10814P-00

2024年度版

中小企業診断士

中小企業診断士書籍 売上NO.1※

最速合格のための スピードテキスト

1 企業経営理論

TAC中小企業診断士講座

合格に必要な知識をコンパクトに凝縮!

受験生から圧倒的支持を得ている

定番テキスト!

TAC公式教材 TACメソッドをここに!

TAC出版
TAC PUBLISHING Group

はしがき

企業経営には、各種の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）が必要とされます。したがって、企業はこれらの経営資源を、労働市場、資本市場、財市場などから調達することになります。しかしながら、これらの経営資源を調達したからといって、それだけで企業が自ら活動し、利益を生んでくれるわけではありません。すなわち、調達されたこれらの経営資源を効率よく稼働させ、また、企業活動の方向性を正しく明示することが重要となり、この任にあたるのが、企業のマネジメントというわけです。

中小企業診断士は、企業の診断と助言を行う経営コンサルタントです。したがって、これらのメカニズムをもつ「企業」を熟知しておくことが必要であり、そのための知識を「企業経営理論」で習得することになります。

具体的には、企業経営理論は、⑴経営戦略、⑵組織論、⑶マーケティング、以上３つの領域から構成されています。ここで先に、各領域のおおまかな内容を説明しておきましょう。

⑴　経営戦略

企業が将来にわたって存続・成長するためには、長期目標や目的を決め、それを遂行するために必要な行動を選択し、経営資源を割り当てることが必要となります。ここでは、企業活動の長期的な方向性について学習します。

⑵　組織論

実際の企業活動は組織的に行われますが、そのためには効率よく業務を遂行できるように、また効果的に企業活動を行えるように、組織をデザインしなくてはなりません。もちろん組織は「ヒト」という経営資源から成り立ちますので、「ヒト」が働きやすい環境づくり、つまり人事的な仕組みが必要となります。さらに企業が「ヒト」を扱うにあたっては、さまざまな法律を守らなければなりません。ここでは、「ヒト」と「ヒト」の集まりである組織について学習します。

⑶　マーケティング

企業は開発し、生産した「モノ」を実際に顧客に購入してもらわないと長期的な目標を達成することができません。では、どうしたら顧客に「モノ」を購入してもらえるのでしょうか。ここでは、「モノ」が売れるための仕組みを中心に学習していきます。

最初に学習内容についておおまかなイメージをもつことはとても有効です。また、「本書の利用方法」や「学習するにあたってのポイント」も参考にしていただき、効果的に学習してください。皆様が本書を活用され、見事合格されることを祈念しています。

2023年８月
TAC中小企業診断士講座

本書の利用方法

本書は皆さんの学習上のストーリーを考えた構成となっています。テキストを漫然と読むだけでは、学習効果を得ることはできません。効果的な学習のためには、次の1～3の順で学習を進めるよう意識してください。

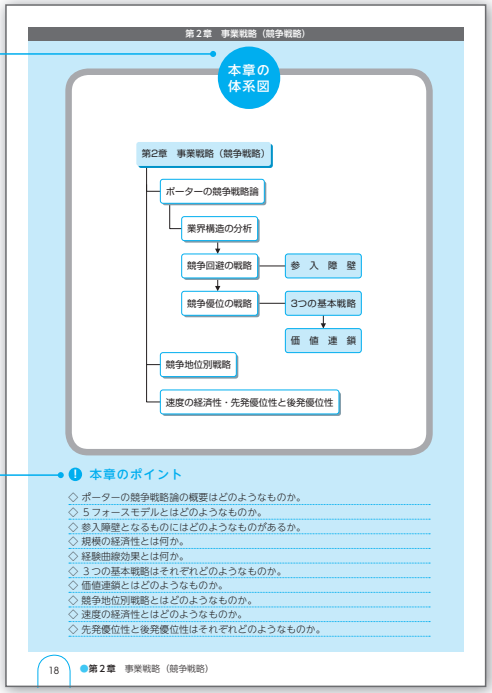
1．全体像の把握：「科目全体の体系図」「本章の体系図」「本章のポイント」
2．インプット学習：「本文」
3．本試験との関係確認：「設例」「出題領域表」

1．全体像の把握

テキストの巻頭には**「科目全体の体系図」**を掲載しています。科目の学習に入る前に、まずこの体系図をじっくりと見てください。知らない単語・語句等もあると思いますが、この段階では「何を学ぼうとしているのか」を把握することが重要です。

また、各章の冒頭には**「本章の体系図」**を掲載しています。これから学習する内容の概略を把握してから、学習に入るようにしましょう。「本章の体系図」は、「科目全体の体系図」とリンクしていますので、科目全体のなかでの位置付けも確認してください。

まず、全体像を把握。



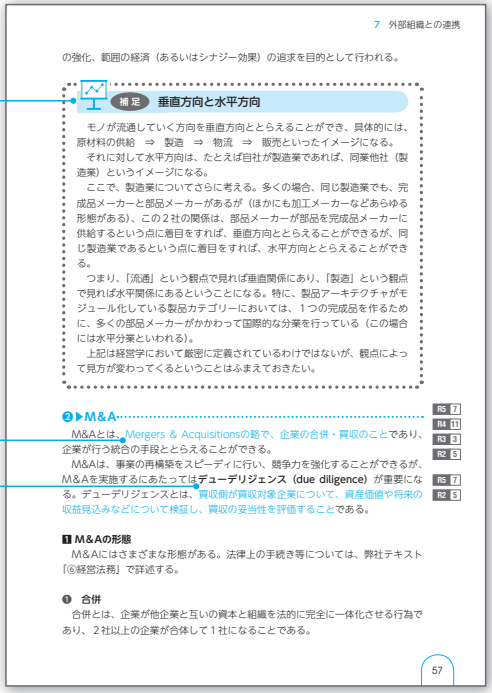
2．インプット学習

テキスト本文において、特に重要な語句については**太字**で表示しています。また、語句の定義を説明する部分については、色文字で表示をしています。復習時にサブノートやカードをつくる方は、これらの語句・説明部分を中心に行うとよいでしょう。

適宜、補足 参考 など、補充的な解説を載せています。

語句の定義を色文字で説明しています。

重要な語句は太字で表示しています。



7 外部組織との連携

の強化、範囲の経済（あるいはシナジー効果）の追求を目的として行われる。

補足 垂直方向と水平方向

モノが流通していく方向を垂直方向ととらえることができ、具体的には、原材料の供給 ⇒ 製造 ⇒ 物流 ⇒ 販売といったイメージになる。

それに対して水平方向は、たとえば自社が製造業であれば、同業他社（製造業）というイメージになる。

ここで、製造業についてさらに考える。多くの場合、同じ製造業でも、完成品メーカーと部品メーカーがあるが（ほかにも加工メーカーなどあらゆる形態がある）、この２社の関係は、部品メーカーが部品を完成品メーカーに供給するという点に着目をすれば、垂直方向ととらえることができるが、同じ製造業であるという点に着目をすれば、水平方向ととらえることができる。

つまり、「流通」という観点で見れば垂直関係にあり、「製造」という観点で見れば水平関係にあるということになる。特に、製品アーキテクチャがモジュール化している製品カテゴリーにおいては、１つの完成品を作るために、多くの部品メーカーがかかわって国際的な分業を行っている（この場合には水平分業といわれる）。

上記は経営学において厳密に定義されているわけではないが、観点によって見方が変わってくるということはふまえておきたい。

❷▶M&A RS 7 R4 11 R3 3 R2 5

M&Aとは、Mergers & Acquisitionsの略で、企業の合併・買収のことであり、企業が行う統合の手段ととらえることができる。

M&Aは、事業の再構築をスピーディに行い、競争力を強化することができるが、M&Aを実施するにあたっては**デューデリジェンス（due diligence）**が重要になる。デューデリジェンスとは、買収側が買収対象企業について、資産価値や将来の収益見込みなどについて検証し、買収の妥当性を評価することである。 RS 7 R2 5

