

Small and Medium Enterprise Management Consultant

中小企業診断士

2023 年度

第1次試験

試験実施日:

8月5日/8月6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. 27
3. 企業経営理論	P. 42
4. 運営管理	P. 79
5. 経営法務	P. 113
6. 経営情報システム	P. 130
7. 中小企業経営・中小企業政策	P. 163

※本書には、令和 5 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 5 年度の第 1 次試験が終了しました。8 月 8 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）。

	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 4 年度と 令和 5 年度の差異※1
経済	64.18	63.39	63.96	54.75	59.23	4.48
財務	61.31	57.04	64.14	55.33	56.68	1.35
経営	56.04	58.87	64.63	59.54	59.31	▲ 0.23
運営	63.43	54.58	61.18	59.68	54.50	▲ 5.18
法務	55.77	57.72	56.82	67.31	64.05	▲ 3.27
情報	66.01	67.51	54.61	58.17	56.74	▲ 1.44
中小	54.87	64.10	54.30	59.93	63.84	3.90
全体	60.01	60.36	60.09	59.32	59.15	▲ 0.17
合格率	30.2%	42.5%	36.4%	28.9%	？	

※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。

まず、全体（1 科目あたり）の平均点は 59.15 点で、令和 4 年度の 59.32 点よりも 0.17 点（7 科目換算すると 1.19 点）低下しました。とはいえ、ほんの僅かの差ですから、7 科目全体で見れば、令和 4 年度とほぼ変わらない難易度だったと考えられます。

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 4 年度）、①経営法務（1 位）、②中小企業経営・政策（2 位）、③企業経営理論（4 位）、④経済学・経済政策（7 位）、⑤経営情報システム（5 位）、⑥財務・会計（6 位）、⑦運営管理（3 位）、という順になります。1 次試験は、前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るという傾向があったのですが、令和 5 年度はそのような傾向が見られず、科目別の難易度も、おおむね、令和 4 年度と同じと考えられます。

平均点が最も高い経営法務（64.05 点）と、最も低い運営管理（54.50 点）の差は、9.55 点です。令和 4 年度は、平均点が最も高い経営法務（67.31 点）と、最も低い経済学・経済政策（54.75 点）の差が 12.56 点でしたから、科目ごとの難易度の差も、数字上は、令和 4 年度に比べて縮小しています。

以上をまとめると、令和 5 年度の 1 次試験は、おおむね、令和 4 年度と同等の難易度であり、科目ごとの難易度の差は、若干ですが改善された、と考えられます。

1	経済学・経済政策
---	----------

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

問題	解答	配点
第12問	ウ	4
第13問	エ	4
第14問	エ	4
第15問	オ	4
第16問	エ	4
第17問	エ	4
第18問	エ	4
第19問	イ	4
第20問	エ	4
第21問	ウ	4
第22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5年8月7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 59.2 点となっており、令和 4 年度の 54.7 点から 4.5 点の上昇である。

出題領域の構成は、マクロ経済学の問題数が多く、一昨年の令和 3 年度と同様の構成となっている。出題形式は令和 4 年度を踏襲したものとなった。5 択の問題は 17 問から 23 問へと増加した。

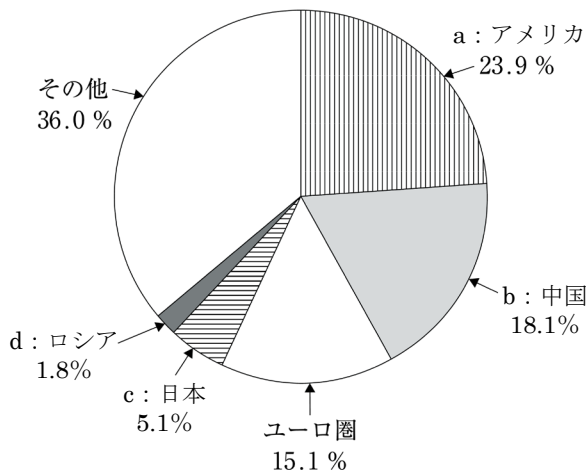
例年は A ランクの問題が多いマクロ経済学は、A ランクの問題が 1 題しかなく、本年は難易度が高かったように思われる。統計データに関する問題は、本年は 3 問であり例年よりも 1 題増加した。内閣府「世界経済の潮流 2022 年 I」、財務省ホームページ、日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」からの出題であった。第 4 問（国民経済計算）、第 5 問（物価指数の計算）、第 6 問（景気動向指数）、第 7 問（45 度線分析）、第 8 問（IS 曲線、LM 曲線）、第 9 問（為替レート）、第 10 問（マンデル＝フレミングモデル）は過去繰り返し出題されている論点である。論点としては目新しいものは少ないが、5 択問題が多く、判断に時間がかかり、対応が難しかったかもしれない。

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 12 問および第 13 問（余剰分析）、第 14 問（完全競争企業の費用構造）、第 16 問（需要の所得弾力性）、第 17 問（外部不経済）、第 18 問（モラルハザード）、第 19 問（費用逦減産業）、第 22 問（ゲーム理論）は過去繰り返し出題されている論点であった。例年よりもミクロ経済学に関しては対応が容易だったように思われる。

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

各国・地域の GDP（国内総生産）に関する問題である。



出所：内閣府『世界経済の潮流 2022 年 I』
2021 年時点、名目ベース

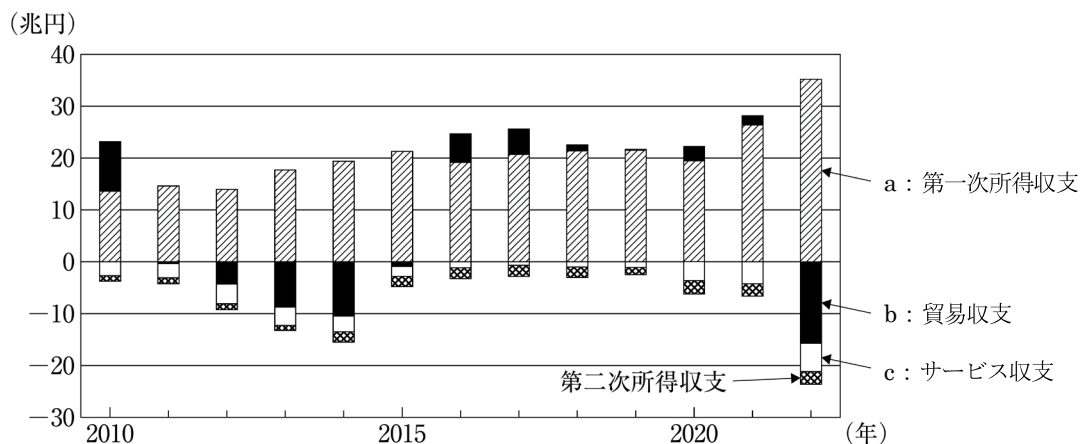
※解説の便宜上、一部加筆・修正。

名目 GDP（国内総生産）が大きい国は 1 位アメリカ（a に該当）、2 位中国（b に該当）、3 位日本（c に該当）、4 位ドイツ、5 位インドの順となっている。また、ロシア（d に該当）は 10 位である。

よって、a=アメリカ、b=中国、c=日本、d=ロシアとなり、アが正解である。

第2問

日本の経常収支の内訳の推移に関する問題である。経常収支は貿易・サービス収支（財の輸出入やサービス取引などの収支）、第一次所得収支（雇用者報酬や株式配当金、債券利子の受取・支払などの収支）、第二次所得収支（無償援助や送金など対価を伴わない資産の提供による収支）に分けられる。



出所：財務省ホームページ

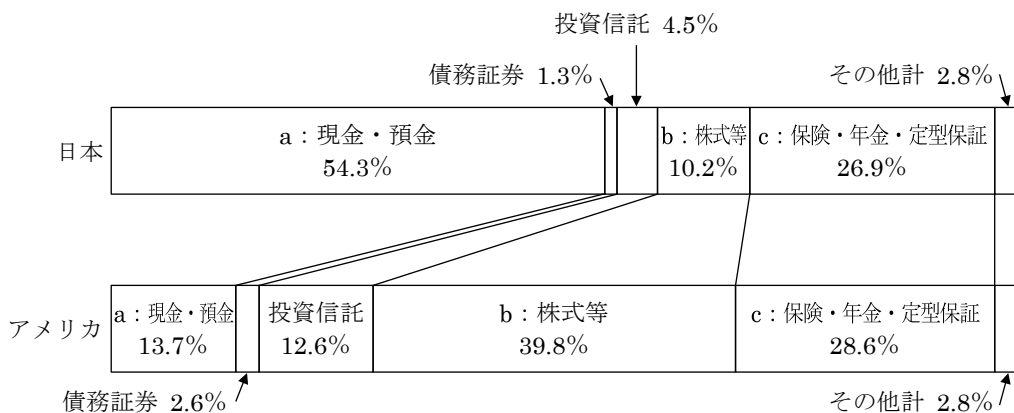
※解説の便宜上、一部加筆・修正。

第一次所得収支（a）は、近年、日本の経常収支の内訳で最も割合が高くなっている。また、貿易収支（b）は、2011年に発生した東日本大震災からマイナスになる年が出現している。さらに、サービス収支（c）はマイナスで推移している。

よって、aは第一次所得収支、bは貿易収支、cはサービス収支が該当するため、エが正解である。

第3問

日本とアメリカにおける家計の金融資産構成についての問題である。



出所：日本銀行調査統計局『資金循環の日米欧比較』

※解説の便宜上、一部加筆・修正。

日本の家計の金融資産構成の特徴は、(a) 現金・預金の割合の高さであり、アメリカの家計の金融資産構成の特徴は、(b) 株式等の割合の高さである。

よって、aは現金・預金、bは株式等、cは保険・年金・定型保証が該当するため、イが正解である。

第4問

国民経済計算に関する問題である。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、農家の自家消費、公共サービス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場合があり、このような記録の仕方を帰属計算という。

家庭内の家事労働や政府の移転支出（企業に対する補助金のように反対給付を伴わない支出のこと）は GDP に参入されない。

よって、a と b の組み合わせが正しく、アが正解である。

第5問

物価指数に関する問題である。代表的な物価指数の作成方法には、ラスパイレス式とパーシェ式がある。ラスパイレス式は基準時点（過去）の数量を基準として物価を計算する方法であり、パーシェ式は比較時点（現在）の数量を基準として物価を計算する方法である。

$\text{ラスパイレス式} = \frac{\sum \left(\frac{\text{比較時点の財の価格}}{\text{基準時点の財の価格}} \times \text{基準時点の財の数量} \right)}{\sum \left(\text{基準時点の財の数量} \right)} \times 100$
$\text{パーシェ式} = \frac{\sum \left(\text{比較時点の財の価格} \times \frac{\text{比較時点の財の数量}}{\text{基準時点の財の数量}} \right)}{\sum \left(\text{比較時点の財の数量} \right)} \times 100$

本問において、名目 GDP は「商品 A の価格×数量+商品 B の価格×数量」であり、実質 GDP は「 $\frac{\text{名目GDP}}{\text{GDPデフレーター}} \times 100$ 」である。

a ○：正しい。2022 年の名目 GDP は、「210 円×8 個+90 円×8 個=2,400 円」より、2,400 円である。

b ○：正しい。2022 年の実質 GDP は、「 $\frac{2022\text{年の名目GDP}}{\text{GDPデフレーター}} \times 100$ 」である。GDP デフレーターはパーシェ式で算出されるものであり、c よりその値は 100 である。よって、 $\frac{2,400}{100} \times 100 = 2,400$ 円である。

c ×：以下のとおり計算すると、2022 年の物価指数（パーシェ型）は、100 である。

$$\frac{210 \times 8 + 90 \times 8}{200 \times 8 + 100 \times 8} \times 100 = \frac{2,400}{2,400} \times 100 = 100$$

d ×：実質 GDP の成長率は物価変動の影響を排除する。本問では、「2020 年を基準年とする」ため、2022 年も 2020 年の物価を使用することで、物価変動の影響を排除できる。

2020 年の実質 GDP：200 円×10 個+100 円×5 個=2,500 円

2022 年の実質 GDP：200 円×8 個+100 円×8 個=2,400 円

$$\text{実質 GDP の成長率} = \frac{2,400 - 2,500}{2,500} \times 100 = -4\%$$

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

第6問

景気動向指数に関する問題である。先行系列、一致系列、遅行系列は以下のような特徴がある。

先行系列：景気に先行して動く指標（将来予測）

一致系列：景気とほぼ一致して動く指標（現状把握）

遅行系列：景気より遅れて動く指標（事後的な確認）

具体的な指標は以下のとおりである。

	系列名
先行系列 (11)	最終需要財在庫率指数（逆） 鉱工業用生産財在庫率指数（逆） 実質機械受注（製造業） 新設住宅着工床面積 日経商品指数（42種総合） マネーストック（M2）（前年同月比） <u>東証株価指数</u> 消費者態度指数 投資環境指数（製造業） 中小企業売上げ見通し DI 新規求人数（除学卒）
一致系列 (10)	生産指数（鉱工業） 労働投入量指数（調査産業計） 鉱工業用生産財出荷指数 耐久消費財出荷指数 投資財出荷指数（除輸送機械） 商業販売額（小売業）（前年同月比） 商業販売額（卸売業）（前年同月比） 営業利益（全産業） 輸出数量指数 <u>有効求人倍率（除学卒）</u>
遅行系列 (9)	第3次産業活動指数（対事業所サービス業） 実質法人企業設備投資（全産業） <u>家計消費支出（勤労者世帯、名目）（前年同月比）</u> <u>法人税収入</u> きまって支給する給与（製造業、名目） <u>消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）（前年同月比）</u> 最終需要財在庫指数 常用雇用指数（調査産業計）（前年同月比） 完全失業率（逆）

※（逆）とあるものは、指数の数値が減少したときに景気に対してプラス要因となるものである。

よって、オが正解である。

第7問

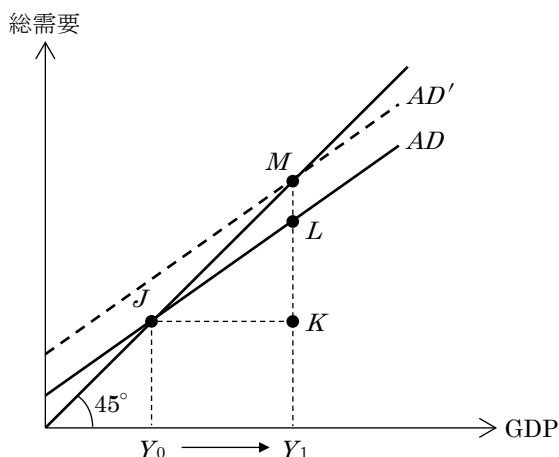
乗数理論に関する問題である。

$AD = C + I$ に $C = C_0 + cY$ を代入する。

$$AD = C_0 + cY + I$$

$$AD = cY + C_0 + I$$

これより、傾きは c 、切片は $C_0 + I$ であることがわかる。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

- a ×：投資支出 I は AD 線の切片であるため、投資支出が増えると、 AD 線は上方に平行移動する。
 b ×：投資支出の増加分、投資支出乗数および GDP の増加分には以下のような関係がある。

GDP の増加分 = 投資支出乗数 × 投資支出の増加分

$$\text{これより、投資支出乗数} = \frac{\text{GDPの増加分}}{\text{投資支出の増加分}}$$

投資支出が LM だけ増加するとき、上図のように均衡点が J から M へと移動し、GDP は Y_0 から Y_1 へと増加する。また、三角形 MJK は直角二等辺三角形であるから、 $Y_0 Y_1 = JK = KM$ である。

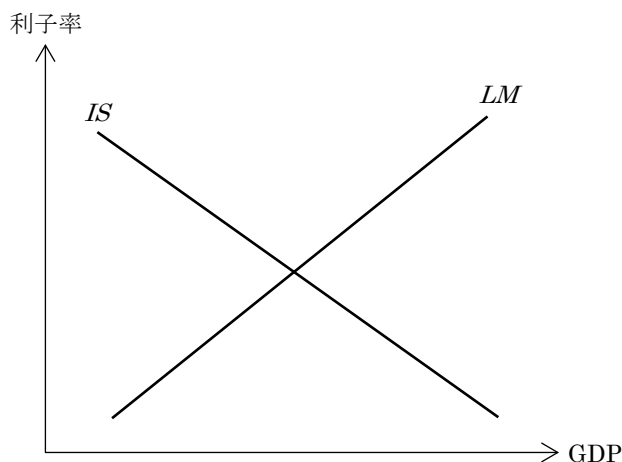
$$\text{よって、投資支出乗数} = \frac{Y_0 Y_1}{LM} = \frac{KM}{LM} \text{ である。}$$

- c ○：正しい。b より、投資支出が LM だけ増加するとき、GDP は Y_0 から Y_1 へと増加する。そして、限界消費性向が c であるため、増加する消費支出は「 $c \times Y_0 Y_1$ 」である。 AD 線の傾きは c であり、 $c = \frac{LK}{JK}$ と表せる。よって、増加する消費支出は $\frac{LK}{JK} \times JK = LK$ である。
 d ○：正しい。 AD 線の傾きが緩やかになると、 LK が小さくなり、 LM が大きくなる。b より、 LM が大きいほうが投資支出乗数は小さくなる。よって、 AD 線の傾きが緩やかになると、投資支出乗数は小さくなる。

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

第 8 問

$IS-LM$ 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)

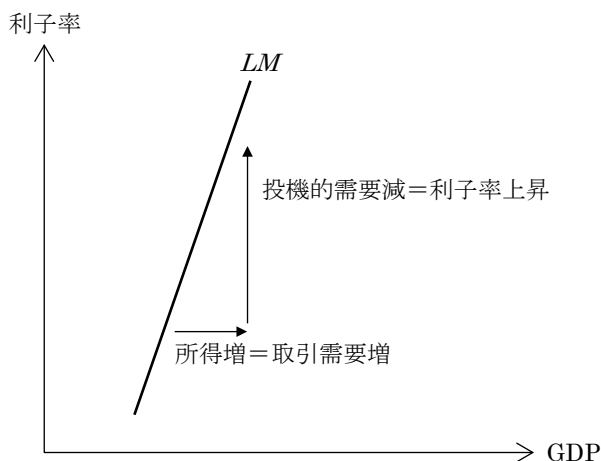
IS 曲線に関する問題である。 IS 曲線は生産物市場（財市場）を均衡させる GDP と利子率の組み合わせを描いた曲線である。

- ア ×：貨幣需要の利子感応度が大きいほど、 LM 曲線の傾きはより緩やかになる。
 - イ ○：正しい。限界消費性向の値が大きいほど利子率の低下に対する GDP の増加分が大きくなる。よって、 IS 曲線はより緩やかに描かれる。
 - ウ ×：政府支出の増加は、利子率を変化させずに GDP を増加させる。よって、政府支出の増加は IS 曲線を右方にシフトさせる。
 - エ ×：投資の利子感応度が大きいほど利子率の低下に対する GDP の増加分が大きくなる。よって、 IS 曲線はより緩やかに描かれる。
 - オ ×：独立消費の減少は、利子率を変化させずに GDP を減少させる。よって、独立消費の減少は IS 曲線を左方にシフトさせる。
- よって、イが正解である。

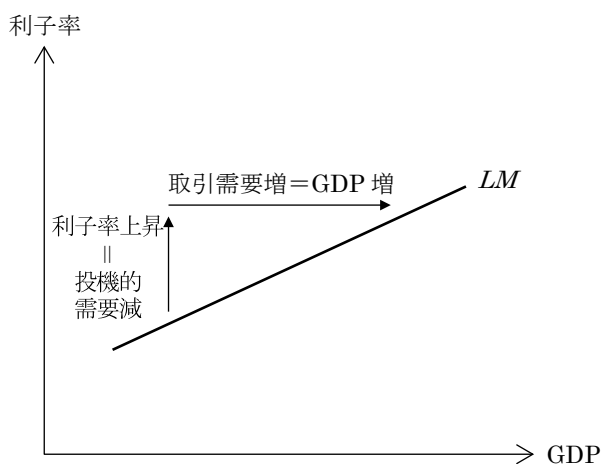
(設問 2)

LM 曲線に関する問題である。 LM 曲線は貨幣市場を均衡する GDP と利率の組み合わせを描いた曲線である。

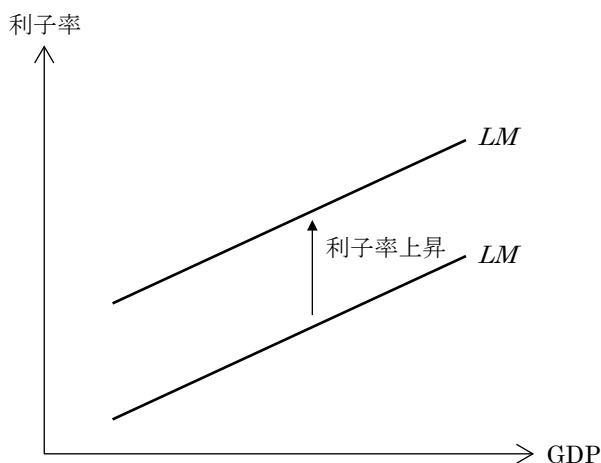
ア ×：所得が増加すると貨幣の取引需要は増加するが、貨幣市場が均衡するためには増加した貨幣需要を減少させるために利率が上昇しなければならない（利率の上昇は貨幣の投機的需要を減少させる）。貨幣需要の所得感応度が大きいほど、所得の増加に対する貨幣の取引需要が大きくなり、均衡させるための利率の上昇が大きくなる。つまり、貨幣需要の所得感応度が大きいほど、 LM 曲線の傾きはより急になる。



イ ○：正しい。利率が上昇すると貨幣の投機的需要が減少するが、貨幣市場が均衡するためには減少した貨幣需要を増加させるために GDP が増加しなければならない（GDP の増加は貨幣の取引需要を増加させる）。貨幣需要の利率感応度が大きいほど、利率の上昇に対する貨幣の投機的需要の減少が大きくなり、均衡させるための GDP の増加が大きくなる。つまり、貨幣需要の利率感応度が大きいほど、 LM 曲線の傾きは緩やかになる。



ウ ×：資産効果とは保有資産残高が増えると豊かになったと感じ、消費を増やすという考え方である。資産効果により貨幣需要（取引需要）が増加すると、投機的需要を減少させるために利子率が上昇し、LM曲線を上方（左方）にシフトさせる。



エ ×：投資の利子感応度が大きいほど、IS曲線の傾きはより緩やかになる。

オ ×：名目貨幣供給の増加は、貨幣の投機的需要の増加を促し、利子率を低下させる。よって、LM曲線を下方（右方）にシフトさせる。
よって、イが正解である。

第9問

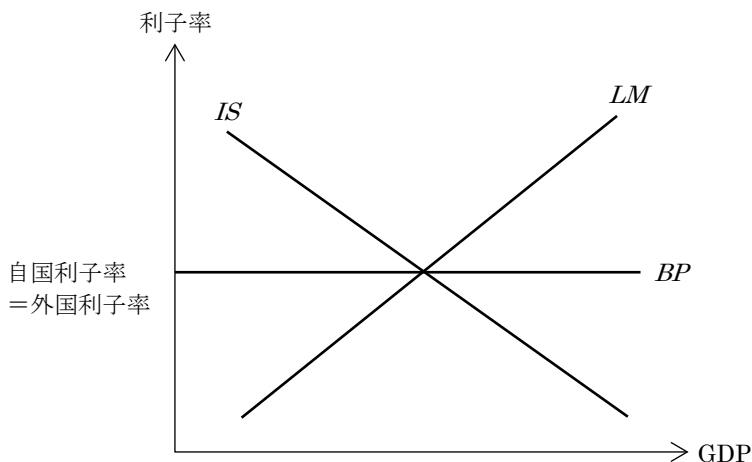
為替レートに関する問題である。

- a ×：アメリカの連邦準備制度理事会による政策金利の引き下げは、アメリカの債券の利子率を低下させることでドル需要が減少する。よって、円高・ドル安への圧力を強めると想定される。
- b ○：正しい。アメリカにおける市場予想を上回る雇用者数の増加はアメリカの株価の上昇を引き起こし、アメリカ証券の購入増加によりドル需要が増加する。よって、円安・ドル高への圧力を強めると想定される。
- c ○：正しい。世界的な原油価格の上昇は原油の産出に乏しい日本にとって輸入の増加につながり、ドル需要を増加させる。よって、円安・ドル高への圧力を強めると想定される。
- d ×：日本における消費者物価の持続的な下落は、円高・ドル安への圧力を強めると想定される（1ドル＝100円→1ドル＝95円）。

よって、bとcの組み合わせが正しく、エが正解である。

第10問

マンデル＝フレミングモデルに関する問題である。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

(設問 1)

マンデル＝フレミングモデルに関する問題である。

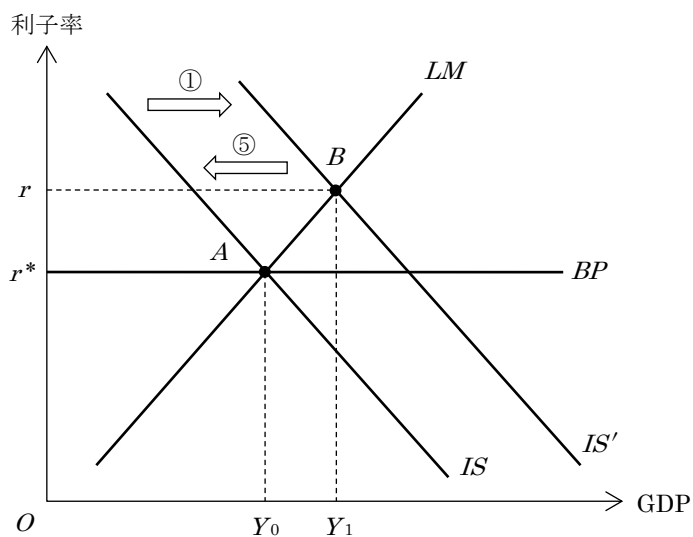
- a ○ : 正しい。 BP 曲線とは、国際収支（経常収支＋資本収支）を均衡させるような GDP と利子率の組み合わせを描いた曲線であり、資本移動が完全（国際的な資本移動が利子率に対して完全に弾力的であること）の場合、国内利子率＝外国利子率となるときに国際収支は均衡する。資本移動が完全の場合、 BP 曲線は水平に描かれる。
- b ○ : 正しい。 IS 曲線は利子率の低下により投資が増加することで GDP が増加するため、右下がりに描かれる。開放経済の場合、 GDP の増加に伴い輸入額が増加するため（限界輸入性向の存在）、 GDP の増加幅は小さくなる。よって、閉鎖経済下の IS 曲線に比べて急な形状になる。
- c × : 外国利子率が上昇すると、国際収支が均衡するために国内利子率が上昇する。よって、 BP 曲線は上方にシフトする。

よって、a＝「正」、b＝「正」、c＝「誤」となり、イが正解である。

(設問 2)

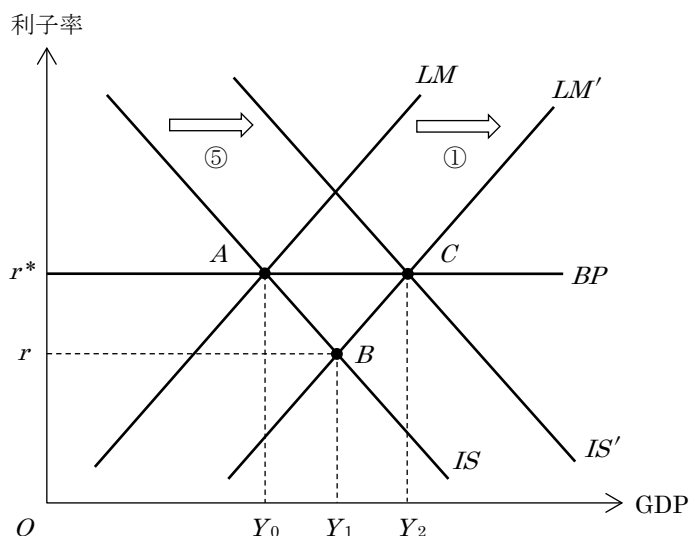
マンデル＝フレミングモデルに関する問題である。完全資本移動、変動為替レート制を採用している場合の拡張的財政政策、拡張的金融政策の効果は以下のとおりである。

●完全資本移動、変動相場制における財政政策の効果



- ① 拡張的財政政策により IS 曲線が右方にシフトし、国内利子率 (r) が上昇する。
- ② 海外から国内へ資本流入が起こる (資本収支は黒字)。
- ③ 為替市場では、円買いドル売りが進む。
- ④ 変動相場制のもと、為替レートが円高ドル安になる。
- ⑤ 輸出が減少、輸入が増加し (経常収支は赤字)、 IS 曲線が左シフト (生産物市場の需要が減少) する。
- ⑥ GDP は当初の水準に戻ってしまう。

●完全資本移動、変動相場制における金融政策の効果



- ① 拡張的金融政策により LM 曲線が右方にシフトし、国内利子率 (r) が低下する。
- ② 国内から海外へ資本流出が起こる (資本収支は赤字)。
- ③ 為替市場では、円売りドル買いが進む。
- ④ 変動相場制のもと、為替レートが円安ドル高になる。
- ⑤ 輸出が増加、輸入が減少し (経常収支は黒字)、 IS 曲線が右シフト (生産物市場の需要が増加) する。
- ⑥ GDP が大幅に増加する。

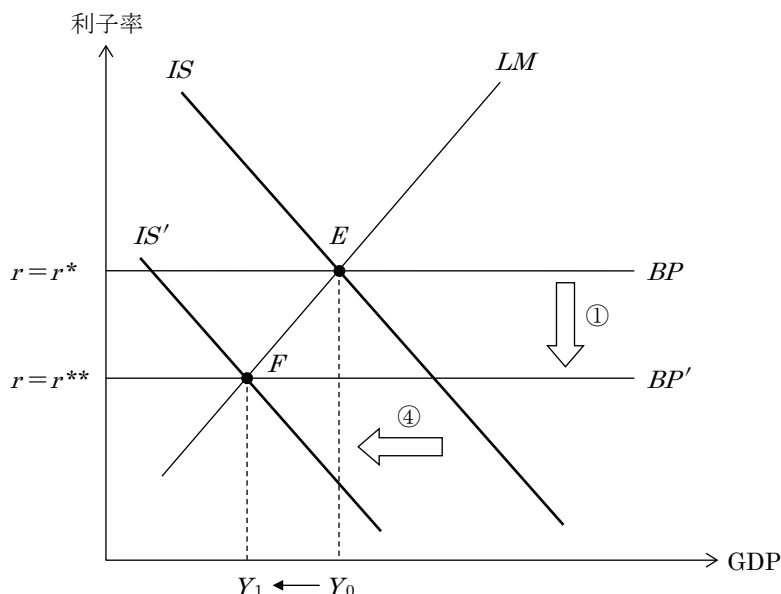
a ○ : 正しい。

b × : 政府支出の増加は、自国通貨高による純輸出の減少によってその効果は相殺され、自国の GDP に影響しない。

c × : 名目貨幣供給の増加は、 LM 曲線を右方にシフトさせることは正しい。しかし、自国通貨安による純輸出の増加によって自国の GDP を増加させる。

d ○ : 正しい。マンデル＝フレミングモデルにおける外国利子率の低下の効果は以下のとおりである。

●完全資本移動、変動相場制における外国利率の低下の効果



- ① 外国利率の低下により BP 曲線が下方シフトする。
- ② 国内利率 r が外国利率より高くなるため、海外から本国に資本が流入する。
- ③ 本国の為替レートが増価する。
- ④ 本国の輸出が減少して輸入が増加する（純輸出の減少が生じる）ため、経常収支が悪化する。最終的には国内利率も外国利率水準に等しくなる。国内利率が低下すれば、民間投資も増加するが、民間投資の増加は経常収支の悪化に完全に相殺される。よって、 IS 曲線は左方にシフトする。
- ⑤ 最終的な均衡は点 F であり、GDP は減少する。

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

第11問

国債に関する問題である。

(設問 1)

国債に関する問題である。

ア ○：正しい。例えば、額面 1,000 円、発行時の利率 10% の国債があるとする。この国債の利子額は $1,000 \text{ 円} \times 10\% = 100 \text{ 円}$ である。発行時の利率は、額面に対する利子額の割合を示し、その利子額は市場に出回ってからも一定である。この国債の取引価格が上昇し、2,000 円になったとする。このときの利率（国債の利回り）は $100 \text{ 円} \div 2,000 \text{ 円} \times 100 = 5\%$ となる。

イ ×：マネーストック（広義流動性）には、現金通貨、預金通貨、準通貨、譲渡性預金、金融債、銀行発行普通社債、金銭の信託、金融機関発行 CP 、投資信託、国債・外債などが含まれる。

ウ ×：財政法では原則として日本銀行の引受けによる国債の発行を禁止している。しかし、市中消化された国債を売買することは可能であり、日本銀行は債券の売買を通じてマネタリーベースの量をコントロールする公開市場操作を行っている。

エ ×：ウによって、日本銀行は市中銀行の保有する国債を買い取っている。つまり、日本銀行は国債を保有している。

オ ×：物価連動国債とは元金額が物価の動向に連動して増減するものである。具体的には、物価連動国債の発行後に物価が上昇すれば、その上昇率に応じて元金額が増加するものであり、日本政府は2004年3月から物価連動国債を発行している。

よって、アが正解である。

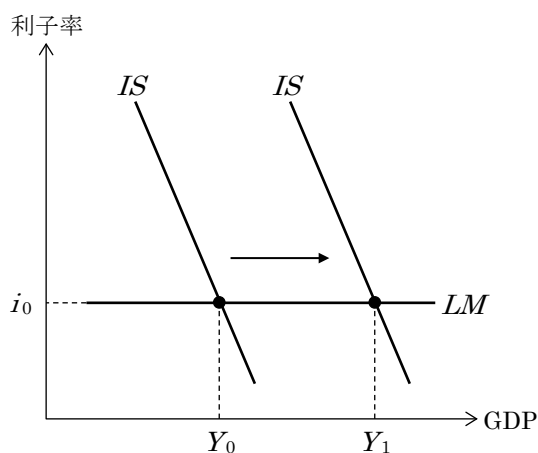
(設問2)

国債に関する問題である。

ア ○：正しい。課税平準化の理論とは、異時点間の税率選択にあたって課税のコストを最小限にするためには、時間を通じて税率を一定に保つことが最適であるとし、景気変動による一時的な財政支出と税収の差は公債発行で調整すべきとする考え方である。なお、超過負担とは課税によって生じる資源配分上の損失のことであり、死荷重（死重損失）のことである。そして、課税による超過負担の大小は主として税率と価格弾力性の水準によって決まる。

イ ×：古典派の流れをくむマネタリストは、国債発行を伴う財政政策は、資産効果による金利上昇を通じて民間投資を減少させる効果（クラウディング・アウト）を持つと考える。

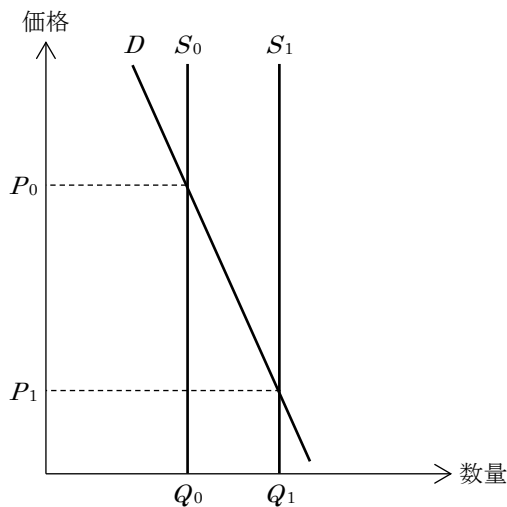
ウ ×：ケインズ経済学の枠組みでは、流動性のわなが存在する状況下での財政政策は、クラウディング・アウトが生じず、有効である。



エ △：国債の中立命題にはいくつかの説がある。そのうちのバローの中立命題によると、公債の発行が将来の増税を予測させそれに備えて人々は貯蓄を行うため、経済に与える効果はない（中立的）と考える。このように考えると選択肢エも正解ということになる。

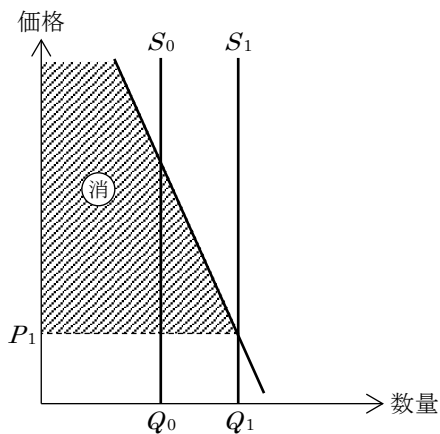
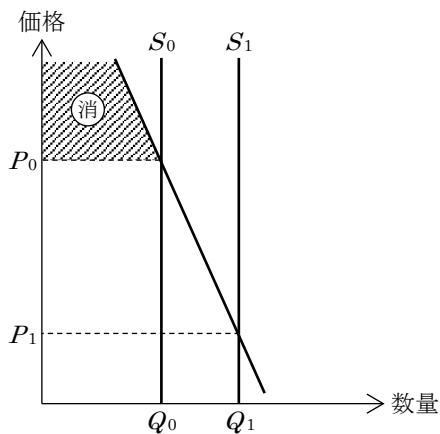
第12問

市場均衡や余剰分析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。価格の上昇に伴い供給量が大きく変化するため、傾きが緩やかな供給曲線ほど供給の価格弾力性は大きくなる。本問では、供給曲線が垂直であるため、供給の価格弾力性がゼロである。よって、価格の変化に応じて供給量を調整しないことがわかる。
- b × : 次の余剰分析より、消費者余剰は増加することがわかる。



- c × : a より、供給の価格弾力性はゼロである。
- d ○ : 正しい。本問は a、b、c の正誤を判定して選択肢を選ぶことが望ましい。

(参考)

生産量が Q_0 のときの生産者の収入は四角形 P_0OQ_0A 、生産量が Q_1 のときの生産者の収入は四角形 P_1OQ_1B である。四角形 P_1OQ_0C は共通しているため、四角形 P_0P_1CA と四角形 CQ_0Q_1B を比較することで収入の増減を把握することができる。

生産量の増加により、収入が減少した場合、

四角形 $P_0P_1CA >$ 四角形 CQ_0Q_1B が成り立つ。

いま、価格の変化を ΔP (価格は低下するため、マイナスの値となる)、数量の変化を ΔQ とすると、

$$-\Delta P \times Q_0 > P_1 \times \Delta Q$$

$$-\Delta P \times Q_0 > \{P_0 - (-\Delta P)\} \times \Delta Q$$

$$-\Delta P \times Q_0 > (P_0 + \Delta P) \times \Delta Q$$

$$-\Delta P \times Q_0 > P_0 \times \Delta Q + \Delta P \times \Delta Q$$

ここで、変化量の積 $\Delta P \times \Delta Q$ は微細な値であり、0 とみなすことができる。

よって、

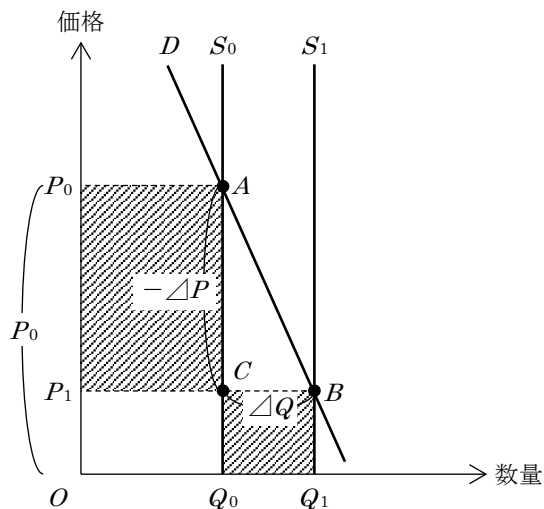
$$-\Delta P \times Q_0 > P_0 \times \Delta Q$$

両辺を $-\Delta P \times Q_0$ で除して

$$1 > -\frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{P_0}{Q_0}$$

右辺は傾きの逆数 $\times \frac{\text{価格}}{\text{数量}}$ であり、需要の価格弾力性を表している。

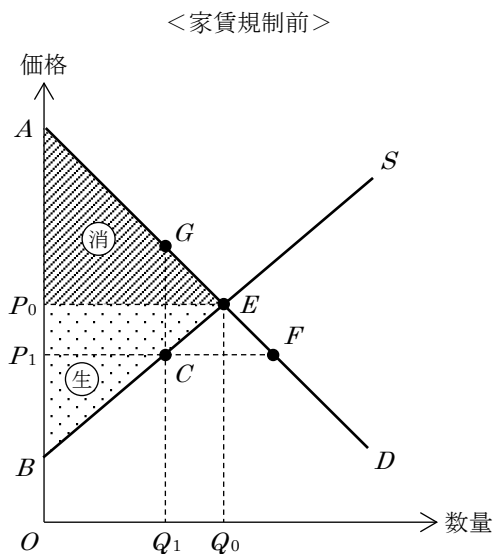
以上のことから、収入が減少するとき、需要の価格弾力性が 1 未満である。



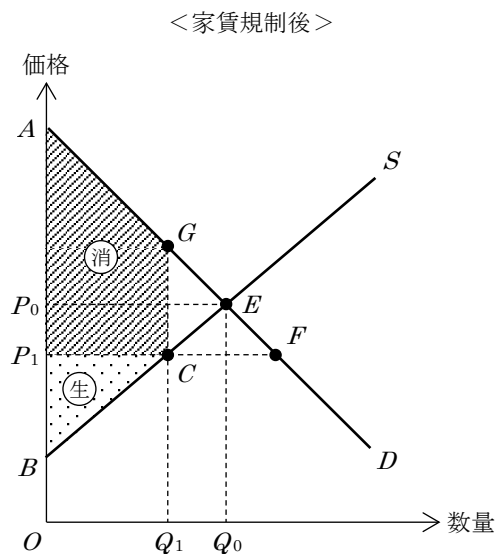
よって、a = 「正」、b = 「誤」、c = 「誤」、d = 「正」となり、ウが正解である。

第13問

余剰分析（価格の上限規制）に関する問題である。政府が価格 P_1 を上限とする家賃規制を行うと、価格 P_1 は均衡価格 P_0 よりも低い水準であるため、価格 P_1 で取引が行われる。このときの供給量は供給曲線に従い、 Q_1 の水準となる。



消費者余剰 : $\triangle AP_0E$
 $(\square AOQ_0E - \square P_0OQ_0E)$
 生産者余剰 : $\triangle P_0BE$
 $(\square P_0OQ_0E - \square BOQ_0E)$
 社会的総余剰 : $\triangle ABE$
 $(\triangle AP_0E + \triangle P_0BE)$

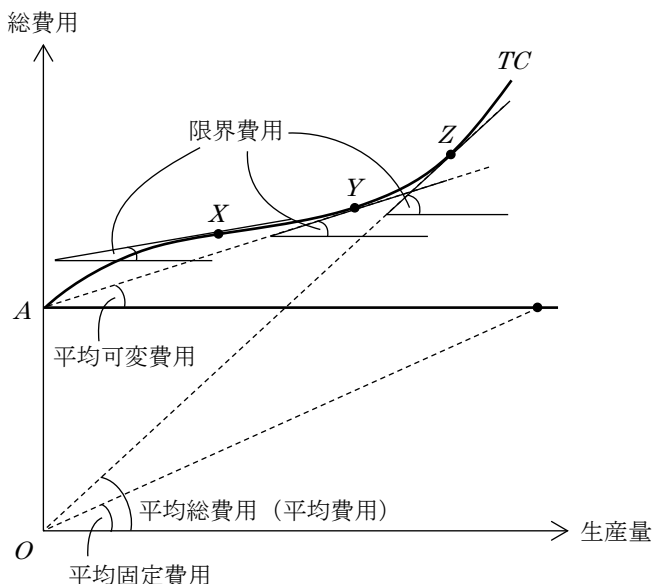


消費者余剰 : $\square AP_1CG$
 $(\square AOQ_1G - \square P_1OQ_1C)$
 生産者余剰 : $\triangle P_1BC$
 $(\square P_1OQ_1C - \square BOQ_1C)$
 社会的総余剰 : $\square ABCG$
 $(\square AP_1CG + \triangle P_1BC)$
 死荷重 : $\triangle GCE$
 $(\triangle ABE - \square ABCG)$

- a × : 家賃規制導入後の消費者余剰は、四角形 AP_1CG で示される。
 b ○ : 正しい。
 c ○ : 正しい。
 d × : 家賃規制導入によって生じた死荷重は、三角形 GCE で示される。
 よって、a = 「誤」、b = 「正」、c = 「正」、d = 「誤」となり、エが正解である。

第14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。

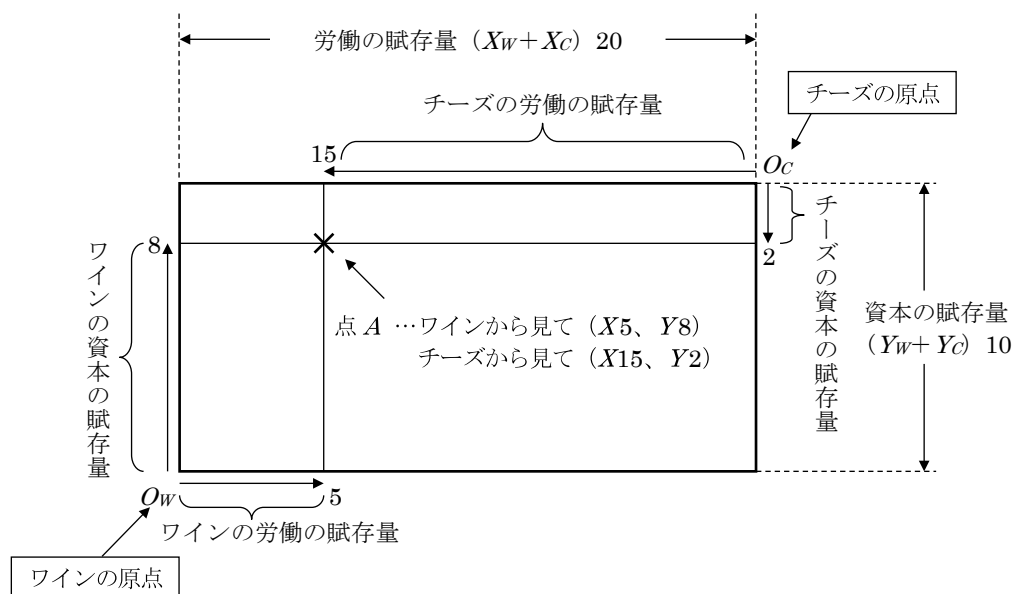
- a ×：平均固定費用は A からひいた水平の線上と原点を結んだ直線の傾きで示される。生産量が多いほど平均固定費用は減少する。よって、点 X で 平均固定費用が最小となっているわけではない。
- b ○：正しい。平均可変費用は点 A から総費用曲線上の点を結んだ直線の傾きで示される。図より、点 Y を通るとき、傾きが最小であることがわかる。
- c ○：正しい。平均総費用（平均費用）は原点から総費用曲線上の点を結んだ直線の傾きで示される。図より、点 Z を通るとき、傾きが最小であることがわかる。
- d ×：限界費用は総費用曲線にひいた接線の傾きの大ききで示される。点 X から点 Z にかけてひいた接線の傾きは徐々に大きくなっているため、限界費用は 通増している ことがわかる。
- よって、b と c の組み合わせが正しく、エが正解である。

第15問

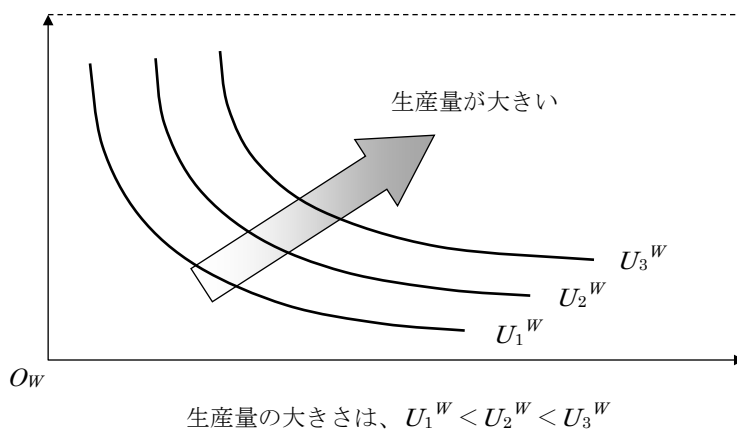
等産出量曲線に関する問題である。等産出量曲線とは生産量が一定となる資本と労働の組み合わせを結んだ線である。

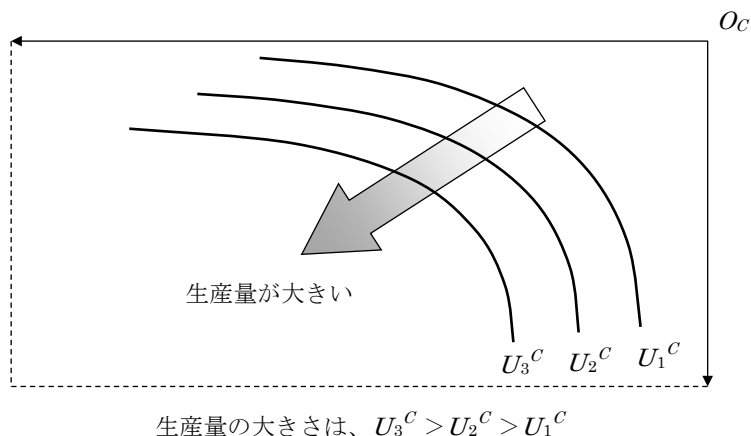
●本問の見方

左下の点をワインの原点 O_W 、右上の点をチーズの原点 O_C とし、横軸は労働の賦存量（資源について理論的に導き出された総量のこと）を、縦軸は資本の賦存量を示している。ボックス内の点は、ワインとチーズの両財の賦存量の組み合わせを示している。次の例でいえば、点 A はワインの労働の賦存量が5、資本の賦存量が8であることを表し、チーズの労働の賦存量が15、資本の賦存量が2であることを表す。

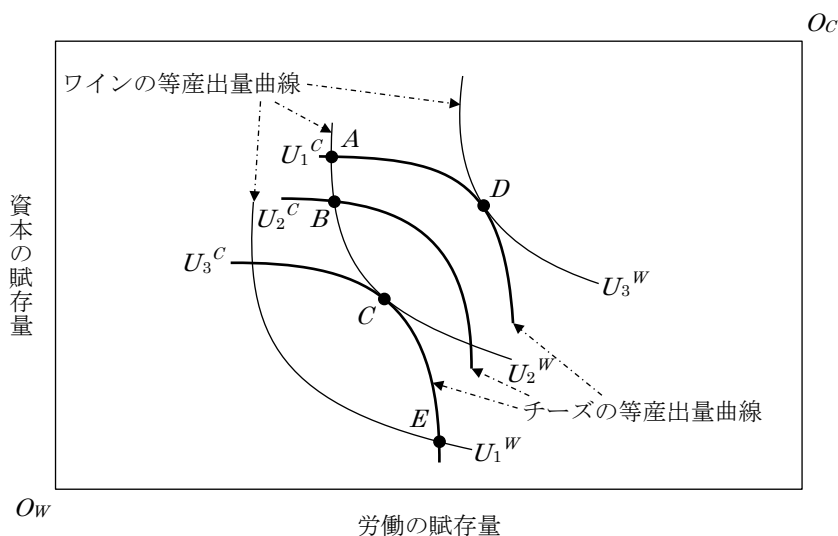


次にワインとチーズの等産出量曲線を考える。等産出量曲線は原点から離れるほど生産量が大きくなり、原点に対して凸の曲線となる。次図においてワインの等産出量曲線 U^W の効用水準の大小関係は $U_1^W < U_2^W < U_3^W$ である。一方、チーズの等産出量曲線 U^C の効用水準の大小関係は $U_1^C < U_2^C < U_3^C$ である。図ではそれぞれ3本の等産出量曲線のみ示されているが、それぞれの等産出量曲線は無数に存在する。





双方の等産出量曲線を描くと次のようになる。



※解説の便宜上、一部加筆・修正。

● パレート効率となる賦存量の組み合わせ

上図において U_2^W 、 U_2^C 上にある点 B はパレート効率ではない。なぜなら、ワインの生産量を変えずに、チーズの生産量を増やす賦存量の組み合わせ（点 C ）にできるからである。また、点 D の賦存量の組み合わせでは、ワインの生産量を減少することなしにチーズの生産量を増加させることはできないため、パレート効率である。

このように、本問においては、互いの等産出量曲線が接する点においてパレート効率が成立する。

以上をふまえて、本問の選択肢を検討する。

- a ×：点 A では、パレート効率は実現していない。
- b ×：点 D は点 C よりもワインの生産量が多い。
- c ○：正しい。生産性の効率性を改善するためにはパレート効率を実現させればよい。点 B はパレート効率が実現しておらず、点 C はパレート効率が実現しているため、点 B から点 C への変化は、生産の効率性を改善する。

d ×：技術的限界代替率とは労働の賦存量が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の賦存量のことであり、等産出量曲線の接線の傾きの大きさを示される。点Eにおけるワイン、チーズの等産出量曲線の接線の傾きの大きさは異なっているため、資本と労働の技術的限界代替率は等しくないことがわかる。なお、2つの等産出量曲線が接している点において技術的限界代替率は等しくなる。

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

第16問

エンゲル曲線に関する問題である。エンゲル曲線とは、所得と財の消費量の関係を表したグラフである。まずは、需要の所得弾力性と財の分類について確認する。

$$\text{需要の所得弾力性}(\eta) = \frac{\text{需要量}(D) \text{ の変化率}}{\text{所得}(m) \text{ の変化率}} = \frac{\frac{\Delta D}{D}}{\frac{\Delta m}{m}} = \frac{\Delta D}{\Delta m} \times \frac{m}{D}$$

<財の分類>

η の値		
$\eta \geq 1$	上級財	奢侈品
$1 > \eta > 0$		必需品
$\eta = 0$	中立財	
$\eta < 0$	下級財	

- ・所得の増加で消費量が増加する財 → 上級財
- ・所得の増加で消費量が変わない財 → 中立財
- ・所得の増加で消費量が減少する財 → 下級財

a ×：所得 Y_1 の領域の需要の所得弾力性は $\frac{15-10}{200-100} \times \frac{100}{10} = 0.5$ である。よって、この財は必需品であると判断される。

b ○：正しい。所得 Y_2 の領域では、所得の増加に伴い消費量が増加しているため、この財は上級財であると判断される。

c ×：所得 Y_3 の領域では、所得の増加に伴い消費量が減少しているため、この財は下級財であると判断される。

よって、a＝「誤」、b＝「正」、c＝「誤」となり、エが正解である。

第17問

外部不経済に関する問題である。負の外部性が存在する状況では市場での自由な取引に任せては、供給は過大になり、社会的に望ましい状態は実現できない。二酸化炭素の排出量を基準とした化石燃料への課税のように、外部不経済を発生している主体に社会的な費用を負担させ、（これを外部性の内部化という）社会的に望ましい生産量にする必要がある。本問においては、政策や制度によって供給量が減るかどうかを考えると良いかもしれない。

よって、エが正解である。

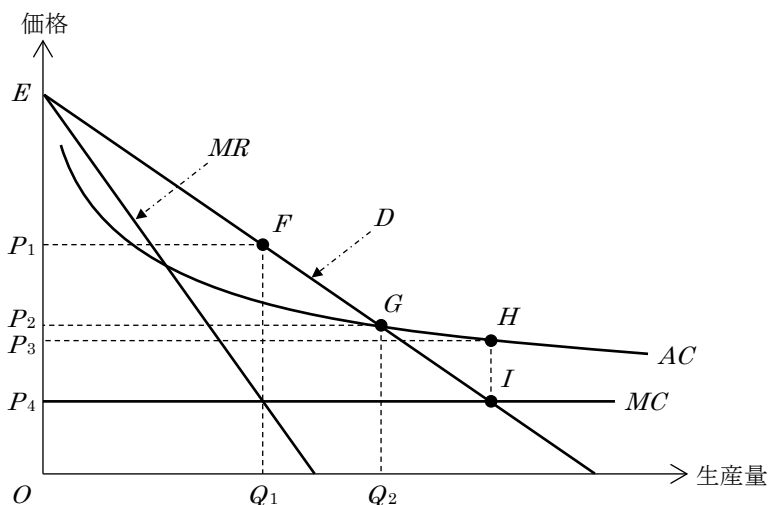
第18問

情報の不完全性に関する問題である。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。モラルハザードを軽減するために、情報量が乏しい主体の意図どおりに行動するインセンティブをもつような契約内容にするなどを行う。本問においては、ドライバーが事故に伴う損害費用のうち一定金額を超える部分のみ補償を行うことで、ドライバーに対し事故を起こさないことについてのインセンティブが働く。

よって、エが正解である。

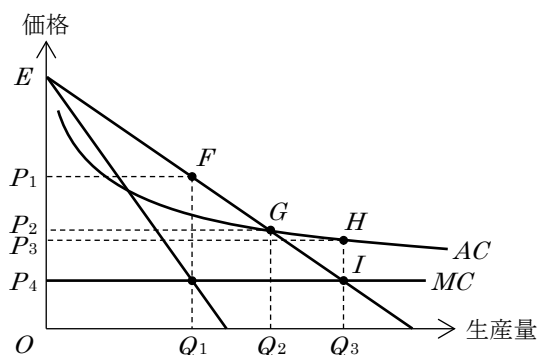
第19問

費用逓減産業に関する問題である。平均費用価格形成原理とは「価格＝平均費用」となる水準に価格を規制することであり、本問においては価格が P_2 となる水準に決定される。限界費用価格形成原理とは「価格＝限界費用」となる水準に価格を規制することであり、本問においては価格が P_4 となる水準に決定される。

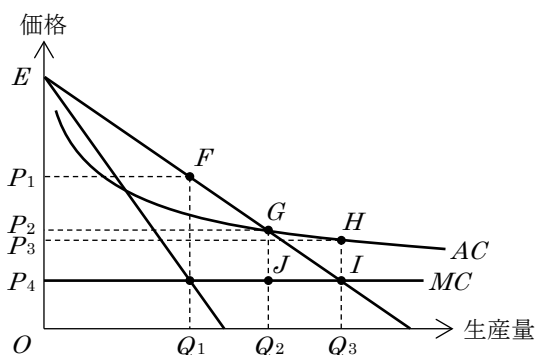


※解説の便宜上、一部加筆・修正。

<平均費用価格形成原理>



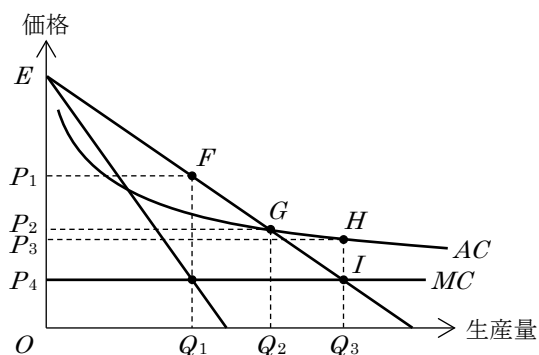
価格 : P_2
 生産量 : Q_2
 収入 : $\square P_2 O Q_2 G$
 ($P_2 O \times O Q_2$)
 総費用 : $\square P_2 O Q_2 G$
 ($G Q_2 \times O Q_2$)



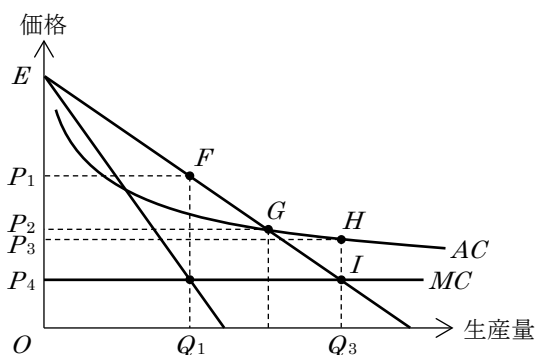
消費者余剰 : $\triangle E P_2 G$
 ($\square E O Q_2 G - \square P_2 O Q_2 G$)
 生産者余剰 : $\square P_2 P_4 J G$
 ($\square P_2 O Q_2 G - \square P_4 O Q_2 J$)
 社会的総余剰 : $\square E P_4 J G$
 ($\triangle E P_2 G + \square P_2 P_4 J G$)
 死荷重 : $\triangle G J I$
 ($\triangle E P_4 I - \square E P_4 J G$)

- a ○ : 正しい。平均費用価格形成原理の下における総収入は四角形 $P_2 O Q_2 G$ (価格 $P_2 \times$ 数量 Q_2)、総費用は四角形 $P_2 O Q_2 G$ (平均費用 $G Q_2 \times$ 数量 Q_2) で示される。
- b × : 平均費用価格形成原理の下で、生産者余剰は「収入 (四角形 $P_2 O Q_2 G$) - 可変費用 ($P_4 O Q_2 J$)」より、四角形 $P_2 P_4 J G$ である。

<限界費用価格形成原理>



価格 : P_4
 生産量 : Q_3
 収入 : $\square P_4 O Q_3 I$
 ($P_4 O \times O Q_3$)
 総費用 : $\square P_3 O Q_3 H$
 ($H Q_3 \times O Q_3$)



消費者余剰 : $\triangle E P_4 I$
 ($\square E O Q_3 I - \square P_4 O Q_3 I$)
 生産者余剰 : なし
 ($\square P_4 O Q_3 I - \square P_4 O Q_3 I$)
 社会的総余剰 : $\triangle E P_4 I$
 ($\triangle E P_4 I +$ なし)

- c × : 限界費用価格形成原理の下で、消費者余剰は「消費者が支払うつもりのある総額 (四角形 $E O Q_3 I$) - 実際に支払った額 (四角形 $P_4 O Q_3 I$)」より、三角形 $E P_4 I$ である。

d ○：正しい。限界費用価格形成原理の下で、収入は四角形 P_4OQ_3I (価格 $P_4 \times$ 数量 Q_3)、総費用は四角形 P_3OQ_3H (平均費用 $HQ_3 \times$ 数量 Q_3) であり、それらの差額である損失は四角形 P_3P_4IH である。

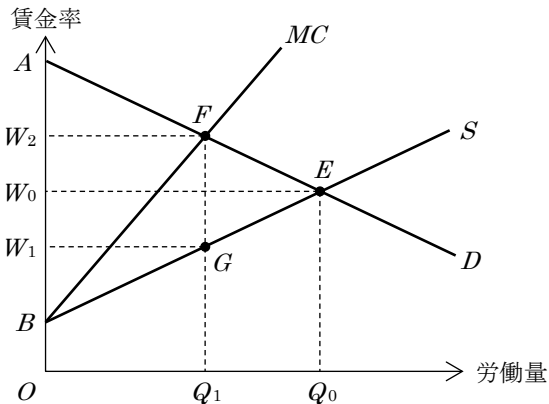
よって、a = 「正」、b = 「誤」、c = 「誤」、d = 「正」となり、イが正解である。

第20問

需要独占に関する問題である。労働市場において、需要者は企業であり、供給者は家計である。地域で生産活動を行う企業（需要者）が1社の場合、供給者（家計）はその企業に勤めるしかないので、企業は賃金を低く抑えることができる。このような企業が利潤を最大化するためには、追加的に発生する労働によって得られる収入と費用を一致する水準に雇用量を決定することとなる。本問の場合、企業が追加的に発生する労働によって得られる収入は労働需要曲線、追加的に発生する費用は労働の限界費用曲線で示される。以上のことから、雇用量は労働需要曲線と限界費用曲線の交点 F の水準である Q_1 に設定される。

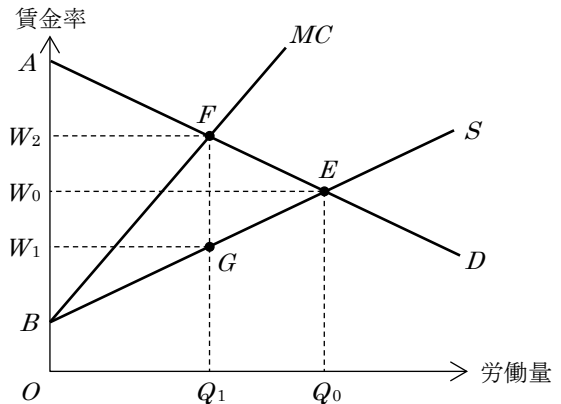
労働供給曲線は賃金率と労働供給量の関係を表す曲線である。雇用量が Q_1 に設定されれば、 W_1 の賃金率で雇用されることとなる（雇用量が Q_1 のとき、企業は追加的な労働により W_2 の収入があるが、家計が W_1 の賃金率で働いてくれるため、 W_2 より低い W_1 の賃金率で雇用することとなる）。

