

企業経営論

2025年合格目標 TAC教材

1次養成答練第4問

VRIO分析に関する記述として、最も適切なものはどれか。 4

- ア ある企業が保有する経営資源が顧客に十分な価値をもたらすものの、多くの競合他社も同様の経営資源を保有する場合、その経営資源は一時的な競争優位の源泉にとどまる。
- イ 経営資源に価値が認められ、その経営資源を保有する企業は限定的である場合、競合他社がその経営資源を獲得するが困難な場合には、持続的な競争優位の源泉と認められる。
- ウ 経営資源の模倣困難性とは、競合他社がその資源を有することの困難性を示しており、資源獲得に関するコストの度合いを示すものではない。
- エ ある企業が保有する経営資源について、その企業が当該経営資源を保有することと競争優位を獲得していることとの関係を競合他社が明確に認識できないような状況は、経路依存性による模倣困難性が確立された状況ということができる。
- オ ある企業が保有する価値ある経営資源について、資源の希少性および模倣困難性が認められるのであれば、その企業は必ず市場における競争優位性を得得することができる。

1次上級答練第4問

VRIOフレームワークにおける競争優位性に関する記述として、最も適切なものはどれか。 4

- ア 一定以上の時間をかけることによって形成することができる経営資源は、特性として経路依存性を有し、これを保持していることは、競合企業の模倣を遅らせ、先発参入企業の優位性を保護する。
- イ 経営資源を直接的に複製することが、独自の歴史的条件を要因として困難性が高ければ、別の経営資源で代替することが可能であっても、その経営資源は持続的な競争優位の源泉となる。
- ウ 事前に予測することが困難な環境変化が生じる状況においては、価値があり、希少性が高く、模倣困難性が高い経営資源によって持続的な競争優位性を築ける可能性が一層高まることになる。
- エ 保有している経営資源が、価値があり、希少性が高く、社会的複雑性を有していることから模倣困難性が高い場合には、一時的な競争優位の源泉となる。
- オ 経営資源の模倣困難性を規定するものの1つの因果関係の不明瞭性とは、その経営資源を、どのように獲得したかが、競合企業にとって不明瞭なことを指し、これは持続的な競争優位の源泉となる。

1次公開模試 第5問

価値連鎖（バリューチェーン）のどれだけの活動を自社の中で行うかが、その企業の垂直統合度を決める。自社の中で行う活動の数が多いほど、垂直統合度が高く、その数が少ないほど垂直統合度が低いとした場合、部品メーカーA社が垂直統合度を高ぐる動機づけが高まる状況として、最も適切なものはどれか。 7

- ア A社が部品を製造するために必要な原材料は希少性が低く、仕入れ先の選択肢は豊富である。
- イ A社の部品は他社にはない独自性のあるものであり、その部品が必須である完成品メーカーが多数存在している。
- ウ A社が部品を販売している完成品メーカーは、部品の仕入れ先をA社以外にも豊富に有しており、経営環境によっては仕入れ先を絞り込む対応を採る。
- エ A社が部品を製造するために必要な原材料の仕入れ先は、A社以外の販売先に乏しく、依存度が高い状態である。

1次養成答練 第7問

エ TOBは、株式の保有シェアが大きい特定の株主から直接株式の譲渡を受けることをいう。（×）

令和7年度 中小企業診断士1次試験

本試験 第3問

VRIOフレームワークに基づけば、自社の経営資源の模倣困難性は企業の持続的な競争優位性を左右する。競合企業が経営資源を模倣する際のコスト上の不利をもたらし、自社の経営資源の模倣困難性を高める要因として、最も適切なものはどれか。

- ア 競合企業には他に将来性が高く注力すべき経営資源があること。
- イ 自社が歴史的な経緯で長い時間をかけて、独自の経営資源を獲得してきたこと。
- ウ 自社の経営資源がどのように競争優位性につながっているのかが既に明確になっており、業界に知れ渡っていること。
- エ 自社の経営資源の価値が特定の市場だけに限定されており、他市場では活用できないこと。
- オ 自社の経営資源を代替できる別の経営資源が外部の企業から調達可能のこと。

