。このような場合を想定した対応手順を定める株主間契約の条項を、いわゆる「デッドロック」条項という。

なお、クローバック条項とは、会社の経営陣から、在任中の報酬を取り戻す条項のことをいう（「claw back（クローバック）」とは、「取り戻す」という意味である）。役員の経営判断の誤りで会社に損害が発生した場合や、不正が発覚した場合などに、該当する役員に対して、過去に支給した役員報酬を返還させる条項で、会社と役員との間の報酬契約に盛り込んでおくものであるが、本問の空欄Dには入らない。

よって、エが正解である。

第8問

産業財産権4法について、横断的に知識を問う問題である。

ア ×：国内優先権制度とは、特許法における発明、実用新案法における考案について出願した後、その改良である発明や考案がなされた場合に、既に出願した内容に改良した内容を取り込んで、既に先にした出願日が優先日と認められた上で、一括して特許権や実用新案権が認められるという制度である（特許法第41条）。知的財産権に関するパリ条約に基づく国際出願における優先権と区別するために「国内優先権」と呼ばれる。国内優先権制度は、特許法と実用新案法で規定されており、意匠法および商標法では規定されていない。

イ ×：出願公開制度は、出願から一定期間経過後、設定登録を待たずに出願内容を公開する制度である。産業財産権の中では、特許法（特許法第64条～65条）、商標法（商標法第12条の2）に規定されている。特許法においては、出願日から1年6月経過すると、特許出願を特許公報に掲載することにより出願内容が公開される。商標法においては、出願があったときに商標公報に掲載することにより出願公開がなされる。これに対して、意匠法と実用新案法においては、出願公開制度は規定されていない。

ウ ×：出願審査請求制度は、特許法においてのみ規定されている。特許出願後3年以内に審査請求があった場合にのみ出願内容について実体審査を行うという制度である（特許法第48条の3）。これに対して、商標法では、出願がなされた場合には、実体審査がなされるため、出願審査請求制度は規定されていない。

エ ○：正しい。特許法第83条は、「特許発明の実施が継続して3年以上日本国内において適当にされていないときは、その特許発明の実施をしようとする者は、特許権者又は専用実施権者に対し通常実施権の許諾について協議を求めることができる。ただし、その特許発明に係る特許出願の日から4年を経過していないときは、この限りでない（同条1項）。前項の協議が成立せず、又は協議をすることができないときは、その特許発明の実施をしようとする者は、特許庁長官の裁定を請求することができる（同条2項）。」と、「不実施の場合の通常実施権の設定の裁定制度」を規定している。この裁定制度は、特許権者が特許発明を実施していない場合に、第三者がその特許発明を実施したいとき、まず通常実施権の許諾を求め、許諾の協議が整わないときは、法定の裁定手続により強制的に通常実施権を設定するものである。

よって、エが正解である。

第9問

特許法について問う問題である。

- ア ×：「特許権者又は専用実施権者は、自己の特許権又は専用実施権を侵害する者又は侵害するおそれがある者に対し、その侵害の停止又は予防を請求することができる。」（特許法第100条1項）。したがって、特許権者だけでなく専用実施権者も、侵害の停止または予防を請求することができる。
- イ ○：正しい。「特許権が共有に係るときは、各共有者は、契約で別段の定をした場合を除き、他の共有者の同意を得ないでその特許発明の実施をすることができる。」（特許法第73条2項）。ちなみに、第16問も同じ論点を問うている。
- ウ ×：特許権者がその特許権について、専用実施権を設定し、登録がなされた場合、専用実施権者は、設定行為で定めた範囲内において、業としてその特許発明の実施をする権利を専有する（特許法第77条2項）。したがって、専用実施権が設定されると、その設定行為で定めた範囲では、特許権者といえども特許発明を実施することができない。本肢のように、特許権者と専用実施権者が実施権を共有するわけではない。
- エ ×：「未成年者及び成年被後見人は、法定代理人によらなければ、手続をすることができない。ただし、未成年者が独立して法律行為をすることができるときは、この限りでない」（特許法第7条1項）。権利能力ある者（民法第3条）は、特許権を含め種々の権利の主体となれる。ただし、特許権の出願手続等は、専門的側面があるため、民法の一般原則より厳格に、法定代理人によることが原則とされている。しかし、未成年者は、単独で手続をすることはできないが、特許権者（権利主体）になることができないわけではない。
- よって、イが正解である。

第10問

著作権法の規定について問う問題である。本問は、選択肢ア～ウが「著作権法に規定されていない。」と述べているのに対し、選択肢エは、「著作権法に規定されている。」と述べている。このあたりの記述の違いに着目しながら考えたい。

- ア ×：「講演」は、「言語の著作物」として著作権法に規定されている。著作権法第10条1項1号では、「言語の著作物」の例示として、「小説、脚本、論文、講演その他の言語の著作物」が明記されている。
- イ ×：「地図」は、「図形の著作物」として著作権法に規定されている。著作権法第10条1項6号では、「図形の著作物」の例示として、「地図又は学術的な性質を有する図面、図表、模型その他の図形の著作物」が明記されている。
- ウ ×：「美術の著作物」は、著作権法第10条1項4号に「絵画、版画、彫刻その他の美術の著作物」として例示されている。また、同法第2条2項に、「この法律にいう「美術の著作物」には、美術工芸品を含むものとする。」と明記されている。
- エ ○：正しい。「無言劇」は、著作権法第10条1項3号に、「舞踊又は無言劇の著作物」として例示されている。
- よって、エが正解である。

第11問

不正競争防止法について問う問題である。

- ア ×：周知表示混同惹起行為（不正競争防止法第2条1項1号）が不正競争とされるのは、他社が企業努力によって獲得した信用や顧客吸引力について、需要者に混同を生じさせる同一または類似の商品等表示の使用により不当に侵害する行為を、不正競争として防止しようとするためである。その対象となる商品等表示とは、「人の業務に係る氏名、商号、商標、標章、商品の容器若しくは

包装その他の商品又は営業を表示するもの」(同法第2条第1項第1号括弧書)と定義されている。「人の業務に係る氏名」は、周知表示混同惹起行為において、商品等表示に含まれる。

イ ×：商品形態模倣行為(不正競争防止法第2条第1項第3号)に規定する、いわゆるデッドコピー規制は、他社が資本や労力を費やして市場に出した商品を、そのまま模倣した商品を市場に出し、他人の成果にただ乗りする行為を不正競争として防止しようとするものである。その保護期間は、日本国内において最初に販売された日から3年(同法第19条第1項第5号イ)である。

ウ ○：正しい。商品形態模倣行為の要件である「模倣する」とは、「この法律(不正競争防止法)において「模倣する」とは、他人の商品の形態に依拠して、これと実質的に同一の形態の商品を作り出すことをいう。」(不正競争防止法第2条第5項)と、その定義が明文で規定されている。

エ ×：限定提供データ(不正競争防止法第2条第1項第11～16号)とは、「業として特定の者に提供する情報として電磁的方法(電子的方法、磁気的方法その他の知覚によっては認識することができない方法をいう。次項において同じ。)により相当量蓄積され、及び管理されている技術上又は営業上の情報(秘密として管理されているものを除く。)をいう。」(同法第2条第7項)と定義されている。保護対象は、技術上の情報のみならず、営業上の情報を含む。

よって、ウが正解である。

第12問

実用新案法について問う問題である。

ア ×：実用新案権の存続期間は、実用新案登録出願の日から10年をもって終了する(実用新案法第15条)。

イ ○：正しい。実用新案登録出願の願書には、「明細書、実用新案登録請求の範囲、図面及び要約書を添付しなければならない」(実用新案法第5条第2項)。実用新案権は、物品の形状、構造または組み合わせを保護対象とするため、図面を必ず添付しなければならない。

ウ ×：実用新案法は、「物品の形状、構造又は組合せに係る考案の保護及び利用を図ることにより、その考案を奨励し、もつて産業の発達に寄与することを目的とする」(実用新案法第1条)。考案として保護されるのは、形状、構造または組合せであり、物品の形状と模様の結合による考案のみを保護しているのではない。

エ ×：実用新案権に対する侵害があった場合、侵害行為について過失は推定されない。特許法、意匠法(秘密意匠を除く。)、商標法では、権利侵害行為があった場合には、侵害行為について過失があったと推定される(特許法第103条等)。過失推定の根拠は、①特許庁による実体審査を経て権利の有効性が公認されていること、②公報により権利の内容が周知されていること、である。この両方を満たす場合には、権利者の民事的救済を図るため、侵害行為に過失があるものと推定し、その立証負担を軽減している。実用新案権の場合、無審査主義が採用され、出願すれば登録されるため、①の権利の有効性が確実ではない。そこで、過失推定の規定はない。

よって、イが正解である。

第13問

知的財産権に関する国際条約(パリ条約、マドリッド協定議定書)の知識を問う問題である。

パリ条約は、正式には「工業所有権の保護に関するパリ条約」という。知的財産権に関する国際条約について、近年の本試験では、令和3年にPCT(特許協力条約)、令和2年にパリ条約、平成30年にマドリッド協定議定書、平成28年に特許法条約、平成27年にパリ条約が問われている。頻出の分野であるため、過去問で出題された条約の内容や、その歴史的経過については、一定の理解が必要である。

パリ条約は、産業財産権全般の基本的条約として1883年に成立した。同条約は、①内国民待遇の原則、②優先権制度、③相互独立の原則などを基本的考え方とする。

1. 内国民待遇の原則

パリ条約第 2 条に定められており、「この条約で特に定める権利を害されることなく、他の全ての同盟国において、当該他の同盟国の法令が内国民に対し現在与えており又は将来与えることがある利益を享受する。」というものである。

2. 優先権制度

産業財産権について、加盟国（第 1 国）に正規の出願をした者が、一定期間内に、別の同盟国（第 2 国）に同一の出願をした場合には、第 1 国での出願の時を基準として優先権を認める仕組みである。たとえば、日本国（同盟国）で特許又は実用新案の出願をした場合、他の加盟国（同盟国）で 12 か月以内（意匠や商標の場合には 6 か月以内）に同一の出願をし、パリ条約による優先権主張をすれば、先願の有無などについては、日本国での出願時を基準に判断されることになる。

本問で問われている権利は商標権であるから、空欄 A には、「6 か月」が入る。

パリ条約では、各国で別々に出願手続をすることが必要であり、このような国際出願を、パリ条約ルートと呼ぶ。パリ条約の下では、産業財産権は属地主義のため、各国の知的財産権法の定める条件に従わなければならない、出願は各国別であり、登録費用も国ごとに必要となる。そこで、これらの不都合を解消するため、個別に各種の国際条約による取決めが重ねられるようになった。

このように、パリ条約においては、特許権および実用新案権に認められる優先権は 12 か月であり、意匠権および商標権に認められる優先権は 6 か月である。

3. 相互独立の原則

同盟国が付与した特許権等は独立のものであって、他の国（注：同盟国に限られない）における無効化を根拠として無効化されることはない。たとえば、同一の発明で日本と米国で特許を取得した場合において、米国で当該特許が無効とされたとしても、それをもって日本国の特許が無効となるわけではない。

次に、商標権に関する国際条約マドリッド協定議定書（マドリッドプロトコル）による出願（いわゆるマドプロ出願）について検討する。

知的財産権の保護は、前述のように、現在なお属地主義が原則とされ、各国がその国ごとに法律で保護する建前が採用されている。しかし、世界のグローバル化やインターネットの発達により、知的財産が情報として国境を越えて利用される事態が進んでいることから、属地主義を原則としつつ、さまざまな国際条約によって、知的財産権の国際的・統一的保護が図られるようになっている。商標権については、日本国も 1999 年に批准したマドリッド協定議定書（マドリッドプロトコル）による国際出願が認められるようになった。

マドプロ出願では、出願人は日本国特許庁を通じて WIPO 国際事務局に国際登録出願をし、加盟する国であれば複数の国を指定することができる。国際事務局では、国際登録を行って本国官庁と指定国への通知を行い、通知後 1 年以内に拒絶通告がなされない限り、指定国において登録商標と同一の保護が認められる。マドプロ出願では、本国で商標登録されている場合はもちろん、本国での商標登録出願をただけの段階でも国際登録出願をすることができるメリットがある。

本問では、X 株式会社は日本での商標登録出願をした段階であるが、この場合にも国際登録出願が認められる。そこで、空欄 B には、「日本の商標登録出願を基礎として、マドプロ出願ができます」が入る。

よって、アが正解である。

第14問

特許法の新規性喪失の例外規定について問う問題である。

特許出願前に国内または国外で公然と知られた発明は、公知の発明となり、特許要件である新規性（特許法第 29 条 1 項）を欠くことになる。しかし、新規性を喪失したものについて、公表日から 1 年

以内に例外規定の適用を受けたい旨の書面等を特許出願と同時に提出し、新規性喪失が特許を受ける権利を有する者の行為に起因する場合には、特許出願から 30 日以内に公表に係る事実を証明する書面（証明書）を提出すれば、新規性喪失の例外として、特許を受けることができる（特許法第 30 条）。具体的なケースとしては、①特許を受ける権利を有する発明者本人の行為による公知、公用、刊行物への記載など、②特許を受ける権利を有する本人の意に反する公知、公用、刊行物への記載などがある。②の場合には、証明書の提出は不要となる。

ア ○：正しい。新規性喪失から 1 年以内の特許出願であれば、例外規定の適用が認められる。また、特許を受ける権利を有する者の行為に起因する場合であっても、特許出願から 30 日以内の証明書の提出など手続的要件を充足することで、例外規定の適用が受けられる。

イ ×：新規性喪失の例外規定の適用を受けられるのは、公表日から 1 年以内の特許出願が必要であるのに 18 か月以内としている点、特許を受ける権利を有する者の意に反して新規性を喪失した場合に限られるとしている点が、いずれも誤りである。

ウ ×：適用を受けられる期間を 18 か月以内としている点が、選択肢イと同様に誤りである。特許を受ける権利を有する者の行為に起因する場合であっても、特許出願から 30 日以内の証明書の提出など手続的要件を充足することで、例外規定の適用が受けられる旨の記述は適切である。

エ ×：適用を受けられる期間が 2 年としている点、特許を受ける権利を有する者の意に反して新規性を喪失した場合に限られるとしている点が、いずれも誤りである。

よって、アが正解である。

第15問

著作権法の知識を問う問題である。

本問では、X 株式会社の従業員ではなく、「外部のイラストレーター乙氏」に絵柄の制作を依頼しているため、職務著作（著作権法第 15 条）の適用はなく、X 株式会社が著作者となることはない。そこで、乙氏は、著作者として、著作者人格権と著作権（著作財産権）を有することとなる。空欄 A の内容として、著作者人格権のひとつである「同一性保持権」（著作権法第 20 条）があげられていることから、空欄 A には、「著作者人格権」が入る。すると、空欄 B には、「著作権」が入ることになる。

著作者人格権は、「著作者の一身に専属し、譲渡することができない」（著作権法第 59 条）権利である。そこで、空欄 C には「著作者の一身に専属し、譲り受けることができません」が入る。

よって、イが正解である。

第16問

特許権および著作権の共有について問う問題である。同様の論点が、第 9 問選択肢イでも問われている。

権利の共有については、民法第 249 条以下に原則的規定が置かれているが、知的財産権各法では、権利の一体性、不可分性から、特別な規制がなされている。

特許権（共同発明）の場合、特許を受ける権利は共同発明者の共有となり、共有者全員でなければ出願できず（特許法第 38 条）、特許を受ける権利を有する各共有者の持分は、他の共有者の同意を得なければ譲渡できない（同法第 33 条 3 項）。特許権の共有者は、特許発明の実施は各共有者が単独でできる（同法第 73 条 2 項）が、持分の譲渡、質権の設定や、専用実施権または通常実施権の設定の許諾は、各共有者の同意が要件とされる（同法第 73 条 1 項、3 項）。

著作権（共同著作）の場合、共同著作物の著作権は、共同著作者の共有となり、その行使には全員の合意が必要とされる（著作権法第 65 条 2 項）。

ア ×：特許権の各共有者は、他の共有者の同意を得ないで、その持分を譲渡することができない（特許法第 73 条 1 項）。著作権の各共有者も、他の共有者の同意を得ないで、その持分を譲渡することができない（著作権法第 65 条 1 項）。いずれの記述も誤りである。

イ ×：特許権の各共有者は、他の共有者の同意を得ないで、自らその特許発明の実施をすることができる（特許法第 73 条 2 項）。この記述は正しい。しかし、著作権の各共有者は、その共有者全員の合意によらないで、自ら複製等の著作権の利用をすることができない（著作権法第 65 条 2 項）。同条同項には、「共有著作権は、その共有者全員の合意によらなければ、行使することができない。」と規定されている。著作権についての記述が誤りである。

ウ ○：正しい。特許権の各共有者は、他の共有者の同意を得なければ、その特許権について、他人に通常実施権を許諾することができない（特許法第 73 条 3 項）。同条同項には、「特許権が共有に係るときは、各共有者は、他の共有者の同意を得なければ、その特許権について専用実施権を設定し、又は他人に通常実施権を許諾することができない。」と規定されている。また、著作権の各共有者は、その共有者全員の合意によらなければ、他人に複製等の著作権の利用を許諾することができない（著作権法第 65 条 2 項）。いずれの記述も正しい。

エ ×：特許権の各共有者は、他の共有者の同意を得ないで、自らその特許発明の実施をすることができる（特許法第 73 条 2 項）。特許権の記述が誤りである。著作権の各共有者は、その共有者全員の合意によらないで、自ら複製等の著作権の利用をすることができない（著作権法第 65 条 2 項）。この著作権の記述は正しい。

よって、ウが正解である。

第17問

国際取引における売買契約について、（設問 1）は英文契約の損失負担条項の内容を、（設問 2）は再販売価格の拘束について、独占禁止法の知識を問う問題である。

<本契約書の該当条項の和訳>

「第 9 条 売主は、買主が売主から購入した商品に、原材料または製造上の欠陥がないことを買主に保証する。買主は、商品の発売または使用を理由とする、あらゆる種類の責任、損害、請求、訴訟による損失、あらゆる種類の費用（弁護士費用を含む。）、特許権の侵害に起因する、または侵害された使用料およびライセンス料についての損失から、売主を補償し、免責するものとする。

第10条 買主が本契約を終了させた場合、売主が、契約終了日以降の買主の商品発売に合わせて原材料を調達していたときは、買主は、売主が決定した価格で、売主からその原材料を購入するものとする。」

（設問 1）

上記の契約条項は、第 9 条後段で、商品の発売または使用を理由とする買主 X 株式会社の責任を規定し、その内容として「商品に特許侵害があった場合、（買主たる）御社が責任を負う」（＝空欄 A）とされている。また、第 10 条は、買主が本契約を解除した場合、契約終了日以降の商品発売に備えて売主が原材料を調達していたときは、「売主が決めた価格で売主から当該原材料を購入する」（＝空欄 B）ことが定められており、それぞれの条項は、買主たる X 株式会社にとって不利な内容となっている。

よって、ウが正解である。

（設問 2）

「日本での商品の小売価格につき、Y 社が決めたものに従っていただきたい」との主張について検討する。国際売買契約の内容を、どのように定めるかは原則として自由であるが、X 株式会社は、日本国内における商品発売について、日本国法による規制に服する。X 株式会社が、自らが発売者として商品を販売する際に、Y 社との売買契約による合意内容に従って、商品の販売価格を Y 社が決めた

価格とすることは、少なくとも契約上の問題はない。しかし、卸売契約の売主であるX株式会社が、日本国内の流通プロセスで、卸売契約の内容として小売価格を拘束するような規定を定めることは、再販売価格の拘束として、独占禁止法に抵触し、違法となる可能性がある。独占禁止法は、第2条9項4号において、次のような再販売価格拘束行為を「不公正な取引方法」として、原則として違法としている。

「自己の供給する商品を購入する相手方に、正当な理由がないのに、次のいずれかに掲げる拘束の条件を付けて、当該商品を提供すること。イ．相手方に対しその販売する当該商品の販売価格を定めてこれを維持させることその他相手方の当該商品の販売価格の自由な決定を拘束すること。ロ．相手方の販売する当該商品を購入する事業者の当該商品の販売価格を定めて相手方をして当該事業者これに維持させることその他相手方をして当該事業者の当該商品の販売価格の自由な決定を拘束させること。」

このように、商品の卸売契約において、小売価格を拘束するような規定を定めることは、わが国では独占禁止法違反として違法となる可能性がある。

よって、イが正解である。

第18問

時効について知識を問う問題である。

ア ×：相続回復請求権とは、真正の相続人が、相続権の確認を求め、相続財産の返還など相続権の侵害を排除して相続権を回復することを求める権利である（民法第884条）。相続回復請求権は、「相続人又はその法定代理人が相続権を侵害された事実を知った時から5年間行使しないときは、時効によって消滅する。相続開始の時から20年を経過したときも、同様とする。」と規定されている。相続権を侵害された事実を知った時から「3年間」ではない。

イ ×：時効期間を伸長する特約（たとえば、消滅時効期間が5年であるところを20年に伸ばす特約）は、①永続した事実状態の尊重という時効制度の本来の趣旨をないがしろにすること、②債権者が債務者の窮状に乗じて、あらかじめ消滅時効の利益を放棄させるに等しい弊害を生じさせる可能性があるため、無効と解されている。これに対して、時効期間を短縮する特約は、伸長の場合のような弊害は一般には考えにくいと、契約自由の原則に従って、有効と解されている。

ウ ×：人の身体に関する損害賠償請求権は、時効の完成猶予や更新がなければ、権利を行使することができる時から、「20年間」行使しないときは、時効によって消滅する（民法第166条1項2号、167条）。

エ ○：正しい。人の身体を害する不法行為による損害賠償請求権は、時効の完成猶予や更新がなければ、被害者またはその法定代理人が、損害および加害者を知った時から5年間行使しないときは、時効によって消滅する（民法第724条1号、724条の2）。

よって、エが正解である。

<不法行為と債務不履行の消滅時効期間（権利行使期間）>

	不法行為	債務不履行
一般の損害賠償請求権	① 損害および加害者を知った時から3年 ② 不法行為の時から20年	① 権利を行使することができることを知った時から5年 ② 権利を行使することができる時から10年
人の生命または身体の侵害による損害賠償請求権	① 損害および加害者を知った時から5年 ② 不法行為の時から20年	① 権利を行使することができることを知った時から5年 ② 権利を行使することができる時から20年