<最低賃金設定前>



賃金率 : W_1
 労働量 : Q_1
 消費者余剰 : $\square AW_1GF$
 (企業) $(\square AOQ_1F - \square W_1OQ_1G)$
 生産者余剰 : $\triangle W_1BG$
 (労働者) $(\square W_1OQ_1G - \square BOQ_1G)$
 社会的総余剰 : $\square ABGF$
 $(\square AW_1GF + \triangle W_1BG)$
 死荷重 : $\triangle FGE$
 $(\triangle ABE - \square ABGF)$

<最低賃金設定後>



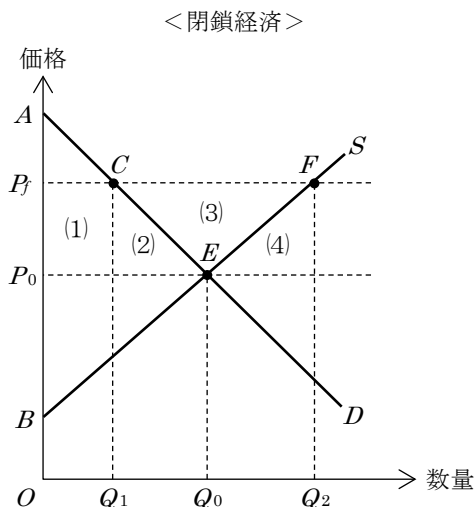
賃金率 : W_0
 労働量 : Q_0
 消費者余剰 : $\triangle AW_0E$
 (企業) $(\square AOQ_0E - \square W_0OQ_0E)$
 生産者余剰 : $\triangle W_0BE$
 (労働者) $(\square W_0OQ_0E - \square BOQ_0E)$
 社会的総余剰 : $\triangle ABE$
 $(\triangle AW_0E + \triangle W_0BE)$

- a ○：正しい。
 b ×：労働者の余剰は、三角形 W_1BG である。
 c ○：正しい。
 d ○：正しい。最低賃金率が W_0 に設定されると、労働投入量は Q_1 から Q_0 へと増加する。

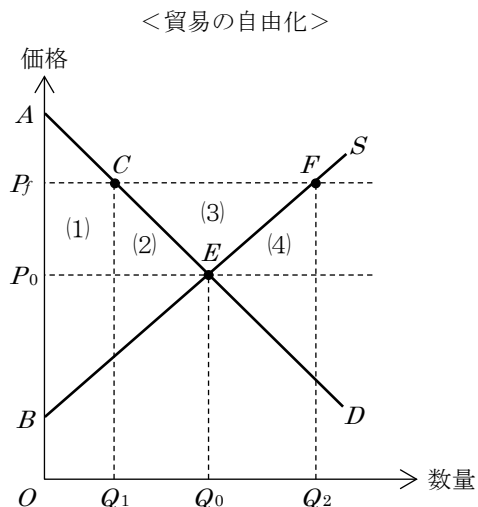
よって、a=「正」、b=「誤」、c=「正」、d=「正」となり、エが正解である。

第21問

自由貿易の理論に関する問題である。閉鎖経済から貿易の自由化により外国に輸出された場合、価格が国内価格 P_0 から国際価格 P_f へと上昇する。この結果、国内消費者の需要量は Q_0 から Q_1 へと減少し、国内生産者の供給量は Q_0 から Q_2 へと増加する。この国内需要量と供給量の差 Q_1Q_2 が輸出量となる。



価格 : P_0
 数量 : Q_0
 消費者余剰 : $\triangle AP_0E$
 ($\square AOQ_0E - \square P_0OQ_0E$)
 生産者余剰 : $\triangle P_0BE$
 ($\square P_0OQ_0E - \square BOQ_0E$)
 社会的総余剰 : $\triangle ABE$
 ($\triangle AP_0E + \triangle P_0BE$)



価格 : P_f
 国内消費者の需要量 : Q_1
 国内生産者の供給量 : Q_2
 輸出量 : $Q_2 - Q_1$
 消費者余剰 : $\triangle AP_fC$
 ($\square AOQ_1C - \square P_fOQ_1C$)
 生産者余剰 : $\triangle P_fBF$
 ($\square P_fOQ_2F - \square BOQ_2F$)
 社会的総余剰 : $\square ABFC$
 ($\triangle AP_fC + \triangle P_fBF$)

- a ○ : 正しい。
 b × : 貿易自由化による消費者余剰の減少分は、(1)、(2)の合計である。
 c × : 貿易自由化による生産者余剰の増加分は、(1)、(2)、(3)の合計である。
 d ○ : 正しい。

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

第22問

ゲーム理論に関する問題である。

		企業 Y	
		カルテルを守る	カルテルを破る
企業 X	カルテルを守る	(50 , 40)	(-20 , (60))
	カルテルを破る	((60) , -20)	((0) , (0))

※解説の便宜上、一部加筆・修正。

●企業 X の意思決定

- ① 企業 Y が「カルテルを守る」を選択することを想定した場合

・「カルテルを守る」を選択 → 「50」の利得
 ・「カルテルを破る」を選択 → 「60」の利得

→ 企業 X は、「カルテルを破る」を選ぶ。

- ② 企業 Y が「カルテルを破る」を選択することを想定した場合

・「カルテルを守る」を選択 → 「-20」の利得
 ・「カルテルを破る」を選択 → 「0」の利得

→ 企業 X は、「カルテルを破る」を選ぶ。

企業 X は、企業 Y の選択にかかわらず、「カルテルを破る」を選ぶ。
→ 「カルテルを破る」は企業 X の支配戦略となる。

●企業 Y の意思決定

- ① 企業 X が「カルテルを守る」を選択することを想定した場合

・「カルテルを守る」を選択 → 「40」の利得
 ・「カルテルを破る」を選択 → 「60」の利得

→ 企業 Y は、「カルテルを破る」を選ぶ。

- ② 企業 X が「カルテルを破る」を選択することを想定した場合

・「カルテルを守る」を選択 → 「-20」の利得
 ・「カルテルを破る」を選択 → 「0」の利得

→ 企業 Y は、「カルテルを破る」を選ぶ。

企業 Y は、企業 X の選択にかかわらず、「カルテルを破る」を選ぶ。
→ 「カルテルを破る」は企業 Y の支配戦略となる。

- a ○：正しい。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。
- b ×：企業 Y が「カルテルを守る」場合において、企業 X の最適反応は「カルテルを破る」である。
- c ×：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「カルテルを破る」組み合わせである。
- d ○：正しい。

よって、a と d の組み合わせが正しく、イが正解である。

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

問題		解答	配点
第13問		エ	4
第14問		イ	4
第15問	(設問 1)	ウ	4
	(設問 2)	イ	4
第16問		イ	4
第17問		ウ	4
第18問		イ	4
第19問		イ	4
第20問		イ	4
第21問		エ	4
第22問		イ	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5年8月7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 5 年度の難易度は令和 4 年度に比べてやや易しい。出題領域別に見ると、制度会計においては、詳細論点からの出題も見られたが、基礎的な知識があれば十分に対応可能な問題もあった。管理会計については、生産性の観点やキャッシュ・コンバージョン・サイクルなどやや取り組みにくい論点であった。ファイナンスにおいては比較的取り組みやすい問題が多かった。総合的に見れば、学習した知識から出題されている問題で、その知識を適切に適用できれば十分な得点を見込める構成であったと考えられる。

令和 6 年度の対策は、次のとおりである。管理会計は、令和 5 年度においては詳細論点であったが、従来から出題されている領域が繰り返し問われる傾向が強いため、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

売上原価に関する問題である。払出単価の計算において移動平均法を採用している設定である。

移動平均法とは、単価の異なる商品を受け入れたつど、平均単価を計算し、それを次の払出単価とする方法である（移動平均法の「移動」とは「仕入のつど（状態が変わるたびに）」という意味である）。計算式は次のとおりである。

平均単価＝（仕入前の残高金額＋仕入（受入）金額）÷（仕入前の残高数量＋仕入（受入）数量）

本問では、7 月 12 日に仕入れたときに次のように平均単価を計算する。

仕入前の残高金額：10 個×100 円＝1,000 円

仕入金額：30 個×120 円＝3,600 円

平均単価：（1,000 円＋3,600 円）÷（10 個＋30 個）＝115 円

次に、7 月の売上は 15 日のみであるため、この時の売上原価を計算すれば 7 月の売上原価が把握される。

売上原価：115 円×20 個＝2,300 円

よって、イが正解である。

第 2 問

収益の認識基準に関する問題である。これまで、売上等の収益に関する規定は、企業会計原則における「実現主義の原則」という考え方にもとづいて計上されてきた。しかし、さまざまなビジネスモデルが存在する現在となつては、「実現主義の原則」だけでは対応が難しくなったことから「収益認識に関する会計基準」が定められた。収益認識の基本原則としては、顧客との契約から生じる収益について、約束した財またはサービスの顧客への移転を、その財またはサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価の額で描写するように収益を認識することを要請している。

顧客から対価を受け取る前または受け取る期限が到来する前に、財またはサービスを顧客に移転した場合には、収益を認識し、「顧客との契約から生じた債権^{*1}」または「契約資産^{*2}」を貸借対照表に計上する。この際の仕訳が問われている。

※1：顧客との契約から生じた債権とは、企業が顧客に移転した財またはサービスと交換に受け取る対価に対する企業の権利のうち無条件のもの（すなわち、対価に対する法的な請求権）をいう。当該債権は貸借対照表上、売掛金などとして表示する。

※2：契約資産とは、企業が顧客に移転した財またはサービスと交換に受け取る対価に対する企業の権利（ただし、顧客との契約から生じた債権を除く）をいう。

企業が顧客に移転した商品またはサービスと交換に受け取る対価に対する企業の権利について、支払義務が発生しているもの（法的請求権があるもの）は顧客との契約から生じた債権とし、支払義務が発生していないもの（法的請求権がないもの）は契約資産とするとおさえると良い。

(1) 商品 B の引き渡し時 (8/12)

商品 B について売上の計上を行う。ただし、対価の請求については、商品 B と商品 C の両方を引き渡した後というのが条件であるため、顧客との契約から生じた債権では処理せず、契約資産として処理する（単位：円）。

(借) 契 約 資 産	25,000	(貸) 売 上	25,000
-------------	--------	---------	--------

(2) 商品 C の引き渡し時 (8/25)

商品 B と商品 C の両方の引き渡し完了したため、顧客との契約から生じた債権（売掛金）で処理し、商品 C について売上の計上を行う（単位：円）。

(借) 売 掛 金	60,000	(貸) 契 約 資 産	25,000
		売 上	35,000

よって、アが正解である。

第3問

減価償却費に関する問題である。200%定率法が問われている。

200%定率法の償却率および均等償却への切り替えについてみていく。

<償却率>

200%定率法では、「定額法の償却率を2倍した率」をその償却率として使用する。

したがって、本設備の償却率は以下のとおりである。

定額法の償却率：1÷5年＝0.2

定率法の償却率：0.2×2＝0.4

<均等償却への切り替え>

200%定率法は残存価額をゼロとする定率法であるが、この方法による計算では、必ず一定の金額が帳簿価額として残るため、耐用年数到来時まで償却しても帳簿価額をゼロとすることができない。そこで、「本来の計算により求めた減価償却費」が「償却保証額」を下回る年度からは、残存耐用年数による均等償却に切り替える。

また、この切り替えのタイミングを決定し、切り替え後の減価償却費を算定するため、耐用年数ごとの「保証率（償却保証額を算定するための率）」と「改定償却率（切り替え後の減価償却費を算定するための率）」が用意されている。

計算方法としては、定率償却額（期首帳簿価額×償却率）と償却保証額（取得原価×保証率）を比較して、定率償却額が大きい場合には定率償却額、償却保証額が大きい場合には改定取得原価×改定償却率を以降の期に計上していく（均等償却を行っていく）。なお、改定取得原価とは、最初に「定率償却額<償却保証額」となった会計期間の期首帳簿価額のことである。

以上より、毎年の減価償却費は以下のとおり計算される。

●償却保証額

$300,000 \times 0.10800 = 32,400$ 円

●定率法償却率

上記より、0.4

●1 年目

期首帳簿価額×定率法償却率を計算する。

$$300,000 \times 0.4 = 120,000 \text{ 円}$$

償却保証額を上回っているため、1 年目の減価償却費は 120,000 円となる。

●2 年目

期首帳簿価額×定率法償却率を計算する。

$$(300,000 - 120,000) \times 0.4 = 72,000 \text{ 円}$$

償却保証額を上回っているため、2 年目の減価償却費は 72,000 円となる。

●3 年目

期首帳簿価額×定率法償却率を計算する。

$$(300,000 - 120,000 - 72,000) \times 0.4 = 43,200 \text{ 円}$$

償却保証額を上回っているため、3 年目の減価償却費は 43,200 円となる。

●4 年目

期首帳簿価額×定率法償却率を計算する。

$$(300,000 - 120,000 - 72,000 - 43,200) \times 0.4 = 25,920 \text{ 円}$$

償却保証額を下回っているため、均等償却（償却保証額）に切り替える。

$$4 \text{ 年目の減価償却費} : (300,000 - 120,000 - 72,000 - 43,200) \times 0.500 = \underline{32,400 \text{ 円}}$$

よって、エが正解である。

第 4 問

連結会計についての問題である。連結財務諸表は、親会社、子会社の個別財務諸表をベースに作成する。個別財務諸表を合算した上で連結特有の調整を行い、連結財務諸表が作成される。

ア ×：親会社による子会社株式の所有割合が 100%に満たない場合、連結貸借対照表の純資産の部に非支配株主持分が計上される。

イ ○：正しい。子会社の決算日と連結決算日の差異が 3 か月を超えない場合には、子会社の正規の決算を基礎として連結決算を行うことができる。この場合には、決算日が異なることから生じる連結会社間の取引に係る会計記録の重要な不一致（未達取引）について、必要な整理を行う。

ウ ×：負ののれんは、負ののれんが生じた事業年度の利益として処理する（損益計算書の特別利益）。

エ ×：持分法とは、投資会社が被投資会社の純資産および損益のうち投資会社に帰属する部分の変動に応じて、その投資額を連結決算日ごとに修正する方法をいう。連結の場合には、個別財務諸表の合算が前提とされているが、持分法の場合には、個別財務諸表の合算は前提としない。持分法では持分法適用仕訳だけが行われ、持分法適用会社の純資産および損益に対する投資会社の持分相当額を連結財務諸表に反映させていく。親会社が支配している会社は連結の対象となるが、支配しているとまではいえないが、十分な影響力を与えている会社は連結から外されてしまう。それでは、企業集団全体の経営成績や財政状態を表示することはできないので、非連結子会社や関連会社に対する投資勘定について、持分法が適用される。

よって、イが正解である。

第 5 問

会社法における計算書類の作成、開示に関する問題である。

ア ×：計算書類とは、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表のことであり、キャッシュ・フロー計算書は含まれない。

イ ×：支配が一時的であると認められる子会社や利害関係者の判断を著しく誤らせるおそれのある子会社は連結の範囲から除外されるため、子会社を有するすべての株式会社は、連結計算書類を作成しなければならないとは言えない。

ウ ○：正しい。株式会社は、決算にあたり、事業内容と財産を明らかにするため、各事業年度に係る計算書類および事業報告ならびにこれらの附属明細書（＝計算書類等）を作成し 10 年間保存（事業報告を除く）しなければならない。

エ ×：株式会社は、定時株主総会の終結後遅滞なく、貸借対照表を広告しなければならない。なお、大会社では、貸借対照表および損益計算書を公告しなければならない。
よって、ウが正解である。

第 6 問

法人税に関する問題である。当期の損益計算書に計上される法人税の計算（税務調整）が問われている。法人税は、税引前当期純利益に税務調整（加算・減算調整）後の課税所得を計算し、その課税所得に法人税率を乗じて計算する。問題文には 3 つの調整項目が与えられている。

No	項目	内 容	調整
①	受取配当金の益金不算入	法人が内国法人から配当等を受けた場合には、その受取配当等の額は、課税所得の計算上益金に算入しない。	減算調整
②	交際費の損金不算入	法人が支出した交際費等の額のうち、一定の金額を超える部分の金額は、課税所得の計算上損金の額に算入しない。	加算調整
③	貸倒引当金の損金不算入	法人が設定した貸倒引当金の額のうち、一定の金額を超える部分の金額は、課税所得の計算上損金の額に算入しない。 <u>本問では前期末にて設定した貸倒引当金 10,000 円を前期の課税所得の計算上、損金不算入（加算調整）している。</u>	加算調整
	貸倒引当金の損金算入	上記、損金不算入となった部分の金額のうち、債権の全額が回収不能など一定の要件を満たせば、課税所得の計算上損金の額に算入する。 <u>本問では当期において損金算入が認められたため、当期の課税所得の計算上減算調整する。</u>	減算調整

以上より、税務調整は次のとおりである（単位：円）。

税引前当期純利益	800,000
交際費の損金不算入	36,000
受取配当金の益金不算入	△24,000
貸倒引当金の損金算入	△10,000
課税所得	802,000

したがって、法人税＝課税所得 802,000×法人税率 20%＝160,400（円）となる。

よって、イが正解である。

第 7 問

剰余金の配当と処分に関する問題である。剰余金の配当に関する規定をおさえておきたい。

ア ×：株式会社は、原則として、株主総会の普通決議により 1 事業年度中いつでも、何回でも剰余金の配当をすることができる。

イ ×：資本剰余金は、資本準備金とその他資本剰余金に分かれる。このうち、その他資本剰余金は剰余金の一部であり、分配可能額の構成要素である（配当を行うことができる）。

ウ ○：正しい。取締役会設置会社においては取締役会の決議によって1事業年度中1回に限り中間配当をすることができる旨を定款で定めることができる。

エ ×：その他利益剰余金（繰越利益剰余金）から配当を行う場合、利益準備金への積み立てが必要になる。役員賞与を支払う場合には特段このような規定はない。

よって、ウが正解である。

第8問

貸借対照表の表示に関する問題である。正常営業循環基準・一年基準などについておさえておきたい。

ア ○：正しい。売掛金は、通常の営業取引によって生じた債権であり正常営業循環基準が適用される。よって、代金回収期間の長短にかかわらず流動資産に分類される。

イ ×：株式は、その保有目的により表示科目や表示区分が異なる。

保有目的	表示科目	B/S表示区分
売買目的	有価証券	流動資産
満期保有目的	投資有価証券※	固定資産
子会社・関連会社	関係会社株式	固定資産
その他	投資有価証券※	固定資産

※ 1年以内に満期の到来する社債は、有価証券として流動資産に区分される。

ウ ×：棚卸資産は、正常営業循環基準が適用される。よって、販売までの期間にかかわらず流動資産に分類される。

エ ×：借入金は、一年基準が適用されるため、返済期日が決算日の翌日から起算して1年以内となった場合には、短期借入金（もしくは、一年以内返済予定の長期借入金など）に分類される。

よって、アが正解である。

第9問

キャッシュ・フロー計算書に関する問題である。表示区分やキャッシュ・フローのプラス（マイナス）要因を整理しておきたい。

ア ×：棚卸資産は営業活動によるキャッシュ・フローに表示されるが、簿記上の借方項目であり、借方の増加はキャッシュのマイナス要因（減少要因）として表示される。

イ ×：取得日から満期日までの期間が3か月以内の短期投資である定期預金は、現金同等物であり資金の範囲に含まれる。

ウ ○：正しい。選択肢のとおりである。

エ ×：有形固定資産の売却による収入は、投資活動によるキャッシュ・フローの区分で表示される。よって、ウが正解である。

第10問

月末仕掛品原価（総合原価計算）に関する問題である。

減損とは、製品の加工中に原材料の一部が蒸発、粉散、ガス化、煙化などの原因によって消失してしまう、あるいは製品化しない無価値な部分が発生してしまうことをいう。

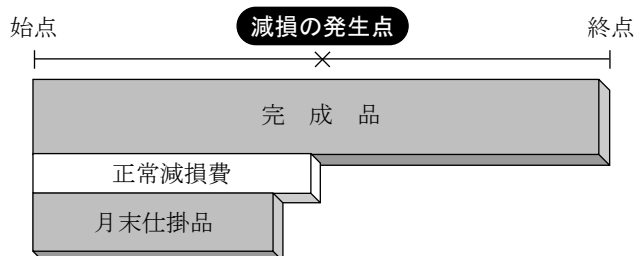
通常、製造活動の工程において、製品の加工中にある程度の減損は生じる。このような通常発生することがやむを得ない程度の減損のことを正常減損という。この正常減損はやむを得ない減損であり、通常発生することを承知のうえで製造を行っているので、減損にかかった原価（減損してしまった直接材料費とそれが減損するまでにかかった加工費）も完成品や月末仕掛品を製造するのに必要な原価である。

そこで、正常な減損にかかった原価（正常減損費）は完成品や月末仕掛品といった良品の原価の中に

含めなければならない。

正常減損費を完成品や月末仕掛品に負担させる場合、正常減損の発生を無視することによって、自動的に負担させる方法を正常減損度外視法という。正常減損費は、正常減損が製造工程のどこで発生したかによって、完成品の原価にのみ含めるか、完成品と月末仕掛品の両方の原価に含めるかを決定する。

正常減損が工程の終点、または月末仕掛品の加工進捗より後の地点で発生した場合、月末仕掛品は減損の発生点を通していない。したがって、正常減損費はすべて完成品を製造するためにかかった原価と考えられるので、正常減損費は完成品にのみ負担させる。



$$\text{月末仕掛品直接材料費} = \frac{\text{月初仕掛品直接材料費} + \text{当月直接材料費}}{(\text{完成品数量} + \text{正常減損数量}) + \text{月末仕掛品数量}} \times \text{月末仕掛品数量}$$

(注) 計算式の分母は、月初仕掛品数量+当月投入数量でもよい。

$$\text{月末仕掛品加工費} = \frac{\text{月初仕掛品加工費} + \text{当月加工費}}{\left(\text{完成品数量} + \frac{\text{正常減損の}}{\text{完成品換算数量}} \right) + \frac{\text{月末仕掛品の}}{\text{完成品換算数量}}} \times \frac{\text{月末仕掛品の}}{\text{完成品換算数量}}$$

(注) 計算式の分母は、月初仕掛品の完成品換算数量+当月投入完成品換算数量でもよい。

$$\text{月末仕掛品直接材料費} : \frac{150,000}{(300+100) + 200} \times 200 = 50,000 \text{ 円}$$

$$\text{月末仕掛品加工費} : \frac{102,000}{(300+100) + 200 \times 50\%} \times (200 \times 50\%) = 20,400 \text{ 円}$$

$$\text{月末仕掛品原価} : 50,000 + 20,400 = \underline{70,400 \text{ 円}}$$

または、ボックス図で考えると次のとおりである。

直接材料費		
月初仕掛品 200 kg	完成品 300 kg	} 正常減損は完成品原価に含まれる
当月投入 400 kg	正常減損 100 kg	
	月末仕掛品 200 kg	

月末仕掛品
 $150,000 \div \text{合計 } 600 \text{ kg} = 250 \text{ 円}$
 $250 \text{ 円} \times 200 \text{ kg} = \underline{50,000 \text{ 円}}$

加 工 費

月初仕掛品 200 kg × 0.5 = 100 kg	完成品 300 kg	} 正常減損は完成品原価に含まれる
当月投入 400 kg※	正常減損 100 kg	
	月末仕掛品 200 kg × 0.5 = 100 kg	月末仕掛品 102,000 ÷ 合計 500 kg = 204 円 204 円 × 100 kg = <u>20,400 円</u>

$$※ 300 \text{ kg} + 100 \text{ kg} + 200 \text{ kg} \times 0.5 - 200 \text{ kg} \times 0.5 = 400 \text{ kg}$$

網掛けの正常減損は完成原価に負担させるため、月末仕掛品原価 = $50,000 + 20,400 = \underline{70,400}$ (円) となる。

よって、アが正解である。

第11問

経営分析に関する問題である。現金（流動資産）、設備（固定資産）、長期借入金（固定負債）の変化に対する、財務諸表および財務比率への影響が問われている。

D 案の仕訳は次のとおりである。

(借) 設	備	× × ×	(貸) 現	金	× × ×
-------	---	-------	-------	---	-------

設備（固定資産）が増加するが、同額の現金（流動資産）が減少する。

E 案の仕訳は次のとおりである。

(借) 長 期 借 入 金	× × ×	(貸) 現	金	× × ×
---------------	-------	-------	---	-------

長期借入金（固定負債）および現金（流動資産）がともに減少する。

ア ×：固定長期適合率は「固定資産 ÷ (自己資本 + 固定負債) × 100 (%)」で計算される。また、数値は低い方が良好な状態を表す。D 案では固定資産が増加することで数値が高くなるため悪化する。E 案では固定負債が減少することで数値が高くなるため悪化する。

イ ○：正しい。自己資本比率は「自己資本 ÷ 総資本（総資産） × 100 (%)」で計算される。また、数値は高い方が良好な状態を表す。D 案では自己資本および総資本（総資産）に変化がないため不変である。E 案では固定負債が減少することで総資本も減少する。そのため、数値が高くなるため改善する。

ウ ×：D 案では流動資産と固定資産が増額の増減で相殺されるため、総資産は不変である。一方で、E 案では流動資産と固定資産がともに減少するため、総資産は減少する。

エ ×：流動比率は「流動資産 ÷ 流動負債 × 100 (%)」で計算される。また、数値は高い方が良好な状態を表す。D 案、E 案ともに流動資産が減少し流動負債に変化はないため数値が低くなる。よって、D 案、E 案ともに悪化する。

よって、イが正解である。

第12問

経営分析に関する問題である。生産性の観点が問われている。

(設問 1)

付加価値率の計算式は「付加価値÷売上高×100 (%)」である。

付加価値率： $12,000 \div 48,000 \times 100 = \underline{25\%}$

よって、イが正解である。

(設問 2)

与えられている財務比率の計算式は次のとおりである。

財務比率	計算式
労働生産性	付加価値÷従業員数 (円/人)
設備生産性	付加価値÷有形固定資産×100 (%)
労働装備率	有形固定資産÷従業員数 (円/人)

これを計算すると以下のとおりである。

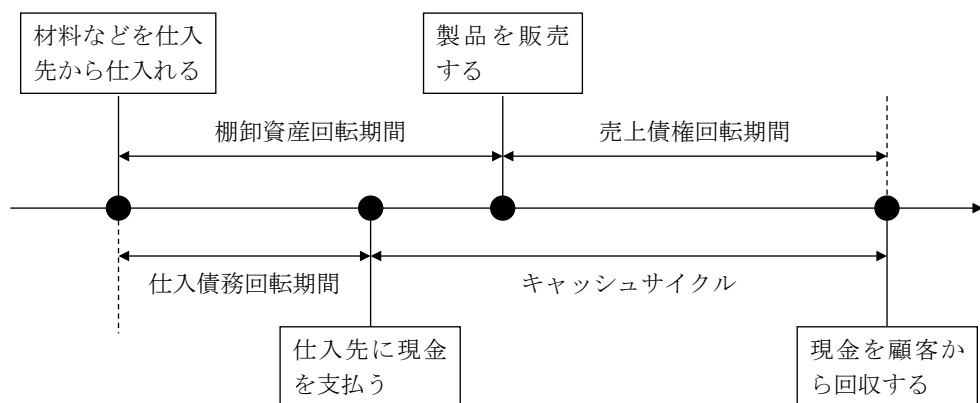
財務比率	当社	F 社	良好
労働生産性	600 (万円/人)	560 (万円/人)	当社
設備生産性	75 (%)	112 (%)	F 社
労働装備率	800 (万円/人)	500 (万円/人)	当社

労働生産性は当社が上回っており、その要因は労働装備率が F 社のそれを上回っているからである。
よって、エが正解である。

第13問

キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) に関する問題である。キャッシュ・コンバージョン・サイクルは、仕入債務を支払った後に売上債権の回収までの所要日数を示す指標である。

企業活動における「現金→材料→仕掛品→製品→売上債権→現金」というサイクルは、1 回の営業活動の終了によって現金に戻る。この期間は、材料または商品を仕入れて製品を販売するまでの期間（資金が在庫品になっている期間）に加え、製品を販売した後に顧客から代金を回収するまでに要する期間で表される。さらに、この期間から材料または商品を購入し現金で支払うまでの期間を差引くことでキャッシュサイクルを求めることができる。このようなキャッシュサイクルに投入された資金が運転資金である。



キャッシュサイクル＝棚卸資産回転期間＋売上債権回転期間－仕入債務回転期間

キャッシュサイクルは、短い方が望ましい。仕入債務の支払後、キャッシュサイクルの間、売上債権の回収ができない。したがって、手元資金がない場合は、その間の資金を短期の借り入れによって賄うことになり、支払利息が発生することになる。

ア ×：売上債権回転率が低くなると、売上債権回転期間が長くなる。よって、キャッシュ・コンバージョン・サイクルは長くなる。

イ ×：キャッシュ・コンバージョン・サイクルは、マイナスの値になる場合もある。たとえば、小売業、飲食業などの非製造業は、仕入債務の支払いよりも売上債権の回収が先になる。キャッシュ・コンバージョン・サイクルがマイナスの場合、運転資本が不要となり、資金繰りが楽になるという利点がある。

ウ ×：仕入債務回転期間が短くなると、キャッシュ・コンバージョン・サイクルは長くなる。

エ ○：正しい。棚卸資産回転期間が短くなると、キャッシュ・コンバージョン・サイクルは短くなる。

よって、エが正解である。

第14問

株価指標（1株当たり配当）に関する問題である。問題文で与えられている ROE、配当性向から導く必要がある。

● ROE＝当期純利益÷期首自己資本 $3,000 \times 100 = 5\%$ (0.05)

より、当期純利益＝期首自己資本 $3,000 \times 0.05 = 150$ (万円)

● 配当性向＝配当金÷当期純利益 $150 = 40\%$ (0.4)

より、配当金＝当期純利益 $150 \times 0.4 = 60$ (万円)

● 1株当たり配当金＝配当金 60 万円÷発行済株式数 20 万株＝3 (円)

よって、イが正解である。

第15問

MM 理論に関する問題である。資本構成を変化させたときの自己資本利益率への影響（財務レバレッジ）および企業価値への影響（MM 理論）が問われている。

（設問 1）

財務レバレッジの計算式を用いて、自己資本利益率（ROE）を計算する。本問では、営業利益が税引前当期純利益に等しいため、総資本営業利益率と ROA が同率である（営業利益が事業利益と等しい）。また設問文より、資本構成の変化によって総資本営業利益率は変化しない、税金（法人税）は存在しないものとして計算する。

$$ROE = (1 - \text{税率}) \times \{ROA + (ROA - \text{負債利率}) \times \text{負債比率}\}$$

- ROA : 0.1 (10%)
- ROE : $0.1 + (0.1 - 0.03) \times (1/1) = \underline{0.17 (17\%)}$

なお、本問では上記の財務レバレッジ式を用いなくても次のとおり計算することができる。

（変化前）貸借対照表

時価	自己資本
10 億円	10 億円

（変化後）貸借対照表

時価	負債	5 億円
	自己資本	5 億円
10 億円		

- 営業利益 : $10 \text{ 億円} \times 0.1 = 1 \text{ (億円)}$
 - 支払利息 : $5 \text{ 億円} \times \text{負債利率 } 0.03 = 0.15 \text{ (億円)}$
 - 当期純利益 : $1 - 0.15 = 0.85 \text{ (億円)}$
 - 自己資本利益率 (ROE) : $0.85 \div 5 = \underline{0.17 (17\%)}$
- よって、ウが正解である。

（設問 2）

資本構成を変化させたときの企業価値の影響が問われている。本問では、法人税（法人税率 20%）が存在する。したがって、負債利用による節税効果のため、財務レバレッジ（負債比率）が高まるほど節税効果の現在価値分だけ企業価値は上昇することになる。負債を利用した場合における企業価値の計算式は、次のとおりである。

【MM の修正命題の計算式】

$$\text{借入のある企業価値} = \text{借入のない企業価値} + \text{税率} \times \text{負債額}$$

資本構成を変化させた場合の負債額は 5 億円であり、税率は 20% である。

したがって、資本構成を変化させることで、企業価値が $5 \text{ 億円} \times 0.2 = 1 \text{ 億円}$ 増加する。

よって、イが正解である。

第16問

特殊原価概念に関する問題である。機会原価と埋没原価、関連原価が問われている。

● 空欄 A

機会原価とは、選択されなかった選択肢のうちで最善の価値のことである。たとえば、ある事業投資を選択することによって、別の事業機会を失うような場合、失った方の事業から得られる収益が該当する。本問では、G 社と H 社のどちらかに販売すると他方を断らなければならないため、機会原価は G 社に販売したときは 130 万円（H 社の購入価格）、H 社に販売したときは 120 万円（G 社の購入価格）である。

●空欄 B

埋没原価（サンクコスト）は、すでに使ってしまった費用であり、投資プロジェクトを採用してもしなくても戻ってこない。したがって、投資プロジェクトの採否の意思決定には無関係であり、投資決定の際のキャッシュフローには考慮してはならない。たとえば、市場調査会社に支払った費用やテストマーケティング費用などが該当する。本問では、埋没原価は機械装置の製造に要したコストであり、G 社と H 社のどちらを選択しても変化しない支出原価である。

●空欄 C

埋没原価（空欄 B）に対して、機会原価（空欄 A）はどちらを選ぶかによって変化するため、関連原価と呼ばれる。関連原価とは、代替案の比較によって発生額の異なる原価である。

よって、空欄 A：機会原価、空欄 B：埋没原価、空欄 C：関連原価の組み合わせが正しく、イが正解である。

第17問

2 つの事業部における投資評価（内部収益率）に関する問題である。内部収益率が最低限必要とされる収益率である資本コストよりも大きければ、その投資案は有利であるから採用すべきと判定し、逆に内部収益率が資本コストよりも小さければ、その投資案は不利であるから棄却すべきと判定される。

投資案の内部収益率と資本コストを比較する必要があるが、本問では、各事業部の資本コスト、全社の加重平均資本コスト（WACC）の 2 つの資本コストが与えられている。どちらを採用すべきであろうか。全社の加重平均資本コストは、全社の平均的なリスク特性を反映したものとして推定されている。よって、検討対象である投資案が全社の平均的な事業と類似したリスク特性を持っている場合には、推定された全社の加重平均資本コストをそのまま適用して意思決定を行う。しかし、事業のリスク特性が異なる分野の投資案に対して全社の加重平均資本コストを適用しない。

●全社の加重平均資本コストを適用した場合

H 案の内部収益率 10% > 全社の加重平均資本コスト 8%

L 案の内部収益率 7% < 全社の加重平均資本コスト 8%

であり、H 案は採択され、L 案は棄却される。

●各事業部の資本コストを適用した場合

H 案の内部収益率 10% < H 事業部の資本コスト 11%

L 案の内部収益率 7% > L 事業部の資本コスト 5%

であり、H 案は棄却され、L 案は採択される。

以上より、それぞれ異なる結論を導くこととなる。しかし、H 事業部の資本コストは 11%で、L 事業部の資本コストは 5%である（本企業は借入れを行っていないことから、負債の資本コストの影響を受けていない）ため、事業のリスク特性が異なると判断できる。したがって、各事業部の資本コストを適用することになり、H 案は棄却され、L 案は採択される。

したがって、選択肢ウが正解である。

第18問

ポートフォリオ理論に関する問題である。

ア ×：2 つのリスク資産からなるポートフォリオのリスク（リターン標準偏差）は、各資産のリスクを投資比率で加重平均した値ではない（ただし、相関係数がプラス 1 の場合に限り、各資産のリスクを投資比率で加重平均した値となる）。

●2つのリスク資産からなるポートフォリオのリスク（リターンの標準偏差）

証券Yと証券Zを保有比率aとbで保有した場合の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）。

$$\text{リスク } D_{YZ} = \sqrt{a^2\sigma_Y^2 + b^2\sigma_Z^2 + 2ab\rho_{YZ}\sigma_Y\sigma_Z}$$

σ_Y ：証券Yの標準偏差 σ_Z ：証券Zの標準偏差

ρ_{YZ} ：相関係数

イ ○：正しい。2つのリスク資産からなるポートフォリオのリターンは、各資産のリターンを投資比率で加重平均した値である。

ウ ×：両資産のリターン間の相関係数が小さい（マイナス1に近い）ほど、リスク低減効果は顕著となる。

エ ×：安全資産とリスク資産からなるポートフォリオのリスク（リターンの標準偏差）は、リスク資産への投資比率に比例する。なお、安全資産の標準偏差 σ はゼロ、株式と安全資産の相関係数 ρ はゼロであるため、ポートフォリオのリスク（リターンの標準偏差）は、前述の選択肢アの計算式より、次のように計算できる。

$$\begin{aligned} \text{標準偏差（リスク） } D &= \sqrt{a^2\sigma_Y^2} \\ &= \underline{a \times \text{株式ポートフォリオの標準偏差}} \end{aligned}$$

したがって、リスク資産への投資比率に比例する（反比例ではない）。

よって、イが正解である。

第19問

効率的市場仮説（セミストロング型）に関する問題である。効率的市場では、過去から現在まで発生しているすべての情報が株価に反映されており、株価は新たな情報が発生する場合にのみ変動する。フーマによれば、効率的市場仮説は3つのレベルに分類される。

分 類	否定される情報	内 容
①ウィーク型の効率性	過去の株価系列（テクニカル分析）	過去の株価の動きは相互に独立でランダムなもので、過去の株価を分析しても何の情報ももたらさないものとする。この説では過去の株価系列も価格に反映されているとする。
②セミストロング型の効率性	マクロ経済指標、利益予想などのファンダメンタル	効率的市場では財務情報は即座に株価に反映するから、公表された情報を分析しても平均以上の利益は上げられないとする。この説ではファンダメンタルも価格に反映されているとする。
③ストロング型の効率性	インサイダー情報	株価は公表されている情報のみならず、未公表の情報も含めてすべての情報を反映して形成されるものである。この説ではインサイダー情報も価格に反映されているとする。

ア ×：インサイダー情報が価格に反映されているのは、ストロング型の記述である。

イ ○：正しい。公に入手可能な情報とは、マクロ経済指標、利益予想などのファンダメンタルを意味する。これらの情報は、市場価格に反映されているとする。

ウ ×：新しい情報が発生すればそれを反映して瞬時に市場価格は変動する。そのため、市場価格はランダム（不規則的）に変動する。

エ ×：効率的市場では、現在までに発生している情報がすべて価格に織り込まれている市場を前提としている。現在までに発生している情報がすべて価格に織り込まれているということは、将来情報が発生する可能性まで予想されて、そのリスクとリターンが考慮されて現在の価格が決定されていることを意味する。しかし、すべての証券の将来の価格を確実に予測できるわけではない。よって、イが正解である。

第20問

株主価値に関する問題である。本問では割引キャッシュフローモデルによる株主価値の計算が問われている。A 社には現在も今後も負債がないため、企業価値＝株主価値が成り立つ（負債価値＝ゼロである）。

企業が生み出すフリーキャッシュフローが一定割合で成長する場合、株主価値の計算式は次のとおりである。

$$\text{企業価値} = \frac{\text{1年後（次期）のフリーキャッシュフロー}}{\text{加重平均資本コスト} - \text{FCFの成長率}}$$

① フリーキャッシュフロー（FCF）

$$\begin{aligned}\text{FCF} &= \text{税引後営業利益} + \text{減価償却費} - \text{運転資金の増加額} - \text{投資額} \\ &= 1,200 + 300 - 100 - 500 = 900 \text{（万円）}\end{aligned}$$

② 加重平均資本コスト（WACC）

本問では負債がないため、加重平均資本コスト＝株主の要求収益率（株主資本コスト）が成り立つ。よって、WACC＝6%（0.06）である。

③ FCFの成長率 3%（0.03）

以上より、

$$\text{株主価値} = 900 \div (0.06 - 0.03) = \underline{30,000 \text{（万円）}} \text{となる。}$$

よって、イが正解である。

第21問

サステナブル成長率（Sustainable Growth Rate：SGR）に関する問題である。サステナブル成長率とは、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。サステナブル成長率は、次の計算式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{サステナブル成長率} &= \text{ROE} \times (1 - \text{配当性向}) \\ &= \text{ROE} \times \text{内部留保率}\end{aligned}$$

ア ×：純利益の全額を配当する場合、配当性向が 1（100%）となるため、サステナブル成長率はゼロとなる。

イ ×：サステナブル成長率は、ROE に （1－配当性向） を乗じることで求めることができる。

ウ ×：サステナブル成長率は、「内部留保率＝1－配当性向」の関係が成り立つため、内部留保率の影響を受ける。

エ ○：正しい。サステナブル成長率は、配当割引モデルの配当成長率として用いられる。

よって、エが正解である。

第22問

市場リスクに関する問題である。市場リスクは、金利、為替、株式等のさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債の価値が変動し損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収

益が変動し損失を被るリスクのことである。システムティック・リスクともいい、市場に連動するリスクのことで、分散投資によって消去不可能なリスクである。

- a ○：正しい。為替リスクであり、市場リスクに該当する。
 - b ×：信用リスクのことであり、市場のリスク・ファクターの変動とは無関係である。
 - c ○：正しい。金利変動リスクであり、市場リスクに該当する。
 - d ×：流動性リスクのことであり、市場のリスク・ファクターの変動とは無関係である。流動性リスクは、市場で株式や債券を売却しようとした際に、すぐに売れなかったり、希望価格で売れなかったりするリスクのことをいう。
- よって、選択肢 a と c の組み合わせが正しく、イが正解である。

第23問

為替予約に関する問題である。ドル買いの為替予約が問われている。本企業はドル建てで商品の仕入れを行っているため、輸入側である。輸入側は円安になれば不利になり、円高になれば有利になる。本問は 1 ドル 131 円で買う為替予約を行うことを前提とする。円安による為替リスクを回避するため、3 か月後、1 ドルの硬貨を 131 円で買う予約をする。

●空欄 A

3 か月後の為替相場（直物）が 134 円になる場合（円安になる場合）、1 ドルの硬貨を 134 円で調達しなければならない。為替予約をした場合は、1 ドルの硬貨を 131 円で調達できるが、為替予約をしなかった場合は、1 ドルの硬貨を 134 円で調達しなければならない。したがって、（為替予約をすれば）為替予約をしなかった場合に比べ、円支出は $(131 \text{ 円/ドル} - 134 \text{ 円/ドル}) \times 1 \text{ 万ドル} = \triangle 3 \text{ 万円}$ であるため、3 万円少なくなる。よって、為替リスクの回避が可能となる。

●空欄 B

3 か月後の為替相場（直物）が 125 円になる場合（円高になる場合）、1 ドルの硬貨を 125 円で調達することができる。為替予約をした場合は、1 ドルの硬貨を 131 円で調達できるが、為替予約をしなかった場合は、1 ドルの硬貨を 125 円で調達する。したがって、（為替予約をすれば）為替予約をしなかった場合に比べ、円支出は $(131 \text{ 円/ドル} - 125 \text{ 円/ドル}) \times 1 \text{ 万ドル} = 6 \text{ 万円}$ であるため、6 万円多くなる。よって、（為替予約をしなかった場合）実勢相場で決済をすれば円支出は少なくてすむが、為替予約をしているため円支出は多くなる。

よって、「空欄 A：3 万円少なくなる」、「空欄 B：6 万円多くなる」の組み合わせが正しく、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	ウ	2	第15問	ア	2	第29問		イ	2
第 2 問	エ	2	第16問	ア	3	第30問		ア	3
第 3 問	イ	2	第17問	ウ	3	第31問	(設問 1)	イ	2
第 4 問	エ	2	第18問	ア	2		(設問 2)	イ	3
第 5 問	エ	3	第19問	オ	3	第32問	(設問 1)	エ	2
第 6 問	イ	2	第20問	ア	3		(設問 2)	ア	2
第 7 問	ウ	3	第21問	イ	3	第33問		ウ	2
第 8 問	エ	3	第22問	エ	3	第34問		エ	3
第 9 問	エ	3	第23問	ウ	2	第35問	(設問 1)	ア	2
第10問	イ	3	第24問	イ	2		(設問 2)	ア	2
第11問	ウ	3	第25問	イ	2	第36問	(設問 1)	ア	2
第12問	イ	2	第26問	ア	2		(設問 2)	ア	3
第13問	イ	3	第27問	ア	2	第37問		イ	2
第14問	ウ	2	第28問	オ	3				

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5年8月7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

ドメインに関する問題である。

ア ×：企業ドメインは、文字通り企業（全体）としての事業領域を定めるものであり、企業戦略として設定するものである。そして、その戦略的に定めた企業ドメインに基づいて事業を展開していくことになる（事業ポートフォリオを形成する）。PPM を用いた事業間の資源配分は、企業が展開する事業に財務的経営資源をどのように配分していくかを決定するために用いるツールの 1 つである。よって、企業ドメインに基づいた展開事業が先にあり、その展開する事業に財務的経営資源をどのように配分していくかを決定するために PPM が用いられる（PPM を用いた事業間の資源配分と企業ドメインの決定の因果関係が逆である）。

イ ×：選択肢アの解説でも述べた通り、企業ドメインは企業（全体）としての事業領域を定めるものである。よって、多角化の広がりや程度は企業ドメインによって規定される要素として正しいが、個別事業の競争戦略の方針、差別化の在り方および日常のオペレーションなどは、企業が展開する特定の（1 つの）事業の範囲を規定するものである事業ドメインによって規定される要素である。

ウ ○：正しい。企業ドメインは企業全体としての事業領域を定めるものであるため、事業間のシナジー効果がどのくらい働くかは直接関連することになる。

エ ×：選択肢イの解説でも述べた通り、事業ドメインは特定の事業の範囲を規定するものであるが、部門横断的な活動や他の事業分野との関連性、将来の企業のあるべき姿や経営理念といった内容は、企業全体として設定するものである（企業ドメインと直接関連する）。

よって、ウが正解である。

第 2 問

VRIO フレームワークに関する問題である。

VRIO フレームワークとは、「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。

ア ×：経営資源が外部環境の機会を適切に捉えた価値があるものであったとしても、業界内において希少でないということは、同業他社もその経営資源を有している。よって、持続的はおろか、一時的であっても競争優位の源泉とはならない。

イ ×：価値があり、業界内において希少で、別の経営資源で代替される可能性が少ない（模倣困難性が高い）経営資源は、VRI を満たした経営資源であり、持続的な競争優位の源泉となり得る。しかしながら、実際に持続的な競争優位を築くためには、その経営資源を有効に活用できる組織であることが重要になる（O を満たす）。よって、経営資源（それ）が組織体制とコンフリクトを起こすのであれば、有効に活用することができず、持続的な競争優位を築くことができない。よって、経営資源と組織体制を適合させることが必要であるが、この場合に、組織体制を変更せずに経営資源を見直さなければならないわけではない。組織体制は、企業の戦略に応じて適したものにするのが通常である（組織構造は戦略に従う）。よって、通常は見直す必要があるのは経営資源ではなく組織体制である。そもそも、せっかく価値、希少性、模倣困難性を有した経営資源を有しているのにも関わらず、その経営資源を見直してしまえば、競争優位を築くことができなくなってしまう。

ウ ×：価値が高く、業界内で希少な経営資源は、経済的価値を生み出すことができるものであり、かつ同業他社が現時点においては有していないものである。よって、一時的な競争優位を得ることができる（その源泉となり得る）。

エ ○：正しい。業界内で模倣困難かつ希少で価値ある経営資源とは VRI を満たした経営資源であり、持続的な経営資源になり得る。しかしながら、選択肢イの解説でも述べた通り、組織がこの経営資源を有効に活用できない状態にあれば、実際に競争優位性を持続的に確立することができない。よって、エが正解である。

第 3 問

ハーフィンダール指数と差別化に関する問題である。

ハーフィンダール指数とは、市場集中度を示す指標の一つであり、参入している企業のマーケットシェアの自乗の和で表される。よって、少数の企業によって多くのマーケットシェアが握られている場合、指数が大きくなる。そして、少数の企業が多くのマーケットシェアを有している場合、企業間の競争は緩やかになる。つまり、市場集中度が高い状況のほうが既存企業間の対抗度が低くなる。

また、製品差別化の程度が高い場合には、同質的な競争にならないため、既存企業間の対抗度が低くなる。

よって、「既存企業間の対抗度が低い業界」になるのは、ハーフィンダール指数が大きく、差別化の程度が高い業界ということになる。

ハーフィンダール指数が最も大きいのは業界 A と業界 B、製品差別化の程度が高いのは業界 B と業界 D である。よって、既存企業間の対抗度が最も低い業界は業界 B であり、イが正解である。

第 4 問

経験曲線効果を用いた価格戦略に関する問題である。

それまでにない全く新しい製品を発売する場合や、製品自体の存在が認識されておらず市場がなかなか拡大しない場合に、製品ライフサイクルの初期段階でコストリーダーとなるためには、早期に市場に浸透させ、販売量および生産量を拡大していくことが必要である。そのためには価格は低価格に設定することが必要であり、それに該当するのは浸透価格である。上澄み価格とは、高価格に設定し、初期段階から利幅を大きくする価格政策である。よって、空欄 A は「浸透価格」が該当する。

そして、この戦略が効果的になるのは、低価格の設定であっても、生産量を拡大することによるコスト低下のペースが速い場合に、効果的になる（低価格であっても利益を獲得できる）。そして、コスト低下の主な要因に経験曲線効果があるが、この効果が大きい場合にそれが実現できる。よって、空欄 B は「大きく」が、空欄 C は「速い」が該当する。

よって、エが正解である。

第 5 問

競争地位別戦略に関する問題である。

競争地位別戦略とは、特定業界の競争地位により、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの 4 類型に分類するものである。

リーダーは、業界内におけるナンバーワン企業であり、最も大きな売上規模や市場シェアを有する企業である。よって、本設定においては企業 D が該当する。

チャレンジャーは、業界においてリーダーの地位に挑戦する 2 番手、3 番手といった企業である。よって、本設定においては企業 A が該当する。

フォロワーは、リーダーの地位を奪うといったリスクを冒さずに、業界内で生存するための行動を採る。結果として、低価格戦略を採ることが多い。よって、本設定においては売上数量に対する売上金額の比率が低い（価格が低い）企業 C が該当する。

ニッチャーは、特定の市場だけを対象とするなど、狭い領域において事業を展開する企業である。特定の市場においては高い支持を得る戦略を採るため、市場規模は小さいが、高価格戦略を採ることが多

い。よって、本設定においては売上数量、売上金額ともに小さいが、売上数量に対する売上金額の比率が高い（価格が高い）企業 B が該当する。

ア ×：企業 A はチャレンジャーであり、数量シェアを増加させようとすることは正しい。しかし、その戦略定石は「差別化」である。価格を下げる戦略を採ることもあり得ないことではないが、積極的に価格を下げて、価格競争になった場合には規模の大きな企業（リーダー）が有利である。なお、リーダーとしても業界全体が低価格になっていくことは自社の利益を減らすことになるため、価格競争は望むところではない。ただし、チャレンジャー企業が価格競争で勝てるということではなく、どの業界企業にとっても価格競争は好ましいことではない。

イ ×：企業 B はニッチャーであるため、製品単価が最も高く市場拡大によって利益が大きい（増加する）ことは正しい。しかしながら、市場全体の拡大を第一に目指すのではない。上述した通り、限られた市場の中で高い収益性を獲得することで生き残っていくことになる。市場全体の拡大を第一に目指すのは、リーダーの戦略である。

ウ ×：企業 C はフォロワーである。もちろん製品品質を高めることはフォロワーにとっても重要なことではあるが、「製造コストを上げて」製品品質を高めるのはフォロワーの戦略定石ではないし、競合からの顧客獲得を狙うわけではなく、現状維持が原則である。

エ ○：正しい。企業 D はリーダーであり、最大のシェアを維持することを志向する。そのために、チャレンジャーによる差別化などを模倣し、その差別化を無効にする同質化が 1 つの戦略定石となる。また、経営資源に勝るため、自社からのイノベーションによって優位性の維持・強化が図れるなら、当然ながらそれも検討することになる。

よって、エが正解である。

第 6 問

先行者優位性に関する問題である。

ア ×：技術が特許によって保護される状況では、先行者となる企業はその業界において重要な競争要件となる技術の特許を取得すれば、優位性が維持されやすくなることは正しい。つまり、法的には他社は技術を模倣することはできない。しかしながら、特許を取得した技術は知的財産として売買が可能である（不可能ではない）。

イ ○：正しい。顧客側のスイッチングコストが高い状況においては、先行者となる企業は後発の企業が業界に参入してきた際にも、すでに獲得した顧客が離反しにくい。よって、優位性が維持されやすくなる。

ウ ×：顧客の嗜好の変化や新しい顧客ニーズが次々に生まれる状況では、従来と同様のことをしていたのでは一度獲得した顧客を維持することができない。つまり、相対的に顧客を維持することの難易度が高くなる。よって、先行者となる企業の優位性が維持しにくくなる。

エ ×：先行者の投資に対して後発者が大きく「ただ乗り」できる状況とは、先行者が切り開き、創造してきた市場の恩恵を後発者が受けられる状況である。この場合、後発者は大きな投資をせずに顧客を獲得しやすいため、先行者となる企業の優位性は維持しにくくなる。

オ ×：非連続的な技術革新が頻繁に起こる状況では、先行者が過去において顧客獲得の要因となった技術の重要性が低下し、後発の他の企業と同様、新たな技術を獲得することが必要になる。よって、先行者となる企業の優位性が維持しにくくなる。

よって、イが正解である。

第 7 問

M&A や戦略的提携に関する問題である。

ア ×：異業種間の M&A では、自社の必要としない資源までも獲得することがあり非効率が生じや

すいことは正しい。しかしながら、基本的には規模の経済のメリットが享受できるというわけではない（それが異業種間の M&A の特徴というわけではない）。規模の経済は、特定のことに特化し、文字通り規模が大きくなることによって経済効率が高まることであるため、これがメリットとして享受できるのは同業種間の M&A である。

イ ×：デューデリジェンスとは、企業の資産価値などの適正評価を行うことであり、主に買収・合併などを行う際に、その相手企業について調査することである。戦略的提携の際にも同様にデューデリジェンスを行う場合はあるが、デューデリジェンスを行ったからといって、パートナーの裏切りが抑制できるわけではない。また、戦略的提携にあたってデューデリジェンスが必須というわけでもない。

ウ ○：正しい。戦略的提携は、契約に基づいて複数企業が協力関係を結んで事業を展開するものである。そのため、程度の差こそあれ互いに自社が有している情動的経営資源を開示することになる。この際に、パートナーに何の情報をもとにだけ開示するかは、そのパートナーの学習速度に影響することになる。

エ ×：同業種間の M&A では、特定の業種の企業としての規模が拡大する。よって、習熟効果の実現は想定されるが、範囲の経済は複数のものが加わり、文字通り範囲が拡大することで得られるものであるため、M&A に当てはめれば、このメリットが主に得られるのは異業種間の M&A である。同業種間の M&A の場合には、選択肢アの解説でも述べたように、規模の経済が主なメリットとなる。また、M&A を実施した場合、それまでは異なる企業であった複数の企業が同一の企業やグループ企業になるため、組織的な統合が必要になる。これは同業種であれ、異業種であれ生じることになるが、同業種の場合には異業種と比較して組織文化や社内の制度などが類似している可能性が相対的には高いため、比較すれば統合コストは低いといえる。

オ ×：ポイズンピルとは、買収者のみが行使できないオプションを、あらかじめ既存株主に付与しておき、買収者による敵対的買収が起こった際にオプションを行使することで、買収者の持株比率を低下させたり、支配権を獲得するために必要な買収コストを増加させたりすることで買収を困難にする買収防衛策である。よって、買収者以外の株主にオプションを与えるのは正しいが、買収コストを引き下げようとするものではなく、引き上げるものである。

よって、ウが正解である。

第8問

新事業や新市場の創出に関する問題である。

ア ×：「リーン・スタートアップ」理論とは、コストをそれほどかけずに最低限の製品やサービス、最低限の機能を持った試作品を短期間で作り、それを顧客に提供することで顧客の反応を観察する。その結果を分析し、製品やサービスが市場に受け入れられるか否か判断し（市場価値が無ければ撤退も考慮する）、改善や機能の追加を行い、再び顧客に提供する。このサイクルを繰り返すことで、起業や新規事業といったスタートアップの成功率を飛躍的に高めるものである。これにより、新製品が顧客にまったく受け入れられずにベンチャー企業や新規事業が消えていくという失敗を防止することができるものとするものである。このベースには、リーン生産方式やデザイン思考、顧客開発、アジャイル開発などの従来から活用されてきたマネジメントや製品開発の手法があるが、継続的にイノベーションが生み出せる点が新しい。よって、不確実性が非常に高い事業の場合に、成功要因の把握が非常に難しいのはその通りであるが、多額の調査費を投入して潜在的な需要を把握するのではなく、時間をかけて綿密な計画を立てるものでもない。上述した通り、コストをそれほどかけずに短期間で開発して市場にその是非を問い、改善することで市場のニーズに応えることができそうならそのサイクルを繰り返すものである。つまり、事前に緻密に計画して市場投入するというよりは、まずはとにかく作って市場の反応を問う、といった形で進めるものである。

イ ×：「キャズム」理論とは、イノベーターとアーリー・アダプターを初期市場、アーリーマジョリティからラガードをメインストリーム市場とし、両者の間には「キャズム」と呼ばれる深い溝（市場に製品やサービスを普及させる際に超えるべき障害）があり、この溝を超えることが市場開拓において重要であるとする理論である。イノベーターとアーリー・アダプターにおいて、新しいものを積極的に採り入れるという点でテクノロジーに対する姿勢には共通する面があり、実用性志向の程度が異なることは正しい。しかしながら、その相違によって新市場の拡大において越えることが最も難しい大きな溝であるキャズムが生み出されているのではない（キャズムはイノベーターとアーリー・アダプターの間で生じるものではない）。

ウ ×：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。よって、事前にどの市場を対象にするかを定義したり、ターゲットセグメントを設定したりするなど、目的を規定するところから考えていくものではない。

エ ○：正しい。「ブルーオーシャン戦略」とは、従来は存在しなかったまったく新しい市場を生み出し、事業を展開していく戦略である。新市場を創造することができれば、他社と競合することなく事業を展開することが可能になる。そして、ブルーオーシャン戦略の特徴は、低コストと差別化を同時に実現する点である。従来の競争戦略論では、低コストと差別化を同時に実現することは困難という考えが主流であった（スタック・イン・ザ・ミドル）。しかしながら、ブルーオーシャン戦略においては、バリュー・イノベーションという方法を用いて、低コストを実現しながら顧客に提供する付加価値を高めていくことを考える。新しいタイプの価値を創出すると同時に、提供する価値にメリハリをつけ、低コストも実現する。差別化と低コストの両面を追求することは、ブルーオーシャン戦略の土台を作るとしている。

オ ×：デファクト・スタンダードとは、事実上の業界標準のことである。事実上というのは、公的な機関が公式な形で規定したものではなく、規格争いなどを経て、市場が認めた（受け入れた）ものである。よって、他社に先駆けてデファクト・スタンダードを獲得することが新事業における競争優位につながることは正しいが、上述したように、ISO のような国際的な標準機関（公的な機関）が規定するものではないため、このような組織との調整や協議を進める必要があるわけではない。よって、エが正解である。

第9問

吸収能力（absorptive capacity）に関する問題である。

吸収能力とは、社外にある技術の評価し、学び取る能力である。昨今は自社単独ですべての技術を開発するのでは変化の激しい経営環境に対応することの困難性が高いことから、外部の経営資源を活用することが少なくない。しかしながら、それが過度に進み、自ら技術開発を行わないと、外部の技術の評価する能力が低下していくことになる。そのため、内部における知識の蓄積を怠らないようにすることが大切になる。

- ア ×：吸収能力を高めることは重要なことであるが、それが研究開発投資の最大の目的というわけではない。研究開発に投資を行うのは、文字通りその研究そのものを成功させるためである。
- イ ×：吸収能力が、新しい知識やスキルを組織内部のメンバーに共有させる組織能力であることは正しい。しかしながら、組織内の個人が保有する既存の知識と関係がないわけではない。新たな学びを得るためには個々の学び取る力が必要であり、それが吸収能力の高さにつながる。
- ウ ×：選択肢イの解説でも述べた通り、吸収能力が個々の構成メンバーの吸収能力に大きく左右されることは正しい。しかしながら、企業としての吸収能力は、個人の吸収能力の単純な総和というわけではない。組織知は、個々の能力が合わさることによる相乗効果によって生まれる部分が多い。
- エ ○：正しい。選択肢の記述の通りである。
- オ ×：吸収能力は、学び取る力全般を指すため、研究開発部門に特有というわけではない。よって、エが正解である。

第10問

プラットフォームを用いた戦略（プラットフォームビジネス）に関する問題である。

プラットフォームビジネスとは、商品やサービスの売り手と買い手をつなぐ基盤（プラットフォーム）を提供するビジネスである。プラットフォームの提供者であるプラットフォーマーは、自社で商品やサービスを提供するのではなく、あくまでプラットフォームという場を提供する。近年、モール型のマーケットプレイスや SNS、フリマサイト、フードデリバリーサービスなど、多様なプラットフォームビジネスが生まれている。プラットフォームビジネスは、そこに参加する売り手や買い手が多いほど、そのプラットフォームの価値が高まる。

- ア ×：上述した通り、プラットフォームに参加する売り手や買い手が多いほど、そのプラットフォームの価値は高まる。よって、1つのプラットフォームには、同業者だけを参加させる方が効率的かつ効果的ということはない。広く参加者を募ることで参加者を増やすことが効果的である。
- イ ○：正しい。上述した通りであり、参加者が増加すればするほど、そのプラットフォームの価値が高まる、つまり、参加者にとって得られる効用は増加する。
- ウ ×：プラットフォームに参加する人が増えるほど、参加者がそのプラットフォームから得られる効用が増加するのは、ネットワーク外部性と呼ばれる。フレーミング効果とは、同じ意味を持つ情報であっても、焦点の当て方によって他者とは別の意思決定を行うという認知バイアスである。情報のどこにフレームを当てはめるかによって意思決定が異なることからこのように呼ばれる。
- エ ×：上述したように、昨今はさまざまなプラットフォームが存在し、社会にとって多様な価値を生み出している。しかしながら、規制が必要とされないわけではない。特にデジタルプラットフォームを巡っては、取引の透明性や公正性などについての懸念などが見られるという背景を踏まえ、経済産業省では、デジタルプラットフォームを巡る市場のルール整備や、取引上の課題を関係者間で共有するための仕組みづくり、変化が激しいデジタル市場についての包括的な調査等を実施している。
- オ ×：プラットフォームを用いたビジネスにおいて、サービスの受益者には課金されないということはない。当然、課金によって利用できるサービスも存在する（プラットフォーマーの収益となる）。
- よって、イが正解である。

第11問

暗黙知（主観的なノウハウや信念といった他人に伝達することが困難な知識）に関する問題である。また、野中郁次郎が提唱した組織の知識創造理論に SECI モデルがある。

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、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なかで、新たな暗黙知が創造される。

ア ×：パラダイムがある時代や分野において支配的規範となる物の見方や捉え方であることは正しい。つまり、多くの人に共有されている考え方の枠組みであるため、手法的技能ではないし、暗黙知でもない。

イ ×：暗黙知が、言語化が困難な主観的知識を意味することは正しい。そのため、そのまま組織的に共有させることが困難である。上述した通り、「表出化 (形式知化)」によって共有することが容易になる。

ウ ○：正しい。経験は意識的な分析や言語化といったことによっても促進され、暗黙知が形成される。そして、暗黙知が形式知化されると新たな暗黙知を醸成する。これは上述した「内面化」に該当し、形式知となった知識は組織内の多くのメンバーが活用可能となり、その活用の過程においてアレンジが加わるなど、新たな暗黙知が個々に形成されることになる。

エ ×：知識創造の過程が暗黙知と形式知の相互変換であることは正しい。しかしながら、集団における暗黙知の共有や一致が知識創造の唯一の出発点というわけではない。既存の形式知と形式知を組み合わせる、既存の形式知に暗黙知を組み合わせるなど、さまざまなきっかけで新たな知識は創造される。

オ ×：豊かな暗黙知の醸成には経験を積み重ねることが重要であることは正しい。しかしながら、形式知化を行わないことが推奨されるわけではなく、形式知化することで組織知になっていく。よって、ウが正解である。

第12問

企業の国際化に関する問題である。

ア ×：C. A. パートレットと S. ゴシャールは、グローバル経営の現実とそれに適合する組織形態について、グローバル統合とローカル適応という 2 つの次元をベースにした上で、多国籍企業をグローバル、マルチナショナル (マルチドメスティック)、インターナショナル、トランスナショナルの 4 つに分類している。

※グローバルとマルチナショナルが対極的。インターナショナルはその中間、トランスナショナルは、多様な面を追求する発展的な形、というのが大まかなイメージとなる。

・グローバル

世界を単一の市場とみなし、世界規模での効率性を追求する本社集中型のスタイルである。本社は、グローバルレベルで強く統制し、資源と能力を集中して保有する。現地子会社は、自由裁量の程度は低く、本社の戦略を忠実に実行する。

