



## 企業経営理論① VRIO

### 【○×例題】

Q1. 自社の経営資源に、機会や脅威に適応できるような経済的価値と現在他社が持っていないような希少性があり、その資源を十分に活用できる組織を自社が有している場合、この経営資源は、持続的な競争優位性の源泉となる。

## 【企業経営理論の問題の特徴】



文章が長い（冗長）！

➡慣れる！スラッシュで文章を分解して短くする！



解釈が難しい！

➡スラッシュごとに正誤判断！他の選択肢との比較で判断！



ほんの一部に誤りを紛れ込ませている！

➡どの論点か判断。頻出論点についての正確な知識！

## 【○×例題】

Q1. 自社の**経営資源**に~~／~~機会や脅威に適応できるような**経済的価値**と現在他社が持っていないような**希少性**があり~~／~~その資源を十分に活用できる**組織**を自社が有している場合~~／~~この経営資源は、持続的な**競争優位性**の源泉となる。



**VRIOの問題...!**

## 【VRIOとは？】

自社の**経営資源**と**市場での競争優位性**を**4つの観点**で分析

**V Value 価値** 機会を逃さず、脅威に対応できる経済的価値

**R Rarity 希少性** 他社があまり保有していない

**I Inimitability 模倣困難性** 他社には真似することが難しい

**O Organization 組織** その資源を十分活用できる組織を有する

4つ揃う → **持続的な競争優位性の源泉**

3つ揃う → **一時的な競争優位性の源泉**

## 【○×例題】

Q1 自社の**経営資源**に~~／~~機会や脅威に適応できるような**経済的価値**と現在他社が持っていないような**希少性**があり~~／~~その資源を十分に活用できる**組織**を自社が有している場合~~／~~この経営資源は、~~持続的な~~**競争優位性**の源泉となる。



VRIOの**I 模倣困難性がない！**  
3つしか揃っていないので、「**持続的**」な**競争優位性の源泉**とは言えない！

## 【VRIOとは？】再掲

自社の**経営資源**と**市場での競争優位性**を**4つの観点**で分析

**V Value 価値** 機会を逃さず、脅威に対応できる経済的価値

**R Rarity 希少性** 他社があまり保有していない

**I Inimitability 模倣困難性** 他社には真似することが難しい

**O Organization 組織** その資源を十分活用できる組織を有する

4つ揃う → **持続的な競争優位性の源泉**

3つ揃う → **一時的な競争優位性の源泉**



企業経営理論②  
模倣困難性

【例題】VRIOフレームワークにおける模倣困難性に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア. どのような仕組みでその価値ある経営資源が形成されているか不明確で説明できない場合、経路依存性によって模倣困難性が生じている。
- イ. 自社の独自の歴史や過去の出来事によって、その経営資源が形づくられている場合、因果関係の不明性によって模倣困難性が生じている。
- ウ. 知的財産としての保護は模倣困難性の規定要因の一つであるが、これは他社がその経営資源を利用したい際に特許使用料等のコスト面での不利が生じるためである。

## 【模倣困難性とその規定要因】

模倣困難性：他社にとって真似することが難しい性質

➔ 真似しようとすると**多大なコスト**や**長い年月**が必要になる



① 独自の歴史的条件 ➔ 独自の歴史や過去の出来事 “**経路依存性**”

過去から現在に至るまでの道 = 歴史のこと！



② 因果関係不明性 ➔ なぜ、どのように、その経営資源が形成されたか分からない。(しばしば**内部者**にとっても曖昧)

WHY?



③ 社会的複雑性 ➔ 様々な社会的要因がある  
組織文化、顧客・サプライヤーとの関係性 etc.



④ 特許 ➔ **知的財産**として保護されている



【例題】VRIOフレームワークにおける模倣困難性に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- × ア. どのような仕組みでその価値ある経営資源が形成されているか不明確で説明できない場合、経路依存性によって模倣困難性が生じている
- × イ. 自社の独自の歴史や過去の出来事によって、その経営資源が形づくられている場合、因果関係の不明性によって模倣困難性が生じている。
- ウ. 知的財産としての保護は模倣困難性の規定要因の一つであるが、これは他社がその経営資源を利用したい際に特許使用料等のコスト面での不利が生じるためである。

頻出の入れ替え！

## 【模倣困難性とその規定要因】再掲

模倣困難性：他社にとって真似することが難しい性質

→ 真似しようとすると**多大なコスト**や**長い年月**が必要になる



① 独自の歴史的条件 → 独自の歴史や過去の出来事 “**経路依存性**”

過去から現在に至るまでの道 = 歴史のこと！



② 因果関係不明性 → なぜ、どのように、その経営資源が形成されたか分からない。(しばしば**内部者**にとっても曖昧)

WHY?



③ 社会的複雑性 → 様々な社会的要因がある  
組織文化、顧客・サプライヤーとの関係性 etc.



④ 特許 → **知的財産**として保護されている