※ いずれも、①②のいずれか早いほうの時の経過をもって消滅時効が完成する。

第19問

保証契約の知識を問う問題である。

ア ×：民法は、事業に係る債務についての保証に関する特則を置き、保証が慎重になされるよう図っている。民法第 465 条の 6 第 1 項は、「事業のために負担した貸金等債務を主たる債務とする保証契約又は主たる債務の範囲に事業のために負担する貸金等債務が含まれる根保証契約は、その契約の締結に先立ち、その締結の日前 1 箇月以内に作成された公正証書で保証人になろうとする者が保証債務を履行する意思を表示していなければ、その効力を生じない。」と規定し、事業用融資の保証意思確認を厳格にしている。ただし、同条 3 項は、「前 2 項の規定は、保証人になろうとする者が法人である場合には、適用しない。」として、個人が保証人となる場合に適用を限定している。法人を保証人とする場合には、公正証書による保証意思確認は不要である。

イ ○：正しい。主たる債務者が死亡して、相続人が限定承認をした場合、限定承認をした相続人は、相続財産の限度で有限責任を負う。つまり、相続の対象となった主債務が消滅するわけではなく、限定承認をした相続人の責任が限定されるだけである。主たる債務の全額が存在する以上、保証人はその全額について保証債務を履行しなければならない。

ウ ×：保証契約は、書面でなされない限り無効である（民法第 446 条 2 項）。また、保証契約が、その内容を記録した電磁的記録によってなされたときは、その保証契約は、書面によってなされたものとみなされる（同条 3 項）。同条が書面または電磁的記録によることを保証契約の有効要件とした趣旨は、保証契約の内容を明確に確認し、保証意思が客観的に明らかになることを通じて、保証をするに当たっての慎重さを要求することにある。そこで、保証契約の明確性と保証意思確認がなされれば足り、電子署名といった方式までは必要とされない。

エ ×：保証契約の締結後、主たる債務者が保証人の承諾なく、主たる債務の債務額を増額する合意をした場合、保証債務の内容も増額されるとすると、保証人に不測の負担を生じさせることになる。そこで、「主たる債務の目的又は態様が保証契約の締結後に加重されたときであっても、保証人の負担は加重されない。」（民法第 448 条 2 項）と、明文で保証人の負担が過重されないことが規定されており、保証債務の債務額が増額されることはない。

よって、イが正解である。

第20問

民法の相殺について問う問題である。

相殺とは、債務者が債権者に対して同種の債権を有する場合に、その債権と自己の債務を対当額につき一方的意思表示によって消滅させることをいう（民法第 505 条）。相殺をする（申し込む）ほうの債権を「自働債権」といい、相殺される（申し込まれる）ほうの債権を「受働債権」という。相殺には、①簡易決済機能（対当額については、両者が合計 2 回の弁済をする必要がなく、簡易に決済できること）、②公平保持機能（当事者の一方の資力が悪化した場合に、他方だけが弁済することになる不公平を回避できること）、③担保的機能（自働債権の債権者は、相手方に対して負っている債務の額の限度では、相殺によって、他の債権者に優先して自己の債権を回収することができること）がある。

相殺をするためには、両当事者間に相殺に適した状況があることが必要であり、これを「相殺適状」という。相殺適状の要件は、①同一当事者間の対立する債権の存在、②両債権が同種の目的を有すること、③両債権の弁済期が到来していること、である（民法第 505 条 1 項）。

ア ×：「債権が差押えを禁じたものであるときは、その債務者は、相殺をもって債権者に対抗することができない」（民法第 510 条）。差押禁止債権とは、給与や年金、生活保護費のように、債権者に日常生活資金を付与するための給付を内容とする債権であるから、その債務者からの相殺によって現実の給付を受ける権利を奪うことは許されないからである。

イ ×：差押えを受けた債権の第三債務者は、差押え後に取得した債権による相殺をもって差押債権

者に対応することはできないが、差押え前に取得した債務者に対する債権をもって差押債権者に對抗することができる（民法第 511 条 1 項）。

ウ ×：相殺は、相殺適状があれば、一方的な意思表示によって行うことができる。しかし、相殺の意思表示に条件や期限を付することは、相手方の立場を非常に不安定にすることから、禁止されている（民法第 506 条 1 項後段）。

エ ○：正しい。相殺適状の要件は、自働債権および受働債権の弁済期が到来していることである。しかし、自働債権の弁済期が到来していれば、相殺するほうの自働債権の債権者（受働債権の債務者）は、受働債権について期限の利益を放棄できる（民法第 136 条 2 項）から、相殺をすることができる。つまり、自働債権の弁済期が到来していれば、受働債権の弁済期が到来していなくとも、期限の利益を放棄することで、相殺することができる。

よって、エが正解である。

第21問

相続分について問う問題である。

被相続人 X が死亡し、相続が生じた。X の配偶者 A は X 死亡以前に死亡しており、相続人とならない。子 B は相続人となる。子 C も X 死亡以前に死亡しているが、この場合には代襲相続が生じる。「被相続人の子が、相続の開始以前に死亡したときは、その者の子がこれを代襲して相続人となる」（民法第 887 条 2 項本文）。この規定により、C の子 I、J は代襲相続人となり、その相続分は C が本来相続すべき割合となる（民法第 901 条 1 項本文）。子 E は相続放棄をしており、初めから相続人でなかったものとみなされる（民法第 939 条）。したがって、E の子 K は代襲相続人となることはない。子 G は、被相続人 X の死亡以前に死亡しており、G の子 L は、X 死亡後に生まれているが、胎児は死体で生まれた場合を除き、相続については既に生まれたものとみなされる（民法第 886 条 1 項、2 項）ので、G を代襲相続することとなる。

以上から、相続人は、B、I、J、L となる。そして、I と J の相続分は、被代襲者 C のものを 2 人で按分することとなる。そこで、相続分は、B が 3 分の 1、I が 6 分の 1、J が 6 分の 1、L が 3 分の 1 となる。

よって、イが正解である。

第22問

相続についての民法の改正点を問う問題である。

ア ×：従来、相続させる旨の遺言等により承継された財産については、法定相続分を超える部分についても、登記等の対抗要件を具備していなくても、第三者に対抗できるとされていた。これが、令和元年 7 月 1 日改正により、「相続による権利の承継は、遺産の分割によるものかどうかにかかわらず、次条及び第 901 条の規定により算定した相続分（法定相続分）を超える部分については、登記、登録その他の対抗要件を備えなければ、第三者に対抗することができない」（民法第 899 条の 2 第 1 項）とされ、法定相続分を超える権利の承継については、対抗要件を備えなければ第三者に対抗することができないようになった。

イ ×：相続人が数人ある場合において、限定承認をするときは、相続人全員で限定承認の申述をしなければならない（民法第 923 条）。一方、一部の相続人が相続放棄をしたときは、相続放棄をした相続人は、その相続に関しては、初めから相続人とならなかったものとみなされる（民法 939 条）。つまり、相続放棄をした者以外が相続人となるから、その全員で限定承認をすることができる。このように、共同相続人の一部が限定承認を、一部が相続放棄をすることもできる。

ウ ×：単純承認とは、相続人が無限に被相続人の権利義務の承継を承認することである。民法第 921 条は、①相続人が相続財産の全部または一部を処分したとき（同条 1 号）、②法定の期間内に

限定承認または相続放棄をしなかったとき（同条 2 号）、③相続人が限定承認または相続放棄をした後であっても、相続財産の全部または一部を隠匿し、私的に消費したとき（同条 3 号）等を法定の単純承認の原因として規定している。ただし、①の場合に、相続財産についての保存行為および民法第 602 条に定める期間を超えない貸貸（短期貸貸借）をすることは、法定の単純承認の原因から除外されている。民法第 602 条に定める、いわゆる短期貸貸借は、建物については 3 年（民法第 602 条 3 号）とされている。そこで、相続人が相続財産である建物につき、5 年の貸貸をした場合には、単純承認したものとみなされる。たとえば、相続人 A が、相続財産である建物 X について、第三者 B に貸したとする。このとき、その貸貸期間が、3 年以内であれば、単純承認をしたものとはみなされない。しかし、3 年を超える貸貸期間の場合、A は、単純承認したものとみなされる。

エ ○：正しい。相続開始時において、配偶者が被相続人所有の建物に居住していた場合、配偶者は①遺産分割において配偶者居住権を取得し、または②配偶者居住権が遺贈の目的とされたことにより、終身または遺産分割協議で定められた期間、その建物に無償で居住する権利（配偶者居住権）が認められる（民法第 1028 条）。ただし、配偶者居住権を第三者に対抗するためには、居住建物の引渡しだけでなく、配偶者居住権の登記をすることが必要である（民法第 1031 条 2 項、605 条）。配偶者居住権は、令和 2 年 4 月 1 日改正で創設された。

よって、エが正解である。

問題	解答	配点
第1問	ア	4
第2問	エ	4
第3問	エ	4
第4問	イ	4
第5問	オ	4
第6問	一	4
第7問	ア	4
第8問	エ	4
第9問	オ	4
第10問	オ	4
第11問	エ	4
第12問	ア	4
第13問	ア	4

問題	解答	配点
第14問	オ	4
第15問	ウ	4
第16問	ア	4
第17問	エ	4
第18問	オ	4
第19問	オ	4
第20問	ア	4
第21問	ウ	4
第22問	ア	4
第23問	ア	4
第24問	ウ	4
第25問	ア	4

※令和4年8月30日に一般社団法人中小企業診断協会より、第6問は、すべての受験者の解答を正解として取り扱う旨が発表されました。

問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。
https://www.j-smeca.jp/contents/010_c/_shikenmondai.html

作成日：令和4年8月8日(月)

※解答・配点は一般社団法人中小企業診断協会の発表に基づくものです。

正解・配点について、個々のお問い合わせには応じられません。

【解 説】

経営情報システムは、問題文 22 ページ（本試験用問題用紙）、設問数 25 問であり令和 3 年度より 4 ページ減りました。出題は、令和 2 年度までは 4 択が中心の問題でしたが、令和 3 年度に続き令和 4 年度も 25 問全てが 5 択の問題になったことが近年の大きな変更点となりました。また、令和元年度から適切な選択肢を 2 つ（または 3 つ）選ばせる出題形式が増えており、令和 4 年度は同形式の出題が 8 問（令和 3 年度は 5 問、令和 2 年度は 4 問）ありました。

領域別に見ると、情報技術から 12 問（48%）、ソフトウェア開発から 3 問（12%）、経営情報管理から 7 問（28%）、統計解析から 2 問（8%）、その他から 1 問（4%）となりました。昨年度と出題構成を比較すると、情報技術からの出題が 12 問で同数、ソフトウェア開発からの出題が 3 問で同数、経営情報管理からの出題が 1 問減り、統計解析からの出題が 1 問増えました。

情報技術では、無線通信技術（第 1 問）、データレイク（第 4 問）、SQL（第 5 問）、プロトコル（第 7 問）、性能を高める技術（第 12 問）、データベースの種類（第 14 問）、デジタル署名（第 20 問）、システム評価（第 21 問）といった情報技術で繰り返し問われる頻出論点の問題で確実に得点できたかどうか、結果を左右する鍵になりました。

ソフトウェア開発では、頻出論点であるモデリング技法（第 11 問）と開発モデル（第 13 問）の両問で得点したいところです。また、DX（第 9 問）のガイドラインは初見でも不適切な選択肢が相対的に選べたと思います。一方、セキュリティ対策（第 16 問）のガイドラインからの出題は、ガイドラインを十分に理解していないと、対応が難しかったと思います。

経営情報管理は、デジタルトランスフォーメーションに関連する IT トренд用語からの出題であり、日頃から IT 系のニュース番組やネット記事などに触れる機会を作っていた受験生は、オープンデータ（第 10 問）、NFT（第 25 問）といった用語の概要がわかり得点できたと思います。

統計解析では、統計的仮説検定（第 23 問）と点推定（第 24 問）が問われました。第 23 問で問われた「有意水準」、「第 1 種の過誤」、「第 2 種の過誤」、「検定力」、第 24 問で問われた「不偏分散」は、未学習の受験生が多かったと推測するため、対応が難しかったと思います。

令和 4 年度は繰り返し問われる情報処理技術とソフトウェア開発からの出題が増えました。デジタルトランスフォーメーションに関連する技術や IT トренд用語、セキュリティ対策に関するガイドラインからの出題は昨年と同数程度あり、全体では令和 3 年度に比べやや易化しました。

第 1 問

無線通信技術に関する問題である。IEEE802.11 シリーズと Bluetooth で用いられる無線周波数が問われており、確実に得点したい。

IEEE802.11 シリーズの伝送速度と無線周波数は次のとおりである。図表は左から右へ順番に、IEEE802.11 シリーズの古い規格から新しい規格を記載している。

図表 IEEE802.11 シリーズ

	IEEE802.11b	IEEE802.11g	IEEE802.11n	IEEE802.11ac	IEEE802.11ax
伝送速度	最大 11Mbps	最大 54Mbps	最大 600Mbps	最大 6.9Gbps	最大 9.6Gbps
無線周波数	2.4GHz 帯		2.4/5GHz 帯	5GHz 帯	2.4/5GHz 帯

- a ○：正しい。同じ周波数を利用する無線 LAN 規格同士は互換性があり、通信が可能である。上の図表のとおり、IEEE802.11n は 2.4GHz 帯と 5GHz 帯の 2 つがあり、IEEE802.11n の 5GHz 帯は IEEE802.11ac（5GHz 帯）と互換性があり、通信が可能である。
- b ×：IEEE802.11g は、上の図表のとおり 2.4GHz 帯の無線周波数を利用する。また、電子レンジなどの家電製品は、5GHz 帯ではなく 2.4GHz 帯を利用することが多い。5GHz 帯は、Wi-Fi 専

用の電波である。そのため、ほかの家電が出す電波と干渉せず、2.4GHz 帯と比べ安定的に通信ができる。

c ○：正しい。周波数ホッピング機能は、ある範囲の周波数帯域の中から、通信に使用する帯域を極めて短い時間ごとに高速で切り替えることで、通信の秘匿性と耐雑音性を高める機能である。Bluetooth は、電子レンジなどの家電製品も使用する 2.4GHz 帯域の電波を用いた無線通信規格であるため、周波数ホッピング機能を用いることで電子レンジなどの家電製品からの電波干渉が軽減できる。

d ×：Bluetooth は、2.4GHz 帯域の電波を用いた無線通信規格である。

e ×：Bluetooth は、5GHz 帯域の電波を用いた無線通信規格ではないので、2.4GHz 帯と 5GHz 帯を切り替えて通信を行うことはできない。

よって、a と c の組み合わせが正しく、アが正解である。

第2問

プログラム言語に関する問題である。問題リード文に Python のデータ構造の記述例が示されており、確実に得点したい。本問における exam の定義は次のとおりである。

図表 exam の定義

```
exam = {  
    "A": {"科目名": "科目 A", "試験時間": "60 分", "配点": "100 点"},  
    "B": {"科目名": "科目 B", "試験時間": "60 分", "配点": "100 点"},  
    "C": {"科目名": "科目 C", "試験時間": "90 分", "配点": "100 点"},  
    "D": {"科目名": "科目 D", "試験時間": "90 分"},  
    "E": {"科目名": "科目 E", "試験時間": "60 分", "配点": "100 点"},  
    "F": {"科目名": "科目 F", "試験時間": "60 分", "配点": "100 点"},  
    "G": {"科目名": "科目 G", "試験時間": "90 分"}  
}
```

ア ○：正しい。上の exam の定義より、exam["A"]["試験時間"]は、"60 分"を参照する。exam["B"]["試験時間"]は、"60 分"を参照する。

イ ○：正しい。上の exam の定義より、exam["C"]["配点"]は、"100 点"を参照する。

ウ ○：正しい。上の exam の定義より、exam["D"]には、"配点"のキーは存在していない。

エ ×：上の exam の定義より、exam["E"]["試験時間"]は、"60 分"を参照する。exam["G"]["試験時間"]は、"90 分"を参照する。

オ ○：正しい。上の exam の定義より、exam["F"]["科目名"]は、"科目 F"を参照する。

よって、エが正解である。

第3問

プログラム言語に関する問題である。各スクリプト言語の詳細な特徴が問われており、対応はやや難しい。

ア ×：サブセットとは、集合全体を構成する要素の一部分、下位部分などを取り出して構成した小集団のことである。JavaScript は、Java 言語の文法を参考に行っているが、互換性は全くないためサブセットとはいえない。また、HTML ファイル内に JavaScript のコードを記述することはできるが、一般的には HTML ファイルとは別に「.js ファイル」として JavaScript で書かれたプログラムを記録する。「.js ファイル」は Web ブラウザなどで実行できる。

イ ×：本肢は、Ruby の内容である。Perl は、テキストの検索や抽出、レポート作成に向けた言語である。CGI の開発や UNIX 用のテキスト処理などに用いられる。

ウ ×：LISP は、人工知能や機械学習の分野等に用いられるプログラム言語の 1 つである。FORTRAN に次ぐ世界で 2 番目に開発された高水準プログラム言語であり、Python と 互換性は無い。

エ ○：正しい。R は、オープンソースな統計解析向けのプログラム言語及びその開発実行環境である。

オ ×：Ruby は、スクリプト言語であり、ビジュアルプログラミング言語ではない。また、ノーコードでアプリケーションソフトウェアを開発することもできない。ビジュアルプログラミング言語とは、プログラムをテキストで記述するのではなく、視覚的なオブジェクトでプログラミングする。グラフィカルプログラミング言語とも言う。ノーコードとは、ソースコードの記述をせずにアプリケーションや Web サービスの開発が可能なサービスのことである。よって、エが正解である。

第 4 問

データベースに関する問題である。データレイクに関する基本的な知識が問われており、確実に得点したい。

ア ×：データレイクは、リレーショナルデータベースに格納される構造化データに加え、ビッグデータをそのまま（生データのまま）格納できることが特徴である。特に、音声や動画、SNS のログなどを含むあらゆる形式のデータ（非構造化データ）を、そのままの形式で貯めておける点が利点の 1 つである。本肢は、リレーショナルデータベース以外の非構造化データも格納できるという言葉及がないため選択肢イと比べて、データレイクに関する記述として適切であるとはいえない。

イ ○：正しい。リレーショナルデータベースに格納される構造化データとそれ以外の非構造化データをそのまま格納できるというデータレイクの特徴について言及している。

ウ ×：本肢は、データマートに関する内容である。ただし、データマートはキー・バリューの形式で格納することを規定しているものではない。データウェアハウスは、企業のさまざまな活動を介して得られた大量のデータを目的別に整理・統合して蓄積し、意思決定支援などに利用するために、基幹業務用のデータベースとは別に作成するデータベースシステム環境のことである。

エ ×：選択肢アの解説にあるとおり、データレイクは、スキーマをあらかじめ定義する必要がなく、データを入れる時に決まった形式に整形する必要がない。生データのままストレージに保存しておいて、使いたい時にデータを参照できることが特徴である。

オ ×：選択肢エの解説に記載したとおり、データレイクに格納するデータは構造化を必要としない。よって、イが正解である。

第 5 問

SQL に関する問題である。SQL 文の WHERE 句で用いられるあいまい検索（LIKE）の記述方法が問われており、対応はやや難しい。

WHERE 句に指定するあいまい検索の表記は次のとおりである。

■ WHERE 列名 LIKE 'パターン'

WHERE 句の後に指定した列の値が、パターンに一致したデータを抽出する。あいまい検索に用いる「%」は、0 文字以上の任意の文字列を意味する。

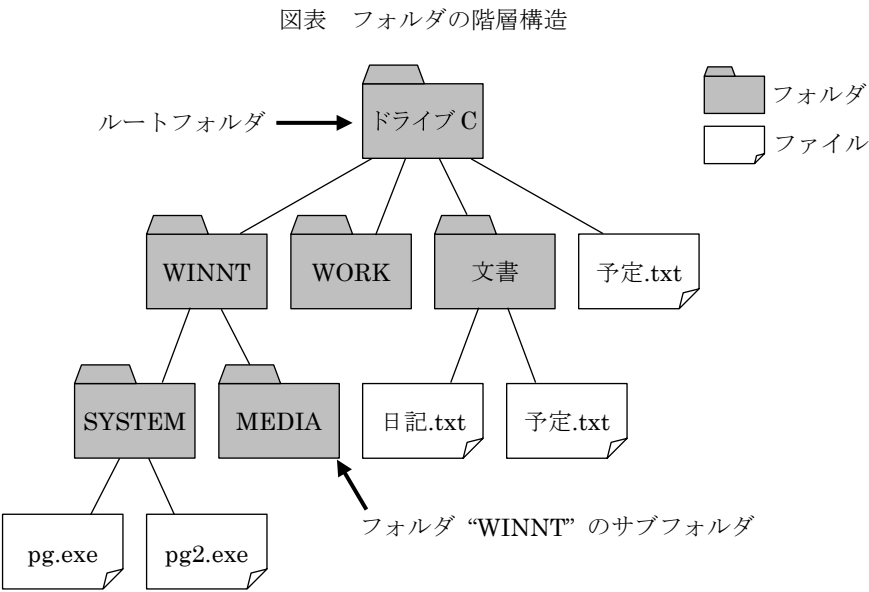
本問では、電話番号が「03-3」から始まるアルバイト担当者を検索したいので、WHERE 句の後に

列名として「電話番号」を指定する。列名の後は、あいまい検索を実行するための表記である「LIKE」を記述する。本問は、電話番号が「03-3」ではじまるアルバイト担当者を検索したいので、'パターン'の部分は '03-3%' が適切である。「03-3」の後に「%」を付けることで、「03-3」の後は 0 文字以上の任意の文字列があればよく、結果的に 03-3 で始まるアルバイト担当者の電話番号がすべて検索できる。よって、オが正解である。

第 6 問

ファイルの管理方法に関する問題である。フォルダの階層構造における相対パス指定についてやや実務的な内容が問われており、対応はやや難しい。なお、本問は当初選択肢ウが正解の選択肢として発表されたが、その後令和 4 年 8 月 30 日に全員正解とすることが中小企業診断協会から発表された。