- ・マルチナショナル（マルチドメスティック）

各国の現地市場の違いに敏感に適応する分散型のスタイルである。現地子会社は、自由裁量の程度が高く、自律的に行動し、地域市場でのきっかけを活用して成長していく。

- ・インターナショナル

本社の持つ知識や能力を世界的に広めて適応させることを目的とし、企業組織の中核となる要素（コア・コンピタンスの源泉）は本社に集中し、他の部分は現地に任せるスタイルである。本社は、技術やノウハウを開発して海外に移転し、優位性を獲得しようとする。現地子会社は、本社の能力を活用して、それぞれの地域での事業展開を図る（自由裁量の程度は、グローバルとマルチナショナルの間）。

- ・トランスナショナル

グローバル統合による世界規模での効率性、ローカル適応による柔軟な国別の対応、世界的な規模での学習とそれによるイノベーションという3つを追求するスタイルである。本社のイノベーションの現地子会社への移転、現地子会社のイノベーションの世界的な移転といったことが行われ、分散しつつも相互に依存する関係にある。現地子会社は専門的な能力を有し、指導的な立場になることもある。トランスナショナル戦略を追求する場合、その多国籍企業の中核となる資産や能力は、本社から現地子会社への移転という状況もあるが、現地子会社のイノベーションの世界的な移転も行われることから、必ずしも企業の本国において存在するのではないし、他の国や地域における開発が不可能であるということもない。

イ ○：正しい。選択肢アの解説で示した通りである。

ウ ×：J. ストップフォードと L. ウェルズは、企業の国際化の進展経緯について、次の4つの段階を経ていくとしてモデル化している。

- ① 自立的海外子会社の生成

初期の海外進出は輸出戦略の発展的ないしは延長線上にあり、輸出によって獲得した輸出市場の市場防衛が目的になる。この段階では、新しい海外生産子会社の経営と統制のための組織は未組織の段階であり、専ら本社から派遣する社員に意思決定の全権が賦与されており、海外生産子会社は自立的に運営される。

- ② 国際事業部の形成

海外生産戦略とそれに対応した国際事業部の形成段階である。国際事業部は地理的多国籍企業の国際経営戦略の展開と組織の適応に分散した海外子会社活動の調整のために、全ての海外子会社を単一の事業部の中に編成したものである。

- ③ 世界的規模の組織の形成

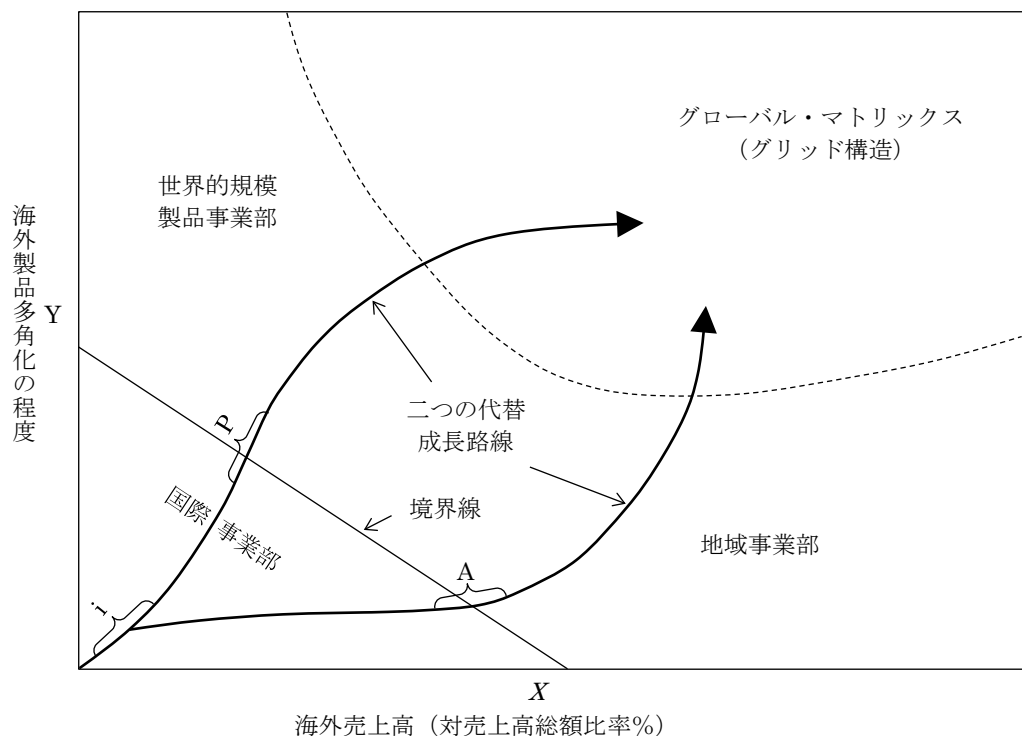
国際経営戦略が現地生産戦略からグローバル戦略へ展開する段階である。それに対応して組織構造も国際事業部よりも全世界的視点に立った構造が求められる。このグローバル構造を規定する組織化要素は製品・地域・職能の3つである。組織化にあたってはこれらのうち1つを主軸として扱う、つまり選択することになるが、とりわけ前2者が重要である。

- ④ グローバル・マトリックスの形成

マトリックス組織であるため、二元的な組織編成となるが、グローバル・マトリックスの場合、組織化軸が製品と地域の二元的編成になることもあれば製品・地域・職能の三元的編成になる場合もある。

よって、最終的にグローバル・マトリックス組織形成に向かうとしていることは正しいが、上記③より、地域別事業部制から製品別事業部制という順序で移行するというわけではない。

<構造変革への戦略的選択につながる2つの典型的路線>



資料出所：Stopford and Wells（1972 p.65、邦訳 p.98）と
Bartlett and Ghoshal, 「Managing Across Borders」
1989, p.30 を加筆修正

（『多国籍企業の国際経営戦略の展開と組織の適応』 米倉穰）

エ ×：R. バーノンは、米国の大企業の海外進出過程を分析し、製品ライフサイクルの進展に伴い、先進国から発展途上国への生産拠点移転現象をモデル化した。製品ライフサイクルを①市場導入期、②成長期、③成熟期の3段階に区分した際に、①の段階では、新製品は技術的に欠点があり、市場の反応を考慮しながら改良が加えられる。そのため、販売価格は高く、販売量は少なくなる。この段階での国際分業パターン決定の重要な要因は科学者や技術者の研究開発要因である。②の段階では、製品の標準化が進み、販売量も増加し、大量生産や大量流通方式が導入され、販売競争も激化する。そのため、この段階では技術者よりも経営能力やマーケティング能力が重要な要因となる。③の段階では、生産工程は確立され、標準的製品が一層大量に生産される。そのため、国際競争力の面では賃金水準が重要な要因となり、未熟練労働者の豊富な発展途上国が生産立地として有利になる。このように国際分業パターン決定の要因が、製品ライフサイクルの各段階において変化していくことになる。

よって、イが正解である。

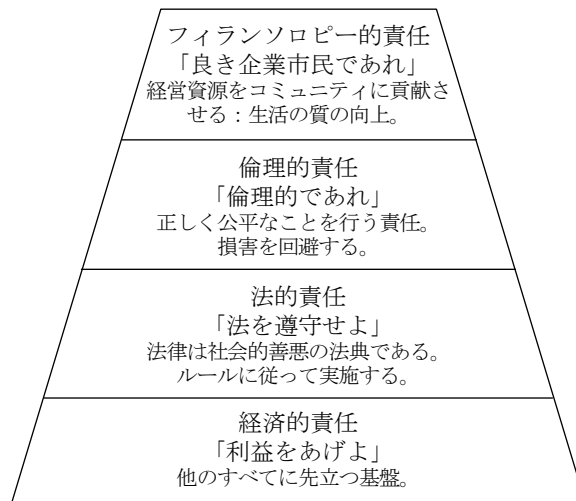
第13問

企業の社会的責任に関する問題である。

ア ×：A. キャロルが構築した「社会的責任（CSR）ピラミッド」では、企業の社会的責任とは、「ある時点における企業組織に対する経済的、法的、倫理的、そして自由裁量的（フィランソロピ

一的) な社会の期待を包含するものである」としている。CSR の要素として第 1 に挙げられるのが経済的責任であり、社会が望む製品・サービスを公正な価格で提供し、ビジネスを存続させ、投資家にも報いるだけの利益を上げることが企業の基本的な責任であり、ピラミッドの土台となるものであるとする。そして、経済的責任に続いて法的責任、その次に法的責任を補う意味合いを持つものとして倫理的責任がピラミッドを構成する。そしてピラミッドの最上部に、チャリティやボランティア活動など企業が自発的・自由裁量的に取り組むフィランソロピー的責任が位置するとしている。なお、これら 4 つの CSR の構成要素は相互排他的なものでもなければ、企業の経済的責任をその他の責任と並列的に扱うことを意図するものでもないとし、これらの総体として CSR をとらえるべきであること、経済的責任とその他の責任は対立関係にあるものではないことを強調している。よって、経済的責任を土台に、法的責任、さらに倫理的責任が積み上げられ、最上部分に社会貢献責任である慈善的責任が形成されるとするものである。

<CSR のピラミッド>



(『Carroll & Buchholtz』)

イ ○：正しい。M. フリードマンは、1960 年代から 70 年代にかけて、企業の社会的責任は経済的機能を果たすこと、つまり利益確保（株主利益の最大化）であるとしている。そして、法律や社会規範を遵守した上での競争を行うというルールの遵守は重要であるとし、その中で企業の利潤を増大することを目指して資源を活用し、事業活動に従事することが企業の社会的責任であるとしている。そのため、当時叫ばれるようになっていた企業の社会的責任は、企業の本来の機能を越えたものであり、うわべのものであるとし、「CSR 否定論」を展開している。

ウ ×：P. ドラッカーは、1990 年代以降、CSR（企業の社会的責任）が産業界において叫ばれるようになった際に、はるか前の時代のリーダーたちのほうが、企業の社会的責任を正面から捉えていた、と述べている。その先覚者として、日本の渋沢栄一の名前も挙げている。よって、20 世紀初頭までの経営者に企業経営における社会的責任を意識した者はいなかったと述べているわけではない。

エ ×：R. フリーマンは、企業の社会的責任に関し、ステークホルダー理論を提唱している。これは、企業は多様なステークホルダーと関連しているため、企業は株主の利益のみならず、企業利益に影響を与える他のステークホルダーに配慮することが、結果的に企業利益を生み出すことができるというものである。また、ステークホルダーをマネジメントすることが CSR の中心要素である

としている。よって、企業とステークホルダーが利害を巡って決定的な対立関係にあることを指摘しているわけではないし、両者の相互依存的関係を危険視する主張を展開しているわけでもない。よって、イが正解である。

第14問

組織形態に関する問題である。

ア ×：機能別組織は、文字通り、営業、製造、開発といった機能の軸で部門化する組織形態である。

よって、機能別部門の管理をそれぞれの部門の長に任せることになるのは正しい。しかしながら、事業部制組織よりも次世代経営者の育成を行いやすいわけではない。経営者は、組織内の各機能を束ね、マネジメントする能力が求められる。機能別組織の場合、それぞれの部門の長は、特定の機能の責任者であるため、その能力が身に付きやすいとは言い難い。逆に事業部制組織の場合には、事業部内に営業、製造といった機能が存在し、事業部の責任者はそのマネジメントに責任を持ち、その能力を磨くことになる。よって、事業部制組織のほうが次世代経営者の育成を行いやすい。

イ ×：機能別組織は、特定の機能が集中した形になるため、その特定の機能における知識が蓄積しやすい（ただし、選択肢で言っている知識が何の知識を指しているのかは定かではない）。しかしながら、経営者が意思決定を迅速に行いやすい形態ではない。機能別組織は集権型の組織であるため、大局的な意思決定はしやすいが、機能間の調整など経営者の負担は少なくないため、むしろ意思決定に遅れが生じることが懸念される。

ウ ○：正しい。事業部制組織は、各事業部に権限を付与した分権型の組織形態である。そのため、各事業部が自律的に判断することができる。一方で、各事業部がそれぞれ営業、製造、開発といった機能を有することになるため、重複する投資が生じやすくなる。

エ ×：事業部制組織は、各事業部に権限を付与し、利益責任も持たせ、特定の事業に関しては事業部内において完結する自己完結的組織単位である。つまり、他の事業部とは基本的には関わりがない形で事業を展開し、職務も遂行する。そのため、各事業部が素早く有機的に連携できるわけではなく、機能別組織よりも事業横断的なシナジーを創出しやすい組織形態ではない。

オ ×：マトリックス組織は、複数の命令系統があることで組織運営が難しい面があることは正しい。しかしながら、不確実性が高い環境において採用されやすい組織形態である。マトリックス組織は、垂直方向に加え、水平方向にも情報や連携の流れを設けることで、不確実性の高い環境に迅速かつ柔軟に対応することを可能にするものである。

よって、ウが正解である。

第15問

機械的管理システムと有機的管理システムに関する問題である。

T. バーンズと G. M. ストーカーは、英国の産業企業 20 社を調査し、外部環境が組織内部の管理システムに影響を与えることを明らかにした。外部環境の不確実性が低ければ機械的管理システムが、外部環境の不確実性が高ければ有機的管理システムが、それぞれ適合するとしている。それぞれの特徴は以下のようなものである。

<機械的管理システムと有機的管理システム>

機械的管理システム	有機的管理システム
(1) 機能的タスクの専門分化・分割	(1) 共通のタスクに対し、異なる知識・経験を基礎とする専門化
(2) 各タスクの抽象性（全体目標や技術と関係が遠い）	(2) 各タスクの具体性（全体状況に結びついていく）
(3) 直属の上司による各成果の調整	(3) 横の相互作用を通じた各タスクの調整・再定義
(4) 各役割の職務・権限及び方法の明確化	(4) 責任を限られた領域に限定しない（問題を他者の責任にしない）
(5) 職務・権限・方法が機能的地位の責任に変換される	(5) 技術的規定を超えたより広い関心へのコミットメント
(6) 制御・権限・伝達の階層的構造	(6) 制御・権限・伝達のネットワーク型構造
(7) 階層トップへの知識の集中による階層構造の強化	(7) ネットワーク内での知識の分散、権限・伝達の中心はアドホックに変化
(8) メンバー間の垂直的相互作用（上司一部下）	(8) より水平的相互作用、異なる地位間の伝達は命令的ではなく指導的
(9) 上司の指示・命令に支配された職務	(9) 情報提供と助言内容のコミュニケーション
(10) 組織への忠誠と上司への服従の強調	(10) タスクそのものと優れた仕事をしようとする精神へのコミットメント
(11) 組織内特有の知識・経験・スキルの強調	(11) 組織外の専門家集団でも通用する専門能力およびそうした集団への参加の強調
出所：Burns and Stalker（1961）、p.119-122 より作成	

（『組織論』桑田耕太郎 田尾雅夫著 有斐閣アルマ p.86）

ア ○：正しい。上記機械的管理システムの(10)の通りである。

イ ×：上記有機的管理システムの(8)にある通り、水平的なコミュニケーションによる助言や相談がよくなされるのは、有機的管理システムである。

ウ ×：上記機械的管理システムと有機的管理システムの(2)にある通り、個々のタスクが（全体目標や技術と関係が遠いという点で）抽象的な性質を帯びているのは、機械的管理システムである。

エ ×：上記機械的管理システムの(11)にある通り、その組織に特有な知識やスキルが重要視されるのは、機械的管理システムである。

オ ×：上記機械的管理システムの(5)、有機的管理システムの(4)にある通り、役割に関する責任が詳細に定められるのは、機械的管理システムである。

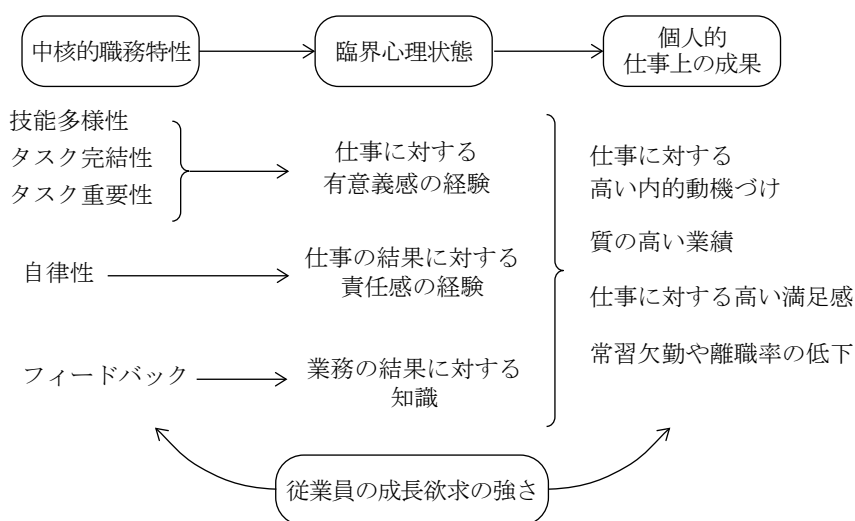
よって、アが正解である。

第16問

職務特性モデルに関する問題である。

職務特性モデルは、あらゆる職務は5つの中核的職務特性を用いて説明できることをモデル化したものである。

<職務特性モデル>



出所：J.R. Hackman and J.L. Suttle, eds, *Improving Life at Work* (Glenview, IL Scott, Foresman, 1977) p.29

(『組織行動のマネジメント』スティーブン P. ロビンス著 高木春夫訳 ダイヤモンド社 p.94)

ア ○：正しい。上図のように、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性の度合いが高いほど、仕事に対する有意義感の経験の程度に影響する。つまり仕事に価値や意義を見出すようになる。

イ ×：上図のように、職務特性モデルでは、5 つの中核的職務特性が、臨界心理状態（従業員の心理状態）を介して個人的仕事上の成果（仕事の成果）に影響を及ぼすと考える（「従業員の心理状態」と「中核的職務特性」の関係が逆である）。

ウ ×：職務特性モデルにおいては、職務の特性が成果につながるか否かは、個人の成長欲求の強さ、言い換えれば自尊心や自己実現欲求に左右されるとしている。そして、成長欲求の高い従業員のほうが、その程度が低い従業員と比べて、中核的職務特性を有した仕事を与えられた場合に、図にあるような臨界心理状態になる可能性が高いとしている。よって、自律性の高い仕事を与えられた場合には、仕事の結果に対する責任感の経験をより強く感じることになる。

エ ×：タスク完結性とは、社内の仕事の全体に関わる度合い、つまり完結度合いの高さである。よって、仕事のスケジュールや手順を決めるにあたって、担当者が自己完結的にそれらを自由に決められる程度、という意味での完結性ではない。

オ ×：幅広い工程を一貫して担当することが求められるタスクは、選択肢エで述べたタスク完結性の高い職務である。タスク重要性は、職務が他人の生活や仕事などにどの程度重要であるかの度合いである。

よって、アが正解である。

第17問

目標設定理論に関する問題である。

ア ×：自分には目標を達成できる能力があるという信念を持つ人と持たない人では、持たない人のほうが、達成が困難な状況になると目標を断念する傾向がある。

イ ×：目標設定理論は、目標が動機づけの重要な要素であり、業績の向上にもつながるというものである。そして、①難しい目標であること、②その目標を本人が受け入れていること、の2つの条

件を満たすことで、業績の向上につながるものである。よって、容易に達成できる業績目標を設定することは管理者の判断として得策ではない。

ウ ○：正しい。選択肢イの解説で述べた通りである。

エ ×：一人ひとりの目標の内容が職場で公表されることは、心理的に刺激要素となり、目標に対するコミットメントが高まる可能性が高い。よって、各自の目標が互いに知られることのないように配慮することは管理者の判断として得策とはいえない。

オ ×：目標は定量的であるなど、達成できたか否かが明瞭であることが重要である（自由に解釈できる定性的な目標の設定は効果的ではない。）。また、選択肢エの解説でも述べたように、目標達成に対する心理的プレッシャーが高まることは、心理的な刺激要素となり、目標達成にコミットする可能性が高くなる。よって、部下の達成意欲が低下するというわけではない。

よって、ウが正解である。

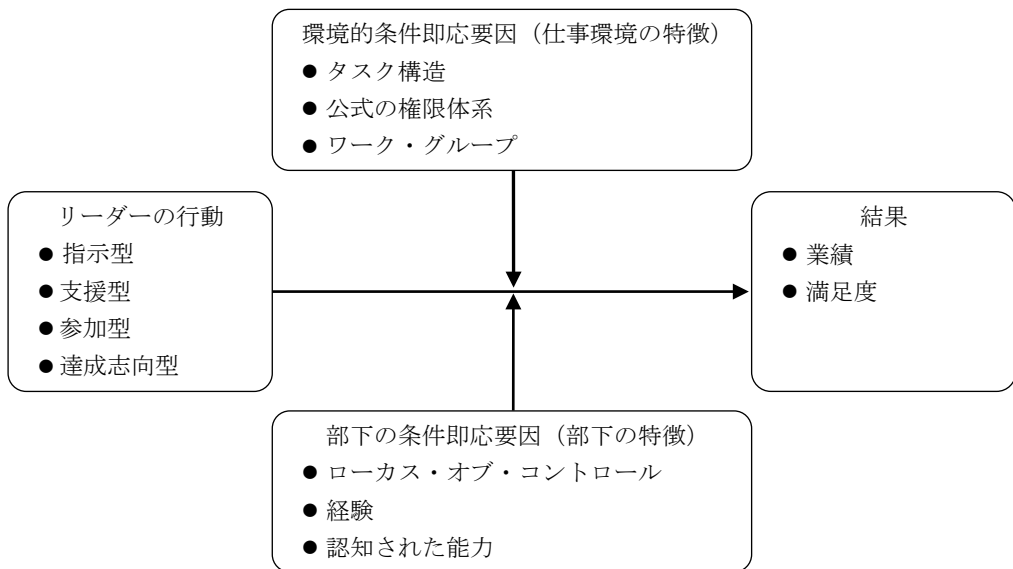
第18問

パス・ゴール理論に関する問題である。

パス・ゴール理論とは、リーダーは従業員の目標達成のために、道筋（パス）を明確に示して従業員の業務目標（ゴール）達成を助けることが職務であるとするものである。そして、パス・ゴール理論は状況適合論であるので、仕事環境の特徴と部下の特徴という2つの要因により、具体的なリーダーの行動が以下の4つに分類される。

- ・指示型（部下の活動の計画、組織化、統制、調整）は、タスクが高度に構築されているときよりも、曖昧であったり、相当なコンフリクトが存在したりするなど部下のストレスが多いときに、部下のより大きな満足につながる。ただし、高い能力や豊富な経験を持つ部下や自らの状況をコントロールできると考えている部下にはくどくなる可能性が高い。
- ・支援型（部下の欲求に関心をもち、友好的で楽しい環境づくりをする）は、部下が明確化されたタスクを遂行しているとき、あるいは公式の権限関係が明確かつ官僚的であるほど高業績と高い満足をもたらす。
- ・参加型（部下と情報を共有したり、意思決定に彼らのアイデアを反映させたりする）は、自らの状況をコントロールできると考えている部下にとって満足度が高くなる。
- ・達成志向型（部下の最大の努力を期待して挑戦的な目標を設定し、絶えず成果の向上を求める）は、タスクが曖昧な（構造化されていない）状況において、努力すれば高業績につながるという部下の期待を増加させる。

<パス・ゴール理論>



(スティーブン・P・ロビンズ著 高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社 p.269)
一部修正

ア ○：正しい。自分の行動とその結果を自分自身が統制していると考える部下とは、上図でいうところのローカス・オブ・コントロールが高い（自らの命運は自らコントロールできると信じている）部下である。よって、上記 4 つのリーダーの行動のうち、「参加型」が適している。この場合、リーダーから意思決定に関して相談されたり提案を求められたりすることに強い満足を得る傾向がある。

イ ×：タスクの内容と達成方法を具体的に指示するリーダーシップは、「指示型」であるが、上述の通り、このスタイルはタスクが高度に構築されているときよりも、曖昧であったり、相当なコンフリクトが存在したりするなど部下のストレスが多いときに、部下のより大きな満足につながる。このような状況の場合には、具体的に指示することが部下にとっては有り難いからである。

ウ ×：タスクを遂行する自らの能力が高いと認識する部下の場合、タスクの内容や達成方法を具体的に指示することは（指示型）、部下にとってはくどすぎる可能性が高く、お節介になる。よって、満足度が低くなる。

エ ×：部下の感情面への配慮を示すのは「支援型」である。このスタイルによって部下の満足度を高めることになるのは、タスクを遂行すること自体から得られる満足度が低い部下の場合である。タスクを遂行すること自体から得られる満足度が低い部下の場合、感情への配慮の重要性が高くなる。逆にこれが高い部下であれば、感情面への配慮がある意味で不要であり、それがなくてもタスクを遂行することになる。

オ ×：パス・ゴール理論は状況適合論であり、この場合における状況は、上図にもある通り、「環境的条件即応要因」と「部下の条件即応要因」であり、リーダー自らの性格的な特性ではない。よって、アが正解である。

第19問

集団の機能と集団内の人間行動に関する問題である。

ア ×：「凝集性」が高い集団の場合、その集団内においてメンバーが惹かれ合い団結が強くなる。

そして、集団内の規範に従うような圧力が生じる可能性も高くなる。また、下図の通り、凝集性が高い場合、集団の目標と組織目標の一致度が高ければ生産性が大幅に向上するが、一致度が低ければむしろ生産性が低下することになる。そして、「凝集性」が高い集団である場合に、その集団内の規範と組織全体の業績目標が一致するとは限らないし、集団内の個人の生産性が高まりやすいわけでもない。

＜集団凝集性と生産性の関係＞

		集団凝集性	
		高	低
集団目標と組織目標の一致度	高	生産性が大幅に上昇	生産性がいく分上昇
	低	生産性が低下	生産性に顕著な影響なし

（スティーブン P. ロビンズ著 高木晴夫訳 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社 P.185）

イ ×：「グループシフト」とは、グループシンク（集団で意思決定を行うことで、かえって短絡的に決定がされてしまう現象）が生じた際に、その意思決定が極端なものになる現象である。集団のメンバーが個人として当初有していた極端な態度や意見が、集団で討議した結果、より中立的な方向に収束する現象ではない（極端な方向に収束する）。

ウ ×：「集団圧力」を受けやすい状況下とは、集団の意向に従わざるを得ない、異なる意見を出しにくいといった状況である。このような状況においては、個人にとって正しい答えが明白な課題に取り組む場合であっても、その答えが集団の多数派の意向に沿わない場合、個人が多数派の意見に同調して誤った答えを選択することが生じる。

エ ×：全体の和を重んじる集団では、多数派の意見を尊重する傾向が強くなり、少数派からの異論は軽視される（奨励しない）。また、「グループシンク」とは、集団で意思決定を行うと、かえって短絡的に決定がなされてしまう現象のことである。つまり、少数派からの異論が奨励されず、多数派の意見で結論を出してしまうことが多くなる（「グループシンク」は少数派からの異論が奨励されるものではない）。

オ ○：正しい。「社会的手抜き」とは、集団内で働くときに単独で働くときほど努力をしなくなることである。これが生じるのは、個人の貢献と集団の成果との関係が曖昧な場合である。このような場合、個人は貢献してもそれが正当に評価してもらえないと考えることや、集団内の他のメンバーが果たすべきことを果たしていないのではないかと疑念を抱く、集団の努力に「ただ乗り」したいという誘惑に駆られる、といった思いや考えが生まれることになるからである。

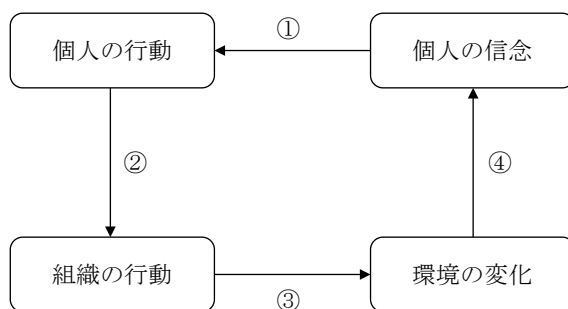
よって、オが正解である。

第20問

組織学習サイクル・モデルに関する問題である。

組織学習は下図のサイクルに沿って行われるが、この組織学習サイクルは不完全なものになったり、低次学習ばかりが促進されたりすることが少なくない。具体的には以下の4つの状態になる。

＜組織学習サイクル＞



① 役割制約的学習（上図①の断絶）

個人が信念を持ったが、与えられた役割規定や手続き上の制約によって、個人が自らの行動を変化させることができない状態である。

② 傍観者的学習（上図②の断絶）

個人が行動を起こし、学習したが、それが組織としての行動にならず、個人が傍観者となっている状態である。

③ 迷信的学習（上図③の断絶）

個人の行動が組織に影響を与え、組織として行動するが、それまでに迷信のように信じてきた考えに囚われ、組織の行動が環境の変化につながらない状態である。

④ 曖昧さのもとでの学習（上図④の断絶）

組織としての行動が環境の変化につながったが、個人には何がどのように変化したのか、なぜ生じたのかなどがわからない状態である。

ア ○：正しい。上述した通りである。

イ ×：「傍観者的学習」は、個人が新たな行動を起こして学習したが、それが組織の行動にならない状態である。個人が自らの行動を変化させないことを指すものではない。

ウ ×：「迷信的学習」とは、組織内で迷信のように信じられてきた考えに囚われ、組織の行動が環境の変化につながらない状態である。よって、個人が自ら確信している迷信に従って、自身の行動を変化させるのではなく、むしろ、個人はその迷信とは異なる行動をして変化をさせようとするようになる。

エ ×：「役割制約的学習」とは、環境の変化によって自らの信念が変化した個人が、自らの役割を踏まえた際に、行動を変化させることができない状況である（変化が自らの役割の範囲内にとどまる以前に行動の変化が生じないということである）。

オ ×：組織学習サイクルは、上図の順序で回ることになる。よって、「環境変化→個人の信念→個人の行動→組織の行動→環境変化→以下同じ」となる。

よって、アが正解である。

第21問

組織間のパワー関係に関する問題である。

メーカーである A 社が事業活動に必要な原料 X を、X のみを製造販売している B 社から継続的に購買しているという設定であるため、相対的に B 社が A 社に依存している度合いが高い状況であることを前提に正誤判断していくことになる。

ア ○：正しい。A 社が B 社以外の他社から原料 X を購買している場合、その程度によって A 社にとっての B 社の必須性が変わることになる。仮に A 社としては B 社から購買できなくても困らないような状況であれば、A 社のパワーが大きくなる。いずれにしても、パワー関係に大きな影響を与える可能性がある。

イ ×：A 社が保有している機械設備の資産評価額が、B 社が保有する機械設備の資産評価額よりも相対的に大きいことは、原料 X を取引しているという今回の状況設定において、両社間のパワー関係とは無関係である（両社間のパワー関係に大きな影響を与える可能性はない）。

ウ ○：正しい。B 社の販売量全体における A 社向けの販売量が占める比率が高ければ、B 社の A 社に対する依存度が高くなる。よって、両社間のパワー関係に大きな影響を与える可能性がある。

エ ○：正しい。原料 X の販売についての B 社の自由裁量に関して法律などによる制約があれば、B 社としては自らが望む形での販売ができない可能性がある。このことは、両社間のパワー関係に大きな影響を与える可能性がある。

オ ○：正しい。原料 X を入手できなくてもさほど大きな問題が生じずに A 社が事業活動を営むことができるのであれば、A 社は B 社に対してパワーを行使することができる。よって、両者間のパワー関係に大きな影響を与える可能性がある。

よって、イが正解である。

第22問

制度的同型化に関する問題である。

同型化とは、組織が自らの存在や行為の正当性を獲得する必要性が高まった際に、他の組織や個体群（組織の集合体。同じ業界企業の集合をイメージするとよい）に似ていくことである。そうしないと存続ににくい、下手をすると淘汰されてしまう、と考え、このようなことが起こる。

そして、その同型化は、「競争的同型化」と「制度的同型化」に大別される。

（競争的同型化）

個体群生態学で言われるように、環境の機能的特性に適合した、似通った組織形態を持つ個体を選択されると主張する。競争的同型化は、環境との機能的適合を強調している。

（制度的同型化）

正統性を示した組織が環境から選択されると主張する。つまり、機能的適合ではなく、文化・社会的適合を強調している。制度的同型化は、さらに「強制的同型化」「模倣的同型化」「規範的同型化」の3つに分けられる。

＜同型化組織変化のメカニズム＞

メカニズム＝同型的組織変化の源泉 (source of isomorphic organizational change)		
競争的同型化 (competitive isomorphism)	個体群生態学が扱うようなメカニズム	
	強制的同型化 (coercive isomorphism)	依存している組織からの圧力 社会の中での文化的期待 例) 法的な規制
制度的同型化 (institutional isomorphism)	模倣的同型化 (mimetic isomorphism)	組織はより正統的あるいは、より成功していると認識している類似の組織を後追いついてモデル化する。不確実性は模倣を助長する。
	規範的同型化 (normative isomorphism)	主に職業的専門家 (professionalization) に起因するもので、①大学の専門家による公式の教育と正統化、②職業的ネットワークの成長と洗練が重要。人員の選別も重要なメカニズム。
『赤門マネジメント・レビュー6巻9号(2007年9月) 同型化メカニズムと正統性』 安田雪・高橋伸夫)		

① 強制的同型化

依存関係にある他の組織や、社会の文化的期待によって行使される公式及び非公式な圧力の結果として生じる同型化である。具体的には、メーカーが環境規制に従うために公害防止技術を採用するといった法的強制力を伴う場合が挙げられる。また、子会社が親会社の業務慣例に従う場合や、独占企業によって供給されるインフラを導入せざるをえない場合なども相当する。さらに、フリースクールが外部機関と交渉するために校長を置くといった、それほど明示的に押しつけられるわけではない場合も含まれる。縦割りの硬直的な外部の組織とうまくやるためには、組織には、公的に決められた役割に沿った管理権限と責任者を形だけでも置いておく必要がある。こういう圧力は、より民主的で平等な組織形態の発展を妨げる。

② 模倣的同型化

不確実性を回避するために組織が他の組織をモデルとして模倣することによって生じる同型化である。組織の運営技術が稚拙だったり、目標が曖昧であったり、環境がシンボリックな不確実性を創出するような場合には、組織は他の組織をモデルとする。例えば、19世紀後半の日本の近代化には、留学制度を通じた模倣が重要な役割を果たした。アメリカ企業が業績不振に対処するために日本のQCサークル制度を導入したのも典型的な例である。組織は自分たちの組織フィールドにおいて、より正統で、より成功していると思われる組織をモデルとする。組織フィールドにおいて中心的な組織は、当該組織が好むと好まざるとに関わらず、他の組織からモデルにされる。中心的な組織の構造や施策は、組織フィールドの至るところで模倣される。

③ 規範的同型化

主に専門的職業化から生み出される同型化である。専門的職業化とは、ある職業に従事する人々が、自分たちの仕事の進め方や状態を規定するための、そして、自分たちの職業的自律性を正当化するための基盤を確立しようとする集団的な戦いである。専門的職業化も同型化を促すが、それは主として、規範を伝達する大学や専門教育機関と、組織を超えたプロフェッショナルのネットワークによる。大学や専門的教育機関は、個人を代替可能にし、代替可能な人々の集合をつくり出す。また、同業他社からの引き抜きや、各社共通の昇進慣例などを通じて生じる人材フィルタリングも、人々の同型化を促進する。例外的な経歴を持つ者も、キャリアの形成過程において徐々に社会化され、同質的になる。

- ア ×：ある組織形態が社会的に高い評価を得ている場合に、その組織形態を採用する同型化は、模倣的同型化が該当する。採用しなければ取引関係にある組織から批判されることも、取引関係にある組織の意向や力関係によってはあり得るであろう。
- イ ×：模倣的同型化が生じるのは、上述の通り、環境が不確実な場合である。環境が安定的であれば、他の組織モデルを模倣する必要性に迫られない。
- ウ ×：上述の通り、政府が特定の組織形態を採用することを求める規制を行うのは、強制的同型化である。
- エ ○：正しい。上述の通りである。
- オ ×：取引関係にある組織同士は、資源を相互に依存しあっているために、それらの組織間では相手の組織モデルを模倣する模倣的同型化が生じやすくなる。
- よって、エが正解である。

第23問

組織変革に対する抵抗に関する問題である。

- ア ○：正しい。業務プロセスを変革したとしても、それと整合するように組織構造や業績評価システムといった他のサブシステムも併せて変革しなければ、組織に業務プロセスが適合せず、定着しない。その結果、変革が効果的なものにならず、元に戻したほうがよいという意見が表出するなど、変革を元に戻す組織的な作用が働きやすくなる。
- イ ○：正しい。現状の資源配分パターンから最も大きな利益を得ている部門にとっては、環境変化に伴う資源配分パターンの変革は、それまでの利益が得られなくなる可能性が高く、変革を脅威とみなし抵抗する傾向がある。
- ウ ×：心理的安全性（psychological safety）とは、組織行動学を研究するエドモンドソンが 1999 年に提唱した心理学用語であり、組織の中で自分の考えや気持ちを安心して発言できる状態のことである。どのような意見でも受け入れてもらえるという安心感があれば、創造的なアイデアや既存の考えを覆すような発想が出やすくなる。結果として現状を良くするための提言が積極的に行われ、イノベーション（変革）が促進されやすくなる。よって、支援的な組織風土である場合、組織の心理的安全性が高くなることは正しいが、これを高めに維持しようとする構造的慣性が存在し、それが変革の抵抗要因になるのではなく、心理的安全性が高いことによって変革が促進されやすくなる。
- エ ○：正しい。従業員が所属する集団の規範は、それに従うような圧力をもたらすことがあり、変革に対する従業員の前向きな考えや行動を抑制するように作用する可能性がある。
- オ ○：正しい。組織が一定程度成熟してくると、従業員の思考や行動を同質化する組織社会化のプロセスが醸成されてくる。このことは、新たな発想が生み出されにくい状況を作り出し、組織の革新性を阻害する可能性がある。
- よって、ウが正解である。

第24問

賃金又は退職金に関する問題である。

- ア ×：労働基準法第 27 条には「出来高払制その他の請負制で使用する労働者については、使用者は労働時間に応じ一定額の賃金の保障をしなければならない。」とあり、出来高払制その他の請負制で使用する労働者の賃金について、使用者は、労働時間に応じて一定額の賃金保障をする必要がある。
- イ ○：正しい。使用者は、最低賃金法による最低賃金の適用を受ける労働者に対し、その最低賃金額以上の賃金を支払わなければならない、最低賃金法には、地域別最低賃金額以上の賃金額を支払わない場合には 50 万円以下の罰金を支払わなければならない等の規定が定められている。

ウ ×：労働基準法第 20 条では、「使用者は、労働者を解雇しようとする場合においては、少くとも 30 日前にその予告をしなければならない。30 日前に予告をしない使用者は、30 日以上平均賃金（＝解雇予告手当）を支払わなければならない。但し、天災事変その他やむを得ない事由のために事業の継続が不可能となった場合又は労働者の責に帰すべき事由に基いて解雇する場合においては、この限りでない。」と定めている。本肢の「懲戒解雇」は、「労働者の責に帰すべき事由に基いて解雇する場合」に該当するため、解雇予告手当を支払う必要はない。なお、労働基準法では、退職金（退職手当）について、就業規則の相対的必要記載事項とする旨の定めはあるが、懲戒解雇であるか否かにかかわらず、退職金の支払い義務そのものの規定はない。

エ ×：労働基準法第 25 条には「使用者は、労働者が出産、疾病、災害その他厚生労働省令で定める非常の場合の費用に充てるために請求する場合においては、支払期日前であっても、既往の労働に対する賃金を支払わなければならない。」とあり、従業員が疾病治療の費用に充てるために既往の労働に対する賃金を請求した場合、使用者は、あらかじめ定めた支払期日前であっても、当該賃金を支払わなければならない。

よって、イが正解である。

第25問

労働基準法上の労働者に関する問題である。

労働基準法において労働者は「職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者」と定義されている。

ア ×：厚生労働省の通達によれば、①インターンシップにおける学生は見学や体験的な要素が少ない、②使用者から業務に関わる指揮命令を受けている、③学生が直接の生産活動に従事し、それによる利益・効果が当該事務所に帰属する、④学生に対して、何らかの報酬が支払われているような実態がある場合、労働者に該当すると認められる。したがって、学生が直接の生産活動に従事し、それによる利益・効果が当該事務所に帰属し、かつ、受け入れ企業との関係において使用従属関係が認められる場合は、労働基準法の労働者に該当する。

イ ○：正しい。厚生労働省の通達によれば、法人等の代表者または執行機関たる者のように、事業主体との関係において使用従属の関係に立たない者は労働者ではないとされている。したがって、株式会社の代表者は、労働者には該当しない。

ウ ×：労働基準法研究会報告「労働基準法の労働者の判断基準について」によると、基本的判断要素として、①指揮監督下の労働の有無、②報酬の労務対償性があり、さらに労働者性を補強する要素として、事業者性の有無などが挙げられている。したがって、当該従事者に事業者性を肯定する要素がなく、使用従属関係が認められる場合であれば、労働基準法上の労働者に該当する。

エ ×：営利を目的としない社会事業団体、宗教団体等も業として継続的に行われていれば事業に該当する。そして、当該団体と使用従属関係が認められる場合であれば、労働基準法上の労働者に該当する。

よって、イが正解である。

第26問

労働時間に関する問題である。

ア ○：正しい。労働基準法第 36 条では「使用者は、労使協定をし、厚生労働省令で定めるところによりこれを所轄労働基準監督署長に届け出た場合においては、労働基準法に定められた労働時間又は休日の規定にかかわらず、その協定で定めるところによって労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる」と規定されている。労働基準法に定められた労働時間（法定労働時間）とは、1 週について 40 時間、1 日について 8 時間（休憩時間を除く）であり、使用者は、当該労使協

定を結んでいなくても、法定労働時間以内であれば延長して勤務させることができる。本肢は、「所定労働時間」が、1週間で37時間30分、1日で7時間30分の事業場を対象としており、30分間延長して勤務させても、どちらも法定労働時間以内となるため、労使協定は不要となる。

イ ×：休憩時間は労働者が権利として労働から離れることが保障されていなければならない。電話及び来客対応のために当番制により待機している時間は、仮に当番中に電話や来客がない場合であっても、労働から離れることが保障されていないので労働時間に該当する。

ウ ×：研修・教育訓練について、業務上義務づけられていない自由参加のものであれば、その研修・教育訓練の時間は、労働時間に該当しない（時間外労働ではない）。なお、研修・教育訓練への不参加について、就業規則上で減給処分の対象とされていたり、不参加によって業務を行うことができなかつたりするなど、事実上参加を強制されている場合には労働時間に該当する。

エ ×：厚生労働省の通達によれば、貨物取扱いの事業場において、貨物の積込係が、貨物自動車の到着を待機して身体を休めている場合等であっても、それは労働であり、その状態にある手待時間は労働時間であるとされている。

よって、アが正解である。

第27問

社会保険（健康保険及び厚生年金保険）に関する問題である。

ア ○：正しい。健康保険・厚生年金保険の適用事業所となるのは、株式会社などの法人の事業所及び従業員が常時5人以上いる個人の事業所（一定の事業を除く）である。よって、株式会社Aは適用事業所であり、新規適用届及び被保険者資格取得届などの必要書類を日本年金機構に提出することが必要である。

イ ×：社会保険の保険料を負担する義務は保険給付の受給者になり得る被保険者だけが負うのではなく、事業主と労働者が折半して負担することになる。

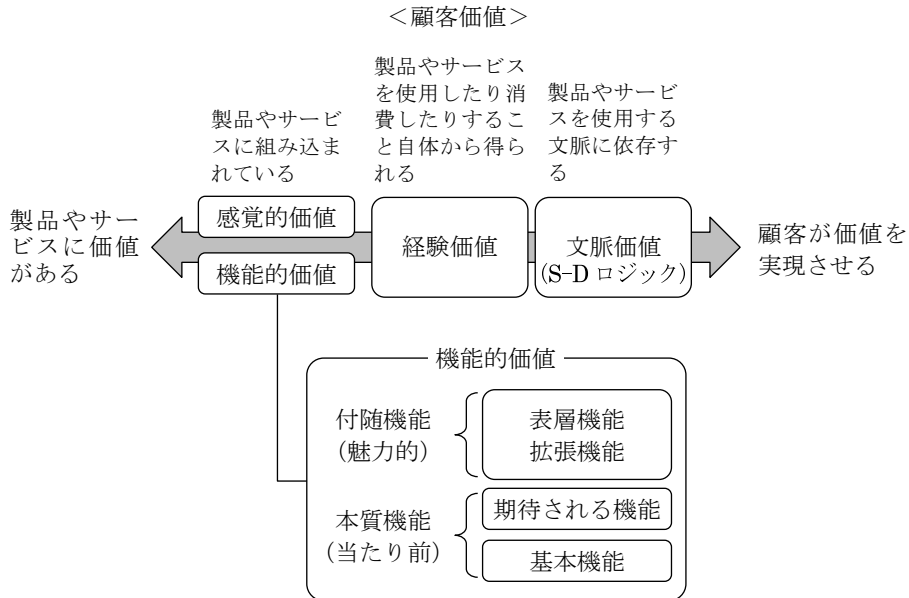
ウ ×：被保険者の資格情報の変更や被扶養者が増えたときは、事業主を経由して事業所の所在地を管轄する年金事務所に届け出なければならない（従業員が各自で届け出るのはない）。

エ ×：手続き後の毎月の社会保険の保険料については、昇給の都度変更することがあることは正しい。しかし、賞与支給時には厚生年金及び健康保険に関する保険料の納付が必要である。

よって、アが正解である。

第28問

顧客価値に関する問題である。



『はじめてのマーケティング』久保田進彦 澁谷覚 須永努著 有斐閣 P.43)

ア ×：上図のように、機能的価値は、本質機能（基本機能といったその製品としての絶対条件、期待される機能といった顧客が当たり前についてほしいと望む機能）と付随機能（表層機能、拡張機能といった差別化の要因になる機能）で構成される。よって、顧客が製品やサービスに期待する最も基本的な機能は機能的価値の一要素である（「基本的な機能」という表現の解釈が難しいが、上図の「基本機能」の意味で用いているのであれば、「基本的な機能によってもたらされる価値＝機能的価値」というわけではない）。また、機能的価値が不十分であったり不明確であったりする製品やサービスとは、上述した本質機能（基本機能、期待される機能）と付随機能（表層機能、拡張機能）のいずれかが不十分であったり不明確であったりということであるが、顧客にまったく受け入れられなくなるのは、本質機能（基本機能、期待される機能）が欠けている場合である。裏を返せば付随機能（表層機能、拡張機能）が欠けていても受け入れられる可能性がある。よって、機能的価値として不十分であったり不明確であったりする製品やサービスであっても顧客に受け入れられることはある（100%ないということはない）。

イ ×：経験価値とは、実際に製品やサービスを購入し、使用感などを体験してみなければ分からない価値である。機能的価値や感覚的価値が製品やサービスそのものから生み出されるものであるのに対し、その製品やサービスを消費する経験から生み出されるものである。このような特性を有しているため、すでに利用した顧客によるクチコミを発生させるようなプロモーションが有効になる。消費者は経験してみなければその良さがわからないわけであるので、実際に経験した顧客の声は重要な意思決定の判断材料になる。

ウ ×：機能的価値については選択肢アの解説で述べた通りであり、本質的機能（による機能的価値）は、1 つでも欠ければ競合する製品やサービスに比べて大幅に魅力が劣ることは正しいが、逆にいえば備えているのが競争の前提となる。よって、差別化するために最も力を入れなければならない価値ではない（差別化の要因にならない）。差別化の要因となるのは、付随機能や感覚的価値、経験価値、文脈価値などである。

エ ×：選択肢アの解説でも述べたように、基本的な機能はその製品としての絶対条件であるため、原則、どのような機能を期待するかは顧客ごとに異なることはない。それに対し、感覚的価値は客観的な物差しがない。たとえば特定の製品カテゴリーにおいて「最も軽量化された製品」は1つしか存在せず、誰にとっても共通だが、「最もデザインがよい製品」は消費者によって異なる。よって、感覚的価値は相対的に似通わない。また、選択肢ウの解説でも述べた通り、感覚的価値を訴求する製品やサービスは機能的価値よりも差別化の要因としやすく、価格競争にも陥りにくい。

オ ○：正しい。文脈価値とは、消費者が感じる価値は、製品やサービスそのものに組み込まれているものだけで決まるのではなく、顧客が製品やサービスを利用した際の状況によって価値が変わるというものである。同じ製品やサービスを利用するのでも、その際の周辺環境や情景、あるいは誰と一緒に利用したか、などの状況によって価値は創り出されることになる。たとえば、同じものを食べるのでも、その場所や雰囲気、誰と一緒にいるのかにより、価値はまったく異なるものになる。よって、オが正解である。

第29問

代替案の評価方法に関する問題である。

複数の代替案の中から選ぶという意味決定は、価格、品質、デザインといった製品が有している多様な属性を評価することによって行われる。そして、その手法は「補償型意思決定」と「非補償型意思決定」の2つに大別される。

なお、以下において「重要度」とは、それぞれの属性の重要度であり、たとえば価格面は重視するが、デザイン面は重視しないといったことである。「属性値」とは、それぞれの属性における評価ポイントである。

① 補償型意思決定（多属性効用理論）

何か1つの属性における「属性値」が劣っていても、他の優れた属性で補う（補償する）ことができるという考えに基づいた意思決定であり、具体的には以下のようなものがある。

1) 加算型

それぞれの属性に対して「重要度」を設定した上で、「属性値」を掛け合わせたものの総和を算出し、最も評価が高い選択肢を採用する。

2) 加算差型

比較する2つの代替品において、属性ごとの「属性値」の差額と重要度を掛け合わせたものの総和で比較する。この処理をトーナメント方式で行って残った選択肢を採用する。

② 非補償型意思決定

一言で言えば、ヒューリスティック（思考の簡略化）による評価ルールである。何か重要な属性において劣っているといったことを理由に、その選択肢を頭から拒否するというやり方であり（他の属性値がよくても補えない）、具体的には以下のようなものがある。

1) 連結型

各属性に対して、最低限の水準（必要条件）を設定し、それをすべて満たした選択肢が現れればその時点で代替品の探索を終了し、その選択肢を採用する。

2) EBA 型

最も重要な属性に対して、この水準に満たない場合には除外するというポイントを設けて評価していく。これをその次に重要な属性に対しても行い、選択肢がひとつになるまで繰り返した上で採用する。

3) 辞書編纂(へんさん)型

すべての選択肢について、重要度の高い属性から順番に評価し、その属性の「属性値」が最も高い選択肢を採用する。最初の属性において同点であった場合には、これをその次に重要な属性に対

しても行い、選択肢がひとつになるまで繰り返した上で採用する。

4) 分離型

1 つでも十分条件を満たす属性があると、その他の属性を無視して、そのブランドを選択するという一点突破型で採用する。

ア ×：耐久消費財などの複雑な製品の購買意思決定においては、通常は複数の属性を評価し、総合的に意思決定する。つまり、補償型の評価方法が用いられることのほうが多い（非補償型の評価方法“のみ”が用いられることが多いということはない。）。

イ ○：正しい。上述の通りである。

ウ ×：連結型が非補償型の評価方法の 1 つであることは正しい。そして、この方法が、代替製品の各属性に必要な条件を設定することも正しいが、いずれかの属性においてこの条件を満たした製品ではなく、すべての属性において条件を満たした選択肢を選択することになる。

エ ×：補償型が、ある属性のマイナス面が他の属性のプラス面によって相殺（補償）され得る評価方法であることは正しい。しかしながら、最も簡略な方法ではない。補償型と非補償型を比較すると、補償型はすべての属性を評価していくため情報処理の負荷が大きくなる。それに対して非補償型は判断基準を絞って評価していくことになる。よって、相対的に簡略な方法は非補償型であり、日常の簡便な意思決定や衝動型購買などの場面でしばしば用いられる。

オ ×：上述したように、ヒューリスティックスとは、思考の簡略化である。よって、非補償型の評価方法がこのように呼ばれる。

よって、イが正解である。

第30問

企業と消費者が共同した製品開発に関する問題である。

ア ○：正しい。オープン・イノベーションとは、企業内部と企業外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することである。文字通り、オープンな姿勢で行うものであり、外部のアイデアを取り込んで新たな価値を創造する、内部のアイデアを外部に出すことによって新たな価値を創造するという両面がある。

イ ×：企業と消費者が共同で開発した製品は、新奇性や好意的評価、これらに基づく売り上げなどにおいて従来型の製品開発による製品を上回ることも多いことは正しい。しかしながら、製品ライフサイクルの長さにおいて従来型の製品よりも短い場合が多いわけではない。むしろ、消費者の意向を取り込んで開発するため、その期間が長くなることも少なくない。

ウ ×：企業と消費者が共同で製品開発を行う取り組みにおいて、そのための資金をオンライン上の多数の消費者から広く調達するのは、クラウド・ファンディングである。クラウド・ソーシングは、コンテンツの創造や問題解決、研究開発を行うために、不特定多数の人々の余剰能力を労働力のプールとして用い、その資源の提供を公募形式で求める手法である。

エ ×：消費者と共同するのではなく、伝統的な製品開発手法に基づき市場のニーズを重視して自社単独で製品を開発しようとする企業は、ニーズ志向である。シーズ志向とは、その企業独自の技術や企画力を基にして製品を開発するものである。

よって、アが正解である。

第31問

（設問 1）

卸売に関する問題である。

ア ×：ある業界において多くのメーカーが零細である場合には、製品を流通させるコストを自社で負担するのが困難であるため、卸売業者の役割が大きくなる。よって、その業界の流通チャネ

ル上に存在する卸売業者の数も、基本的には多くなる傾向がある。

イ ○：正しい。ある業界において中小小売業者が多いほど、メーカーがその中小小売業者に流通させる場合、そのコストが大きく、卸売業者の必要性が高まる。また、大手の小売業者が多い状況と比較し、チャンネルの幅が広くなる可能性が高く、また幅が広くなる場合、長さも長くなる可能性が高い。つまり、多段階となる。さらに、多段階になるということは、その分、卸売業者の数も増えることになる。

ウ ×：卸売は卸売業者だけが行うものではなく、小売業者によって行われることもあるのは正しい（小売業者が卸売業者を兼ねる場合もある）。そして、メーカーが販社を作って行う小売業者向けの販売も卸売である。販社が販売する相手が最終消費者であれば小売であるが、相手が小売業者なのであれば卸売ということになる。

エ ×：選択肢ウの解説でも述べた通り、小売は最終消費者に販売することであり、卸売は流通業者への販売である。よって、卸売は“最終消費者だけでなく“というのは誤りである。

オ ×：近年の卸売業は、単に流通の機能を果たすだけで付加価値を生み出すことの困難性が高い。そのため、付随するサービスを提供することで生き残りを図ることになる。そして、ロジスティックスとは、物流の運送・保管・包装・システム・流通加工・荷役などさまざまな機能を高度化し、調達・生産・販売・回収などの分野を統合して、需要と供給との適正化を図ることである。よって、卸売業者に求められている方策の1つとして、ロジスティックス機能の強化が挙げられることは正しい。また、サードパーティ・ロジスティックスとは、荷主企業に代わって、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、実行することであり、それを担う事業者のことである。つまり、サードパーティ・ロジスティックスはロジスティックス機能を含んだものではあるが、「ロジスティックス機能＝サードパーティ・ロジスティックス」ということではない。

よって、イが正解である。

（設問 2）

D2C に関する問題である。

D2C とは「Direct to Consumer」の略であり、製造者がダイレクトに消費者と取引することを指す。

ア ×：D2C が、卸売業者や小売業者から構成される従来の流通チャンネルを介さないことは正しい。また、自社サイトで自社の製品を直接消費者に販売することも正しいが、大手ネットショッピング・モールを通じて販売するのは D2C ではない。D2C はあくまで製造者が直接消費者と取引するものである。

イ ○：正しい。D2C は、米国のスタートアップ企業などが始まりであり、SNS を積極的に利用しているのも多くの D2C に見られる特徴の1つである。たとえば、2013 年にスタートアップした「グロシエ」は、2013 年の創業からわずか 4 年で売上高 1 億ドルを突破し、企業評価額が 10 億ドル以上の未上場かつ創業 10 年以内の企業を指すユニコーン企業となった。同社の SNS は、Instagram のフォロワー数が 2020 年 7 月 7 日時点で約 286 万人であり、Instagram や Facebook はもちろんのこと、Slack 上で顧客とコミュニケーションを図り、商品開発につなげるなど、より消費者と近いビジネスを展開している。

ウ ×：上述した通り、D2C は製造者（メーカー）が直接消費者と取引するものであるため、多くの場合、自社サイトの構築が必要である。しかしながら、その構築も自社単独で行わなければならないわけではない。顧客管理や決済のシステムは他社が開発したシステムを利用することも多い。あくまで取引を消費者と直接行うということを言っており、サイトの構築は別の話である。

エ ×：メーカーが流通チャネルを介さずに直接消費者に自社製品を販売することが、従来「メーカー直販」と呼ばれてきたことは正しい。ただし、この場合には、流通業者から見ればメーカーが競合になるため、関係性が大きな課題になる。もちろん、互いにとってよい効果が得られる関係が築けている場合もあるが、現実には困難であることも少なくない。よって、“ほとんどのメーカー”が既存の間接流通チャネルとメーカー直販を両立させたとも、流通業者の支持を得てきたともいえない。

よって、イが正解である。

第32問

(設問 1)

デジタル・マーケティングに関する問題である。

ア ×：アドネットワークとは、複数の広告媒体（Web サイトやソーシャルメディア、ブログ等）を集めて広告配信ネットワークを作り、それらの媒体に広告をまとめて配信する仕組みのことである。プラットフォームはインターネット上でビジネスを展開する際に、その基盤（プラットフォーム）となるサービスやシステムを提供または運営する事業者である。アドネットワークが誕生する以前は、広告主は各広告媒体に広告掲載を依頼する必要があり、自社に最適な出稿先を選定していたが、多大な労力を要していた。また、広告媒体側も広告枠に広告を貼り付ける作業コストや営業コスト、広告枠の在庫リスクなど多様な課題を抱えていた。このような現状を受けて誕生したのがアドネットワークである。アドネットワーク・プラットフォームが、膨大な数の広告媒体を1つのネットワークとしてまとめ、広告主は複数メディアに一括で広告配信することができる。アドネットワーク・プラットフォームが、広告枠の運用を効率化したい大規模メディアからの委託を受け、これらのメディアの運営者に代わり広告枠を広告主に販売することは正しい。しかしながら、大規模メディアだけが対象ではなく、自ら広告枠を販売することができない個人サイトや中小サイトなどのメディアも委託する。むしろ、プラットフォームができたことは、このような小規模なメディアや小規模な広告主をつなげる役割を果たしている。

イ ×：オフライン店舗を中心にマーケティングを展開してきた企業が、新たにオンライン・チャネルを開設した際に、両チャネル間で消費者の認知・検討と購買が分離することが問題になることは正しい（たとえば、消費者がオンライン上で認知して検討しても、購買が別の場になり、結果として自社で購入されないなど）。よって、オンラインとオフラインを効果的に結びつけることが必要になる。この対策として、O2O「Online to Offline」があるが、これは、オンラインからオフラインへ消費者行動を促すものである（店舗を利用する従来の顧客（オフライン）を新たなオンライン・チャネルへ誘導するものではない）。また、OMO「Online Merges with Offline」が、オンラインをオフラインと融合する方策であることは正しい。これは、顧客がチャネルの違いを意識せずにサービスを受けられるよう、オンライン・オフラインを分けずに一緒のものとして、マーケティング戦略を構築していく考え方である。

ウ ×：広告主が対価を払って出稿する広告がペイド・メディアと呼ばれるのは正しい。しかしながら、シェアード・メディアとは、アーンド・メディアの1種であり（ペイド・メディアの説明を受けて、「その中でも」とあるが、シェアード・メディアはペイド・メディアの1種ではない）、生活者が得た情報を発信、拡散するメディアである。具体的には SNS や口コミサイトなどが挙げられる。

エ ○：正しい。ダイナミック・プライシングとは、時期や顧客に応じて柔軟に価格を設定するものである。よって、需給バランスや時期などによって製品やサービスの価格を変動させるのは「時期」に応じて柔軟に価格を設定することである。また、デジタル技術と AI の登場により、従来以上に効果的、効率的に行うことが可能になってきたことから、広く行われるようになった。

そして、利用者ごとに柔軟に価格を変える方法は「顧客」に応じて柔軟に価格を設定するものである。

よって、エが正解である。

(設問 2)

クチコミやインフルエンサーに関する問題である。

ア ○：正しい。カスタマー・ジャーニーとは、消費者の購買意思決定プロセスの各段階にタッチポイントを位置づけたものである（要約すれば、消費者が購買に至るプロセス）。そして、タッチポイントとは、企業や marketer が顧客と接したり会話したりといった接点のことである。そして、昨今のタッチポイントは、店舗などの物理的空間だけに限定されず、オンライン上にもさまざまな形で設定されることになる。よって、SNS やレビューサイトなどに投稿された当該企業に関連するクチコミも、タッチポイントである。

イ ×：ステルス・マーケティングが、実際には企業が費用を負担しているにもかかわらず、広告であることを隠して行われるものであることは正しい。また、インフルエンサーを用いたマーケティングにおいて行われていた事例もあり、大きな社会問題となった。ただし、「ステルス・マーケティング＝インフルエンサーを用いたマーケティングに多く見られる」というわけではない。そして、諸外国では、法規制が存在する一方、日本においては法規制の整備が不完全な状況となっていたため、2022 年 9 月から 12 月にかけて消費者庁が計 8 回の検討会を行って提言を取りまとめ、規制する方向で準備を開始した。そして、消費者庁は 2023 年 3 月、景品表示法（正式名称：不当景品類及び不当表示防止法 以下、景表法）が禁じる「不当表示」に 2023 年 10 月からステルス・マーケティングを追加することを発表している。よって、不当廉売ではなく、不当表示として規制することになる。なお、不当廉売とは「ダンピング」とも呼ばれ、不当に低い価格で商品やサービスを提供する行為のことで、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（独占禁止法）によって規制されている行為である。

ウ ×：スマートフォンを用いて誰もが日常生活の中で気軽に SNS に写真や意見などを投稿できるようになった結果、それらを閲覧する消費者の製品やサービスへの平均的な関心の強さや知識レベルなどは向上している。そのため、カスタマー・ジャーニーにおけるクチコミの重要性も高まっている。

エ ×：探索属性とは、製品やサービスの仕様や性能など、消費者が購入する前に自ら製品について調べ、評価が可能な要素のことである。SNS やクチコミサイトなどに投稿されるクチコミが有益なのは（最大の強みなのは）、探索属性に関する情報が豊富だからではなく、経験属性や信用属性といった実際に製品やサービスを利用した人でなければわからない情報が豊富だからである。

よって、アが正解である。

第33問

コミュニケーションに関する問題である。

ア ×：広告炎上問題や動画投稿サイト上の広告問題など、インターネットの普及に伴う広告倫理の問題が長年指摘されてきている。2000 年 5 月にインターネット広告推進協議会（2010 年に一般社団法人 日本インタラクティブ広告協会（JIAA）に改称）による広告倫理綱領が制定され、その後改訂も重ねられるなど、問題の抑制に対する取り組みが行われてはきているが、取り締まりの難しさなどをはじめとしたさまざまな要因により、現在も倫理的に問題のあるインターネット広告は数多く存在する。よって、大幅に減少しているとはいえない。

イ ×：特定のブランドに興味を持つ消費者が集まるインターネット上のブランド・コミュニティは

ファン・コミュニティと呼ばれる。企業のサイト内にあるブランド・コミュニティと比べ、ファン・コミュニティのほうがオープン・アクセスに優れ、閲覧者は幅広い。企業のサイト内にあるブランド・コミュニティは、基本的にはそのブランドのファンだけが好意的な意見を述べ合う傾向が強くなる。情報拡散という点でもファン・コミュニティのほうが優れている。

ウ ○：正しい。株式会社電通が発表した、日本の総広告費と、媒体別・業種別広告費を推定した「2020年 日本の広告費」によると、2020年（1～12月）の日本の総広告費は、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響による各種イベントや広告販促キャンペーンの延期・中止により、通年で6兆1,594億円（前年比88.8%）となり、東日本大震災のあった2011年以来、9年ぶりのマイナス成長となった。日本の広告費は、①マスコミ4媒体広告費、②インターネット広告費、③プロモーションメディア広告費に大きく3分類されるが、2020年の状況は以下である。

① マスコミ4媒体広告費 2兆2,536億円（前年比86.4%）

6年連続の減少となった。「新聞広告費」「雑誌広告費」「ラジオ広告費」「テレビメディア広告費」はすべて大きく前年割れとなった。

② インターネット広告費 2兆2,290億円（前年比105.9%）

1996年の推定開始以来、一貫して成長を続け、「マスコミ4媒体広告費」に匹敵する2.2兆円規模の市場となった。4-6月期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、通年でECなどが堅調であった。