❶ M&Aの形態

M&Aにはさまざまな形態がある。法律上の手続き等については、弊社テキスト「⑥経営法務」で詳述する。

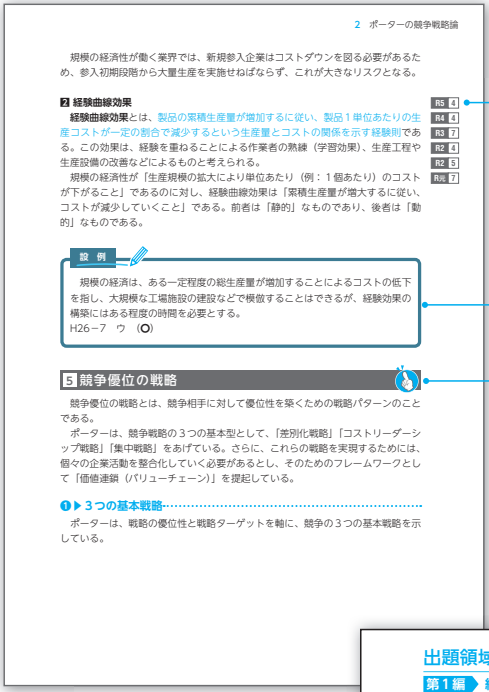
❶ 合併

合併とは、企業が他企業と互いの資本と組織を法的に完全に一体化させる行為であり、２社以上の企業が合体して１社になることである。

57

3．本試験との関係確認

テキスト本文の欄外にある R元 6 という表示は、令和元年度第１次試験第６問において、テキスト該当箇所の論点もしくは類似論点が出題されているということを意味しています。本試験ではどのように出題されているのか、テキスト掲載の **設　例** や過去問題集等で確認してみましょう。



2　ポーターの競争戦略論

規模の経済性が働く業界では、新規参入企業はコストダウンを図る必要があるため、参入初期段階から大量生産を実施せねばならず、これが大きなリスクとなる。

2 経験曲線効果　R5 4 R4 4 R3 7 R2 4 R元 5 R元 7

経験曲線効果とは、製品の累積生産量が増加するに従い、製品１単位あたりの生産コストが一定の割合で減少するという生産量とコストの関係を示す経験則である。この効果は、経験を重ねることによる作業者の熟練（学習効果）、生産工程や生産設備の改善などによるものと考えられる。

規模の経済性が「生産規模の拡大により単位あたり（例：１個あたり）のコストが下がること」であるのに対し、経験曲線効果は「累積生産量が増大するに従い、コストが減少していくこと」である。前者は「静的」なものであり、後者は「動的」なものである。

設　例

規模の経済は、ある一定程度の総生産量が増加することによるコストの低下を指し、大規模な工場施設の建設などで模倣することはできるが、経験効果の構築にはある程度の時間を必要とする。
H26－7　ウ　(○)

5 競争優位の戦略

競争優位の戦略とは、競争相手に対して優位性を築くための戦略パターンのことである。

ポーターは、競争戦略の３つの基本型として、「差別化戦略」「コストリーダーシップ戦略」「集中戦略」をあげている。さらに、これらの戦略を実現するためには、個々の企業活動を整合化していく必要があるとし、そのためのフレームワークとして「価値連鎖（バリューチェーン）」を提起している。

❶▶３つの基本戦略

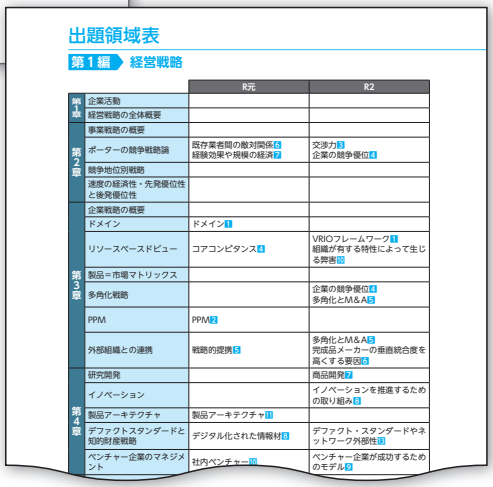
ポーターは、戦略の優位性と戦略ターゲットを軸に、競争の３つの基本戦略を示している。

過去５年間における本試験（第１次試験）の出題実績です。

本試験ではどのように問われるのか確認しましょう。（過去問の表示がないものはTACのオリジナル問題です）

出題可能性や内容面など特に重要と考えられる箇所を示しています。

また、巻末の**「出題領域表」**は、本書の章立てに合わせて出題論点を一覧表にしたものです。頻出の論点がひと目でわかるので、効率的な学習が可能です。



出題領域表

第１編　経営戦略

		R元	R2
第1章	企業活動		
	経営戦略の全体概要		
第2章	事業戦略の概要		
	ポーターの競争戦略論	既存業者間の敵対関係4 経験効果や規模の経済7	交渉力3 企業の競争優位4
	競争地位別戦略		
	速度の経済性・先発優位性と後発優位性		
第3章	企業戦略の概要		
	ドメイン	ドメイン1	
	リソースベースドビュー	コアコンピタンス4	VRIOフレームワーク1 組織が有する特性によって生じる異質2
	製品＝市場マトリックス		
	多角化戦略		企業の競争優位4 多角化とM＆A5
	PPM	PPM2	
	外部組織との連携	戦略的提携5	多角化とM＆A5 完成品メーカーの垂直統合度を高くする要因4
第4章	研究開発		商品開発7
	イノベーション		イノベーションを推進するための取り組み3
	製品アーキテクチャ	製品アーキテクチャ11	
	デファクトスタンダードと知的財産戦略	デジタル化された情報財3	デファクト・スタンダードやネットワーク外部性3
	ベンチャー企業のマネジメント	社内ベンチャー10	ベンチャー企業が成功するためのモデル2

中小企業診断士試験の概要

中小企業診断士試験は、「第１次試験」と「第２次試験」の２段階で行われます。

第１次試験は、企業経営やコンサルティングに関する基本的な知識を問う試験であり、年齢や学歴などによる制限はなく、誰でも受験することができます。第１次試験に合格すると、第２次試験へと進みます。この第２次試験は、企業の問題点や改善点などに関して解答を行う記述式試験（筆記試験）と、面接試験（口述試験）で行われます。

それぞれの試験概要は、以下のとおりです（令和５年度現在）。

第１次試験

【試験科目・形式】　７科目（８教科）・択一マークシート形式（四肢または五肢択一）

		試験科目	試験時間	配点
第1日目	午前	経済学・経済政策	60分	100点
		財務・会計	60分	100点
	午後	企業経営理論	90分	100点
		運営管理（オペレーション・マネジメント）	90分	100点
第2日目	午前	経営法務	60分	100点
		経営情報システム	60分	100点
	午後	中小企業経営・中小企業政策	90分	100点

※中小企業経営と中小企業政策は、90分間で両方の教科を解答します。
※公認会計士や税理士といった資格試験の合格者については、申請により試験科目の一部免除が認められています。

【受験資格】

年齢・学歴による制限なし

【実施地区】

札幌・仙台・東京・名古屋・金沢・大阪・広島・四国（令和５年度は松山）・福岡・那覇

【合格基準】

⑴総点数による基準

総点数の60％以上であって、かつ１科目でも満点の40％未満のないことを基準とし、試験委員会が相当と認めた得点比率とする。

⑵科目ごとによる基準

満点の60％を基準とし、試験委員会が相当と認めた得点比率とする。

※一部の科目のみに合格した場合には、翌年度および翌々年度の、第１次試験受験の際に、申請により当該科目が免除されます（合格実績は最初の年を含めて、３年間有効となる）。
※最終的に、７科目すべての科目に合格すれば、第１次試験合格となり、第２次試験を受験することができます。