フォルダ（ディレクトリ）は、下の図表のような階層構造になっている。各フォルダには、ファイルや別のフォルダ（ディレクトリ）を格納することができる。一番上位のフォルダを「ルートフォルダ（ルートディレクトリ）」という。Windows では、ディスクドライブがルートフォルダ（ルートディレクトリ）となる。



OS やアプリケーションからファイルを指定する場合は、階層構造内の位置を指定する。これをパス指定という。パス指定は、階層構造のルートフォルダからの位置を記す絶対パス指定と、現在使用している「カレントフォルダ（カレントディレクトリ）」からの相対的な変位を記す相対パス指定がある。

- ア ×：上の説明のとおり、相対パス指定は、親ディレクトリから対象ファイルに至るパスではない。親ディレクトリとは、あるディレクトリに対してよりルートディレクトリに近いディレクトリのことである。
- イ ×：上の説明のとおり、相対パス指定は、仮想ディレクトリから対象ファイルに至るパスではない。仮想ディレクトリとは、まったく別の場所にある物理ディレクトリを Web サイトのホームディレクトリのサブディレクトリとして割り当て、あたかもそこに存在するように見せることである。
- ウ ×：上の説明のとおり、相対パス指定は、カレントディレクトリから対象ファイルに至るパスである。選択肢ウは「カレントディレクトリ」と表記されている。その他の選択肢は「ディレクトリ」と表記されているため、誤記であると推測する。日本語では、「カレントディレクトリ」と表記す

ることが一般的であり、令和 4 年 8 月 30 日に全員正解とすることが中小企業診断協会から発表された。

エ ×：上の説明のとおり、相対パス指定は、ホームディレクトリから対象ファイルに至るパスではない。ホームディレクトリとは、コンピュータの外部記憶装置内に確保された、個々のユーザが自由に使えるディレクトリのことである。

オ ×：本肢は、上の説明のとおり絶対パスの内容である。ルートディレクトリとは、一番上位のディレクトリのことである。

本問は、令和 4 年 8 月 30 日に全員正解とすることが中小企業診断協会から発表された。

第 7 問

プロトコルに関する問題である。ネットワーク上で用いられる代表的なプロトコルが問われており、確実に得点したい。

用 語		内 容
①	HTTP	Web ブラウザと Web サーバ間で、ハイパーテキストを送受信するために使用されるプロトコルである。
②	POP3	サーバからメールを受信するためのプロトコルである。
③	MIME	画像や音声、動画など、テキスト以外のデータを電子メールで送信するための通信規格である。
④	SSL/TLS	インターネットを用いた通信において、クライアントとサーバ間で送受信されるデータを暗号化して第三者による通信内容の盗聴を防ぎ、合わせてサーバのなりすましやデータ改ざんを防ぐセキュリティプロトコルである。SSL はバージョンアップを重ねた後、TLS (Transport Layer Security) という名称で RFC (Request For Comments) にその仕様が定められている。SSL と TLS は大枠の仕組みは同じだが、SSL という名称がすでに普及しているため、RFC における最新バージョンは TLS であっても、一般的には「SSL」や「SSL/TLS」と表記することが多い。

よって、アが正解である。

正解以外の用語については以下のとおりである。

用 語	内 容
NTP	ネットワークに接続されている機器の内部時計を協定世界時に同期するために用いられるプロトコルである。
SMTP	サーバ間でメールを転送したり、クライアントがサーバにメールを送信する際に用いるプロトコルである。
IMAP	POP3 同様、サーバからメールを受信するためのプロトコルである。POP3 と違って、クライアントへ一律にメール内容を移動させずタイトルや発信者を見て受信するかどうかを決めることができる。モバイル環境で特に便利な方式である。
UDP	トランスポート層におけるコネクションレス型のプロトコルである。コネクションレス型とは、通信相手の状況を確認せずにデータを送信する方式を指す。

第 8 問

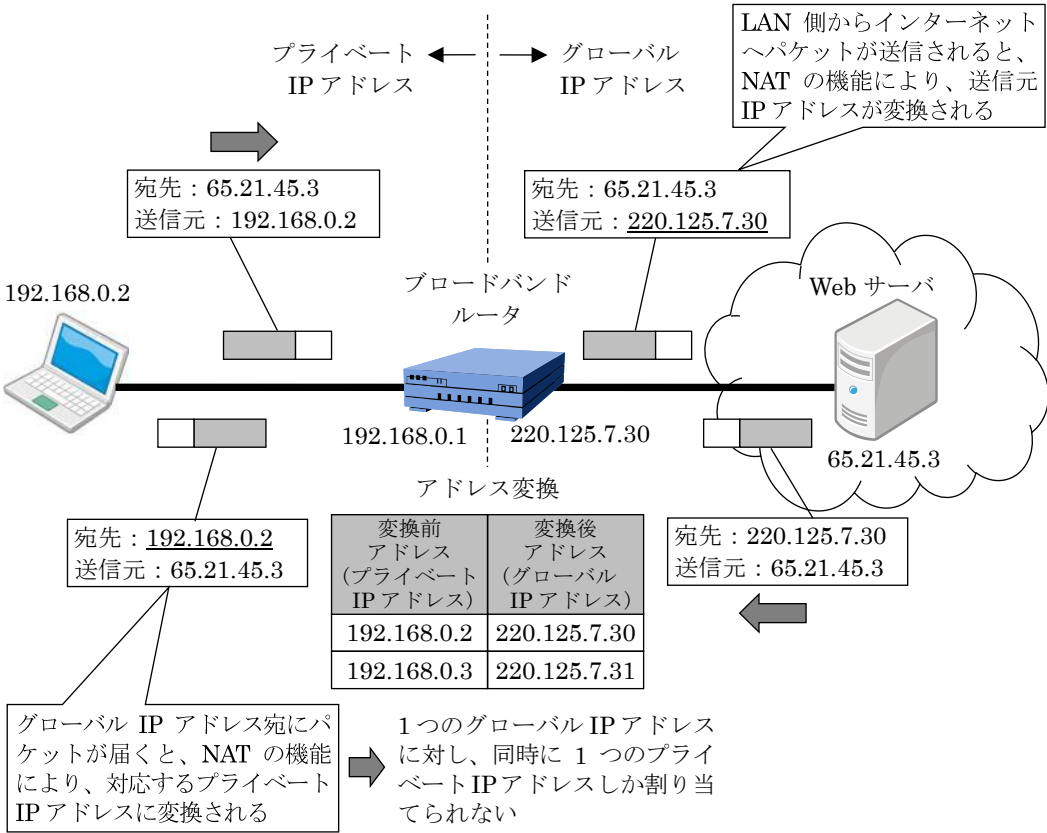
IP アドレスとドメインに関する問題である。トップレベルドメインの分類が問われており、対応はやや難しい。

ア ×：DHCP はサブネットマスクやデフォルトゲートウェイのアドレスを自動的に配布する（自動設定できる）。前半部分は、正しい。

イ ×：IPv4 と IPv6 は相互に互換性がないため、デバイスは直接通信できない。詳細は割愛するが、IPv4 と IPv6 の共存にはいくつかの手法がある。

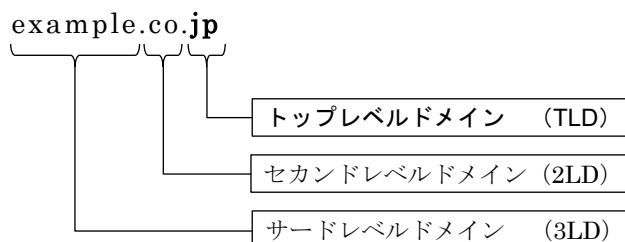
ウ ×：本肢は、DNS の内容である。NAT は、プライベート IP アドレスをグローバル IP アドレスに変換する機能である。NAT は、IP アドレスを変換することで 1 つのグローバル IP アドレスに対して同時に 1 つのプライベート IP アドレスを割り当てる。

図表 NAT のイメージ



エ ○：正しい。トップレベルドメインは、ドメイン名において、ドットで区切られた文字列の一番右の部分のレベルのことである。トップレベルドメインには、分野別トップレベルドメインと国別トップレベルドメインがある。分野別トップレベルドメイン（gTLD：generic Top Level Domain）とは、「.com」や「.org」など、分野別に設定された 3 文字以上の略号である。アメリカは例外的にカンントリーコード「.us」を使わずに「.com」など分野別ドメインを使う場合が多い。国別コードトップレベルドメイン（ccTLD：country code Top Level Domain）とは、カンントリーコード、ドメインコードとも呼ばれ、インターネット上で各国を表す略号である。国名ではなく地域名を表す場合もある。例えば、日本なら「.jp」、イタリアなら「.it」というようにアルファベット 2 文字で表す。

図表 トップレベルドメインのイメージ



オ ×：本肢は、NAT または IP マスカレード (NAPT) の内容である。DNS は、インターネット上のドメイン名と IP アドレスを対応させるシステムである。インターネット上の情報資源は文字列である URL を指定するが、インターネット上では各端末を IP アドレスで識別する。よって、エが正解である。

第9問

DX レポート 2.1 に関する問題である。選択肢からデジタル産業を構成しない企業の類型が相対的に推測できるため、確実に得点したい。

経済産業省が 2021 年 8 月に公表した「DX レポート 2.1」(DX レポート 2 追補版) では、デジタル産業を構成する企業を 4 つに類型化している。

図表 デジタル企業類型

① 企業の変革を共に 推進するパートナー	・新たなビジネス・モデルを顧客とともに形成 ・DX の実践により得られた企業変革に必要な知見や技術の共有 ・レガシー刷新を含めた DX に向けた変革の支援
② DX に必要な技術を 提供するパートナー	・トップノッチ技術者（最先端の IT 技術など、特定ドメインに深い経験・ノウハウ・技術を有する）の供給 ・デジタルの方向性、DX の専門家として、技術や外部リソースの組合せの提案
③ 共通プラットフォーム の提供主体	・中小企業を含めた業界ごとの協調領域を担う共通プラットフォームのサービス化 ・高度な IT 技術（システムの構築技術・構築プロセス）や人材を核にしたサービス化・エコシステム形成
④ 新ビジネス・サービス の提供主体	・IT の強みを核としつつ、新ビジネス・サービスの提供を通して社会への新たな価値提供を行う主体

出所：経済産業省「DX レポート 2.1」(DX レポート 2 追補版)

- ア ○：正しい。上の図表の②の内容である。
 イ ○：正しい。上の図表の①の内容である。
 ウ ○：正しい。上の図表の③の内容である。
 エ ○：正しい。上の図表の④の内容である。
 オ ×：上の図表（デジタル企業類型）に含まれていない。
 よって、オが正解である。

第10問

オープンデータに関する問題である。オープンデータの基本的な定義が問われており、確実に得点したい。

総務省のホームページにおけるオープンデータの定義は次のとおりである。

＜定義＞

国、地方公共団体及び事業者が保有する官民データのうち、国民誰もがインターネット等を通じて容易に利用（加工、編集、再配布等）できるよう、次のいずれの項目にも該当する形で公開されたデータをオープンデータと定義する。

1. 営利目的、非営利目的を問わず二次利用可能なルールが適用されたもの
2. 機械判読に適したもの
3. 無償で利用できるもの

ア ×：本肢は、上の定義にある無償で利用できるものに該当しない。

イ ×：本肢は、情報公開制度に関する内容である。

ウ ×：オープンデータは、特定のフォーマットを指定するものではない。OpenDocument フォーマットとは、XML をベースとしたオフィススイート用のファイルフォーマットである。

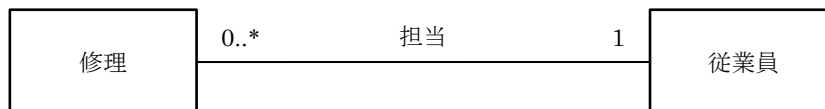
エ ×：本肢の政府や企業が公式に発表する統計データや決算データではなく、という箇所が上のオープンデータの定義にある国、地方公共団体及び事業者が保有する官民データという箇所に反する。

オ ○：正しい。総務省が定義するオープンデータの内容である。

よって、オが正解である。

第11問

モデリング技法に関する問題である。UML のクラス図の多重度の解釈が問われており、確実に得点したい。UML のクラス図の多重度の解釈は次のとおりである。UML のクラス図で 2 つのクラス間のリレーション（関連）を定義する際に、一方のインスタンスにリンクする他方のインスタンスの数を多重度とよぶ。関連を表す線の両方の終端近くには、それぞれの相手に対するクラス間の多重度の範囲を表す。多重度の範囲は、下限を n 、上限を m とする場合は「 $n..m$ 」という形式で表す。例えば、接続線が必ず 1 つの場合は「1」、接続が存在しないかあるいは 1 つの場合は「 $0..1$ 」、接続がゼロ以上の場合は、「 $0..*$ 」などのように表す。本問の多重度の解釈は次のとおりである。



＜多重度の解釈＞

- ・ 1 つの修理業務は、必ず 1 人の従業員が担当する。
- ・ 1 人の従業員が、担当する修理業務は 0 以上である。

ア ×：上の多重度の解釈から、修理業務が 0 である従業員も存在する。

イ ×：上の多重度の解釈から、複数の修理を担当する従業員も存在する。

ウ ×：上の多重度の解釈から、各修理を担当する従業員は必ず 1 人である。

エ ○：正しい。上の多重度の解釈のとおりである。

オ ×：上の多重度の解釈から、担当する従業員が存在しない修理はあり得ない。
よって、エが正解である。

第12問

システム構成技術に関する問題である。システムの性能を高める代表的な技術が問われており、確実に得点したい。

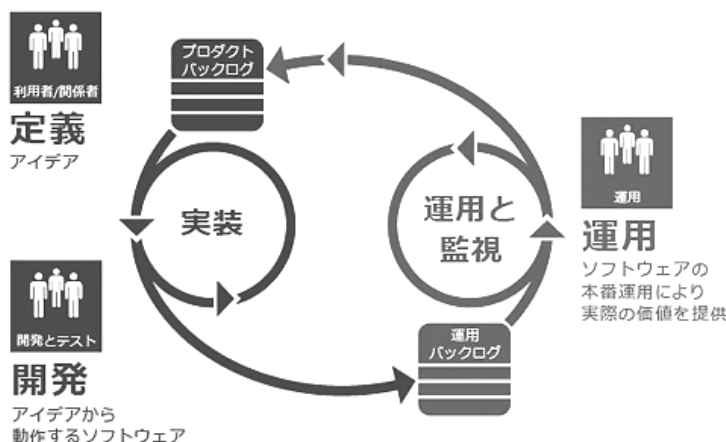
- a ○：正しい。スケールアウトは、サーバの台数を増やすことでシステム全体の性能を向上させることである。各サーバの性能は低くても、それらを束ねることで高性能なサーバと同等の性能を発揮することができる。
 - b ○：正しい。スケールアップは、サーバの台数を増やすことなく、CPU・主記憶装置・補助記憶装置を高性能なものにするなど、既存のサーバを機能強化してシステム全体の性能を向上させることである。
 - c ×：本肢は、リプレイスの内容である。リファクタリングは、コンピュータプログラミングにおいて、プログラムの外部から見た動作を変えずにソースコードの内部構造を整理することである。
 - d ×：本肢は、コンバージョンの内容である。リフト&シフトは、選択肢 e の内容を参照する。
 - e ×：本肢は、リフト&シフトの内容である。コンバージョンは、選択肢 d の内容を参照する。
- よって、a と b の組み合わせが正しく、アが正解である。

第13問

開発モデルに関する問題である。代表的な開発モデルの特徴が問われており、確実に得点したい。

ア ○：正しい。DevOps は、アジャイル開発プロセスに通じる概念であり、プログラムの変更とリリース(運用開始)を頻繁に繰り返すアジャイル開発においては、開発担当者と運用担当者の連携を密に行う必要がある。

図表 DevOps (デブオプス) のイメージ



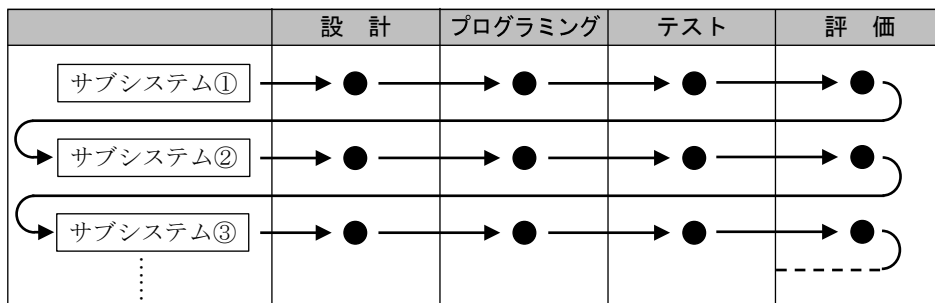
(出典：日本マイクロソフト株式会社「ソフトウェア開発環境の最新動向」)

イ ×：XP は、アジャイル開発プロセスの先駆けとなった手法であり、Kent Beck 氏らによって考案・提唱された。XP では、開発の初期段階に行われる設計工程よりもコーディングとテストを重視している。ウォーターフォール型開発は、「基本計画 (要求分析/要件定義)」「外部設計 (概要設計)」「内部設計 (詳細設計)」「プログラミング設計」「プログラミング」「テスト」など、作業工程を時系列に分割し、順を追って実施するモデルである。「滝が上から下へ流れ落ちる=ウォーターフォ

ール」という名前の由来どおり、工程の後戻りをしないことが特徴である。XP とウォーターフォール型開発は思想やプロセスが対照的であり、ウォーターフォール型開発を改善したものであるという点が不適切である。システム開発の状況や条件に応じてウォーターフォール型や XP などの適切な開発モデルを選択することが一般的である。

ウ ×：本肢は、スパイラルモデルの内容である。ウォーターフォール型開発の内容は、選択肢イの解説を参照する。

図表 スパイラルモデルのイメージ



エ ×：本肢は、スクラムの内容（特徴）として適切ではない。スクラムは、開発チームの密接な連携を前提にする開発手法であり、顧客の要求変化や技術の変化など、予測が難しいプロジェクトの運営に適している。スクラムは、設計工程とプログラミング工程を往復しながらソフトウェア開発を行うラウンドトリップ・エンジニアリングの手法を取り入れている。ラウンドトリップ・エンジニアリングでは、仕様を簡単に動作するコードに変換しながら修正を繰り返していくことで、開発工程全体を短縮することができる。

オ ×：本肢は、フィーチャ駆動開発の内容（特徴）として適切ではない。フィーチャ駆動開発はアジャイル開発の 1 つであるため、後戻りはシステムの完成後にのみ許される方法論である、という箇所が特に不適切である。フィーチャ駆動開発は、比較的大規模なプロジェクトにも適用可能な手法であり、開発プロセスが非常にコンパクトで明確に定義されている。ユーザにとっての機能価値（＝フィーチャ）を基本単位として開発を進める点が特徴である。

よって、アが正解である。

第14問

データベースに関する問題である。データベースの種類や障害対応が問われており、対応はやや難しい。

a ×：本肢は、3 層スキーマの内容である。リポジトリは、ソースコードやディレクトリ構造のメタデータ（本体であるデータに関する付帯情報が記載されたデータ）を格納するデータベースである。

名 称	内 容
外部スキーマ	特定の利用者やアプリケーションソフトウェアで利用する観点から表現されるデータ構造である。具体的には、システム化対象となるデータ項目の集合体であり、業務で発生するデータを記録する帳票（データの入力画面）や印刷した帳票などで表現される。
概念スキーマ	データベース化したいデータを、DBMS のデータモデルに従って記述したものである。データを正規化した表の集まりであり、基本的には論理データモデルそのものである。
内部スキーマ	内部スキーマとは、データの物理的な格納方式を定義したものであり、ファイル名や格納位置、領域サイズなどを指定する。

- 図表 カラムナー（列指向）データベースのイメージ

[illegible][illegible]

– 130 –

e ○：正しい。インメモリデータベースは、コンピュータのメモリ（主記憶装置）上でデータを管理するデータベースである。HDDやSSDなどの補助記憶装置上にデータを保管する従来のデータベースよりも高速にデータの読み書きができるのが特徴である一方で、現在のコンピュータで主に使われているメモリである DRAM はコンピュータの電源がオフになると保存されているデータが消失する。そのためインメモリデータベースでは電源が消失した際にデータを復旧する機能を備え、データを永続化する仕組みが必要である。

よって、d と e の組み合わせが正しく、オが正解である。

第15問

機械学習に関する問題である。機械学習の手法や種類について問われており、対応はやや難しい。

a ×：クラスタリングは、教師なし学習に含まれる。教師なし学習は、正解ラベルが付いていないデータに関する学習である。典型的な教師なし学習には、クラスター分析、主成分分析、因子分析などがある。一方、教師あり学習は、データに正解ラベルが付いているものに対して機械学習を行う手法である。たとえば、写真データに「犬」や「猫」などの正解ラベルを含んでいるものである。また、クラスタリングはデータをグループに分ける手法であるため、予測する手法であるという箇所も不適切である。さらに、クラスタリングは、カテゴリ型変数と量的変数（間隔尺度、比例尺度）が混在するデータを分類することも可能である。カテゴリ型変数とは、限られた数の異なる数値またはカテゴリをもつ変数のことである。例えば、性別や血液型などである。カテゴリ型変数は、名義尺度（背番号、性別、血液型、社員番号など）または順序尺度（プロ野球の順位、料理の松竹梅、成績の優良可など）のいずれかである。