③ プロモーションメディア広告費 1兆6,768億円（前年比75.4%）

各種イベントや従来型の広告販促キャンペーンの延期・中止に加え、外出・移動の自粛も影響し、通年で減少している。

よって、インターネット広告費に関しては、2020年の新型コロナウイルス感染症拡大の初年度においても成長を維持している。

エ ×：テレビ、新聞、ラジオ、スマートフォン、タブレットなど、複数のデバイスを同時に利用し、それぞれを並行して視聴する行為はメディア・マルチタスキングといい、特に画面を複数使用することはマルチ・スクリーニングと言われる。これによる広告効果への影響についてはさまざまな研究が行われているが、メディア・マルチタスキングには、テレビ視聴などの主なタスクをこなしながら天気予報や電子メールのチェックをするといった主タスクとは関連のないタスクに従事するパターンがあるが、主タスクの映画を視聴しながら俳優の名前やキャリアを調べるといった関連するタスクに従事するケースもある。前者の無関連タスクは視聴者の気を散らし、主タスクの遂行を妨げるよう働くが、後者の関連タスクは主タスクを強化し、視聴者の注意を主タスクに向けさせ、認知的処理を促進することが推察される。そして、複数のタスクのテーマや接触する情報の内容に関連性がある場合は、関連性がない場合と比較してメディア・マルチタスキングが広告効果に与える負の影響は小さいという研究がある。いずれにしても、一概に単一メディアに接するときよりもメディア・マルチタスキングやマルチ・スクリーニングを行う場合に広告効果が低下するわけではない。

よって、ウが正解である。

第34問

ブランディングに関する問題である。

ア ×：BtoBマーケティングが、BtoCマーケティングに比べて特定少数の顧客を対象とすることが多いことは正しい。しかしながら、ブランディングが不要ということはない。確かに、相対的にはBtoCマーケティングのほうがブランディングの重要性は高いと考えられるが、BtoBマーケティングにおいても、ブランド力が重要になるケースもちろん想定される。

イ ×：ブランド・マネジメントの枠組みに以下のブランドの基本戦略がある。この枠組みは、すべ

て「既存製品」について論じられていることがポイントである。ブランド強化戦略は、既存の市場において活用している既存ブランドを、そのまま既存市場において既存ブランドのまま文字通り強化する戦略である。よって、これまで蓄積されたブランド資産を捨てて資産ゼロからスタートするものではない。また、既存ブランドを全く新しいブランドへと置き換えるものでもない。さらに、既存の市場において既存ブランドを強化するというこれまでの延長上の戦略であるため、相対的にリスクの低い戦略である。

＜ブランドの基本戦略＞

		既存製品	
		既存ブランド	新規ブランド
市場	既存市場	ブランド強化	ブランド変更
	新規市場	ブランド・リポジショニング	ブランド開発

(『グラフィックマーケティング』上田隆穂著 他 新世社 P.169)

https://business-1.net/corporate_brand_strategy/

ウ ×：ブランディングが成功しているブランドは、ブランド知名度が高い、他社ブランドとの差異が明確であるなど、価値が高いブランドである。ブランディングの成功であるため、他社ブランドとの機能の違いを知覚させる識別機能に優れているというわけではない（実際の製品の機能ではなく、個性的なブランド・イメージによって違いを生み出している）。コモディティ化が進む市場において自社ブランドが選ばれる理由を与えていることは正しい。

エ ○：正しい。マインド・シェアとは、特定のブランドまたは企業が、消費者の心の中でどの程度好ましい地位を得ているかを比率の形で示したものである。たとえば、「パソコンメーカーといえど」という問いに対して最初に頭の中に浮かび上がる（ブランド再生される）ブランドは、マインド・シェア No.1 のブランドということになる。製品やサービスを消費者の使用シーンと関連付け、消費者に夢や期待、イメージを抱かせることは、そのブランドに対する好意的な認識が深まり、マインド・シェアを獲得することになる。これはブランディングにおいて重要である。

オ ×：ブランド（製品やサービス）の価値は、具体的には以下の4つに分類される。

① 基本価値

その製品の基本的な機能である。この基本価値が完璧に備わっていると消費者に認識されることが前提となる。たとえば、ボールペンであれば文字が書ける、時計であれば時刻が表示されるといったことである。

② 便宜価値

便利さや使い勝手の良さ、購買のしやすさといったことである。たとえば、シャンプーであればポンプ付きの容器に入っているとといったことである。また、価格が安い、購入時の持ち運びがしやすい、といったことも含まれる。

③ 感覚価値

購買や使用に際して、消費者に楽しさを与えるなど、主観的なものであり、ブランド価値の源泉ともなるものである。たとえば、パッケージデザインによる心地よさといったことである。

④ 観念価値

製品自体の品質や機能以外に、その製品に付された意味や解釈といったものであり、感覚価値とともに主観的なものであり、ブランド価値の源泉となるものである。たとえば、その製品が生まれたストーリーや文化的な意味といったことである。

このうち、①の基本価値と②の便宜価値を製品そのものがもつ製品力（ブランドとしての基礎となる価値）、③の感覚価値と④の観念価値は製品力を超えた付加価値（当該ブランドと消費者

との間に唯一無二の存在としての絆を形成する価値)であるブランド価値としている。

よって、エが正解である。

第35問

(設問 1)

消費者の購買意思決定プロセスに関する問題である。

ア ○：正しい。購入したブランドの欠点と購入しなかったブランドのベネフィットなどを考慮した結果、「購入しなかったほうのブランドを購入したほうがよかったのかもしれない」といった感覚を抱くことがある。認知的不協和とは、自己の内部で矛盾が生じた際に生じる心理的な緊張状態のことであるが、購買行動における上記の状況は認知的不協和が生じている状態である。そして、自分なりの基準に見合う商品が見つければ購入に至るタイプの消費者は、そもそも自分なりの基準があり、それを満たす商品を購入しているため、認知的不協和に陥る可能性が低い。それに対して、選択に時間と手間をかけて最高の選択をしようとするタイプの消費者は、そもそも最高の選択をすることが現実の購買行動においては困難性が高い。よって、購入した商品に対して少しでも不満な点を感じれば認知的不協和に陥る可能性がある。

イ ×：購買意思決定に必要な情報探索には、外部情報探索と内部情報探索がある。外部情報探索は、文字通り外部にある情報を探索することであり、インターネット、店頭、知人からの情報収集などさまざまなものがある。内部情報探索は、自らの知識や記憶を探り、情報を探索することである。広告や販売員の説明といった売り手主導のマーケティング情報を探すのは外部情報探索の説明として正しい。しかしながら、クチコミなどの買い手によるマーケティング情報を探すのも外部情報探索である。

ウ ×：購買意思決定プロセスのスタートは、消費者にとって解決すべき何らかの問題を消費者が認識することである。つまり、満たされていない特定のニーズの認識ということができる。しかしながら、真のニーズとは、文字通り、消費者が真に満たしたいことである。このことは、クレイトン・クリステンセンのジョブ理論で説明される。ジョブ理論では、顧客が商品を購入して利用する背景にある欲求を「ジョブ（仕事）」と定義している。そして、ニーズは「顕在ニーズ」と「潜在ニーズ」に大別されるが、顕在ニーズはすでに顧客が自覚しているものであり、潜在ニーズはまだ顧客自身も分かっていない欲求である。ジョブはこの潜在ニーズに近いものであり、真のニーズである。つまり、顧客が商品に対して、「ただそれが欲しいから」といった表面的なニーズではなく、「この商品を利用することで何を得心しているのか」ということである。よって、このようなニーズはアンケート調査によっても把握することは難しい（ただし、潜在的なニーズを掘り下げる調査手法がまったくないわけではないため、できないと言い切れるものではない）。ただし、ここまで述べてきたように、真のニーズは潜在的な状態であることが少なくないため、購買意思決定プロセスのスタートにおいて必ず認識できるものではない（このニーズを認識することから始まると言い切れるものではない。）

エ ×：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、選択肢の内容は、価値表出的影響である。

オ ×：関与には何に対する関与なのか、つまり、その対象によっていくつかの種類がある。主なものとして以下のようなものがある。

① 製品関与

特定の製品カテゴリーに対する関与である。その製品カテゴリーの購買に対してどれだけ関与が高いか否かということである。

② 購買関与

製品の購入という行為に対する関与である。製品購入の緊急性や必要性に応じて生じる。また、店舗環境や品揃えなど、購買状況の魅力によっても変化する。

③ コミュニケーション関与

コミュニケーション内容に対する関与である。どのような広告情報に反応し、態度を形成していくかということである。

よって、選択肢の内容は、製品関与ではなく、購買関与についての記述である。製品関与が高くなるほど購買決定における情報探索活動が活発になることは正しい。

よって、アが正解である。

(設問 2)

消費者に及ぼす心理的效果に関する問題である。

ア ○：正しい。アンカリング効果とは、先に与えられた情報がその後の意思決定に影響する認知バイアスの一種で、心理学や行動経済学でよく知られた現象である。選択肢に書かれている状況では、高級ブランド店が並ぶエリアにあるカフェに入った場合には、先に「ここは高級ブランド店が並ぶエリアである」という情報が刷り込まれているため、コーヒーの価格に対してそれほど高価に感じないが、若者向け商品を低価格で提供するカジュアルな店が立ち並ぶエリアにあるカフェでは、先に「ここはカジュアルな店が並ぶエリアである」という情報が刷り込まれているため、コーヒーの価格に対して高価に感じることになる。

イ ×：サンクコストは回収不可能な費用であるが、サンクコスト効果とは、その回収不可能なすでに使った費用やコストに見合う価値を回収しようとするものである。この理論的背景には「支出の痛み（購買によってお金が出ていくことに対して心が痛むこと）」がある。事前に購入する回数券の場合、購入した当初は金銭を支払った支出の痛みにより、支払った分を回収しようという意識が働き、利用頻度が高くなるが、購入してから時間が経過すると支出の痛みが和らぎ、利用頻度が低下するとされる。回数券の使用期限が近づくほど利用頻度を増加させる状況自体は現実にも見られるが、サンクコスト効果によって説明されるのは、購入した当初に利用頻度を増加させることである。

ウ ×：選択肢の内容は、フレーミング効果の記述である。フレーミング効果とは、客観的にみて選ぶ対象が全く同一であり、その客観的特徴が同じであっても、決定フレームと呼ばれる選択状況の心理的構成が変わることにより、選択結果あるいはその受け止め方が異なることを指す。小さなカップにあふれそうな量を盛り付ける場合には、カップの大きさを超えた部分が利得に見えて価値を感じ、大きなカップに入れた場合には、カップの大きさを埋めきっていないことにより、その部分が損失に見えて価値を感じなくなるということである。バンドワゴンとは、パレードの先頭に行く楽隊車のことである。パレードで楽隊車の後を行列がついていく様子から転じ、バン

ドワゴン効果という言葉が生まれた。つまり、バンドワゴン効果とは、多数の人が支持している物事に対して、より一層支持が高くなる現象のことである。

エ ×：選択肢の内容は、心理的財布についての記述である。心理的財布とは、支出の痛みを感じ取る価値の物差しは支出する対象によって異なり、あたかも異なる財布を所持して使い分けているような心理の状態のことである。よって、交通費や昼食費の支払いと、自分の好きなことやモノへの支払いへの感じ方はまったく異なることになる。プロスペクト理論とは、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）のほうが安くなっている（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。

第36問

（設問 1）

利益と社会的責任を両立させるマーケティングに関する問題である。

ア ○：正しい。CSV（Creating Shared Value）は、共通価値の創造と訳され、2011年にM. ポーターが提唱したものである。ポーターのいうCSVとは、善行的な社会貢献という従来のCSRが抱えた限界を踏まえた上で、社会的課題を解決することによって、社会価値と経済価値を同時に創造するというものである。つまり、事業戦略の視点で見たCSRということが出来る（本業と関係のある事柄で、本業の利益に還元されるものが重視されている）。よって、CSR（Corporate Social Responsibility）の概念よりも社会的課題を事業活動そのものと結びつけようとする側面が強調されている。

イ ×：経済産業省は、企業がいかに「SDGs 経営」に取り組むべきか、投資家はどのような視座でそのような取組みを評価するのか等を整理した「SDGs 経営ガイド」を取りまとめ、2019年5月31日に開示している。「SDGs 経営ガイド P.22」には以下のように記されている。「経済合理性がないと判断され、取り残されている市場もあり、そこには未だ社会課題が多く残っていたりもする。そのような経済合理性のないマーケットに対しては、短期的視点ではなく長期的視点を持つことが非常に重要。経営者は長期的視点で意志を持って、自社の技術だけでは超えられない大きな社会課題に対し、他社を巻き込みながら、経済合理性を生み出すイノベーションを先導することが、世界的に求められているSDGs 経営の姿勢なのではないか。」つまり、SDGS 経営を目指す企業は、積極的に社会的課題の解決に取り組むことを通して取り残されてきた市場を新たに獲得することを目指すのが、その際に経済合理性のないマーケットではあるかもしれないが、経済的利益にこだわってはならないわけではなく、むしろ経済合理性を生み出すイノベーションを起こしていくことを推奨している。

ウ ×：ソーシャルグッド（Social Good）とは、「地球環境や地域のコミュニティなど社会や世界に対してよい影響を与える活動や製品」「社会貢献度の高いサービス」「それらを支援する姿勢」の総称である。このような姿勢を持ったビジネスも行われているが、本業への利益の還元を強く意識して実施されるものというわけではない。

エ ×：製品やサービスの売り上げの一部を特定の社会的課題への支援に活用するマーケティング活動は、コーズリレーテッド・マーケティングという。このような活動を増やすほど当該課題に対する関心が高まり、企業の新規顧客の獲得やブランド・イメージの醸成につながりやすいこと

は正しい。メセナとは、文化や芸能、歴史的な遺産などを保護する活動である。

オ ×：P. コトラーらは、マーケティング（のコンセプト）は時代の変遷とともに変化してきていることを示し、現在はマーケティング 5.0 の時代であるとしている。

（マーケティング 1.0）

「製品中心のマーケティング」といわれ、はるか昔の工業化時代のマーケティングであり、生産した製品をすべての潜在的消費者に売り込むことがマーケティングであった。

（マーケティング 2.0）

「消費者志向のマーケティング」といわれ、消費者が十分な情報を有しており、類似の製品との比較も容易に行うことができる。よって、他社よりも優れた製品を開発する必要があるとするものである。

（マーケティング 3.0）

「価値主導のマーケティング」といわれ、消費者を単なる消費者として見るのではなく、世界をよりよい場所にしたいと願う存在であり、製品やサービスに対して機能的、感情的な充足だけでなく、精神の充足も求めているとするものである。

（マーケティング 4.0）

ソーシャルメディアの爆発的な普及により、企業と消費者という縦の関係だけでなく、消費者同士の横のつながりなども踏まえて考える必要があり、オンライン交流とオフライン交流を一体化させる必要があるとするものである。

（マーケティング 5.0）

AI、拡張現実（AR）、仮想現実（VR）といった、ネクストテクノロジーといわれる技術を活かして顧客との接点において価値を生み出していくことが重要であるとするものである。

ソサイエタル・マーケティングとは、企業が行うマーケティング活動によって地域環境や社会に対して悪い影響が生じてしまわないようにするという、社会的利益を考慮したマーケティング活動のことである。よって、この考え方は P. コトラーらが提唱するマーケティングコンセプトでいえば、マーケティング 3.0 と対応する。なお、1.0 から 5.0 までのコンセプトは、まったく相反するというわけではない。コトラーも、特にマーケティング 5.0 は 3.0 と 4.0 の両方の要素を含んでいると述べている。

よって、アが正解である。

（設問 2）

サステイナブルな消費行動に関する問題である。

ア ○：正しい。サステイナブルな社会とは、持続可能な社会ということである。より具体的には、人間・社会・地球環境が持続可能な社会ということができる。昨今は、企業側がこのような社会を実現することを謳うメッセージを発信することも少なくない。そして、多くの消費者はこうしたメッセージに対して好意的な態度を示すが、実際にサステイナブルな行動を採る消費者はそれよりも少ない。この態度と行動のギャップを自然な形で埋めるための仕組みをつくることが重要であり、ブリティッシュ・コロンビア大学のホワイトらは、「SHIT フレームワーク」の活用を提唱している。これは、サステイナブルな消費行動に影響を及ぼす要因を「社会的影響」「習慣形成」「個人的自己」「感情と認知」「具体性」の 5 つに整理するものである。つまり、世の中の常識、日常生活における習慣、自分らしさや自分にとっての利益、感情の状態、情報への接触と学習、問題の具体性やわかりやすさなどが、サステイナブルな消費行動を実現するために影響するとしている。

イ ×：製品の使用価値とは、文字通り製品を使用することに価値があるということであり、製品の所有価値とは、製品を所有していることに価値があるということである。つまり、使用価値を

重視する考え方の場合には、使用することによって満たせるニーズがあり、それを満たすために製品を購入するため、真に必要なものを購入することになる。よって、サステイナブルな消費行動を促すという点でいえば、所有価値よりも使用価値を重視させるマーケティングが有効になる。

ウ ×：製品を購入する際に、できるだけ地球環境に配慮した製品を選択しようとする考え方は、グリーン・コンシューマーリズムという（ソーシャリズムは社会主義の意である）。グリーン・コンシューマーリズムの考えに沿って行動する消費者をグリーン・コンシューマーということは正しい。

エ ×：クイーンズランド大学のゴンザレス・アルコスらは、サステイナブルな消費行動を促すための今日におけるアプローチの主流が、個々の消費者の行動を変えることを目指すものであるとしている。しかしながら、①サステイナブルの問題は複雑な社会システムに埋め込まれた社会全体の問題であるにも拘わらず、消費者の行動を変えることばかりが強調されている、②気候変動や貧困などさまざまな社会問題について、その責任が個々の消費者に負わされている、という2つの問題があることを指摘している。そしてこのような問題が生まれる背景に、リスクや問題を最小化するには個人が対策をとるべきであるという「レスポンスバイゼーション」があるとしている。そして、社会的な問題を個人の責任へと転嫁するアプローチは、当然、人々の反発を招くことになる」と述べている。よって、レジ袋の有料化のように社会的課題を消費者個人の責任へと転嫁するアプローチは、一人ひとりの意識や行動が大切であると理解を示す消費者もいるが、まったく関心を持たない、あるいはむしろ反対の考えを持つ消費者もいる。レジ袋の有料化についても、本当に効果があるのかなど懐疑的な消費者も少なくない。いずれにしても、消費者に支持されやすいとは言いがたく、反発を生じさせないということもない。

よって、アが正解である。

第37問

パッケージに関する問題である。

ア ×：アフォーダンスとは、アメリカの知覚心理学者ジェームズ・J・ギブソンが提唱したものであり、環境のさまざまな要素が人間や動物に影響を与えることで、感情や動作が生まれることである。たとえば、ドアを見た際に、ノブがなく平らな金属片が付いた扉は、その平らな場所を押せばよいことがわかり、引き手のついた引き出しは、引けばいいことがわかる。つまり、その形（デザイン）によって使い方を理解することができる。よって、アフォーダンスのルールをうまく取り入れたパッケージデザインは、その製品をどのように利用するかを示唆するため、利便性を高めることができるといえる。また、地球環境に配慮する行動を自然に促せる可能性もある。たとえば、パッケージの材質やデザインなどによって、どのように処分すべきかといったことが示唆されれば、適切な処分につながる可能性が高まる。

イ ○：正しい。グローバル市場での製品導入を目指す企業では、パッケージに特定の国で隠語的な意味を持ってしまう言語や記号、表現を用いてしまうと、その国でしか意味が通じないことになるため、そのような表現は避ける必要がある。また、ブランド要素の移転可能性とは、さまざまな製品に移転可能（結果として、ブランド拡張がしやすい）、さまざまな地域に移転可能（海外展開の際にもそのまま使用できるなど）といったことであるため、このようなブランド要素を使用することが有効になる。

ウ ×：リーダー企業の戦略定石として、競合他社が採ってきた差別化戦略を模倣し、その差別化を無効化するというものがある。よって、チャレンジャーやフォロワーといった競合他社のパッケージと類似のデザインを採用することがある。

エ ×：パッケージのデザイン開発の現場では、従来型のアンケート調査に加え、アイトラッキング調査（消費者の視線の動きを解析する）や AI 分析を用いた精度の高い調査データが得られるよう

になっていることは正しい（より科学的な分析に基づいたパッケージデザインの開発が行われるようになってきている）。しかしながら、パッケージのリニューアルなどの意思決定において、マーケターの判断が不要になっているわけではない。マーケターの経験や分析も合わせることで、より有効なパッケージのリニューアルが可能になる。

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

* 第 14 問、第 31 問については、令和 5 年 9 月 5 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 5 年 8 月 7 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 年度の平均点が 59.68 点であるのに対し、令和 5 年度の平均点は 54.50 点であり、5.18 点低下となった。今年度の 1 次試験で最も低い平均点かつ、直近 5 年の運営管理では最も低い平均点であり、難易度としてはやや難しかったと考えられる。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 問の評価指標、第 2 問の SLP・DI 分析、第 7 問のストラクチャ型部品表、第 11 問の経済的発注量、第 22 問のショッピングセンターの現況、第 23 問の商店街実態調査、第 25 問の大規模小売店舗立地法、第 29 問(1)の売場づくり、第 33 問の輸送手段、第 36 問の JAN シンボル、第 37 問の GTIN、第 40 問の顧客セグメント分析など、基本知識で対応できる問題が一定数出題された。

第 6 問のライン生産、第 8 問の PERT、第 9 問のディスパッチングルール、第 15 問の標準時間、第 28 問の粗利益率と相乗積、第 34 問の中継輸送の積載率と実車率、第 38 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、他の問題にかけられる時間を十分に確保できないという事態が生じ得る。第 17 問の設備投資案の評価、第 19 問の TPM、第 20 問の省エネ法などは専門性が高く対応が難しかった。

令和 6 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ない。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

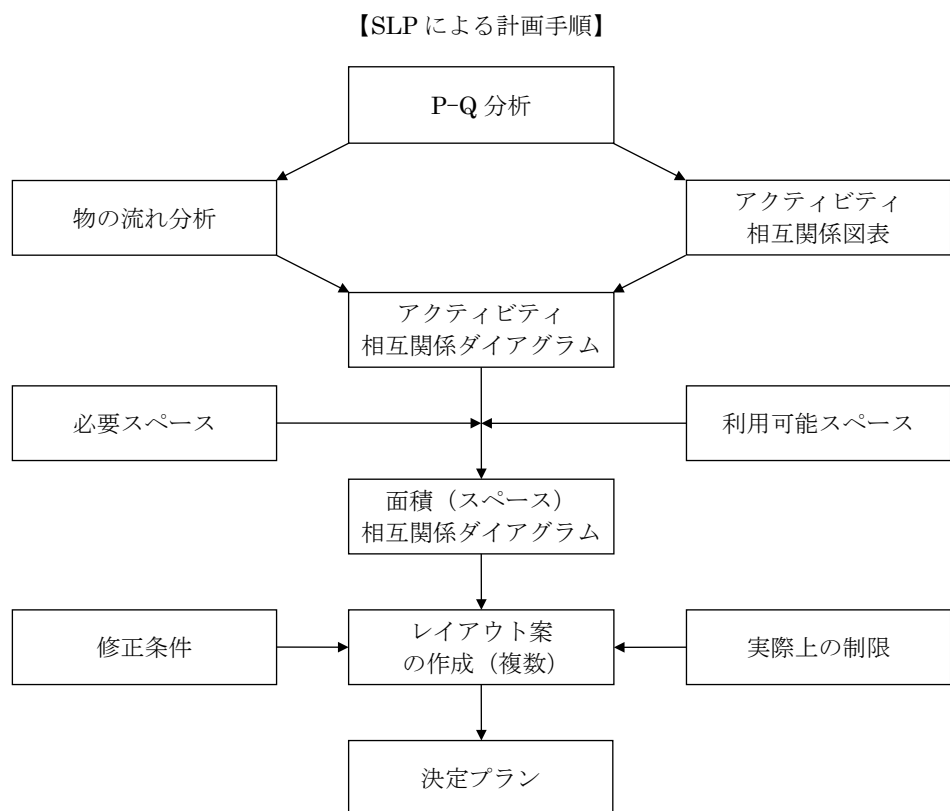
生産活動における評価指標に関する問題である。

- a ×：本肢の内容は、スループット（JIS Z 8141-1208）の定義である。歩留りは、「投入された主原材料の量と、その主原材料から実際に産出された品物の量との比率」（JIS Z 8141-1204）と定義されている。
 - b ○：正しい。「操業度は、一定期間において、生産可能量に対する、実際生産量の比率をいう」（JIS Z 8141-1237 注釈 3）と定義されており、本肢はほぼ定義のとおりである。
 - c ×：生産性は、「投入量に対する、産出量の比率」（JIS Z 8141-1238）と定義されている。本肢は、「産出量」と「投入量」が逆になっているため、誤りである。
- よって、a：誤、b：正、c：誤の組み合わせが適切であるため、エが正解である。

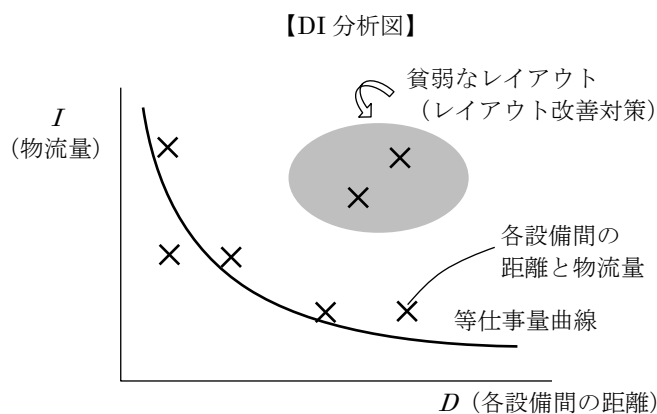
第 2 問

工場レイアウトの設計や分析のための手法に関する問題である。

SLP は、リチャード・ミューサーが提唱した工場レイアウトの汎用的なレイアウト計画法である。SLP では、まず「P-Q 分析」によって、生産品目と生産数量との関係を把握し、「物の流れ分析」「アクティビティ相互関係図表」により、物の流れとアクティビティを分析し、各部門間の関連性を把握する。



DI 分析 (Distance-Intensity 分析) とは、運搬物の移動距離と強度の関係を図示し、工場レイアウトを評価する分析手法のことである。強度とは、運搬物の特性 (重量、体積、モノの形状等) と運搬回数などを考慮した指標である。稼働している工場のレイアウト改善などに用いられている。

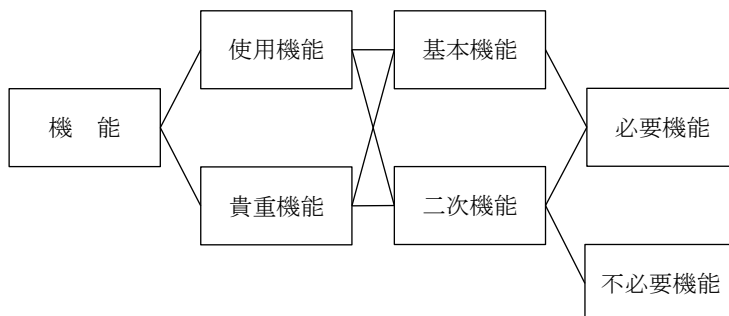


(『生産と経営の管理』吉本一穂・伊呂原隆著 日本規格協会 P.115 をもとに作成)

以上より、A には「物の流れ」、B には「関連性の強さ」、C には「運搬距離」が入る。
よって、ウが正解である。

第3問

VEにおける製品の機能に関する問題である。VEは、「製品やサービスの「価値」を、それが果たすべき「機能」とそのためにかける「コスト」との関係で把握し、システム化された手順によって「価値」の向上をはかる手法」である。VEにおける機能は、下図のように整理することができる。



(土屋裕監修『新・VEの基本』産業能率大学出版部 p.102 をもとに作成)

用 語	意 味
使 用 機 能	機能について、その性質から見た機能の種類のひとつであり、 <u>製品やサービスを使用するために備えていなければならない機能</u> のこと。
貴 重 機 能	機能について、その性質から見た機能の種類のひとつであり、 <u>製品の意匠や外観など、顧客（使用者）に魅力を感じさせる機能</u> のこと。
基 本 機 能 （ 一 次 機 能 ）	機能について、その重要性から機能を分類した場合の種類のひとつであり、 <u>その機能を除くとその対象の存在価値がなくなる機能</u> のこと。
二 次 機 能 （ 補 助 機 能 ）	機能について、その重要性から機能を分類した場合の種類のひとつであり、 <u>基本機能を達成するための手段的ないしは補助的な機能</u> のこと。
必 要 機 能	機能について、その必要性から機能を分類した場合の機能のひとつであり、製品やサービスの顧客（使用者）が必要とする機能のこと。
不 必 要 機 能	機能について、その必要性から機能を分類した場合の機能のひとつであり、製品やサービスの顧客（使用者）が必要としない機能のこと。

以上より、空欄 A には「使用」、空欄 B には「魅力（貴重）」、空欄 C には「基本」、空欄 D には「二次」が入る。

よって、エが正解である。

第4問

製品開発・製品設計の活動に関する問題である。

- a：本肢の内容は、PDM（Product Data Management）の活動に関する説明である。PDMは、「生産活動を行うための情報を、データベースを使用して統合的に管理すること」（JIS B 3000-3035）のことであり、製品情報と開発プロセスを一元的に管理することである。
- b：本肢の内容は、モジュール設計の活動に関する説明である。モジュール設計とは、顧客のニーズに対し、製品を構成するモジュール（ユニット）に分解し、モジュールの組合せで対応することにより、製品全体を個々の顧客ごとに設計を回避する方法である。設計作業と製造の効率化および迅速化が期待できる。
- c：本肢の内容は、デザインレビュー（DR）の活動に関する説明である。デザインレビューは、「当該アイテムのライフサイクル全体にわたる既存又は新規に要求される設計活動に対する、文書化

された計画的な審査」(JIS Z 8115 : 2019-192J-12-101)と定義されている。設計・開発における各段階の成果物を、関係部門がチェックを行う、あるいはその成果物を使って検討する行為を体系化したものである。

以上より、aは「PDM」、bは「モジュール設計」、cは「デザインレビュー」に該当する。
よって、エが正解である。

第5問

循環型社会形成推進基本法に関する問題である。循環型社会形成推進基本法は、日本における循環型社会の形成を推進する基本的な枠組みとして 2000 年 6 月 2 日に施行された。この法律により、「発生抑制 (リデュース)」、「再使用 (リユース)」、「再生利用 (マテリアルリサイクル)」、「熱回収 (サーマルリサイクル)」、「適正処分」の順で処理の優先順位が定められた。

発生抑制 (リデュース) : 循環資源・廃棄物の発生を抑制すること

再使用 (リユース) : 循環資源を製品として、あるいは部品などとしてそのまま使うこと

再生利用 (マテリアルリサイクル) : 循環資源を原材料として使うこと

熱回収 (サーマルリサイクル) : 循環資源を燃焼し、その熱を利用すること

適正処分 : 環境への負荷が低減されるよう適正に処分すること

- a : インクジェットプリンターのカートリッジを回収して洗浄し、インクを充填して販売することは、再使用である。
- b : 飲み終わったビール瓶を回収し、溶解して再生することは再生利用である。
- c : ペットボトルを回収して衣類の原料として活用することは再生利用である。
- d : 回収されたテレビを分解して一部の部品を取り出し、他のテレビの修理に使用することは再使用である。

よって、a と d が再使用の定義に該当するため、ウが正解である。

第6問

ライン生産のバランスロスおよび生産量の値を求める問題である。

バランスロスは以下のように求められる。

バランスロス (%) = 100 - 編成効率 (%)

$$\begin{aligned}
 &= 100 - \frac{\text{各工程の所要時間合計}}{\text{サイクルタイム} \times \text{工程数}} \times 100 \\
 &= 100 - \frac{10 + 15 + 28 + 10 + 15 + 5 + 18 + 4}{30 \times 4} \times 100 \\
 &= 100 - \frac{105}{120} = 100 - 87.5 = \underline{12.5} \text{ (\%)}
 \end{aligned}$$

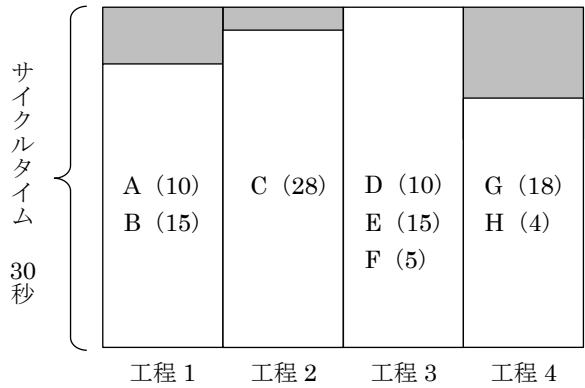
次に、1 時間当たりの生産量を求める。生産量は、以下のように求められる。

$$\begin{aligned}
 \text{生産量} &= \frac{\text{生産期間}}{\text{サイクルタイム}} \\
 &= \frac{1 \times 60 \times 60^{**}}{30} \\
 &= \underline{120} \text{ (個)}
 \end{aligned}$$

※1 時間の単位を秒に変換するには、1 (時間) × 60 (分/時間) × 60 (秒/分) と計算する

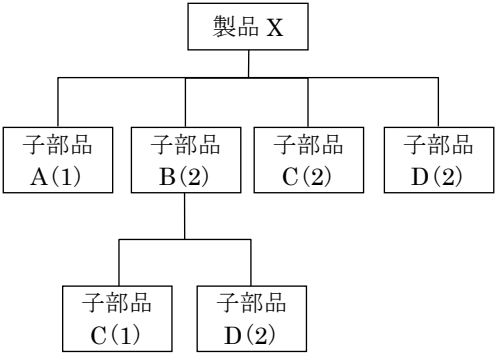
よって、(a) : 12.5%、(b) : 120 個の組み合わせとなるため、イが正解である。

なお、問題文と表に与えられた情報を基にピッチダイアグラムを作成すると以下のとおりである。



第 7 問

部品（構成）表とは、「製品又は親部品を生産するのに必要な子部品の、種類及び数量を示したもの」（JIS Z 8142-3307）であり、製品を完成させるために必要な材料や部品の所要量をまとめたものである。本問で与えられた、ストラクチャ型部品表は、最終製品の組立段階や加工手順を考慮して、部品の親子の関係を保ちながら、製品構成と各段階での部品の所要量を木構造で表現した部品表である。与えられた表から、製品 X について作図すると以下のとおりである。（ ）内は親 1 個に対して必要な部品の個数である。

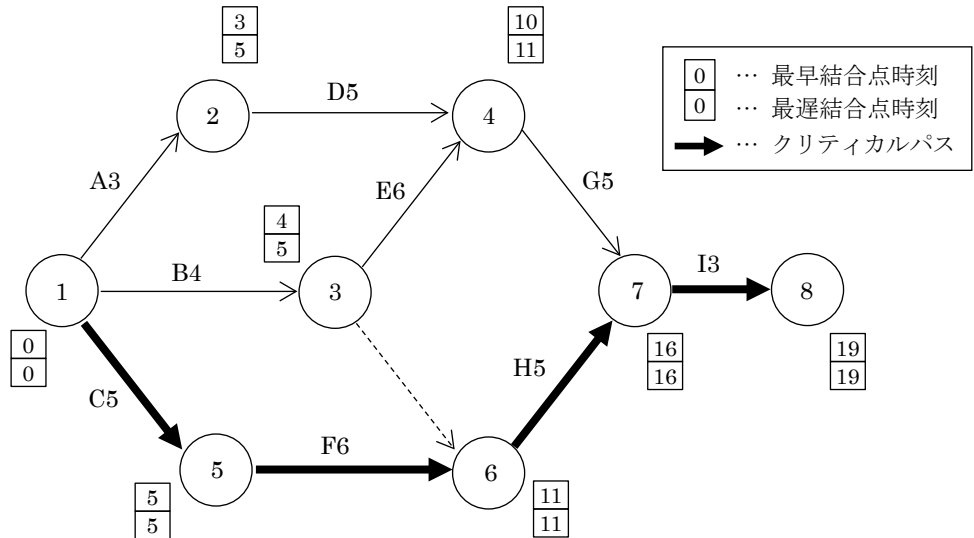


- ア ×：製品 X を 10 個生産するために、部品 B は 20 個 必要である。
部品 B の必要個数＝ $10 \times 2 = 20$ （個）
- イ ○：正しい。製品 X を 10 個生産するために、部品 C は 40 個必要である。
部品 C の必要個数＝ $(10 \times 2) + (10 \times 2 \times 1) = 40$ （個）
- ウ ×：製品 X を 10 個生産するために、部品 D は 60 個 必要である。
部品 D の必要個数＝ $(10 \times 2) + (10 \times 2 \times 2) = 60$ （個）
- エ ×：製品 B を 20 個生産するために、部品 C は 20 個 必要である。
部品 C の必要個数＝ $20 \times 1 = 20$ （個）
- オ ×：製品 B を 20 個生産するために、部品 D は 40 個 必要である。
部品 D の必要個数＝ $20 \times 2 = 40$ （個）
- よって、イが正解である。

第8問

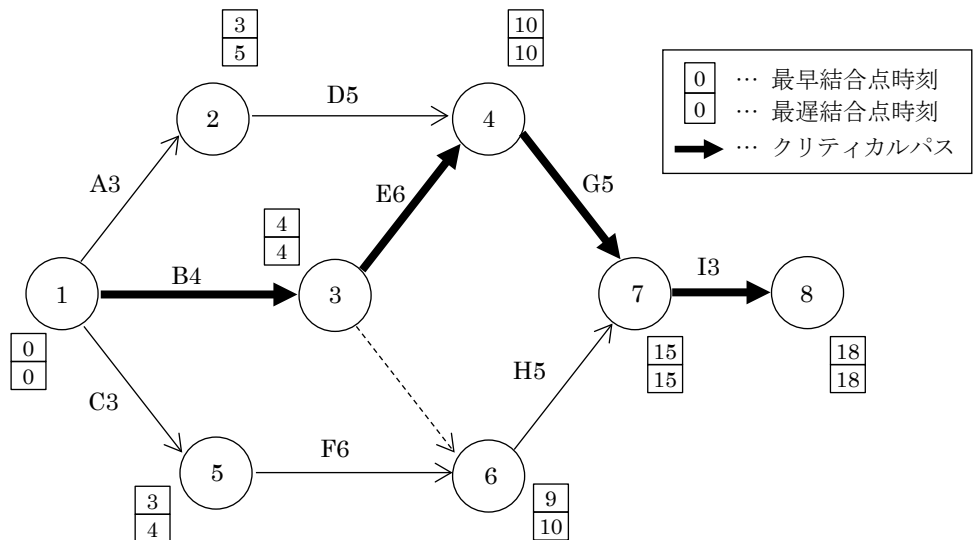
PERT に関する問題である。

与えられた PERT 図から、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→5→6→7→8) 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、C→F→H→I である。したがって、作業 C、F、H、I の作業所要時間を短縮できれば、プロジェクトの完了時間が早くなる。ただし、クリティカルパス上の作業を短縮することにより、クリティカルパスが変化することがある点に注意しなければならない。

ア ×：「作業 C の終了時刻が 2 時間早くなった場合」という記述は、作業 C の所要時間が 2 時間短くなったと解釈でき、PERT 図は以下のとおりとなる。



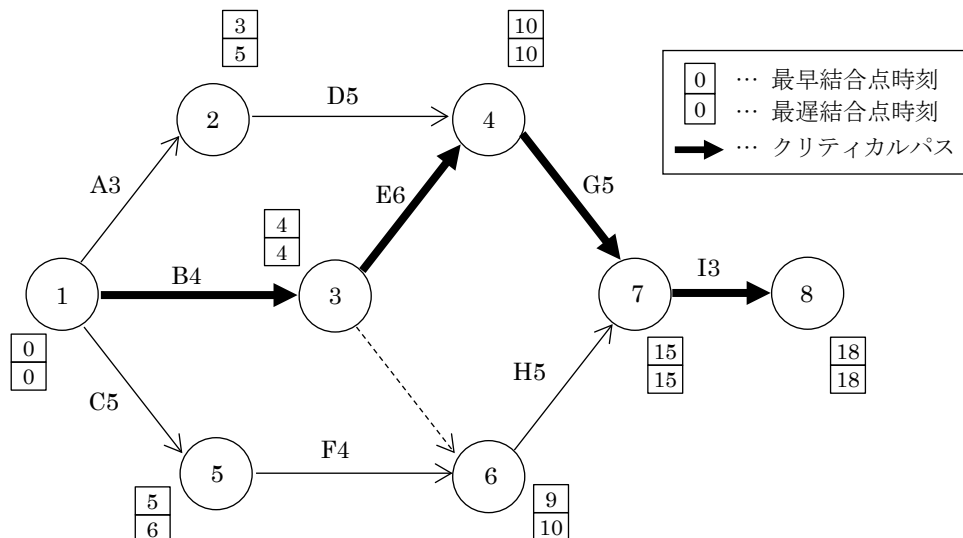
クリティカルパス上の作業である作業 C が 2 時間短くなることにより、クリティカルパスが変化し、プロジェクトの完了時刻は 1 時間しか早まらない。

イ ×：「作業 E の開始時刻が 2 時間早くなった場合」という記述は、作業 E の先行作業である作業

B の所要時間が 2 時間短くなったと解釈できる。作業 B はクリティカルパス上の作業ではないため、プロジェクトの完了時刻に変化はない。

ウ ×：作業 F はクリティカルパス上の作業であり、作業所要時間が 1 時間短くなれば、プロジェクトの完了時刻は 1 時間早くなる。

エ ×：作業 F の作業所要時間が 2 時間短くなった場合の PERT 図は以下のとおりである。



クリティカルパス上の作業である作業 F が 2 時間短くなることにより、クリティカルパスが変化し、プロジェクトの完了時刻は 1 時間しか早まらない。

オ ○：正しい。クリティカルパスはアローダイアグラム上で、開始から完了までの複数の経路（パス）のうち、最長の経路のことである。作業 H は所要時間が 2 時間長くなる前からすでにクリティカルパス上の作業である。したがって、C→F→H→I が最長の経路であることに変化はなく、クリティカルパスは変わらない。

よって、オが正解である。

第 9 問

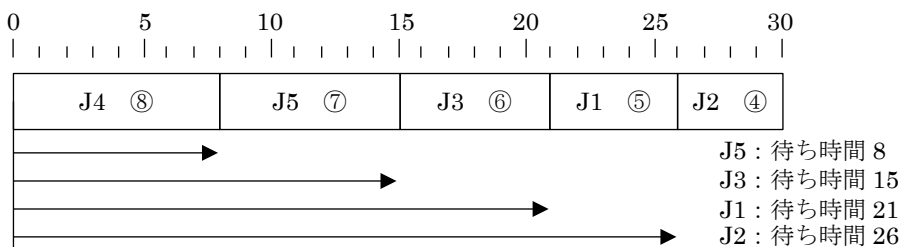
ディスパッチングルールの問題である。

ディスパッチングルールは、「待ちジョブのなかから、次に処理するジョブを決めるための規則」（JIS Z 8141-3314）と定義され、次に処理する仕事の優先度を決める規則のことである。代表的な規則には、次のようなものがある。

ディスパッチングルール名	説明 [特徴]
先着順規則 (First Come First Served Rule)	機械に先に到着したジョブを優先する規則
最小作業時間規則 (Shortest Processing Time First Rule)	当該機械での加工時間が最小のジョブを優先する規則 [平均滞留時間が最小となる]
最長作業時間規則 (Longest Processing Time First Rule)	当該機械での加工時間が最長のジョブを優先する規則
最早納期規則 (Earliest Due-date First Rule)	納期が最も迫っているジョブを優先する規則 [最大納期遅れが最小となる]
最小スラック規則 (Minimum Slack First Rule)	納期に対する余裕（スラック）が最小のジョブを優先する規則 スラック：納期－現在時刻－残り総加工時間 [納期に対し前倒しに完成できる]

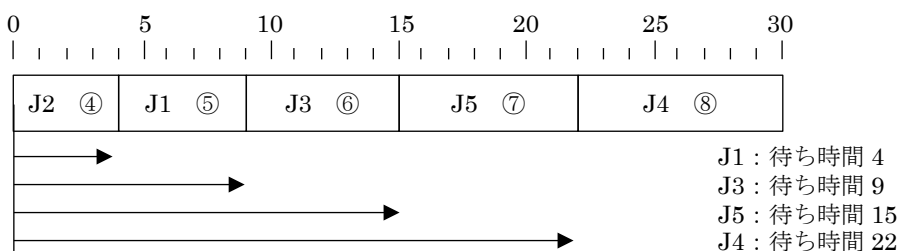
上表より、各ルールの特徴が押さえられていれば、平均滞留時間が最小となる最小作業時間規則（本間における選択肢イ）を適用することで、各 Job の作業待ち時間の合計値が最小になることの判断が可能であった。

ア ×：作業時間が長い順に作業を行ったとき、各 Job の作業順序は以下のとおりである。



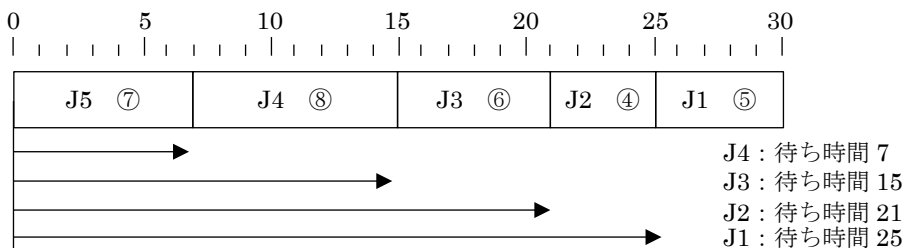
以上より、各 Job の作業待ち時間の合計値は $(0+8+15+21+26=70)$ である。

イ ○：正しい。作業時間が短い順に作業を行ったとき、各 Job の作業順序は以下のとおりである。



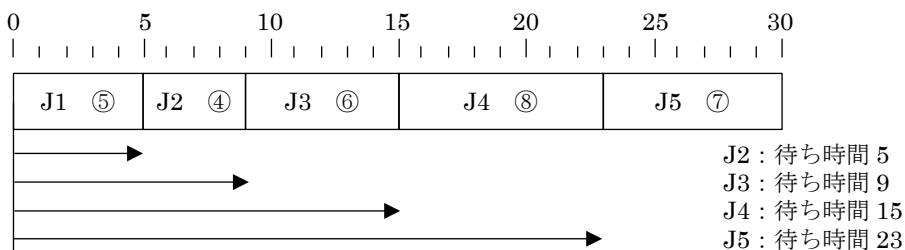
以上より、各 Job の作業待ち時間の合計値は $(0+4+9+15+22=50)$ である。

ウ ×：到着が遅い順に作業を行ったとき、各 Job の作業順序は以下のとおりである。



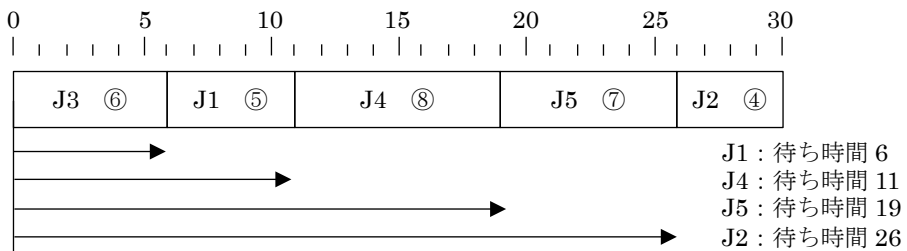
以上より、各 Job の作業待ち時間の合計値は $(0+7+15+21+25=68)$ である。

エ ×：到着が早い順に作業を行ったとき、各 Job の作業順序は以下のとおりである。



以上より、各 Job の作業待ち時間の合計値は $(0+5+9+15+23=52)$ である。

オ ×：納期が早い順に作業を行ったとき、各 Job の作業順序は以下のとおりである。



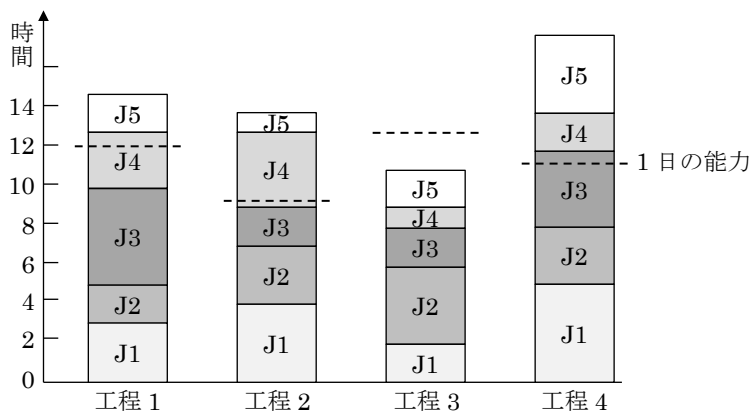
以上より、各 Job の作業待ち時間の合計値は $(0+6+11+19+26=62)$ である。
よって、イが正解である。

第10問

工数管理や余力管理に関する問題である。

- a：本肢の内容は、工数の JIS 定義（JIS Z 8141-1227）である。
- b：本肢の内容は、余力に関する説明である。余力とは、「負荷と能力との差である」（JIS Z 8141-4103 注釈 1）と定義され、人や機械・設備の生産能力（量）から、そこに負荷した仕事量（負荷量）を差し引いた値のことである。
- c：本肢の内容は、工数低減のほぼ JIS 定義のとおりである。工数低減は「作業者の習熟、改善活動、対象製品の設計改良などによる、無駄な作業時間又は延時間の減少」（JIS Z 8141-5509）と定義されている。
- d：本肢の内容は、工数の山積山崩の説明である。工数計画では、以下のような工数山積み表が活用される。これは工程別に負荷を算出し、負荷工数を積み上げたものである。さらに能力線を引き、負荷と能力の比較を行う。

【工数山積み表】



（渡邊一衛監修『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』
社会保険研究所 p.197 をもとに作成）

次に、能力線以上の負荷が与えられている工程に対し、作業の実施時期をずらすなどにより、負荷の平準化を図る。これを山崩しという。

以上より、a は「工数」、b は「余力」、c は「工数低減」、d 「工数の山積山崩」に該当する。
よって、イが正解である。

第11問

経済的発注量に関する問題である。在庫に関連する費用には、在庫費用と発注費用がある。1 回あたりの発注量を増やせば、発注回数が減るため発注処理・受入れ処理にかかわるコストは減るが、在庫が増加するため在庫費用は増大する。逆に 1 回あたりの発注量を少なくすると、在庫費用は削減されるが、発注費用は増大する。このようなトレードオフの関係をふまえて、総費用を最も小さくする発注量を経済的発注量（EOQ：Economic Order Quantity）という。

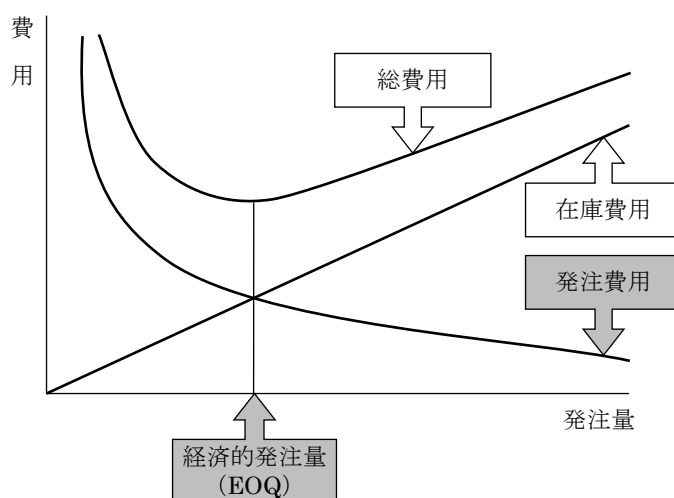
経済的発注量は、次の式で求めることができる。

$$\text{経済的発注量} = \sqrt{\frac{2 \times 1 \text{ 回あたり発注費用} \times \text{年間需要量}}{1 \text{ 個 1 期あたりの在庫保管費}}}$$

ア ×：上式より、1 個 1 期あたりの在庫保管費の増加、および 1 回あたりの発注費の減少はいずれも、経済的発注量が減少する要因である。

イ ×：上式より、1 個 1 期あたりの在庫保管費用が変化せず、1 回あたりの発注費が増えた場合、経済的発注量は増える。

ウ ○：正しい。経済的発注量とは、在庫保管費用と発注費用が等しくなる発注量である。これは、以下の図より、総費用が最小となる発注量（経済的発注量）は、在庫費用の曲線と発注費用の曲線の交点、つまり在庫費用と発注費用が等しくなる発注量であると読み取ることができる。



エ ×：ウの解説のとおり、経済的発注量では在庫保管費用と発注費用は等しくなる。よって、ウが正解である。

第12問

品質管理に用いる手法に関する問題である。品質管理に用いる代表的な手法に QC 7 つ道具と新 QC 7 つ道具がある。QC 7 つ道具は発生した不良の原因を追及し、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 QC 7 つ道具は複雑にからみ合った要因を、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。散布図と管理図は QC 7 つ道具であり、親和図、連関図、系統図、アローダイアグラム、PDPC 法、マトリックス図は新 QC 7 つ道具である。

空欄 A：「連関図」が入る。不適合品の多発という問題に対して、問題とその要因の関係を明らかにするために作成するのは連関図である。連関図は、解決すべき問題の原因を探る手法であり、問題の発生原因が複雑にから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。親和図は多数の散乱した情報から、言葉の意味合いを整理して問題を確定する手法である。

空欄 B : 「系統図」が入る。問題を解決するための手段の候補を明らかにするために作成するのは系統図である。系統図は目的と手段を多段階に展開する手法であり、問題解決というある目的に対して、手段を列挙し、その手段のための手段を列挙する。このように手段・方策をツリー状に展開することで、最適手段を系統的に定めることができる。散布図は、2 つの特性を横軸と縦軸とし、観測値を打点してつくるグラフ表示であり、2 つの特性の相関を解析する場合に用いられる。

空欄 C : 「PDPC 法」が入る。想定外の事態などが起きた場合に備えて対応を検討する際に用いるのは PDPC 法である。PDPC 法では問題や不測の事態が生じた場合の対応策をあらかじめ検討しておき、それに沿って行動または新しい方法を考える。マトリックス図は、多くの目的や現象と、多くの手段や要因のそれぞれの対応関係を多元的思考により問題点を整理して行列形式で並べ、相互の関連の程度を整理する手法である。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、これが異常かどうかの判断基準となる管理限界線を記入した管理図表である。

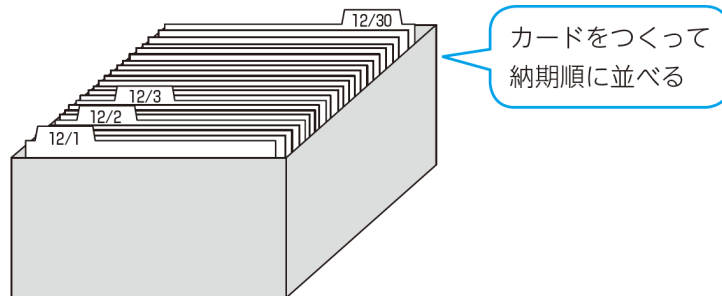
よって、エが正解である。

第13問

個別生産における進捗管理手法に関する問題である。進捗管理とは、「仕事の進行状況を把握し、日々の仕事の進み具合を調整する活動」(JIS Z 8141-4104)であり、その第1の目的は納期の維持である。しかし、納期を維持するために作業を計画よりも先行して進めると、仕掛品や在庫が増加してしまう。そのため、生産速度の維持および調整が第2の目的となる。また、個別生産とは、「個々の注文に応じて、その都度1回限り生産する形態」(JIS Z 8141-3209)のことであり、繰り返し性のない生産形態である。

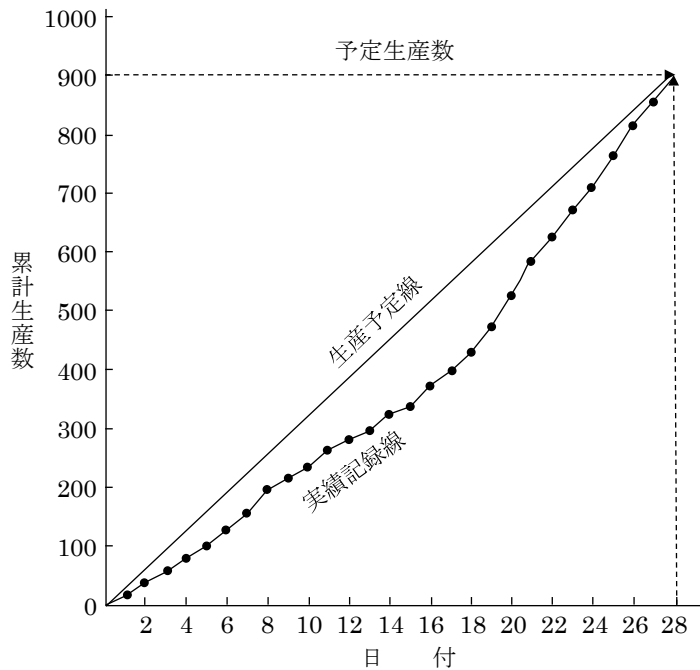
- a : 差立て板とは、作業者毎に日程計画に基づき仕事を割り当て、材料の手配や移動、消耗品の手配、使用する工具、作業指示等の伝票を管理するための管理板である。準備中、作業中、次作業の順に区分され、作業の進行によって伝票が差し替えられていく。個別生産において進捗管理に用いられる。
- b : カムアップシステムとは、作業伝票を納期順に箱の中に立てて並べて管理する手法である。当日の作業を一番前に配置して、その日に行うべき仕事はすぐに分かるようにする。個別生産において進捗管理に用いられる。

【カムアップシステム】



- c : 製造三角図とは、累積生産量を縦軸に、日付を横軸にして、予定と実績の各累積線を比較することで数量と日数の進捗を管理する手法である。個別生産ではなく、連続生産で用いられる。

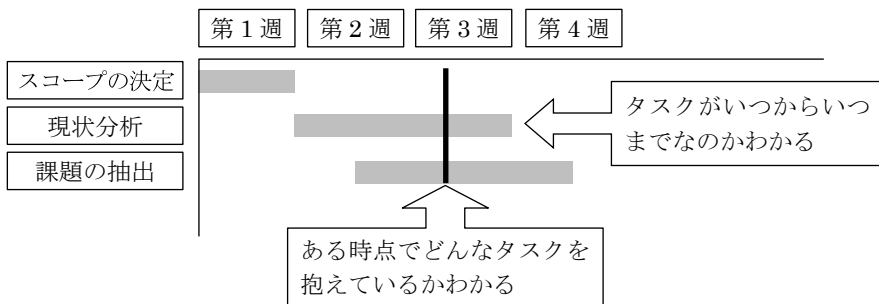
【製造三角図】



出所：日本経営工学会編『生産管理用語辞典』日本規格協会

- d：追番管理とは、生産の計画と実績に追番を付け、計画と実績の差で手配計画および進捗管理を行う手法である。個別生産ではなく、連続生産で用いられる。
- e：ガントチャートとは、縦軸に工程や機械、部品、作業などの項目を記入し、横軸には時間、日、週、月などの日程を記入した管理図表である。これにより、いつまでに何をしなければならないかが一目で分かる。個別生産において進捗管理に用いられる。

【ガントチャート】



よって、個別生産に用いられる進捗管理手法は、aとbとeであり、イが正解である。

第14問

運搬活性分析の問題である。

運搬活性分析は、活性の維持という観点から、品物の置き方や荷姿について分析・検討する方法である。そして、活性を5段階に分けて、運搬活性指数を使って運搬状況を分析するものである。運搬活性

示数とは、「まとめる」「起こす」「持ち上げる」「持っていく」といった、置かれている物品を移動するためにかかる 4 つの手間のうち、すでに省かれている手間の数を指す指標である（下表参照）。しかし、本問においては、対象品が置かれている状態から運び出されるまでに必要な取り扱いの手間数を表したものと説明されており、齟齬が生じている。また、本問の定義にしたがって解答しようすると、No.7 の運搬活性示数は「1」とならず本問は成立しない。そして、令和 5 年 9 月 5 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。

本解説では、従来の定義にしたがって算出を進めていく。

状 態	手間の説明	4 つの手間の種類				運搬活性示数
		まとめる	起こす	持ち上げる	持っていく	
床にバラ置き	まとめる→起こして→持ち上げて→持っていく	○	○	○	○	0
容器または束	起こして→持ち上げて→持っていく（まとめている）	×	○	○	○	1
パレットまたはスキッド	持ち上げて→持っていく（起こしてある）	×	×	○	○	2
車	引いていく（持ち上げなくてよい）	×	×	×	○	3
動いているコンベア	不要（そのままいってしまう）	×	×	×	×	4

運搬活性分析においては、対象の品物に関し、工程ごとの運搬活性示数の変化を運搬活性分析図にまとめ、工程全体の平均活性示数を算出する。平均活性示数は、以下の式によって算出する。

$$\text{平均活性示数} = \frac{\text{停滞工程における活性示数の合計}}{\text{停滞工程数}}$$

本問においては、表内空欄 A～C の運搬活性示数を求め、すでに、運搬活性示数が与えられている工程 No.7（運搬活性示数「1」）を含めて、平均活性示数を求める。

No.1 部品をパレット上の部品箱の中で保管する。 → 「2」

No.4 加工待ち（No.3 で設備前に部品をバラ置き）。 → 「0」

No.9 台車に載った状態で、移動待ち。 → 「3」

以上より、平均活性示数を算出すると、次のとおりである。

$$\text{平均活性示数} = \frac{2+0+1+3}{4} = \underline{1.50}$$

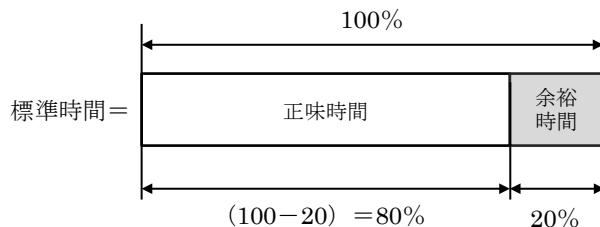
よって、エが正解である。

第15問

標準時間の設定に関する問題である。先に（設問 2）から解くことも可能であり、解答できる問題を優先したい。

（設問 1）

与えられた内掛け法による余裕率から、外掛け法による余裕率に変換する問題である。内掛け法の余裕率は 20% と与えられており、図示すると以下のとおりである。



以上より、外掛け法の余裕率は、次のとおり算出できる。

$$\text{余裕率（外掛け法）} = \frac{\text{余裕時間}}{\text{正味時間}} = \frac{20}{80} = \underline{25\%}$$

よって、ウが正解である。

（設問 2）

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。

$$\begin{aligned} \text{正味時間} &= \text{観測時間の代表値} \times \text{レイティング係数} \\ &= 5 \text{ 分} \times 120 (\div 100) \\ &= 6 \text{ (分)} \end{aligned}$$

② 標準時間の算出

内掛け法と外掛け法のいずれで算出しても同じ値になる。

$$\text{標準時間（外掛け法）} = \text{正味時間} \times (1 + \text{余裕率}) = 6 \times (1 + 0.25) = 7.5$$

$$\text{標準時間（内掛け法）} = \text{正味時間} \times \frac{1}{1 - \text{余裕率}} = \frac{6}{1 - 0.2} = 7.5$$

よって、エが正解である。

第16問

JIS で定義される作業工程分析に関する問題である。作業工程分析とは、「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）である。

- a ×：作業工程分析では、作業者および作業者が取り扱う物ではなく、作業者の作業活動を工程図記号で表して分析する。
- b ×：使われる工程図記号は、「作業」、「検査」、「移動」、「手待ち」の4つであり、「余裕」を表す工程図記号はない。
- c ×：複合記号では、主となる工程を外側に、従となる作業を内側に書き表す。

【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。
	作業を主として行いながら移動もする。

- d ×：作業者が部品を組み立てる工程は、「作業」で表す。流れ線は、設備や建屋の配置図に工程図記号を記入した流れ線図で用いられ、物や人の流れ、逆行した流れ、無用な移動を視覚的に把握するものである。

- e ○：正しい。運搬作業者にとって運搬は主たる作業である。運搬作業者が物の運搬を行う工程は、「作業」の工程図記号を使って書き表す。
よって、a：誤、b：誤、c：誤、d：誤、e：正が適切な組み合わせであるため、オが正解である。

第17問

設備投資案の評価に関する問題である。

割引回収期間法とは、将来得られるキャッシュ・フローをすべて現在価値に割り引き、毎期の回収額を合計することによって投資額の回収期間を求める方法であり、正味現在価値法とは、将来得られるキャッシュ・フローをすべて現在価値に割り引いた額を合計し、その合計から投資額を差し引く方法である。

