企業経営理論

2026年合格目標 TAC教材

1次公開模試　第2問

ウ　ある経営資源が顧客に評価され、他社が現時点で有しておらず、かつ模倣も困難であっても、企業がそれを活用する体制を整えていない場合には、一時的な競争優位にとどまる（×）。

1次上級答練　第6問

イ　コスト・リーダーシップ戦略は、製品ライフサイクルの遅い段階でなく早い段階において採用するのが適しており、その理論的背景の1つとして経験曲線効果がある（○）。

1次公開模試　第8問

W.アバナシーとJ.アッターバックによって提唱された産業発展の段階とイノベーションのモデル（A-Uモデル）に関する理解に基づき、産業構造および企業の競争行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　ドミナントデザイン成立前の段階では、企業は補完資産を保有していることが競争優位の主要因となるため、製品設計の優位性よりも流通やサービス網の整備が重視される。
イ　ドミナントデザインが形成される過程では、複数の製品仕様が競合するため、企業は他社との互換性を確保するよりも、自社独自の仕様を維持することが競争優位の確立につながりやすい。
ウ　ドミナントデザイン成立後には、製品の基本構造が共有されることで、製造に関する知識は形式知化が進み、熟練や経験に依存する暗黙知の重要性は相対的に低下する傾向にある。
エ　ドミナントデザイン成立後には、製品の標準化によって参入障壁が低下するため、新規参入企業が増加し、産業内の企業数は増加する傾向にある。
オ　ドミナントデザイン成立後には、製品の基本設計が固定化されるため、企業は技術革新による競争から離脱し、競争は主として価格に限定されるようになる。

1次上級答練　第9問

エ　工程改善などによって生産効率を向上させる余地に乏しくなると、「生産性のジレンマ」が生じ、ドミナントデザインが形成されることになる（×）。

1次公開模試　第13問

エ　人権デューデリジェンスは、企業が自社の事業活動および取引関係を通じて生じ得る人権侵害リスクを把握し、防止や軽減、是正を図る一連の継続的プロセスであり、近年はサプライチェーン全体を対象とする考え方が重視されている（○）。

1次養成答練　第9問

ウ　ファミリービジネスを分析する基本的なモデルであるスリー・サークル・モデルは、ファミリー、リーダーシップ、オーナーシップの3つのサブシステムで構成される（×）。

令和8年度 中小企業診断士1次試験

本試験　第1問

ウ　顧客に提供する価値の源泉となっており、現時点では他社が保有していない希少な技術である。組織的な活用体制も構築されている。しかし、近い将来に、代替手段が低コストで利用可能となる見込みが高い。この場合、その技術は企業に対して「競争劣位」をもたらすと評価される（×）。

本試験　第6問

ウ　経験効果を利用したコストリーダーシップを追求する場合、競合企業よりも多くの累積生産量を継続的に達成することが有効である（○）。

本試験　第9問

W.アバナシーとJ.アッターバックの「生産性のジレンマモデル（A-Uモデル）」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

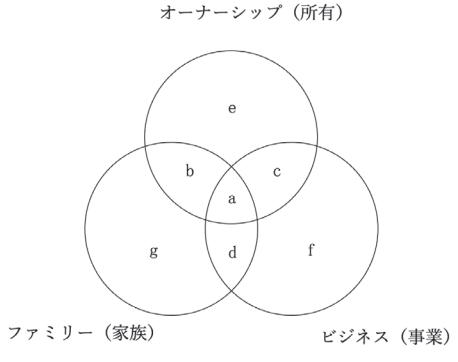
ア　「生産性のジレンマ」とは、ドミナントデザインの成立と生産性の向上との間のトレードオフのことである。
イ　産業が成熟するほど、製品イノベーションと工程イノベーションが同時に増加する。
ウ　産業の初期は製品イノベーションが支配的で、ドミナントデザインの登場を機に工程イノベーションが中心になっていく。
エ　ドミナントデザインとは技術的に最も優れた設計のことである。
オ　ドミナントデザインは、市場や生産ではなく、技術的な選択圧によって登場する。

本試験　第12問

ウ　人権デュー・ディリジェンスとは、サプライチェーンの中に人権への悪影響を及ぼす要因がないかを確認し、ある場合はそれに対応し、その結果を評価・公表するというプロセスを、継続的に行うことである（○）。

本試験　第13問

スリーサークルモデルは、ファミリービジネスのシステムを、互いに重なり合う部分を持つ「オーナーシップ（所有）」「ビジネス（事業）」「ファミリー（家族）」の3つのサブシステムで表す（下図参照）。以下の文章を読み、問いに答えよ。



1次養成答練　第10問

エ　管理者の統制範囲を拡大させるためには、管理者および下位メンバーの例外処理能力を高めることが有効であり、また、業務を標準化してマニュアル化することも有効な手段となり得る（○）。