本試験 第5問

垂直統合と市場取引に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 市場取引から垂直統合に転換すると、市場取引の時よりも暗黙知や文脈依存的な知識は活用されにくくなる。
- イ 市場取引は垂直統合に比べて調整の効率性が高く、機会主義的行動の発生を抑制できる。
- ウ 垂直統合された組織では、市場取引の時に比べて、コストを削減したり機能や品質を向上させたりするインセンティブは高まる。
- エ 特定の取引相手しか供給できない財を調達する場合、市場取引よりも垂直統合が選択される傾向がある。
- オ 取引する財が標準化されている場合、市場取引よりも垂直統合が選択される傾向がある。

本試験 第6問

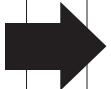
- ア TOBとは、買収者が対象企業の株式を公開市場で株主から買い付ける手法のこと指す。（×）

1次養成答練 第7問	本試験 第6問
オ MBOは、買収側の企業が被買収側の企業の資産や収益力を担保にして資金調達を行って買収を行う手法であり、現経営陣が経営権を取得する。(×)	イ 経営陣が中核となって既存株主から株式を買い取ることをMBOと呼ぶが、MBOは上場企業では起こるが、非上場企業では起こらない。(×)
1次完成答練① 第6問	本試験 第6問
ウ 水平的M&Aは業界内における集中度を高め、反競争的意味合いを有するため、独占禁止法違反とならないように留意する必要がある。(○)	ウ 仕入先の事業を買収し、事業のバリューチェーンの変革を目指す買収を水平的M&Aと呼ぶ。(×)
1次公開模試 第36問	本試験 第6問
ウ 新規事業を開発する際に、必要な技術ノウハウは有しているものの、市場ノウハウは十分に有していない場合には、ジョイントベンチャー提携が有効になる。(○)	エ ジョイントベンチャーは、M&Aよりも当事者同士で共有できる情報の範囲が広く範囲の経済を享受できるので、より大きな相乗効果が期待される。(×)
1次完成答練② 第10問	本試験 第14問
イ 海外進出を図る際に、現地の政治的、法律的な規制や、ナショナリズムが強く存在する場合などにおいて、現地企業とジョイントベンチャーを設立するケースが見られる。(○)	イ 作業手順を標準化し、作業内容を確定させることは、計画目標の達成率を高め、生産性向上につながる。このような標準化と計画目標の関係は、「計画のグレシャムの法則」として知られている。(×)
1次養成答練 第10問	本試験 第14問
オ トップマネジメントが定型的意意思決定に忙殺され、管理的意意思決定が後回しになることで将来の計画策定が軽視されることを、計画におけるグレシャムの法則という。(×)	オ 定型的な作業は標準化によってあらかじめ調整し、想定外の事態には上位層が事後的に対応することで、仕事は効率的に行われる。(○)
1次養成答練 第13問	本試験 第15問
ウ ローレンスとローシュによると、環境の不確実性が高い状況下において好業績をあげる企業は、組織の分業化を図るとともに、組織内の機能の統合、調整も適切に行う傾向にあるとしている。(○)	イ J.ウッドワードによれば、「単品生産・小規模バッチ生産」や「装置生産」を行う企業では、作業の標準化と手順の明確化が重要であり、「機械的管理システム」の導入が最も適している。(×)
1次養成答練 第13問	本試験 第15問
ウ ローレンスとローシュによると、環境の不確実性が高い状況下において好業績をあげる企業は、組織の分業化を図るとともに、組織内の機能の統合、調整も適切に行う傾向にあるとしている。(○)	ウ P.ローレンスとJ.ローシュによれば、不確実性の高い環境で高業績をあげていた組織は、組織全体を統合する取り組みをできる限り抑えながら、各職能部門がそれぞれのタスク環境に適応できるよう高度に分化していた。(×)
1次養成答練 第13問	本試験 第15問
ア パーンズとストーカーは、組織構造を機械的システムと有機的システムに分け、前者は不安定な環境条件に適し、後者は安定した環境条件に適しているとした。(×)	オ T.パーンズとG.M.ストーカーによれば、組織のライフサイクルにおいて、起業者段階や共同体段階では「有機的管理システム」が採用されるが、公式化段階や精巧化段階に移行すると、「機械的管理システム」が採用される傾向が高くなる。(×)