このことから、割引回収期間時点では、初期投資額と同額を回収できていることになるので、この時点における正味現在価値は0となる。また、割引回収期間までは初期投資額を回収できていない、割引回収期間を超えると初期投資額以上のキャッシュを回収できている、ということになるので、投資案における割引回収期間と正味現在価値の値は以下のような関係になる。

	割引回収期間未満	割引回収期間時点	割引回収期間超
正味現在価値	負（マイナス）	0	正（プラス）

例えば、(表1)の投資案Aにおいて投資期間が10年の場合、割引回収期間の4.9年を超えるので正味現在価値は正の値をとる。

本問において、投資案の正味現在価値の大小を検討するには(表2)を使用する。正味現在価値の差においても前述の割引回収期間と正味現在価値の関係が成り立つので、追加投資案の正味現在価値の値は以下のような関係になる。

	割引回収期間未満	割引回収期間時点	割引回収期間超
正味現在価値の差	負（マイナス）	0	正（プラス）

同様に、追加案における正味現在価値には以下のような関係が成り立つ、投資期間が10年の場合、投資から10年経過時点での正味現在価値利益の大小関係で判断すればよい。

追加投資案	割引回収期間	割引回収期間未満	割引回収期間超	10年経過時点
B-A	11.0年	$P_B - P_A < 0$ ($P_A > P_B$)	$P_B - P_A > 0$ ($P_B > P_A$)	$P_A > P_B \cdots \textcircled{1}$
C-B	8.5年	$P_C - P_B < 0$ ($P_B > P_C$)	$P_C - P_B > 0$ ($P_C > P_B$)	$P_C > P_B \cdots \textcircled{2}$
C-A	4.9年	$P_C - P_A < 0$ ($P_A > P_C$)	$P_C - P_A > 0$ ($P_C > P_A$)	$P_C > P_A \cdots \textcircled{3}$

したがって、正味現在価値利益の大小関係は、①、③より $P_C > P_A > P_B$ という関係になる。
よって、エが正解である。

第18問

生産ラインの改善活動に関する問題である。解答に際しては、それぞれの対策や管理手法の効果を想定する必要がある。

ア ×：「運搬ロットサイズ」を削減すると、1回の運搬量が減少するため、運搬回数は増加する。

イ ○：正しい。「解析用管理図」は、「既に集められた観測値によって、工程が統計的管理状態であるかどうかを評価するための管理図」(JIS Z 8101-2-5.13)であり、本肢はJIS定義のとおりである。

ウ ×：「ECRSの原則」は、工程、作業、動作を対象とした改善の指針、着眼点を示したものであ

り、ボトルネック作業の特定は困難である。ボトルネック作業の特定後に、ボトルネック作業の改善のために用いることは考えられる。

エ ×：U字ラインは、物の移動距離の短縮を目的に導入されるものではない。U字ラインでは、作業者はU字の内側に配置されるため、移動することなく、もしくは短い移動距離で複数工程の作業が可能となる。これにより、作業の所要時間や作業者間での作業速度の違いを考慮した、効率の良い作業割り当てが可能となる。

オ ×：設備の誤操作による労働災害を防ぐためには、「フールプルーフ」の仕組みを取り入れる。フールプルーフは、「人為的に不適切な行為、過失などが起こっても、システムの信頼性及び安全性を保持する性質」（JIS Z 8115 192J-10-106）と定義され、作業者が間違ってもそれを防止できるように工夫された仕組みのことである。フェイルセーフは、「故障時に、安全性を保つことができるシステムの性質」と定義され、設備の故障後の安全性を考慮した仕組みである。したがって、誤操作そのものを防ぐフールプルーフが、より適切であると考えられる。
よって、イが正解である。

第19問

TPM（Total Productive Maintenance）の自主保全に関する問題である。自主保全は、作業員一人ひとりが自分の使っている設備の維持、管理を行い、正しい運転を全員参加で行う活動である。その目的は、設備においては故障の減少、不良品の発生削減、安定した稼働の実現、故障しにくい設備への改善等である。また人においては作業員のスキルアップ、モチベーションアップ等である。

通常、自主保全は下記の7つのステップに分けて実施される。

ステップ	名 称	活 動 内 容
第 1	初期清掃	設備本体を中心とするゴミ・汚れの一斉排除と給油、増締めの実施および設備の不具合発見とその復元
第 2	発生源・困難箇所対策	ゴミ・汚れの発生源、飛散の防止や清掃・給油、増締め、点検の困難箇所を改善し、清掃・点検の時間短縮を図る
第 3	自主保全仮基準の作成	短時間で清掃・給油・増締めを確実に維持できるように行動基準を作成する（日常、定期に使用できる時間枠を示してやる必要がある）
第 4	総点検	点検マニュアルによる点検技能教育と総点検実施による設備微小陥摘出と復元
第 5	自主点検	自主点検チェック・シートの作成・実施
第 6	標準化	各種の現場管理項目の標準化を行い、維持管理の完全システム化を図る ●清掃給油点検基準 ●現場の物流基準 ●データ記録の標準化 ●型治工具管理基準など
第 7	自主管理の徹底	会社方針・目標の展開と、改善活動の定常化。MTBF 分析記録を確実にし、解析して設備改善を行う

（出所：TPM オンライン HP 一部改編）

a ○：正しい。清掃、給油、増し締めは、第1ステップで実施される自主保全であり設備劣化を防ぐための基本条件である。これらは全ての活動のベースになるものである。なお、点検は第4ステップで実施される。

b ×：設備の劣化には、設備を正しく使用していても経年により発生する自然劣化と設備に対してやるべきことを怠って人為的に劣化を促進させる強制劣化がある。自主保全は、設備を使用するオ

ペレーター自身が保全活動を行って、強制劣化を抑制する活動である。自然劣化の抑制は困難であるため、自然劣化の進行に気づいて強度が限界を下回る前にその部位を復元し、設備の故障を防ぐ。

c ×：「自主保全の 7 ステップ」の中の最初のステップは、初期清掃である。仮基準を作成するのは第 3 ステップである。

d ○：正しい。自主保全活動の第 2 ステップにおいて、清掃や検査等の保全が困難な場所を特定し、これらを効率化する活動が含まれる。

e ×：TPM の PM は、生産保全（Productive Maintenance）のことであり、事後保全、予防保全、改良保全、保全予防の 4 つの保全活動を含んでいる。この生産保全を全員で進めることから TPM（Total Productive Maintenance）と呼ばれている。

よって、a：正、b：誤、c：誤、d：正、e：誤が適切な組み合わせであるため、ウが正解である。

（「自主保全士公式テキスト」公益財団法人日本プラントメンテナンス協会編 参照）

第20問

「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」に関する問題である。この法律は「省エネ法」とも呼ばれ、その目的は「我が国で使用されるエネルギーの相当部分を化石燃料が占めていること、非化石エネルギーの利用の必要性が増大していることその他の内外におけるエネルギーをめぐる経済的社会的環境に応じたエネルギーの有効な利用の確保に資するため、工場等、輸送、建築物及び機械器具等についてのエネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換に関する所要の措置、電気の需要の最適化に関する所要の措置その他エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等を総合的に進めるために必要な措置等を講ずることとし、もつて国民経済の健全な発展に寄与すること」である（第一条）。1979 年 10 月に施行され、その後 2008 年と 2022 年に改正されている。

a ×：省エネ法第二条において、エネルギーとは「化石燃料及び非化石燃料並びに熱（政令で定めるものを除く。）及び電気をいう」と定められている。

b ○：正しい。非化石燃料の中には、水素およびアンモニアが含まれる。その他、木材、廃タイヤ、廃プラスチックなども非化石燃料に含まれる。

c ×：エネルギー使用量が一定以上の特定事業者は、中長期計画で定めたエネルギーの削減に努めなければならない。エネルギーの使用状況に関しては、定期報告書を提出しなければならない。

d ○：正しい。複数の事業者が連携して省エネルギーの取組を実施する場合、連携省エネルギー計画を作成の上、経済産業大臣または経済産業局長に提出し、認定を受ければ、定期報告において、連携による省エネ量を事業者間で分配して報告することができる。

e ○：正しい。工場等におけるエネルギー使用の合理化措置の中には、「化石燃料及び非化石燃料の燃焼の合理化」や「放射、伝導、抵抗等によるエネルギーの損失の防止」が含まれる。他に「加熱及び冷却並びに電熱の合理化」、「廃熱の回収利用」、「熱の動力等への変換の合理化」、「電気の動力、熱等への変換の合理化」が含まれている。

よって、a：誤、b：正、c：誤、d：正、e：正が適切な組み合わせであるため、オが正解である。

第21問

生産職場の管理指標に関する問題である。各指標の値の大小による判断基準に関して問われている。

a ×：労働災害に関する強度率は、安全性の管理指標の 1 つである。労働時間 1,000 時間あたりの労働損失日数であり、以下の式で求めることができる。強度率は災害の重さを表し、その値が小さいほど職場が良好な状態にある。

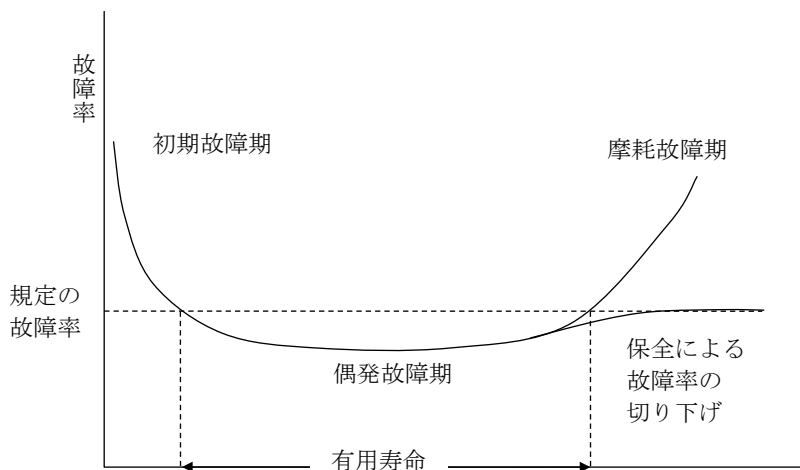
$$\text{強度率} = \frac{\text{延べ労働損失日数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 1,000$$

- b ○：正しい。工程能力指数とは、ある工程の持つ工程能力を定量的に評価する指標の一つである。一般的に品質管理を行う上で上限規格値と下限規格値を設定する。上限規格値と下限規格値の範囲内で生じている品質のばらつきの幅を計算することで工程能力指数を求める。

工程能力指数は、下記の式で求めることができる。工程能力指数はその値が大きいほど職場が良好な状態にある。

$$\text{工程能力指数} = \frac{\text{上限規格値} - \text{下限規格値}}{6 \times \text{標準偏差}}$$

- c ×：MTTR（Mean Time To Restoration）は平均修復時間とも呼ばれ、「修復時間の期待値」（JIS Z 8141-6505）のことであり、設備の保全性を評価する指標である。期間中の総修復時間÷総修復数で求められ、その値が小さいほど職場が良好な状態にある。
- d ○：正しい。機械設備の機械設備の故障発生と使用時間との関係を表すものとしてバスタブ曲線がある。縦軸は故障率、横軸は使用期間であり、描かれた曲線により、機械設備の導入初期および一定期間を経過した初期故障期に故障が多く、中間の偶発故障期には故障が少ないことがわかる。偶発故障期間は、設備や設備に使用する部品の寿命に達する以前の安定期であり、その値が大きいほど職場が良好な状態にある。



（出所：中嶋清一『設備と工具管理』日刊工業新聞社）

- e ○：正しい。歩留りとは、「投入された主原材料の量と、その主原材料から実際に産出された品物の量との比率」（JIS Z 8141-1204）である。歩留りは次の式で算出されるため、その値が大きいほど職場が良好な状態にある。

$$\text{歩留り} = \frac{\text{産出された品物の量}}{\text{投入された主原材料の量}} \times 100 (\%)$$

よって、その値が大きいほど、職場が良好な状態にあることを示す指標は、b と d と e であるため、オが正解である。

第22問

一般社団法人日本ショッピングセンター協会が公表している『SC 白書 2023（デジタル版）』からの出題である。本白書により 2022 年の国内外の SC 動向や各種基礎データの推移を確認することができる。2022 年末現在の総 SC 数は、3,133 であり、その概況は以下のとおりである。

総 SC 数	3,133SC
総テナント数	164,653 店舗
1SC 当りテナント数	53 店舗
総キーテナント数	2,889 店舗
総店舗面積	54,350,047m ²
1SC 当り店舗面積	17,348m ²

*SC 数、面積は 2022 年末時点での営業中の SC

ア ×：1SC 当たりの平均テナント数は 53 店舗である。

イ ×：1SC 当たりの平均店舗面積は 17,348m²である。

ウ ○：正しい。2022 年に開設された 36 の SC のうち、中心地域 7、周辺地域 29 であり、周辺地域の方が多い。

エ ×：業種別テナント数において、物販店の数 100,657 に対し、飲食店の数は 29,500 であり、物販店の方が多い。

オ ×：ビル形態別 SC 数において、商業ビルの数 2,603 に対し、駅ビルの数は 149 であり、商業ビルの方が多い。

よって、ウが正解である。

(出典：一般社団法人日本ショッピングセンター協会『SC白書2023（デジタル版）』)

第23問

令和 4 年 4 月に中小企業庁が公表した「令和 3 年度商店街実態調査報告書」からの出題である。この調査は、商店街の最近の景況や空き店舗の状況、商店街が抱える課題などを明らかにし、今後の商店街活性化施策の基礎資料とすることを目的に 3 年に 1 度実施されている。

令和 3 年度の調査結果の概況は、以下のとおりである。

1 商店街あたりの店舗数	51.2 店（前回調査※よりも増加）
1 商店街あたりのチェーン店舗率	10.6%（前回調査※よりも増加）
商店街の業種別店舗数	飲食店（28.0%）が最も多い
キャッシュレス決済の取組	50%以上の店舗で導入している商店街が 21.9%
新型コロナウイルス感染症のまん延による影響を踏まえた商店街の新たな取組	テイクアウト販売に対応した（45.6%）が最も多い

※前回調査は平成 30 年度調査

ア ×：1 商店街あたりのチェーン店舗率は 10.6%であり、前回調査（平成 30 年度調査）は 10.1%であったため、前回調査よりも増加している。

イ ×：キャッシュレス決済の取組について、80%以上の店舗で導入している商店街は 5.5%である。

ウ ○：正しい。新型コロナウイルス感染症のまん延による影響を踏まえた商店街の新たな取組は、「テイクアウト販売に対応した（45.6%）」の割合が最も多く、次いで「地域住民に対して商店街が安心安全に買物できる場所であることを周知した（40.9%）」、「キャッシュレス決済の積極的な導入（15.5%）」、「インターネット販売に対応した（8.0%）」の順に多くなっている。

エ ×：商店街の業種別店舗数は、「飲食店（28.0%）」の割合が最も多く、次いで「衣料品、身の回り品店等（15.2%）」、「サービス店（13.7%）」の順に多くなっている。

よって、ウが正解である。

(出典：中小企業庁「令和 3 年度商店街実態調査報告書」（令和 4 年 4 月）)

第24問

食品リサイクル法およびその基本方針に関する問題である。基本方針では、食品循環資源の再生利用等を総合的かつ計画的に推進するために、必要な事項を定めている。

空欄A 「食品製造業」が入る。令和元年 7 月 12 日に公表された新たな基本方針において、2024 年度（令和 6 年度）までの再生利用等実施率の目標を、業種全体で食品製造業は 95%、食品卸売業は 75%、食品小売業は 60%、外食産業は 50%を達成するように設定した。

空欄B 「外食産業」が入る。解説は、上記のとおりである。

空欄C 「食品廃棄物等多量発生事業者」が入る。平成 21 年度から、食品廃棄物等多量発生事業者（食品廃棄物等の前年度の発生量が 100 トン以上の食品関連事業者）は、毎年度、主務大臣に対し食品廃棄物等の発生量や食品循環資源の再生利用等の状況を報告することが義務付けられている。

よって、エが正解である。

第25問

大規模小売店舗立地法に関する問題である。2000 年 6 月に施行された大規模小売店舗立地法は、中心市街地活性化法と都市計画法とあわせて、まちづくり三法と呼ばれている。

ア ×：本肢の内容は、2000 年 6 月に廃止された大規模小売店舗法の目的である。大規模小売店舗立地法は、大規模小売店舗の設置者が配慮すべき事項として大規模小売店舗の立地に伴う交通渋滞、騒音、廃棄物等に関する事項を定め、大型店と地域社会との融和を図ることを目的としている。

イ ×：大規模小売店舗立地法の施行に伴い、大規模小売店舗法は 2000 年 6 月に廃止されている。

ウ ○：正しい。大規模小売店舗立地法の対象は、店舗面積が 1,000m²を超える小売業を営む店舗であり、対象に飲食店は含まれない。

エ ×：本肢の内容は、地域商店街活性化法の目的である。

オ ×：大規模小売店舗を新設する場合、開店予定日の 8 ヶ月前までに都道府県に対して新設に関する届出をしなければならない。

よって、ウが正解である。

第26問

小売店舗などの店舗施設における防火管理に関する問題である。

ア ×：防火対象物とは、火災から守る対象物のことであり、消防法において「山林又は舟車、船きょ若しくはふ頭に繫留された船舶、建築物その他の工作物若しくはこれらに属するものをいう」と定義されている。特定防火対象物とは、防火対象物のうち、「不特定多数の者が出入りするものとして政令で定めるもの」と規定されているものであり、飲食店やカラオケボックスは特定防火対象物に定められている。

イ ×：防火対象物に定められているのは、延長 50m 以上のアーケードである。

ウ ×：消防法において、防火対象物に設置されている消火器具や火災報知器設備などの機器点検は、6 ヶ月に 1 回以上行うものとする、と定められている。

エ ○：正しい。防火対象物において、防火管理者の選任を要するか否かは防火対象物の収容人数によって決定される。スーパーマーケットの場合、収容人数が 30 人以上であれば防火管理者の設置が必要である。収容人数は、以下に掲げる数を合算して算定する。

1 従業者の数

2 主として従業者以外の者の使用に供する部分について次のイ及びロによって算定した数の合計数

イ 飲食又は休憩の用に供する部分については、当該部分の床面積を 3m²で除して得た数

ロ その他の部分については、当該部分の床面積を 4m²で除して得た数

本肢においては、従業者数は不明だが、店舗面積が1,500m²であることから上記2の条件によって、収容人数は30人を超えることがわかる。

オ ×：建築基準法において、防災地域に看板を設置する場合、建物の屋上に設置するものや3m以上のものは、主要部材を不燃材料で作るか、覆う必要があると定められている。よって、エが正解である。

第27問

都市再生特別措置法における立地適正化計画に関する問題である。立地適正化計画は、都市計画法を中心とした従来の土地利用の計画に加えて、居住機能や都市機能の誘導によりコンパクトシティ形成に向けた取り組みを推進しようとしているものである。

- a ×：複数市町村による広域的な生活圏や経済圏が形成されている場合、関連する市町村が連携して立地適正化計画を作成することが望ましいとされる。
- b ×：都市機能増進施設とは、「医療施設、福祉施設、商業施設その他の都市の居住者の共同の福祉や利便のため必要な施設であって、都市機能の増進に著しく寄与するもの」であり、医療施設や教育施設も含まれる。
- c ○：正しい。1つの市町村内に複数の都市計画区域がある場合には、全ての都市計画区域を対象として立地適正化計画を作成することが基本となる。

よって、a：誤、b：誤、c：正が適切な組み合わせであるため、オが正解である。

第28問

相乗積に関する問題である。相乗積は、以下のように算出できる。

相乗積＝各カテゴリーの販売金額構成比×各カテゴリーの粗利益率

したがって、表における（値1）、（値2）、（値3）は以下のように算出できる。

（値1） $38\% \times 25\% = 9.5\%$

（値2） $9\% \times 40\% = 3.6\%$

（値3） $4.8\% \div 24\% = 20.0\%$

（設問1）

カテゴリーごとの粗利益高は、下記の式で求めることができる。

粗利益高＝売上高×粗利益率

それぞれのカテゴリーの粗利益高を計算した結果は、下記のとおりである。

商品カテゴリー	売上高	粗利益率	粗利益高
カテゴリーA	380万円	25.0%	95万円
カテゴリーB	140万円	30.0%	42万円
カテゴリーC	90万円	40.0%	36万円
カテゴリーD	240万円	20.0%	48万円
カテゴリーE	150万円	12.0%	18万円

粗利益高が2番目に少ないのはカテゴリーCである。

よって、ウが正解である。

(設問 2)

設問の表に販売金額構成比と粗利益額を追加し、(値 1) から (値 3) までの数値を埋めた表は以下のとおりである。

商品カテゴリー	売上高	販売金額 構成比	粗利益率	相乗積	粗利益高
カテゴリーA	380 万円	25%	25.0%	9.5%	95 万円
カテゴリーB	140 万円	15%	30.0%	4.2%	42 万円
カテゴリーC	90 万円	10%	40.0%	3.6%	36 万円
カテゴリーD	240 万円	30%	20.0%	4.8%	48 万円
カテゴリーE	150 万円	20%	12.0%	1.8%	18 万円
全体	1,000 万円	100%	23.9%		239 万円

ア ×：カテゴリーA の粗利益率 (25.0%) は全体の粗利益率 (23.9%) よりも高く、取り扱いをやめると、全体の粗利益率は低下する。

イ ○：正しい。カテゴリーB の粗利益率 (30.0%) は全体の粗利益率 (23.9%) よりも高く、売上高が 2 倍になると、全体の粗利益率は上昇する。

ウ ×：カテゴリーC の売上高が 2 倍になった場合、粗利益高の増加額は 36 万円であり、カテゴリーB の売上高が 2 倍になった場合、粗利益高の増加額は 42 万円である。よって、全体の粗利益高の増加額が大きくなるのは、カテゴリーB の売上高が 2 倍になった場合である。

エ ×：カテゴリーD の粗利益率 (20.0%) は全体の粗利益率 (23.9%) よりも低く、売上高が半分になると、全体の粗利益率は上昇する。

オ ×：カテゴリーE の売上高が 10 倍になるとカテゴリーE の粗利益高も 10 倍になり 180 万円となる。全体の粗利益高は、 $95 + 42 + 36 + 48 + 180 = 401$ 万円となるが、このとき、もとの粗利益高 239 万円の約 1.7 倍であり、2 倍以上にならない。

よって、イが正解である。

第29問

小売店の売場づくりに関する問題である。インストアマーチャンダイジングとは、マーチャンダイジング部門において決定されたマーチャンダイジングの計画と戦略を、店頭において実現しようとする活動であって、具体的には、計画された商品構成とそれに基づいて設定された商品を、店頭に陳列・演出することによって消費者に提示し、効率的で効果的な方法により、その販売を促進しようとする諸活動である。

(設問 1)

空欄A 「売場の奥」が入る。買上点数増加につなげるためには、店舗内での滞在時間を長くし、回遊性を高めることが望ましい。計画購買されやすい商品を売場の奥に配置することで、買物客は目当ての商品を購入するために店舗の奥まで誘導される。これにより、動線長が長くなり、立寄率や視認率、買上率や買上点数増加につながりやすくなる。

空欄B 「関連購買」が入る。関連購買とは、買物客がある商品を購入する際に関連する商品と一緒に購入することである。条件購買とは、買物客が値引きなどの条件によって、購買意欲が喚起され、商品を購入することである。

よって、ウが正解である。

(設問 2)

バラエティ・シーキングとは、ある商品カテゴリーにおいて、商品や購買行動に関する関与（関心）は高くないが、ブランド間の差が大きいと感ずるため、いろいろなブランドを買って試す行動を起こすことである。

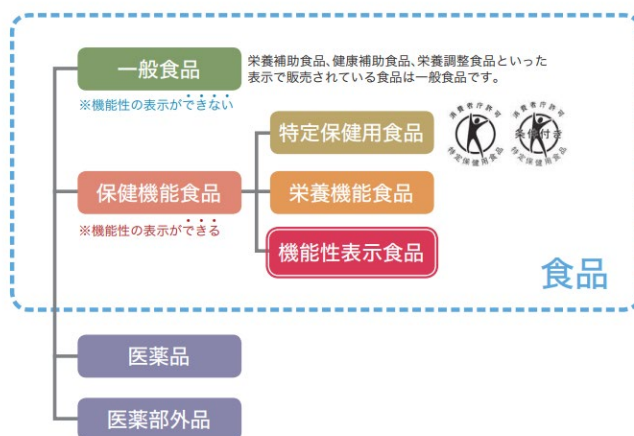
- a ×：総合的な品揃えとは商品のライン（幅）を広くすることである。バラエティ・シーキングされやすい商品カテゴリーであろうとなかろうと、品揃え商品数を増やすことは当該カテゴリーの商品が増えるだけであり、商品のラインが広がる総合的な品揃えとはならず、むしろアイテムが深くなる専門的な品揃えとなる。
- b ×：バラエティ・シーキングされやすい商品カテゴリーでは、関与が低く、いろいろなブランドを買って試す行動が起こることから、当該カテゴリーの商品は相互に代替性があるといえる。
- c ○：正しい。バラエティ・シーキングされやすい商品カテゴリーは、商品への関与とブランドへの知覚差異によって決定されることから、他の商品カテゴリーとの相対的な比較によって決まる。

よって、a：誤、b：誤、c：正が適切な組み合わせであるため、cが正解である。

第30問

食品表示法および食品表示基準に関する問題である。

- a ×：食品表示法において、複数の原産地で生産された同じ種類の農産物を混合して販売する場合、全体重量に占める割合の高いものから順にすべて表示することになっている。
- b ×：機能性の表示ができる食品のことを保健機能食品といい、特定保健用食品（トクホ）のほかに、栄養機能食品、機能性表示食品がある。



(出所：消費者庁「機能性表示食品って何?」)

- c ○：正しい。賞味期限は、年月日まで表示しなければいけないが、製造日から賞味期限までの期間が3ヵ月を超えるものについては、年月で表示することが認められている。
- よって、a：誤、b：誤、c：正が適切な組み合わせであるため、c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。本問の文章中において、定期発注方式の発注量について「一定期間の推定需要量から安全在庫量と有効在庫量を減じて算出される。」と説明されている。しかし、JIS（日本産業規格）では、「発注量＝（発注間隔＋調達期間）中の需要推定量－発注残一手持在庫量＋安全在庫量」と定義している。本問の説明に従って考えると、安全在庫量を増やすほど、発

注量は減少することとなり、「季節変動などあらかじめ予測できる需要変動に対して、供給能力不足への備えとして先行して保有する在庫」（JIS Z 8141-7304）である安全在庫として機能せず、本問は成立しない。そして、令和5年9月5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。

空欄A 「調達期間」が入る。定量発注方式における発注点は、以下の式で求められる。

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

空欄B 「調達期間と発注間隔の合計期間」が入る。定期発注方式の安全在庫量は以下の式で求められる。したがって、定期発注方式で考慮する需要変動の期間は、調達期間＋発注間隔（在庫調整期間）であると分かる。

$$\text{安全在庫（定期発注方式）} = \text{安全係数} \times \sqrt{\text{在庫調整期間}} \times \text{需要量の標準偏差}$$

安全係数：品切れ許容率によって決まる係数

空欄C 「高く」が入る。安全在庫とは、欠品を起こさないために保有しておく在庫である。定量発注方式の安全在庫は以下の式で求められる。したがって、定期発注方式、定量発注方式のいずれの発注方式であっても、欠品のリスクを小さくするためには、安全在庫を多く持てばよく、安全係数は正の値をとることから安全係数を高く設定するのがよい。

$$\text{安全在庫（定量発注方式）} = \text{安全係数} \times \sqrt{\text{調達リードタイム}} \times \text{需要量の標準偏差}$$

安全係数：品切れ許容率によって決まる係数

よって、アが正解である。

第32問

時系列データを用いた需要予測に関する問題である。時系列データは、傾向変動、循環変動、季節変動、不規則変動の4種類の要素に分解することができる。それぞれの意味は以下のとおりである。

変 動	内 容
傾向変動	技術革新や市場拡大など、長期にわたって増加、減少など少しずつ一定の方向性に動く持続的な変化
循環変動	景気変動ともよばれることがあり、周期は一定ではないが、一般的に3～15年くらいで周期的に繰り返される変化
季節変動	1年単位（12ヶ月）で繰り返される変化
不規則変動	規則性や周期性がなく発生する変動で、突然の経済事象などの変化に起因する変化

ア ×：季節調整値とは、値を前月や前々月と比較する場合に、季節変動による経済統計値の動きを除いた値である。季節調整値は、原数値から季節変動を除去した数値で求めることができる。

イ ×：要因の1つが、景気の好況あるいは不況によって繰り返される変動は、循環変動である。季節変動が起こる要因として、自然条件や天候、暦の日数や内容、社会風習等がある。

ウ ×：要因の1つが、突発的な需要変動によって起こる変動は不規則変動である。

エ ○：正しい。季節変動は1年を周期とする変動である。

オ ×：長期間にわたって一方的な増加または減少の方向を持続する変動は、傾向変動である。傾向変動は、長期的に見た持続的な変化を示している。

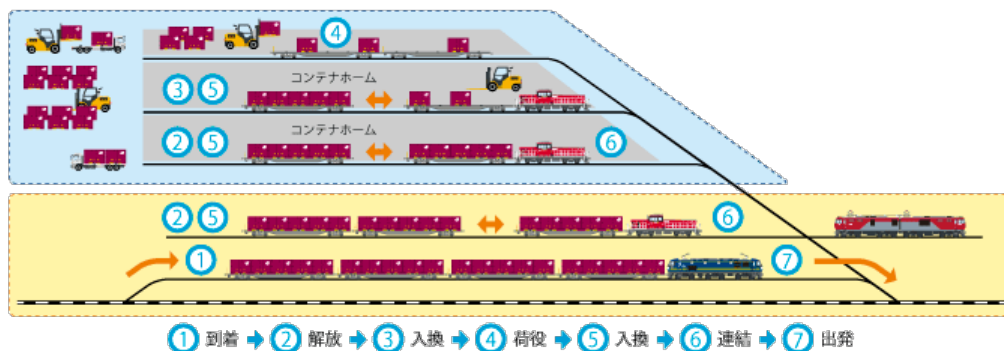
よって、エが正解である。

第33問

輸送手段と輸送ネットワークの特徴に関する問題である。

ア ×：着発線荷役（E&S：Effective & Speedy）方式とは、コンテナを本線上の列車から積み卸しすることである。着発線上に荷役ホームがあり、列車が駅に到着した直後に荷役作業を開始し、そのまま発車できるもので、駅構内での複雑な入換作業が不要なため、大幅なリードタイム短縮とコスト削減が期待できる。本肢の内容は従来の方式であり、荷物の積み卸しに貨車の切り離しや入れ換え、連結などの作業が伴い、貨物駅の設備に広いスペースと複雑な線路配線を必要とするとともに、大幅な手間と時間を要する。

〈従来タイプの駅〉



〈E&Sタイプの駅〉



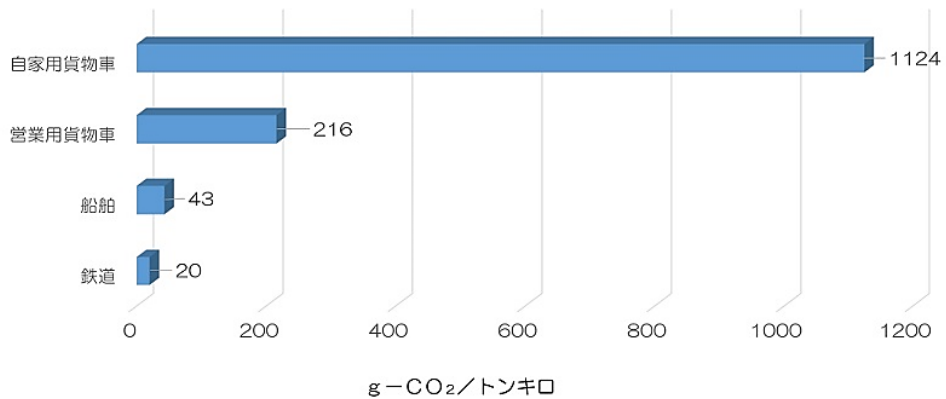
E&S方式では、入替作業等が不要なため、大幅な時間短縮・コスト削減を実現しました。

（出所 日本貨物鉄道株式会社 E&S（着発線荷役）方式の拡充
<https://www.jrfreight.co.jp/service/improvement/es.html>

イ ×：「標準貨物自動車運送約款」では、運送の対価としての「運賃」および運送以外の役務等の対価としての「料金」を適正に収受できる環境を整備している。料金として積込みまたは取卸しに対する対価を「積込料」および「取卸料」と規定しており、運賃には運送以外の役務の提供としての対価は含まれない。

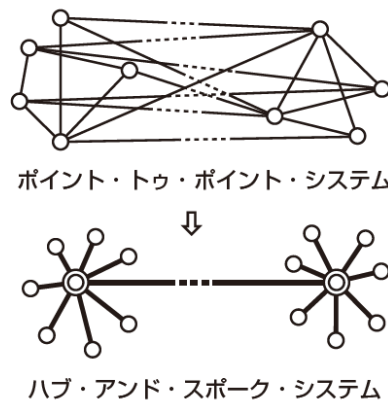
ウ ×：日本全体の二酸化炭素排出量は鉄道輸送よりトラック輸送の方が多いことは正しいが、輸送トンキロ当たりの二酸化炭素排出量（1トンの貨物を1km運ぶ（＝1トンキロ）ときに排出されるCO₂の量）もトラック輸送の方が多い。

輸送量当たりの二酸化炭素の排出量（2021年度 貨物）



（出所 国土交通省 HP <https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/modalshift.html>）

エ ×：ハブ・アンド・スポークは、自転車の車輪をイメージするとわかりやすいが、中心のハブに拠点を設けることで、効率的なネットワークを確立することが可能となるという考え方である。したがって、出発地から最終目的地まで、物流拠点を経由して輸送することとなる。



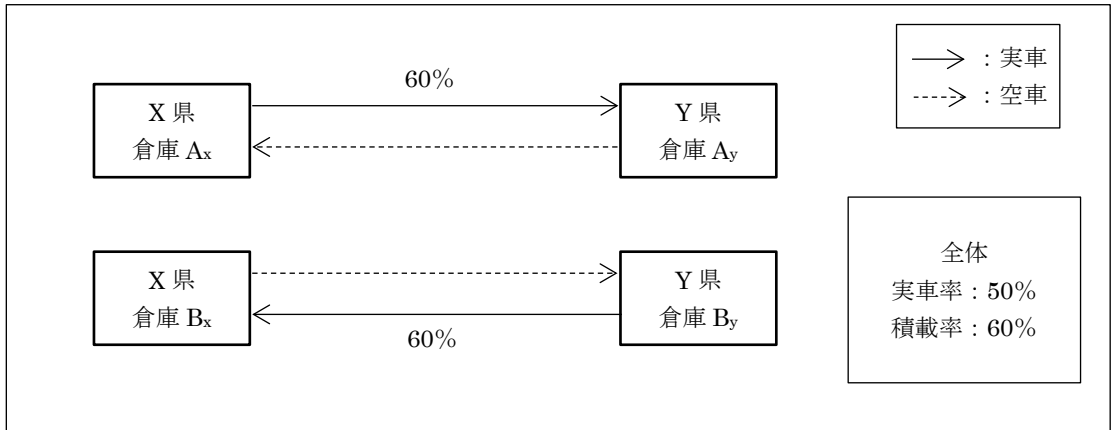
オ ○：正しい。幹線貨物輸送をトラックから大量輸送機関である海運（または鉄道）へ転換し、トラックとの複合一貫輸送を推進することをモーダルシフトという。日本国内の海運として、主に RORO 船が利用されている。RORO 船とは、貨物を積載したトラック、トレーラーをそのまま船内に積み込み、輸送することが可能な船舶のことである。

よって、オが正解である。

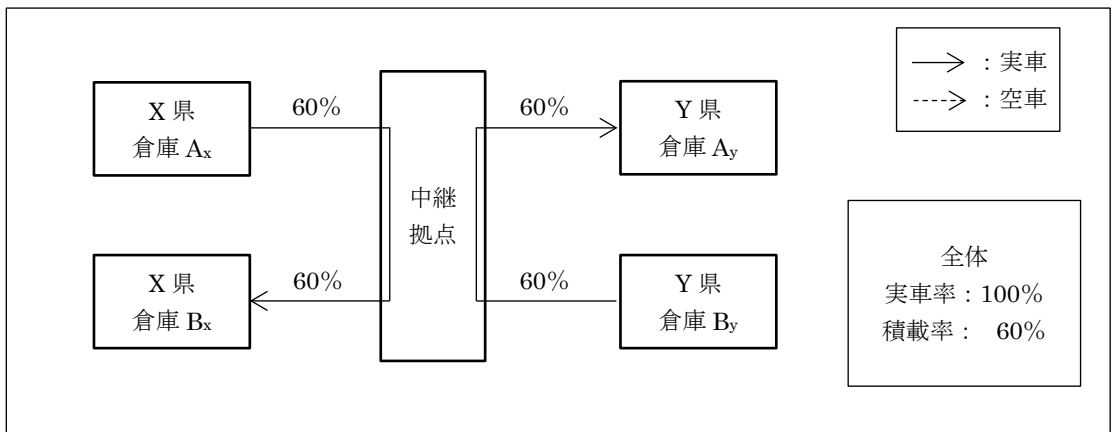
第34問

トラックの積載率の改善の取組に関する問題である。実車率は、トラックの走行距離に占める、実際に貨物を積載して走行した距離の割合である。積載率は、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である。仮に現状の倉庫から輸送する際の実車の積載率を60%とした場合、全体的な稼働率は以下のとおりとなる。トラックの積載率の計算には、空車を含めずに計算（荷物を積んでいるときの積載率のみ考慮）することに注意が必要である。

【中継輸送の取組前】



【中継輸送の取組後】



以上より、トラックの実車率は上昇し、積載率は変化しない。
よって、エが正解である。

第35問

物流センターの運営に関する問題である。

ア ○：正しい。ASNとは事前出荷明細（ASN：Advanced Shipping Notice）のことである。ASNは、SCM（Shipping Carton Marking）ラベルなどと組み合わせて運用することで、仕入検品業務を大幅に省力化し、時間短縮につなげることができる。SCMラベルは、企業間での物流効率化を目的としてEDI（電子データ交換）とバーコードシステムとを連動させて、検品作業の簡素化を図るために制定した納品ラベルである。納品用オリコン（折りたたみコンテナ）などの内容明細を表示し、統一伝票の伝票番号を表示することにより、箱を開けなくても内容物を確認できる。また、SCMラベルのバーコードから内容物のデータを読み取り、納入業者より事前に伝送された出荷明細のデータ（ASN）と突き合わせることで、受領検品作業が不要になり、大幅なコスト削減と物流のスピード化を図ることができる。

イ ×：トラック予約受付システムとは、トラックドライバー等が、倉庫への到着時刻をスマートフォン等の携帯端末から事前に予約することができるシステムのことであり、導入により、トラックの順番待ちの時間を削減し効率化を図るためのシステムである。倉庫業者側はトラックの到着時刻

に合わせた庫内作業計画や人員配置の調整が可能となるなどのメリットもある。

ウ ×：DPS（Digital Picking System）とは、デジタル表示器を活用して、摘み取り方式でピッキングを行うシステムである。一方、DAS（Digital Assort System）とは、デジタル表示器を活用して、種まき方式でピッキングを行うシステムである。

エ ×：ロールボックスパレットは、網状または格子状のスチール製の枠で覆われた、カゴ状の容器にキャスター（車輪）を装着した運搬用のパレットであり、フォークリフトを必要としない。

【ロールボックスパレット】



（出所：一般社団法人日本パレット協会 HP <https://www.jpa-pallet.or.jp/about/>）

オ ×：フリーロケーション管理とは、棚と商品の対応にルールをもたせない方法である。入庫時に最適と判断する場所をシステムが決め、保管する商品とその場所を紐づけして格納し、システム上で管理を行う。

よって、アが正解である。

第36問

JAN シンボルに関する問題である。

ア ○：正しい。JAN シンボルとは、わが国独自の呼び方であり、国際的には EAN シンボルと呼ばれている。

イ ×：JAN シンボルの始まりと終わりを検出するために、左右にスペース（余白）が設けられており、基準となる大きさが定められている。

【JAN シンボルの基本寸法】



（出所：流通システム開発センターHP <https://www.gs1jp.org/>）

ウ ×：JAN シンボルは、黒色でマーキングすることが最も望ましいとされている。JAN シンボルを読み取るためのスキャナの照射光は赤色が使用されており、赤系統の色でバーを印刷すると、読み取りができなくなるので避けるべきとされる。

エ ×：JAN シンボルのバーの高さを削ることをトランケーションといい、印刷スペースが確保で

きないときなど、小さなスペースでも JAN シンボルが表示できるように、トランケーションすることが認められている。ただし、海外に輸出する商品ではトランケーションすることはできない。
 オ ×：バーコード専用プリンターでマーキングする方が品質の安定が見込めるが、汎用プリンターでマーキングした JAN シンボルであっても、バーコードスキャナーで読み取ることは可能である。よって、アが正解である。

第37問

商品コード（GTIN）に関する問題である。GTIN（Global Trade Item Number）とは、「国際標準の商品識別コードの総称」と定義され、商品・サービスに対して設定する GS1 標準の商品識別コードである。

- ア ○：正しい。インストアコード（インストアマーキング）とは、GTIN（JAN コード）が設定されていない商品に対して、事業者が社内管理のために、20～29（インストアマーキング用のプリフィックス：国コードに当たる部分）を先頭に用いて設定するコードである。
- イ ×：GTIN-14 の先頭の 1 桁目はインジケータと呼ばれ、集合包装の荷姿や入数違い、販売促進の単位を分けることになる。インジケータの後には集合包装に内包される個装（単品）の GTIN-13 の先頭 12 桁が表記され、最後の 1 桁がチェックデジットで、合計 14 桁になる。末尾のチェックデジットは、内包される GTIN-13 のチェックデジットとは異なる数字になる。



- ウ ×：正しい。GTIN-13 は、GS1 事業者コード、商品アイテムコード、チェックデジットで構成され、インジケータは含まれない。
- エ ×：GTIN は以下の 4 種類である。

コード	内 容
GTIN-8	JAN/EAN 短縮コード
GTIN-12	UPC コード
GTIN-13	JAN/EAN 標準コード
GTIN-14	集合包装用商品コード

- オ ×：GS1 事業者コードの先頭の 2 桁は国コードであり、現在「49」と「45」が日本の国コードである。
 よって、アが正解である。

第38問

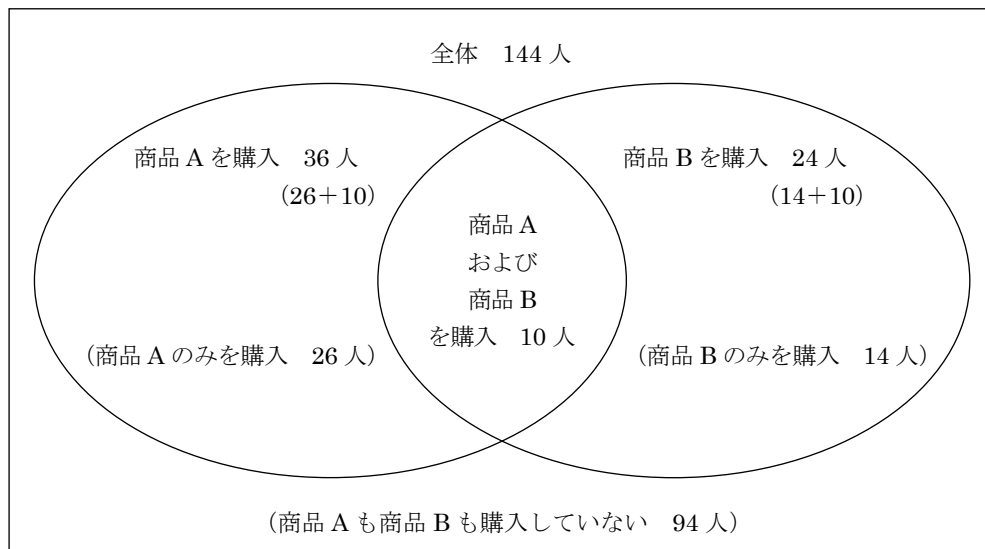
併買分析に関する問題である。2 つの商品間の併買分析について、支持度、信頼度、ジャックカード係数、リフト値の算出が求められている。本問ではレシート件数が与えられているので、レシート件数を用いて算出する。なお、問題文では下記のデータが与えられていないことに注意する。

商品	購買者数（人）
A 全数	36 人 (26+10)
B 全数	24 人 (14+10)

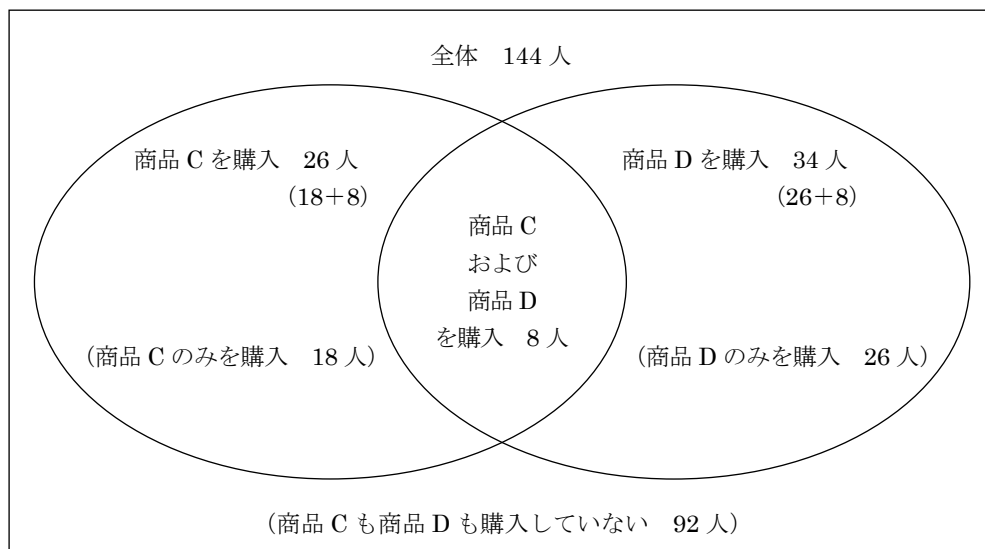
商品	購買者数（人）
C 全数	26 人 (18+8)
D 全数	34 人 (26+8)

上記の点に注意しながらベン図を作成すると次のとおりとなる。

【商品 A および商品 B】



【商品 C および商品 D】



(設問 1)

ア ×：支持度（サポート）とは、全顧客人数のうち特定の商品、または特定の商品の組み合わせを購入した人数の割合を表す。商品 A および商品 D の支持度（サポート）は、以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{商品 A の支持度} &= \frac{\text{商品 A を購入した顧客数}}{\text{全顧客数}} \\ &= \frac{36}{144} = \underline{0.25}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{商品 D の支持度} &= \frac{\text{商品 D を購入した顧客数}}{\text{全顧客数}} \\ &= \frac{34}{144} = \underline{0.236\cdots}\end{aligned}$$

したがって、商品 A と商品 D の支持度の値は異なる。

イ ×：信頼度（コンフィデンス）は、ある特定商品を購入した人がもう 1 つの商品を同時購入する確率を表す。商品 A からみた商品 B の信頼度および商品 B からみた商品 A の信頼度は以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{信頼度（商品 A} \rightarrow \text{商品 B）} &= \frac{\text{商品 A および商品 B を購入した顧客数}}{\text{商品 A を購入した顧客数}} \\ &= \frac{10}{36} = \underline{0.277\cdots}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{信頼度（商品 B} \rightarrow \text{商品 A）} &= \frac{\text{商品 A および商品 B を購入した顧客数}}{\text{商品 B を購入した顧客数}} \\ &= \frac{10}{24} = \underline{0.416\cdots}\end{aligned}$$

したがって、商品 A からみた商品 B の信頼度の方が小さい。

ウ ×：ジャカード係数とは、2 つの集合の類似性を評価する指標である。商品 A と商品 B のジャカード係数および商品 C と商品 D のジャカード係数は以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{商品 A と商品 B のジャカード係数} &= \frac{\text{商品 A および商品 B を購入した顧客数}}{\text{商品 A または商品 B を購入した顧客数}} \\ &= \frac{10}{50} = \underline{0.2}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{商品 C と商品 B のジャカード係数} &= \frac{\text{商品 C および商品 D を購入した顧客数}}{\text{商品 C または商品 D を購入した顧客数}} \\ &= \frac{8}{52} = \underline{0.153\cdots}\end{aligned}$$

したがって、商品 A と商品 B のジャカード係数の方が大きい。

エ ○：正しい。選択肢アで、商品 A と商品 D の支持度を求めたため、商品 B と商品 C の支持度を求める。

$$\begin{aligned}\text{商品 B の支持度} &= \frac{\text{商品 B を購入した顧客数}}{\text{全顧客数}} \\ &= \frac{24}{144} = \underline{0.166\cdots}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{商品 C の支持度} &= \frac{\text{商品 C を購入した顧客数}}{\text{全顧客数}} \\ &= \frac{26}{144} = \underline{0.180\cdots}\end{aligned}$$

したがって、4 つの商品の中で商品 B の支持度が最小である。

オ ×：商品 C からみた商品 D の信頼度および商品 D からみた商品 C の信頼度は以下の式で求めることができる。

$$\begin{aligned}\text{信頼度（商品 C} \rightarrow \text{商品 D）} &= \frac{\text{商品 C および商品 D を購入した顧客数}}{\text{商品 C を購入した顧客数}} \\ &= \frac{8}{26} = \underline{0.307\cdots}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{信頼度（商品 D} \rightarrow \text{商品 C）} &= \frac{\text{商品 C および商品 D を購入した顧客数}}{\text{商品 D を購入した顧客数}} \\ &= \frac{8}{34} = \underline{0.235\cdots}\end{aligned}$$

したがって、商品 C からみた商品 D の信頼度の方が大きい。
よって、エが正解である。

（設問 2）

リフト値とは、もともとの特定商品の購買率に対して、ある商品との同時購買率の大きさを表す指標である。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。

$$\begin{aligned}\text{リフト値（商品 A} \rightarrow \text{商品 B）} &= \frac{\frac{\text{商品 A と商品 B を購入した顧客数}}{\text{商品 A を購入した顧客数}}}{\frac{\text{商品 B を購入した顧客数}}{\text{全顧客数}}} \\ &= \frac{\text{信頼度（商品 A} \rightarrow \text{商品 B）}}{\text{商品 B の支持度}} \\ &= \frac{\frac{10}{36}}{\frac{24}{144}} = \frac{10}{36} \div \frac{24}{144} = \underline{\frac{5}{3}}\end{aligned}$$

なお、リフト値（商品 A → 商品 B）とリフト値（商品 B → 商品 A）は同値になるため、どちらで計算しても問題ない。

よって、オが正解である。

第39問

HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）に関する問題である。HACCP とは、食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因（ハザード）を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去、または低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法である。HACCP の 7 原則 12 手順は以下のとおりである。手順 1～5 は原則 1～7 を進めるにあたっての準備である。

<HACCP の 7 原則 12 手順>

- 手順 1. HACCP のチーム編成
- 手順 2. 製品説明書の作成
- 手順 3. 用途および対象となる消費者の確認
- 手順 4. 製造工程一覧図の作成
- 手順 5. 製造工程一覧図の現場確認
- 手順 6. 危害要因分析（HA）の実施（原則 1）
- 手順 7. 重要管理点（CCP）の決定（原則 2）

- 手順 8. 管理基準の設定 (原則 3)
手順 9. モニタリング方法の設定 (原則 4)
手順 10. 改善措置の設定 (原則 5)
手順 11. 検証方法の設定 (原則 6)
手順 12. 記録と保存方法の設定 (原則 7)

ア × : 「HACCP のチーム編成」は手順 1 であり、7 原則に含まれない。
イ × : 「製造工程一覧図の現場確認」は手順 5 であり、7 原則に含まれない。
ウ × : 「製造工程一覧図の作成」は手順 4 であり、7 原則に含まれない。
エ × : 「製品説明書の作成」は手順 2 であり、7 原則に含まれない。
オ ○ : 正しい。「モニタリング方法の設定」は、7 原則のうち原則 4 に該当する。
よって、オが正解である。

第40問

顧客セグメント分析に関する問題である。ロイヤルカスタマーとは特定の企業やブランドに対して、繰り返し購買する優良顧客であるとともに、心理面において忠誠心の高い顧客のことである。ただし、本問においては、購買金額や購買頻度からロイヤルカスタマーを定義する方法を検討するため、心理面については考慮しない。

- ア ○ : 正しい。RFM 分析は、顧客を「R : Recency (最終購買日)」「F : Frequency (購買頻度)」「M : Monetary (購買金額)」という 3 つの観点でそれぞれポイントを付け、その合計点により、顧客をランク付けして管理していく手法である。RFM 分析の結果、ポイントが高い層には差別的に手厚いサービスを提供する。
- イ × : ABC 分析とは、売上高・コスト・在庫といった評価軸を一つ定め、多い順に A、B、C と 3 つのグループ分けをし、優先度を定める方法である。A ランク商品のみ購買している顧客の購買金額や購買頻度が高いとは限らず、ロイヤルカスタマーの定義方法として適切とはいえない。
- ウ × : デシル分析とは、顧客を購買金額の多い順に並べ、顧客層を 10 等分し、上位のデシル (10 等分にされたセグメント) に属する顧客を優良とみなす手法である。日ごとの購買金額の標準偏差が大きいということは、日々の購買金額のバラつきが大きいということであり、購買金額や購買頻度が高いとは限らず、ロイヤルカスタマーの定義方法として適切とはいえない。
- エ × : k 平均法とは、類似するデータ同士でグループ分けされたクラスターの「平均的な位置 (重心)」を求めて、データを任意の k 個のクラスターに分ける手法である。顧客の年齢と性別のデータを用いてクラスターを形成したときに、顧客の所属が最も多いクラスターは、含まれる顧客数が多いということであり、購買金額や購買頻度が高いとは限らず、ロイヤルカスタマーの定義方法として適切とはいえない。
- オ × : 最も年齢層の高いデシルの購買金額や購買頻度が高いとは限らず、ロイヤルカスタマーの定義方法として適切とはいえない。
よって、アが正解である。

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

問題		解答	配点
第12問		エ	4
第13問		イ	4
第14問		エ	4
第15問		ウ	4
第16問	(設問 1)	ア	4
	(設問 2)	ア	4
第17問	(設問 1)	ア	4
	(設問 2)	ウ	4
第18問		イ	4
第19問		イ	4
第20問		ウ	4
第21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5年8月7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 5 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 4 年度（2022 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、7 年連続である。問題文の分量は 26 ページと微増であった（令和 4 年度は、総頁数 24 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 5 年度は、64.05 点であり、令和 4 年度の速報値 67.31 点に次いで易しい結果となった。令和 4 年度と同様、この平均点は、7 科目中で最も高い（易しい）点数となった。

領域別に見ると、会社法が 8 問、知的財産権法が 8 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。民法等からの出題数は 3 問で、令和 2 年度以降、出題数は減少傾向にある（令和 2 年度は 9 問、令和 3 年度は 7 問、令和 4 年度は 5 問の出題）。国際取引からは、英文契約書の出題が 2 問であったが、難易度としては 1 問は易しかった。独占禁止法から 1 問、倒産法制から 1 問、消費者保護法制からは、製造物責任法 1 問、景品表示法 1 問の出題があった。資本市場からの出題はなかった。令和 4 年度に比較して、出題範囲は広がった。

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 6 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、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

株主総会の決議や招集手続に関する知識を問う問題である。

ア ×：会社法は、株主総会の報告事項や決議事項について省略することができる場合として、次のような規定を置いている。まず、①取締役または株主が株主総会の目的である事項（報告事項および決議事項）について提案をした場合において、その事項につき議決権を行使することができる株主の全員が、書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、その事項について可決する旨の決議があったものとみなされる（会社法第 319 条 1 項）。また、これにより、定時株主総会の目的である事項の全てについての提案を可決する旨の株主総会の決議があったものとみなされる場合には、その時に定時株主総会が終結したものとみなされる（同条 5 項）。

次に、②取締役が、株主の全員に対して株主総会に報告すべき事項を通知した場合において、その事項を株主総会に報告することを要しないことにつき、株主全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、その事項の株主総会への報告があったとみなして、株主総会を省略できることを認めている（会社法第 320 条）。しかし、上記①②の場合のように、株主総会の開催を省略できる場合であっても、会社は、法務省令（会社法施行規則）で定めるところにより、書面または電磁的記録によって、株主総会の議事録を作成し、備え置かなければならない（会社法第 318 条 1 項、2 項）。この場合、会社は、a) 株主総会の決議があったものとみなされた事項の内容、b) 決議があったとみなされた日、c) 議事録の作成にかかる職務を行った取締役の氏名等を内容とする議事録を作成しなければならないとされている（会社法施行規則第 72 条 4 項）。

したがって、株主総会の開催を省略できる場合であっても、株主総会議事録の作成は必要である。
イ ○：正しい。選択肢アの解説中の①で述べたとおり、株主総会において、取締役または株主が提案した株主総会の目的である事項について、当該提案について議決権を行使できる株主の全員から

書面または電磁的方法により同意の意思表示があったときは、当該提案を可決する旨の決議があったものとみなされる（会社法第 319 条 1 項）。同条同項は、株式譲渡制限会社と公開会社を区別しておらず、いずれの会社においても、決議の省略が認められる。

ウ ×：株主総会は、株主全員の同意があるときは、招集手続を経ることなく開催することができる（会社法第 300 条本文）。ただし、定款に書面による議決権行使および電磁的方法による議決権行使に関する定めがある場合には、招集手続を省略することはできない（同条ただし書、会社法第 298 条 1 項 3 号、4 号）。この招集手続に関する規定は、株式譲渡制限会社においても、公開会社においても、異なる。

エ ×：選択肢アの解説中の②で述べたとおり、取締役が、株主の全員に対して株主総会に報告すべき事項を通知した場合において、その事項を株主総会に報告することを要しないことにつき、株主全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、その事項の株主総会への報告があったとみなされる（会社法第 320 条）。この報告事項を省略することができる規定は、株式譲渡制限会社においても、公開会社においても、異なる。

よって、イが正解である。

第 2 問

監査役会設置会社における取締役および監査役の選任と解任について、知識を問う問題である。監査等委員会設置会社の監査等委員（注：取締役である）の場合、解任は株主総会の特別決議となるが、本問は「監査役会設置会社」を前提としているため、これを考慮する必要はない（監査等委員会設置会社では、監査役自体を設置することができないため）。

株主総会の決議は、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（定足数）、出席した当該株主の議決権の過半数をもって行う（普通決議）のが原則である（会社法第 309 条 1 項）。定足数については、定款に定めることによって、原則として任意に定めることができる。しかし、役員を選任および解任する場合の株主総会の定足数は、議決権を行使できる株主の議決権の 3 分の 1 を下回ることができない（会社法第 341 条）。

そこで、取締役および監査役の選任と解任についての株主総会の定足数は、原則として議決権を行使することができる株主の議決権の過半数が必要であり、定款に定めることによって、定足数を 3 分の 1 まで軽減することができるということになる。

このことから、定足数に関する記述として、「議決権を行使できる株主の議決権の 5 分の 1 を有する株主が出席」と述べている選択肢ウを消去できる。

次に、取締役の選任および解任は、株主総会の普通決議によってなされる（会社法第 329 条 1 項、339 条 1 項）。これに対し、監査役については、選任は取締役と同様に、株主総会普通決議によってなされる（会社法第 329 条 1 項）が、解任については株主総会特別決議（出席した株主の議決権の 3 分の 2 以上）による必要がある（会社法第 343 条 4 項、309 条 2 項 7 号）。

そこで、本問では、監査役の解任について普通決議で行うことができるとしている選択肢ア、取締役の解任について特別決議を要とする選択肢イも消去できる。

残った選択肢エは、取締役および監査役の選任に関する株主総会の決議について、定足数は「定款に別段の定めがない場合は、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、議決要件として「出席した当該株主の議決権の過半数をもって行わなければならない」と普通決議による旨を記述しており、最も適切となる。

よって、エが正解である。

第 3 問

監査役会設置会社における取締役会の招集について、会社法の知識を問う問題である。

ア ×：会社法上、監査役は、取締役が不正の行為をし、もしくはそのおそれがあると認めるとき、または法令もしくは定款に違反する事実もしくは著しく不当な事実があると認める場合において、必要があると認めるときは、取締役会の招集を請求し、その請求があった日から5日以内に、その請求があった日から2週間以内の日を取締役会の日とする取締役会招集の通知が発せられない場合は、その請求をした監査役自らが取締役会を招集することができる（会社法第382条、383条2項、3項）。

ちなみに、この監査役自らによる取締役会招集は、特別取締役による取締役会には適用されない（同条4項）。特別取締役とは、取締役の数が6人以上で、そのうち1人以上が社外取締役である取締役会設置会社では、あらかじめ3人以上の特別取締役を選定することができ、特別取締役による取締役会決議により、重要な財産の処分・譲受けと多額の借財の決定を行うことができる（会社法第373条）。この特別取締役による取締役会の招集については、監査役自らが行うことはできないが、本間における取締役会は、特別取締役による取締役会は考慮しないとされているので、原則どおり、監査役自らが取締役会を招集することができる、と結論づけてよい。

イ ×：株主総会の招集通知には、必要事項を記載し（会社法第299条4項）、株主総会の日時、場所（会社法第298条1項1号）、目的たる事項（同条同項2号）も示す必要がある。これに対し、取締役会の招集通知は、株主総会のそれとは異なり、任意の方法で発すればよく、会議の目的事項等を特定して行う必要はない。取締役は、経営のプロとして、臨機応変に議事に対応すべきだから、事前に議題を特定することは不要である。

ウ ○：正しい。取締役会を招集する者は、取締役会の日の1週間（これを下回る期間を定款で定めた場合にあっては、その期間）前までに、各取締役（監査役設置会社にあっては、各取締役および各監査役）に対してその通知を発しなければならない（会社法第368条1項）。取締役会の招集通知を監査役に対しても発しなければならないのは、監査役は、取締役会に出席する義務があり、必要があると認めるときは、意見を述べなければならない（会社法第383条1項本文）からである。ただし、例外として、特別取締役による取締役会には、監査役的全員が出席する必要はないとされている（会社法第383条1項ただし書）が、本間では特別取締役による取締役会について考慮する必要はない。

エ ×：取締役会を招集するには、原則として、会日から1週間前に各取締役等に招集通知を発しなければならない（会社法第368条1項）。しかし、1週間を下回る期間を定款で定めた場合にあっては、その期間による。この「下回る期間」には、特に「取締役会の日の3日前まで」に発しなければならない、という制限はない。

よって、ウが正解である。

第4問

監査役会設置会社における監査役について問う問題である。

ア ×：監査役の報酬が、取締役会の決議で定められるとすれば、報酬の側面から監査役の独立性が害されることになる。そこで、会社法は、監査役の報酬は、定款または株主総会決議（普通決議）によって定めなければならないと規定している（会社法第387条1項）。

イ ○：正しい。監査役は、会社の会計監査および業務監査について、監査権限を有する。そこで、監査役は、いつでも、取締役、会計参与、支配人その他の使用人に対して、事業の報告を求め、または自ら会社の業務および財産の状況の調査をする権限を有する（会社法第381条2項）。例外として、株式譲渡制限会社（監査役会設置会社および会計監査人設置会社を除く。）では、定款に定めることにより、監査役の監査権限の範囲を、会計監査に限定することができ（会社法第389条1項、会計監査限定監査役）、その場合には、監査役の調査権は会計に関するものに限定される。しかし、本間では、監査役会設置会社における監査役であることを前提としているため、会計監査限

定監査役を考慮する必要はない。そこで、原則どおり、監査役は業務および財産の調査権限を有し、これらの状況の調査をすることができる。

ウ ×：監査役の独立性を担保するため、「監査役は、株式会社もしくはその子会社の取締役もしくは支配人その他の使用人または当該子会社の会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員）もしくは執行役を兼ねることができない（会社法第 335 条 2 項）。」とされている。よって、監査役は、子会社の使用人についても兼任することはできない。

エ ×：監査役は、取締役が、監査役設置会社の目的の範囲外の行為その他法令もしくは定款に違反する行為をし、またはこれらの行為をするおそれがある場合において、当該行為によって当該監査役設置会社に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該取締役に対し、当該行為をやめることを請求することができる（会社法第 385 条 1 項）。同条同項は、これらの場合に、監査役会設置会社にあっても、監査役会の決議を経ることを要件とはしていない。これは、監査役は、独任制の機関であり、たとえ監査役が数人ある場合であっても、各自が独立して監査権限を行使する、との原則に基づく。監査役会が置かれた場合には、監査役会は、監査の方針、監査役の職務の執行に関する事項を決定することができるが、その場合でも、各監査役の職務の執行を妨げることはできない（会社法第 390 条 2 項柱書ただし書、同項 3 号）とされているので、取締役の違法行為等の差止め請求について、監査役会の決議を経ることを要件とすることはできない。