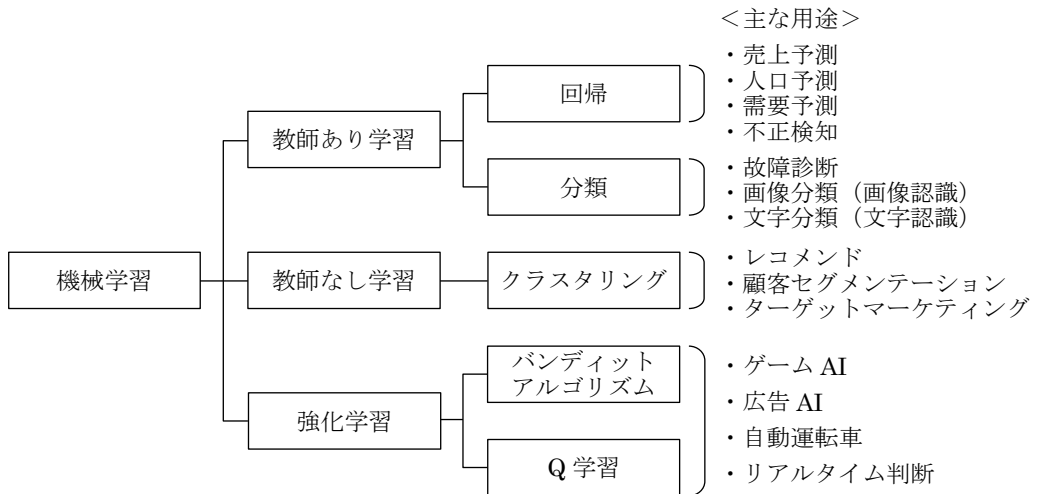
図表 4つの尺度の「特徴」と「例」

尺 度		特 徴	例
質的変数	名義尺度	・他と区別するために用いる単なる分類や数字 ・ <u>大小関係はない</u>	・背番号 ・性別 ・血液型 ・社員番号
	順序尺度	・順序と順序の比較（大きい小さいか）に意味がある ・ <u>間隔には意味がない</u>	・プロ野球の順位 ・料理の松竹梅 ・成績の優良可
量的変数	間隔尺度	・値の間隔が等間隔であり、その間隔に意味がある ・大小関係に加え、値の差や和にも意味がある ・ <u>0 は絶対的な意味をもたず、相対的な意味しかもたない</u>	・温度 ・西暦 ・偏差値
	比例尺度	・間隔尺度に <u>0 が起点</u> という概念を加えたもの ・大小関係に意味がある ・ <u>間隔と比率に意味がある</u>	・長さ ・重さ ・時間 ・値段

b ○：正しい。クラスタリングは、教師なし学習に含まれる。また、データをグループに分ける手法である。クラスタリングを用いるクラスター分析では、ユーザの性別、年齢、居住地、嗜好、収入などの性質を定量化し、性質の似ているユーザを集めて、集団（クラスター）を作り、ユーザを分類する。クラスター毎にユーザの特性に合わせたダイレクトメールを送信するなどの活用がある。

- c ○：正しい。分類は、カテゴリ型変数（名義尺度と順序尺度）を予測する手法である。代表的な機械学習の分類には、故障診断や画像分類などがある。

図表 機械学習の分類と主な用途



（「ディップ株式会社が展開する AINOW 編集部の記事」をもとに作成）

- d ×：選択肢 c の解説のとおり、分類はカテゴリ型変数を予測する手法である。本肢の分ける手法であるという部分が不適切である。
- e ×：回帰はデータを予測する手法であり、教師あり学習に含まれる。よって、b と c の組み合わせが正しく、ウが正解である。

第16問

ガイドラインに関する問題である。総務省が公開している「ID とパスワードの設定と管理のあり方（国民のための情報セキュリティサイト）」で述べられているパスワードの設定と管理についての留意点が問われており、対応は難しい。

同ガイドラインでは、安全なパスワードの設定と管理方法として以下を指摘している。

- 安全なパスワードの設定
安全なパスワードとは、他人に推測されにくく、ツールなどで割り出しにくいものを言います。
 - (1) 名前などの個人情報からは推測できないこと
 - (2) 英単語などをそのまま使用していないこと
 - (3) アルファベットと数字が混在していること
 - (4) 適切な長さの文字列であること
 - (5) 類推しやすい並べ方やその安易な組み合わせにしないこと
- パスワードの保管方法
せっかく安全なパスワードを設定しても、パスワードが他人に漏れてしまえば意味がありません。以下が、パスワードの保管に関して特に留意が必要なものです。
 - (1) パスワードは、同僚などに教えないで、秘密にすること
 - (2) パスワードを電子メールでやりとりしないこと
 - (3) パスワードのメモをディスプレイなど他人の目に触れる場所に貼ったりしないこと
 - (4) やむを得ずパスワードをメモなどで記載した場合は、鍵のかかる机や金庫など安全な方法で保管すること

■ パスワードを複数のサービスで使い回さない（定期的な変更は不要）

パスワードはできる限り、複数のサービスで使い回さないようにしましょう。あるサービスから流出したアカウント情報を使って、他のサービスへの不正ログインを試す攻撃の手口が知られています。もし重要情報を利用しているサービスで、他のサービスからの使い回しのパスワードを利用していた場合、他のサービスから何らかの原因でパスワードが漏洩してしまえば、第三者に重要情報にアクセスされてしまう可能性があります。

これまでは、パスワードの定期的な変更が推奨されていましたが、2017 年に、米国国立標準技術研究所（NIST）からガイドラインとして、サービスを提供する側がパスワードの定期的な変更を要求すべきではない旨が示されたところです。また、日本においても、内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）から、パスワードを定期変更する必要はなく、流出時に速やかに変更する旨が示されています。

ア ×：パスワード流出の事実がない場合は、パスワードを定期変更する必要がないことが指摘されている。

イ ○：正しい。上のパスワードの保管方法の(3)の内容である。

ウ ○：正しい。上のパスワードの保管方法の(2)の内容である。

エ ○：正しい。上の同ガイドラインで指摘されている内容である。

オ ○：正しい。上のパスワードの保管方法の(4)の内容である。

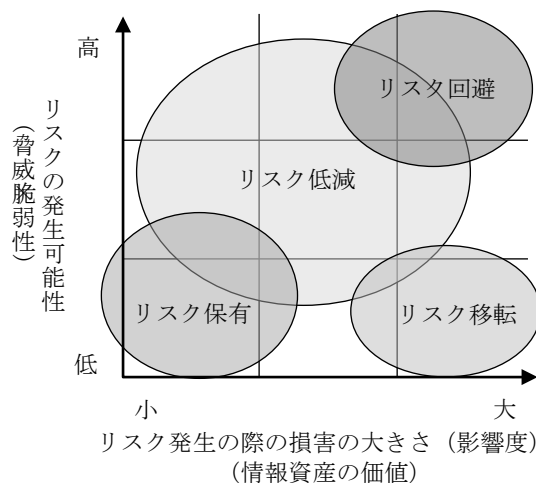
よって、アが正解である。

第17問

リスクマネジメントに関する問題である。独立行政法人情報処理推進機構が提唱する情報セキュリティのリスクマネジメントに関するリスク対応の内容と名称の組み合わせが問われた。令和 2 年度第 21 問でも同内容が問われたことがあるため、確実に得点したい。

独立行政法人情報処理推進機構によるリスク対応では、リスク評価の作業で明確になったリスクに対して、どのような対処を、いつまでに行うかを明確にする。対処の方法には、大きく分けて「リスクの低減」「リスクの保有」「リスクの回避」「リスクの移転」の 4 つがある。

図表 リスク発生への対応



(独立行政法人情報処理推進機構「情報セキュリティマネジメントと PDCA サイクル」をもとに作成)

用 語		内 容
①	リスク回避	脅威発生を要因を停止あるいは全く別の方法に変更することにより、リスクが発生する可能性を取り去ることである。PC の社外への持ち出しを禁止する。ほかにも、「インターネットからの不正侵入」という脅威に対し、外部との接続を断ち、Web 上での公開を停止してしまうような場合や、水害などの被害が頻繁にあり、リスクが高いため、そのリスクの低い安全な場所と思われる場所に移転する、などが該当する。リスクを保有することによって得られる利益に対して、保有することによるリスクの方が極端に大きな場合に有効である。
②	リスク低減	脆弱性に対して情報セキュリティ対策を講じることにより、脅威発生の可能性を下げることである。外部のネットワークからの不正な侵入のようなリスクが生じないように、強固なファイアウォールを構築する。ほかにも、ノートパソコンの紛失、盗難、情報漏えいなどに備えて保存する情報を暗号化しておく、サーバ室に不正侵入できないようにバイオメトリック認証技術を利用した入室管理を行う、従業員に対する情報セキュリティ教育を実施するなどがある。
③	リスク保有	リスクのもつ影響力が小さいため、特にリスクを低減するためのセキュリティ対策を行わず、許容範囲内として受容することである。「許容できるリスクのレベル」を超えるものの、現状において実施すべきセキュリティ対策が見当たらない場合や、コスト（ヒト、モノ、カネ等）に見合ったリスク対応の効果が得られない場合等にも、リスクを受容する。
④	リスク移転	リスクを他社などに移すことである。災害による長時間の停止や情報漏洩に備えて、保険に加入しておく。ほかにも、リスクが顕在化したときに備えリスク保険などで損失を充当したり、社内の情報システムの運用を他社に委託し、契約などにより不正侵入やウイルス感染の被害に対して損害賠償などの形で移転するなどが該当する。しかし、リスクがすべて移転できるとは限らない。多くの場合、金銭的なリスクなど、リスクの一部のみが移転できる。

よって、エが正解である。

第18問

IT サービスマネジメントに関する問題である。IT サービスマネジメントについて基本的な知識が問われており、確実に得点したい。

ア ×：本肢は、ITIL (Information Technology Infrastructure Library) の内容である。ITIL は、IT サービスマネジメントにおけるベストプラクティスをまとめた書籍群である。1989 年にイギリス政府の CCTA によって公表された。COSO は、内部統制のフレームワークである。COSO は、米国トレッドウェイ委員会組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) の略称である。COSO の発行したレポートで提示された内部統制のフレームワークが有名であるため、この内部統制フレームワークそのものを表す言葉として用いられることもある。COSO の内部統制フレームワークは、各国の様々な規制のなかにも組み込まれており、広く受け入れられた枠組みとなっている。

イ ×：情報マネジメントシステム認定センターが公開している ITSMS (IT サービスマネジメントシステム) では、ITSMS 構築のポイントを次のように示している。システムの構築に経営者が深く関与することが指摘されている。

- 経営者が深く関与する（経営者のコミットメント）
- 組織横断的なプロセスアプローチの実現
 - ・プロセス単位に役割と責任を明確にする
 - ・プロセス間の相互関係（入力と出力）を明確にする
- サービスマネジメント目標及び各プロセスの重要業績評価指標（KPI）設定と測定
 - ・測定可能な数値目標を設定、測定し、改善のための「きっかけ」とする
- 効果的な運用管理手順の実装
 - ・必要に応じて ITIL®等のベストプラクティスを適用する
 - ・従来のサービス提供方法や管理体制を有効活用する
 - ・社内規定／ルールと実態との乖離を極小化する

ウ ×：P マークは、個人情報の第三者認証制度である。IT サービスマネジメントシステムの認証を受けると ITSMS 認証を取得することができる。

エ ×：本肢は、セキュリティインシデントの内容である。IT サービスマネジメントにおけるインシデントは、システムの不具合などによりシステムが正常に利用できず、サービスの質や利便性が損なわれる障害を指す。

オ ○：正しい。IT サービスの提供については、ユーザ企業とベンダでお互いが納得のいくサービスの水準を合意する必要がある。この合意に従い、ユーザ企業は適正な対価を支払い、ベンダは不要なサービスを提供することなく、サービスの品質を維持することが可能となる。このように、ユーザ企業とベンダの間で取り決めたサービスレベルに関する合意書を SLA（Service Level Agreement）とよぶ。

よって、オが正解である。

第19問

EVMS（Earned Value Management System）に関する問題である。EVMS で用いられるコスト効率指標（CPI：Cost Performance Index）とスケジュール効率指標（SPI：Schedule Performance Index）の計算が問われており、確実に得点したい。

CPI は、ある時点での作業の成果物を金銭換算した EV とある時点までに投入した実際のコスト AC の比率である。CPI により、現時点におけるコストが計画に対して予定内であるか、超過しているかを評価することができる。CPI は以下の計算式によって求めることができる。

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

CPI の意味は次のようになる。

- ・CPI>1：現時点で、計画を下回るコストで進捗している
- ・CPI=1：現時点で、計画どおりのコストで進捗している
- ・CPI<1：現時点で、計画を超過したコストで進捗している

SPI は、EV とある時点でのプロジェクト当初の見積りである PV（Planned Value：計画コスト）の比率である。SPI により、現時点における進捗が計画に対して前倒しであるか、遅延しているかを評価することができる。SPI は以下の計算式によって求めることができる。

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

SPI の意味は次のようになる。

- ・ SPI > 1 : 現時点で、計画より前倒して進捗している
- ・ SPI = 1 : 現時点で、計画どおりに進捗している
- ・ SPI < 1 : 現時点で、計画より遅延して進捗している

本問では、PV が 1,200 万円、AC が 800 万円、EV が 600 万円である。これらを上の計算式に代入すると、次のとおり CPI が 0.75、SPI が 0.5 となる。

$$CPI = \frac{EV}{AC} = \frac{600}{800} = 0.75$$

$$SPI = \frac{EV}{PV} = \frac{600}{1,200} = 0.5$$

よって、オが正解である。

第20問

デジタル署名に関する問題である。デジタル署名の目的と基本的な処理手順について問われており、確実に得点したい。

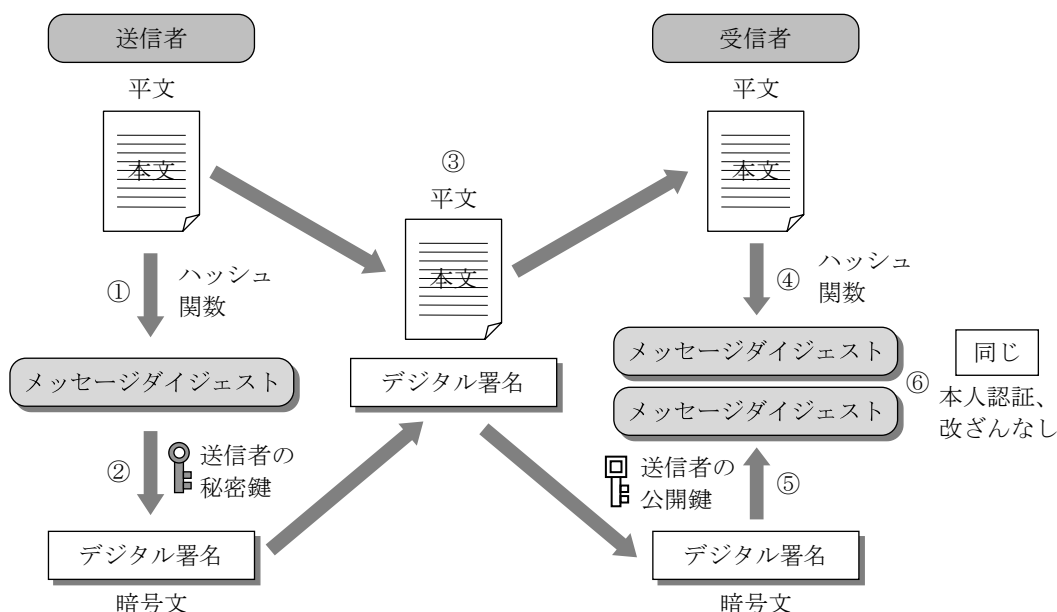
デジタル署名には、デジタル文書の送信者の正当性の確認と情報改ざんの検知という 2 つの機能が備わっている。送信者の正当性の確認には公開鍵暗号方式が、情報改ざんの検知にはハッシュ関数がそれぞれ用いられている。

図表 デジタル署名の機能

機能		採用されている技術
① 送信者の正当性の確認	▶	公開鍵暗号方式
② 情報改ざんの検知	▶	ハッシュ関数

デジタル署名の処理手順は次のとおりである。

図表 デジタル署名の手順



- ① 送信者のデジタル文書からハッシュ関数によって、メッセージダイジェストを生成する。
- ② ①のメッセージダイジェストを送信者の秘密鍵で暗号化する。これがデジタル署名である。
- ③ メッセージ本文に②で暗号化したデジタル署名を添付し、送信する。
- ④ ③を受信者は受け取り、送信者と同じハッシュ関数を用いて、本文からメッセージダイジェストを生成する。
- ⑤ デジタル署名を送信者の公開鍵で復号する。正しく復号が行われれば、本人が作成した本文であることを確認できる。
- ⑥ ④と⑤のメッセージダイジェストが同じであれば、本文が改ざんされていないことを確認できる。

- a ○：正しい。デジタル署名の機能の1つである。
- b ○：正しい。デジタル署名の機能の1つである。
- c ×：デジタル署名では、送信されたメッセージが傍受（盗聴）されていないことを証明できない。
- d ×：送信者はメッセージのダイジェストを送信者の秘密鍵で暗号化し、受信者は送信者の公開鍵で復号する。
- e ×：電子証明書（デジタル証明書）には、証明書の所有者を特定する情報と証明書の所有者の公開鍵が含まれている。本肢のように、秘密鍵の所有者を証明するものではなく、電子証明書は、公開鍵を秘密鍵の所有者の ID にバインドする（結び付ける）デジタル署名されたデータ構造である。よって、a と b の組み合わせが正しく、アが正解である。

第21問

システム評価に関する問題である。情報システムの信頼性や性能を評価するための評価指標が問われており、確実に得点したい。

- a ×：システムの信頼性を評価する RASIS は、信頼性を評価する 5 つの要素の頭文字を取ったものである。可用性はシステムが使用できる割合を意味し、稼働率を用いて評価する。ターンアラウンドタイムは、コンピュータシステムに対して、端末からある処理の要求を開始した時点から、そ

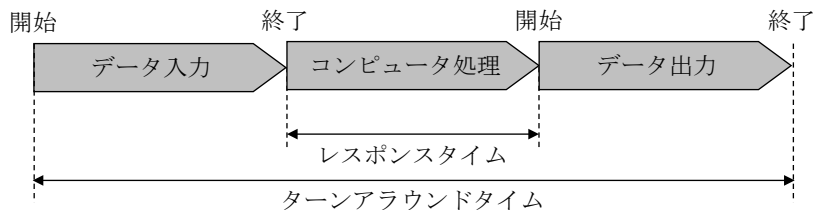
の結果の出力が終わるまでの時間のことである。

図表 RASIS の定義と指標

概 念	内 容	指 標	指標のよしあし
信頼性 (R : Reliability)	システムの故障のしにくさ	平均故障間隔 (MTBF)	大きいほどよい
可用性 (A : Availability)	システムを使用できる割合	稼働率	大きいほどよい
保守性 (S : Serviceability)	保守の行いやすさ	平均修理時間 (MTTR)	小さいほどよい
完全性 (保全性) (I : Integrity)	情報の正確さや完全性を確保・維持できる度合	—	—
安全性 (S : Security)	災害やセキュリティ攻撃への耐性	—	—

- b ○：正しい。完全性（保全性）は、情報の正確さや完全性を確保・維持できる度合いである。
- c ○：正しい。コンピュータシステムによって単位時間あたりに処理される仕事の量のことである。たとえば、1時間あたりに処理されるトランザクション数などで示される。
- d ×：本肢は、ターンアラウンドタイムの内容である。レスポンスタイムは、コンピュータシステムに対して、端末からある処理の要求を出し終えた時点から、その応答が始まるまでの時間のことである。

図表 レスポンスタイムとターンアラウンドタイム



- e ×：本肢は、情報セキュリティの3要素（可用性・完全性・機密性）である。選択肢アの解説に記載したとおり、システムの信頼性を評価する RASIS は、信頼性 (R : Reliability)、可用性 (A : Availability)、保守性 (S : Serviceability)、完全性 (I : Integrity)、安全性 (S : Security) の5つを指している。
- よって、b と c の組み合わせが正しく、ウが正解である。

第22問

IT アウトソーシングに関する問題である。クラウドコンピューティングの分類や利用環境による分類についてこれまで問われたことがない知識（CaaS : Cloud as a Service）が問われており、対応はやや難しい。

- a ○：正しい。クラウドコンピューティングは、インターネットなどを介してコンピュータの資源をサービスの形で利用者に提供するコンピューティングの形態である。従来は 手元のコンピュータの中にあったデータやソフトウェア、ハードウェアの機能をインターネット上のサーバ群に移行し、それらを必要に応じて必要な分だけ利用する。
- b ○：正しい。CaaS (Cloud as a Service) は、インターネット、VPN、または専用ネットワーク接続を介して各種サービスへのアクセスを提供するクラウドコンピューティングソリューションの

1 つである。CaaS で提供するサービスには、IaaS、PaaS、および SaaS などが含まれる。

- c ×：本肢は、ハウジングの内容である。ホスティングは、サービス事業者がサーバやネットワーク機器を保有し、その一部を提供する形態である。ユーザは、サービス事業者が提供するサーバやネットワーク機器を間借りする形となる。
- d ×：本肢は、ホスティングの内容である。ハウジングは、ユーザ保有のサーバをサービス事業者の施設内に設置して保守・運用する形態である。ユーザは、高速回線や耐震設備、電源設備やセキュリティが確保された専用施設を保有せず、サービス事業者の施設を利用することで、IT 投資に係る初期費用を圧縮することができる。
- e ×：コロケーションは、ネットワークへの常時接続環境のもとに、サーバや回線接続装置などを共同の場所に設置することを指す。

よって、a と b の組み合わせが正しく、アが正解である。

第23問

統計的仮説検定に関する問題である。仮説検定で用いられる有意水準（危険率）、第 1 種の過誤、第 2 種の過誤、検定力（検出力）などの概念を理解していないと正答できないため、対応はやや難しい。

- a ○：正しい。第 1 種の過誤を犯す確率は、「 α （アルファ）」として表されることが多く、この値のことを有意水準（危険率）という。
- b ×：本肢は、第 2 種の過誤の内容である。第 1 種の過誤は、選択肢 a の内容のとおりである。
- c ○：正しい。第 2 種の過誤を犯す確率は、「 β （ベータ）」として表されることが多い。
- d ×：本肢は、第 1 種の過誤の内容である。第 2 種の過誤は、選択肢 c の内容のとおりである。
- e ○：正しい。選択肢 a の解説のとおり、第 1 種の過誤を犯す確率である有意水準（危険率）は、「 α （アルファ）」として表されることが多い。
- f ×：有意水準（危険率）は、第 1 種の過誤を犯す確率であり、第 2 種の過誤を犯す確率ではない。第 2 種の過誤を犯す確率は、 β （ベータ）である。
- g ×：本肢は、有意水準（危険率）の内容である。検定力は、帰無仮説が偽である場合に、帰無仮説を正しく棄却する確率のことである。検定力（検出力）は、 $1-\beta$ （第 2 種の過誤を犯す確率）で求められる。