【試験案内・申込書類の配布期間、申込手続き】

例年５月中旬から６月上旬（令和５年度は4/27～5/31）

【試験日】 例年８月上旬の土日２日間（令和５年度は8/5・6）

【合格発表】 例年９月上旬（令和５年度は9/5）

【合格の有効期間】

第１次試験合格（全科目合格）の有効期間は２年間（翌年度まで）有効。

第１次試験合格までの、科目合格の有効期間は３年間（翌々年度まで）有効。

第１次試験のポイント

①全７科目（８教科）を２日間で実施する試験である

②科目合格制が採られており基本的な受験スタイルとしては７科目一括合格を目指すが、必ずしもそうでなくてもよい（ただし、科目合格には期限がある）

第２次試験《筆記試験》

【試験科目】 ４科目・各設問15～200文字程度の記述式

試験科目		試験時間	配点
午前	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ	80分	100点
	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ	80分	100点
午後	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ	80分	100点
	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ	80分	100点

【受験資格】

第１次試験合格者

※第１次試験全科目合格年度とその翌年度に限り有効です。

※平成12年度以前の第１次試験合格者で、平成13年度以降の第２次試験を受験していない場合は、１回に限り有効です。

【実施地区】

札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡

【試験案内・申込書類の配布期間、申込手続き】

例年８月下旬から９月中旬（令和５年度は8/25～9/19）

【試験日】 例年10月下旬の日曜日（令和５年度は10/29）

【合格発表】 例年12月上旬（令和５年度は令和６年1/11）

※筆記試験に合格すると、口述試験を受験することができます。

※口述試験を受ける資格は当該年度のみ有効です（翌年への持ち越しはできません）。

第２次試験《口述試験》

【試験科目】 筆記試験の出題内容をもとに４～５問出題（10分程度の面接）
【試験日】 例年12月中旬の日曜日（令和５年度は令和６年1/21）
【合格発表】 例年12月下旬（令和５年度は令和６年1/31）

第２次試験のポイント

①筆記試験と口述試験の２段階方式で行われる
②基本的な学習内容としては１次試験の延長線上にあるが、より実務的な事例による出題となる

〔備考〕実務補習について

中小企業診断士の登録にあたっては、第２次試験に合格後３年以内に、「診断実務に15日以上従事」するか、「実務補習を15日以上受ける」ことが必要となります。

この診断実務への従事、または実務補習を修了し、経済産業省に登録申請することで、中小企業診断士として登録証の交付を受けることができます。

中小企業診断士試験に関するお問合せは

一般社団法人 中小企業診断協会（試験係）

〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル５階
ホームページ https://www.j-smeca.jp/
TEL 03-3563-0851　FAX 03-3567-5927

企業経営理論を学習するにあたってのポイント

中小企業診断士試験の受験者のほとんどは、企業経営へ強い関心をおもちでしょう。そのため、「企業経営理論」は興味をもって学習していただける科目ではないかと思います。

ただし、単なる用語や定義の暗記だけで正解を導ける問題ばかりではなく、より深い理解や応用力を試す問題も出題されます。本テキストではさまざまな経営手法が登場しますが、どのような場面でどのような目的で使われるのか、長所や短所は何かといったところまで理解をしておく必要があります。これらの内容についてはテキストで確認していただくとともに、ニュース番組や新聞などで報道されている実際の経営活動と学習内容をリンクさせるというのも有効な方策です。

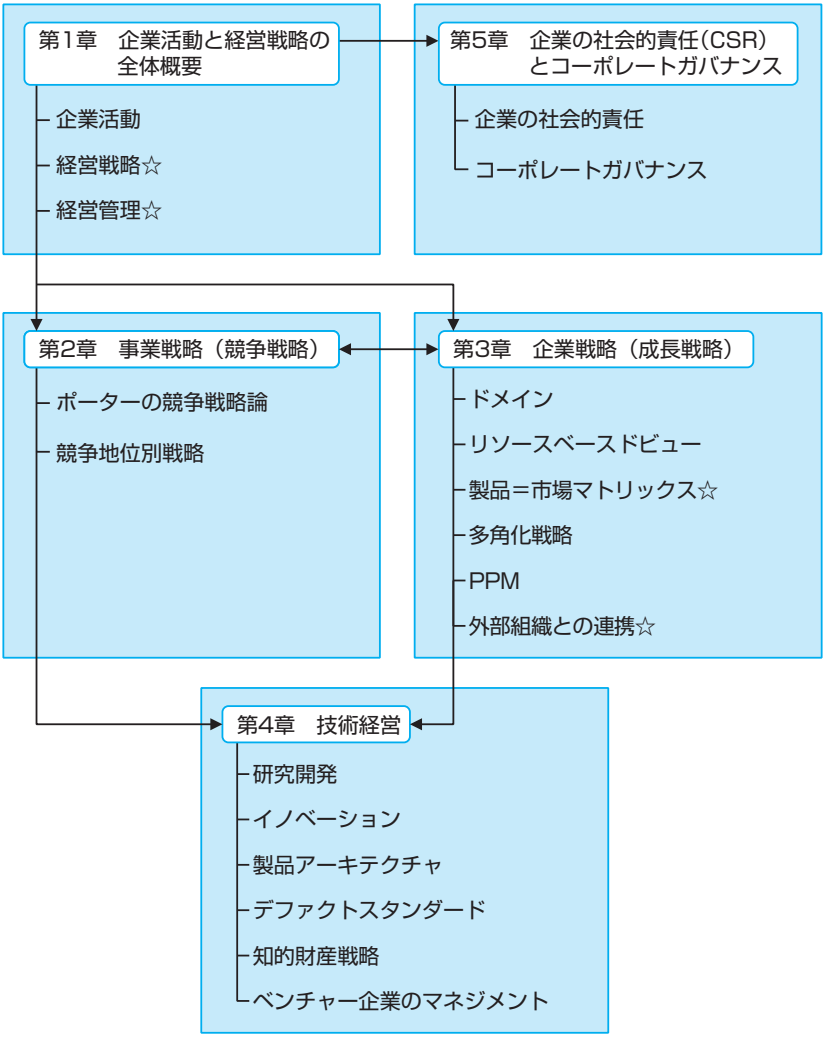
また、「企業経営理論」の学習内容は、第２次試験の出題内容と密接なかかわりがありますので、第２次試験を意識した学習が必要となります。経営戦略に関してはすべての事例に共通して問われており、組織論とマーケティングについては次のように個別の事例として出題されます。