1次公開模試 第21問

組織文化の研究者であるE.シャインの組織文化論において、組織文化を形成、維持させるための手段として提唱されている「文化浸透メカニズム」に含まれないものはどれか。 21

- ア 社屋のデザインやオフィスレイアウトなどの物理的環境を意図的に設計し、文化的メッセージを伝えること。
- イ 組織の理念やスローガン、成功事例などを公式文書や社内報で繰り返し発信すること。
- ウ 日々の業務における評価・報酬制度を通じて、望ましい行動を奨励し、不適切な行動を抑制すること。
- エ 外部パートナーや他企業とのアライアンスを推進し、文化的多様性を積極的に取り込むこと。
- オ 重要な異常事態や危機発生時に組織としてどのように対応したかを物語として語り継ぐこと。



本試験 第16問

E.シャインが提唱した組織文化論に関する記述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。

- a 「組織文化の3層モデル」において、価値観は、組織文化の最も深層に位置し、長年にわたってほとんど変化することなく組織の行動や意思決定を無意識のうちに方向づける。
- b 組織文化には、経営理念や経営戦略の策定・実行を通じて環境への外的適応を図る機能と、組織内の価値観や行動規範を共有して内的統合を促進する機能がある。
- c 組織文化変革のプロセスでは、まず人々が現状の問題を認識し、心理的安全性を確保しながら新しい学習を行い、その後、新しい価値観を内面化することで変革が定着する。
- d 組織文化は、自らの経験を通じてしか身につけることができず、明示的な教育やトレーニングでは文化を伝えることはできない。

〔解答群〕

- ア aとb
- イ aとc
- ウ bとc
- エ bとd
- オ cとd

1次完成答練① 第29問

ウ 顧客との関係性構築の結果形成されるコミットメントのうち、損得勘定に基づき企業との取引継続意向が形成されるものを情緒的コミットメントという。(×)



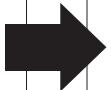
本試験 第18問

組織コミットメントの3つの次元である情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメントに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 規範的コミットメントとは、組織の理念や価値観が自分の信念や倫理観と合致するかどうかを重視する個人の規範意識に基づいた組織コミットメントである。
- イ 継続的コミットメントとは、長期にわたって1つの組織に継続して参加し続けることに対する個人の義務感に基づいた組織コミットメントである。
- ウ 個人は組織において、情緒的、継続的、規範的コミットメントのうちいずれか1つの心理状態しか経験できないのではなく、3つのコミットメントは個人の中で同時に併存可能である。
- エ 情绪的コミットメントとストレスとの間には正の関係が見られる一方で、継続的コミットメントとストレスとの間には負の関係が見られる。
- オ 情绪的コミットメントとは、もし組織を去った場合、現状の生活水準を維持できなくなるのではないかという不安心理に基づいた組織コミットメントである。

1次養成答練 第16問

エ フィードラーの状況適合論では、リーダーにとって統制しやすい状況および統制しにくい状況において、低LPCリーダーによるリーダーシップスタイルが適しているとしている。(○)



本試験 第20問

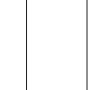
ア F.フィードラーの研究によると、状況好意性が極めて好ましい場合と極めて好ましくない場合は、人間関係志向型のリーダーの方がタスク志向型のリーダーよりも高業績をあげる傾向がある。(×)

1次上級答練 第15問

エ フィードラー理論では、人間関係志向のスタイルを取るリーダーは、高LPCの人物であり、このスタイルは、状況好意性が好意的な場合に適合性が高くなる。(×)

1次完成答練② 第15問

ア フィードラーの状況適合論によれば、LPCスコアが低いリーダーはタスク志向型、高いリーダーは人間関係志向型であり、状況好意性が非常に高いか非常に低い場合にはタスク志向型が成果を上げやすいとされる。(×)