よって、イが正解である。

第 5 問

株式会社の設立について問う問題である。

（設問 1）

株式会社の設立には、発起設立と募集設立がある。発起設立とは、株式会社の設立に際して発行する株式の全部を発起人が引き受けて設立することをいう。これに対し、募集設立とは、発起人が株式の一部を引き受け、残余の株式については新たに発起人以外で株式を引き受ける者（「株式引受人」という。）を募集して設立することである（会社法第 25 条 1 項 1 号、2 号）。

本問において、乙氏が設立される株式会社の株式を引き受ける場合であっても、募集設立の方法によって設立する場合には、必ずしも乙氏は発起人になる必要はない。そこで、空欄 A には、「発起設立によって株式会社を設立する場合には乙氏は発起人にならなければなりません、募集設立によって株式会社を設立する場合には、必ずしも乙氏は発起人になる必要はありません」との記述が入る。

発起人の資格は、特に要件は問われず、自然人でも法人でも発起人になることができる。そこで、空欄 B には、「法人も発起人になることができますので、X 株式会社も発起人になることができます」との記述が入る。

よって、エが正解である。

（設問 2）

設立時取締役とは、株式会社の設立に際して、取締役となる者をいい、必ずしも発起人に限定されない（会社法第 38 条 1 項）。

まず、設立に際して、定款で設立時取締役を定めた場合には、設立時取締役は、出資の履行が完了した時に、設立時取締役に選任されたものとみなされる（会社法第 38 条 4 項）。

これに対し、定款で設立時取締役を定めない場合に、発起設立の方法によるときは、発起人は、出資の履行が完了した後、遅滞なく、設立時取締役に選任しなければならず、これは発起人の議決権の過半数をもって決定される（会社法第 38 条 1 項、40 条 1 項）。募集設立の方法によるときは、創立総会の決議によって、設立時取締役に選任しなければならない（会社法第 88 条 1 項）。

本問の場合、定款で設立時取締役を定めていないので、誰を設立時取締役に選任するかは、発起人の決定または創立総会の決議によって自由に決めることができる。

そこで、空欄 C には「いいえ、設立時取締役は必ずしも発起人でなくてもよいので、必ずしも甲氏が設立時取締役に必要はありません」との記述が入る。また、空欄 D には、「発起設立の場合は、発起人の議決権の過半数により、募集設立の場合は、創立総会の決議によって選任することになります」との記述が入る。

よって、イが正解である。

第 6 問

吸収合併と事業譲渡の比較について問う問題である。

(設問 1)

吸収合併と事業譲渡は、ともに事業用財産の重要な部分を他社（者）に承継、移転する点で共通する手法である。殊に、本問のような X 株式会社の事業の「全部」を他社（者）が譲り受ける場合には、いずれも経済的実質としては共通する側面が多い。ただし、両者には次のような相違点がある。

(1) 債務の移転について

吸収合併の場合、消滅する株式会社が有していた権利義務の全てが包括的に存続会社に移転する（会社法第 2 条 27 号）。したがって、消滅会社の債務も、当然に存続会社に移転することとなる。取引先への商品代金の支払債務についても、当然に存続会社に移転し、存続会社が債務者となる。この場合の債権者の保護は、債権者保護手続（会社法第 789 条、799 条）によって図られることになる。

これに対し、事業の全部譲渡の場合には、事業譲渡契約に基づき、その当事者間では、事業の全部に関する権利義務が移転する効果が発生する。しかし、事業譲渡契約の内容として、商品代金支払債務の移転（譲受会社による債務引受け）が定められていたとしても、譲受会社が当該債務を免責的に引き受けることについて、当該債権者の承諾を得なければ、譲渡会社は債務を免れることができない。要するに、事業譲渡に伴う債務の移転については、債権者の個別の同意が必要となる。

そこで、空欄 A には、「吸収合併の場合は、X 株式会社の債務は当然に Y 株式会社に承継されますが、事業譲渡の場合には、債権者の承諾を得なければ、X 株式会社の債務を Y 株式会社に承継させて、X 株式会社がその債務を免れるということはできません」との記述が入る。

(2) 合併や事業譲渡の対価について

吸収合併の場合、合併の対価は、存続会社の株式が消滅会社の株主に交付されることが原則である。ただし、吸収合併の場合には、いわゆる対価の柔軟化により、存続会社の株式以外の財産（株式に代わる金銭等）を交付することが認められる（会社法第 749 条 1 項 2 号）。

事業譲渡の場合は、もともと事業譲渡契約は、事業の全部または一部の移転を目的とした売買契約類似の契約であることから、その対価は、金銭の支払いによってなされることが多いが、対価の種類についての法律上の制限はなく、当事者が自由に定めることができる（契約自由の原則。民法第 521 条、522 条）。

そこで、空欄 B には、「吸収合併、事業譲渡のいずれの対価も金銭に限られません」との記述が入る。

よって、イが正解である。

(設問 2)

吸収合併により、消滅会社は、法律上当然に解散し、消滅する。これに対し、事業譲渡の場合には、事業の全部譲渡の場合であっても、譲渡会社は当然には解散せず、法人格は存続する。譲渡会社は、

事業譲渡の対価を得た上で、異なる事業目的で事業を継続することができるし、別途、解散決議を行って、事業を清算して残余財産の分配を行う清算手続に移行することも自由に決定できる。

そこで、空欄 C には、「吸収合併の場合は、株式会社は当然に解散しますが、事業譲渡の場合は当然には解散しません」との記述が入る。

次に、吸収合併は、「会社が他の会社とする合併であって、合併により消滅する会社の権利義務の全部を合併後存続する会社に承継させるものをいう。」（会社法第 2 条 27 号）と規定があるとおり、その当事者は「会社」（株式会社および持分会社）に限定される。これに対し、事業譲渡の場合には、当事者は会社でなくてもよく、個人事業主（自然人）も契約の当事者となれる。

そこで、空欄 D には、「吸収合併の場合は、相手先は会社である必要がありますが、事業譲渡の場合は相手先が会社である必要はありません」との記述が入る。

よって、エが正解である。

第 7 問

独占禁止法の課徴金納付制度と減免制度（令和 2 年 12 月 25 日改正）の知識を問う問題である。

ア ×：課徴金減免制度とは、事業者が自ら関与したカルテルおよび入札談合について、その違反内容を、公正取引委員会に自主的に報告した場合、課徴金が減免される制度である。減免申請の順位に応じた減免率に、事業者の協力がその事案の真相解明に寄与する程度に応じた減算率を加えた減免率が適用され、課徴金が減免される（独占禁止法第 7 条の 2 以下）。この制度は、事業者自らが独占禁止法違反の内容を公正取引委員会に報告し、かつ資料を提出することにより、カルテルおよび入札談合の発見を容易にし、違反事案の真相解明を効率的かつ効果的に行うことにより、独占禁止法の目的とする公正競争秩序を早期に回復することを目的としている。

この課徴金減免制度における申請は、公正取引委員会が定める様式の申請書を提出することによってなされるが、その申請方法は、確実に順位を決定できるように、電子メールにより、公正取引委員会の定める電子メールアドレスに送信する方法によることとされている。郵送または持参の方法に限られるとの本肢の記述は不適切である。

イ ×：課徴金減免制度の対象となるのは、不当な取引制限の類型であるカルテルおよび入札談合に限定されている。前提となる課徴金納付命令制度の対象が、不当な取引制限（カルテル・入札談合）に加えて私的独占および不正な取引方法（共同の取引拒絶、差別対価、不当廉売、再販売価格の拘束、優越的地位の濫用）と広く認められるのに対して、課徴金減免制度の対象行為は限定されている。

ウ ×：令和 2 年 12 月 25 日改正により、公正取引委員会が調査を開始した後に課徴金減免申請を行った場合、調査開始前に課徴金減免申請を行った者がおらず、かつ、調査開始後の課徴金減免申請の申請順位が 1 位の場合、減免率 10%の課徴金減免がなされ得る（さらに、調査への協力度合いに応じて、最大 20%を加えた減算率による減免がなされうるが、本問ではこれを考慮しないとされている）。調査開始後であっても、最大 3 社まで（調査開始前と合わせて 5 位以内である場合に適用される）は、減免がなされる。

エ ○：正しい。公正取引委員会の調査開始前に減免申請を行い、その申請順位が 1 位の場合、申請順位に応じた減免率は 100%（全額免除）とされている。

よって、エが正解である。

第 8 問

民事再生手続における双務契約の取扱いについて問う問題である。難問であった。

ア ○：正しい。民事再生手続は、原則として企業に従来の事業を継続させながら、自主的に再建することを法が支援する制度である。そこで、再生債務者である企業は、民事再生手続開始後も、財

産の管理処分権を失わない（民事再生法第 38 条）。また、再生手続が開始された後も、既存の契約が履行されることが再生計画の実施に必要となる。そこで、民事再生手続開始前から継続する売買契約のような双務契約について、民事再生法第 50 条 1 項は、「再生債務者に対して継続的給付の義務を負う双務契約の相手方は、再生手続開始の申立て前の給付に係る再生債権について弁済がないことを理由としては、再生手続開始後は、その義務の履行を拒むことができない。」と規定している。この場合には、相手方の契約上の債権は、「共益債権」と位置づけられ、再生計画によらないで、随時弁済を受けることができる（民事再生法第 50 条 2 項、121 条 1 項）。

イ ×：再生手続開始前に再生債務者に債務不履行があり、相手方に契約の解除権が発生していた場合（民法第 541 条、542 条）、民事再生法上、その解除権の行使を制限する規定はない。相手方は、民事再生手続開始後であっても、当該契約を解除することができる。

ウ ×：民法第 642 条 1 項は、請負契約における注文者破産の場合については、「注文者が破産手続開始の決定を受けたときは、請負人または破産管財人は、契約の解除をすることができる。ただし、請負人による契約の解除については、仕事を完成した後は、この限りでない。」と規定し、注文者が破産した場合には、請負人は原則として請負契約を解除できる旨を定めている。これに対し、民事再生手続の場合は、民法第 642 条の適用対象外であり、請負人は、注文者に民事再生手続が開始されたことを理由として、請負契約を解除することはできない。

エ ×：民事再生法第 51 条は、双務契約である賃貸借契約の取扱いについて、破産法第 56 条を準用している。その破産法第 56 条の前提として、破産法第 53 条 1 項は、「双務契約について破産者およびその相手方が破産手続開始の時ににおいてともにまだその履行を完了していないときは、破産管財人は、契約の解除をし、または破産者の債務を履行して相手方の債務の履行を請求することができる。」として、双務契約一般について破産管財人による契約解除権または履行請求権を認める。しかし、民事再生法第 51 条が準用する破産法第 56 条 1 項は、「賃借権その他の使用および収益を目的とする権利を設定する契約について破産者の相手方が当該権利につき登記、登録その他の第三者に対抗することができる要件を備えている場合には、適用しない。」とする。すなわち、たとえ賃貸人が破産しても、その破産管財人から、対抗要件を備えた賃借人に対する契約解除を認めない。民事再生法は、同条を準用しているので、賃貸人につき民事再生手続開始決定があった場合、賃借人が対抗要件を具備していた場合には、賃貸人は、双方未履行の双務契約であることを理由に当該賃貸借契約を解除することはできない。

よって、アが正解である。

第 9 問

特許法における発明の実施について問う問題である。本問の正解肢である選択肢ウの内容は、平成 30 年度第 9 問選択肢ウ、令和 3 年度第 11 問選択肢イでの出題と同様の論点である。

ア ×：特許法における発明の実施とは、同法第 2 条 3 項に次のとおり規定される。

「この法律で発明について「実施」とは、次に掲げる行為をいう。

一 物（プログラム等を含む。以下同じ。）の発明にあつては、その物の生産、使用、譲渡等（譲渡および貸渡しをいい、その物がプログラム等である場合には、電気通信回線を通じた提供を含む。以下同じ。）、輸出もしくは輸入または譲渡等の申出（譲渡等のための展示を含む。以下同じ。）をする行為

二 方法の発明にあつては、その方法の使用をする行為

三 物を生産する方法の発明にあつては、前号に掲げるもののほか、その方法により生産した物の使用、譲渡等、輸出もしくは輸入または譲渡等の申出をする行為」

物の発明において、その物を輸出する行為は、特許法第 2 条 3 項 1 号に規定される「輸出」として、その発明の実施行為に該当する。

イ ×：選択肢アの解説で述べたように、物の発明において、その物を「輸入」する行為も、その発明の実施行為に該当する。

ウ ○：正しい。物を生産する装置の発明の場合は、装置という物の発明に当たる。その実施の範囲は、「その物の生産、使用、譲渡等・・・、輸出もしくは輸入または譲渡等の申出（譲渡等のための展示を含む。以下同じ。）をする行為をいう（特許法第2条3項1号）。したがって、たとえば、その装置自体を無権原で生産することは特許権侵害となる実施行為に該当するが、その装置により生産した物を譲渡する行為は、その発明の実施行為には該当しない。

エ ×：選択肢アの解説で述べたように、物を生産する方法の発明において、その方法を使用する行為は、特許法第2条3項3号の特許法上の発明の実施行為に該当する。

よって、ウが正解である。

第10問

特許法および実用新案法について、その比較を問う問題である。

ア ○：正しい。国内優先権制度とは、特許権における発明、実用新案権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のいずれにも規定されており、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 ×：特許法第83条1項は、「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、特許権者また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。」とし、同条2項は、「前項の協議が成立せず、また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。」と規定する。これが、いわゆる「不実施の場合の通常実施権の裁定制度」である。これは、特許権者が発明を実施していない場合に、当該発明を実施したい第三者との利益の調整を図る制度である。そして、実用新案法第21条にも同様の規定が置かれている。すなわち、不実施の場合の裁定通常実施権の設定の裁定制度は、特許法にも実用新案法にも、規定がある。

エ ×：物を生産する方法の発明は、第9問選択肢アの解説で述べたように、特許法第2条3項3号の特許法上の発明に該当する。これに対し、実用新案法上の考案は、「物品の形状、構造または組合せに係る考案」（実用新案法第1条）に限定され、そもそも方法は含まれない。物を生産する方法は、実用新案法上の考案には該当しない。

よって、アが正解である。

第11問

特許法における共有について問う問題である。

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)。

イ ○：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、また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。

ウ ×：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特許出願できない(特許法第 38 条)。

エ ×：「特許を受ける権利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、その特許を受ける権利に基づいて取得すべき特許権について、仮専用実施権を設定し、または他人に仮通常実施権を許諾することができない。」(特許法第 33 条 4 項)。特許を受ける権利の共有者は、他の共有者全員の同意を得なければ、仮専用実施権を設定することはできない。

よって、イが正解である。

第12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(者)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、商品の容器もしくは包装その他の商品または営業を表示するもの」(同法 2 条 1 項 1 号括弧書)と定義されている。よって、「商品の包装」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。平成 30 年度第 11 問選択肢イで問われている。

イ ×：著名表示冒用行為(不正競争防止法第 2 条 1 項 2 号)が不正競争行為とされるのは、著名な商品等表示は、多大な顧客吸引力や良質な品質イメージと固く結びついているため、たとえ需要者に「混同」が生じなくても、これを他社(者)が利用することは、著名表示の顧客吸引力にただ乗り(＝フリーライド)し、著名表示の表示力を希釈化(＝ダイリューション)し、著名表示の表示力を汚染(＝ポリューション)する結果となるからである。著名表示の冒用がなされ、これらいずれかの要件を満たせば、著名表示冒用行為となる。周知表示混同惹起行為と異なり、需要者に「混同」を生じさせることは要件とされない。平成 30 年度第 11 問選択肢ウ、令和 3 年度第 8 問選択肢イで問われている。

ウ ×：営業秘密の保護(不正競争防止法第 2 条 1 項 4 号乃至 10 号)に対する侵害行為が不正競争行為とされるためには、①秘密管理性、②有用性、③非公知性の 3 つの要件を全て満たすことが必要である。「独創性」や「新規性」は、営業秘密として保護されるための要件ではない。

エ ○：正しい。不正競争防止法が規制する不正競争行為として、「競争関係にある他人の営業上の信用を害する虚偽の事実を告知し、または流布する行為」が、同法第 2 条 1 項 21 号に、明文で規定されている。いわゆる「信用毀損行為」のことであり、これは、競争関係にある他人の営業上の信用を毀損して、競争上優位に立とうとする他社(者)による不正競争行為を規制するものである。よって、エが正解である。

第13問

商標法について問う問題である。

ア ×：産業財産権の各権利は、相互に異なる権利に出願を変更できる場合がある。たとえば、特許出願、実用新案登録出願、意匠登録出願は、既に特許庁に係属する出願を、相互に他の権利の出願に変更することができる(特許法第 46 条、実用新案法第 10 条、意匠法第 13 条)。この場合、元

の出願は取り下げられたものとみなされ、変更出願は、元の出願時になされたものとみなされる。これに対して、商標登録出願は、商標登録出願の範囲内において、通常の商標登録出願と団体商標、地域団体商標、防護標章登録との間での出願変更は認められるものの、特許権、実用新案権および意匠権といった異なる権利への出願変更は認められない（商標法第 11 条、12 条）。

イ ○：正しい。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。

ウ ×：商標法第 1 条は、同法の目的として、「商標を保護することにより、商標の使用をする者の業務上の信用の維持を図り、もって産業の発達に寄与し、あわせて需要者の利益を保護することを目的とする。」との明文を置いている。需要者の利益の保護も、商標法の目的の 1 つである。

エ ×：商標法第 64 条 1 項は、「商標権者は、商品に係る登録商標が自己の業務に係る指定商品を表示するものとして需要者の間に広く認識されている場合において、その登録商標に係る指定商品およびこれに類似する商品以外の商品または指定商品に類似する役務以外の役務について他人が登録商標の使用することによりその商品または役務と自己の業務に係る指定商品とが混同を生ずるおそれがあるときは、そのおそれがある商品または役務について、その登録商標と同一の標章についての防護標章登録を受けることができる。」と規定する。そして、同条 2 項は、「役務に係る登録商標」についても防護標章登録を受けることができる旨を定める。このように、防護標章登録制度は、登録商標を使用した結果、需要者に広く認識されるようになった著名な商標について、他人の無断使用を禁止する制度である。

商標法は、「防護標章登録出願人は、その防護標章登録出願を商標登録出願に変更することができる。」（商標法第 12 条 1 項）とし、「前項の規定による出願の変更は、防護標章登録出願について査定または審決が確定した後は、することができない。」（同条 2 項）とする。通常の商標登録出願を、防護標章登録出願に変更することも可能である（商標法第 64 条 1 項、2 項）。ただし、これらいずれの場合であっても、第 12 条 2 項、64 条 2 項により、元の出願について査定または審決が確定した後は、出願変更することはできない。

よって、イが正解である。

第14問

実用新案登録に基づく特許出願について問う問題である。

実用新案権の存続期間は、出願の日から 10 年と短いのに対し、特許権の存続期間は、原則として特許法上「特許出願の日」（＝空欄 A）から 20 年と権利の存続期間が長い。そこで、実用新案登録に基づく特許出願への変更が問題となるが、実用新案登録に係る実用新案登録出願の日から原則として、「3 年」（＝空欄 B）を経過するまでは、実用新案登録に基づいて特許出願を行うことが可能である（特許法第 46 条の 2）。

よって、エが正解である。

第15問

商標登録出願について問う問題である。

「商標登録出願は、商標の使用をする一または二以上の商品または役務を指定して、商標ごとにしななければならない。」（商標法第 6 条 1 項）。これを、「一商標一出願主義」という。また、出願の願書において、出願する商標について指定する一または二以上の商品または役務は、政令で定める商品および役務の区分に従って記載しなければならない（同条 2 項）。そして、この場合、指定する商品または役務は、同一の区分に属する必要はなく、多区分にわたって指定することができる。これを「一出願多区分制度」という。

本問では、英会話スクールの名前である「〇〇〇〇〇」という文字商標を、「語学の教授」という役務を指定して商標登録出願すると同時に、同じ「〇〇〇〇〇」という文字商標を、「翻訳、通訳」との役務を指定して、一つの商標登録出願で出願することができる。そこで、空欄 A には、「商標が同じであれば、複数の役務を 1 つの出願に含めることができます」との記述が入る。

次に、スクールの宣伝として流すオリジナルのメロディーを商標として登録する場合、「音の商標」として登録することが認められる（商標法第 5 条 2 項 4 号）。そこで、空欄 B には、「音からなる商標を登録することは、制度上認められています」との記述が入る。

よって、ウが正解である。

第16問

国際取引における売買契約について、(設問 1) は英文契約の準拠法条項の内容を、(設問 2) は仲裁条項の内容を問う問題である。

＜本契約書の該当条項の和訳＞

- 「1 項 本契約は、法の抵触の原則にかかわらず、アメリカ合衆国ニューヨーク州法に準拠し、同法に従って解釈されるものとする。
- 2 項 本契約に起因し、または関連して発生する全ての紛争は、本契約の成立、有効性または終了に関する疑義を含め、アメリカ合衆国ニューヨーク市における米国仲裁協会の仲裁に付託し、最終的に解決されるものとする。米国仲裁協会は、その仲裁規則に従うものとする。」

(設問 1)

本契約書中、第 1 項に規定された「governed by」は、「準拠する（準拠法）」を表す語句であり、このような条項は準拠法条項と呼ばれる。準拠法（Governing Law）とは、国際取引において、外国企業と取引し、法的紛争が発生した場合に適用される法律のことである。国際取引においては、各国の国際私法（日本においては「法の適用に関する通則法」）によって準拠法の決定基準が定められているが、法の適用に関する通則法第 7 条、8 条によれば、当事者自治の原則（当事者が契約で準拠法を定めることを認める原則）が採用されている。当事者自治の原則は、契約自由の原則という普遍的な理念に基づくもので、多くの国がこの原則に従っている。本契約の第 1 項の契約条項は、この考え方にに基づき、その内容として、「本契約がアメリカ合衆国ニューヨーク州法に準拠し、同法に従って解釈されること」（＝空欄 A）を定めている。準拠するのはニューヨーク州法であって、連邦法ではないので、選択肢ウ、エは消去できる。

次に、第 2 項に規定された「Arbitration」は、「仲裁」を表す語句である。国際取引から発生する法的紛争の解決手段としては、裁判（Adjudication、Judgement）や、仲裁（Arbitration）、調停（Mediation）などがある。

裁判は、主権を有する各国の裁判所による公権的な紛争解決手段であり、原則として公開の法廷で対審・判決が行われ、法的強制力をともなう最終的な手段である。

仲裁とは、紛争を解決するため、契約当事者が選定した第三者である仲裁人（仲裁機関）に裁定の判断を任せ、当事者双方はその仲裁人の判断に従わなければならない、という仲裁合意強制力を伴うものであり、本問の仲裁条項は、仲裁合意を謳う条項となっている。仲裁は、訴訟に比べて、当事者が事前に自由に仲裁人を定めることができ、非公開で、上訴を許さないことから迅速に紛争解決ができるメリットがある。

これに対して、調停は、契約当事者が選定した第三者である調停人を仲介として話し合いによる解決を目指し、調停人から調停案を示してもらい、当事者がそれに合意した場合に、調停案に示された内容で解決する、という紛争解決手段である。調停は、あくまで当事者の和解による解決を目指すもので、仲裁のような法的強制力がなく、当事者が調停案を受け入れなければ不調（調停不成立）となる。

本契約書第 2 項は、「本契約から、または本契約に関連して発生するすべての紛争はニューヨーク市における米国仲裁協会に付託され、最終的に解決されること」(＝空欄 B)を定めている。仲裁機関は、米国仲裁協会であり、連邦地方裁判所ではないので、選択肢イ、エは消去できる。

よって、アが正解である。

(設問 2)

裁判と仲裁の知識を問う問題である。

ア ○：正しい。裁判は、主権を有する各国の裁判所における公権的紛争解決手段であり、確定した判決その他の債務名義に基づいて、当該国において強制執行ができる（日本国においては、民事執行法第 22 条以下）。ただし、裁判における確定判決は、当該国において強制執行できるが、国外では強制執行はできないのが原則である。これに対し、仲裁の場合、仲裁機関が行った仲裁判断には裁判所の確定判決と同じ効力が付与され、強制執行が可能である。さらに、国外についてはニューヨーク条約（外国仲裁判断の承認及び執行に関する条約）の締約国（約 170 か国）では、同条約に基づいて強制執行をすることが可能である。

イ ×：裁判は、公開の法廷で対審が行われ、判決が言い渡される（日本国憲法第 82 条 1 項、民事訴訟規則第 66 条 1 項 6 号、民事訴訟法第 312 条 2 項 5 号）。これに対して、仲裁の場合には、仲裁の期日における仲裁廷は、原則として非公開である。非公開とされることで、紛争の事実やその内容、仲裁判断の詳細等が、当事者の意思に反して外部に漏洩する不利益を回避できるメリットがあるとされる。

ウ ×：仲裁は、当事者の仲裁合意に基づき、仲裁機関の判断に当事者が従わなければならない、法的強制力を伴う効果を有する。当事者が合意に達しなかった場合に不成立となるのは、調停のことを指している。

エ ×：裁判の場合には、日本では三審制が採用され、判決に不服のある当事者は、上訴（控訴・上告）することができる。これに対し、仲裁においては、紛争解決の迅速性が重視され、仲裁判断に対しては、上訴や裁判所への不服申立を許さない一審制の手続とされている。

よって、アが正解である。

第17問

民法の相続および経営承継円滑化法による民法の特例の知識を問う問題である。

(設問 1)

本文の「あなた」の第 1 発言で述べられている「民法は、遺族の生活の安定や最低限度の相続人間の平等を確保するために、一定の相続人のために法律上必ず留保されなければならない遺産の一定割合を定めております。」が意味するのは、「遺留分」(＝空欄 民法第 1042 条以下)を指す。遺留分を侵害するような生前贈与や遺言がなされると、遺留分権利者からは、遺留分侵害額請求がなされることがある（民法第 1046 条）。また、遺留分制度が、事業承継に対する一種の障害となっていることに鑑み、経営承継円滑化法により、遺留分に関して民法の特例が定められている。

選択肢イの「寄与分」は、被相続人の財産形成に特別に寄与した相続人について、その寄与に応じた相続分の増加を認める制度である（民法第 904 条の 2）。

選択肢ウの「指定相続分」とは、被相続人が、遺言によって共同相続人の相続分を指定した場合の相続分をいう（民法第 902 条）。

選択肢エの「法定相続分」とは、民法に定められた相続人の相続割合をいう（民法第 900 条）。これらは、いずれも空欄に入る語句として不適切である。

よって、アが正解である。

(設問 2)

- ア ×：経営承継円滑化法における民法の特例を受けることができるのは、原則として、非上場中小企業（特例中小会社であって3年以上継続して事業を行っていることが要件）である。しかし、同法によれば、個人事業主の場合も、生前贈与等をされた事業用資産（①土地または土地上に存する権利、②建物、③減価償却資産）について、同法の定める除外合意の対象とできる旨が定められている。よって、民法の特例は、中小企業者のみに限られず、個人事業主も特例を受けることができる。
- イ ×：経営承継円滑化法における民法の特例を受けるための要件として、先代経営者からの生前贈与等により株式を取得したことにより、後継者は会社の議決権の過半数を保有していることが必要とされる。経営承継円滑化法第3条3項には、会社事業後継者の定義として、「この章において「会社事業後継者」とは、旧代表者から当該特例中小会社の株式等の贈与を受けた者（以下「株式等受贈者」という。）または当該株式等受贈者から当該株式等を相続により取得した者であって、当該特例中小会社の総株主（株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株主を除く。以下同じ。）または総社員の議決権の過半数を有し、かつ、当該特例中小会社の代表者であるものをいう。」と規定されている。
- ウ ○：正しい。経営承継円滑化法における民法の特例を受けるための手続的要件として、後継者が遺留分権利者全員との書面による合意（除外合意または固定合意）をした後、同法の定める特例中小会社であること等への経済産業大臣の確認、合意が真意であること等への家庭裁判所の許可、これら双方を得ることが必要である（経営承継円滑化法第7条、8条）。これらの手続には、期間制限が設けられており、経済産業大臣による確認は、合意をした日から1か月以内に、家庭裁判所による許可は、大臣確認を受けた日から1か月以内に、申請または申立てをすることが必要である。
- エ ×：経営承継円滑化法における民法の特例を受けるためには、推定相続人であって、法定相続人から兄弟姉妹およびこれらの者の子を除いた者全員の合意が必要である（経営承継円滑化法第3条6項、4条1項本文）。要するに、遺留分権利者全員の合意が要件とされる。遺留分権利者全員の合意が要件とされるのであって、推定相続人の過半数の合意では足りない。
- よって、ウが正解である。

第18問

製造物責任法の知識を問う問題である。

- ア ×：製造物責任法において、製造物責任を負う「製造業者」は、①当該製造物を業として製造、加工または輸入した者（製造業者）、②当該製造物の製造業者として当該製造物にその氏名、商号、商標その他の表示をした者または当該製造物にその製造業者と誤認させるような氏名等の表示をした者（表示製造業者）、③当該製造物の製造、加工、輸入または販売に係る形態その他の事情からみて、当該製造物にその実質的な製造業者と認めることができる氏名等の表示をした者（実質製造業者）の3つが規定されている（製造物責任法第2条3項1号～3号）。外国から輸入した製品の欠陥により損害が発生した場合、輸入事業者も上記①の「製造業者」として、製造物責任法による損害賠償責任を負う対象となる。
- イ ○：正しい。製造物責任法による損害賠償責任は、民法第709条所定の不法行為責任の特例として定められている。民法第709条によれば、被害者は、加害者の故意または過失による加害行為による損害の発生を立証しなければ救済されないが、この立証は、必ずしも容易ではない。そこで、製造物責任法は、被害者の保護を図る目的で、製造業者の過失を要件とせず（無過失責任）、製品に欠陥があること、その欠陥と損害との因果関係を証明すれば、損害賠償を請求できるようにしたものである。

ウ ×：製造物責任法は、責任主体としての製造業者を広く定義する一方、対象としての「製造物」を「製造または加工された動産」と限定する（同法第 2 条 1 項）。また、製造物の欠陥による人の生命、身体または財産に関する損害（＝拡大損害）が発生した場合について損害賠償責任（製造物責任）が生じることを規定する。この場合、損害が、当該製造物についてのみ発生し、拡大損害が発生しなかった場合、製造業者は製造物責任を負わない。同法第 3 条は、「製造業者等は、その製造、加工、輸入または前条第 3 項第 2 号もしくは第 3 号の氏名等の表示をした製造物であって、その引き渡したものの欠陥により他人の生命、身体または財産を侵害したときは、これによって生じた損害を賠償する責めに任ずる。ただし、その損害が当該製造物についてのみ生じたときは、この限りでない。」との規定を置く。同条ただし書は、拡大損害が発生しなかった場合には、製造業者が製造物責任法による損害賠償責任を負わないことを明記している。

エ ×：選択肢アの解説中の②当該製造物の製造業者として当該製造物にその氏名、商号、商標その他の表示をした者または当該製造物にその製造業者と誤認させるような氏名等の表示をした者（表示製造業者）も、製造物責任法による損害賠償責任を負う対象となる。
よって、イが正解である。

第19問

景品表示法（不当景品類及び不当表示防止法）で定義される表示について知識を問う問題である。

ア ×：景品表示法第 5 条は、商品または役務の品質または規格などの内容について、実際のものや競争事業者に係るものよりも著しく優良であると示す表示（優良誤認表示）、または著しく有利であると表示する表示（有利誤認表示）を、不当表示として規制している（同条 1 号～3 号）。しかし、同条は、企業が競争事業者の商品・サービスとの比較を行うことそのものについて禁止し、制限するものではない。消費者庁は、比較広告が適正に行われるための比較広告ガイドラインを示している。同ガイドラインによれば、次の 3 つの要件を満たした場合には、不当表示とはされない。

- （1）比較広告で主張する内容が客観的に実証されていること。
- （2）実証されている数値や事実を正確かつ適正に引用すること。
- （3）比較の方法が公正であること。

イ ○：正しい。景品表示法第 7 条 2 項は、「内閣総理大臣は、前項の規定による命令に関し、事業者がした表示が第 5 条 1 号に該当するか否かを判断するため必要があると認めるときは、当該表示をした事業者に対し、期間を定めて、当該表示の裏付けとなる合理的な根拠を示す資料の提出を求めることができる。この場合において、当該事業者が当該資料を提出しないときは、同項の規定の適用については、当該表示は同号に該当する表示とみなす。」と規定している。内閣総理大臣の権限は消費者庁長官に委任されており、消費者庁長官は、企業に表示の裏付けとなる合理的な根拠を示す資料の提出を求めることができ、企業が当該資料を提供しなかった場合には、不当表示として、景品表示法に違反する表示とみなされることとなる。

ウ ×：景品表示法は、不当な表示による顧客の誘引を防止するため、事業者が自己の供給する商品・サービスの取引について、不当な表示を行うことを禁止している（同法第 5 条 1 項）。このような規制の趣旨から、不当な表示についてその内容の決定に関与した事業者が、景品表示法上、規制の対象となる事業者とされる。この場合の「決定に関与」とは、自ら、または他の者と共同して積極的に当該表示の内容を決定した場合のみならず、他の者の表示内容に関する説明に基づきその内容を定めた場合や、他の者にその決定を委ねた場合も含まれる。また、当該表示が景品表示法第 5 条 1 項に規定する不当な表示であることについて、当該表示の決定に関与した者に故意または過失があることは要しないとされる。よって、不当な表示内容の決定に関与しただけの事業者であっても、景品表示法の規制対象となる。

エ ×：優良誤認表示および有利誤認表示に該当するには、選択肢ウの解説で述べたとおり、当該表示が景品表示法第 5 条 1 項に規定する不当な表示であることについて、当該表示の決定に関与した者に故意または過失があることは要しないとされ、故意または過失がなくても、景品表示法の規制対象となる。

よって、イが正解である。

第20問

知的財産権、民法の共有の知識を問う問題である。

ア ×：意匠法第 36 条は、共有について特許法第 73 条を準用する。そして、特許法第 73 条によれば、「特許権が共有に係るときは、各共有者は、契約で別段の定めをした場合を除き、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。」（同条 2 項）とされ、当然には「持分に応じた実施」とはされない。各共有者にとって、実施が制限されるのは、「契約で別段の定めをした場合」である。たとえば、契約で、各共有者について持分に応じた実施を取り決めた場合には、その契約に従って「持分に応じた」実施が求められる（特許法施行規則第 27 条等参照）が、そのような定めがない場合には、各共有者は意匠権をそれぞれ実施することができ、その場合には「持分に応じた実施」との制限はなされない。

イ ×：商標法第 31 条 6 項、35 条は、特許法第 73 条を準用する。そして、特許法第 73 条は、「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、その持分を譲渡し、またはその持分を目的として質権を設定することができない。」（同条 1 項）と規定し、各共有者は、他の共有者の同意を得なければ、その持分を譲渡することができないことが明記されている。

ウ ○：正しい。「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。」（著作権法第 65 条 2 項）。よって、著作権の各共有者は、自ら複製等の著作権の利用をする場合でも、他の共有者全員の合意（選択肢は「同意」とされているが、厳密に言えば「合意」が正しい。）が必要である。

エ ×：不動産の共有については、民法の共有に関する規定が適用され、「各共有者は、共有物の全部について、その持分に応じた使用をすることができる。」（民法第 249 条 1 項）。同条が定める「持分に応じた使用」とは、各共有者は、共有物の全部の使用をすることができるが、その場合であっても、他の共有者の持分を尊重する義務があるということである。そこで、民法第 249 条は、各共有者が持分を超える使用をした場合には、他の共有者に対して、自己の持分を超える使用の対価を償還する義務を負うとし（同条 2 項）、また、共有物の使用に際しては、善良なる管理者の注意義務を負う（同条 3 項）とされる。よって、不動産の共有者は、共有物の全部について、自己の持分に関係なく使用をすることができるわけではない。

よって、ウが正解である。

第21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 ×：「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抗することはできないが、差押え前に取得した債権による相殺をもって対抗することができる。」（民法第 511 条 1 項）。この規定の趣旨は、差押えを受けた債権の第三債務者が、差押債務者に対する反対債権を有していた場合、差押えられた一事をもって現実の弁済を強制されることは妥当ではなく、第三債務者の相殺による決済に対する期待は尊重されるべきである、ということである。よって、差押えを受けた債権の第三債務者は、差押え前から有していた差押債務者に対する債権を自働債権とする相殺をもって、差押債権者に対抗することができる。

イ ○：正しい。相殺の意思表示は、双方の債務が互いに相殺に適するようになった時（相殺適状となった時）にさかのぼってその効力を生ずる（民法第 506 条 2 項）。相殺の遡及効により、相殺適状後の利息や履行遅滞による損害金等は、発生しなかった取扱いとされ、簡易決済に資する。

ウ ×：不法行為から生じた債権を受働債権とする相殺については、民法第 509 条に明文が置かれており、次の①②の場合の債務者は、相殺をすることができない。①悪意による不法行為に基づく損害賠償の債務（同条 1 号）、②人の生命または身体の侵害による損害賠償の債務（同条 2 号）

その趣旨は、①は、不法行為を誘発することを防止すること、②は現実弁済をさせることが必要であること、これらの観点から相殺が禁止される。必ずしも、不法行為債権全般について、自働債権とすることが禁止されているわけではない。

よって、上記①②に該当する不法行為から生じたこれらの債権を受働債権とする「加害者からの相殺」は原則としてできないが、被害者が、不法行為によって生じた債権（損害賠償債権）を自働債権として相殺することに制限はない。

エ ×：相殺適状の要件は、自働債権および受働債権双方の弁済期が到来していることである。しかし、自働債権の弁済期さえ到来していれば、相殺する方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して、受働債権の弁済期を到来させることができる（民法第 136 条 2 項）。すると、両債権が弁済期にある状態とすることができ、相殺をすることができる。つまり、自働債権の弁済期さえ到来していれば、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、イが正解である。

問題	解答	配点
第1問	エ	4
第2問	イ	4
第3問	エ	4
第4問	オ	4
第5問	イ	4
第6問	イ	4
第7問	オ	4
第8問	ア	4
第9問	ア	4
第10問	イ	4
第11問	エ	4
第12問	ウ	4
第13問	ウ	4

問題	解答	配点
第14問	イ	4
第15問	イ	4
第16問	エ	4
第17問	イ	4
第18問	エ	4
第19問	オ	4
第20問	ウ	4
第21問	ウ	4
第22問	イ	4
第23問	オ	4
第24問	ウ	4
第25問	ア	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5年8月7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 25 ページ（本試験用問題用紙）、設問数 25 問であり令和 4 年度より 3 ページ増えました。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 年度から 25 問全てが 5 択の問題になりました。

領域別に見ると、情報技術から 15 問（60%）、ソフトウェア開発から 3 問（12%）、経営情報管理から 7 問（28%）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 15 問で 2 問増え、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 7 問で同数、統計解析からの出題（昨年は 2 問）はありませんでした。

情報技術からは、フラッシュメモリ（第 1 問）、正規表現（第 2 問）、半構造化データ（第 4 問）、DBMS（第 5 問）、ネットワークの負荷分散（第 6 問）、ファイル形式（第 7 問）、正規化（第 8 問）、SQL 文（第 9 問）、ストレージ技術（第 10 問）、IP アドレス（第 11 問）、LAN の接続機器（第 12 問）、ネットワークシステムの性能（第 13 問）、音声データ量の計算（第 14 問）、OLAP（第 16 問）、ネットワークのセキュリティ対策（第 22 問）といった問題が出題されました。情報技術分野でこれまで問われたことのない詳細な知識を問う出題が多くなったことが特徴としてあげられます。

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 17 問）とプロジェクト管理（第 20 問）の両問は確実に得点したいところです。一方で、エラー埋め込み法（第 18 問）は、潜在エラー数の計算方法が問われており、対応が難しかったと思います。

経営情報管理は、幅広いテーマの IT トレンド用語が問われました。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、「Society5.0」（第 15 問）、「集団極性化」「サイバークASCADE」「エコチェーンバー」「フィルターバブル」（第 25 問）といった用語の概要がわかれば、両問は消去法で得点できたと思います。また、深層学習（第 3 問）と二値分類問題の評価指標（第 24 問）は、知らない用語が多かったと思いますが、問題文を正確に読解すれば消去法で正答の選択肢を選べたと思います。

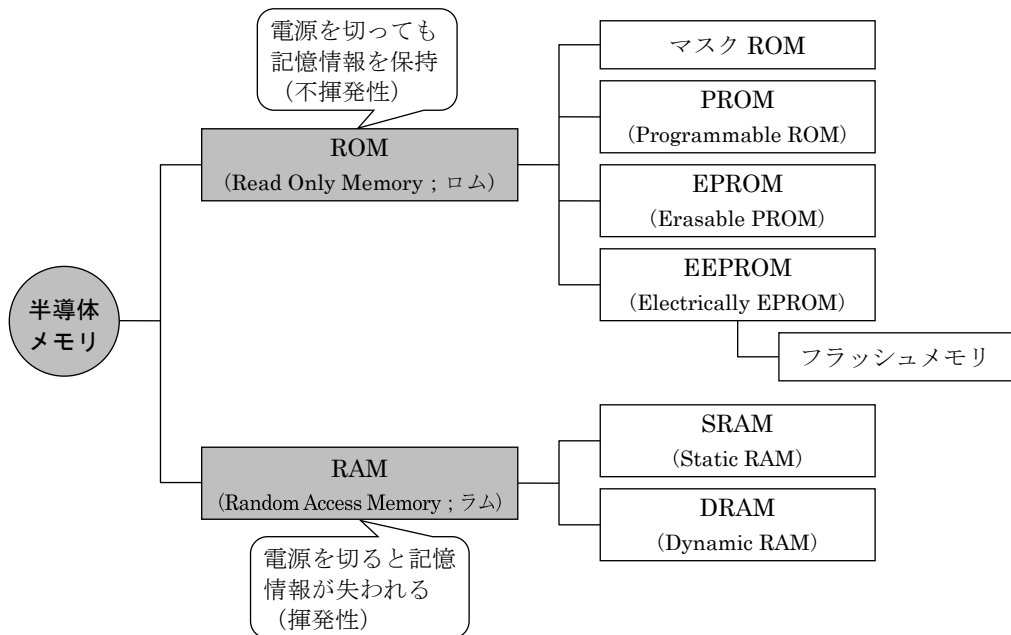
令和 5 年度は、近年あまり出題されていなかった計算問題が 3 問出題されたこと、および情報技術分野からも出題されたことがない詳細な知識を問う問題が多くなったことにより、全体では令和 4 年度に比べ難化しました。

第 1 問

フラッシュメモリに関する問題である。フラッシュメモリの種類と NAND 型と NOR 型の特徴が問われており、対応はやや難しい。

- a ×：フラッシュメモリは、不揮発性のメモリである。フラッシュメモリは、EEPROM の一種であり紫外線ではなく、電氣的にデータを消去する。

図表 半導体メモリの分類



- b ○ : 正しい。フラッシュメモリは、不揮発性である。不揮発性メモリとは、電源を切っても記憶情報を保持するメモリである。
- c × : フラッシュメモリには NOR 型と NAND 型がある。NAND 型は、集積度を上げられるので、フラッシュメモリとしては大容量化が容易であるが、NOR 型と比べると、読み出し速度は NAND 型の方が遅い。

図表 フラッシュメモリの種類と比較

	NOR 型 フラッシュメモリ	NAND 型 フラッシュメモリ
揮発性／不揮発性	不揮発性	不揮発性
読み出し速度	速い	遅い
書き込み速度	遅い	速い
主な用途	BIOS	SSD、USB メモリ

- d ○ : 正しい。NAND 型は NOR 型と比べると書き込み速度は速い。
- e × : USB メモリや SSD などの外部記憶装置に用いられるのは、NAND 型である。NOR 型は、集積度が低く容量が少ないため、メモリを書き換える機会が少ない（またはない）ファームウェアや BIOS などに使われている。
- よって、b と d の組み合わせが正しく、エが正解である。

第2問

正規表現に関する問題である。正規表現でできることが問われており、対応はやや難しい。

正規表現は、正規表現のパターンに一致する文字列を検索、置換する場合などに使用される。正規表現による具体的な文字列の検索や置換する記述方法は使用するプログラム言語に依存する。

ア ○：正しい。正規表現を使用して電子メールから@より前の部分を取得することができる。具体的な置き換え方法は使用するプログラム言語に依存する。

【参考】 正規表現の記述例

顧客名簿の電子メールアドレスから@より前の部分（ユーザ名）を取得するための正規表現のパターン。

```
regex Copy code
/^[^@]+/
```

イ ×：正規表現は、テキストパターンに一致する文字列を検索する場合に使われるため、数値の大小比較やランキングなどの計算処理を行う用途には適さない。データベースの SQL やプログラム言語などの機能を使用するのが適切である。

ウ ○：正しい。正規表現を利用して文章中の文字列を別の文字列に置き換えることができる。具体的な置き換え方法は使用するプログラム言語に依存する。

【参考】 正規表現の記述例

文章中の「METI」を「経済産業省」に置き換えるための正規表現パターン。

```
regex Copy code
s/METI/経済産業省/g
```

エ ○：正しい。「3/31/2023」という形式の日付は、特定のパターン（つまり、1～2桁の数字、スラッシュ、1～2桁の数字、スラッシュ、4桁の数字）に従うため、このパターンを正規表現で表現することができる。具体的な置き換え方法は使用するプログラム言語に依存する。

【参考】 正規表現の記述例

報告書の「3/31/2023」の形式で記述されている日付を「2023-3-31」の形式に変換するための正規表現のパターン。

```
regex Copy code
/(\d{1,2})\/(\d{1,2})\/(\d{4})/
```

オ ○：正しい。通常、クレジットカード番号は4つのグループに分かれて表示され、それぞれのグループが4桁の数字で構成されており、クレジットカード番号の最初の12桁を伏字にして、最後の4桁を表示することが一般的である。具体的な置き換え方法は使用するプログラム言語に依存する。

【参考】 正規表現の記述例

クレジットカード番号の最後の 4 桁を除いて、最初の 12 桁を「*」で伏字にするための正規表現のパターン。

regex

Copy code

```
/(\d{12})(\d{4})/
```

よって、イが正解である。

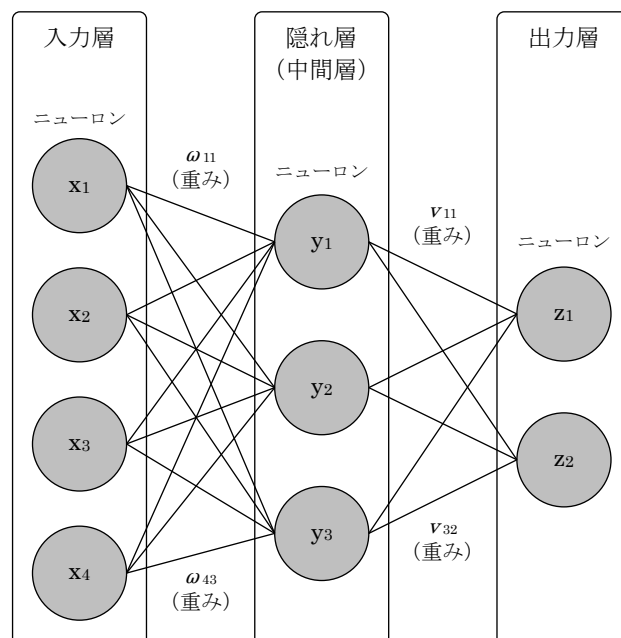
第 3 問

深層学習に関する問題である。ニューラルネットワークの構造や代表的な関数が問われている。知らない用語があるものの文脈から消去法で正答の選択肢が選べるため、確実に得点したい。

ニューラルネットワークの構造は次のとおりである。

- 入力層：ニューラルネットワークの初めの層で、外部からのデータを受け取る層である。
- 隠れ層（中間層）：入力層と出力層の間に位置する層である。
- 出力層：ニューラルネットワークの最後の層で、最終的な予測や分類の結果を出力する層である。
- ニューロン（ノード）：ニューラルネットワークの基本的な処理単位である。
- 重み：ニューロン間の関係の強さを示す。

図表 ニューラルネットワークの構造



用 語		内 容
A	隠れ層	入力層と出力層の間に位置する層である。隠れ層の複数のニューロンは、入力からの情報を処理し、その結果を出力層に伝える役割をもつ。隠れ層は1つ以上存在することが多い。
B	ニューロン	ニューラルネットワークの基本的な処理単位である。複数の入力を受け取り、これらを組み合わせて出力を生成する。この結合の強さを表すのが「重み」である。
C	活性化関数	入力値の何らかの合計値からニューロンの出力を調整・決定する関数である。非線形な関数をもつことで、複雑なネットワークにも対応できる。
D	シグモイド関数	活性化関数のひとつで、0 から 1 の値をとる。特に二値分類問題によく使われる関数である。

よって、エが正解である。

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
畳み込み層		主に画像データの特徴を抽出するために用いられる畳み込みニューラルネットワーク（CNN：Convolutional Neural Network）の核心的な部分である。
シナプス		ニューロンとニューロンを結ぶ線のことである。
誤差関数		機械学習や深層学習のモデルにおいて、測定データとモデル関数の誤差による関数である。誤差関数の値を最小化するようにモデルのパラメータ（重み）を調整する。
ハッシュ関数		平文から固定長の疑似乱数（ハッシュ値、メッセージダイジェスト）を生成する演算法である。

第4問

半構造化データに関する問題である。半構造化データの定義が問題文中に示されているものの、データ形式の詳細な知識が問われており、対応はやや難しい。

半構造化データは、非構造化データ（例：画像や動画など）と完全に構造化されたデータ（例：リレーショナルデータベースのテーブル）の中間に位置するデータ形式を指す。半構造化データは、柔軟なデータモデルをもっており、キー・バリューペア、タグ、階層などの構造的要素を持つことが一般的である。

- a ×：音・画像・動画データは、非構造化データの例である。非構造化データとは、特定の形式やスキーマに従っていないデータのことである。
- b ×：リレーショナルデータベースの表は、構造化データの例である。構造化データは、事前に定められた構造（行と列など）に整形されたデータのことである。
- c ○：正しい。半構造化データである。JSON（JavaScript Object Notation）形式のデータは、キー・バリューペアや配列を使用してデータを構造化する。JavaScript でのオブジェクトの表現方法に基づいており、Web API や非同期通信のデータ交換形式としてよく用いられる。

図表 JSON 形式の社員情報のデータサンプル

```
{
  "employees": [
    {
      "name": "田中 太郎",
      "age": 28,
      "email": "tanaka@example.com",
      "skills": ["Java", "Python", "SQL"]
    },
    {
      "name": "佐藤 花子",
      "age": 24,
      "email": "sato@example.com",
      "skills": ["HTML", "CSS", "JavaScript"]
    }
  ],
  "company": {
    "name": "テック株式会社",
    "location": "東京都"
  }
}
```

- d ○ : 正しい。半構造化データである。XML (eXtensible Markup Language) 形式のデータは、ユーザが独自のタグを使って文書の属性情報や論理構造を定義できるメタ言語（言語を記述するための言語という意味）である。

図表 XML 形式の社員情報のデータサンプル

```
<employees>
  <employee>
    <name>田中 太郎</name>
    <age>28</age>
    <email>tanaka@example.com</email>
    <skills>
      <skill>Java</skill>
      <skill>Python</skill>
      <skill>SQL</skill>
    </skills>
  </employee>
  <employee>
    <name>佐藤 花子</name>
    <age>24</age>
    <email>sato@example.com</email>
    <skills>
      <skill>HTML</skill>
      <skill>CSS</skill>
      <skill> JavaScript</skill>
    </skills>
  </employee>
</employees>
```

- e ○：正しい。半構造化データである。YAML (YAML Ain't Markup Language) は、データ構造や設定ファイルを記述するためのデータ形式のひとつである。

図表 YAML 形式の社員情報のデータサンプル

```
employees:
  - id: 001
    name: "田中 太郎"
    position: "エンジニア"
    skills:
      - "Python"
      - "JavaScript"
      - "Docker"
  - id: 002
    name: "佐藤 花子"
    position: "デザイナー"
    skills:
      - "Illustrator"
      - "Photoshop"
  - id: 003
    name: "鈴木 一郎"
    position: "プロジェクトマネージャ"
    skills:
      - "Scrum"
      - "Agile"
```

よって、c と d と e の組み合わせが正しく、オが正解である。

第 5 問

DBMS に関する問題である。データベース管理システムに関連する細かい内容が問われており、対応はやや難しい。

ア ×：本肢は、コネクションプール (コネクションプーリング) の内容である。インデックス法は、データベースのテーブル内のデータに対して高速な検索を可能にするためのデータ構造である。書籍の索引や辞書の目次に似ており、特定の値を迅速に検索するための参照ポイントとして機能する。

イ ○：正しい。データベースに保存される一連の SQL 文や処理手順をひとつのプログラムにまとめたものである。複数の SQL 文を一度に実行することができるため、ネットワークトラフィックの削減や処理時間の短縮が期待できる。

ウ ×：本肢は、カーソル (Cursor) の内容である。トリガ (Trigger) は、特定のテーブルに関連づけられ、定義されたイベント (例: レコードの挿入、更新、削除) が発生したときに自動的に実行される機能のことである。データベースに対する操作を自動化することができる。

エ ×：本肢は、ストリーム処理 の内容である。レプリケーション (Replication) は、データベースのデータを複数の場所に複製する処理のことである。データの可用性が向上し、負荷分散やデータの冗長性を確保するために用いられる。

オ ×：本肢は、外部キー制約におけるカスケード更新 の内容である。ロールフォワードは、データベースの復旧手法のひとつで、バックアップ後の特定の時点からのトランザクションにおけるログ

ファイルの更新後情報を用いて、障害発生前までに完了したトランザクションの内容を反映する復元操作のことである。
よって、イが正解である。

第6問

ネットワークの負荷分散に関する問題である。システムの負荷分散技術について細かい内容が問われており、対応はやや難しい。

ア ×：DNS ラウンドロビン方式は、ロードバランサがDNSの機能をもつことを意味しない。DNS ラウンドロビン方式は、ひとつのドメイン名に対して複数の IP アドレスを DNS に登録し、DNS に問い合わせがあるたびに、登録されている IP アドレスを順番にクライアントに返す仕組みである。この方式を用いることで、簡易的にトラフィックの負荷を分散できる。

イ ○：正しい。DSR は、大量のデータを返す必要があるアプリケーション（ビデオストリーミングや大規模なファイル転送）などに適した仕組みである。DSR の特徴は、クライアントからのリクエストはロードバランサを通じてサーバに送られるのに対して、レスポンスは直接クライアントに送り返される点にある。このため、大量のデータ転送が生じる場面でも、ロードバランサのネットワーク帯域が消費されることなく、高速なレスポンスが可能である。

ウ ×：本肢は、重み付きロードバランシング (Weighted round-robin load balancing) の内容である。ロードバランサにおけるアダプティブ方式は、サーバの現在の負荷など実際の使用状況に基づいて、動的にリクエストを振り分ける方式である。

エ ×：本肢は、最小接続数 (Least connections) 方式の内容である。最速応答時間方式は、応答時間が最も短いサーバにリクエストを振り分ける方式である。

オ ×：マルチホーミング (Multi-homing) は、組織が複数のインターネットサービスプロバイダ (ISP) と契約 (接続) することで、ひとつの ISP が障害を起こした場合でも、他の ISP を通じてインターネットへの接続を維持する手法である。マルチホーミングは、通信の冗長性や信頼性を向上させるためのものであり、ロードバランサとは異なる用途で使用される。ロードバランサを併用することで、複数の ISP にトラフィックを分散することができる。

よって、イが正解である。

第7問

ファイル形式に関する問題である。静止画、動画像、音声データのファイル形式、圧縮方式、静止画ファイルの色数などの詳細が問われており、対応はやや難しい。

ア ×：本肢は、WMV (Windows Media Video) の内容である。AVI (Audio Video Interleave) は、マイクロソフト社が開発した Windows 標準の動画ファイル形式である。ストリーミング再生には対応していない。また、AVI ファイル形式自体に、動画データの再生や複製、変更を制限する機能は含まれていない。

イ ×：JPEG は、非可逆圧縮方式で圧縮される画像データのファイル形式である。

ウ ×：GIF と PNG は可逆圧縮方式で圧縮される画像データのファイル形式である。GIF は、最大 256 色に対応しており、フルカラー (1,670 万色、24 ビット) には対応していない。

エ ×：MP3 は、非可逆圧縮方式で圧縮される音声データのファイル形式である。

オ ○：正しい。MP4 は、非可逆圧縮方式で圧縮される動画や音声、テキスト、静止画などのマルチメディアコンテンツを格納できるファイル形式である。また、デジタル著作権管理 (DRM : Digital Rights Management) をサポートしており、著作権が保護されたコンテンツの配布や視聴 (閲覧期間の設定やデータの複製や変更の制限など) が可能である。

よって、オが正解である。

第8問

正規化に関する問題である。非正規形～第3正規形までの要件が問われており、確実に得点したい。
非正規形、第1正規形、第2正規形、第3正規形の要件は以下の通りである。

用語	内容
非正規形	商品コードや商品名などに、1行における1項目に複数の値を含む繰り返し項目が存在する表である。リレーショナルデータベースでは、非正規形の表を登録することができないため、正規化を進める必要がある。
第1正規形	非正規形の表に現れる繰り返し項目を分離した状態の表である。第1正規形のデータは、1行における1項目に1つの値が入るようになる。
第2正規形	主キーの一部だけで一意に決まる項目を別表に分離した状態（部分関数従属がない状態）の表である。
第3正規形	主キー以外の項目によって一意に決まる項目を別表に分離した状態（推移的関数従属が存在しない状態）の表である。

第1正規化は、表中に現れる繰り返し項目を分離して独立した行にすることである。繰り返し項目とは、1行における1項目に複数の値を含んでいる状態を指す。与えられた受注管理表は繰り返し項目が分離されているため、第1正規形を満たしている。

第2正規化は、主キーの一部だけから特定できる項目を別の表にすることである。第2正規化を行う場合には、主キーを特定することが必要となる。主キーを特定するには、表で管理される情報に「ID」「コード」「番号」などを付加した項目名を探すとよい。与えられた受注管理表は受注情報を管理するものであり、「受注番号」という項目が含まれている。「受注番号」の具体的な値を見ると、各行で重複があるため、「受注番号」と他の項目を併せた複合キーが主キーになることがわかる。

続いて「受注番号」以外で「ID」「コード」「番号」などが含まれる項目について、「受注番号」が同一の行において値が異なるものを探してみる。すると、「受注番号」と「商品コード」を併せると受注管理表の1行を特定できることがわかる。なお、問題文で枝番は1回の受注で商品コード別に連番が発行される番号であると記載があることから、本問の受注管理表には、「受注番号」が同じで「商品コード」も同じ行はないが、「枝番」も主キー（複合キー）になることを意図していると読み取れる。つまり、主キーは「受注番号」「商品コード」「枝番」の複合キーとなる。第2正規化は、主キーが複合キーの場合に、主キーの一部だけで一意に決まる項目を別表に分離することであるため、第2正規形を満たしていないことがわかる。

よって、アが正解である。

【参考】

「受注番号」「商品コード」「枝番」の複合キーで第3正規化まで行った表は、次の3つとなる。
実線のついた項目は主キー、破線のついた項目は外部キーとなる。

受注管理明細表				受注表			商品表	
受注番号	枝番	商品コード	販売数量	受注番号	受注日	得意先コード	商品コード	単価
10001	1	P101	1	10001	2023-04-01	9876	P101	30,000
10001	2	P201	2	10002	2023-04-02	5555	P201	15,000
10001	3	P301	5				P301	10,000
10002	1	P201	1				P401	20,000
10002	2	P401	3					

第9 問

SQL 文に関する問題である。併売分析を行うために必要な SQL 文の指定や同一表を再定義し、別表にして比較するための SQL 文が問われており、対応はやや難しい。

SQL 文の基本的な構成は以下のとおりである。

■SELECT 句 (SELECT 列名) FROM 句 (FROM テーブル名)

条件句 (WHERE/GROUP BY/ORDER BY など)

SQL 文における as は、「列名」や「テーブル名」に別名を付与する際に使用される。本問は、取引記録から併売分析を行うために取引記録を 2 つの同一のテーブルに再定義する必要がある。FROM 句で、「FROM 取引記録 as A, 取引記録 as B」と記述することで、次のように取引記録を A テーブルと B テーブルという 2 つの同一テーブルに再定義している。

A テーブル

管理番号	取引 ID	商品 ID	数量
1	T001	P002	1
2	T001	P010	1
3	T002	P002	3
4	T002	P007	2
5	T003	P005	1
6	T003	P010	1
7	T003	P007	2
⋮	⋮	⋮	⋮

B テーブル

管理番号	取引 ID	商品 ID	数量
1	T001	P002	1
2	T001	P010	1
3	T002	P002	3
4	T002	P007	2
5	T003	P005	1
6	T003	P010	1
7	T003	P007	2
⋮	⋮	⋮	⋮

SELECT 句は、抽出する列名を指定する。本問の SELECT 句は、「A.商品 ID as 商品 1, B.商品 ID as 商品 2, COUNT (*) as 件数」と指定することで、A テーブルの「商品 ID」の列名を「商品 1」という列名に変更し、B テーブルの「商品 ID」の列名を「商品 2」という列名に変更している。また、「COUNT (*) as 件数」は、商品の組み合わせとそれらが同じ取引で何回購入されたのかを「件数」という列名で出力するために指定している。

WHERE 句は、行に対する検索条件を指定する。本問は、併売分析（同じ取引で購入された商品の組み合わせ分析）を行うために A テーブルと B テーブルで同じ取引で購入された商品を探す必要がある。A テーブルと B テーブルで同じ取引で購入された商品を探すために、WHERE 句の①は「A.取引 ID = B.取引 ID」の条件を指定する必要がある。また、問題で与えられている下の集計結果から、同じ商品の組み合わせを繰り返さないようにしていることがわかる。そこで、WHERE 句で論理演算子の AND を用いて、②は「A.商品 ID < B.商品 ID」を指定することで、「商品 ID」が P003 と P004 の組み合わせと、「商品 ID」が P004 と P003 の組み合わせが別々に数えられることを避けられる。

【参考】

下の集計結果から「商品 1」と「商品 2」の列を見ると、「商品 1」より「商品 2」の値の方が常に大きいので、②で「A.商品 ID > B.商品 ID」や「A.商品 ID < > B.商品 ID」と指定することは不適切であることがわかる。

集計結果

商品 1	商品 2	件数
P003	P004	10
P004	P010	9
P001	P008	7
P004	P007	7
P001	P010	6
P002	P004	6
P005	P008	6
⋮	⋮	⋮

GROUP BY 句は、指定された列が同じ値の行は同一のグループとして扱われる。本問では、「A.商品 ID, B.商品 ID」と指定することで、上の A テーブルで商品 ID が同じ行は同一のグループとして扱われる。同様に B テーブルについても商品 ID が同じ行は同一のグループとして扱われる。

ORDER BY 句は、表の任意の列を降順または昇順に整列することができる。ASC (Ascending) は昇順、DESC (Descending) は降順を表し、省略した場合には ASC が指定されたものとみなされる。本問の ORDER BY 句では、同じ取引で購入された商品の組み合わせ数 (件数) を昇順と降順のどちらで出力するかを指定する必要がある。集計結果の「件数」列は、降順であるため③は DESC が適切である。最も頻繁に購入される商品の組み合わせが多い順に出力されている。

ア ○ : 正しい。上の説明どおり、①、②、③の内容を満たしている。

イ × : ③の「ASC (昇順)」が不適切である。集計結果の件数列は DESC (降順) である。

ウ × : ②の「A.商品 ID < > B.商品 ID」が不適切である。商品 ID が P003 と P004 の組み合わせと、商品 ID が P004 と P003 の組み合わせが別々に数えられてしまう。③の「ASC (昇順)」も不適切である。

エ × : ①と②の指定では、併売分析を行うことができない。

オ × : ①と②の指定では、併売分析を行うことができない。③の「ASC (昇順)」も不適切である。よって、アが正解である。

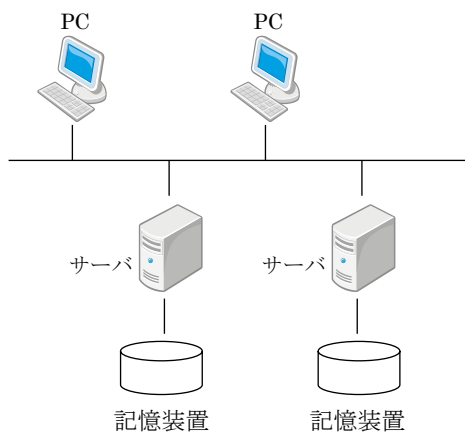
第10問

ストレージ技術に関する問題である。RAID の区分、NAS と SAN と DAS の違い、シンプロビジョニングとシックプロビジョニングの違いが問われているが全てわからなくても消去法で対応できるため、確実に得点したい。