よって、a と c と e の組み合わせが正しく、アが正解である。

第24問

推定に関する問題である。母分散の推定に不偏分散を用いることが求められており、対応は難しい。母平均は、無作為に抽出した 10 人の得点合計を人数（10 人）で割ると求まる。

$$\frac{2+2+4+5+5+7+8+8+9+10}{10}$$
$$= \frac{60}{10} = 6.0$$

次に、母分散の推定には不偏分散を用いることが指定されている。不偏分散は、不偏性があるため母集団の分散を推定するために用いられる。不偏性とは、その推定量が平均的に過大にも過小にも母数を推定しておらず、推定量の期待値が母数に等しいことを意味する。

不偏分散は、無作為に抽出した 10 人の得点の偏差平方和（各得点の偏差を 2 乗して足し合わせた値）を n （標本サイズ） -1 （マイナス 1）した値で割ると求まる。標本サイズ（ n ）は 10 人であるから、分母は $10-1=9$ になる。

$$\frac{(2-6)^2 + (2-6)^2 + (4-6)^2 + (5-6)^2 + (5-6)^2 + (7-6)^2 + (8-6)^2 + (8-6)^2 + (9-6)^2 + (10-6)^2}{9}$$

$$= \frac{(-4)^2 + (-4)^2 + (-2)^2 + (-1)^2 + (-1)^2 + 1^2 + 2^2 + 2^2 + 3^2 + 4^2}{9}$$

=8.0

よって、ウが正解である。

第25問

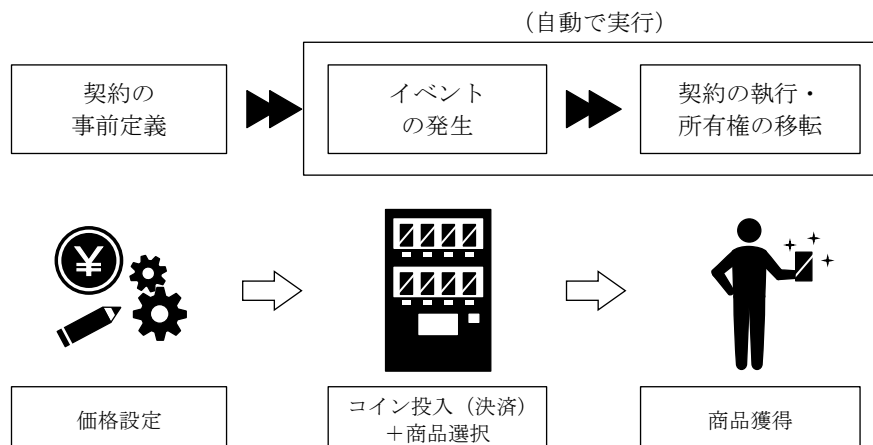
IT トренд用語に関する問題である。近年、IT 系のニュース番組やネットニュースでよく話題にあがるブロックチェーン技術に関連する知識が問われており、確実に得点したい。

ア ○：正しい。NFT は、**Non-Fungible Token**：非代替性トークンの略称である。ブロックチェーン（分散型台帳）の仕組みを使って流通するデジタルデータに対して、固有のもの（唯一無二のもの）であることを証明できることが特徴である。ネットワークに繋がった多数のサーバで情報を共有するため、情報の改ざんが難しい。NFT は、アートや音楽、映画などのデジタルコンテンツを中心に近年注目を集めている技術である。

イ ×：本肢の承認権限を持つ人のコンセンサスで決めるという箇所が不適切である。PoW は、**Proof of Work**：プルーフ・オブ・ワークの略称である。PoW は、暗号資産（仮想通貨）の取引や送金データを正しくブロックチェーンにつなぐための仕組みである。一般的な金融商品と異なり、暗号資産（仮想通貨）の多くを支えるシステムは中央に管理機関を持っているわけではない。そのため、間違いなく売買や送金を成立させるためには、中央の監視者がいなくても容易に改ざんできないような仕組みが必要である。PoW では、必要な「計算」を成功させた人が、そのデータを「承認」して正しくブロックチェーンにつなぎこむ役割を担う仕組みである。PoW では、中央集権的な承認権限を持つ人が存在するわけではない。

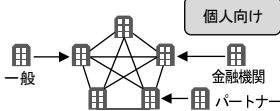
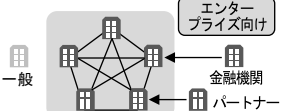
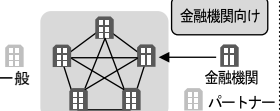
ウ ×：本肢の暗号資産の取引に限定して利用されるという箇所が不適切である。スマートコントラクトは、契約の自動化を意味する。スマートコントラクトという考え方は、ブロックチェーン技術特有のものではなく、ブロックチェーン技術が登場するより以前の 1990 年代に提唱されている。スマートコントラクトが最初に導入された事例の 1 つとして、自動販売機で、購入者が十分なお金を投入してボタンを押すという条件が満たされることによって、商品の売買契約が自動的に実行されることがよく例として挙げられる。

図表 スマートコントラクトのイメージ



エ ×：ブロックチェーンネットワークにはパブリック型、コンソーシアム型、プライベート型の 3 つの分類がある。コンソーシアム型とプライベート型は管理者が存在するため、本肢は不適切である。パブリック型では参加者が自由にネットワークに参加でき、大規模ネットワークに対応できる合意形成アルゴリズムを用いる。コンソーシアム型とプライベート型はある組織や共同体に属するメンバーのみが参加可能であり、小規模で効率的に動作する合意形成アルゴリズムが用いられる。

図表 ブロックチェーンネットワークの分類

	オープン型 (Permissionless)	許可制 (Permissioned)	
	パブリック型	コンソーシアム型	プライベート型
イメージ			
特徴	■公開されたネットワークで誰でも自由に参加でき、参加者はほぼ無制限に増やすことが可能。 ■悪意を持った参加者を排除するためにコンセンサス手法が重要となる。	■信頼された者同士でネットワークを形成する。より安全な取引が可能。 ■身元不明な参加者はいないためコンセンサスは取りやすい。	■組織等閉じたネットワークで利用する。導入が容易で安全性も高い。 ■組織内に閉じているため合意形成は取りやすい。
管理者有無	なし	あり（複数企業に限定）	あり（1 組織内に限定）
参加者	不特定多数 (悪意のあるユーザを含む可能性がある)	特定多数 (参加者の身元が信頼できる)	特定多数 (参加者の身元が信頼できる)
合意形成	厳格な承認が必要 ● PoW、PoS 等	厳格な承認は任意 ● 特定者間のコンセンサス	厳格な承認は任意 ● 組織内の承認
取引速度	低速	高速	高速
報酬	必須	任意	任意

出所：グローシップ・パートナーズ株式会社「ブロックチェーン活用事例」

オ ×：追加されたブロックが前のブロックのハッシュ値を保持することによって連続性が確保される。ブロックチェーンとは、取引履歴が記載された複数のブロックをチェーンでつないだものであり、1 つのブロックには、主に「取引履歴」と「前のブロックのハッシュ値」が記載されている。ナンス (nonce) 値とは、「number used once」の略で、「一度だけ使われる数」という意味である。主に暗号通信などで用いられ、使い捨ての 32 ビットの値のことを指す。ビットコインの新規発行には「マイニング」と呼ばれるコンピュータを使った膨大な量の計算が行われるが、その計算にナンス値が使われている。よって、アが正解である。

問題		解答	配点	問題		解答	配点	問題		解答	配点
第 1 問		オ	2	第13問		エ	2	第23問	(設問 1)	ウ	2
第 2 問		エ	3	第14問		ア	3		(設問 2)	ア	2
第 3 問		オ	3	第15問	(設問 1)	ア	2	第24問		イ	3
第 4 問		オ	3		(設問 2)	イ	2	第25問	(設問 1)	ウ	2
第 5 問		エ	2	第16問		オ	3		(設問 2)	イ	2
第 6 問		オ	2	第17問		エ	2	第26問		イ	3
第 7 問	(設問 1)	イ	3	第18問	(設問 1)	イ	2	第27問	(設問 1)	ウ	2
	(設問 2)	イ	2		(設問 2)	エ	2		(設問 2)	エ	2
第 8 問	(設問 1)	イ	2		(設問 3)	ウ	3	第28問		イ	3
	(設問 2)	ウ	3	第19問		ア	2	第29問		ウ	3
第 9 問		ウ	3	第20問	(設問 1)	エ	2	第30問		イ	3
第10問		イ	2		(設問 2)	ウ	2	第31問		エ	3
第11問	(設問 1)	エ	2	第21問	(設問 1)	ウ	3				
	(設問 2)	オ	2		(設問 2)	ウ	2				
第12問		ウ	2	第22問		エ	2				

問題文は、一般社団法人中小企業診断協会のホームページでご確認いただけます。
https://www.j-smeca.jp/contents/010_c/_shikenmondai.html

作成日：令和4年8月8日(月)

※解答・配点は一般社団法人中小企業診断協会の発表に基づくものです。

正解・配点について、個々のお問い合わせには応じられません。

【解 説】

令和4年度の中小企業経営・中小企業政策は、13年連続で、中小企業経営21問、中小企業政策21問、合計42問の出題となった。また、12年連続で、当年版中小企業白書（令和4年度でいえば2022年版）からの出題はなかった。

中小企業経営は、中小企業白書からの出題が17問、小規模企業白書からの出題が3問で、残りの1問はものづくり白書からの出題となった（第16問）。中小企業白書・小規模企業白書からは、1次データ（中小企業庁委託のアンケート調査等）からの出題が4問あり（第11問設問1・2、第15問設問1・2）、15問が経済センサス、法人企業統計調査年報（季報）、企業活動基本調査等の2次データからの出題となり、出題傾向の大きな変化は見られなかった。ただし、選びにくい「横ばい」を含む選択肢が正解となる問題が複数出題されるなど、例年に比べ、やや対応しにくくなっている。

一方、中小企業政策は、令和3年度は出題されなかった中小企業等経営強化法（第20問設問1・2、第24問）や下請代金支払遅延等防止法（第21問設問1・2）といった頻出論点の出題が復活し、平易な問題が多くなっている。

相対的に、令和4年度については、中小企業政策よりも中小企業経営の難易度のほうが高くなっている。

【中小企業経営】

本解説中の図表上に表示されていない数値については、中小企業庁のHPにアップされている当該図表のエクセルファイルから抽出した。

第1問

2021年版中小企業白書（以下「白書」といい、特に発行年度の記載がない場合は2021年版を指す）p.Ⅲ-16、付属統計資料2表「産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）」、p.Ⅲ-28、付属統計資料5表「産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）」からの出題である。

2表「産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）」(1)企業ベース（会社及び個人の従業者総数）から2016年の非1次産業計を抜き出すと下表になる。

中小企業				大企業		合計	
		うち小規模企業					
従業者総数 (人)	構成比 (%)	従業者総数 (人)	構成比 (%)	従業者総数 (人)	構成比 (%)	従業者総数 (人)	構成比 (%)
32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0

（2021年版 中小企業白書 p.Ⅲ-16）

中小企業の従業者総数は約3,200万人であり、従業者総数全体の約7割を占めている。

また、5表「産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）」(1)企業ベース（会社及び個人の付加価値額）から2015年の非1次産業計を抜き出すと下表になる。

中小企業				大企業		合計	
		うち小規模企業					
付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)
1,351,106	52.9	357,443	14.0	1,205,336	47.1	2,556,442	100.0

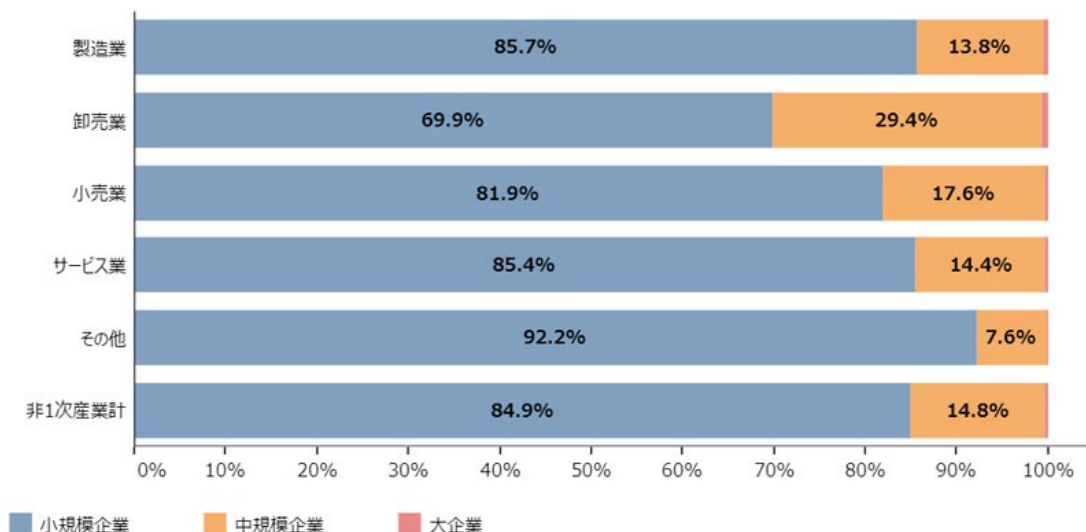
（2021年版 中小企業白書 p.Ⅲ-28）

中小企業の付加価値額は約 135 兆円であり、付加価値額全体の約 5 割を占めている。
よって、オが正解である。

第 2 問

白書 p. I-122、第 1-2-1 図「業種別・企業規模別の企業数の内訳」からの出題である。

第 1-2-1 図 業種別・企業規模別の企業数の内訳



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(2021 年版 中小企業白書 p. I-122)

小規模企業数の割合は製造業 85.7%、卸売業 69.9%、小売業 81.9%であり、3 つの業種では製造業が最も高い。中規模企業数の割合は製造業 13.8%、卸売業 29.4%、小売業 17.6%であり、3 つの業種では卸売業が最も高い。

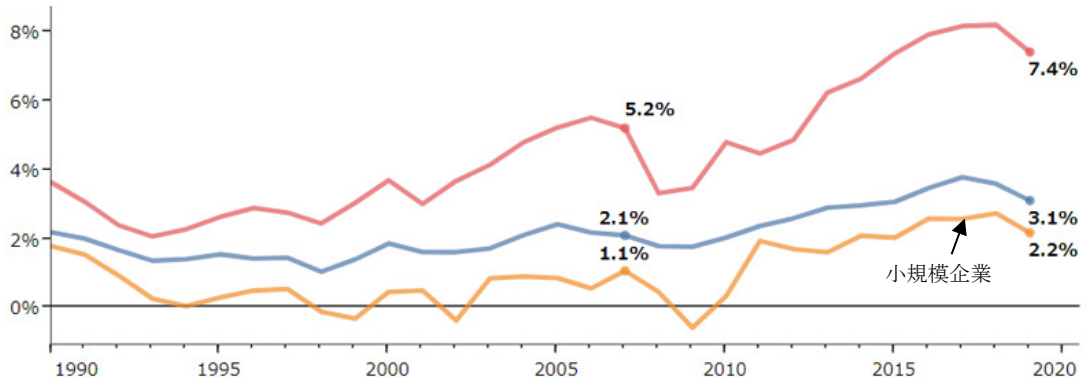
よって、エが正解である。

第3問

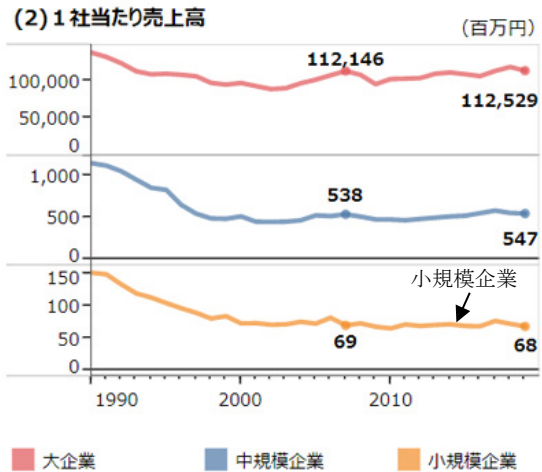
白書 p.Ⅱ-6、第2-1-4図「売上高経常利益率の推移（企業規模別）」からの出題である。

第2-1-4図 売上高経常利益率の推移（企業規模別）

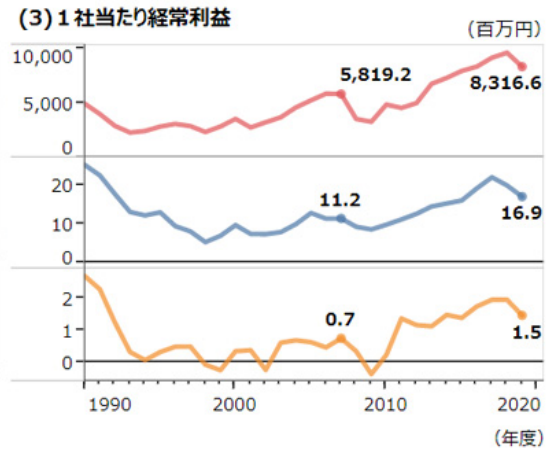
(1) 売上高経常利益率



(2) 1社当たり売上高



(3) 1社当たり経常利益



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.数値は2007年度及び2019年度について示している。

(2021年版 中小企業白書 p.Ⅱ-6)

(2) 1社当たり売上高によると、小規模企業の1社当たり売上高は、2010年度が65百万円、2019年度は68百万円である。図表からは横ばい基調がうかがえる。また、(1) 売上高経常利益率によると、小規模企業の売上高経常利益率は、2010年度が0.3%、2019年度は2.2%である。図表からは改善傾向がうかがえる。

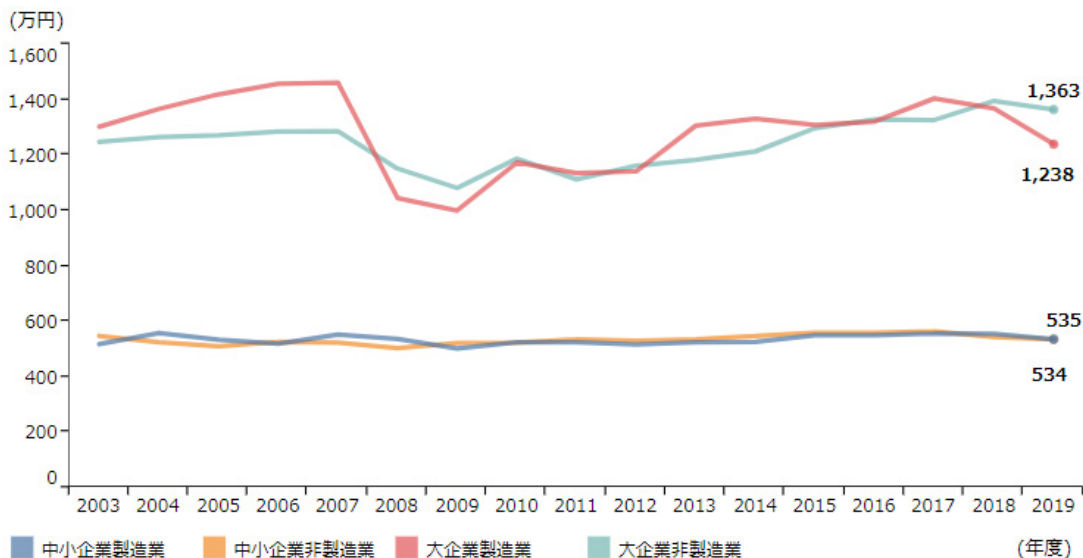
よって、オが正解である。

中
小

第4問

白書 p. I-134、第 1-2-11 図「企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移」からの出題である。

第 1-2-11 図 企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益(営業利益－支払利息等)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

(2021年版 中小企業白書 p. I-134)

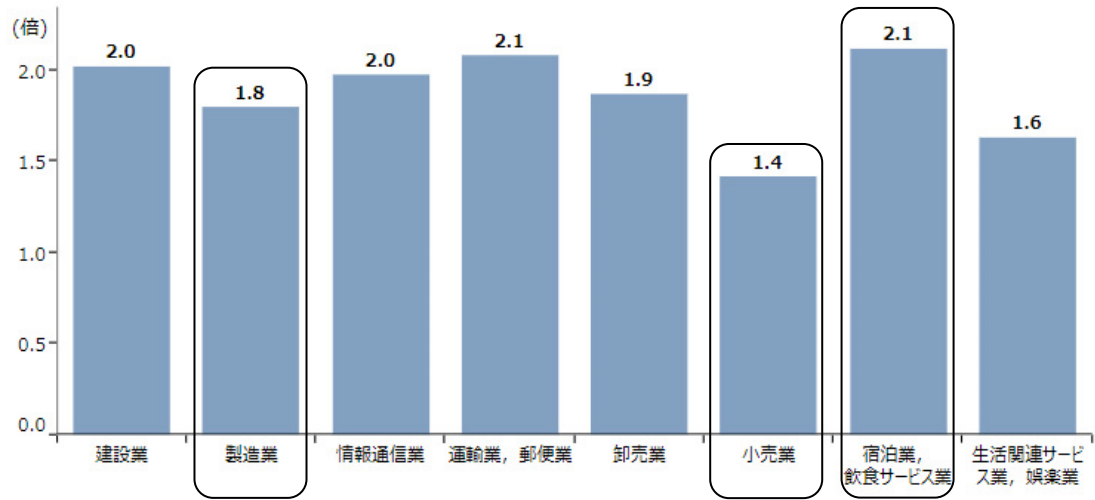
中小企業製造業の従業員一人当たり付加価値額は、2003年度517万円、2019年度535万円である。また、中小企業非製造業の従業員一人当たり付加価値額は、2003年度547万円、2019年度534万円である。白書では、「中小企業の労働生産性は製造業、非製造業共に、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いていることが分かる。」と述べている。

よって、オが正解である。

第 5 問

白書 p. I-138、第 1-2-15 図「業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）」からの出題である。

第 1-2-15 図 業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は、中小企業に対する大企業の労働生産性（中央値）の倍率を示している。