事例Ⅰ：組織を中心とした経営戦略に関する事例
事例Ⅱ：マーケティング・流通を中心とした経営戦略に関する事例

早い段階で第２次試験のイメージをもつことは非常に有効です。第１次試験の学習と並行してこれらの内容も確認していただきたいと思います。

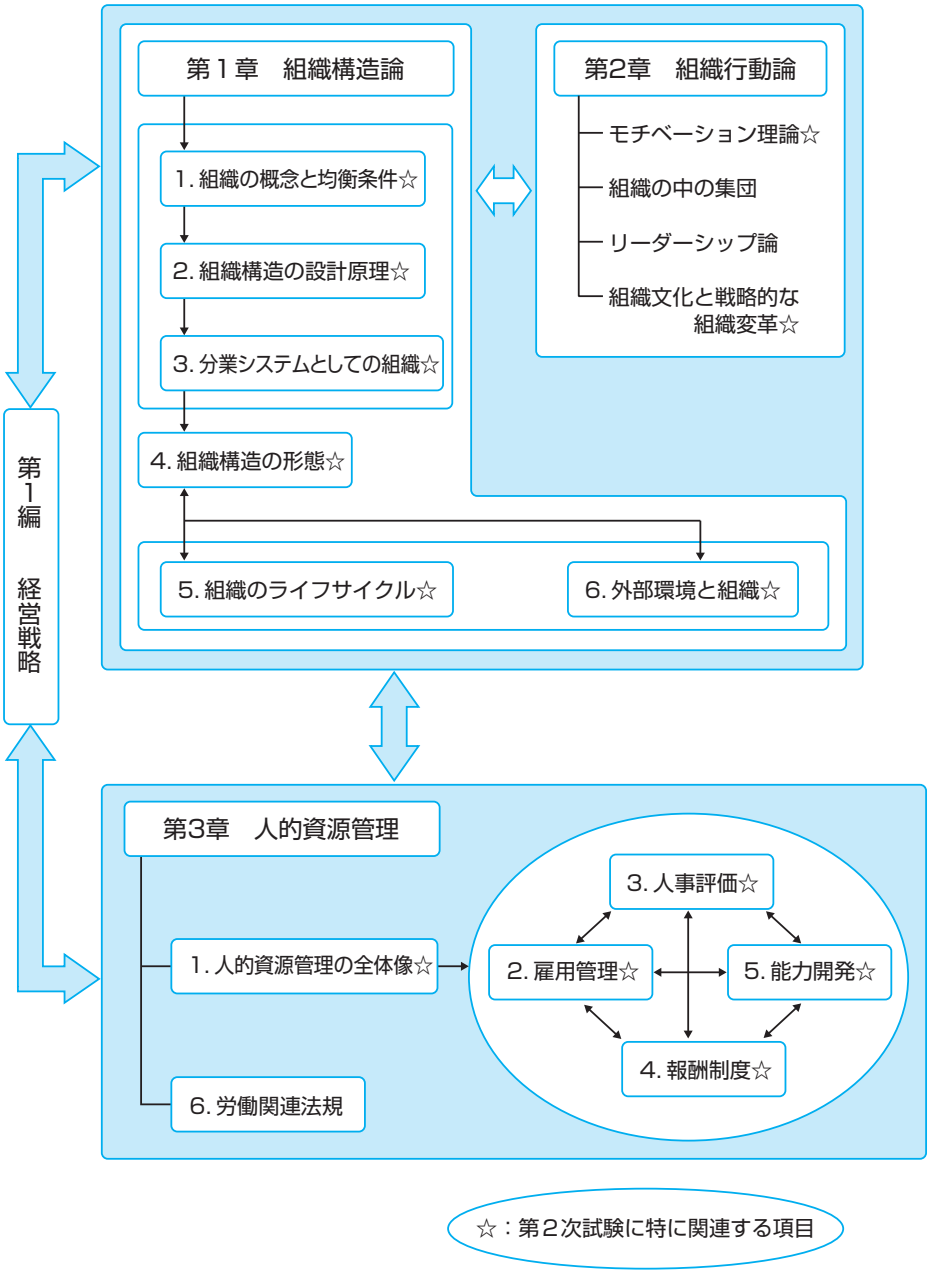
企業経営理論 体系図

第1編 経営戦略

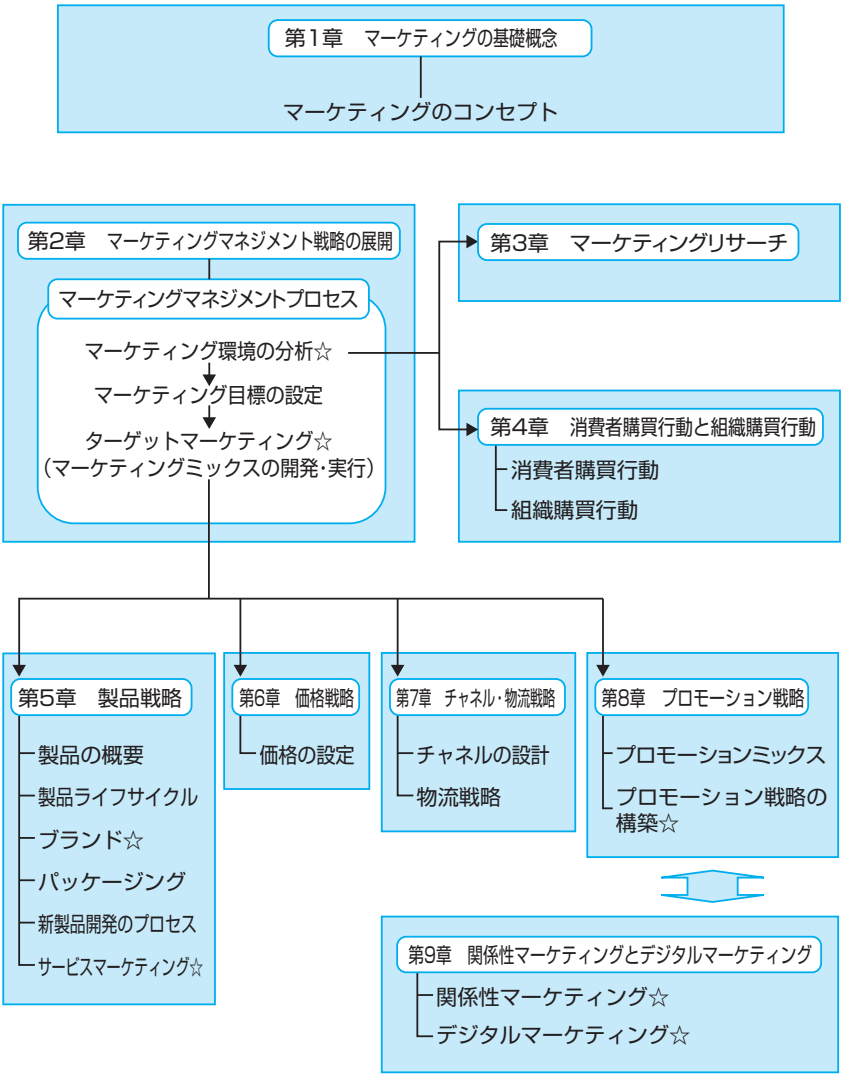


☆：第２次試験に特に関連する項目

第2編　組織論


第1章　組織構造論
1. 組織の概念と均衡条件☆
2. 組織構造の設計原理☆
3. 分業システムとしての組織☆
4. 組織構造の形態☆
5. 組織のライフサイクル☆
6. 外部環境と組織☆
第2章　組織行動論
モチベーション理論☆
組織の中の集団
リーダーシップ論
組織文化と戦略的な組織変革☆
第1編　経営戦略
第3章　人的資源管理
1. 人的資源管理の全体像☆
6. 労働関連法規
3. 人事評価☆
2. 雇用管理☆
5. 能力開発☆
4. 報酬制度☆
☆：第2次試験に特に関連する項目

第3編　マーケティング



☆：第2次試験に特に関連する項目

CONTENTS

第1編 経営戦略

第1章 企業活動と経営戦略の全体概要

1 企業活動 …… 3
　1 企業活動とは …… 3
2 経営戦略の全体概要 …… 5
　1 経営戦略とは …… 5
　2 経営戦略の歴史 …… 5
　3 経営戦略の体系 …… 9
　4 SWOT 分析（環境分析） …… 11
　5 経営管理 …… 12

第2章 事業戦略（競争戦略）

1 事業戦略の概要 …… 19
2 ポーターの競争戦略論 …… 20
　1 ポーターの競争戦略論の概要 …… 20
　2 業界構造の分析（５フォースモデル） …… 21
　3 マイケル・ポーターによる５つの業界構造のタイプ …… 23
　4 競争回避の戦略 …… 24
　5 競争優位の戦略 …… 25
3 競争地位別戦略 …… 30
　1 リーダー企業の戦略定石 …… 30
4 速度の経済性・先発優位性と後発優位性 …… 32
　1 速度の経済性 …… 32
　2 先発優位性と後発優位性 …… 32

第3章 企業戦略（成長戦略）

1 企業戦略の概要 …… 37
2 ドメイン …… 38
　1 ドメインの概要 …… 38
　2 企業ドメインと事業ドメイン …… 39
3 リソースベースドビュー …… 40
　1 VRIO 分析 …… 40

2 ケイパビリティとコアコンピタンス……41
4 製品＝市場マトリックス……44
1 経営戦略の４つの展開……44
5 多角化戦略……45
1 多角化戦略を展開する５つの理由……45
2 多角化戦略によって生じる戦略的効果……46
3 リストラクチャリング……47
6 PPM……48
1 製品ライフサイクル（Product life Cycle）……48
2 PPM……51
7 外部組織との連携……56
1 企業間連携……56
2 産学連携……60
3 産業クラスター……61