1次上級答練　第11問

ウ　管理者の統制範囲は、例外的な処理が頻度高く生じる環境や、組織構成員の業務が並行分業となっている場合には、拡大する困難性が高くなる（×）。

本試験　第14問

ア　管理者の統制の範囲を広げやすくする要因として、管理者の管理能力の向上、組織メンバーのスキルの向上、作業手順の標準化などがある（○）。

1次完成答練①　第17問

ウ　組織文化の変革においては、既存の基本的仮定が当然視されている状態を揺さぶり、心理的安全性を確保しながら新たな学習を促進することが重要である（○）。

本試験　第15問

ウ　組織文化の変革では、心理的安全性を整えることは、現状への危機感を弱めるおそれがあるので、必ずしも優先すべきではない（×）。

1次公開模試　第19問

イ　組織文化は、「人工物」「価値観」「基本的仮定」の三層構造から成り、上位層に位置する人工物ほど組織文化の本質を直接的かつ正確に反映する（×）。

本試験　第15問

エ　組織文化の変革を実現して持続化させるためには、初めに基本的前提を明確化して更新した後、価値観を変更し、最終的に人工物および行動を整合させるという段階的な変革プロセスが有効である（×）。

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、状況好意性がリーダーにとって好ましくない場合に適合性が高くなる（×）。

本試験　第18問

ア　F.フィードラーの理論によると、「最も苦手な仕事仲間（LPC：Least Preferred Coworker）」をリーダーが好意的に評定し、高いLPC得点となった場合、そのリーダーは人間関係志向型リーダーと捉えられる（○）。

1次完成答練②　第15問

エ　ハーシーとブランチャードのSL理論では、部下の成熟度が高まるにつれて、リーダーはタスク志向と人間関係志向の双方を一貫して強化していくことが、部下の自律性を高めるうえで重要である（×）。

本試験　第18問

ウ　状況対応型リーダーシップ理論（SL理論）によると、部下の成熟度が高まるにつれて、リーダーはタスク志向の行動を弱めるとともに人間関係志向の行動を一貫して強めるべきである（×）。

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（○）。

本試験　第18問

エ　パス・ゴール理論によると、環境状況と企業の戦略特性という2つの状況変数によって、リーダーのとるべき行動と集団の業績は左右される（×）。

1次完成答練①　第14問

ア　特定の取引関係に依存した関係特殊的投資が必要となる場合に、取引相手による事後的な条件変更や機会主義的行動のリスクを回避するため（○）。

本試験　第19問

ア　取引での資産特殊性が高い場合、生産工程情報の共有と共同改善会議を設けることで機会主義的行動を抑制でき、将来状態を事前に網羅する完備契約が実現できる（×）。

1次完成答練②　第19問

エ　労働者が労働時間の全部または一部について事業場外で業務に従事した場合は、労働時間を算定することが可能であっても、所定労働時間労働したものとみなす（×）。

本試験　第27問

ア　事業場において訪問先や帰社時刻など当日の業務の具体的指示を受けた後、事業場外で指示どおりに業務に従事し、その後事業場に戻る場合であっても、みなし労働時間制の適用を受ける（×）。

1次完成答練①　第30問

イ　顧客が企業にもたらすであろう総利益を、正味現在価値に換算したものをカスタマー・エクイティという（×）。

本試験　第28問

ウ　顧客生涯価値とは、ある顧客が一生の間にその企業にもたらす価値の合計を意味するが、実務上の算出においては、将来のキャッシュフローの不確実性を考慮し、新規顧客の獲得コストや既存顧客の維持コストを差し引く前の「売上高の総計」を指標として用いるのが一般的である（×）。

1次完成答練①　第25問

イ　組織購買の対象である産業財の需要は最終消費者の需要に依存するため、派生需要と呼ばれる（○）。

本試験　第30問

ウ　生産財の需要は、当該生産財を用いて製造される最終消費財の派生需要としての性質を持つ。そのため、最終消費財の市場動向に左右されるものの、需要の変化率は一般に消費財市場のそれよりも小さくなる傾向がある（×）。

1次公開模試　第33問　設問2

エ　ブランド要素は6つの基準で評価されるが、そのうちの意味性とは簡単に覚えられ、認識・想起されやすいかを示すものである（×）。

本試験　第31問

オ　ブランド要素の選択基準の1つである移転可能性とは、時間の経過や消費者ニーズの変化に合わせて、ネームやロゴのデザインを柔軟に変更できる度合いを意味する（×）。

1次上級答練　第24問

エ　記憶は消費者の意思決定に影響を与えるが、長期記憶のうち「楽器の演奏」など必ずしも言語表現だけでは表現できない手続きや方法についての記憶をエピソード記憶という（×）。