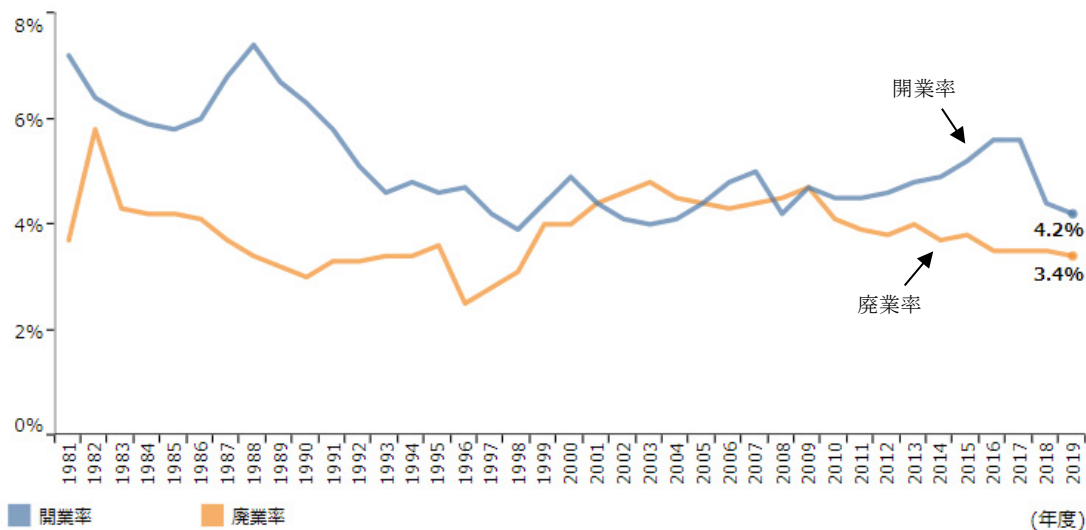
(2021 年版 中小企業白書 p. I-138)

労働生産性の格差は、a：小売業 1.4 倍、b：宿泊業・飲食サービス業 2.1 倍、c：製造業 1.8 倍である。大きいものから並べると、b：宿泊業・飲食サービス業－c：製造業－a：小売業となる。よって、エが正解である。

第6問

白書 p. I-140、第 1-2-17 図「開業率・廃業率の推移」からの出題である。

第 1-2-17 図 開業率・廃業率の推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

(注)1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

(2021 年版 中小企業白書 p. I-140)

ア ×：開業率は 2002～2004 年度と 2008 年度において廃業率を下回っている。

イ ×：開業率は 2002～2004 年度と 2008 年度において廃業率を下回っている。また、2010 年度から 2019 年度までは廃業率を一貫して上回っている。

ウ ×：開業率は 2000 年度、2006 年度、2007 年度において廃業率を上回っている。後半の 2010 年度から 2019 年度まで廃業率を一貫して上回っていることは正しい。

エ ×：開業率は 2010 年度 4.5%から 2016 年度 5.6%まで上昇傾向で推移した後、低下している。

オ ○：正しい。廃業率は 2010 年度 4.1%から 2019 年度 3.4%へ低下傾向で推移している。

よって、オが正解である。

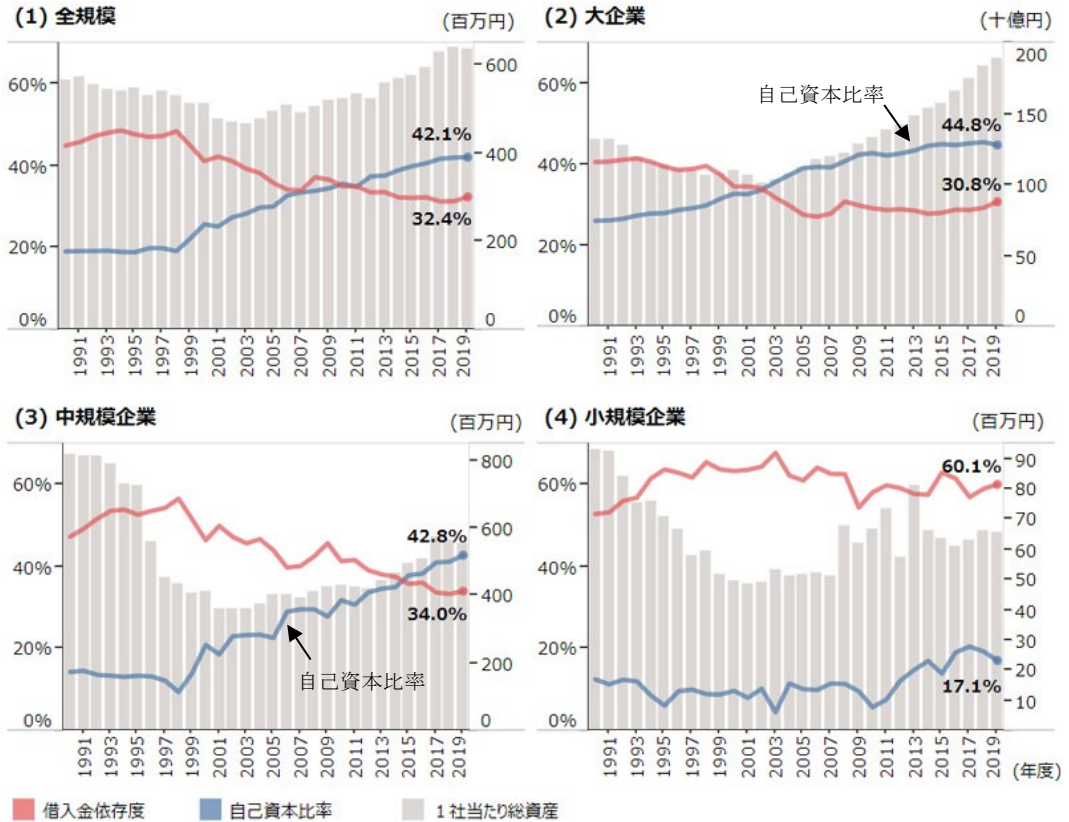
第7問

中規模企業の自己資本比率や借入金依存度に関する出題である。

(設問 1)

白書 p.Ⅱ-4、第 2-1-2 図「資金調達構造の変遷（企業規模別）」からの出題である。

第 2-1-2 図 資金調達構造の変遷（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 総資産

3.自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産

(2021年版 中小企業白書 p.Ⅱ-4)

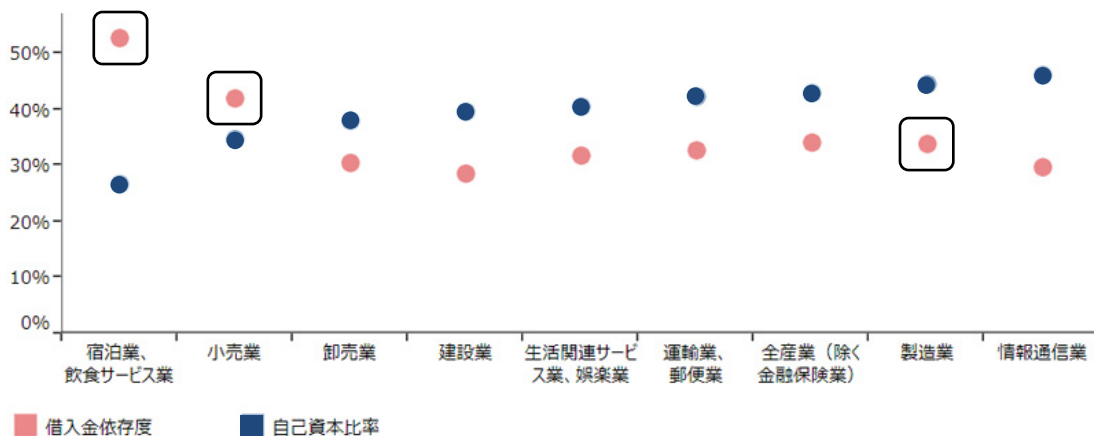
(3) 中規模企業を見ると、自己資本比率は2000年度の20.9%から2019年度の42.8%まで「上昇」(空欄 A に該当) 傾向にある。(2) 大企業を見ると、自己資本比率は2000年度32.8%、2019年度44.8%である。大企業と中規模企業の自己資本比率の差は、2000年度では11.9ポイントあったが、2019年度では2.0ポイントとなり「縮小」(空欄 B に該当) 傾向にある。よって、イが正解である。

中
小

(設問 2)

白書 p.Ⅱ-9、第 2-1-7 図「業種別に見た、中規模企業の自己資本比率・借入金依存度の平均(2019 年度)」からの出題である。

第 2-1-7 図 業種別に見た、中規模企業の自己資本比率・借入金依存度の平均(2019 年度)



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう中規模企業とは資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業とする。

2.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 総資産

3.自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産

(2021 年版 中小企業白書 p.Ⅱ-9)

借入金依存度は、宿泊業・飲食サービス業が 52.6%、小売業が 41.9%、製造業が 33.8%である。そのため、小売業は、製造業よりも高く、宿泊業・飲食サービス業よりも低い。

よって、イが正解である。

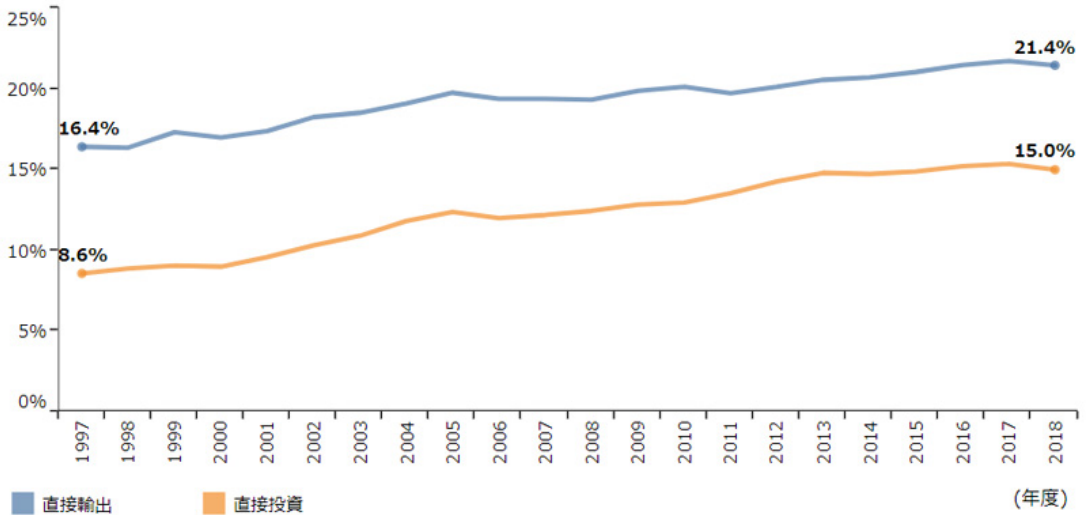
第 8 問

中小企業の海外展開に関する出題である。

(設問 1)

白書 p. I -151、第 1-3-5 図「中小企業の海外展開比率」からの出題である。

第 1-3-5 図 中小企業の海外展開比率



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(2021 年版 中小企業白書 p. I -151)

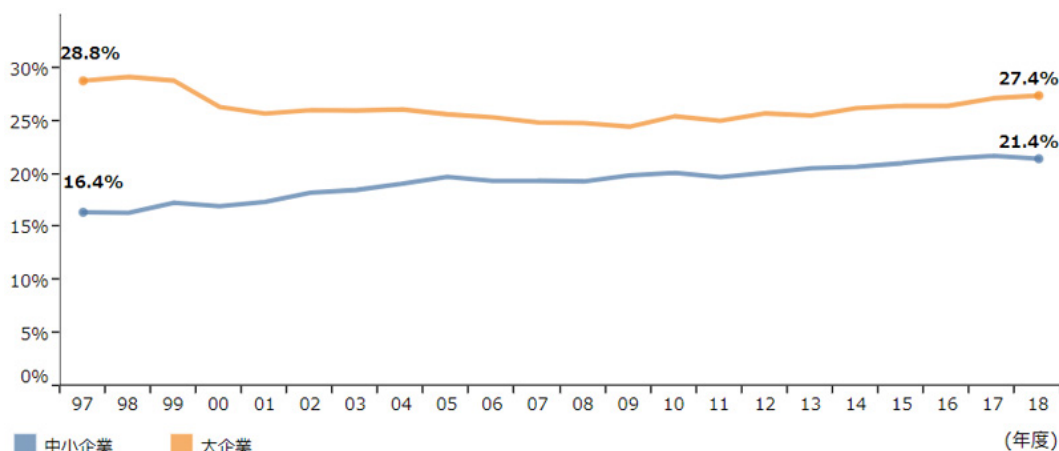
直接投資を行う企業割合は、1997 年度の 8.6%から 2018 年度の 15.0%まで「増加」(空欄 A に該当) 傾向にある。直接輸出を行う企業割合も、1997 年度の 16.4%から 2018 年度の 21.4%まで「増加」(空欄 B に該当) 傾向にある。直接投資企業割合は直接輸出企業割合を一貫して「下回っている」(空欄 C に該当)。

よって、イが正解である。

(設問 2)

白書 p.Ⅱ-149、第 2-1-121 図「企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移」からの出題である。

第 2-1-121 図 企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

(2021 年版 中小企業白書 p.Ⅱ-149)

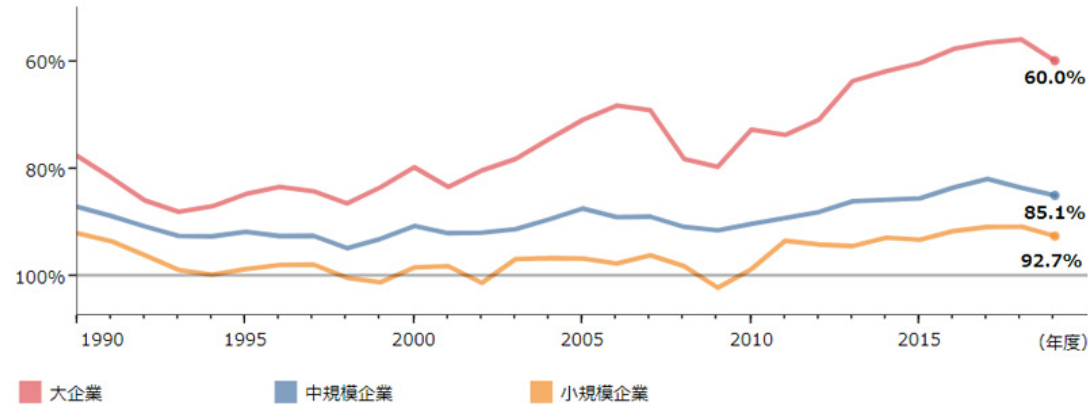
大企業の直接輸出企業割合は、1997 年度から 2018 年度にかけて 24～30%の間で推移している。一方、中小企業の直接輸出企業割合は、1997 年度から 2018 年度にかけて 16～22%の間で推移している。大企業が中小企業を一貫して「上回って」(空欄 D に該当) いる。大企業と中小企業の差は、1997 年度では 12.4 ポイントあったが、2018 年度では 6.0 ポイントとなり「縮小傾向にある」(空欄 E に該当)。

よって、ウが正解である。

第9問

白書 p.Ⅱ-7、第 2-1-5 図「損益分岐点比率の推移（企業規模別）」からの出題である。

第 2-1-5 図 損益分岐点比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.固定費＝人件費＋減価償却費＋営業外費用－営業外収益、変動費＝売上高－経常利益－固定費、損益分岐点売上高＝固定費÷(1－変動費÷売上高)、損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高。

(2021年版 中小企業白書 p.Ⅱ-7)

1990年度、2019年度それぞれの大企業、中規模企業、小規模企業の損益分岐点比率と、大企業と中規模企業との差、大企業と小規模企業との差を下表にまとめた。

	大企業	中規模企業	小規模企業	中規模企業－大企業	小規模企業－大企業
1990年度	77.7%	87.2%	92.1%	9.5	14.4
2019年度	60.0%	85.1%	92.7%	25.1	32.7

大企業と中規模企業の差は、9.5ポイントから25.1ポイントに拡大し、大企業と小規模企業の差も14.4ポイントから32.7ポイントに拡大している。

損益分岐点比率は、売上高が現在の何%以下の水準になると赤字になるかを表す指標であり、売上高の減少に対する耐性を示す。小さいほうが赤字になりにくく好ましい。

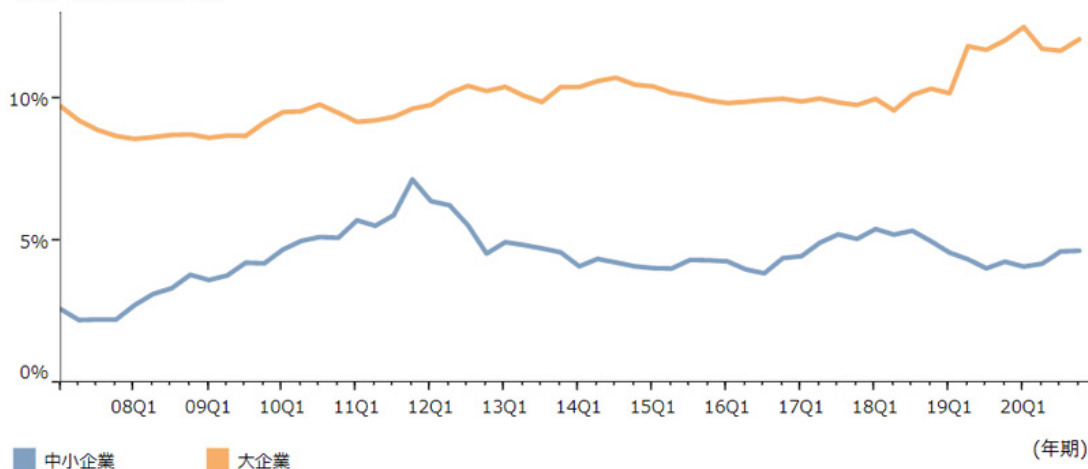
よって、ウが正解である。

第10問

白書 p. I-23、第 1-1-25 図「企業規模別ソフトウェア投資比率の推移」からの出題である。

第 1-1-25 図 企業規模別ソフトウェア投資比率の推移

(後方 4 四半期移動平均)



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

3.ソフトウェア投資比率は、ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。

(2021年版 中小企業白書 p. I-23)

大企業のソフトウェア投資比率は、2013年第1四半期の10.4%から2018年ごろまでは横ばい傾向であったが、その後上昇し2020年第4四半期は12.1%となった。一方、中小企業のソフトウェア投資比率は、2013年第1四半期の4.9%から2020年第4四半期の4.6%へ推移し、横ばい傾向である。

よって、イが正解である。

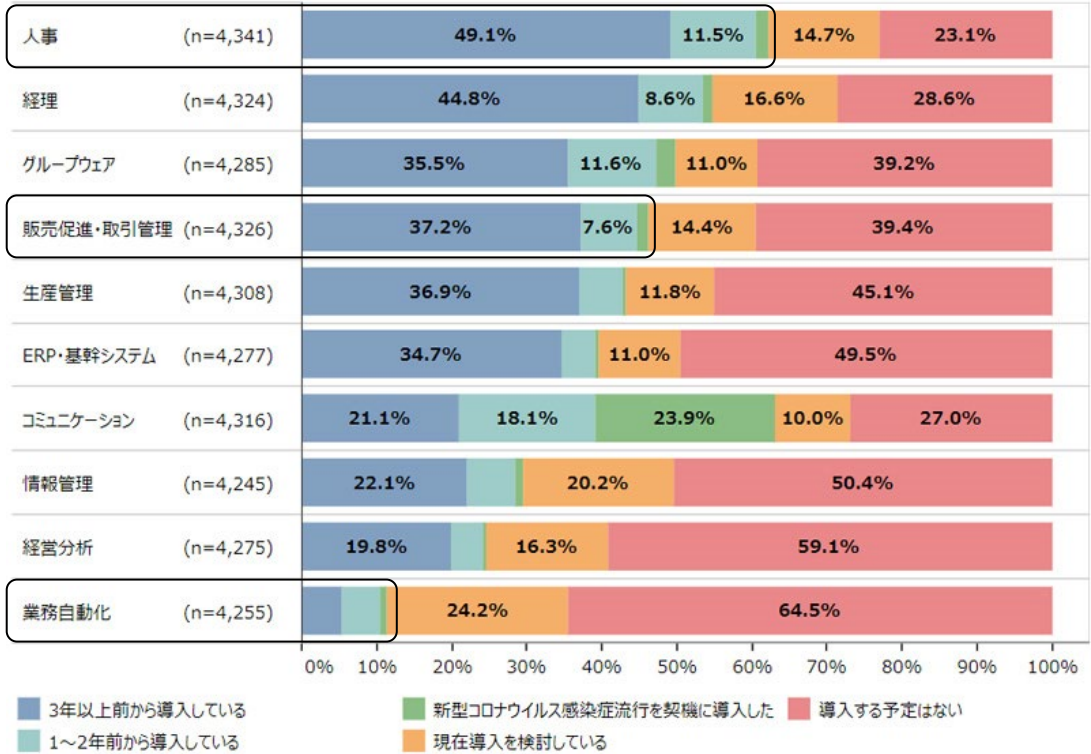
第11問

中小企業のデジタル化に関する出題である。

(設問 1)

白書 p.Ⅱ-190、第 2-2-12 図「IT ツール・システムの導入状況（ツール別）」からの出題である。

第 2-2-12 図 IT ツール・システムの導入状況（ツール別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

(注)「人事」とは、勤怠管理・給与計算、人事労務管理システムなどを指す。「経理」とは、経費精算やクラウド会計などを指す。「グループウェア」とは、Microsoft 365やサイボウズグループウェアなどを指す。「販売促進・取引管理」とは、ECサイトの構築や顧客管理システム(CRM)、営業管理システム(SFA)、POSシステムなどを指す。「生産管理」とは、CADシステムや工程管理システムなどを指す。「コミュニケーション」とは、ビジネスチャットやウェブ会議システム、SNSなどを指す。「情報管理」とは、オンラインストレージなどを指す。「経営分析」とは、BIツールによるデータの収集・分析・加工などを指す。「業務自動化」とは、RPAなどを指す。

(2021 年版 中小企業白書 p.Ⅱ-190)

a：業務自動化の導入済みの回答企業の割合は「3年以上前から導入している」5.3%＋「1～2年前から導入している」5.2%＋「新型コロナウイルス感染症流行を契機に導入した」0.9%で合計 11.4%である。b：人事を同様に計算すると 49.1%＋11.5%＋1.6%＝62.2%となる。c：販売促進・取引管理も同様に計算すると 37.2%＋7.6%＋1.4%＝46.2%である。高いものから並べると、b：人事－c：販売促進・取引管理－a：業務自動化となる。