第４章　技術経営

1 研究開発……67
1 研究開発の分類……67
2 研究開発の進め方……68
2 イノベーション……69
1 イノベーションの定義……69
2 イノベーションの進化と普及……69
3 イノベーションを推進するための取り組み……72
3 製品アーキテクチャ……73
1 モジュール化（モジュール型アーキテクチャ）……73
2 オープンアーキテクチャ戦略……74
3 インテグラル型アーキテクチャ……74
4 デジタル家電業界の動向……76
4 デファクトスタンダードと知的財産戦略……78
1 知的財産戦略（特許戦略）……78
2 デファクトスタンダード競争……78
5 ベンチャー企業のマネジメント……80
1 ベンチャー企業の成長ステージと課題……80
2 ベンチャー企業が直面する関門……80
3 社内ベンチャー……81

第5章　企業の社会的責任（CSR）とコーポレートガバナンス

1　企業の社会的責任（CSR）……87
1 企業の社会的責任……87
2　コーポレートガバナンス……90
1 コーポレートガバナンスとは……90
2 コーポレートガバナンスの機能……90
3 日本企業のコーポレートガバナンス……90
4 日本と米国のコーポレートガバナンスの比較……91
5 ファミリービジネスのコーポレートガバナンス……91
6 コーポレートガバナンスの変遷……93

第2編　組織論

第1章　組織構造論

1　組織の概念と均衡条件……98
1 組織の概念……98
2 経営組織の成立条件……99
3 組織均衡と組織の存続……100
4 組織における意思決定……102
2　組織構造の設計原理……103
1 専門化の原則……103
2 権限責任一致の原則……103
3 統制範囲の原則（スパンオブコントロール）……104
4 命令統一性の原則……104
5 例外の原則……105
3　分業システムとしての組織……106
1 機能（職能）分業……106
2 階層分業……106
4　組織構造の形態……109
1 ラインとスタッフ……109
2 組織構造の一般形態……110
5　組織のライフサイクル……116
1 組織のライフサイクルモデル……116
2 官僚制組織……118
3 官僚制の逆機能……118
4 組織構造の動態化……119

6 外部環境と組織 …… 121
1 組織間関係論 …… 121
2 組織構造のコンティンジェンシー理論 …… 124
3 環境の不確実性への対応 …… 125

第2章 組織行動論

1 モチベーション理論 …… 131
1 モチベーション理論の全体概要 …… 131
2 内容理論 …… 132
3 過程理論 …… 137
4 内発的動機づけ理論 …… 139
2 組織の中の集団 …… 141
1 フォーマル組織とインフォーマル組織 …… 141
2 連結ピン・モデル …… 141
3 グループダイナミクス（職場集団の行動様式） …… 142
4 コンフリクト（葛藤） …… 143
5 チーム …… 144
3 リーダーシップ論 …… 145
1 リーダーシップの機能 …… 145
2 リーダーシップ論の変遷 …… 147
4 組織文化と戦略的な組織変革 …… 154
1 組織文化 …… 154
2 組織学習 …… 156
3 戦略的組織変革 …… 161

第3章 人的資源管理

1 人的資源管理の全体像 …… 168
1 人事制度 …… 168
2 職能資格制度と職務等級制度 …… 169
3 成果主義 …… 171
2 雇用管理 …… 173
1 採用管理 …… 173
2 配置・異動管理 …… 174
3 退職管理 …… 176
3 人事評価（人事考課） …… 177
1 人事考課の概要 …… 177
2 人事考課の課題とその対応策 …… 178

4 報酬制度 …… 181
1 賃金管理の内容 …… 181
2 賃金額管理 …… 181
3 賃金制度管理 …… 182
4 その他の報酬制度 …… 184
5 能力開発 …… 186
1 能力開発の種類 …… 186
2 能力開発の方法 …… 186
6 労働関連法規 …… 188
1 労働基準法（労働契約法等を含む） …… 188
2 労働組合法 …… 205
3 労働安全衛生法 …… 207
4 労働保険 …… 210
5 社会保険 …… 212
6 その他の労働関連法規 …… 213

第3編 マーケティング

第1章 マーケティングの基礎概念

1 マーケティングのコンセプト …… 221
1 マーケティングコンセプト（マーケティング概念） …… 221
2 フィリップ・コトラーらのマーケティングコンセプト …… 221
3 ソーシャルマーケティング …… 222

第2章 マーケティングマネジメント戦略の展開

1 マーケティングマネジメントプロセス …… 227
1 マーケティングマネジメントプロセス …… 227
2 マーケティング環境の分析と目標設定 …… 228
1 外部環境分析 …… 228
2 内部資源分析 …… 229
3 マーケティング目標の設定 …… 230
3 ターゲットマーケティング …… 232
1 ターゲットマーケティング …… 232
2 市場細分化 …… 232
3 標的市場の設定 …… 234
4 市場ポジショニング …… 236

4 マーケティングミックスの開発・実行 …… 238
1 マーケティングの 4P、7P …… 238
2 各マーケティング要素に関する意思決定事項 …… 238

第3章 マーケティングリサーチ

1 マーケティングリサーチ …… 243
1 マーケティングにおけるデータ …… 243
2 標本の抽出方法 …… 243
3 データの収集方法 …… 244

第4章 消費者購買行動と組織購買行動

1 消費者購買行動 …… 249
1 消費者行動分析モデル …… 249
2 購買意思決定プロセスの諸段階 …… 250
2 組織購買行動 …… 259
1 組織購買行動の特徴 …… 259

第5章 製品戦略

1 製品の概要 …… 263
1 製品の分類 …… 263
2 製品ラインと製品アイテム …… 264
3 製品やサービスの価値 …… 264
2 製品ライフサイクル …… 266
1 マーケティング戦略との関連 …… 266
3 ブランド …… 267
1 ブランドの種類 …… 267
2 ブランド要素とブランドエクイティ …… 270
3 4 つのブランド戦略 …… 271
4 パッケージング …… 273
1 パッケージの機能 …… 273
5 新製品開発のプロセス …… 274
1 新製品開発の全体像 …… 274
2 新製品開発の各ステップ …… 274
3 外部リソースを活用した製品開発 …… 276
6 サービスマーケティング …… 277
1 サービスマーケティングの 7P …… 277
2 サービス（無形財）の 5 つの特性 …… 278

3 サービスマーケティングの体系 …… 280

第6章 価格戦略

1 価格の設定 …… 285
1 価格設定における影響要因 …… 285
2 新製品の価格設定政策 …… 286
3 価格設定の方法 …… 288
4 その他の価格設定政策 …… 290
5 参照価格 …… 292
6 価格カルテル …… 293

第7章 チャネル・物流戦略

1 チャネルの設計 …… 297
1 チャネルの長さ・幅 …… 297
2 マーケティングチャネルの類型 …… 298
3 垂直的マーケティングシステムの内容 …… 300
2 物流戦略 …… 303
1 延期－投機の理論 …… 303
2 サプライチェーンマネジメント …… 303

第8章 プロモーション戦略

1 プロモーションミックス …… 309
1 4つのプロモーション手法 …… 309
2 プル戦略とプッシュ戦略 …… 309
2 プロモーション戦略の構築 …… 311
1 広　告 …… 311
2 パブリシティ …… 314
3 人的販売 …… 315
4 販売促進 …… 316
5 IMC（統合型マーケティングコミュニケーション） …… 317

第9章 関係性マーケティングとデジタルマーケティング

1 関係性マーケティング …… 321
1 リレーションシップマーケティング（関係性マーケティング） …… 321
2 ダイレクトマーケティング …… 321
3 CRM …… 322

