

企業経営理論

令和5年度 中小企業診断士1次試験

本試験 第1問

イ 企業ドメインには、多角化の広がり、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といった内容が含まれる。(×)

本試験 第2問

ウ 価値が高く、業界内で希少な経営資源では、一時的な競争優位を得ることはできない。(×)

本試験 第3問

下表では、業界A～Eの競争状況が示されている。M. ポーターの「業界の構造分析(5フォース分析)」に基づき、既存企業間の対抗度の最も低い業界を下記の解答群から選べ。ただし、他の条件は全て等しいものとする。

	業界A	業界B	業界C	業界D	業界E
ハーフィンゲル指数	0.7	0.7	0.5	0.3	0.3
製品差別化の程度	低い	高い	低い	高い	低い

〔解答群〕

- ア 業界A
- イ 業界B
- ウ 業界C
- エ 業界D
- オ 業界E

本試験 第4問

経験曲線効果を用いた価格戦略に関する以下の記述について、空欄A～Cに入る語句の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

それまでに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、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、 戦略をとる必要がある。この戦略は、需要を喚起させるために思い切った低価格を設定し、ライバル企業よりも先に自社製品の生産数量および販売数量を増やすというものである。当該製品の経験曲線効果が、コスト低下のペースが 場合、この戦略はより効果的である。

〔解答群〕

- ア A: 上澄み価格 B: 大きく C: 速い
- イ A: 上澄み価格 B: 小さく C: 遅い
- ウ A: 上澄み価格 B: 小さく C: 速い
- エ A: 浸透価格 B: 大きく C: 速い
- オ A: 浸透価格 B: 小さく C: 遅い

2023年合格目標 TAC教材

1次上級答練 第3問

エ 自社の事業が一定程度軌道に乗ってきた状況においては、日常的なオペレーションがルーティン化することによって事業ドメインに対する意識が希薄にならないようにすることが求められる。(○)

1次完成答練① 第4問

エ 事業ドメインは、個別事業に関連する競争戦略上の概念であり、差別化の基本方針を提供する。(○)

1次公開模試 第1問

イ 企業ドメインの決定は、日常のオペレーションがルーティン化している場合においても重要であり、直接関連することになる。(×)

1次養成答練 第4問

ウ 価値があり、稀少性が高く、模倣困難性が低い経営資源は、一時的な競争優位の源泉となり得るが、持続的な競争優位の源泉となるのは困難である。(○)

1次完成答練② 第4問

エ 経営資源の価値や稀少性が高くても、模倣されやすい経営資源なのであれば、一時的な競争優位の源泉とはならない。(×)

1次公開模試 第2問

イ 保有している経営資源が、価値があるものの稀少性が低い場合には、その企業の競争優位に持続性はなく、一時的なものにとどまる。(×)

1次完成答練① 第1問

ウ ハーフィンゲル指数が高い業界の場合、業界企業の数が多く、企業規模が拮抗し、競争が激しくなる。(×)

1次上級答練 第2問

ウ 製品ライフサイクルの初期段階で浸透価格政策を採用することは、早期に市場を開き込むために有効であり、このことは経験効果の蓄積に寄与することでコストリーダーの地位を獲得していくことも可能にする。(○)