よって、エが正解である。

中
小

(設問 2)

白書 p.Ⅱ-223、第 2-2-35 図「デジタル化推進に向けた課題（業種別）」からの出題である。同図表から「全産業」のみを抜き出して下表にまとめた。

デジタル化推進に向けた課題

	全産業
アナログな文化・価値観が定着している	46.4%
明確な目的・目標が定まっていない	40.2%
組織の IT リテラシーが不足している	39.8%
長年の取引慣行に妨げられている	28.2%
資金不足	20.8%
活用したい IT ツールが無い	10.5%
部門間の対立がある	3.8%
その他	4.6%

(2021 年版 中小企業白書 p.Ⅱ-223 から作成)

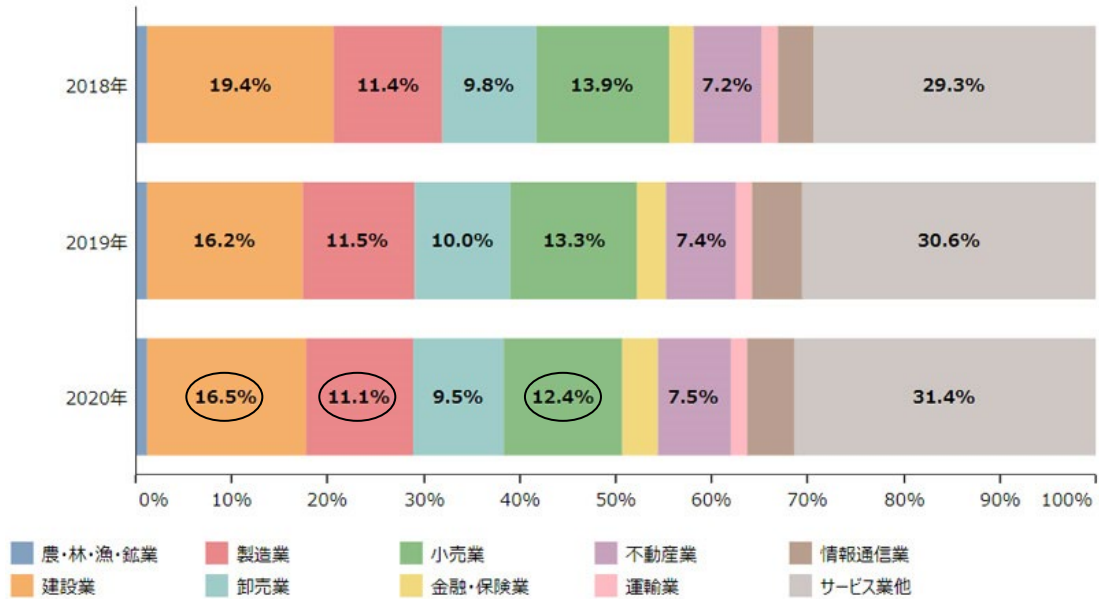
上表をもとに問題文に当てはめると、「組織の IT リテラシーが不足している」（空欄 A に該当）を挙げる回答企業割合（39.8%）が、「資金不足」（空欄 B に該当）（20.8%）を上回り、「アナログな文化・価値観が定着している」（空欄 C に該当）（46.4%）を下回っている、となる。なお、上表の調査は複数回答のため合計が 100%とならない。

よって、オが正解である。

第12問

白書 p.Ⅱ-298、第 2-3-1 図「休廃業・解散企業の業種構成比」からの出題である。

第 2-3-1 図 休廃業・解散企業の業種構成比



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

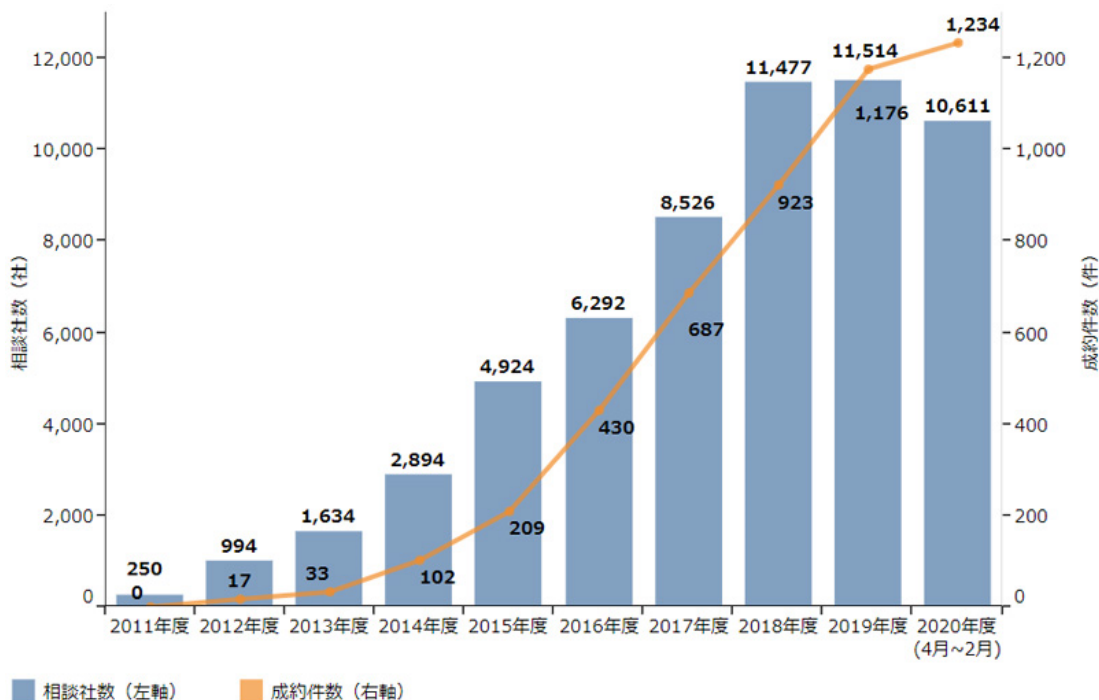
(2021 年版 中小企業白書 p.Ⅱ-298)

2020 年の休廃業・解散企業の業種構成比は、建設業 16.5%、製造業 11.1%、小売業 12.4%である。
高いものから並べると、b：建設業－a：小売業－c：製造業となる。
よって、ウが正解である。

第13問

白書 p.Ⅱ-359、第 2-3-52 図「事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移」からの出題である。

第 2-3-52 図 事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移



資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ

(注)1.事業引継ぎ支援センターは、2011 年度に 7 か所設置され、2013 年度：10 か所（累計）、2014 年度：16 か所（累計）、2015 年度：46 か所（累計）、2016 年度：47 か所（累計）となり、2017年度に現在の48か所の体制となった。
2.2020年度は2020年4月から2021年2月末までの中間集計値である。

（2021 年版 中小企業白書 p.Ⅱ-359）

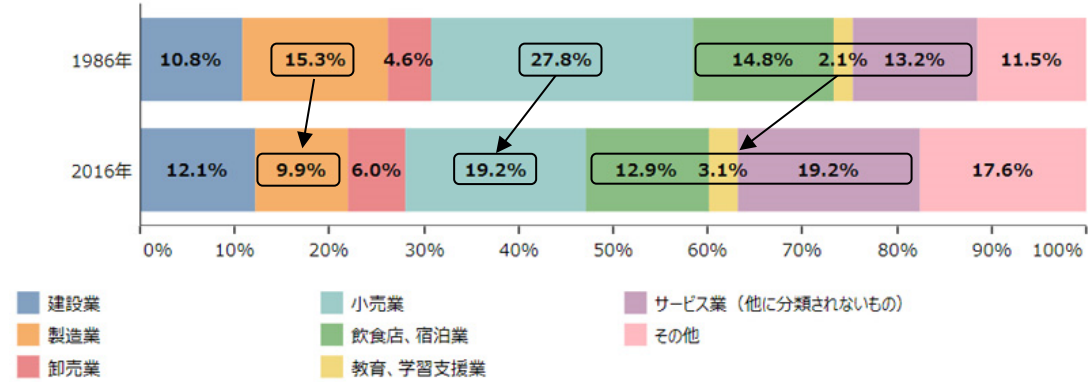
相談社数は 2011 年度の 250 社から 2019 年度の 11,514 社へ増加傾向で推移している。成約件数も 2011 年度の 0 件から 2019 年度の 1,176 件へ増加傾向で推移している。

よって、エが正解である。

第14問

2021 年版小規模企業白書（以下、特に発行年度の記載がない場合は 2021 年版を指す）p.Ⅱ-3、第 2-1-1 図「小規模事業所の業種別構成比の変化」からの出題である。

第 2-1-1 図 小規模事業所の業種別構成比の変化



資料：総務省「昭和61年事業所統計調査」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1. 「小規模事業所」については、1986年は従業員数1～19人(卸売業、小売業、サービス業については1～4人)の事業所について集計し、2016年は従業員数20人以下(卸売業、小売業、サービス業は5人以下)で集計しており、中小企業基本法に定められた小規模企業者の基準「常用雇用者数20人以下(卸売業、小売業、サービス業は5人以下)」とは異なる。

2. 産業分類は2002年3月改定のものに従っている。1986年と2016年の産業分類については産業分類を小分類レベルで共通分類(中分類ベース)にくり直した。

3. 1986年、2016年それぞれ「複合サービス事業」については、集計から除いている。

(2021 年版 小規模企業白書 p.Ⅱ-3)

2016 年の構成比を 1986 年と比べると、製造業は 15.3%から 9.9%に「減少」(空欄 A に該当)し、小売業も 27.8%から 19.2%に「減少」(空欄 B に該当)している。飲食店・宿泊業と教育・学習支援業、サービス業（他に分類されないもの）を合わせたサービス業全体では、1986 年の 30.1% (14.8% + 2.1% + 13.2%) から 2016 年は 35.2% (12.9% + 3.1% + 19.2%) に「増加」(空欄 C に該当)している。

よって、アが正解である。

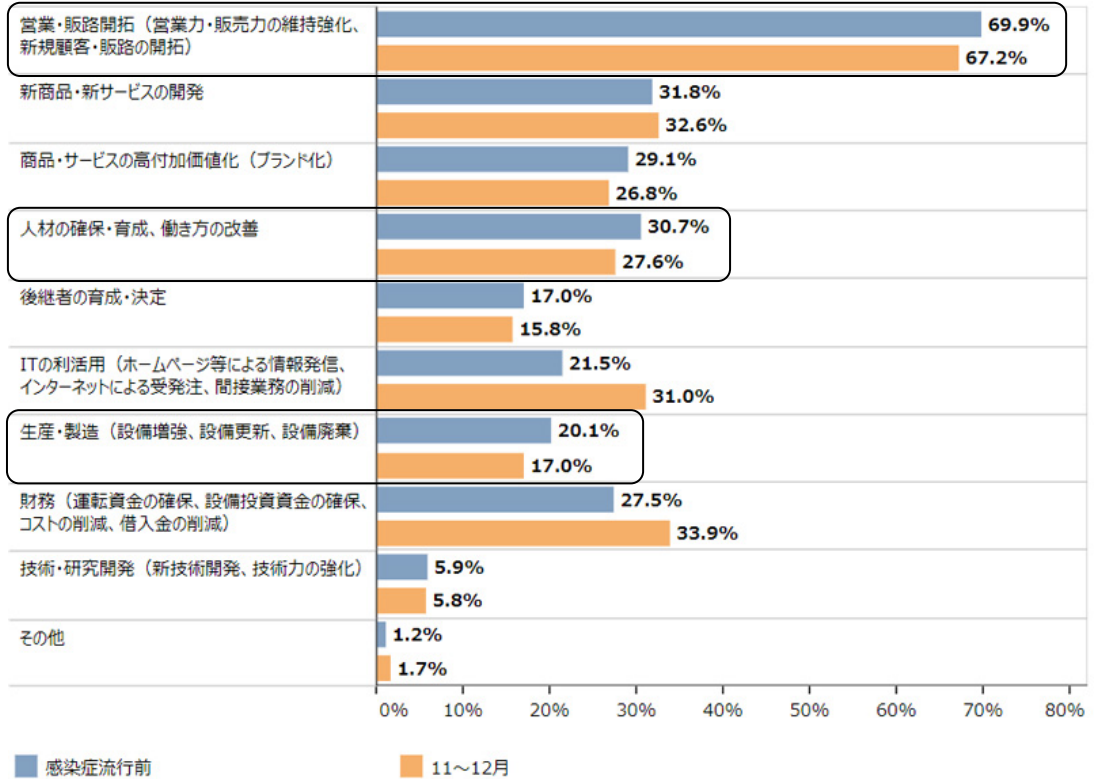
第15問

小規模企業の経営課題やブランド化に関する出題である。

(設問 1)

小規模企業白書 p.Ⅱ-165、第 2-3-17 図「小規模事業者が考える自社の経営課題」からの出題である。

第 2-3-17 図 小規模事業者が考える自社の経営課題



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

(注)1.自社の経営課題について、三つまで確認している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.回答数(n)は、6,139。

(2021年版 小規模企業白書 p.Ⅱ-165)

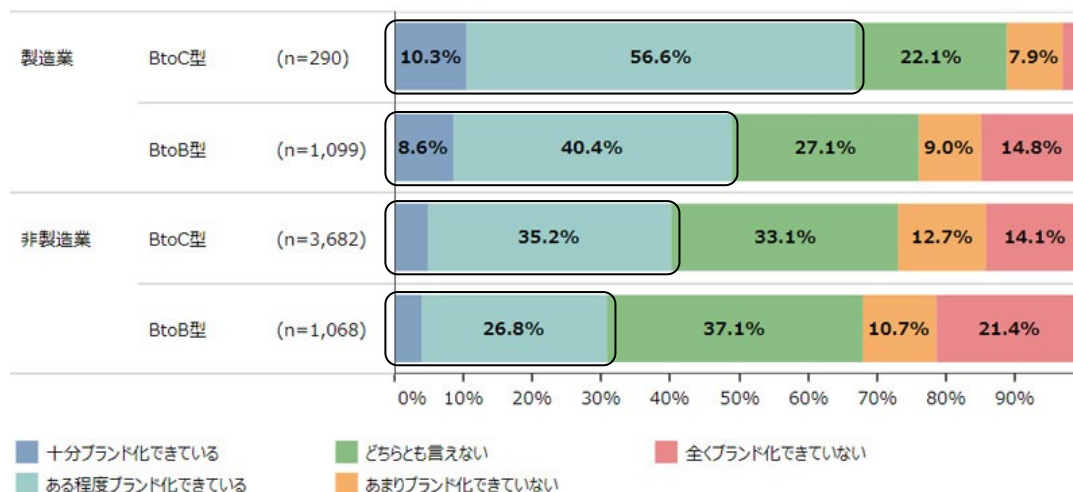
ここでは、調査時点「11～12月」の回答割合をもとに解説する。a:「営業・販路開拓（営業力・販売力の維持強化、新規顧客・販路の開拓）」は 67.2%、b:「人材の確保・育成、働き方の改善」は 27.6%、c:「生産・製造（設備増強、設備更新、設備廃棄）」は 17.0%である。高いものから並べると、a:「営業・販路開拓（営業力・販売力の維持強化、新規顧客・販路の開拓）」－b:「人材の確保・育成、働き方の改善」－c:「生産・製造（設備増強、設備更新、設備廃棄）」となる。なお、「感染症流行前」の回答割合をもとに解答しても正解肢は同じである。

よって、アが正解である。

(設問 2)

小規模企業白書 p.Ⅱ-124、第 2-2-37 図「業種別、顧客属性別、ブランド化に対する自己評価」からの出題である。

第 2-2-37 図 業種別、顧客属性別、ブランド化に対する自己評価



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

(2021 年版 小規模企業白書 p.Ⅱ-124)

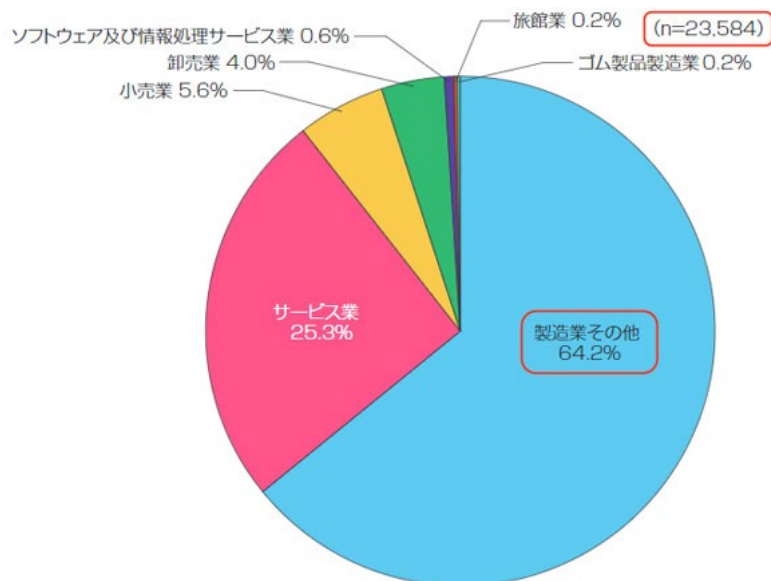
「十分ブランド化できている」と「ある程度ブランド化できている」を足した割合を見ると、製造業 B to C 型は 66.9% (10.3%+56.6%)、製造業 B to B 型は 49.0% (8.6%+40.4%)、非製造業 B to C 型は 40.1% (4.9%+35.2%)、非製造業 B to B 型は 30.8% (4.0%+26.8%) となる。製造業と非製造業では「製造業」(空欄 A に該当) のほうが割合は高く、B to C 型と B to B 型では「B to C 型」(空欄 B に該当) のほうが割合は高い。

よって、イが正解である。

第16問

2021年版ものづくり白書 p.23、図 121-4 「『事業継続力強化計画認定制度』における経済産業大臣による認定状況」からの出題である。

図 121-4 「事業継続力強化計画認定制度」における経済産業大臣による認定状況



資料：経済産業省「事業継続力強化計画認定制度」における、2019年7月から2021年2月までの認定状況

(2021年版 ものづくり白書 p.23)

事業継続力強化計画の認定を受けた業種は、多い順に「製造業その他」64.2%、「サービス業」25.3%、「小売業」5.6%、と続く。サービス業の認定状況は、小売業を上回り、製造業その他を下回っている。

よって、オが正解である。

第17問

白書第2部第1章第2節第4項「関心の高まる多様な資金調達手段」からの出題である。

ア ○：正しい。白書 p.Ⅱ-81 に同様の記述がある。

イ ○：正しい。白書 p.Ⅱ-62 に同様の記述がある。

ウ ○：正しい。白書 p.Ⅱ-75 に同様の記述がある。クラウドファンディングには他に「寄付型」「購入型」「株式型」がある。

エ ×：白書 p.Ⅱ-65 では、資本性劣後ローンの特徴として、期限一括償還、業績連動型金利、劣後性の3つを挙げている。固定金利ではなく業績連動型の金利とすることで、拡大した事業や再生中の事業の業績が軌道に乗るまでの間、金利負担を抑えられる。ただし、好業績の際は通常の融資と比較して高い金利を支払う必要があることが多い。

よって、エが正解である。

【中小企業政策】

第18問

中小企業基本法についての出題である。(設問 1)(設問 2)ともに確実に正解したい。

(設問 1)

中小企業基本法の中小企業者の範囲(定義)についての出題である。本問は基本事項が問われており、必ず正解しなくてはならない問題である。

下記に中小企業者の定義を掲載する。

業種分類	定義(基準)
製造業その他 (建設業、運輸業など)	資本金 3 億円以下または 従業員数 300 人以下
卸売業	資本金 1 億円以下または 従業員数 100 人以下
小売業、飲食店	資本金 5 千万円以下または 従業員数 50 人以下
サービス業	資本金 5 千万円以下または 従業員数 100 人以下

- a ○: 正しい。中小企業者の定義では「製造業その他」で判定する。従業員基準は満たしていないが、資本金基準を満たしており、中小企業者の範囲に含まれる。なお、中小企業者の判定においては、資本金基準、従業員基準のどちらかの条件が満たされていれば、中小企業者に該当する。
- b ×: 中小企業者の定義では「サービス業」で判定する。中小企業者の定義では、資本金基準、従業員基準をともに満たしておらず、中小企業者の範囲に含まれない。
- よって、a = 「正」、b = 「誤」となり、イが正解である。

(設問 2)

中小企業基本法の小規模企業者の範囲(定義)についての出題である。本問は基本事項が問われており、必ず正解しなくてはならない問題である。

下記に、小規模企業者の定義を掲載する。

業種分類	定義(基準)
製造業その他	従業員数 20 人以下
商業(卸売業、小売業、飲食店)・サービス業	従業員数 5 人以下

- a ×: 小規模企業者の定義では「製造業その他」で判定する。従業員基準を満たしていないので、小規模企業者の範囲に含まれない。なお、小規模企業者の判定においては、資本金は一切考慮しなくてよいことに注意すること(以下同じ)。
- b ×: 小規模企業者の定義では「商業・サービス業」で判定する。従業員基準を満たしていないので、小規模企業者の範囲に含まれない。
- よって、a = 「誤」、b = 「誤」となり、エが正解である。

(設問 3)

中小企業基本法の基本方針についての出題である。最近では令和 3 年度第 20 問(設問 2)、令和元年度第 13 問(設問 2)、平成 25 年度第 17 問で出題されている。通常であれば基本事項が問われるので必ず正解すべき問題であったが、今回は条文の細かな事項が問われており、正解が難しい問題であったといえる。

中小企業基本法の基本方針の条文を見ると、以下のとおりである。

＜中小企業基本法第5条（基本方針）＞

政府は、次に掲げる基本方針に基づき、中小企業に関する施策を講ずるものとする。

- 一 中小企業者の経営の革新及び創業の促進並びに創造的な事業活動の促進を図ること。
- 二 中小企業の経営資源の確保の円滑化を図ること、中小企業に関する取引の適正化を図ること等により、中小企業の経営基盤の強化を図ること。
- 三 経済的社会的環境の変化に即応し、中小企業の経営の安定を図ること、事業の転換の円滑化を図ること等により、その変化への適応の円滑化を図ること。
- 四 中小企業に対する資金の供給の円滑化及び中小企業の自己資本の充実を図ること。