2 デジタルマーケティング……324
1 デジタルマーケティングの用語……324
2 トリプル・メディア……325

出題領域表……330

参考文献一覧……338

索　引……341

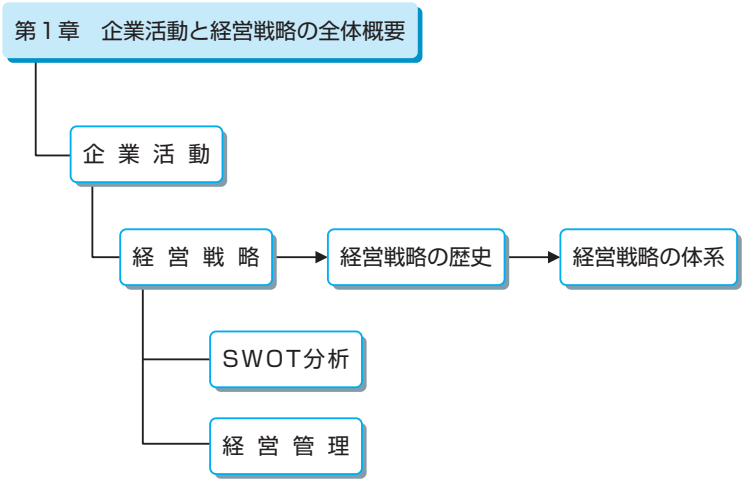
経営戦略 第1編

第1章

企業活動と経営戦略の全体概要

Registered Management Consultant

本章の体系図



本章のポイント

◇ 経営戦略とは何か。
◇ 経営理念とは何か。
◇ SWOT分析とは何か。
◇ 経営管理とは何か。

1 企業活動

企業の業種や規模はさまざまであるため、具体的な活動は個々に異なるが、ここでは企業の活動についての概要を把握していく。

1 企業活動とは

図表1－1－1は、企業活動を一般的に表現したものである。たとえば製造業の場合には、原材料市場において原材料供給者から原材料を購入する。また、必要であれば、金融市場から資金を、労働市場から労働力をそれぞれ調達して、製品の生産を行い、それに付加価値を付して製品市場で販売し、資金を回収する。

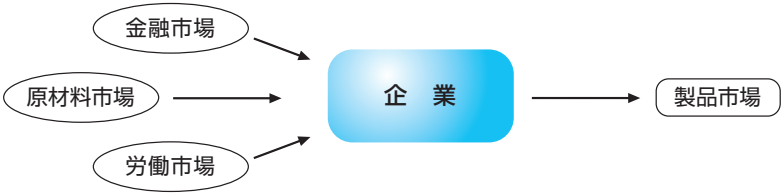
このような企業活動のうち、原材料市場、金融市場、労働市場、製品市場の４つの市場に対しての活動は、企業の外部環境に対しての活動と考えることができる。

しかしながら、生産や販売といった活動は労働市場により調達した「人」により行われており、その人間の集団は組織であるから、組織内における協働がまた重要なテーマとなる。

このように、企業活動は外部環境に対する活動と内部組織に対する働きかけの両方により成立していると考えることができ、同時に両者へのマネジメント（経営管理活動）も必要となる。

また、企業の活動というものは、上記のような活動を特定の回数行うというものではなく、長い期間にわたって繰り返し行っていくものである。このように、企業活動というものは将来にわたって継続していくものであるという前提のことを、**ゴーイングコンサーン**という。

図表 ［1－1－1］ **企業活動**

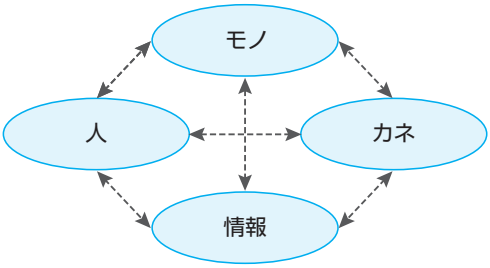


また、外部環境との間に相互作用が存在しているシステムを**オープンシステム**といい、外部環境と遮断された内部だけの活動を行うシステムを**クローズドシステム**という。企業は外部の市場との間に相互作用が存在しているため、オープンシステムということになる。

そして、企業はこのような外部の市場から調達するものに加え、活動を通して身

に付けた技術やノウハウといったものなども用いて企業活動を展開することになる。このような企業活動を行っていくにあたって用いる資源全般を**経営資源**といい、具体的には**ヒト**、**モノ**、**カネ**、**情報**といったものに分類される。

図表 [1－1－2] **経営資源**



2 経営戦略の全体概要

戦略という言葉は、元々は軍事用語であり、この概念が企業経営に適用されるようになったのは1960年代のアメリカにおいてである。ここでは経営戦略の概念、これまでの経営戦略の発展の歴史などを含めた全体概要について確認していくことで、経営戦略とは何かをつかんでいくことにする。

1 経営戦略とは

経営戦略とは何かという問いに対する答えは、さまざまな識者がさまざまな表現によって定義づけている。具体的な例としては、「企業の経営目的を達成するための包括的な手段として、企業の外部および内部の環境変化に適応していくための決定指針」「経営目的を達成するための主要な方針と計画のパターン」といったものである。さまざまな表現の仕方やとらえ方があるものの、端的にいえば、企業がいかに経営目的を達成し、成長していくかについての指針、ととらえることができる。

補足　主な識者による経営戦略の定義

●**チャンドラー（A. DuPont Chandler）**
企業の長期的目的および目標の決定、これらの目標を実行するために必要な活動方向と資源配分の決定である。

●**アンゾフ（H. Igor Ansoff）**
経営戦略は、主として企業の外部的問題であり、外部環境の変化に企業を全体として適応させるために、参入すべき製品―市場構造の決定である。

※　両者の端的な違いは、経営戦略の概念にチャンドラーが「経営目的」を含めているのに対し、アンゾフは含めていない点である。

2 経営戦略の歴史

経営戦略とはいかにあるべきか、という問いに対する答えや考え方は、1960年代から始まった経営戦略の歴史において、さまざまな識者がさまざまな説を唱えてきている。そして、それらは関連しながら発展したものがある一方、真っ向から対立しているものもある。これは現在においても同様であり、経営戦略という学問は一貫性のある１つの体系にはなっていない。

よって、ここでは経営戦略の全体のイメージをつかむために、これまでの発展の歴史を概観することにする。

これまでの経営戦略の歴史を大まかにいえば、経営において戦略という概念が論じられるようになって以降、「**ポジショニング派**」と「**ケイパビリティ派**」という大きな２つの勢力があり、どちらが正しいのか、両方を合わせるべきなのか、あるいはまったく別の答えがあるのか、いずれにしても、未だに統一した結論には至っていない状況、ということである。

●経営戦略のあけぼの（1900～1950年代）

経営戦略論の歴史を考えるにあたって、その源流ともいえるのが、**フレデリック・テイラー**である。テイラーは、1911年に工場などの作業現場の生産性向上と働きがいの向上のため、労働者の仕事量を公正に定める、作業を標準化する、といった「**科学的管理法**」を提唱し、労働者の意欲、生産効率、賃金の向上などを実現した。しかしながらその後、科学的な管理は人間性への配慮が十分でないといった見方をされることとなる。

テイラーの研究から10～20年後の1920～1930年代に、**エルトン・メイヨー**が労働意欲の向上のために重要なのは、作業環境の改善よりも、良好な人間関係の構築であるという「**人間関係論**」を提唱した。テイラーの時代は経済的な対価のためであれば単純作業の繰り返しも厭わないという時代背景があったが、メイヨーの時代の大衆は豊かさが増し、さまざまな欲求を有した存在になっていったという背景もあった。

また、テイラーが工場などの作業現場を対象としていたのに対し、**アンリ・フェイヨル**は、企業全体を管理対象とした。そして、「企業における活動を６つに分類・整理」するとともに（これは後のポーターのバリューチェーンとほぼ同じものである）、「**経営管理プロセス**」（PDCAサイクルの原型ともいえるもの）の重要性を提唱している。