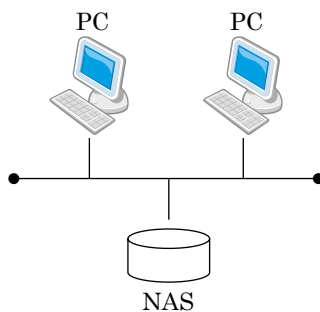
図表 RAID の区分

	高速化	信頼性向上	
	ストライピング	ミラーリング	パリティ
RAID 0	●	—	—
RAID 1	—	●	—
RAID 5	●	—	● (複数ディスクに 1 カ所のパリティ)
RAID 6	●	—	● (複数ディスクに 2 カ所のパリティ)

図表 DAS

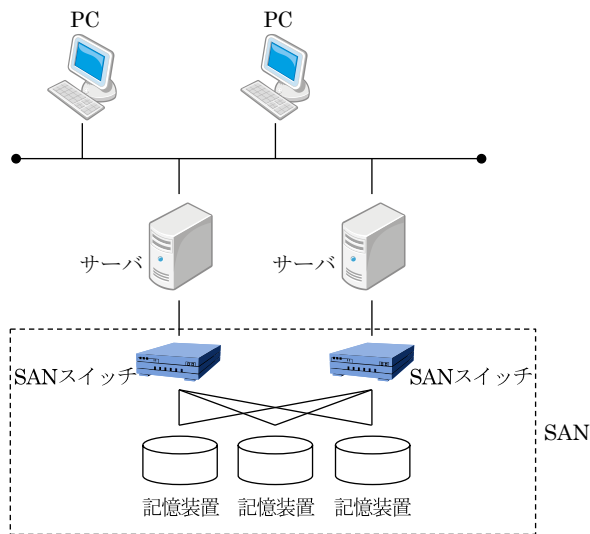


図表 NAS



(ハードディスク／ネットワークインターフェイス／OSなどを一体化)

図表 SAN



用 語		内 容
a	RAID 0	データを複数台のストレージに分散して書き込むストライピングに対応した技術である。複数台のストレージに同時に読み書きすることが可能なため、アクセス性能が向上し、読み書きの高速化が図られる。
b	RAID 1	ストレージを2重化することで、ストレージの障害に備えるミラーリングに対応した技術である。
c	SAN	Storage Area Network の略称である。記憶装置専用のネットワークを構築し、複数のコンピュータと複数の記憶装置（ストレージ）とを高速に接続する集約方式である。
d	NAS	Network Attached Storage の略称である。ネットワークに直接接続して使用するファイルサーバ専用機である。
e	シンプロビジョニング	Thin provisioning が英語表記である。ストレージを仮想化して割り当てる際に、最低限の容量のみ確保し、仮想環境でデータの使用量に応じて自動で拡張する技術である。

よって、イが正解である。

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
RAID 5	データの読み書きの高速化技術であるストライピングと信頼性向上の技術であるパリティを組み合わせる使用するストレージ技術である。
DAS	Direct Attached Storage の略称である。ネットワークを経由せずサーバに直接接続されるストレージである。
シックプロビジョニング	Thick provisioning が英語表記である。ストレージを仮想化して割り当てる際に、必要なストレージ容量を前もって物理的な記憶領域に実際に確保する方式である。

第11問

IP アドレス (IPv4) に関する問題である。サブネットマスクの数値からホストとして使用できるアドレス空間が問われており、対応は難しい。

ネットワークアドレスの「/27」の表記は、ネットワークアドレス部のビット数を表す。IPv4は、32ビットのアドレス体系であるから、ホストアドレス部は、32ビットから27ビットを引いた5ビットであることがわかる。5ビットは、 2^5 であるから、ホストアドレス部のアドレス空間は32個であるが、ネットワークアドレス (5ビットがすべてゼロ) とブロードキャストアドレス (5ビットがすべて1) はホストでは使用しないことが慣例であるため、実際にホストとして使用できるIPアドレスの個数は $32-2=30$ 個である。

よって、エが正解である。

【参考】

ネットワークアドレスは、特定のサブネット (ひとつのネットワークを2つ以上のネットワークに分割すること) を識別するためのものであり、個々のホスト (コンピュータなど) を指すものではない。したがって、ネットワークアドレスをホストとして使用すると、サブネット全体を指してしまうため、コンピュータ通信の際に混乱や問題が生じる可能性があるためホストでは使用しないことが慣例である。

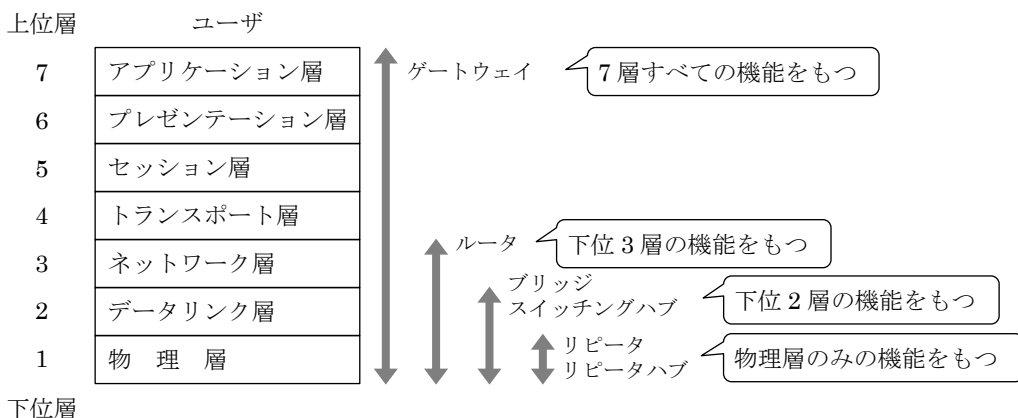
また、ブロードキャストアドレスは、サブネット内のすべてのホストにデータを送信するための特別なアドレスである。ホストとしてブロードキャストアドレスを使用すると、そのアドレス宛てに送信されたデータが、サブネット内のすべてのホストに配信されてしまう可能性がある。これにより、ネットワークの混乱やパフォーマンスの低下を招く可能性がありホストでは使用しないことが慣例である。

ネットワークアドレス : 172.16.16.32 とブロードキャストアドレス : 172.16.16.63 を除く、172.16.16.33~172.16.16.62 までの30個がホストとして使用できるIPアドレスである。

第12問

LAN の接続機器に関する問題である。頻出論点である LAN の接続機器の用途と OSI 基本参照モデルの対応関係が問われており、確実に得点したい。

図表 OSI 基本参照モデルと LAN 間接続機器



用 語		内 容
a	リピータ	LAN の伝送路の長さを伸ばすための機器である。接続ポートを 2 つ保有する機器をリピータ、ハブ形式である機器をリピータハブとよぶ。ケーブル上の電気信号を再生し中継することによって、LAN のケーブルを延長する。OSI 基本参照モデルの物理層に該当する機器である。
b	ブリッジ	LAN 内の端末を接続する機器である。接続ポートを 2 つ保有する機器をブリッジ、ハブ形式である機器をスイッチングハブとよぶ。OSI 基本参照モデルのデータリンク層に該当する機器である。
c	ルータ	LAN と LAN や LAN とインターネットなど、異なるネットワークを接続するための機器である。OSI 基本参照モデルのネットワーク層に該当する機器である。
d	ゲートウェイ	OSI 基本参照モデルの 7 階層すべての機能をもつが、主にトランスポート層以上で使用されるプロトコルが異なるネットワーク同士を接続するための機器である。
e	アクセスポイント	無線 LAN (Wi-Fi) の環境を構築するための機器であり、有線ネットワークと無線ネットワークを相互変換する役割をもつ。

よって、ウが正解である。

第13問

ネットワークシステムの性能に関する問題である。ネットワークシステムの性能を評価するための指標や関連用語が問われており、対応はやや難しい。

用 語		内 容
A	帯域幅	データ通信において、単位時間あたりに転送できるデータの最大容量を指す。一般的には、1 秒あたりのビット数 (bps : bits per second) として表される。
B	輻輳 (ふくそう)	ネットワークにアクセスが集中することを輻輳とよぶ。輻輳が発生すると、パケットの遅延、パケットロス、通信速度の低下などの問題が発生する。
C	スループット	コンピュータシステムによって単位時間あたりに処理できる処理件数やデータ転送速度、通信速度を示すのに使用される。たとえば、通信速度の場合は、1 秒あたりのビット数 (bps) で示される。
D	レイテンシ	ネットワークやシステムにおける通信の遅延時間を指す。レイテンシは通常、ミリ秒 (ms) 単位で表す。
E	ジッタ	データ通信においてパケット伝送の遅延時間に生じる乱れや揺らぎ (不規則性) を指す。ジッタが発生すると、ノイズや音とび、音質・画質の劣化などの原因になる。

よって、ウが正解である。

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
トラフィック	ネットワーク上での実際のデータの移動や通信の量を指す。帯域幅は、ネットワークの最大容量を表し、トラフィックは実際のデータの流れる量を表す。コンピュータネットワーク、ウェブサイト、アプリケーション、サーバなど、さまざまな環境や文脈でトラフィックの概念が使用されている。
ping 値	インターネットの応答速度を示す値で、特定のコマンドラインツールである「ping」を使用して測定されるレイテンシの特定の値である。ping 値は「ms（ミリ秒）」で表示され、その値が小さいほど応答速度が速いことを意味する。

第14問

音声データ量の計算に関する問題である。アナログ音声データを PCM 形式のデジタル音声データに変換した場合のデータ量の計算が問われており、対応はやや難しい。

PCM 方式における音声データのデータ量を求める計算式は次のとおりである。なお、コンピュータの世界では、1 バイト (Byte) = 8 ビット (bit) と定義されているため、量子化ビット数をバイト数に変換する。また、5 分間のデータ量は、秒に変換することに注意する。

データ量 (単位: バイト) = サンプル周波数 (Hz) × 量子化ビット数 (単位: ビット)
× チャンネル数 × 時間 (単位: 秒) ÷ 8 (ビット数をバイト数に変換)

- サンプル周波数 = 44,100Hz
- 量子化ビット数 = 16 ビット
- チャンネル数 = 2 (ステレオ)
- 時間 = 5 分 = 5 × 60 秒

これらの値を公式に代入すると計算式は、

データ量 = $\frac{44,100 \times 16 \times 2}{8} \times (5 \times 60) = 423,360,000 \div 8 = 52,920,000$ バイトとなる。

よって、イが正解である。

第15問

IT トrend用語に関する問題である。「DX」、「Society5.0」、「Web3.0」、「インダストリー4.0」、「第三の波」の概要が問われており、対応はやや難しい。

ア ×：経済産業省が 2018 年に発行した「DX 推進ガイドライン」によると、DX (デジタルトランスフォーメーション) は、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」と定義されている。本肢の「人件費削減を目的として」という部分が、DX の一部の側面のみを捉えており、全体像を表現していない。

イ ○：正しい。Society 5.0 は、サイバー空間 (仮想空間) とフィジカル空間 (現実空間) を高度に融合させたシステムにより実現される。

図表 Society5.0 で実現する社会



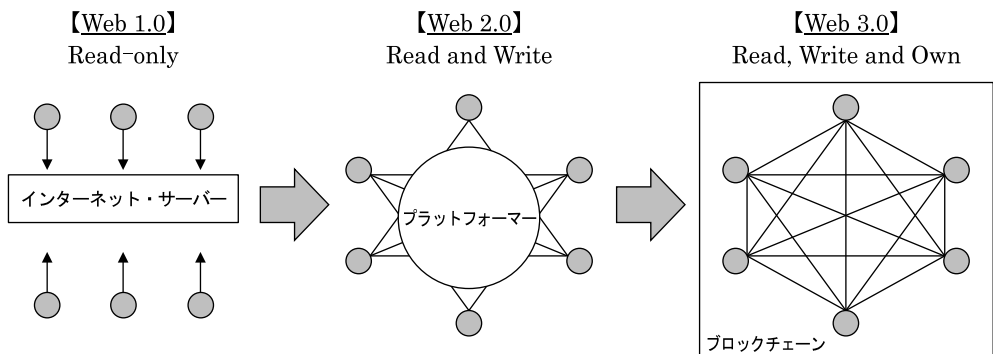
ウ ×：本肢は、Web2.0 の内容である。経済産業省が令和 4 年 5 月に公開した「経済秩序の激動期における経済産業政策の方向性」に記載されている Web1.0 から Web3.0 の内容を紹介する。

【Web 1.0】：インターネット導入初期の段階。従前の手紙や電話といった手段に加えて電子メールがコミュニケーション手段に追加。ただし、一方通行のコミュニケーション。

【Web 2.0】：SNS が生み出され、双方向のコミュニケーションが可能に。他方で巨大なプラットフォームに個人データが集中する仕組み。

【Web 3.0】：ブロックチェーンによる相互認証、データの唯一性・真正性、改ざんに対する堅牢性に支えられて、個人がデータを所有・管理し、中央集権不在で個人同士が自由につながり交流・取引する世界。

図表 Web 社会を 3 つの段階に分けて捉える考え方



出所：令和 4 年 5 月発行経済産業省「経済秩序の激動期における経済産業政策の方向性」

エ ×：本肢の「AI を活用して人間の頭脳をロボットの頭脳に代替させる」という部分は、インダストリー4.0 の目的や意図に合致していない。インダストリー4.0 は、ドイツ政府が提唱した概念であり、製造業におけるデジタル化と自動化を推進している。また、経済産業省が発行した「平成

30 年版情報通信白書」によると、インダストリー4.0 は、「人間、機械、その他の企業資源が互いに通信することで、各製品がいつ製造されたか、そしてどこに納品されるべきかといった情報を共有し、製造プロセスをより円滑なものにすること、さらに既存のバリューチェーンの変革や新たなビジネスモデルの構築をもたらすことを目的としている」と定義されている。

オ ×：アルビン・トフラーが提唱した「第三の波」は、情報革命、ポスト工業社会の形成という概念であり、シンギュラリティという人工知能が人間の知能を超越するという未来の一点を指した概念ではない。

よって、イが正解である。

第16問

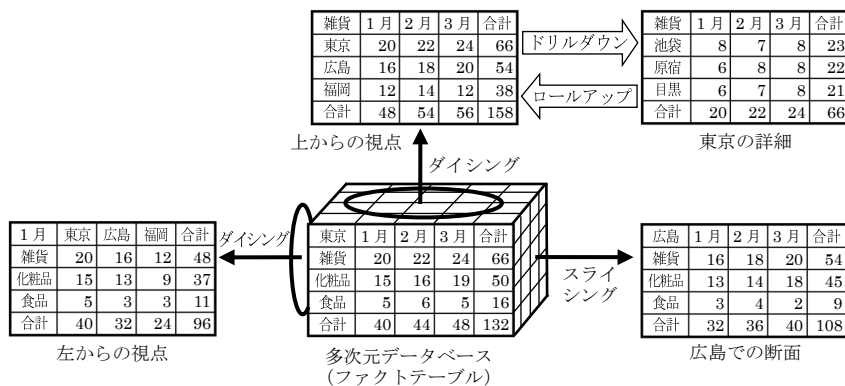
OLAP に関する問題である。OLAP 分析を行うための実装方法と操作方法について問われているが、正答の選択肢は本試験（令和元年度第 16 問）で問われたことがあるため、確実に得点したい。

OLAP（Online Analytical Processing）は、蓄積されたデータの分析をスライシング、ダイシング、ドリルダウンなどのインタラクティブな操作によって多次元分析を行い、意思決定に利用できるように素早くレスポンスを返す手法および分析ツールである。OLAP には 3 つ（ROLAP：Relational OLAP、MOLAP：Multidimensional OLAP、HOLAP：Hybrid OLAP）の実装方法があり、その特徴は次のとおりである。

図表 OLAP の実装方法と特徴

項目	HOLAP	MOLAP	ROLAP
データストレージ	リレーショナルデータベースと多次元データベースの両方	多次元データベース	リレーショナルデータベース
レスポンス	中程度	速い	遅い
最新情報の参照（リアルタイム性）	中程度	劣る	優れている

図表 OLAP の多次元分析のイメージ



ア ×：HOLAP は、OLAP の実装方法のひとつで、リレーショナルデータベース（RDBMS）と多次元データベースの両方を使用する。MOLAP と ROLAP の特徴を組み合わせた方式である。リレーショナルデータベースは詳細データの格納に使用され、多次元データベースにはリレーショナルデータベースに格納されたデータから求めた集計値を格納する。一方、Hadoop は、大量のデータを複数のコンピュータ上で処理するためのオープンソースのミドルウェアである。HOLAP と Hadoop は異なる領域の技術である。

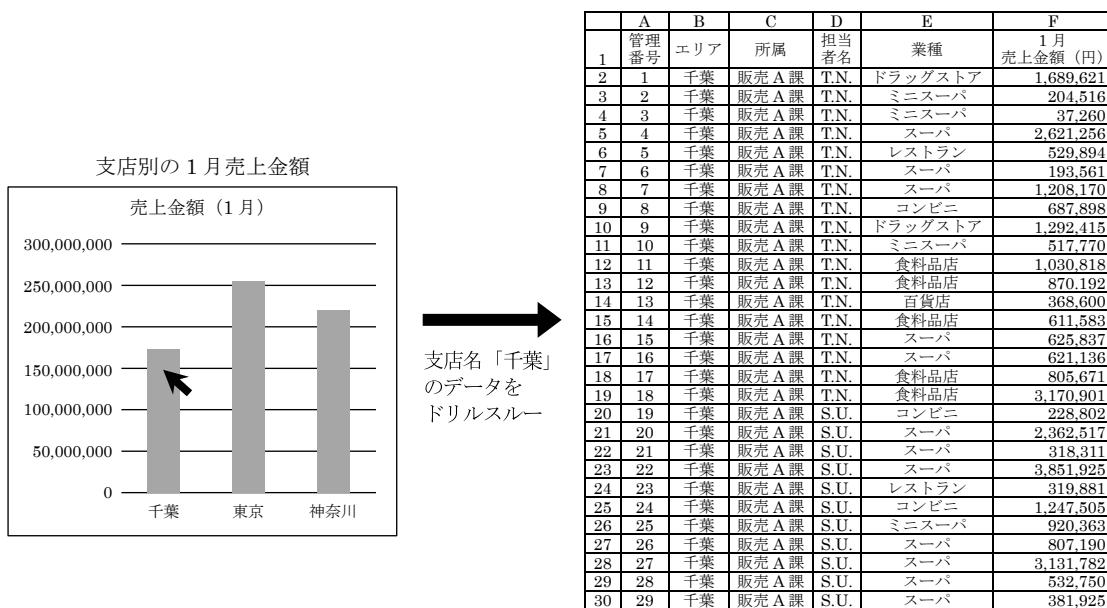
イ ×：MOLAP は、多次元データを格納するのに多次元データベースを用いる。多次元データベースはデータをキューブ形式で保存し、多次元のクエリ処理を高速化する構造をもつ。

ウ ×：ROLAP は、リレーショナルデータベースを使用してオンライン分析処理（OLAP）を行う方式である。本肢の「多数のトランザクションをリアルタイムに実行するもの」という表現は、ROLAP 固有の特性ではなく、OLAP 全体の特性である。

エ ○：正しい。ファクトテーブルについて、縦軸と横軸を自由に指定することで、サイコロを転がすように、視点を切り替える操作である。

オ ×：データ集計レベルを変更して異なる階層の集計値を参照することは、「ドリルダウン」や「ドリルアップ」とよばれる操作である。ドリルダウンは、参照するデータを深掘する操作を意味し、ドリルアップは反対に集約化したデータを見る操作を意味する。OLAP におけるドリルスルーという操作は、集計データから関連付けられた別のレポート（詳細ページなど）へのリンクやナビゲーションを指す。ユーザがある特定の集計値に興味を持ち、その値がどのように計算されたのか、どの詳細データから構成されているのかを見たいと思ったときに、その詳細データへ直接リンク（アクセス）できる機能である。ドリルダウンとドリルスルーの大きな違いは、ドリルダウンはグラフ内での深掘りであるが、ドリルスルーはページ間を移動し深掘りできる点である。

図表 ドリルスルーのイメージ



支店名「千葉」の明細データが表示される

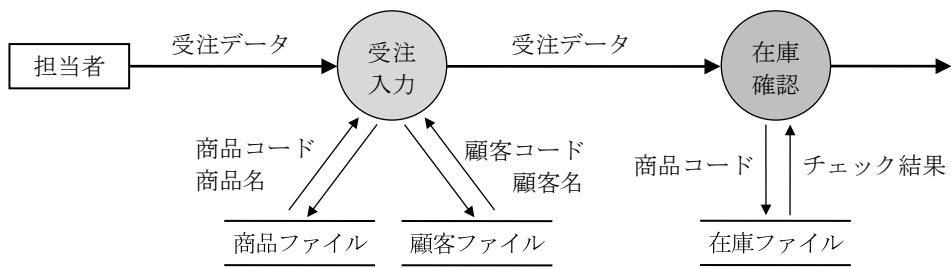
よって、エが正解である。

第17問

モデリング技法に関する問題である。頻出論点である DFD、E-R 図、UML などの代表的なモデリング技法について問われており、確実に得点したい。

- a ○：正しい。DFD は、システムのもつ機能(処理)とデータの流れを示す図式化技法である。DFD を用いることにより、データの流れを視覚的に把握することができる。

図表 DFD の例

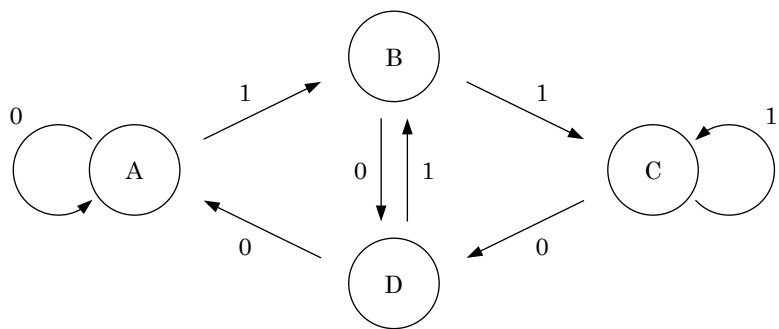


各記号の意味

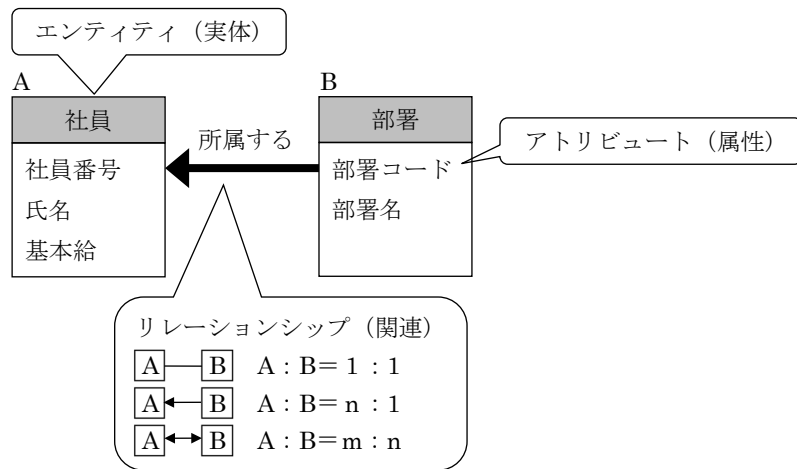
記 号	名 称	意 味
	データの発生源（源泉） データの行き先（吸収）	データの発生源、受取先
	データの処理（プロセス）	データの加工や変換を表す
	データフロー	データの流れを表す
	データストア	ファイル（データの保管）やデータベース（データの蓄積）を表す

- b ×：本肢は、状態遷移図の内容である。状態遷移図は、発生した事象に応じてシステムの状態がどのように遷移するのかを表現する図式化技法である。状態を表す円と状態の遷移を表す矢印で構成され、外部設計工程における画面設計や内部設計工程におけるプログラム設計の際などに用いられる。E-R 図は、システム化対象となるデータをエンティティ（実体）とリレーションシップ（関連）に分けて表現する図式化技法である。

図表 状態遷移図の例

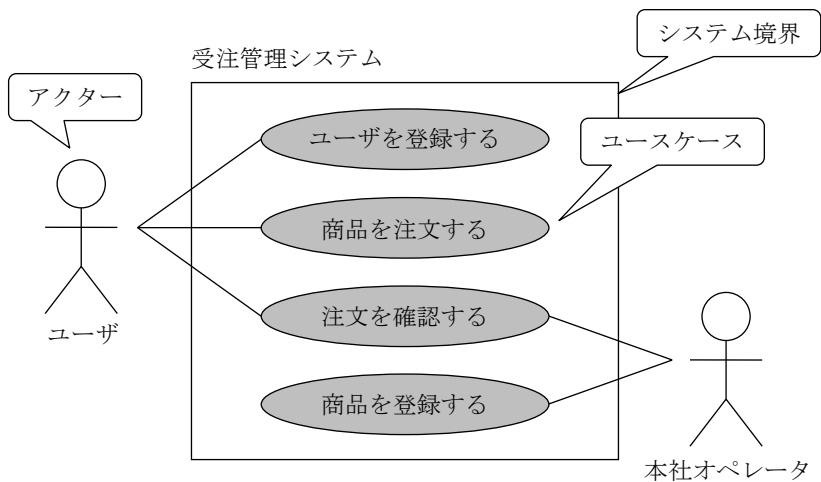


図表 E-R 図の例

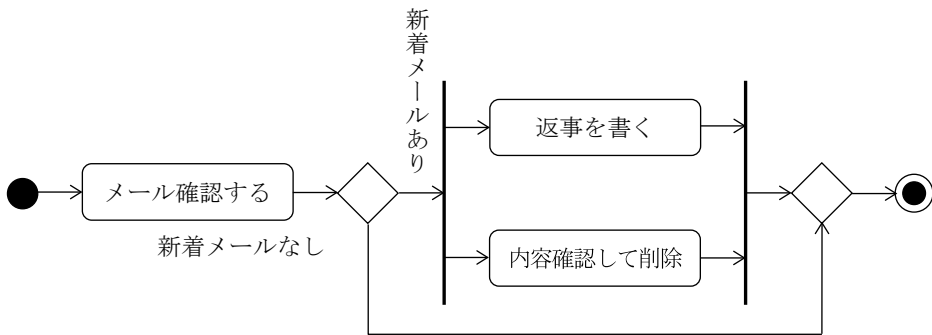


- c × : 本肢は、ユースケース図の内容である。ユースケース図は、対象となるシステムとその利用者とのやり取りを表現するダイアグラムである。システムの機能を意味するユースケース、システムの外部に存在してユースケースを起動しシステムから情報を受け取るアクター、システム内部とシステム外部の境界を示すシステム境界などから構成される。アクティビティ図は、「オブジェクトがどのような処理をするか」といった活動の流れや業務の手順を表現するダイアグラムである。いわば UML のフローチャートであり、エンドユーザにも理解しやすいという特長がある。

図表 ユースケース図の例

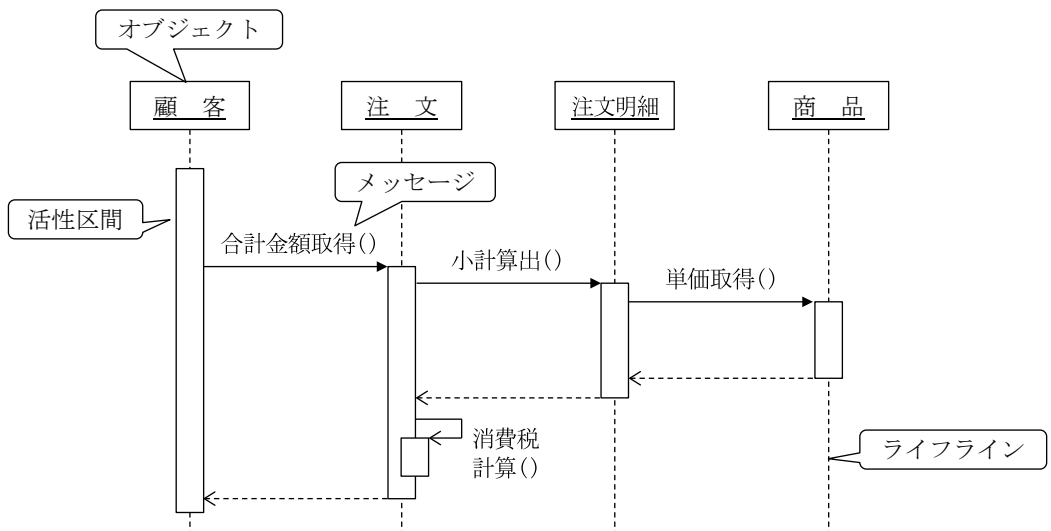


図表 アクティビティ図の例



- d ○：正しい。シーケンス図は、オブジェクト間のメッセージの流れを時系列に表現するダイアグラムである。サービスを要求するオブジェクトからサービスを提供するオブジェクトに向けて矢線を引くことにより、メッセージを時系列に記述できる。

図表 シーケンス図の例



- e ×：本肢は、アクティビティ図の内容である。アクティビティ図とユースケース図の説明は、選択肢cの解説を参照。
よって、aとdの組み合わせが正しく、イが正解である。

第18問

エラー埋め込み法（バグ埋め込み法）に関する問題である。エラー埋め込み法による潜在エラー数の計算が問われており、対応はやや難しい。

エラー埋め込み法を用いた潜在エラー数の推定は、次の手順で求める。

1. 意図的にエラーを埋め込む。
2. そのことを知らない検査担当者に検査させる。
3. 検査担当者が発見したエラーのうち、意図的に埋め込んだエラーが何件発見されたかを確認する。

4. 意図的に埋め込んだエラーが全て発見される確率を計算し、その確率を用いて検査開始前の潜在エラー数を推定する。

問題文で与えられた次の数値を用いて計算する。

- 意図的に埋め込んだエラーの件数：100 件
- 検査担当者が発見したエラーの件数：50 件
- 意図的に埋め込まれたエラーのうち発見された件数：40 件

検査担当者がエラーを発見する確率は、

$$\text{発見確率} = \frac{\text{意図的に埋め込んだエラーのうち発見された件数}}{\text{意図的に埋め込まれたエラーの総数}} = \frac{40}{100} = 0.4$$

この発見確率を用いて、検査開始前の潜在エラーを推定すると、

$$\begin{aligned} & \text{潜在エラーの件数} \\ &= \frac{(\text{検査担当者が発見したエラーの件数}) - (\text{意図的に埋め込んだエラーのうち発見された件数})}{\text{発見確率}} \\ &= \frac{50 - 40}{0.4} = \underline{25} \end{aligned}$$

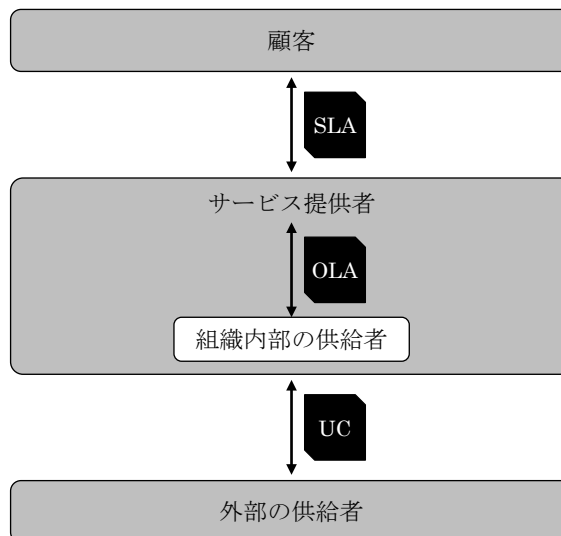
よって、エが正解である。

第19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おいて取り交わされる合意書や契約書の種類が問われており、対応は難しい。

IT サービスマネジメントで取り交わされる、SLA（Service Level Agreement）、OLA（Operational Level Agreement）、UC（Underpinning Contract）の契約の当事者は次のとおりである。

図表 SLA・OLA・UC の契約の当事者



用 語		内 容
①	UC	Underpinning Contract（基盤契約）の略称である。サービス提供者と外部の供給者との間で結ばれる契約で、サービスの品質とパフォーマンスを保証するために必要なサポートなどが含まれる。
②	OLA	Operational Level Agreement（運用レベル契約）の略称である。サービス提供者の組織内グループ間での契約で、サービスの品質と効率をサポートするために設定される。特定のサービスを提供するために各部門がどのように連携するかを定義し、内部の調整と効率的なサービス提供を促進する。
③	SLA	Service Level Agreement（サービスレベル契約）の略称である。サービス提供者と顧客間でサービス内容およびサービス目標値について結ばれる合意書である。サービスの品質（可用性、信頼性、性能など）を明確にし、これらの指標が合意された範囲内であることを保証する。

よって、オが正解である。

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
NDA		Non-Disclosure Agreement（秘密保持契約）の略称である。特定のプロジェクトや商談において、ある当事者から別の当事者へ機密情報を開示する際に使用される契約である。この契約によって、受信者は開示された情報を第三者に漏らさない、特定の目的外で使用しないなど、一定の条件下で情報を取り扱うことを契約する。

第20問

EVMS に関する問題である。プロジェクト管理手法のひとつである 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）の計算式が問われており、確実に得点したい。

ア ×：CPI は、ある時点での作業の成果物を金銭換算した EV（作業実績値）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られる。

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

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

イ ×：本肢は、AC（コストの実績値）の内容である。EV（Earned Value：作業実績値）は、報告時点での作業の成果物を金銭換算した金額である。

ウ ○：正しい。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、計画より前倒しで進捗している
- ・ 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

エ × : 本肢は、ファストトラッキング (Fast Tracking) の内容である。クラッシング (Crashing) は、プロジェクト管理において、プロジェクトのスケジュールを短縮するための手法である。たとえば、プロジェクトの重要なフェーズ (クリティカルパスなど) が遅れている場合、追加の人員を割り当てたり、追加の時間を投入したりしてそのフェーズを早めることである。

オ × : 本肢は、クラッシング の内容である。ファストトラッキングは、プロジェクト管理において、プロジェクトのスケジュールを短縮するための手法である。たとえば、設計と開発のフェーズがあるプロジェクトでは、通常は設計が完了してから開発に移る必要があるが、ファストトラッキングでは、設計の一部が完了した時点で開発を始めることで、プロジェクトの作業期間を短縮することである。

よって、ウが正解である。

第21問

モバイル端末の管理手法に関する問題である。端末管理における、セキュリティ対策や効率的な管理手法についての用語が問われており、確実に得点したい。

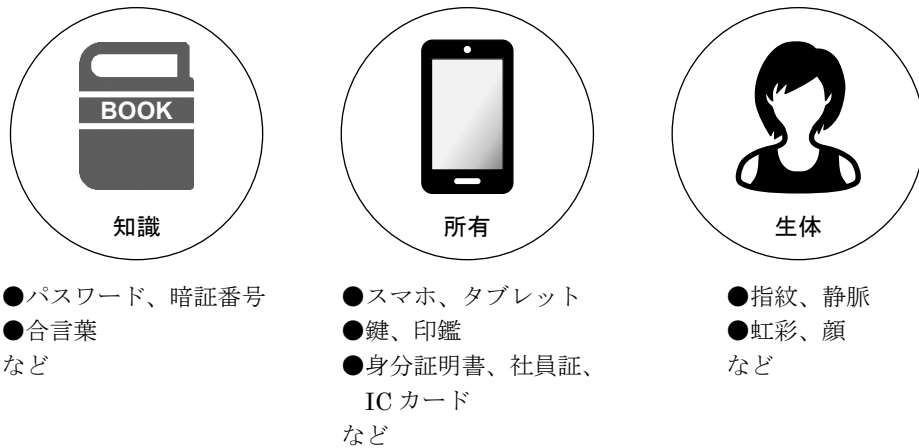
ア × : BYOD は、企業などにおいて従業員が私物の情報端末などを利用して業務を行うことである。BYOD は、組織の公式的な許可を得ていることが前提である。私用のスマートフォンから企業内のシステムにアクセスし、必要な情報を閲覧することなどがあげられる。

イ × : 本肢は、BYOD の内容である。COPE は、企業が業務用に用意した端末 (パソコン、スマートフォン、タブレットなど) を従業員が個人的に使用することを許可することである。BYOD と対極の概念である。

ウ ○ : 正しい。モバイル端末でのコンテンツの管理、配信、セキュリティを提供する技術である。企業が社員に対してモバイル端末で業務を行わせる場合、データの整合性やセキュリティが重要な問題となる。MCM は、これらの課題を解決するための技術である。

エ × : MFA (二要素認証) は、認証の三要素である「知識要素」「所有要素」「生体要素」の中から、異なる 2 つの要素を組み合わせで行う認証である。本肢の「社員が所有する複数のモバイル端末によって認証を行う」という部分は、MFA の「所有要素」に当てはまる場合があるが、MFA の異なる 2 つの要素を組み合わせるという内容とは異なるため説明として不適切である。

図表 認証のための3つの要素



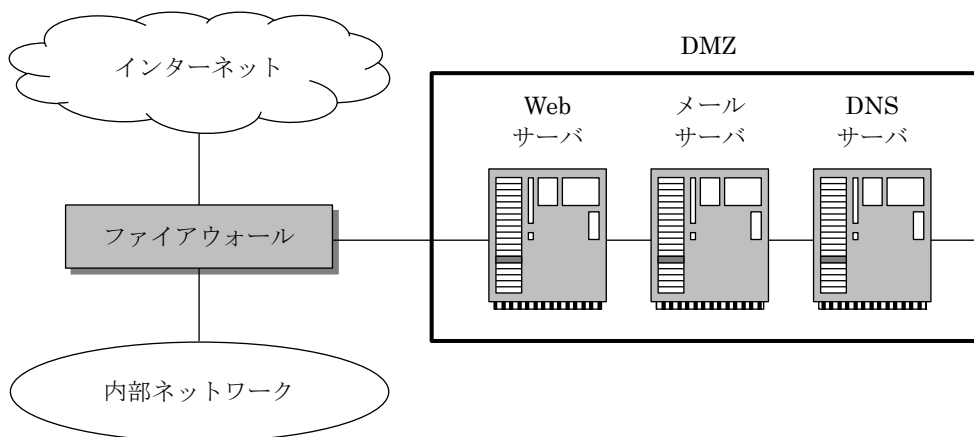
オ × : 本肢は、DaaS (Desktop as a Service)に関連する内容である。SSO (シングルサインオン) は、ユーザの利便性を図るため、ユーザが一度認証されれば、利用する権限をもつサーバやアプリケーションでの認証が不要となる仕組みである。ネットワーク端末の起動に1回、サーバへの接続に1回などと、何度もユーザ ID・パスワードを入力しなければならない手間を省略し、最初の1回の認証だけですべてのユーザ認証を自動的に受けられるように処理するものである。よって、ウが正解である。

第22問

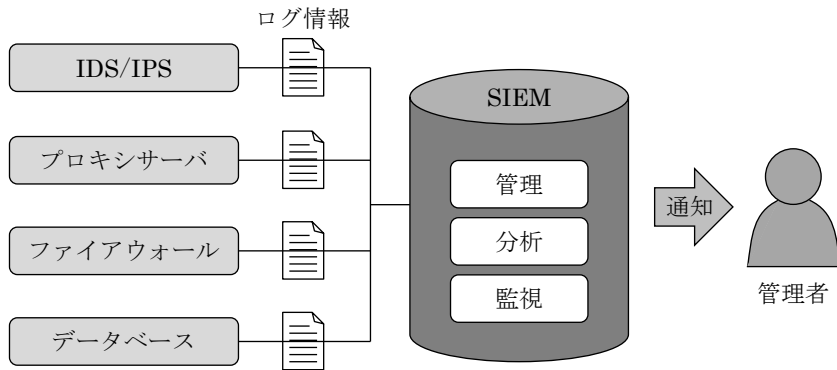
ネットワークのセキュリティ対策に関する問題である。ネットワークのセキュリティ対策に関する頻出論点が問われており、確実に得点したい。

用 語		内 容
a	IDS	Intrusion Detection System の略称である。不正アクセスを監視する侵入検知システムである。不正アクセスに関するデータベース（シグネチャデータベースという）をもち、事前に設定した不正アクセス検出ルールに基づく事象を検知する。
b	IPS	Intrusion Prevention System の略称である。侵入防止システムを指す。ネットワークセグメントを流れるデータやサーバへのアクセスをモニタリングおよびログを記録し、侵入攻撃を検知した場合にはそのアクセスをブロックする仕組みをもつ。侵入攻撃を検知した後、システム管理者に通知するだけの IDS（侵入検知システム）と異なり、その対策を自動化している点が特徴である。
c	WAF	Web Application Firewall の略称である。 Web アプリケーションに対するさまざまな攻撃から保護するための特殊なファイアウォールである。 WAF は、 HTTP や HTTPS トラフィックを監視し、不正なリクエストや不正な応答を識別するルールに基づいて動作する。不正なトラフィックを検出すると、そのリクエストをブロックしたり、アラートを発動させる。
d	DMZ	インターネットなどの信頼性の低い外部ネットワークと、社内ネットワークの間に置かれる区域のことである。社内ネットワークをインターネットに接続する際に、 Web サーバやメールサーバなどインターネットに公開しなければならないサーバは、 DMZ に設置するのが望ましい。
e	SIEM	Security Information and Event Management の略称である。ファイアウォール、IDS、IPS、プロキシサーバ、データベースなどから生成されるデータやログを一元管理し、相関分析などによってネットワークの監視を強化し、サイバー攻撃やマルウェアの感染などのインシデントを自動的に発見するための仕組みである。

図表 DMZ



図表 SIEM



よって、イが正解である。

第23問

リスクの定義に関する問題である。JIS Q 27000：2019（情報セキュリティマネジメントシステム—用語）における「リスクレベル」、「リスク分析」、「リスク基準」、「リスク評価」、「リスク特定」の定義が問われている。選択肢を比較検討すれば消去法で定義を選定できるため、確実に得点したい。

同文書に記載されている各用語の定義と注記を次に記載する。

用 語		内 容
A	レベル	「リスク」とは、目的に対する不確かさの影響である。リスクレベルは、結果とその起こりやすさの組み合わせとして表現されるリスクの大きさのことである。「起こりやすさ」とは、何かが起こる可能性のことである。
B	分析	リスク分析は、リスクの特質を理解し、リスクレベルを決定するプロセスである。（注記 1）リスク分析は、リスク評価及びリスク対応に関する意思決定の基礎を提供する。（注記 2）リスク分析は、リスクの算定を含む。
C	基準	リスク基準は、リスクの重大性を評価するための目安とする条件のことである。（注記 1）リスク基準は、組織の目的、外部状況及び内部状況に基づいたものである。（注記 2）リスク基準は、規格、法律、方針及びその他の要求事項から導き出されることがある。
D	評価	リスク評価は、リスク及び／またはその大きさが受容可能かまたは許容可能かを決定するために、リスク分析の結果をリスク基準と比較するプロセスのことである。（注記）リスク評価は、リスク対応に関する意志決定を手助けする。
E	特定	リスク特定は、リスクを発見、認識及び記述するプロセスである。（注記 1）リスク特定には、リスク源、事象、それらの原因及び起こり得る結果の特定が含まれる。（注記 2）リスク特定には、過去のデータ、理論的分析、情報に基づいた意見、専門家の意見及びステークホルダーのニーズを含むことがある。

よって、オが正解である。

第24問

二値分類問題の評価指標に関する問題である。機械学習を用いて構築した分類モデルの分類精度を評価するための評価指標が問われている。問題文の①から③の条件を正確に読解すれば正答の選択肢が選べるため、確実に得点したい。

データのカテゴリをどの程度当てはめられるかを定量化する指標として、「正解率 (accuracy)」「適合率 (precision)」「再現率 (recall)」などがある。これらは、混同行列 (confusion matrix) から計算する。混同行列は、分類問題におけるモデルの性能を評価するための具体的な表形式の表示方法である。特に、二項分類や多クラス分類の結果を視覚的に理解するのに便利である。

混同行列には、以下の主要な要素が含まれる。

- 真陽性 (TP : True Positive) : 実際に陽性であるものを、モデルが陽性と予測した件数。
- 真陰性 (TN : True Negative) : 実際に陰性であるものを、モデルが陰性と予測した件数。
- 偽陽性 (FP : False Positive) : 実際には陰性であるものを、モデルが陽性と誤って予測した件数。
- 偽陰性 (FN : False Negative) : 実際には陽性であるものを、モデルが陰性と誤って予測した件数。

図表 混同行列

		予測	
		陽性	陰性
実際	陽性	TP (真陽性の件数)	FN (偽陰性の件数)
	陰性	FP (偽陽性の件数)	TN (真陰性の件数)

この混同行列を使用して、次の重要な性能指標を計算する。

- ① 正解率 (全体の件数のうち、陽性と陰性を正しく予測した割合) : $\frac{TP+TN}{TP+FP+FN+TN}$
- ② 適合率 (陽性と予測した件数のうち、実際も陽性である割合) : $\frac{TP}{TP+FP}$
- ③ 再現率 (実際に陽性である件数のうち、陽性と予測されたものの割合) : $\frac{TP}{TP+FN}$

よって、ウが正解である。

第25問

インターネット上での情報流通に関する問題である。インターネットにおける人間心理や社会現象に関する IT トренд用語が問われている。IT 系のニュース番組やネットニュースで話題にあがる用語が含まれているため、確実に得点したい。

用 語		内 容
A	集団極性化	人間は集団になると個人でいるときよりも極端な方向に走りやすくなるという心理傾向である。たとえば、ある意見に対して最初から同意している人々が集まり議論すると、その意見に対する共通の立場が強化され、より極端な結論に至ることが一般的である。この現象は、社会的影響の力や個人の意見が正当化される感覚に起因するとされている。集団極性化は、政治的な議論やオンラインのコミュニティなど、多岐にわたる状況で観察されている。
B	サイバースケード	同じ考えの人々がインターネット上で結びつき、異なる意見を排除し、閉鎖的で過激なコミュニティをつくる現象を指す。特に、SNS などのプラットフォーム上で、ひとりのユーザが情報を共有すると、そのフォロワーや友人がさらに共有し、短時間で大量の人々に情報が広まることもある。正確な情報だけでなく、誤情報やデマも同様に拡散するため、時には社会的な混乱を引き起こすことがある。サイバースケードの背後には、人々の共感や興味、グループ内での圧力などが影響しているといわれている。この現象は、マーケティングや政治的キャンペーンなど、さまざまな分野で戦略として利用されている。
C	エコーチェンバー	特定の意見や信念を共有する人々が互いに情報を交換し、異なる意見がほとんど存在しない閉じられたコミュニティを指す。この現象は、特に SNS やオンラインフォーラムで顕著で、同じ考えをもつ人々が集まり、自分たちの信念を強化し合う。エコーチェンバーの中では、異なる意見や視点が排除されるため、参加者は自分たちの考えが一般的で正しいと誤認するリスクがある。この結果、対立する意見に対する理解が欠如し、社会的な分断を深化させる原因となることが指摘されている。
D	フィルターバブル	消費者が興味のある情報にだけ接し、それ以上の情報に触れなくなっている状態のことである。フィルターバブルは、カスタマイズされた体験を提供する一方で、社会的な分断や偏見の増加を引き起こす可能性がある。異なる意見に触れる機会が少なくなること、対話や共感の欠如が生じ、個人の考えが固定化する恐れがあるため、この現象は多くの議論をよび起こしている。

よって、A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
ハロー効果	ある特定の特質や能力が優れていると感じると、他の無関係な特質や能力に対しても肯定的な評価をしてしまう心理的な現象である。たとえば、ある人の外見が魅力的であると感じると、その人の知性や性格に対しても肯定的に評価してしまうことがある。
バックファイア効果	人々が自分の信念に反する証拠を提示されたとき、信念を強化してしまう心理的な現象を指す。誤った信念を訂正しようとする試みが、逆にその信念を固執させる効果を生むことがある。この効果は、特に政治的な信念や深く根ざした価値観に関連する問題で顕著に見られる。人々は自分のアイデンティティや所属するグループと一致する情報に対して肯定的で、反対の情報に対しては防御的になる傾向がある。
ナッジ	「nudge」は英語で「軽くひじ先でつつく、背中を押す」ことを意味する。人々の意思決定や行動を微細に誘導する手法で、強制や禁止ではなく、選択肢の提示の仕方などを工夫することで、特定の方向へ誘導することである。たとえば、健康的な食べ物を目立つ場所に配置することで、健康的な食生活を促すなどの利用がある。ナッジ理論は、経済学、心理学、行動科学などが組み合わさっており、人々が理性的ではなく、感情や習慣に基づいて行動することを前提としている。このため、人々の行動を予測し、望ましい方向へと誘導することが可能であるといわれている。
エゴサーチ	自分自身の名前やニックネーム、関連するキーワードなどをインターネット上の検索エンジンで検索する行為を指す。この行為は、自分についての情報がオンライン上でどのように言及されているのか、または自分に関連する情報がどれだけ拡散しているのかを確認する目的で行われることが一般的である。企業やブランドにおいても、自社の商品やサービス、企業名などを検索し、顧客の評判や市場の反応を調べることもエゴサーチに含まれる。このような情報は、マーケティング戦略の策定や製品改善の参考として活用されている。

問題		解答	配点	問題		解答	配点	問題		解答	配点
第 1 問		オ	3	第14問		オ	2	第23問	(設問 1)	エ	3
第 2 問		イ	3	第15問		ア	2		(設問 2)	エ	2
第 3 問		ア	3	第16問		イ	2	第24問	(設問 1)	ウ	2
第 4 問		ウ	3	第17問		ア	2		(設問 2)	イ	3
第 5 問		ア	2	第18問	(設問 1)	イ	3	第25問	(設問 1)	イ	2
第 6 問		ア	3		(設問 2)	ア	2		(設問 2)	イ	2
第 7 問		オ	3	第19問	(設問 1)	ウ	3	第26問	(設問 1)	ア	3
第 8 問		オ	2		(設問 2)	ウ	2		(設問 2)	ウ	2
第 9 問		エ	2		(設問 3)	エ	2	第27問	(設問 1)	エ	3
第10問	(設問 1)	ア	2	第20問	(設問 1)	イ	3		(設問 2)	ウ	2
	(設問 2)	ア	2		(設問 2)	ア	2	第28問	(設問 1)	エ	3
第11問		ウ	2	第21問	(設問 1)	エ	3		(設問 2)	イ	2
第12問	(設問 1)	エ	3		(設問 2)	イ	2				
	(設問 2)	オ	2	第22問	(設問 1)	ウ	2				
第13問		イ	2		(設問 2)	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5年8月7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 5 年度の中小企業経営・中小企業政策は、14 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、13 年連続で、当年版中小企業白書（令和 5 年度でいえば 2023 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、その他（ものづくり白書等）からの出題が 4 問で、小規模企業白書からの出題はなかった。中小企業白書からの出題は、大半が経済センサス、法人企業統計調査年報（季報）、企業活動基本調査等の 2 次データの出題で、1 次データ（中小企業庁委託のアンケート調査等）の出題はなく、おおむね、例年と同様の出題傾向であった。

一方、中小企業政策は、中小企業等経営強化法の出題はなかったものの、中小企業基本法や中小企業に適用される税制など、頻出論点の出題が中心で、こちらも、例年と同様の出題傾向であった。

中小企業経営・中小企業政策ともに難易度はそれほど高くなく、TAC データリサーチの速報値によれば、平均点は 60 点を超えている。

【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

2022 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 2022 年版を指す）p.Ⅲ-22、付属統計資料 4 表「産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011 年、2013 年、2015 年）」(1)企業ベース（会社及び個人の売上高）からの出題である。

4 表から 2015 年の建設業、小売業、製造業の小規模企業の売上高を抜き出すと下表になる。

	2015 年 小規模企業の売上高（単位：億円）
建設業	360,908
製造業	242,408
小売業	140,078

（2022 年版 中小企業白書 p.Ⅲ-22）

小規模企業の売上高は多い順に建設業－製造業－小売業となる。選択肢のうち適切な文章は「製造業の売上高は、小売業よりも多く、建設業よりも少ない。」のみである。

よって、オが正解である。

第2問

白書 p.Ⅲ-10、付属統計資料 1 表「産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009 年、2012 年、2014 年、2016 年）」(1)企業数（会社数＋個人事業者数）からの出題である。1 表から 2016 年の建設業、製造業、小売業の企業数を抜き出すと下表になる。下表の構成比は産業別の全企業数に占める割合を示す。

	中小企業			
			うち小規模企業	
	企業数	構成比（％）	企業数	構成比（％）
建設業	430,727	99.9	410,820	95.3
製造業	380,517	99.5	327,617	85.7
小売業	623,072	99.6	512,660	81.9

（2022 年版 中小企業白書 p.Ⅲ-10）

ア ×：建設業の小規模企業数割合は 95.3%であり、小売業（81.9%）、製造業（85.7%）を上回っている。

イ ○：正しい。建設業の中小企業数は 430,727 であり、製造業の 380,517 を上回り、小売業の 623,072 を下回っている。

ウ ×：小売業の小規模企業数割合は 81.9%であり、製造業（85.7%）、建設業（95.3%）を下回っている。

エ ×：製造業の中小企業数は 380,517 であり、小売業（623,072）、建設業（430,727）を下回っている。

よって、イが正解である。

第3問

白書 p.Ⅲ-50、付属統計資料 15 表「中小企業（法人企業）の経営指標（2020 年度）」からの出題である。15 表から問われている項目について抜き出すと下表になる。

	売上高経常利益率	自己資本比率
全業種	3.25%	39.21%
製造業	3.85%	46.04%
小売業	1.90%	31.43%
宿泊業・飲食サービス業	▲4.16%	13.98%

（2022 年版 中小企業白書 p.Ⅲ-50）

ア ○：正しい。小売業の売上高経常利益率 1.90%、自己資本比率 31.43%は、全業種平均の売上高経常利益率 3.25%、自己資本比率 39.21%を下回っている。

イ ×：選択肢アの解説参照。

ウ ×：宿泊業・飲食サービス業の売上高経常利益率▲4.16%、自己資本比率 13.98%は、全業種平均の売上高経常利益率 3.25%、自己資本比率 39.21%を下回っている。宿泊業・飲食サービス業の売上高経常利益率はマイナスである。

エ ×：製造業の売上高経常利益率 3.85%、自己資本比率 46.04%は、全業種平均の売上高経常利益率 3.25%、自己資本比率 39.21%を上回っている。

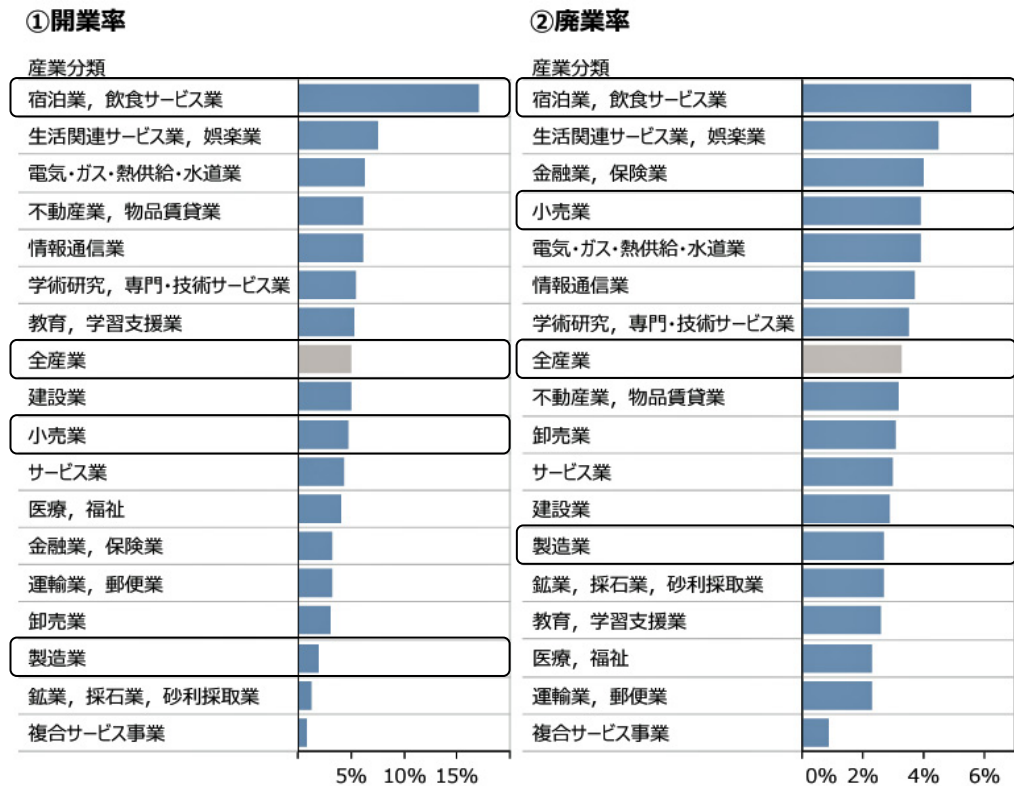
オ ×：選択肢エの解説参照。

よって、アが正解である。

第4問

白書 p. I-31、第 1-1-37 図「業種別の開廃業率」からの出題である。

第 1-1-37 図 業種別の開廃業率



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）。

(2022年版 中小企業白書 p. I-31)

ア ×：小売業の開業率 4.8%は、全産業平均の 5.1%を下回っていることは正しいが、廃業率 3.9%は、全産業平均の 3.3%を上回っている。

イ ×：選択肢アの解説で述べたとおり、小売業の開業率は全産業平均を下回り、廃業率は全産業平均を上回っている。

ウ ○：正しい。宿泊業・飲食サービス業は、開業率 17.0%、廃業率 5.6%であり、それぞれ全産業平均の開業率 5.1%、廃業率 3.3%を上回っている。

エ ×：選択肢ウの解説参照。

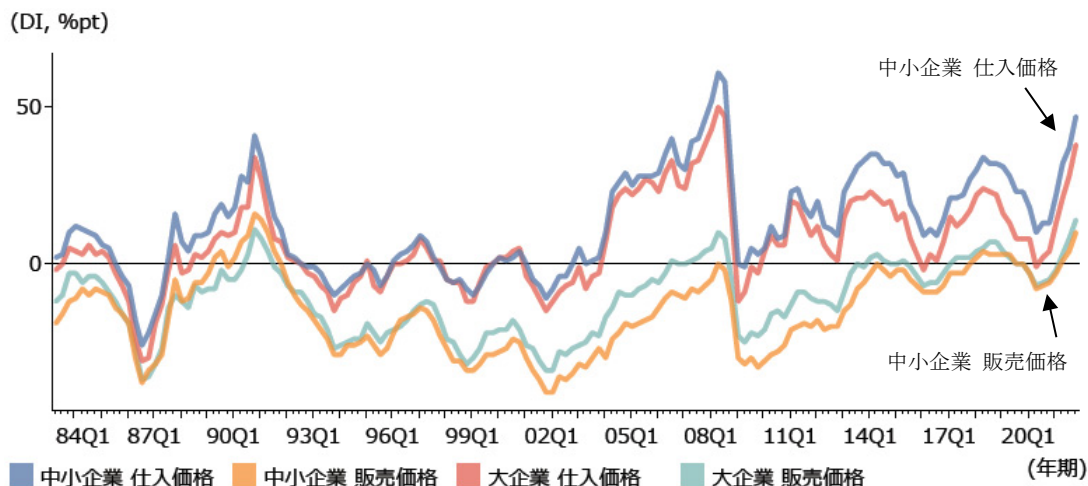
オ ×：製造業は、開業率 1.9%、廃業率 2.7%であり、それぞれ全産業平均の開業率 5.1%、廃業率 3.3%を下回っている。

よって、ウが正解である。

第5問

白書 p. I -54、第 1-1-58 図「企業規模別に見た、仕入価格 DI・販売価格 DI の推移」からの出題である。

第 1-1-58 図 企業規模別に見た、仕入価格 DI・販売価格 DI の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) 1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2.仕入価格DIは、回答企業の主要原材料購入価格又は主要商品の仕入価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。

3.販売価格DIは、回答企業の主要製品・サービスの販売価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。

(2022年版 中小企業白書 p. I -54)

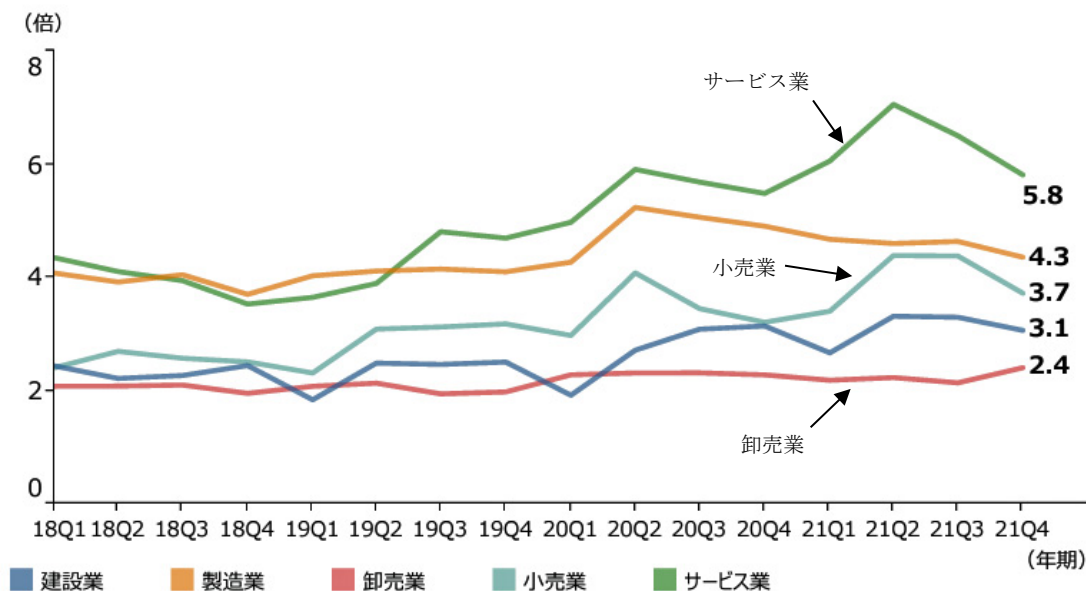
中小企業の仕入価格 DI は、2020 年第 2 四半期の 10.0 から 2021 年第 4 四半期の 47.0 に上昇している。中小企業の販売価格 DI も 2020 年第 2 四半期の▲8.0 から 2021 年第 4 四半期の 10.0 に上昇しているが、上昇幅は仕入価格 DI が販売価格 DI を上回っている。

よって、アが正解である。

第 6 問

白書 p. I-24、第 1-1-27 図「業種別に見た、借入金月商倍率の推移」からの出題である。

第 1-1-27 図 業種別に見た、借入金月商倍率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1.ここでいう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.借入金月商倍率 = (金融機関短期借入金 + その他の短期借入金 + 金融機関長期借入金 + その他の長期借入金 + 社債) ÷ 月商

(2022 年版 中小企業白書 p. I-24)

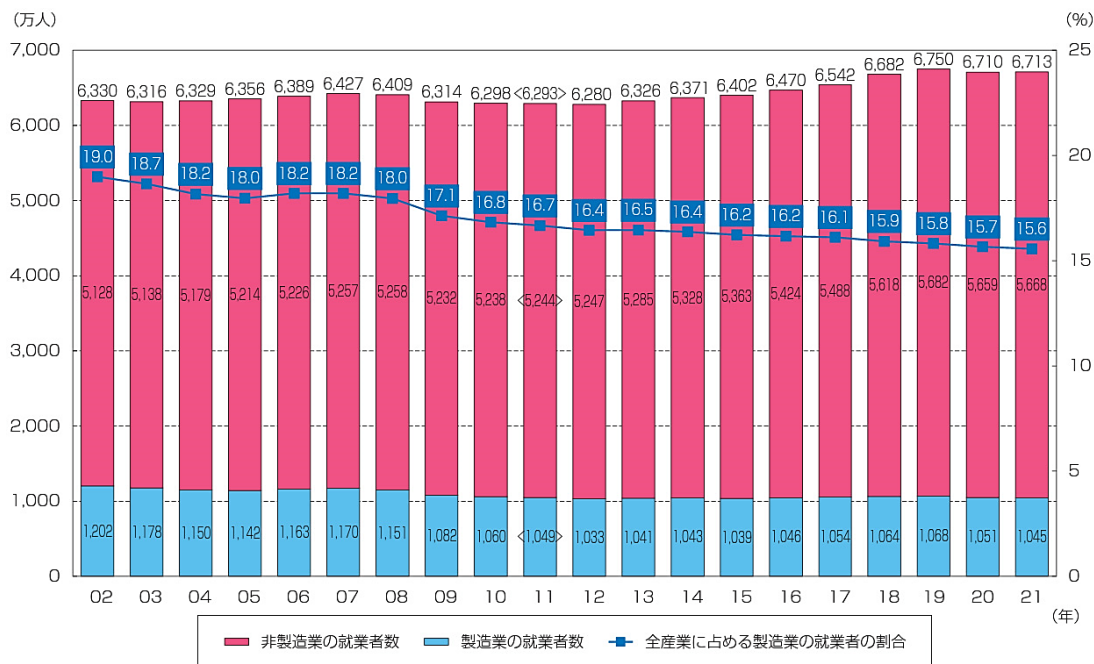
サービス業は 2018 年から 2019 年にかけて 4 倍前後で推移していたが、2020 年から 2021 年は 6 倍前後で推移している。小売業は 2018 年から 2019 年にかけて 3 倍前後で推移していたが、2020 年から 2021 年は 4 倍前後で推移している。卸売業は 2018 年から 2021 年にかけて 2 倍程度の推移が続いている。小売業の借入金月商倍率は、卸売業を上回り、サービス業を下回って推移している。