ア ○：正しい。中小企業基本法第5条3号に該当する。

イ ○：正しい。中小企業基本法第5条1号に該当する。

ウ ×：中小企業基本法の基本方針に該当しない。なお、中小企業基本法第8条（小規模企業に対する中小企業施策の方針）1号において、「小規模企業が地域における経済の安定並びに地域住民の生活の向上及び交流の促進に寄与するという重要な意義を有することを踏まえ、適切かつ十分な経営資源の確保を通じて地域における小規模企業の持続的な事業活動を可能とするとともに、地域の多様な主体との連携の推進によって地域における多様な需要に応じた事業活動の活性化を図ること。」と規定されている。中小企業基本法第8条については、令和2年度第14問（設問3）で出題されたことがある。

エ ○：正しい。中小企業基本法第5条2号に該当する。

よって、ウが正解である。

第19問

「中小企業向け賃上げ促進税制」についての出題である。本試験では、従前の「所得拡大促進税制」を含めて令和4年度が初出題である。「中小企業向け賃上げ促進税制」は令和4年度の税制改正によって従前の「所得拡大促進税制」を改正した制度であり、従業員への給与等の支給額を増加させた場合、増加額の一部を法人税等から税額控除できる。

＜制度概要＞

- ・適用対象：青色申告を行う中小企業者等（資本金1億円以下の法人等）や個人事業主
- ・適用期間：令和4年4月1日から令和6年3月31日までの間に開始する各事業年度（個人事業主は、令和5年から令和6年までの各年が対象）
- ・必須要件：①②のどちらかの要件を満たすこと
 - ① 雇用者全体の給与等支給額が前年度比で2.5%以上増加 ⇒ 30%税額控除※
 - ② 雇用者全体の給与等支給額が前年度比で1.5%以上増加 ⇒ 15%税額控除※
- ・追加要件：以下の要件を満たせば、上記の必須要件に税額控除が上乗せされる
 - 教育訓練費が前年度比で10%以上増加 ⇒ +10%税額控除※

※税額控除上限：法人税額または所得税額の20%

ア ○：正しい。教育訓練費を前年度比で10%以上増加させた企業は、必須要件で適用となった税額控除率からさらに10%上乗せされる。

イ ×：このような要件はない。

ウ ×：このような要件はない。

エ ×：このような要件はない。

よって、アが正解である。

第20問

経営革新支援事業についての出題である。経営革新計画については、本試験では毎年のように問われている重要論点であるが、今回は承認要件の具体的内容が問われた。基本事項が問われており、多くの受験生が正解できる問題といえる。

(設問 1)

経営革新計画の承認要件については、過去に何度も問われている論点であり、確実に正解する必要がある。

経営革新計画が承認されるためには、経営目標の指標として、3 から 5 年（空欄 A に該当）の事業期間において付加価値額または従業員一人当たりの付加価値額が年率 3%以上伸び、かつ給与支給総額（空欄 B に該当）が年率 1.5%以上伸びる計画となっていることが要件となっている。表にまとめると、以下のとおりである。

事業期間終了時	「付加価値額」または 「従業員 1 人当たりの付加価値額」の伸び率 (年率 3%以上)	「給与支給総額」の 伸び率※ (年率 1.5%以上)
3 年計画の場合	9%以上	4.5%以上
4 年計画の場合	12%以上	6%以上
5 年計画の場合	15%以上	7.5%以上

※「給与支給総額」の伸び率は「加価値額または従業員一人当たりの付加価値額」の伸び率の半分と覚えておけばよい。

よって、空欄 A には「3 から 5 年」、空欄 B には「給与支給総額」が入り、エが正解である。

(設問 2)

経営革新計画の承認要件の一つである「付加価値額」についての出題である。本問についても基本事項が問われており、確実に正解する必要がある。承認要件である付加価値額と給与支給総額は以下の算式で計算する。

- ・付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費
- ・給与支給総額＝役員報酬＋給料＋賃金＋賞与＋各種手当※

※「各種手当」には、残業手当、休日手当、家族（扶養）手当、住宅手当等を含み、給与所得とされない手当（退職手当等）および福利厚生費は含まない。

よって、ウが正解である。

第21問

下請代金支払遅延等防止法についての出題である。令和 2 年度第 16 問、平成 30 年度第 18 問、平成 28 年度第 15 問、平成 27 年度第 22 問など過去頻繁に出題実績がある。問われている事項はいずれも基本事項であり、確実に正解したい。

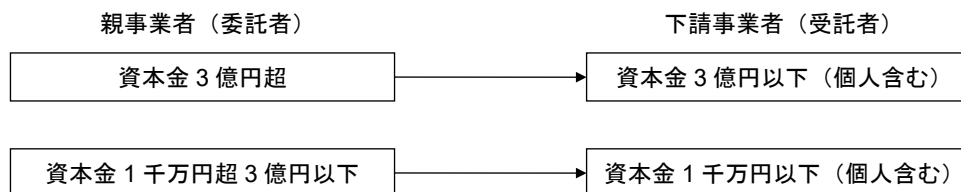
(設問 1)

下請代金支払遅延等防止法の適用範囲についての出題である。過去頻繁に出題実績がある基本事項であり、確実に正解する必要がある。

まず、解答の手順として最初に、(1)「物品の製造・修理委託および政令で定める情報成果物作成・役務提供委託」か、(2)「(1)以外の情報成果物作成・役務提供委託」かを見極めなければなら

ない。本設問では物品の製造委託および修理委託となっているので、(1)に該当することがわかる。(1)に該当する場合、下記の図表の範囲に委託者（親事業者）と受託者（下請事業者）が含まれるかを判断する。

(1) 物品の製造・修理委託および政令で定める情報成果物作成・役務提供委託の場合の対象者



- ア ×：委託者の資本金が 1 千万円以下（500 万円）であるので、親事業者の範囲に含まれない。したがって、同法の適用はない。
- イ ×：委託者の資本金が 1 千万円以下（500 万円）であるので、親事業者の範囲に含まれない。したがって、同法の適用はない。
- ウ ○：正しい。委託者の資本金が 1 千万円超 3 億円以下（1,500 万円）であり、受託者の資本金が 1 千万円以下（1,000 万円）である。したがって、法の定める適用範囲に含まれ、同法が適用される。
- エ ×：委託者の資本金が 1 千万円超 3 億円以下（2,000 万円）であり、受託者の資本金は 1 千万円超（1,500 万円）である。したがって、同法の適用はない。
- オ ×：委託者の資本金が 1 千万円超 3 億円以下（1 億円）であり、受託者の資本金は 1 千万円超（3,000 万円）である。したがって、同法の適用はない。
- よって、ウが正解である。

(設問 2)

親事業者の義務についての出題である。基本事項であり、確実に正解する必要がある。親事業者の義務として、下記の 4 つについて必ず押さえていただきたい。

- 1) 発注書面の交付義務
- 2) 下請取引の内容を記録した書類の作成、保存義務
- 3) 下請代金の支払期日を定める義務
- 4) 遅延利息の支払義務

- a ×：下請代金の支払期日について、給付を受領した日（役務の提供を受けた日）から 60 日以内で、かつできる限り短い期間内に定める義務がある。
- b ○：正しい。支払期日までに支払わなかった場合は、給付を受領した日（役務の提供を受けた日）の 60 日後から、支払を行った日までの日数に、年率 14.6% を乗じた金額を「遅延利息」として支払う義務がある。
- よって、a＝「誤」、b＝「正」となり、ウが正解である。

第22問

「小規模事業者持続化補助金（一般型）」についての出題である。本試験では令和 3 年度第 25 問、令和元年度第 17 問で出題されている。今回は基本事項が問われており、確実に正解する必要がある。「小規模事業者持続化補助金」は、小規模事業者が経営計画を作成し、その計画に沿って行う販路開拓の取組等を支援する補助金であり、販路開拓や生産性向上に取り組む費用等を補助する。この補助金の対象

となる者は、以下のとおりである。

＜対象者＞

常時使用する従業員が 20 人（商業・サービス業（宿泊業・娯楽業を除く）の場合は 5 人）以下の法人・個人事業主

ア ×：「卸売業」は、上記対象者の「商業・サービス業（宿泊業・娯楽業を除く）」で判定する。そうすると、従業員が 5 人を超えるため、当該補助金の対象者とはならない。

イ ×：「小売業」は、上記対象者の「商業・サービス業（宿泊業・娯楽業を除く）」で判定する。そうすると、従業員が 5 人を超えるため、当該補助金の対象者とはならない。

ウ ×：「サービス業（宿泊業・娯楽業を除く）」は、上記対象者の「商業・サービス業（宿泊業・娯楽業を除く）」で判定する。そうすると、従業員が 5 人を超えるため、当該補助金の対象者とはならない。なお、宿泊業・娯楽業は従業員 20 人以下であれば当該補助金の対象となる。中小企業基本法の小規模企業者の定義とは異なることに注意すること。

エ ○：正しい。「製造業」で従業員 20 人以下であるので、当該補助金の対象となる。

よって、エが正解である。

第23問

「中小企業倒産防止共済制度（経営セーフティ共済）」は、中小企業倒産防止共済法に基づき、中小企業の連鎖倒産防止と経営安定を目的として（独）中小企業基盤整備機構が運営する共済制度である。直近 5 年間は令和元年度第 19 問、平成 29 年度第 22 問で出題されている。基本事項が問われており、確実に正解したい。

（設問 1）

加入対象についての出題である。加入対象者は、「1 年以上継続して事業を行っている中小企業者」である。

ア ×：継続して事業を行っている期間が 1 年未満であるので、加入対象とはならない。

イ ×：継続して事業を行っている期間が 1 年未満であるので、加入対象とはならない。

ウ ○：正しい。上記解説を参照。

エ ×：これから新規開業する者はそもそも事業を行っていないので、加入対象とはならない。

よって、ウが正解である。

（設問 2）

制度内容についての出題である。中小企業倒産防止共済制度の共済金の貸付けの特徴が「無担保・無保証人・無利子」であることが理解できていれば、正解できる問題である。確実に正解したい。

ア ○：正しい。中小企業倒産防止共済制度の共済金の貸付けの特徴の一つである。

イ ×：貸付けを受けた共済金の 10 分の 1 に相当する額が納付した掛金から控除される。貸付けが無利子であることは正しい。

ウ ×：償還期間は貸付け額に応じて 5 年～7 年（うち据置期間 6 か月）の毎月均等分割償還である。

エ ×：取引先企業が倒産し、売掛金や受取手形などの回収が困難となった場合、この回収困難額と、積み立てた掛金総額の 10 倍 のいずれか少ない額（貸付限度額 8,000 万円）の貸付けを受けることができる。

よって、アが正解である。

第24問

中小企業等経営強化法の経営力向上計画についての出題である。令和 2 年度第 21 問、令和元年度第 23 問、平成 30 年度第 16 問（設問 1）、平成 29 年度第 15 問で出題実績がある。基本事項が問われており、確実に正解したい。

中小企業等の生産性を高めるための政策的な枠組みである「中小企業等経営強化法」は平成 28 年 7 月に施行された。そして、本法では、生産性向上策（営業活動、財務、人材育成、IT 投資等）を業種毎に「事業分野別指針」として策定している。令和 4 年 3 月までに製造業のほか、卸・小売、外食・中食、旅館業、医療、介護、建設など 21 分野で策定済みである。

そして、事業者は事業分野別指針に沿って、「経営力向上計画」を作成し、国の認定を受けることができる。認定事業者は、税制や金融支援等の措置を受けることができる。

ア ×：同法では、企業規模別に「経営力向上計画」は策定しない。

イ ○：正しい。上記の解説参照。

ウ ×：同法では、企業規模別に「経営力向上計画」は策定しない。

エ ×：同法では、「販路開拓の方向性」ではなく、「生産性向上策」を業種ごとに「事業分野別指針」として策定している。

よって、イが正解である。

第25問

中小企業税制のうち、交際費等の損金算入の特例についての出題である。基本事項が問われており、2 問とも正解できる問題といえる。交際費等の損金算入の特例は、資本金または出資金の額が 1 億円以下の法人（空欄 A に該当）であれば、

① 支出した交際費等のうち 800 万円までの全額（空欄 B に該当）

② 支出した接待飲食費の 50%（空欄 C に該当）（支出する接待飲食費の上限はない（空欄 D に該当））

のどちらかを選択して、損金算入することができる措置である（令和 6 年 3 月 31 日までの時限措置）。ただし、資本金または出資金の額が 1 億円以下の法人であっても、大法人（資本金等が 5 億円以上の法人）の 100% 子会社等は対象外となる。

（設問 1）

上記の解説参照。

よって、空欄 A には「1 億円以下の法人」、空欄 B には「800 万円までの全額」が入り、ウが正解である。

（設問 2）

上記の解説参照。

よって、空欄 C には「50%」、空欄 D には「支出する接待飲食費の上限はありません」が入り、イが正解である。

第26問

「女性、若者／シニア起業家支援資金」は、女性（年齢制限なし）、若者（35 歳未満）、高齢者（55 歳以上）のうち新規開業しておおむね 7 年以内の者を優遇金利で支援する融資制度であり、日本政策金融公庫が実施している。平成 27 年度第 19 問、平成 25 年度第 22 問、平成 21 年度第 29 問で出題されている。

ア ×：男性（若者）の場合、35 歳未満で新規開業しておおむね 7 年以内の者が対象者となる。したがって、40 歳の男性は年齢要件を満たさない。

イ ○：正しい。女性の場合、新規開業しておおむね 7 年以内の者であれば、年齢に関係なく対象者となる。

ウ ×：女性の場合、年齢は関係ないが、新規開業して 10 年経過していることから、「新規開業しておおむね 7 年以内」の範囲から逸脱している。

エ ×：男性（シニア）の場合、55 歳以上で新規開業しておおむね 7 年以内の者が対象者となる。

70 歳の男性は、年齢要件は満たしているが、新規開業して 15 年経過していることから、「新規開業しておおむね 7 年以内」の範囲から逸脱している。

よって、イが正解である。

第27問

「JAPAN ブランド育成支援等事業」は、本試験では、令和元年度第 16 問、平成 29 年度第 21 問、平成 27 年度第 16 問、平成 25 年度第 24 問、平成 20 年度第 17 問、平成 19 年度第 21 問、平成 17 年度第 24 問で出題実績がある。ただし、当該制度は令和 2 年度に大幅な改正があったため、過去問は参考にできず、実質的に初出題と言っても過言ではない。

（設問 1）

事業概要についての出題である。令和 2 年度の改正点の基本が問われており、改正情報をチェックしていた受験生であれば正解できる問題である。

ア ×：このような要件はない。

イ ×：ジェトロ（JETRO：日本貿易振興機構）が行っている「越境 EC 等利活用促進事業」のことである。

ウ ○：正しい。中小企業庁が選定した海外販路開拓等のプロフェッショナル事業者である「支援パートナー」が事業実施を支援している。「支援パートナー」の活用が「JAPAN ブランド育成支援等事業」の要件となっている。

エ ×：「JAPAN ブランド育成支援等事業」ではグリーン投資に関する特別枠はない。なお、令和 4 年度では「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（いわゆる「ものづくり補助金」）や「中小企業等事業再構築促進事業」でグリーン投資に関する特別枠がある。

よって、ウが正解である。

（設問 2）

支援内容についての出題である。細かな事項が問われており、正解は難しかったと言える。

ア ×：1 ～ 2 年目は 3 分の 2 補助になる。

イ ×：A 社単独で申請した場合の補助額の上限は 500 万円である。連携体として申請した場合でも 最大 4 社で 2,000 万円までの上限額となる。

ウ ×：支援期間は、最長 3 年である。

エ ○：正しい。複数者による連携体として共同で応募する場合、1 社ごとに 500 万円上限額を嵩上げし、最大 4 社で 2,000 万円までの上限額となる。

よって、エが正解である。

第28問

「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（いわゆる「ものづくり補助金」）についての出題である。改正前の制度も含めると、令和元年度第 15 問、平成 29 年度第 19 問、平成 27 年度第 28 問、平成 25 年度第 32 問で出題されている。「ものづくり補助金」は頻繁に改正があるが、今回は支援要件の基本的な内容が問われており、確実に正解したい。

「ものづくり補助金」は、生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行う中小企業・小規模事業者等の設備投資等を支援する補助金制度である。支援対象者は以下のとおりである。

＜支援対象者＞

以下の要件を満たす事業計画（3～5 年）を策定し実施する中小企業・小規模事業者等であること。

- ① 付加価値額の年率 3%以上向上
- ② 給与支給総額の年率 1.5%以上向上
- ③ 事業場内最低賃金を地域別最低賃金 30 円以上向上

ア ×：売上高の伸び率は要件に含まれていない。

イ ○：正しい。上記②に該当する。

ウ ×：「事業場内最低賃金を地域別最低賃金 30 円以上向上」が要件である。

エ ×：「付加価値額の年率 3%以上向上」が要件である。

よって、イが正解である。

第29問

「成長型中小企業等研究開発支援事業」についての出題である。令和 4 年度に「商業・サービス競争力強化連携支援事業（サビサボ事業）」と「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）」が統合され、「成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）」が創設された。ちなみに、旧「戦略的基盤技術高度化支援事業」は令和元年度第 22 問で出題されている。

「成長型中小企業等研究開発支援事業」は、中小企業が、大学・公設試等と連携して行う、ものづくり基盤技術およびサービスの高度化に向けた研究開発等の取り組みを最大 3 年間（空欄 A に該当）支援する補助金である。支援対象者は以下のとおりである。

- ・大学、公設試験研究機関、最終製品を生産する川下製造業者、自社以外の中小企業・小規模事業者など、2 者以上（空欄 B に該当）で共同体を組んでいること
- ・「中小企業の特定ものづくり基盤技術及びサービスの高度化等に関する指針」に基づき、特定ものづくり基盤技術（精密加工、表面処理、立体造形等の 12 技術分野）および IoT、AI 等の先端技術を活用した高度なサービスに関する研究開発や試作品開発等に取り組んでいること。

よって、空欄 A には「3 年間」、空欄 B には「2 者以上」が入り、ウが正解である。

第30問

「中小 PMI 支援メニュー」についての出題である。令和 4 年 3 月 17 日に公表された支援策であり、令和 4 年度が初出題である。「2022 年度版施策利用ガイドブック」にも記載がない施策であり、解答に悩んだ受験生も多いと思われる。

事業承継の手段としても期待される M&A について、マッチング等の M&A の成立に向けた従来の支援に加え、M&A によって引き継いだ事業の継続・成長に向けた統合やすり合わせ等の取組（PMI：Post Merger Integration）への支援に取り組むため、国は「中小 PMI 支援メニュー（正式名称：中小 M&A によって引き継いだ事業の継続・成長に向けた支援メニュー）」を策定した。

「中小 PMI 支援メニュー」の主なポイントとして 3 つある。

- ① 中小 PMI の「型」の提示、普及啓蒙
 - ・中小 PMI ガイドラインの策定
 - ・PMI に関するセミナーや研修等の実施

② PMI の実践機会の提供

- ・事業承継・引継ぎ補助金等による支援
- ・経営資源集約化税制による支援

③ PMI 支援を行う専門家の育成等

- ・士業等専門家との連携
- ・中小企業診断士に対するガイドライン理解促進の枠組み（試験、研修等）の導入

本問は上記のうち①にある「中小 PMI ガイドライン」にある用語集より出題されたと考えられる。本解説も同ガイドラインから作成した。

ア ×：「クロージング」のことである。同ガイドラインによれば、「クロージングとは、M&A における最終契約の決済のことをいい、株式譲渡、事業譲渡等に係る最終契約を締結した後、株式・財産の譲渡や譲渡代金（譲渡対価）の全部又は一部の支払を行う工程をいう」とある。

イ ○：正しい。同ガイドラインによれば、「一般的に PMI とは、M&A 成立後の一定期間内に行う経営統合作業をいう（狭義の PMI）。本ガイドラインでは、上記の PMI の前後の期間における取組の重要性を鑑み、狭義の PMI の「前（プレ）」、つまり M&A 成立前の取組と、狭義の PMI の「後（ポスト）」の継続的な取組を含めたプロセス全般（PMI プロセス）を、より広義の概念として（中小）PMI と定義している」とある。

ウ ×：「中小 M&A」のことである。同ガイドラインによれば、「中小 M&A とは、後継者不在等の中小企業（以下「譲渡側」という。）の事業を、廃業に伴う経営資源の散逸回避、生産性向上や創業促進等を目的として、M&A の手法により、社外の第三者である後継者（以下「譲受側」といい、本ガイドラインでは譲受側の候補者も含むことがある。）が引き継ぐ場合をいう」とある。

エ ×：「デュー・ディリジェンス」のことである。同ガイドラインによれば、「デュー・ディリジェンス（Due Diligence）とは、対象企業である譲渡側における各種のリスク等を精査するため、主に譲受側が FA（フィナンシャル・アドバイザー）、士業等専門家に依頼して実施する調査をいう」とある。

よって、イが正解である。

第31問

「経営力再構築伴走支援」についての出題である。本試験では令和 4 年度が初出題となる。「経営力再構築伴走支援」とは、経営環境の変化の度合いとスピードが高まり、かつ、不可逆的に変化する中で、中小企業・小規模事業者が柔軟に対応していくために、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築する支援のことである。そして、「伴走支援の在り方検討会」は令和 4 年 3 月 15 日に報告書（「中小企業伴走支援モデルの再構築について」。以下、「報告書」と略す）をまとめ、経営力再構築伴走支援を実施するに当たって踏まえるべき三要素を以下のとおり示した。

<経営力再構築伴走支援モデルの三要素>

要素 1：支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい。

要素 2：経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。

要素 3：具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。

簡単にまとめると、課題設定と経営者の腹落ちに重きを置いたのが「経営力再構築伴走支援モデル」といえる。

ア ○：正しい。上記の要素 3 に該当する。

イ ○：正しい。上記の要素 2 に該当する。

ウ ○：正しい。上記の要素 1 に該当する。

エ ×：「伴走支援の在り方検討会」の報告書によれば、「経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、課題設定を「入口」として課題解決を「出口」とするものである」と記載されている。

よって、エが正解である。