そして、**チェスター・バーナード**は、企業が1929年の世界恐慌などの大きな外部環境の変化に晒されていた時代に、企業体は外部環境の変化に対応していくシステムであるとし、「**組織の成立要件**」として、①共通目的、②貢献意欲、③コミュニケーションの３つをあげている。そして、共通の目的（経営戦略）を作るのが経営者の重要な役割であるとし、1938年に「**経営者の役割**」として発表している。

この時代においては、経営は企業内の管理という側面が大きかったといえる。

●経営戦略論の土台（1960～1980年代）

企業経営を戦略という概念を用いて表現したのが、経営戦略の父ともいわれる**イゴール・アンゾフ**である。1960年代になると、欧米の経済は大きく発展し、企業の合併・買収が行われるようになる。そのため、企業が複数の事業をもつことが多くなり、アンゾフは経営戦略を、個々の事業の戦略である「**事業戦略**」と、企業全体の戦略である「**企業戦略**」に分けて考えている。また、現状の事業活動の延長で

はない戦略を指し示す「**成長ベクトル**」などを提唱している。

ここで考えられた「**事業ポートフォリオ**」という考え方は、経営戦略に特化したコンサルティング会社である**ボストンコンサルティンググループ**による、「**PPM**」といった経営・事業分析・管理ツールを生み出した。このような、数字や事実に基づいた極めて分析的な手法や姿勢は、後に「**大テイラー主義**」とよばれることになる。

また、アンゾフは、「競争に打ち勝つためにはコアとなる強みが必要である」としている。これは、その後の「コアコンピタンス論」や「リソースベースドビュー」へとつながることになる。さらに、「競争環境の特性を理解すること」にも言及しており、これはその後のマイケル・E・ポーターの「競争の戦略」につながることになる。

アンゾフと同い年の**アルフレッド・チャンドラー**は、企業の多角化が進展するなかで組織が機能別組織から事業部制組織となっていくという状況をふまえ、「**組織と戦略は密接にかかわる**」ことを提唱している。

●ポジショニング派の発展（1970～1980年代）

ポジショニング派の第一人者は、大テイラー主義でもある**マイケル・E・ポーター**である。ポーターは、経営戦略とは「**儲かりうる市場**」を選び（**5フォース分析**）、「**儲かる位置取り**」をする（**ポーターの戦略3類型**）、つまり、「**ポジショニング**」が第1に重要だとしている。そして、「ケイパビリティ（組織能力）」は、そのポジションに合わせて必要な強化をするべきであるとしている。なお、ポーターのいうケイパビリティは活動プロセスである「**バリューチェーン**」の構成要素である。

●ケイパビリティ派の隆盛（1980～1990年代）

ポジショニング重視の戦略を展開した企業は、徐々に業績を低迷させ、1990年代の前半までに大きな経営危機に見舞われるケースも少なくなかった。一度築いた競争優位が持続しなかったためである。このような状況において台頭してきたのが、「**ケイパビリティ**」を重要視する戦略アプローチである。

主要なものとして、**ゲイリー・ハメル**らによる「**コアコンピタンス経営**」がある。コアコンピタンスとは、持続的な競争優位をもたらすコアとなる企業能力である。これは、まずは自社のコアコンピタンスを見定め、それを活かすことが重要であり、そのうえでそれが有効なポジションを見定めよ、というもので、ポーターと真逆の主張をしている。

また、ケイパビリティ派の中心人物のひとりである**ジェイ・バーニー**は、経営資源に競争優位の源泉を見出して戦略を構築するアプローチを「**リソースベースドビュー**」として総称している。また、持続的な競争優位の源泉となる経営資源を分析する「**VRIO分析**」というフレームワークを提唱している。しかしながら、どのような経営資源が有効であるかを示すことには役立ったものの、どうやってその経営資源を獲得するのか、といった点を示すには至っていない。

●ポジショニングとケイパビリティの統合や今後の展開（1990年代～現在）

ポジショングとケイパビリティのどちらを重視すべきか、という論争に対し、**ヘンリー・ミンツバーグ**は「**コンフィギュレーション**」とよばれる主張を展開した。これは、どちらを重視すべきであるかは置かれている状況による、というものである。また、「**戦略はパターン化できるものではなく、状況次第で組み合わせる必要がある**」としている。

経営戦略がいかにあるべきかについては、現在においても唯一無二の答えがあるというわけではない。そして、昨今の環境の不確実性の高さは100年前とはまったく異なる。そのようなことからも、経営戦略はこれからもさまざまな動きを見せていくことになるであろう。

〈まとめ〉

経営戦略のあけぼの（1900～1950年代）	・フレデリック・テイラーが「科学的管理法」を提唱 ・エルトン・メイヨーが「人間関係論」を提唱 ・アンリ・フェイヨルが「企業における活動の分類・整理」「経営管理プロセス（の重要性）」を提唱 ・チェスター・バーナードが「組織の成立要件」「経営者の役割（の重要性）」を提唱
経営戦略論の土台（1960～1980年代）	・イゴール・アンゾフが企業経営に「戦略」の概念を用いる ・ボストンコンサルティンググループが「PPM」などの分析・管理ツールを生み出す ・アルフレッド・チャンドラーが「組織と戦略は密接にかかわる」ことを提唱
ポジショニング派の発展（1970～1980年代）	・マイケル・E・ポーターが経営戦略においては「ポジショニング」が重要であることを提唱
ケイパビリティ派の隆盛（1980～1990年代）	・ゲイリー・ハメルらがコアとなる企業能力を活かすことが重要であるとする「コアコンピタンス経営」を提唱 ・ジェイ・バーニーが経営資源に競争優位の源泉を見出す「リソースベースドビュー」を広める
ポジショニングとケイパビリティの統合や今後の展開（1990年代～現在）	・ヘンリー・ミンツバーグがポジショニングとケイパビリティのいずれを重視するべきであるかは、置かれている状況によって異なるとする「コンフィギュレーション」を提唱

3 経営戦略の体系

企業の経営戦略は、外部環境だけでなく、企業が掲げている目的などの内部環境にも基づいて構築されることになる。このことをより具体的に表現したものが、経営理念や経営ビジョンといったものである。

❶▶経営理念・経営ビジョン・経営行動基準

経営戦略を構築する際には、経営理念、経営ビジョン、経営行動基準をふまえ、これらとの一貫性をもたせることが重要になる。

1 経営理念

R元 1

経営理念とは、経営者もしくは企業が表明するその企業の行動指針、企業の抽象的・理念的な目的、規範、理想、価値観などを意味する。経営理念を通じて経営者は、「この組織は何のために存在するか」といった基本的な考え方を利害関係者（ステークホルダー）に知らしめ、従業員に対して行動や判断の指針を与える。なお、日本企業の場合、社是や社訓の形で成文化されていることが多いが、創業者やその企業の発展に大きな功績を残した経営者が社内の訓示として残したものがインフォーマルに語り伝えられて、社風や組織文化の形で形成されている場合もある。

2 経営ビジョン

経営ビジョンとは、企業のトップマネジメントによって表明された、自社の望ましい未来像である。経営理念で規定された経営姿勢や存在意義に基づき、ある時点までに「こうなっていたい」と考える到達点、つまり自社が目指す中長期的なイメージを、投資家や従業員、社会全体に向けて示したものである。

3 経営行動基準

経営理念は内容が抽象的なことが多く、それだけでは具体的な行動指針となりにくい。**経営行動基準**とは、経営理念を行動指針として機能するように具体化したものである。

4 CI（Corporate Identity）

CIとは、経営理念に基づき、企業イメージや行動様式の統一化を図っていくことである。具体的には、社名の変更、イメージカラー、イメージマークの導入などにより展開されることが多い。CIは、社外的な効果のみならず、共通した企業の存在意義を浸透させていくという社内的な効果もある。

❷▶経営戦略の階層

経営戦略は、企業戦略（企業としての戦略）、事業戦略（複数の事業を展開している企業における、一事業部としての戦略）、機能戦略（営業部など、特定の部門

としての戦略）といった、組織の階層ごとに立てられる。よって、経営戦略という言葉は、これらの戦略全般を指して用いられるが、狭義では経営する対象は企業であるため、企業戦略を指して用いられることもある。