本試験 第20問

エ パス・ゴール理論によると、リーダーがメンバーあるいは業務環境に欠けている要因を補完する行動をとった場合に、メンバーの業績と満足度は上昇する傾向がある。(○)

1次上級答練 第15問

ウ パス・ゴール理論では、「仕事環境の特徴」と「部下の特徴」という2つの状況変数を踏まえ、リーダーは欠けている面を補完する役割を果たすのが望ましく、部下が明確化されたタスクを遂行している場合や、公式の権限が明確な場合などにおいては、「支援型」のリーダーシップの適合性が高い。(○)



1次完成答練② 第15問

ウ パス・ゴール理論は、4種類のリーダー行動（指示的・支援的・参加的・達成志向的）のうち、常に「達成志向的」スタイルがもっとも望ましいとし、メンバー特性やタスクの内容に問わらず一貫してその行動を推奨する。

<p>1次上級答練 第15問</p> <p>オ リーダー・メンバー交換（LMX）理論では、メンバーについて、業務に対する姿勢や能力、実績などを一定の期間をかけて検証した上で、リーダーと近しい関係となる「内集団」と、公式な権限に基づくやりとりのみとなる「外集団」に徐々に分類されていくことになる。（×）</p>	<p>本試験 第20問</p> <p>オ リーダー・メンバー交換理論（LMX理論）によると、リーダーと個々のメンバーとの間で結ばれる個別の交換関係の質ではなく、リーダーとメンバー集団全体との間で結ばれる包括的な交換関係の質が、メンバーの態度や行動に影響を与えるとされる。（×）</p>
<p>1次養成答練 第19問</p> <p>ア 労働契約は期間の定めのないものを除き、一定の事業の完了に必要な期間を定めるもののほかは、原則として、3年を超える期間については締結してはならない。（○）</p>	<p>本試験 第24問</p> <p>ア 使用者が、専門的な知識、技術または経験であって高度のものとして厚生労働大臣が定める基準に該当する専門的知識等を有する労働者（当該高度の専門的知識等を必要とする業務に就く者に限る。）との間で有期労働契約を締結する場合、その労働契約は5年を超える期間について締結してはならない。（○）</p>
<p>1次上級答練 第19問</p> <p>ウ 使用者は、解雇制限がかかる者であっても、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困難となった場合で、所轄労働基準監督署長の認定を受けた場合、解雇することができる。（×）</p>	<p>本試験 第24問</p> <p>ウ 使用者は、有期雇用労働者を、有期労働契約期間が満了するまでの間は雇用し続けなければならない、やむを得ない事由がある場合であっても、当該契約期間の途中で解雇することができない。（×）</p>
<p>1次上級答練 第20問</p> <p>ア 時間外労働の限度時間は、対象期間が1年単位の変形労働時間制を導入するか否かにかかわらず、原則として、1箇月について45時間および1年について360時間である。（×）</p>	<p>本試験 第27問</p> <p>エ 1年単位の変形労働時間制の対象期間は、その期間を平均して1週間当たりの労働時間が40時間を超えない範囲内において労働させる期間をいい、3ヶ月を超え1年以内の期間に限ることとされている。（×）</p>
<p>1次公開模試 第30問</p> <p>イ 確率サンプリングの抽出方法のうち、用意された対象者名簿からランダムに対象者を選択する場合に採用される方法を単純無作為抽出という。（×）</p>	<p>本試験 第28問</p> <p>オ 自社の製品を購入した全顧客を対象とする全数調査は、得られる回答データの正確性が高い一方で時間とコストの観点から現実的ではないため、単純無作為抽出法、層化抽出法などの標本抽出方法によるサンプリング調査が行われることが多い。（○）</p>