<p>本試験 第6問</p> <p>イ 顧客側のスイッチングコストが高い状況では、先行者となる企業の優位性が維持されやすい。(○)</p>	<p>1次養成答練 第2問</p> <p>オ スwitchingコストの大きい製品カテゴリーにおいては、先発参入のほうが戦略上有利になる可能性が高くなる。(○)</p> <p>1次公開模試 第5問</p> <p>ア 自社の差別化戦略が功を奏したことによって顧客側がスイッチングコストの高さを認識している場合、競合企業が代替的な製品を市場投入しても、顧客はその製品を異なるものと見なすことから、ブランドスイッチが行われない。(○)</p>
<p>本試験 第8問</p> <p>オ 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は新事業における競争優位につながるため、デファクト・スタンダードの決定に重要な役割を果たす ISO のような国際的な標準化機関との間で調整や協議を進める必要がある。(×)</p>	<p>1次完成答練① 第7問</p> <p>ウ デファクト・スタンダード競争に勝ち抜くには、多くの企業に採用され、消費者に使用してもらう必要があるため、同業他社との協定や公的な標準化機関からの認定が必要になる。(×)</p>
<p>本試験 第9問</p> <p>イ 企業の吸収能力は、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り、組織内の個人が保有する既存の知識とは関係がない。(×)</p> <p>エ 吸収能力とは、既存知識によって新しい情報の価値に気づき、それを活用する能力である。(○)</p>	<p>1次完成答練② 第17問</p> <p>オ 外部から新たな知識や情報を獲得する吸収能力を高めるためには、学び取るための判断能力や学習能力を高めておくことが重要であるため、自社の基礎研究への投資は有効性が高くなる。(○)</p> <p>1次公開模試 第9問</p> <p>ウ 外部の技術機会を評価する能力である吸収能力 (absorptive capacity) を蓄積するためには、自社内部で行う技術開発は極力削減し、外部に委託する割合を高くする必要がある。(×)</p>
<p>本試験 第11問</p> <p>エ 知識創造の過程は暗黙知と形式知の相互変換であり、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である。(×)</p>	<p>1次養成答練 第17問</p> <p>オ SECI モデルは、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ていくプロセスであり、その中の1つのモードである内面化とは、個人が蓄積した暗黙知が形式知化されていくものである。(×)</p>
<p>本試験 第12問</p> <p>ア C. パートレットと S. ゴシャールによれば、トランスナショナル戦略を追求する多国籍企業の中核となる資産や能力は、主に企業の本国において存在しており、他の国や地域における開発は不可能である。(×)</p> <p>イ C. パートレットと S. ゴシャールによれば、マルチナショナル企業はグローバル企業に比べて、個々の地域や市場への適応の度合いが高いため、国別の現地法人の自主性や独立性が高いという特徴を有する。(○)</p>	<p>1次完成答練① 第8問</p> <p>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4つに分類している。これに関する記述として、最も適切なものはどれか。 <input type="text" value="8"/></p> <p>ア グローバル戦略では、世界を統合された1つの市場と考え、資産や能力、権限などを本国に集中させ、生産や物流、その他の経営機能の全世界レベルでの最適化を志向する。</p> <p>イ マルチナショナル戦略では、コアコンピタンスの源泉や重要な意思決定は本国に帰属するもの、各国の子会社に本国が有する知識や技術が移転され、必要に応じて改良する程度の裁量権を持たせる点に特徴がある。</p> <p>ウ インターナショナル戦略では、各国の多様な市場環境に対応するため、事業を行う子会社に自由裁量権を与えて自立性を高めている点に特徴がある。</p> <p>エ トランスナショナル戦略では、経営資源や組織能力を各国の子会社に分散させ、各子会社独自の組織能力を創出することを志向し、創出された組織能力を各国それぞれで向上させていく点に特徴がある。</p>
<p>本試験 第14問</p> <p>イ 機能別組織では、知識の蓄積が容易であるため、事業の内容や範囲にかかわらず経営者は意思決定を迅速に行いやすい。(×)</p> <p>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ため、不確実性が低い環境において採用されやすい。(×)</p>	<p>1次養成答練 第11問</p> <p>ア 機能別組織は組織のトップに権限が集中する組織形態であるため、組織として環境変化に対する迅速で柔軟な意思決定が行いやすくなる。(×)</p> <p>1次上級答練 第11問</p> <p>エ マトリックス組織は、経営資源の有効活用の点では非効率な形態であるが、環境不確実性が高い状況において有効性が高い形態である。(×)</p> <p>1次完成答練② 第11問</p> <p>エ マトリックス組織は伝統的な垂直方向の階層構造に加え、製品毎や事業部などの水平方向の連結性を公式化することで環境変化に対して柔軟な対応を可能にするが、組織構成員には2人の上司の権限下における状況対応力が求められる点は留意すべきである。(○)</p>