そして、数多くの事業を展開している企業の場合には、企業戦略はトップマネジメント（経営層）が、事業戦略はミドルマネジメント（中間管理層）が策定するというのが基本的なイメージである。

特定の事業だけを展開している企業の場合には、企業戦略と事業戦略は企業全体として策定することになるため、ともにトップマネジメント（経営層）が策定するイメージになる。

1 企業戦略（成長戦略）

企業戦略（**成長戦略**）とは、企業が長期間にわたって持続的な成長を維持していくための基本的な構想であり、企業全体としての活動領域、新規事業への進出や既存事業の撤退、各事業への経営資源の配分などを決定していくことになる。

具体的なテーマの例としては、企業ドメイン、リソースベースドビュー（ケイパビリティ）、多角化、PPM、組織間連携などがあげられる。

2 事業戦略（競争戦略）

事業戦略（競争戦略）とは、特定の事業分野において、競争状態をふまえたうえでの自社の地位の確立や、経営資源の蓄積や組み合わせにより、競争企業に対して競争優位性を確立していくための基本的な構想である。

具体的なテーマの例としては、事業ドメイン、ポーターの競争戦略論、競争地位別戦略などがあげられる。

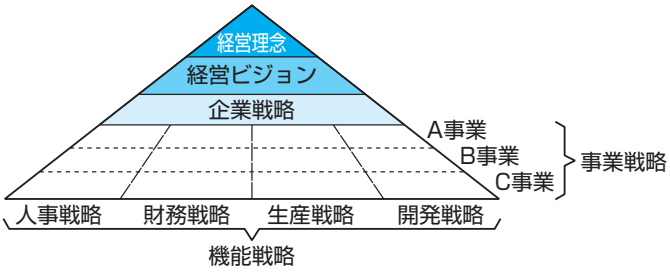
3 機能戦略

機能戦略は、購買、生産、営業、研究開発、財務、人事、情報システムなどの各機能の生産性を高めることに焦点をあてた戦略である。

❸▶経営理念と経営戦略の体系

経営理念、経営ビジョン、経営行動基準、そして、企業戦略、事業戦略、機能戦略などは、それぞれの役割が異なるが、これらは一貫性をもった形で構築していく必要がある。基本的には、経営理念をふまえた経営ビジョンを達成するために企業戦略が策定されるといった具合に、上位の概念に基づいて、下位の概念が策定されることになる。

図表　[1－1－3]　**経営戦略の体系図**



（『新版MBAマネジメント・ブック』　グロービス・マネジメント・インスティテュート編著　ダイヤモンド社　p.5をもとに作成）

4 SWOT分析（環境分析）

経営戦略を策定する際には、企業が置かれている環境を把握・分析する必要がある。このフレームワークとして、SWOT分析がある。

❶▶外部環境分析

外部環境分析とは、企業の直面する外部環境について、**機会**（Opportunity）となる要因と、**脅威**（Threat）となる要因とを識別することである。

具体的には、経済成長率や景気動向などの経済的環境、出生率や人口規模などの人口動態的環境、政府機関の意思決定などの政治・法律的環境といったマクロ的視点での外部環境と、顧客ニーズや競合他社の動向、業界の技術動向といったミクロ的視点での外部環境について分析する。

❷▶内部環境分析

内部環境（資源）分析とは、企業の経営資源について、**強み**（Strength）と**弱み**（Weakness）を識別することである。さらに、競争相手の強みと弱みとの相対比較を行う。

❸▶戦略代替案の基本パターン

SWOT分析から導き出される戦略代替案の基本パターンは次のとおりである。

	強み（S：Strength）	弱み（W：Weakness）
機　会 （O：Opportunity）	強みを活かし機会をつかむ	機会を逸しないように弱みを克服する
脅　威 （T：Threat）	脅威からの影響を最小限にとどめる	撤退し他に委ねる

5 経営管理

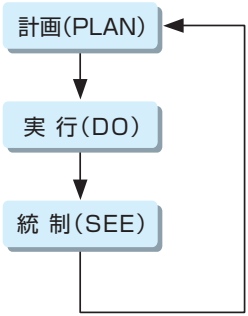
経営戦略には目標を達成するための行為のコースや行動指針、すなわち、計画（Plan）としての側面がある。しかしながら経営目標の達成のためには、単に計画を立てるだけでなく、企業内部の経営資源（財務資源や人的資源など）を効率的に活用するために、運営・管理（マネジメント）していくことが必要である。そのためのフレームワークとして、PDSサイクルやPDCAサイクルがある。

❶▶マネジメントサイクル

1 PDSサイクル

戦略実行の管理のためのフレームワークとしては、マネジメントサイクルがある。マネジメントサイクルとは、計画（Plan）⇒実行（Do）⇒統制（See）という管理要素の一連の流れである。

図表 [1－1－4] **PDSサイクル**



2 PDCAサイクル

PDSサイクルとほぼ同じ内容の管理活動のためのフレームワークとして、**PDCA（plan－do－check－action）サイクル**がある。

まず目標を設定し、それを具体的な計画に落とし込む（plan）。次に、組織構造と役割を決めて人員を配置し、組織構成員の動機づけを図り、具体的な行動を指揮・命令する（do）、途中で成果を測定・評価し（check）、必要に応じて修正を加える（action）。１つのサイクルが終わったら、反省点をふまえて再計画のプロセスへ入り、次期もまた新たなPDCAサイクルを進める。

図表　[1－1－5]　**PDCAサイクル**

（『新版MBAマネジメント・ブック』　グロービス・マネジメント・インスティテュート編著
ダイヤモンド社　p.35をもとに作成）

❷▶経営計画

❶ 経営計画

経営計画とは、企業において策定される諸計画のことであり、誰が、いつ、何を行うのかといった具体的な行動予定である。

また一般には、１年以内の計画を**短期計画**、１年を超える計画を**長期計画**という（２～３年の計画を中期計画、３～５年の計画を長期計画という場合もある）。

❷ 経営計画の修正や不測の事態への対応

企業を取り巻く環境の変化が激しい今日、計画が陳腐化したり、計画策定時点では予期しなかった事象が起こったりする可能性もある。そういった場合に対応するための経営計画の修正方法として、**ローリングプラン**と**コンティンジェンシープラン**がある。

❶　**ローリングプラン**

ローリングプランは、中・長期計画の内容を定期的に見なおし、部分的に修正を加えていく技法のことである。

❷　**コンティンジェンシープラン**

コンティンジェンシープランは、企業の業績に対する影響の大きい不測事象をあらかじめ想定し、その適応行動を事前に策定しておき、その内容を具体化したものである。**状況対応計画**、あるいは**シャドープラン**ともいわれる。

コンティンジェンシープランを作成しておくことは、適応行動の柔軟性・迅速性という点ではメリットがあるが、計画策定に関するコストの増大というデメリットもあり、どこに妥協点を見いだすかが策定上のポイントとなる。

中小企業診断士 2024年度版
最速合格のためのスピードテキスト(1) 企業経営理論

発行日　2023 年 9 月 25 日
　　初版発行
編著者　TAC株式会社（中小企業診断士講座）
発行者　多田敏男
発行所　TAC株式会社　出版事業部　（TAC出版）
　　〒101-8383　東京都千代田区神田三崎町3-2-18

　　電話（営業）　03-5276-9492
　　FAX　　03-5276-9674
　　https://bookstore.tac-school.co.jp/

© TAC　2023

管理コード　　10814P-00

〈ご注意〉

本書は，「著作権法」によって，著作権等の権利が保護されている著作物です。本書の全部または一部につき，無断で複製（コピー），転載，改ざん，公衆送信（ホームページなどに掲載すること（送信可能化）を含む）されると，著作権等の権利侵害となります。上記のような使い方をされる場合，および本書を使用して講義・セミナー等を実施する場合には，小社宛許諾を求めてください。