よって、アが正解である。

第7問

2022 年版ものづくり白書 p.67、図 412-1「就業者数の推移」、p.68、図 412-3「高齢就業者数（65 歳以上）の推移」p.69、図 412-4「女性就業者数と女性比率の推移」からの出題である。

図 412-1 就業者数の推移

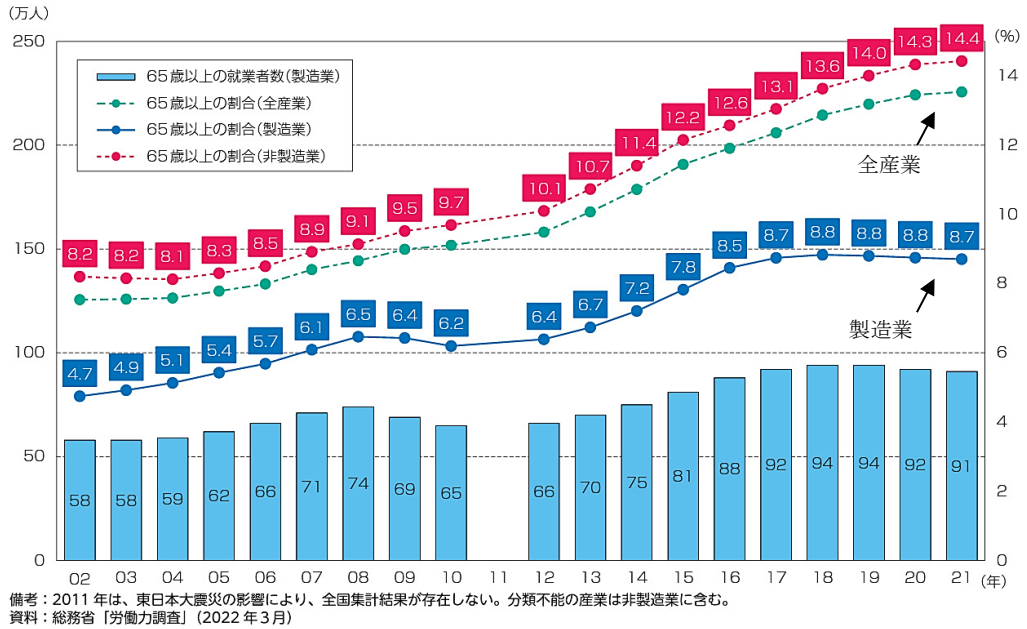


備考：2011 年は、東日本大震災の影響により、補完推計値を用いた。分類不能の産業は非製造業に含む。
資料：総務省「労働力調査」（2022 年 3 月）

（2022 年版 ものづくり白書 p.67）

図 412-1 によると、全産業に占める製造業の就業者数の割合は、2002 年から 2021 年にかけて、19.0%から 15.6%へ「低下」（空欄 A に該当）傾向で推移している。

図 412-3 高齢就業者数（65 歳以上）の推移

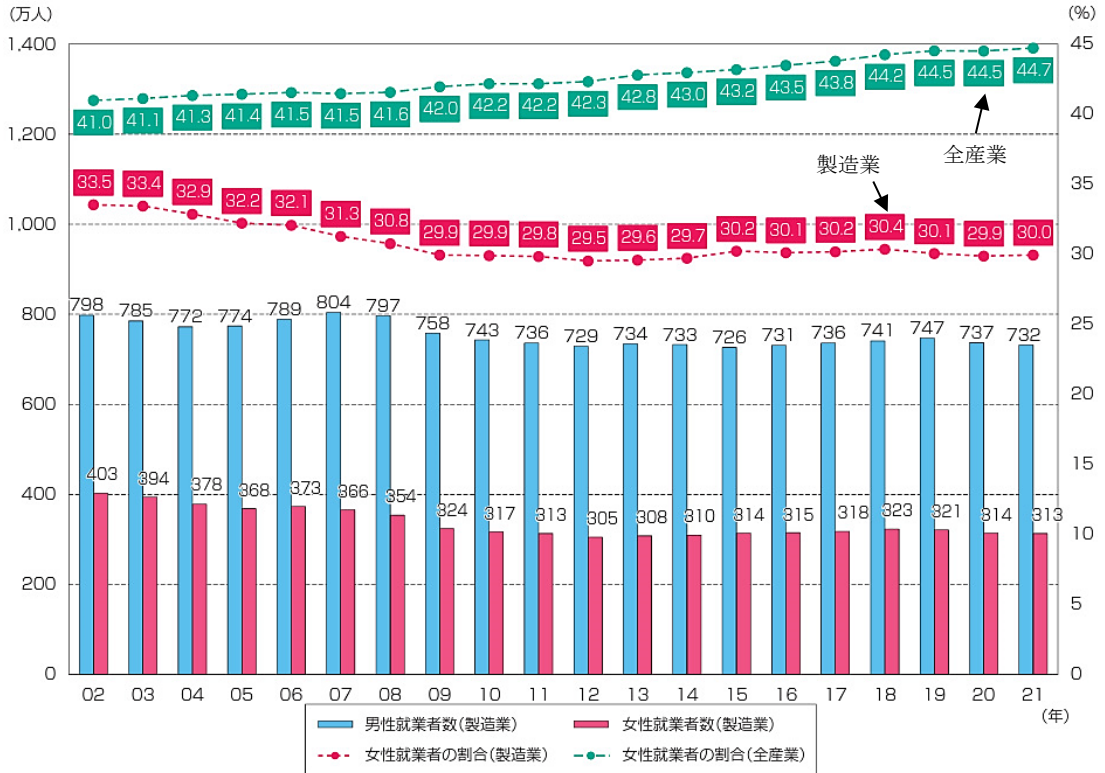


(2022 年版 ものづくり白書 p.68)

次に、図 412-3 によると、2002 年から 2021 年の期間について、製造業の就業者数に占める高齢就業者数（65 歳以上）の割合は 4.7%～8.8%の間で推移している。全産業の就業者数に占める高齢就業者数の割合は、7%～14%の間で推移しているように読める（図 412-3 には数値が掲載されていない。掲載されているのは非製造業の割合である）。

製造業の就業者数に占める高齢就業者数の割合は、全産業の就業者数に占める高齢就業者数の割合を「下回って」（空欄 B に該当）推移している。

図 412-4 女性就業者数と女性比率の推移



備考：2011 年は、東日本大震災の影響により、補完推計値を用いた。
資料：総務省「労働力調査」(2022 年 3 月)

(2022 年版 ものづくり白書 p.69)

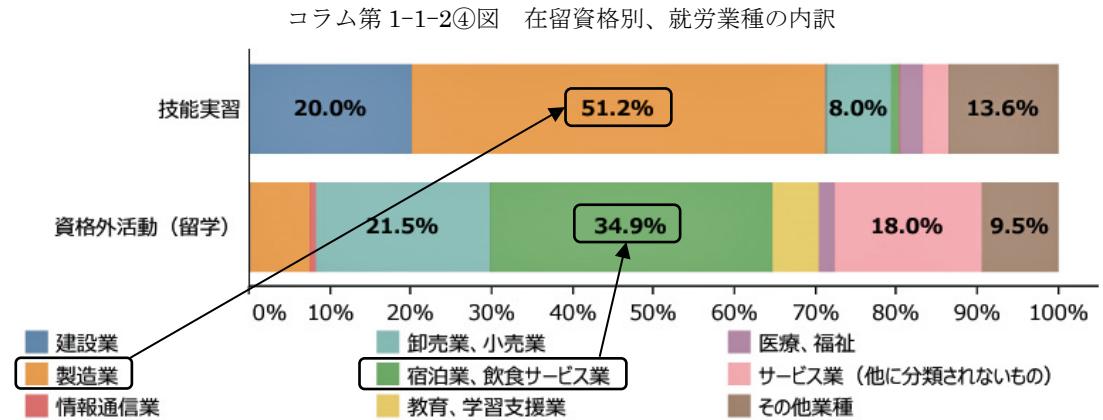
図 412-4 によると、2002 年から 2021 年の期間について、製造業の就業者数に占める女性就業者数の割合は 29.5%～33.5%の間で推移している。全産業の就業者数に占める女性就業者数の割合は、41.0%～44.7%の間で推移している。

製造業の就業者数に占める女性就業者数の割合は、全産業の就業者数に占める女性就業者数の割合を「下回って」(空欄 C に該当) 推移している。

よって、オが正解である。

第 8 問

白書 p. I-48、コラム第 1-1-2④図「在留資格別、就労業種の内訳」からの出題である。



資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ

（2022 年版 中小企業白書 p. I-48）

在留資格が技能実習である外国人が最も多く就労している業種は「製造業」（空欄 A に該当）であり、51.2%を占める。建設業は 20.0%で 2 番目に多い。資格外活動（留学）では「宿泊業、飲食サービス業」（空欄 B に該当）が 34.9%と最も多くなっている。

よって、オが正解である。

第 9 問

白書 p. II-381、第 2-3-91 図「経営力再構築伴走支援モデルの三要素」からの出題である。

第 2-3-91 図 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。

（2022 年版 中小企業白書 p. II-381）

経営力再構築伴走支援モデルの三要素の要素 1 は、支援に当たっては「対話と傾聴」（空欄 A に該当）を基本的な姿勢とすることが望ましい、である。要素 2 は、経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」（空欄 B に該当）を行い、「潜在力」を引き出す、である。

よって、エが正解である。

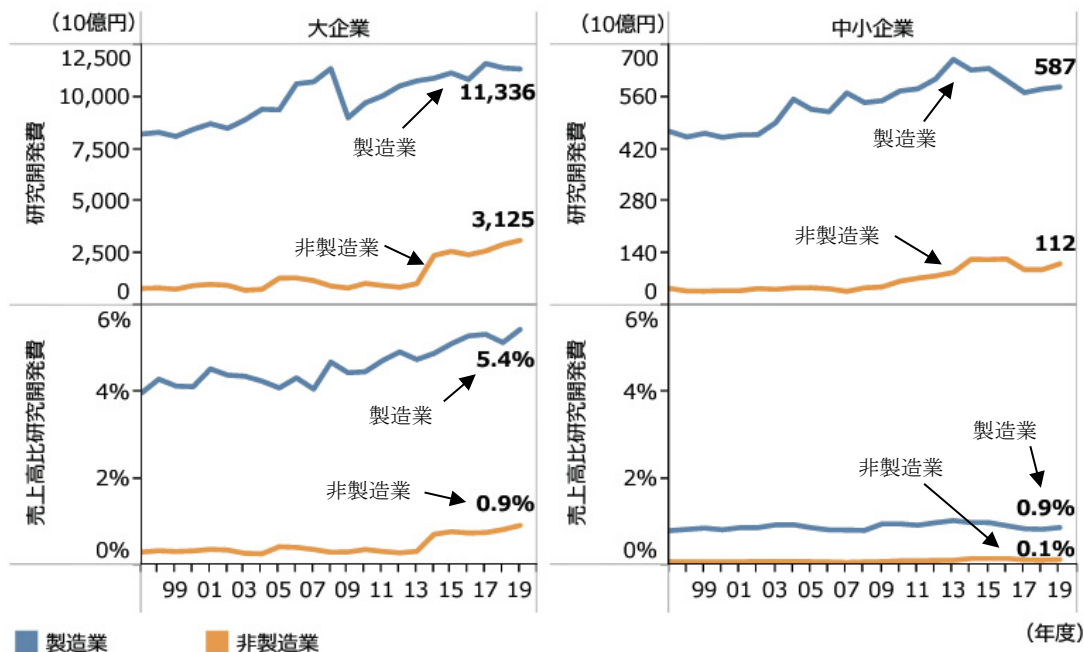
第10問

中小企業の研究開発費や能力開発費に関する出題である。

（設問 1）

白書 p. I-21、第 1-1-24 図「企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高研究開発費の推移」、p. I-22、第 1-1-25 図「企業規模別・業種別に見た、売上高対能力開発費」からの出題である。

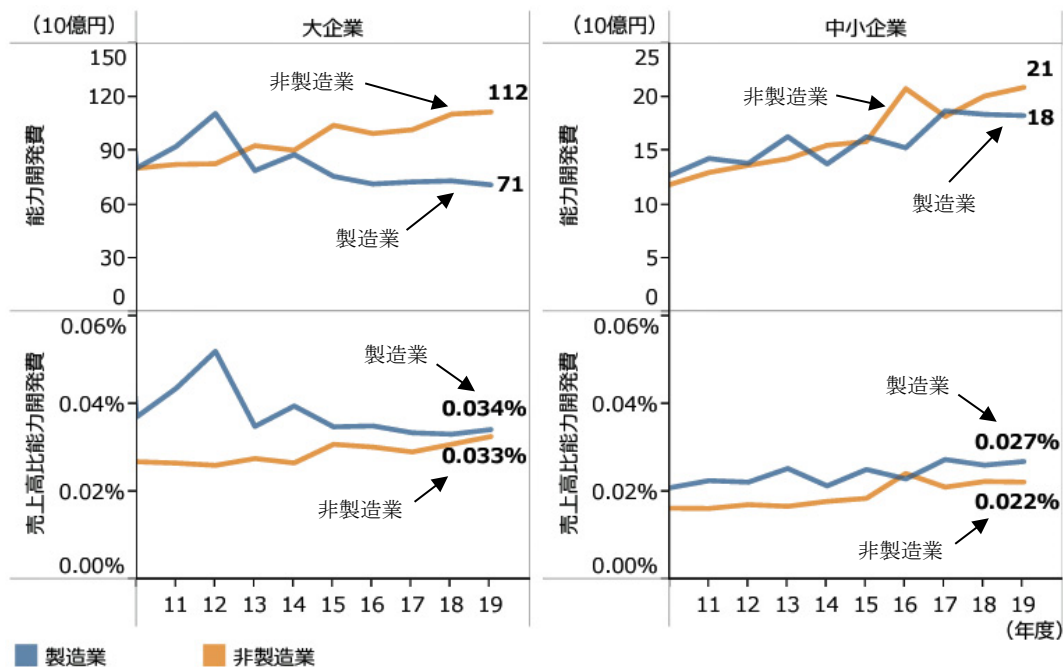
第 1-1-24 図 企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高研究開発費の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(2022 年版 中小企業白書 p. I -21)

第 1-1-25 図 企業規模別・業種別に見た、売上高対能力開発費



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(2022 年版 中小企業白書 p. I -22)

第 1-1-24 図によると、2019 年度の大企業の製造業の研究開発費割合は 5.4%であり、中小企業の製造業の研究開発費割合 0.9%と比べて 4.5 ポイント、6 倍の差がある。第 1-1-25 図によると、大企業の製造業の能力開発費割合は 0.034%であり、中小企業の製造業の能力開発費割合 0.027%とは 0.007 ポイント、約 1.3 倍の差である。研究開発費割合のほうが能力開発費割合より規模間格差は大きい。

非製造業も同様に見ていく。第 1-1-24 図によると、2019 年度の大企業の非製造業の研究開発費割合は 0.9%であり、中小企業の非製造業の研究開発費割合 0.1%と比べて 0.8 ポイント、9 倍の差がある。第 1-1-25 図によると、大企業の非製造業の能力開発費割合は 0.033%であり、中小企業の非製造業の能力開発費割合 0.022%とは 0.011 ポイント、1.5 倍の差である。非製造業においても研究開発費割合のほうが能力開発費割合より規模間格差は大きい。

したがって、研究開発費割合の規模間格差は、製造業では能力開発費割合の格差よりも「大きく」（空欄 A に該当）、非製造業でも能力開発費割合の格差よりも「大きい」（空欄 B に該当）。

よって、アが正解である。

（設問 2）

（設問 1）と同じく、白書 p. I-21、第 1-1-24 図「企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高研究開発費の推移」、p. I-22、第 1-1-25 図「企業規模別・業種別に見た、売上高対能力開発費」からの出題である。

ア ○：正しい。第 1-1-24 図によると、中小企業の製造業の研究開発費は 2010 年度から 2019 年度にかけて 6,000 億円前後で推移し、非製造業の 1,000 億円前後を一貫して上回って推移している。

イ ×：選択肢アの解説参照。

ウ ×：第 1-1-25 図によると、中小企業の製造業の能力開発費は 2010 年度から 2019 年度にかけて 130 億円から 190 億円程度で推移し、2019 年度は 180 億円である。一方、中小企業の非製造業の能力開発費は 120 億円から 210 億円程度で推移し、2019 年度は 210 億円である。2014 年度、2016 年度、2018 年度、2019 年度では、製造業の能力開発費は非製造業を下回っている。

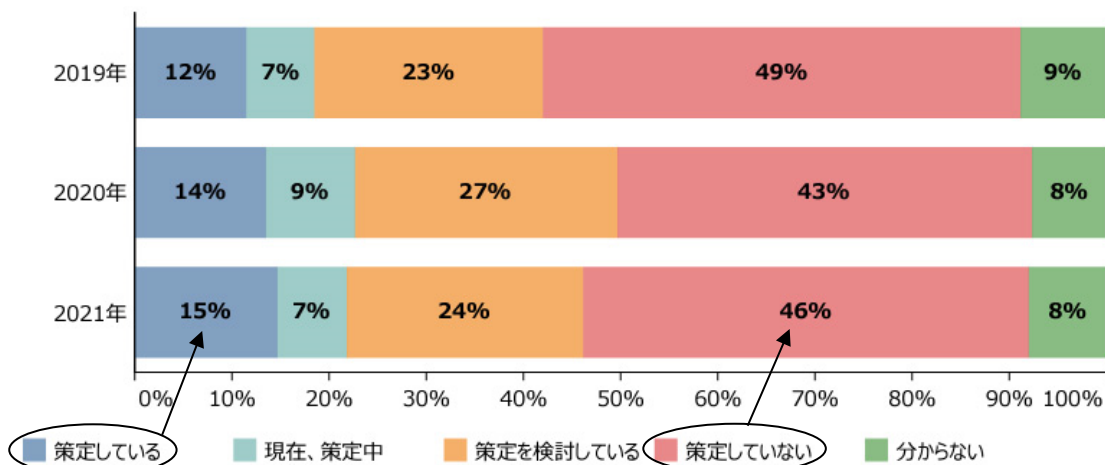
エ ×：2010 年度、2011 年度、2013 年度、2017 年度は、製造業が非製造業の能力開発費を上回っており、一貫して下回っていない。選択肢ウの解説も参照のこと。

よって、アが正解である。

第11問

白書 p. I -64、第 1-1-67 図「事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）」からの出題である。

第 1-1-67 図 事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）



資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」（2019年5月、2020年5月、2021年5月）

（2022 年版 中小企業白書 p. I -64）

BCP を策定している企業は 2019 年 12%→2020 年 14%→2021 年 15%と「増加」（空欄 A に該当）傾向にある。また、直近 3 年間で「策定していない」（空欄 B に該当）の回答割合は 43～49%で半数近くを占めている。「策定を検討している」の回答割合は 23～27%で推移している。

よって、ウが正解である。

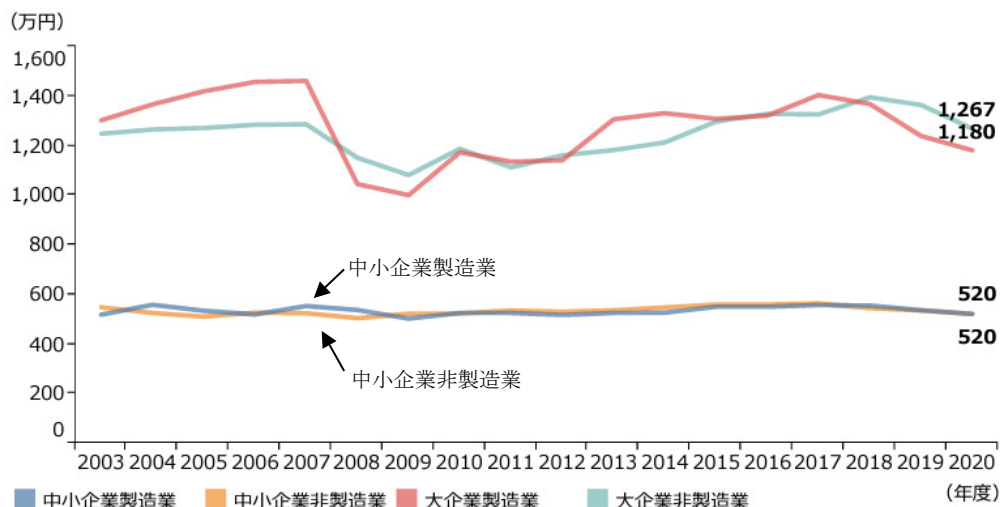
第12問

中小企業の労働生産性と労働分配率に関する出題である。

(設問 1)

白書 p. I-71、第 1-1-72 図「企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移」、p. I-72、第 1-1-73 図「企業規模別の労働生産性の水準比較」からの出題である。

第 1-1-72 図 企業規模別に見た、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」

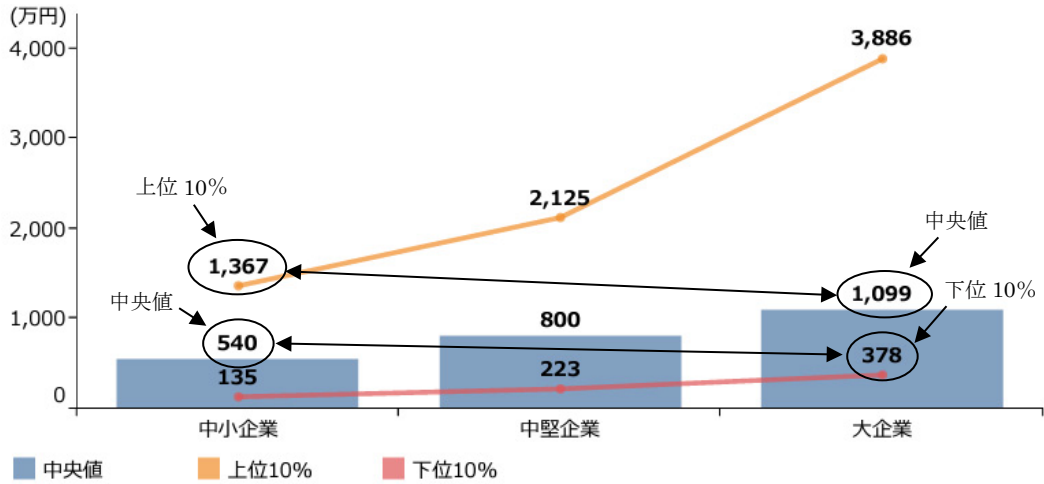
(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

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。

(2022年版 中小企業白書 p. I-71)

2003年度から2020年度について、中小企業の従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移を見ると、製造業、非製造業ともに520万円程度で「横ばい」（空欄Aに該当）傾向にある。

第 1-1-73 図 企業規模別の労働生産性の水準比較



資料：財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 1. 非一次産業を集計対象としている。

2. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満とする。

(2022年版 中小企業白書 p. I-72)

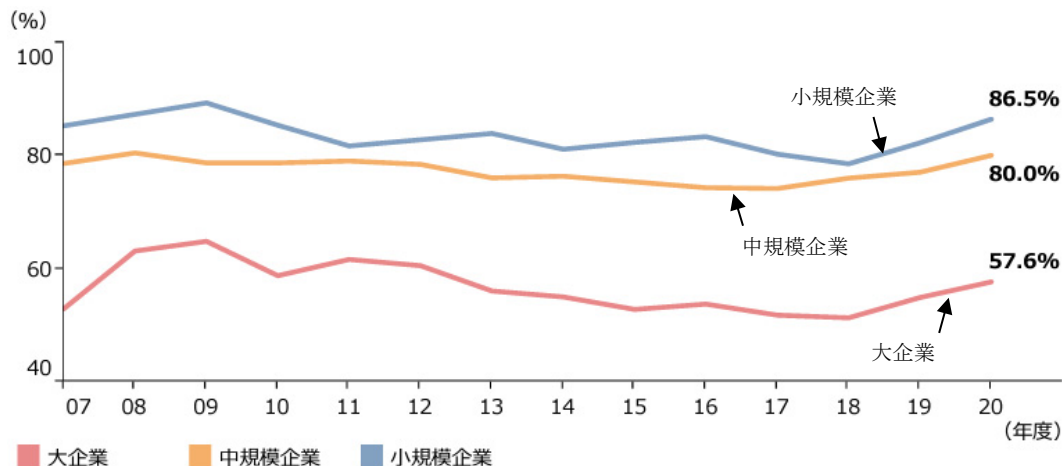
企業規模別に2020年度の労働生産性を見ると、中小企業の上位10%の水準は1,367万円であり、大企業の中央値1,099万円を「上回って」(空欄Bに該当)いる。また、大企業の下位10%の水準は378万円であり、中小企業の中央値540万円を「下回って」(空欄Cに該当)いる。

よって、エが正解である。

(設問 2)

白書 p. I-77、第 1-1-78 図「企業規模別に見た、労働分配率の推移」からの出題である。

第 1-1-78 図 企業規模別に見た、労働分配率の推移



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。

2.ここでいう労働分配率とは付加価値額に占める人件費とする。

3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費（役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

4.金融業、保険業は含まれていない。

(2022 年版 中小企業白書 p. I-77)

2007 年度から 2020 年度について、企業規模別に労働分配率を見ると、小規模企業は 78～90%の水準で推移しており、2018 年度を除き 80%を超えている。中規模企業は 74～81%の水準で推移し、大企業は 51～65%の水準で推移している。

労働分配率の推移は高い順に小規模企業－中規模企業－大企業となる。選択肢のうち適切な文章はオの「中規模企業は、小規模企業よりも低く、大企業よりも高い。」のみである。

よって、オが正解である。

第13問

白書 p. I-111、コラム 1-1-7「中小 PMI ガイドライン」からの出題である。白書は中小 PMI ガイドラインについて以下のように述べている。

本ガイドラインでは、PMI の主な構成要素を「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」の 3 領域と定義し、PMI の推進体制や各領域における手順、求められる取組などを示した。また、M&A の検討段階から PMI に向けた準備を進めることが PMI を円滑に実行する上で欠かせない点や、M&A 成立後概ね 1 年の集中実施期間を経て、それ以降も継続的に取組を実施することが重要であることを示した。

(2022 年版 中小企業白書 p. I-111 下線は加筆)

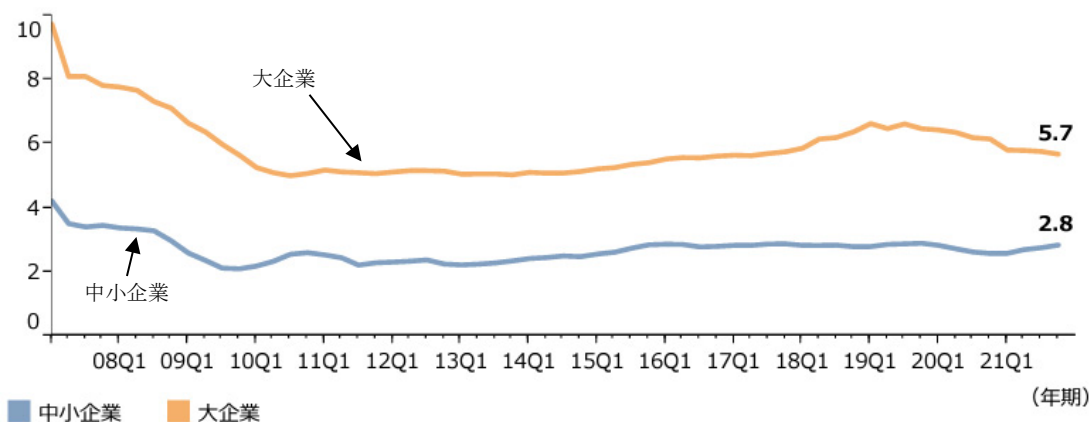
- a ○ : 正しい。上記コラム参照。
 - b × : PMI に向けた準備は M&A の検討段階から進めることが欠かせないとしている。
 - c ○ : 正しい。上記コラム参照。
- よって、a = 「正」、b = 「誤」、c = 「正」となり、イが正解である。

第14問

白書 p. I-17、第 1-1-19 図「企業規模別に見た、設備投資の推移」、p. I-20、第 1-1-22 図「企業規模別に見た、ソフトウェア投資額の推移」からの出題である。

第 1-1-19 図 企業規模別に見た、設備投資の推移

(兆円・後方 4 四半期移動平均)



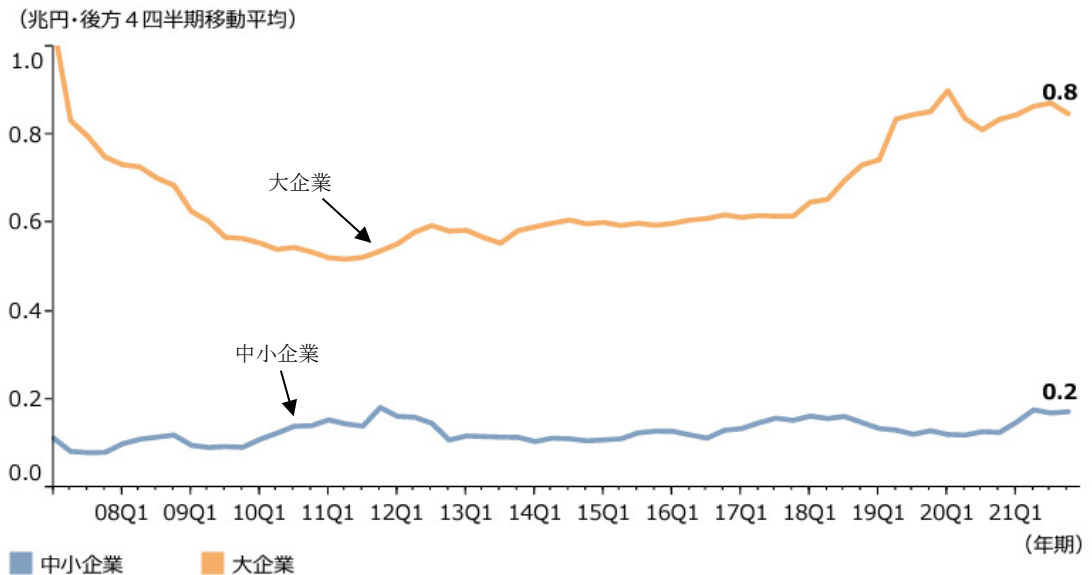
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

- (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.設備投資は、ソフトウェアを除く。

(2022 年版 中小企業白書 p. I-17)

中小企業の設備投資は 2007 年第 4 四半期が 3.4 兆円であり、2020 年第 4 四半期は 2.6 兆円である。2020 年は 2007 年の水準を「下回る」(空欄 A に該当)。なお、図は後方 4 半期移動平均のデータのため第 4 四半期の値で判断した。

第 1-1-22 図 企業規模別に見た、ソフトウェア投資額の推移



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。

(2022 年版 中小企業白書 p. I-20)

中小企業のソフトウェア投資額を見ると、2007 年第 4 四半期が 0.1 兆円であり、2020 年第 4 四半期においても 0.1 兆円と「横ばい」(空欄 B に該当) 傾向である。白書も「長期にわたって横ばい傾向で推移してきた」と述べている。

なお、第 1-1-19 図と第 1-1-22 図では、2021 年のデータがあるが、出題者があえて 2020 年までの期間で区切って作問したのは、空欄 B に入る、長期の「横ばい」傾向を問いたかったためと思われる。

よって、オが正解である。

第15問

白書 p. II-92、コラム 2-2-3 「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック／みんなのデザイン経営」からの出題である。特許庁が取りまとめた「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック／みんなのデザイン経営」について白書は以下のように述べている。

このハンドブックでは、『「デザイン経営」宣言』の中でデザインの役割として示した「ブランディング」と「イノベーション」という枠組みを発展させ、「会社の人格形成」「企業文化の醸成」「価値の創造」という三つの枠組みと九つの要素に整理している。

(中略)

デザイン経営を実践するためには、経営者の決断が重要だが、成果を上げるためには社員一人一人の意識改革が欠かせない。

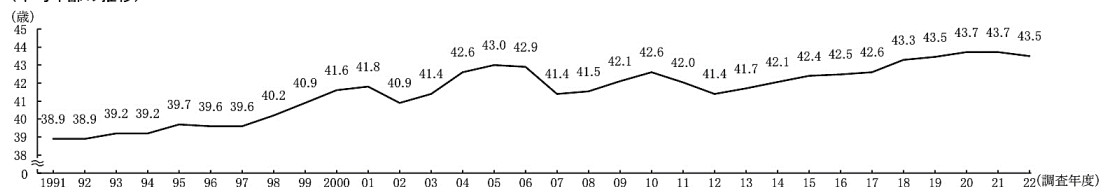
(2022 年版 中小企業白書 p. II-92～93 下線は加筆)

よって、a＝「正」、b＝「正」となり、アが正解である。

第16問

日本政策金融公庫総合研究所の「新規開業実態調査」からの出題である。アンケート結果の概要がウェブサイトで公開されている。出題された開業者の属性については下の2つのグラフにまとめられている。

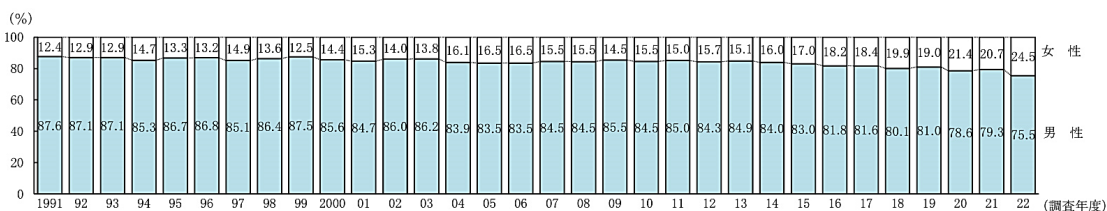
(平均年齢の推移)



(日本政策金融公庫総合研究所 「2022年度新規開業実態調査」 アンケート結果の概要 p.2
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kaigyo_221130_1.pdf)

開業者の平均年齢は、1991年度の38.9歳から2022年度は43.5歳となり「上昇」(空欄Aに該当)傾向にある。

図-2 性別



(日本政策金融公庫総合研究所 「2022年度新規開業実態調査」 アンケート結果の概要 p.3
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kaigyo_221130_1.pdf)

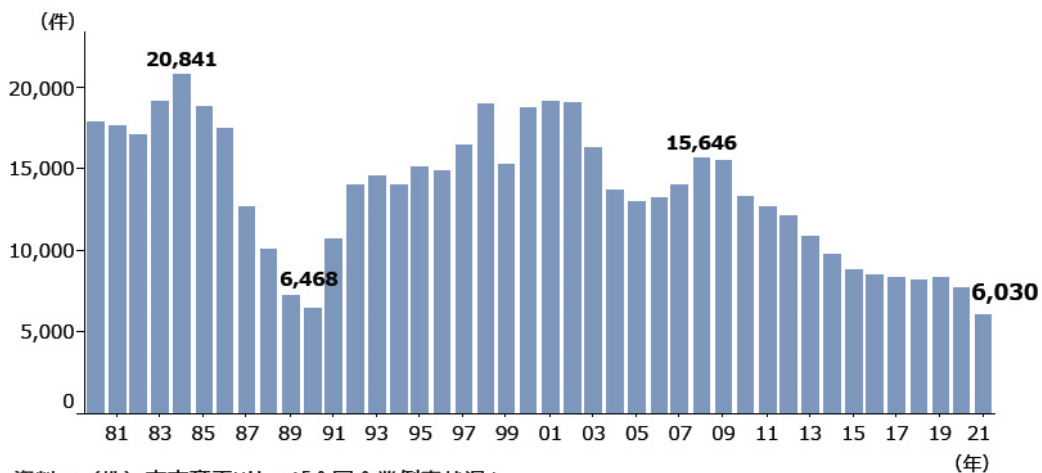
開業者に占める女性の割合は、1991年度の12.4%から2022年度は24.5%となり「増加」(空欄Bに該当)傾向にある。2022年度の女性開業者の割合は調査開始以来最も高い割合となった。

よって、イが正解である。

第17問

白書 p. I -25、第 1-1-29 図「倒産件数の推移」、第 1-1-30 図「企業規模別倒産件数の推移」からの出題である。

第 1-1-29 図 倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

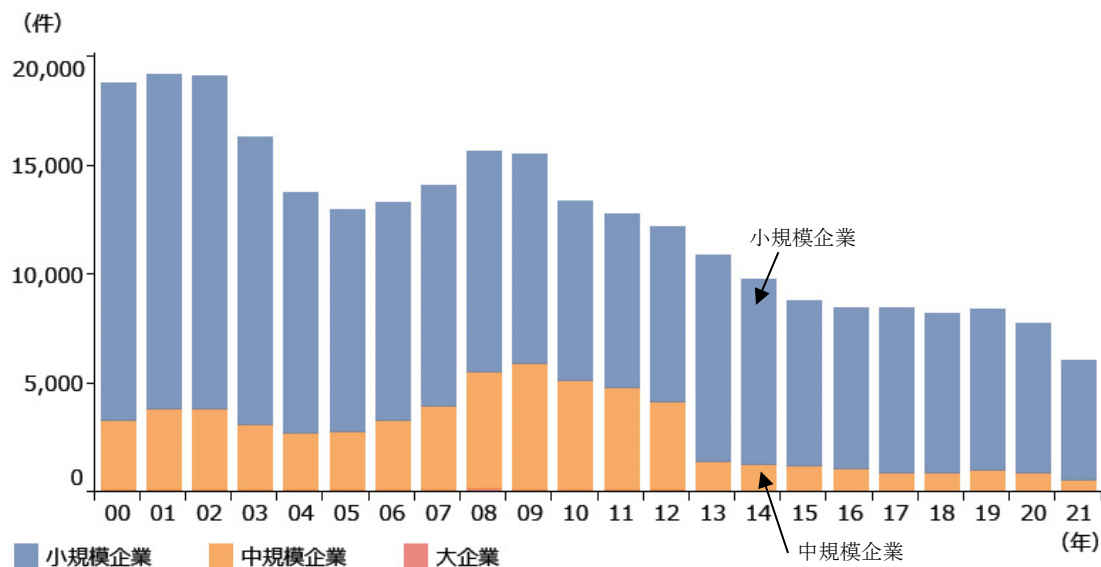
(注) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

(2022 年版 中小企業白書 p. I -25)

倒産件数について、2009 年から 2021 年の期間についてみると、2009 年の 15,480 件から 2021 年の 6,030 件へと「減少」（空欄 A に該当）傾向にある（図に記されている 15,646 件は 2008 年の件数である）。

第 1-1-30 図 企業規模別倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注) 1.ここでいう「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。

2.企業規模別の集計については、2000年以降のみ集計を行っている。

3.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

(2022年版 中小企業白書 p. I-25)

第 1-1-30 図によると、企業規模別の倒産件数では、大部分を「小規模企業」(空欄 B に該当)が占めている。小規模企業の倒産件数は、2009 年から 2012 年までは全体の 6 割を超える程度であったが、2013 年以降は約 9 割となっている。

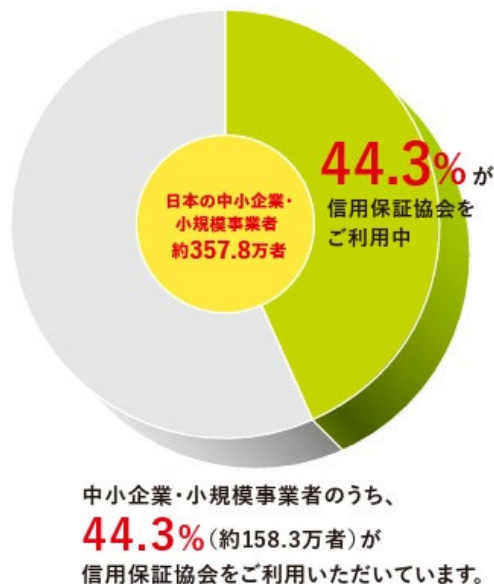
よって、アが正解である。

第18問

信用保証制度の利用状況に関する出題である。

(設問 1)

全国信用保証協会連合会の令和 5 年度版「信用保証制度のご案内」に以下の図が掲載されている。



(全国信用保証協会連合会 令和 5 年度版「信用保証制度のご案内」一部加工)

日本の中小企業者数を総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス活動調査」をもとに約 357.8 万者とし、令和 4 年 3 月末時点で信用保証協会を利用している企業数が約 158.3 万者であることから、中小企業の 44.3%が信用保証協会を利用していると説明している。空欄 A には「4」が入る。

よって、イが正解である。

(設問 2)

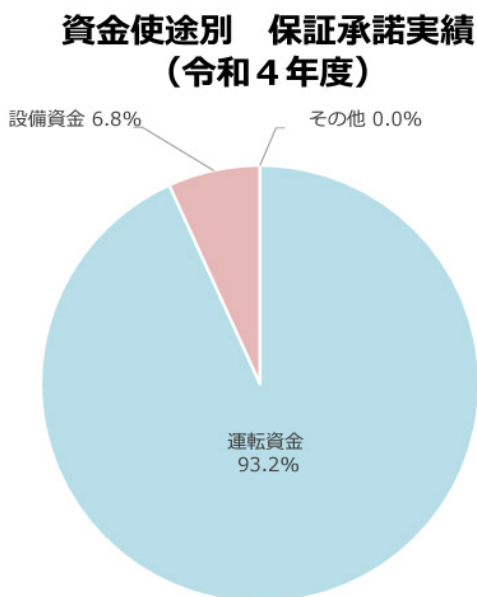
全国信用保証協会連合会の「信用保証実績の推移」と「信用保証利用状況」からの出題である。平成 30 年度第 12 問でも似た内容が出題されている。「信用保証実績の推移」から保証債務残高を抜き出すと下表のようにまとめられる。

	保証債務残高（百万円）	前年同期比
平成 24 年度	32,078,613	93.1%
平成 25 年度	29,778,513	92.8%
平成 26 年度	27,701,740	93.0%
平成 27 年度	25,761,647	93.0%
平成 28 年度	23,873,792	92.7%
平成 29 年度	22,215,070	93.1%
平成 30 年度	21,080,871	94.9%
令和 元 年度	20,805,320	98.7%
令和 2 年度	41,981,685	201.8%
令和 3 年度	41,881,733	99.8%

(全国信用保証協会連合会 信用保証実績の推移)

2012 年度（平成 24 年度）から 2019 年度（令和元年度）までは「減少」（空欄 B に該当）傾向にある。2020 年度（令和 2 年度）には大きく増加している。これは新型コロナウイルス感染症の影響で資金需要が高まったためと考えられる。

保証承諾実績について、全国信用保証協会連合会はウェブサイト「信用保証利用状況」として公開しているが、試験日の令和 5 年 8 月 6 日時点では、データが更新されて最新の 2022 年度の実績が公開され、2021 年度の実績は見られない。問われた時点より一年後の 2022 年度のデータとなるが下に引用する。



（全国信用保証協会連合会 信用保証利用状況
https://www.zenshinhoren.or.jp/document/riyo_jyokyo.pdf）

資金使途別では運転資金 93.2%、設備資金 6.8%と、運転資金が設備資金を大きく上回る。問われている 2021 年度（令和 3 年度）はこのデータより 1 年前だが、この間に設備投資の動向や中小企業の金融情勢に大きな変化はなく保証承諾の傾向にも大きな変化はないと考える。空欄 C には「運転資金」が当てはまると判断した。

よって、アが正解である。

【中小企業政策】

第19問

中小企業基本法についての出題である。(設問 1) と (設問 3) は確実に正解したい。

(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。本問は基本的な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 ×：「広告制作業」は、日本標準産業分類では、大分類の「情報通信業」のうち、中分類の「映像・音声・文字情報制作業」に該当する。「映像・音声・文字情報制作業」は、中小企業者の定義では「サービス業」で判定する。そうすると、資本金基準、従業員基準ともに満たしていないので、中小企業者の範囲に含まれない。

b ○：正しい。「建築リフォーム工事業」は、日本標準産業分類では、大分類の「建設業」のうち、中分類の「総合工事業」に該当する。「総合工事業」は、中小企業者の定義では「製造業その他」で判定する。そうすると、資本金基準を満たしており、中小企業者に該当する。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。

よって、a＝「誤」、b＝「正」となり、ウが正解である。

(設問 2)

中小企業基本法の用語の定義についての出題である。用語の定義は、本試験では初出題となる。「経営の革新」の定義は、類題として平成 30 年度第 16 問で旧中小企業新事業活動促進法（現在の中企業等経営強化法）の問題文で旧中小企業新事業活動促進法における経営革新の定義が示されていたことを思い出せば正解にたどり着くこともできたであろう。しかし、「創造的な事業活動」の定義は、「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」（同法と「中小企業経営革新支援法」「新事業創出促進法」が平成 17 年に整理統合されて、旧中小企業新事業活動促進法となった）の内容を知っている人以外は、なかなか正解できなかったであろう。総じて、難問といえる。

中小企業基本法の用語の定義の条文は、以下のとおりである。

＜中小企業基本法第 2 条 2 項＞（「経営の革新」の定義）

この法律において「経営の革新」とは、新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図る（空欄 A に該当）ことをいう。

＜中小企業基本法第2条3項＞（「創造的な事業活動」の定義）

この法律において「創造的な事業活動」とは、経営の革新又は創業の対象となる事業活動のうち、著しい新規性を有する技術（空欄Bに該当）又は著しく創造的な経営管理方法を活用したものをいう。

よって、空欄Aには「その経営の相当程度の向上を図る」、空欄Bには「著しい新規性を有する技術」が入り、ウが正解である。

（設問3）

中小企業基本法の基本理念についての出題である。平成25年9月20日に施行された中小企業基本法等の改正法（通称：小規模企業活性化法）により追加された、中小企業基本法第3条2項の条文が問われている。令和2年度第14問（設問2）、平成30年度第14問（設問2）、平成26年度第15問で出題されている。令和2年度第14問（設問2）で空欄穴埋めとして出題された部分が、空欄Aとして今回問われており、少なくとも選択肢ウとエの二者択一に絞っていただきたかった問題である。

中小企業基本法第3条2項について、法律の条文を下記に示すことにする。

＜中小企業基本法第3条2項（基本理念）＞

中小企業の多様で活力ある成長発展に当たっては、小規模企業が、地域の特色を生かした事業活動を行い、就業の機会を提供するなどして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（空欄Aに該当）に寄与するとともに、創造的な事業活動を行い、新たな産業を創出するなどして将来における我が国の経済及び社会の発展（空欄Bに該当）に寄与するという重要な意義を有するものであることに鑑み、独立した小規模企業者の自主的な努力が助長されることを旨としてこれらの事業活動に資する事業環境が整備されることにより、小規模企業の活力が最大限に発揮されなければならない。

よって、空欄Aには「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」、空欄Bには「将来における我が国の経済及び社会の発展」が入り、エが正解である。

第20問

「新創業融資制度」は、本試験では、直近では令和元年度第18問（設問1）（設問2）で出題実績があり、今回は4年ぶりの出題となる。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。

過去は、この問題と同じく事例形式で出題されており、今後も事例形式の出題が予想されることから、事例形式に慣れておく必要がある。

（設問1）

新創業融資制度の対象者と担保・保証条件についての出題である。

新創業融資制度は、これから創業する者や税務申告を2期終えていない者に対して、事業計画などの審査を通じ（空欄Aに該当）、無担保・無保証人（空欄Bに該当）で融資する制度である。日本政策金融公庫（国民生活事業）が行っている。

よって、空欄Aには「事業計画などの審査を通じ」、空欄Bには「無担保・無保証人」が入り、イが正解である。

（設問2）

新創業融資制度の自己資金に関する要件についての出題である。

新創業融資制度を受ける要件の一つとして、新たに事業を始める者、または事業開始後税務申告を

1 期終えていない者は、創業時において創業資金総額の 10 分の 1 以上（空欄 C に該当）の自己資金（事業に使用される予定の資金をいう）が確認できる必要がある。

なお、本問で創業予定者の X 氏について「現在、飲食業とは別業種に勤務中」とあるのは、「現在勤めている企業と同じ業種の事業を始める者」、「産業競争力強化法に定める認定特定創業支援事業を受けて事業を始める者」等に該当する者は、自己資金に関する要件を適用しない場合があるためである。

よって、空欄 C には「10 分の 1 以上」が入り、アが正解である。

第21問

小規模企業共済制度についての出題である。令和 2 年度第 19 問（設問 1）（設問 2）、平成 28 年度第 16 問、平成 26 年度第 17 問などで出題実績がある。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）

小規模企業共済制度は、廃業や退職に備え、小規模企業の経営者が生活の安定や事業の再建を図るための資金をあらかじめ準備しておくための共済制度（空欄 A に該当）で、いわば「経営者の退職金制度」である。

中小企業基盤整備機構が運営を行い、小規模企業者が掛金を積み立て、廃業や役員の退職などの給付事由が発生した場合、共済金を一括または分割で支払う。掛金は全額所得控除される。

また、納付した掛金合計額の範囲内（空欄 B に該当）で事業資金などの貸付けが無担保・無保証人で受けられる契約者貸付制度がある

よって、空欄 A には「経営者が生活の安定や事業の再建を図るための資金をあらかじめ準備しておくための共済制度」、空欄 B には「範囲内」が入り、エが正解である。

（設問 2）

細かい引っかけがあるが、過去問を丁寧に復習した方であれば正解できる問題である。中小企業退職金共済制度や中小企業倒産防止共済制度（経営セーフティ共済）と混同しないように注意すること。

ア ×：中小企業退職金共済制度に関する記述である。

イ ○：正しい。なお、一括して受け取る共済金は退職所得、分割して受け取る共済金は雑所得、解約の場合は一時所得として取り扱われる。

ウ ×：納付した掛金は、納付した年の加入者個人の総所得金額から全額所得控除できる。「所得控除」とは、課税対象となる所得を減らすことをいい、「税額控除」は算出された税額から一定金額を直接減らすことをいうので、明確に区別しなければならない。なお、小規模企業共済の掛金は、法人の損金や個人事業の必要経費となるわけではないので注意すること。

エ ×：中小企業退職金共済制度に関する記述である。

よって、イが正解である。

第22問

高度化事業についての出題である。高度化事業については、平成 28 年度第 23 問（設問 1）（設問 2）、平成 26 年度第 16 問、平成 24 年度第 23 問、平成 22 年度第 23 問、平成 19 年度第 25 問、平成 16 年度第 16 問、平成 14 年度第 24 問、平成 13 年度第 19 問で出題実績がある。このように過去は頻繁に出題されていたが、今回は 7 年ぶりの出題となる。総じて基本的な問題ではあるので、2 問中 1 問は最低でも正解していただきたい。

(設問 1)

高度化事業の貸付制度の内容についての出題である。基本事項であり、必ず正解していただきたい。

高度化事業では、工場団地・卸団地、ショッピングセンター等の整備、商店街のアーケード・カラ一舗装等の整備などを行う中小企業組合等に対して、都道府県（空欄 A に該当）と（独）中小企業基盤整備機構が協調して設備資金（空欄 B に該当）の貸付けを行う。貸付けに際しては、事前に事業計画について専門的な立場から診断・助言を行う。

よって、空欄 A には「都道府県」、空欄 B には「設備資金」が入り、ウが正解である。

(設問 2)

貸付条件として、主に次のように規定されている。

<貸付条件>

- ・貸付限度額：なし
- ・貸付割合：原則として 80%以内
- ・貸付対象：設備資金（過去に高度化事業で整備した既存施設のリニューアル事業も貸付対象）
- ・貸付期間：20 年以内（うち据置期間 3 年以内）

なお、貸付にあたっては、都道府県（計画内容によって中小企業基盤整備機構と共同）の診断を受ける必要がある。

よって、エが正解である。

第23問

「社会環境対応施設整備資金融資制度（BCP 融資）」は、災害等による事業中断を最小限にとどめるために、中小企業等経営強化法（空欄 A に該当）に基づく、事業継続力強化計画または連携事業継続力強化計画（空欄 B に該当）の認定を受けている中小企業者、BCP（事業継続計画）を策定している中小企業は、同計画に基づく施設整備に必要な資金の融資を受けることができる制度である。

本試験では初出題となる。（設問 1）は確実に正解したい。

(設問 1)

空欄 B の内容がわからなくても、「事業継続力強化計画」の根拠法がわかれば正解ができる問題であり、基本事項であることから確実に正解したい。

中小企業等経営強化法（空欄 A に該当）に基づく「事業継続力強化計画」は、中小企業が自社の災害リスクを認識し、防災・減災対策の第一歩として取り組むために、必要な項目を盛り込んだものであり、支援措置を受けるために、将来的に行う災害対策等を記載するものである。認定を受けた中小企業は、防災・減災設備に対する税制優遇、低利融資、補助金の優先採択等を受けることができる。

よって、空欄 A には「中小企業等経営強化法」が入り、エが正解である。

(設問 2)

冒頭の解説で述べたように、「社会環境対応施設整備資金融資制度（BCP 融資）」の融資対象者の一つが、中小企業等経営強化法に基づく、事業継続力強化計画または連携事業継続力強化計画（空欄 B に該当）の認定を受けている中小企業者である。

なお、「事業継続力強化計画」は単独で中小企業が取り組むものであるが、「連携事業継続力強化計画」は複数の事業者が連携して取り組むものである。

よって、空欄 B には「連携事業継続力強化計画」が入り、エが正解である。

第24問

先端設備等導入計画に係る固定資産税の特例についての出題である。本試験では初出題となる。(設問 2) は確実に正解したい。

(設問 1)

市町村 (特別区を含む) (空欄に該当) により中小企業等経営強化法に基づく先端設備等導入計画の認定を受けた中小企業の設備投資に対して、地方税法における償却資産に係る固定資産税の特例などを講じている。

対象となるのは、一定期間内に労働生産性を一定程度向上させるため、先端設備等を導入する計画を策定し、新たに導入する設備等が存在する市町村 (空欄に該当) の「導入促進基本計画」等に基づき認定を受けた中小企業者である。

支援内容としては、市町村の認定を受けた先端設備等導入計画に従って取得した先端設備等に係る固定資産税について、新たに課税される年から 3 年間に限り、2 分の 1 に軽減される措置を受けることができる (令和 5 年 4 月から令和 7 年 3 月までに取得された設備が対象)。ただし、軽減措置を受けるためには、年平均 5% 以上の投資利益率が見込まれる投資計画の対象となる設備である必要がある。

なお、雇用者全体の給与が 1.5% 以上増加することを従業員に表明した場合は、より大きな軽減措置を受けることができる。

よって、空欄には「市町村 (特別区を含む)」が入り、ウが正解である。

(設問 2)

先端設備等導入計画の認定要件である労働生産性とは、「(営業利益+人件費+減価償却費) ÷ 労働投入量」で計算する。これは、経営力向上計画の認定要件である労働生産性と同じ計算式である。

よって、イが正解である。

第25問

IT 導入補助金についての出題である。本試験では初出題となる。「枠」や「類型」の細かな事項が問われており、正解は難しかったといえる。複雑な制度であるが、本問で取り上げられた「枠」「類型」の概要は以下のとおりである。

【通常枠】

中小企業、小規模事業者が、新たに生産性向上に貢献するソフトウェア等の IT ツールを導入する際に、補助を受けることができる。

【デジタル化基盤導入類型】

中小企業、小規模事業者が、会計ソフト、受発注ソフト、決済ソフト、EC ソフト等の導入を行う際には、高い補助率での支援を受けることができ、PC・タブレット、レジ等の導入も補助の対象となる。

【複数社連携 IT 導入類型】

地域 DX の実現や生産性の向上を図るため、10 者以上の複数の中小・小規模事業者が連携して IT ツールおよびハードウェアを導入する取組について、補助を受けることができる。

【セキュリティ対策推進枠】

中小企業等に必要サイバーセキュリティ対策をワンパッケージにまとめた「サイバーセキュリティお助け隊サービス」を導入する際の補助を受けることができる。

(設問 1)

ア ×：会計ソフトの導入は「デジタル化基盤導入枠」の「デジタル化基盤導入類型」に区分されている。なお、「通常枠」は A 類型・B 類型に分かれているが、どちらも、具体的なソフト名は明示されていない。

イ ○：正しい。決済ソフトや受発注ソフト（選択肢エ）の導入は、「デジタル化基盤導入枠」の「デジタル化基盤導入類型」の区分に該当する（デジタル化基盤導入枠には、デジタル化基盤導入類型、複数社連携 IT 導入類型、商流一括インボイス対応類型の 3 類型がある）。「デジタル化基盤導入枠（デジタル化基盤導入類型）」は、会計ソフト、受発注ソフト、決済ソフト、EC ソフトに補助対象を特化している。

ウ ×：「サイバーセキュリティお助け隊サービス」の導入は、「セキュリティ対策推進枠」（注：同枠には「類型」はない）の区分に該当する。「セキュリティ対策推進枠」は、「サイバーセキュリティお助け隊サービス」に補助対象を特化している。

エ ×：選択肢イの解説参照。

よって、イが正解である。

(設問 2)

支援内容の細かい部分が問われており、特に「複数社連携 IT 導入類型」の詳細が問われた空欄 B は難問といえる。

「通常枠」の補助率は、2 分の 1 以内（空欄 A に該当）である。

「複数社連携 IT 導入類型」の概要は、冒頭の解説で述べたとおり、地域 DX の実現や生産性の向上を図るため、10 者以上（空欄 B に該当）の複数の中小・小規模事業者が連携して IT ツールおよびハードウェアを導入する取組についても、補助を受けることができるものである。

よって、空欄 A には「2 分の 1 以内」、空欄 B には「10 者以上」が入り、イが正解である。

第26問

中小企業税制のうち、中小企業者等の法人税率の特例についての出題である。直近 5 年では、令和 2 年度第 20 問（設問 1）（設問 2）で出題されている。基本事項が問われており、（設問 1）（設問 2）ともに確実に正解したい。

現行の法人税率については、下記のとおりである。資本金（または出資金）の額が 1 億円以下（空欄 A に該当）の法人等の法人税率は、年所得 800 万円以下（空欄 B に該当）の部分については本来 19% であるが、令和 7 年 3 月 31 日までの措置として 15%（空欄 C に該当）に引き下げられている。

<法人税率>

対 象	法人税法における税率（本則）		令和 7 年 3 月 31 日までの 時限的な軽減税率
普通法人 （中小法人以外） 資本金 1 億円超	所得区分なし	23.2%	—
中小法人 資本金 1 億円以下	年所得 800 万円超の部分	23.2%	—
	年所得 800 万円以下の部分	19%	15%
商工会、商工会議所、 中小企業等協同組合、 商店街振興組合など	所得区分なし	19%	15% （年所得 800 万円 以下の部分）

(設問 1)

法人税率の特例の対象についての出題であるが、実質、中小法人の定義についての出題といつてよい。過去頻繁に出題実績がある基本事項であり、確実に正解しなければならない。

中小法人に該当した場合、頻出論点である法人税の軽減税率や交際費等の損金算入の特例の対象となる。中小法人とは、業種や従業員数にかかわらず、資本金または出資金の額が 1 億円以下 (空欄 A に該当) の法人である。ただし、資本金 1 億円以下の法人であっても、大法人 (資本金または出資金の額が 5 億円以上の法人) や相互会社等の 100% 子会社は中小法人とはならない。

よって、空欄 A には「1 億円以下」が入り、アが正解である。

(設問 2)

冒頭の解説参照。

よって、空欄 B には「800 万円以下」、空欄 C には「15%」が入り、ウが正解である。

第27問

法人版事業承継税制についての出題である。「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律 (経営承継法)」に関する出題を含めると、令和 2 年度第 17 問、平成 27 年度第 24 問、平成 26 年度第 28 問、平成 22 年度第 24 問に出題された。ただし、特例措置については初出題となる細かな事項が問われている部分もあるが、総じて基本的な内容が問われており、(設問 1) (設問 2) とともに確実に正解したい。

(設問 1)

法人版事業承継税制の特例措置は、平成 30 年 (2018 年) 4 月 1 日から令和 6 年 (2024 年) 3 月 31 日までの 6 年以内に経営承継円滑化法に基づく「特例承継計画」(空欄に該当) を都道府県知事に提出したうえで、平成 30 年 (2018 年) 1 月 1 日から令和 9 年 (2027 年) 12 月 31 日までの 10 年間に行われた非上場株式の贈与・相続が対象となる。

よって、空欄には「特例承継計画」が入り、エが正解である。

(設問 2)

特例措置の内容についての出題である。細かな事項が問われているが、基本事項を押さえれば正解できる問題である。

ア ×：本来の事業承継税制では、後継者が自主廃業や売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、承継時の株価を基準に贈与・相続税が納税される。これが、特例の適用を受けると、売却時や廃業時の評価額を基準に納税額が再計算される。これにより、承継時の株価を基準に計算された納税額との差額を減免する。

イ ×：本来の事業承継税制では、事業承継後 5 年間平均で、雇用の 8 割を維持しなければならないという雇用要件がある。これが、特例の適用を受けると、雇用を維持できなかった場合でも納税猶予が継続可能となる (ただし、経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要となる)。

ウ ○：正しい。本来の事業承継税制では、納税猶予措置は、相続・贈与前から後継者がすでに保有していた議決権株式を含め、発行済完全議決権株式総数の 3 分の 2 に達するまでの部分に限られ、相続税の納税猶予割合は 80% である。これが、特例の適用を受けると、対象株式の制限がなくなり (全株式が納税猶予の対象となる)、相続税についても、納税猶予割合が 100% となる。

エ ×：本来の事業承継税制では、一人の先代経営者から一人の後継者に対して贈与・相続される株式のみが対象となる。これが、特例の適用を受けると、親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者 (最大 3 人まで) への承継も対象となる。

よって、ウが正解である。

第28問

「中小企業等事業再構築促進事業」（いわゆる「事業再構築補助金」）についての出題である。「事業再構築補助金」は、新市場進出（新分野展開、業態転換）、事業・業種転換、事業再編、国内回帰またはこれらの取組を通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築を行う中小企業等を支援する補助金制度である。令和3年度第24問（設問1）（設問2）で出題実績があるが、当時の出題に不備があり、（設問1）は採点対象外となった経緯がある。

本試験の作問でよく使用される「2023 年度版中小企業施策利用ガイドブック」に記載の無い事項が問われており、（設問1）（設問2）ともに難問といえる。

（設問1）

事業再構築指針についての出題である。経済産業省が示す「事業再構築指針」に沿った3～5年の事業計画書を作成し、認定経営革新等支援機関の確認を受けることが、事業再構築補助金の要件の一つとして挙げられる。本問では新分野展開（事業再構築の一類型である「新市場進出」に該当）の該当要件の一つである「製品等の新規性要件」の詳細が問われているが、「事業再構築指針」や「事業再構築指針の手引き」の記載事項まで試験対策をしている受験生はほとんどいないと思われる。ただし、事業再構築は思い切った取組であることを理解していれば、設問文から判断できる問題であったといえる。

ア ×：過去に製造等していた製品等を再製造等する場合は、「製品等の新規性要件」を満たさない。

イ ×：既存の製品等を単純に組み合わせただけの新製品等を製造等する場合は、「製品等の新規性要件」を満たさない。

ウ ×：既存の製品等に容易な改変を加えた新製品等を製造等する場合は、「製品等の新規性要件」を満たさない。

エ ○：正しい。既存製品と比較して定量的に性能または効能が異なることが説明でき、かつ、過去に製造等した実績がなければ、「製品等の新規性要件」を満たす。

よって、空欄Aには「他社の先行事例を参考に自社の既存製品と比較し高性能の製品を新規に開発し、新たな市場に進出すること」が入り、エが正解である。

（設問2）

本問では新分野展開（事業再構築の一類型である「新市場進出」に該当）の該当要件の一つである「新事業売上高10%等要件」が問われている。細かな事項が問われており、正解は難しかったといえる。

新市場進出に該当するためには、事業計画期間終了後、新たな製品の売上高が原則として総売上高の10%以上（空欄Bに該当）となる計画を策定することが必要となる（「新事業売上高10%等要件」）。よって、空欄Bには「10%以上」が入り、イが正解である。