<p>本試験 第16問</p> <p>ア 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、従業員はその仕事に価値や意義を見出すようになる。(○)</p>		<p>1次公開模試 第17問</p> <p>オ 職務特性モデルにおいては、職務が「技能多様性」を有している場合に仕事に対する有意義感を感じ、「タスク完結性」「自律性」「タスク重要性」などを有している場合に結果に対する責任感を感じ、「フィードバック」が得られる場合にどの程度の効果が上がっているかを知ることができる。(×)</p>
<p>本試験 第18問</p> <p>リーダーシップの条件適合理論の1つであるパス・ゴール理論に関する記述として、最も適切なものはどれか。</p> <p>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、部下のタスクが曖昧な場合よりも高度に構造化されている場合の方が、部下の満足度を高めやすい。(×)</p> <p>オ リーダーは、自らの性格的な特性に応じて、指示型、支援型、参加型、達成志向型のいずれかの行動スタイルをとることで部下の満足度を高められる。(×)</p>		<p>1次完成答練① 第16問</p> <p>エ ハウスのパス・ゴール理論においては、タスクが曖昧であるなど部下のストレスが多い場合には指示型リーダーシップが、部下が明確化されたタスクを遂行している、あるいは公式の権限関係が明確かつ官僚的な場合には、参加型リーダーシップがそれぞれ望ましいとしている。(×)</p> <p>1次養成答練 第16問</p> <p>オ パス・ゴール理論においては、「部下の特徴」と「仕事環境の特徴」を状況要因とし、その状況の違いによって、リーダーシップスタイルが「指示型」「支援型」「参加型」「達成志向型」に分類されるとしている。(○)</p>
<p>本試験 第19問</p> <p>ア 「凝集性」が高い集団では、集団内の規範と組織全体の業績目標が一致するため、集団内の個人の生産性が高まりやすい。(×)</p> <p>オ 人が集団の中で働くときに単独で働くときほど努力しない「社会的手抜き」という現象は、個人の貢献と集団の成果との関係が曖昧な場合に生じやすい。(×)</p>		<p>1次上級答練 第14問</p> <p>イ 組織内の集団の目標と組織の目標の一致度が高いものの、集団の凝集性が低い場合には、集団の生産性が低下することになる。(×)</p> <p>1次完成答練② 第13問</p> <p>イ 集団の凝集性は生産性との関係性が深く、凝集性が高い状況であれば、仮に集団の目標と組織目標の一致度が低くても、生産性が向上することが指摘されている。(×)</p> <p>エ 集団の規模が拡大し、個人の貢献と集団のアウトプットとの関連性が曖昧になると、負うべき負担を他のメンバーが負っていないという疑心暗鬼などから、「社会的手抜き」が生じにくくなる。(×)</p>
<p>本試験 第20問</p> <p>ア 「曖昧さのもとでの学習」とは、組織の行動がもたらした環境の変化を適切に解釈できず、個人の信念が修正されないことを指す。(○)</p>		<p>1次上級答練 第17問</p> <p>ウ 迷信的学習とは、個人行動が組織行動につながり、組織行動によって環境に変化をもたらしたものの、組織メンバーがその状況や要因を適切に解釈することができず、組織メンバー個々の信念が修正されない状況である。(×)</p>
<p>本試験 第27問</p> <p>イ 社会保険の保険料の納付と負担については、事業主が毎月、従業員の給与から源泉徴収して納付することになっていますが、口座振替の申出をすることもできます。また、事業主の義務は源泉徴収した保険料を納付することであって、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います。(×)</p>		<p>1次完成答練① 第21問</p> <p>ウ 雇用保険の保険料は、原則として事業主と被保険者双方が負担するが、健康保険および厚生年金保険の保険料は、原則として事業主のみが負担する。(×)</p>
<p>本試験 第30問</p> <p>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は、そのための資金をクラウド・ソーシングによってオンライン上の多数の消費者から広く調達することも多い。(×)</p>		<p>1次完成答練② 第27問</p> <p>ウ 製品開発の際にクラウドファンディングを活用することは、広く資金調達を求められることができることに加え、テストマーケティングとして活用できる、プロジェクト自体の認知度が高まるなどメディアとしての役割が期待できる、といった利点がある。(○)</p>
<p>本試験 第35問 (設問2)</p> <p>ウ バンドワゴン効果は、小さなカップにあふれそうな量を盛り付けることで人気のジェラート店が、今までと同じ量を入れても余裕がある大きさのカップに変更した結果、以前よりも顧客が商品に価値を感じなくなるという現象を説明することができる。(×)</p>		<p>1次完成答練① 第30問</p> <p>イ ある選択肢に多くの需要がある場合に、その選択肢に対する需要がさらなる大きくなる現象をバンドワゴン効果という。(○)</p>
<p>本試験 第36問 (設問1)</p> <p>ア M. ポーターが提示した CSV (Creating Shared Value) の概念では、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、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。(○)</p>		<p>1次完成答練① 第9問</p> <p>エ マイケル・ポーターが世界に発信した CSV (Creating Shared Value) は、社会的課題の解決と競争力向上の両立を強調したものであり、日本においては比較的受け入れられやすかったとされる。(○)</p>
<p>本試験 第37問</p> <p>イ 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ふ言語や記号、表現を避け、地理的境界や文化を超えて利用できる移転可能性が高いブランド要素を使用すべきである。(○)</p> <p>ウ 市場で最大の経営資源とシェアをもつリーダー企業が現在の競争地位を維持するために、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はない。(×)</p>		<p>1次公開模試 第31問 (設問1)</p> <p>イ 効果的なブランド要素を選択して統合するための要件の1つに「移転可能性」があり、これを満たす場合には、ブランド拡張がしやすくなる。(○)</p> <p>1次完成答練① 第3問</p> <p>イ チャレンジャーは、リーダーから業界トップの座を奪うために、リーダー企業の戦略を模倣して無効化し、リーダー企業がオンリーワンの存在とはならないような同質競争に持ち込むことになる。(×)</p>