<p>1次上級答練 第17問</p> <p>イ SECIモデルとは、組織メンバー間における暗黙知の共有化や新たな暗黙知の創出、そして、その暗黙知の形式知化や、再度の暗黙知化といった、組織的に知識が創造されるプロセスをモデル化したものである（○）。</p>	<p>本試験 第29問 設問2</p> <p>イ 極めて重要な経営資源である知識には、形式知と暗黙知がある。前者はマニュアルとして明文化したり図示したりすることにより国際移転が可能であるが、後者については移転できない。（×）</p>
<p>1次養成答練 第27問</p> <p>ウ インターネットの普及により価格の品質パロメーター機能が作用しやすくなっているので、コストプラス法による価格設定が有効な場合が多くなっている。（×）</p>	<p>本試験 第30問</p> <p>ア 価格を消費者による「支出の痛み」として捉えれば、価格は安いほど売れ行きは伸びることになるが、他方で価格を「品質のパロメーター」や「プレステージ」として捉えれば、必ずしも安い価格の方が売れ行きが伸びるとは言えない。（○）</p>
<p>1次養成答練 第27問</p> <p>オ 時期やタイミングにより需要が大きく変化する市場においてダイナミック・プライシングによる価格設定を成功させるためには、最適な製品やサービスの量を最適な価格で提供しようというレビュー・マネジメントが重要になる。（○）</p>	<p>本試験 第30問</p> <p>イ 顧客によって異なる価格を提示するプライシングは、鉄道サービスにおける学割やホテル業界におけるメンバーシップ制度などに見られるように古くから行われてきたが、時期によって価格を変えるプライシングが行われるようになったのは、デジタル・マーケティングによるダイナミック・プライシングが浸透した近年になってからである。（×）</p>
<p>1次完成答練① 第28問</p> <p>ア 映像コンテンツなどのストリーミングサービスにおいて、公開されて間もない新しい作品に高価格を設定し、時間の経過とともに価格を下げていく戦略は時間に対応したダイナミック・プライシングの一例であり、上澄吸収価格政策の一種といえる。（○）</p>	<p>本試験 第30問</p> <p>ウ サブスクリプションは、製品やサービスの所有権の移転を行わずに使用する権利だけを販売するものであり、音楽や映像などがデジタル化され所有権の移転を行わずに転送できるようになったことなどに示されるように、デジタル時代になって誕生した新しい契約形態である。（×）</p>
<p>1次上級答練 第27問</p> <p>オ サブスクリプションは、所有ではなく利用に対して金銭が支払われる形態のことであり、無形財にのみ適用される。（×）</p>	<p>本試験 第30問</p> <p>エ 自社製品を有利に扱ってくれる流通業者に対して、メーカーは割引価格などの金銭的見返りを提供することが多い。そのうち短期的な金銭的見返りは一般的にリベートと呼ばれ、長期的に提供されるアローワンスと区別される。（×）</p>
<p>1次完成答練① 第28問</p> <p>イ 所有ではなく利用に対して金銭が支払われるサブスクリプションでは、伝統的なマーケティングに比べて継続的な取引が前提になっており、これまで以上に顧客との関係性強化や発展が重要になってくる。（○）</p>	<p>本試験 第30問</p> <p>エ 自社製品を有利に扱ってくれる流通業者に対して、メーカーは割引価格などの金銭的見返りを提供することが多い。そのうち短期的な金銭的見返りは一般的にリベートと呼ばれ、長期的に提供されるアローワンスと区別される。（×）</p>
<p>1次完成答練② 第29問</p> <p>イ トレード・プロモーションの主要な手段の1つであるリベートは、メーカーが流通業者に支払う協賛金のことである。（×）</p>	