本試験　第33問

イ　消費者の記憶において、一度学習した情報が時間の経過とともに忘れ去られる現象を忘却と呼ぶ。企業のブランド構築においては、忘却されやすいエピソード記憶よりも、意味記憶の定着を優先することが、顧客との情緒的な絆を形成する上で効果的である（×）。

1次完成答練②　第24問

エ　消費者の態度形成に関する精緻化見込みモデルにおける中心的ルートとは、消費者の動機づけの程度が高く、当該商品に対する知識が豊富な場合にたどる論理的な判断で購買決定する心理過程のことである（○）。

本試験　第33問

ウ　製品に対する消費者のこだわりや関心の強さを指す関与度が高い場合、消費者は広告のタレントや映像の雰囲気といった周辺的な情報を手がかりに意思決定を行う、精緻化見込みモデルでいわれる「周辺経路を通じた情報処理」を行う傾向が強い（×）。

1次養成答練　第9問

ア　マイケル・ポーターの提唱するCSV（Creating Shared Value）は、企業が社会的課題の解決に貢献することの重要性を示すものであり、社会価値の向上は経済価値の向上よりも重要である、としている（×）。

本試験　第36問

ア　M.ポーターが提唱したCSVという概念は、競争優位の確立には株主価値の向上がとりわけ重要であることを意味している（×）。

1次養成答練　第22問

イ　非営利組織のマーケティングとは、政府組織や学校、病院などの非営利組織にもマーケティングの手法を適用していこうとする概念である（○）。

1次完成答練①　第22問

ウ　非営利組織の事業目的は利益をあげることではなく、その組織の使命遂行であるため、そのマーケティングは非営利組織が提供する製品やサービスの利用者に対するマーケティングに加え、組織の存続に必要な資源を確保する資源獲得のマーケティングを行う必要がある（○）。

本試験　第36問

イ　P.コトラーが提唱したソーシャル・マーケティングは、マーケティング概念を拡張し、その諸技法を営利企業だけではなく、教会、病院、大学、政府などの非営利組織にも適用するという考えに基づいている（○）。

1次養成答練　第22問

ウ　コーズリレーテッド・マーケティングは、社会貢献とビジネスの両立を目指し、事業収益と関連づけた寄付活動を行うものである（○）。

1次完成答練①　第22問

イ　コーズ・リレーテッドマーケティングの領域にはフィランソロピー活動やメセナ活動が含まれる（×）。

本試験　第36問

エ　アメリカのあるクレジットカード会社による自由の女神修復キャンペーンのように、売上の一部を社会的大義のもとで寄付を行うプロモーション活動は、コーズリレーテッド・マーケティングと呼ばれている。これは、企業利益よりも社会的利益と顧客満足を優先している点で、ソサイエタル・マーケティングの手法と言える（×）。

1次公開模試　第30問

ウ　一次データの収集方法は定量調査と定性調査に大別されるが、フォーカス・グループ・インタビューは定性調査の代表的な技法の一つである（○）。

本試験　第37問

イ　マーケティング・リサーチにおける定性調査は、入手可能なサンプルのサイズが小さい場合や予算と時間が限られている場合に限られ、あくまでも定量調査に先立って行うべき手段と言える。したがって、科学的根拠に基づいた意思決定を行うためには、誤差の少ない定量調査で行うのが理想的である（×）。

1次上級答練　第26問

ウ　信頼性、反応性、確実性、有形性、共感性という5つの次元に基づいた項目でサービス品質を測定する手法をSERVQUALという（○）。

1次公開模試　第35問

ア　サービス・ドミナント・ロジックでは、価値は企業が製品にあらかじめ組み込み、顧客に転移されると考える（×）。

本試験　第38問

イ　サービス・ドミナント・ロジックとは、サービスを中心とした品質の評価基準に関する論理である。その評価基準は、SERVQUALと呼ばれる信頼性、反応性、確実性、共感性、有形性の5つの尺度で構成される（×）。

1次上級答練　第26問

エ　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をサービス・プロフィットチェーンという（×）。

本試験　第38問

ウ　サービス・プロフィット・チェーンのフレームワークにおいては、サービス品質が、顧客満足、社会的利益、企業利益につながるという連鎖を管理の対象としている（×）。

1次養成答練　第23問

ア　デモグラフィック基準に用いる人口統計的基準には、年齢、性別、学歴、人口密度などがある（×）。

1次公開模試　第31問

エ　デモグラフィック変数は、購買行動との関連性が高いが、所得や年齢などの変数は時間とともに変化しないため、長期的なマーケティング戦略において安定したセグメンテーション変数として利用できる（×）。

本試験　第39問

オ　年金生活者であることは、デモグラフィック要因とは無関係である（×）。