<p>1次公開模試 第29問</p> <p>イ マクロ環境の分析手法であるPEST分析では、個人の消費動向や所得変動を社会的環境としてとらえる。(×)</p>	<p>本試験 第32問 設問1</p> <p>ア PEST分析は、企業動向に影響を与える人口動態的要因(people)、経済的要因(economy)、社会的要因(society)、技術的要因(technology)を分析する手法である。(×)</p>
<p>1次公開模試 第29問</p> <p>ア SWOT分析の分析対象である外部環境は、自社ではまったくコントロールすることができない統制不能環境といえる。(×)</p>	<p>本試験 第32問 設問1</p> <p>イ SWOT分析の4つの分析視点のうち、外部環境分析に該当するのはSとWの視点である。(×)</p>
<p>1次上級答練 第22問</p> <p>オ 市場ポジショニングにおいては、ブランドの評価軸に対する消費者の重視度の分布を示した知覚マップと、消費者がさまざまなブランドをどのように評価しているかを示した選好マップを重ね合わせたポジショニング・マップを作成し分析することがある。(×)</p>	<p>本試験 第32問 設問1</p> <p>ウ 業界内の競争状況を視覚的に分析する知覚マップ分析では、価格、製品多様性、地域展開などの客観的要素が分析軸として設定される。(×)</p>
<p>1次公開模試 第31問</p> <p>エ 知覚マップは、消費者が知覚している各製品やサービスの相対的な特徴を示しており、空白領域には消費者のニーズや市場性が必ず隠れていると考えられる。(×)</p>	
<p>1次上級答練 第1問</p> <p>オ 買い手側のハーフィンダール指数が大きくなるほど、市場における買い手の競争力が低下し、買い手に対する売り手の交渉力は高くなる。(×)</p>	<p>本試験 第32問 設問1</p> <p>エ ハーフィンダール・ハーシュマン指数の値が小さいほど、市場は完全競争につながっていく。(○)</p>
<p>1次完成答練① 第1問</p> <p>ウ ハーフィンダール指数が高い業界の場合、企業規模が拮抗し、競争が激しくなる。(×)</p>	
<p>1次完成答練② 第3問</p> <p>ア 売り手の業界のハーフィンダール指数が高い場合、売り手に対する買い手の交渉力は低くなる。(○)</p>	
<p>1次公開模試 第29問</p> <p>ウ 5フォース分析は、競争業者、買い手、売り手、新規参入業者、代替品という5つの要因から、自社にとっての業界の魅力度を判断する分析手法である。(○)</p>	<p>本試験 第32問 設問1</p> <p>オ ファイブ・フォーシズは、分析者の主觀が反映されにくい極めて客観的な枠組みであり、分析結果の信頼性が高い。(×)</p>
<p>1次公開模試 第29問</p> <p>オ マーケティング環境を顧客、競合、自社という視点で整理する3C分析は、自社製品を取り囲む競争の枠組みが不安定、つまり環境変化が大きい場合により有効性を発揮する。</p>	<p>本試験 第32問 設問2</p> <p>ア 3C分析は、市場分析、競合他社分析、自社分析で構成される。このうち、自社分析では、自社の顧客のトレンドや潜在性といった動向を分析することが目的であるため、個別顧客のニーズや行動までは分析対象にならない。(×)</p>
<p>1次完成答練② 第29問</p> <p>ア 買い手に馴染みのない新機軸を採用した新製品をプロモーションする場合には、テレビ広告のようなマスメディアを用いた広告を活用するブル戦略が適している。(×)</p>	<p>本試験 第33問 設問1</p> <p>シ ブッシュ戦略では、店頭で知識が豊富な店員による丁寧な人的説明や推奨を行うことが適している。(正)</p>
<p>1次公開模試 第37問</p> <p>オ 買い手にとって馴染みのない画期的な新製品を販売する場合、人的販売などによるブッシュ戦略よりも、マス・メディアを用いた広告などによるブル戦略を志向することが望ましい。(×)</p>	
<p>1次上級答練 第26問</p> <p>ウ サービス・プロフィット・チェーンとは、顧客満足が向上した結果として従業員満足が充足され、企業の収益に影響を与えるといった因果関係を示したフレームワークのことである。(○)</p>	<p>本試験 第39問</p> <p>ア 顧客満足を起点とするサービス・プロフィット・チェーンは、高い顧客満足の実現が従業員のモチベーションとサービス品質を高め、結果として従業員満足と企業収益に影響するという流れである。(×)</p>
<p>1次公開模試 第39問</p> <p>ウ サービス現場における業務上の失敗への対応には、従業員に対するジョブ・エンゲージメントが有効である。(×)</p>	<p>本試験 第39問</p> <p>イ 従業員に対するエンパワーメントが高いほど、顧客ニーズへの対応が早く、また、業務改善へのアイデアが出やすくなるが、サービスの失敗が起こったときのリカバリーは遅くなる。(×)</p>