中小企業診断士試験

出る順診断士令和5年1次本試験解説

企業経営理論

れっく LEC東京リーガルマインド

0 001412 240114

NL24011

1　令和５年度の試験傾向

１－１　近年の試験状況

過去６年間のデータ推移（診断協会・科目別合格率）を見れば明らかだが、企業経営理論においては他の科目と比較しても合格率は平成 27 年度までは 15%～20%弱で安定的に推移していたが、平成 28 年度以降は難易度の上昇と下降を繰り返してきた。ここ数年間の動きをみると、平均すれば 20%程度に落ち着くだろう。

中長期的に出題傾向をみると、戦略論・組織論・マーケティング論共通の傾向として、知識だけで解ける問題よりも「思考・考察型」の出題が比較的多い。知識型の出題は総じて難易度が高くなる傾向にあり、これは難易度調整のための出題だと思われ、試験対策を講じるには効率が悪い。一方、思考・考察型の場合は、常識や一般論、前後の文脈や論理矛盾をきっかけに解ける問題も多い。中長期的に見た場合、企業経営理論を攻略するためにはこの思考力の精度を上げることが有効である。また、繰り返し同じテーマの出題がされるケースも多く、過去問研究の重要性が他の科目よりも高い。

	平成30年	令和1年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
受験者数	13,037	15,026	11,462	15,117	14,472	16,594
合格者数	927	1,625	2,226	2,226	2,498	3,291
合格率	7.11%	10.81%	19.42%	34.74%	17.26%	19.83%

１－２　令和５年の試験傾向

１．総評

本年度の分野別出題は戦略論から 13 問（設問数 13、配点は 33 点）、組織論から 14 問（14 設問配点 34 点）、マーケティング論から 10 問（14 設問配点 33 点）と、例年同様バランスがとれている。問題の難易度は「やや易化」という印象である。一昨年度は、多くの出題委員の交代があったことが影響して出題内容や出題形式（問題文の長文化）に大きな変化が見られたが、本年度は出題委員の異動は多少あったものの、問題文の長さなども妥当で、ほぼオーソドックスな出題内容や出題形式であった。

２．分野別講評

(1) 戦略論

戦略論は昨年度に比較して少し易化した。他の２領域と比較すると選択肢を絞り込みやすい内容であった。用語レベルでは初見となるもの（急所問題・知識型）も見受けられたが、各理論の原理原則が理解できていれば何とか正答を導き出せる問題であった。また、リピート問題も多く、過去問研究は重要である。

＜合否を分けたと思われる問題＞

第 1 問…ドメインからの出題である。ベーシックなレベルであるが、科目合格者と不合格者で差が付く問題であった。

第 5 問…図表が提示されており、初見の出題形態で難易度が高く感じられるかもしれないが、表の内容が読み取れれば、問われている内容は基本的なものである。

第 7 問…Ｍ＆Ａと戦略的提携からの出題である。他の領域（経済性原理）との複合問題であり、このような問題は苦手な受験生が多い。

(2) 組織論

全体の難易度としては前年並みか。ただし、第 14 問～23 問（労働法以外）が全て 5 択となっており、作問者は内容が易しい（リピート問題が多い）ため、処理する分量を増やして解答導出の困難度を高めたものと思われる。労働法分野（4 題）は昨年同様、労基法からの基本的問題が 2 題（第 24 問・26 問）出題され、あと 1 題（第 25 問）も何とか類推で対応できるレベルであった。例年同様少なくとも２題を確保したい。

＜合否を分けたと思われる問題＞

第 16 問…モチベーション論の職務特性モデルについての問題である。過去問では、

令和２年第20問などで複数回出題されている。過去問研究で差が付く問題であった。

第19問…グループダイナミクス（集団力学）についての問題である。一部、掘り下げ型の選択肢があったが、その他の選択肢（グループシフト、グループシンク、凝集性など）はベーシックなレベルであり令和３年・２年などで出題されている。これも過去問研究（消去法）で差が付く問題であった。

(3) マーケティング論

他の領域と比較すると、各選択肢の文章が長くタイムマネジメントが多少要求された。また、初見と思われる用語が多く見られた。全体にリピートの多いテキストレベルの知識から少し掘り下げた論点が選択肢の中に付加された。以上の面から、難易度はかなり難化した。ただし、正誤判断のポイントは文脈にあり、冷静に文章を読み取ればかなり正解できる内容であった。過去問演習を通じて正誤判断のポイントを読み解く能力を付けることが攻略のポイントとなる。

＜合否を分けたと思われる問題＞

第30問…テキストレベルではあまり扱いのない顧客との共創やクラウド・ソーシング、シーズ志向などは、近年頻出の内容である。過去問研究が欠かせない。

第 34 問…ブランディングの基本問題である。基本知識で２択まで絞り込んだ後の、文脈からの読み取り（応用力）が合否を分けた。

この他、第31問設問1、第32問設問2、第35問設問1、第36問設問2。

３．その他

マーケティング論を中心に難易度の変動があったため、従来の試験戦略（戦略論で平均点を稼ぎ、マーケティング論で多少の上積みを図り、組織論で失点を防ぐ）は見直す必要が出てきた。組織論で平均点を稼ぎ戦略論で多少の上積みを図り、マーケティング論は失点を防ぐというイメージであろうか。また、過去問研究については（いわゆる「Ｂランク問題」を含めて）従来以上に重要になってきたといえる。

複写・頒布を禁じます

１－３　令和５年の正答率一覧

通し番号	問題	設問	性格	解答	正答率		
					≧6 割	全体	<6 割
1	第 1 問	－	必達	ウ	86.3%	74.5%	55.9%
2	第 2 問	－	必達	エ	97.7%	94.8%	90.1%
3	第 3 問	－	知識	イ	50.9%	38.1%	18.0%
4	第 4 問	－	必達	エ	94.9%	92.0%	87.4%
5	第 5 問	－	必達	エ	85.7%	76.6%	62.2%
6	第 6 問	－	必達	イ	93.7%	88.5%	80.2%
7	第 7 問	－	知識	ウ	86.9%	68.2%	38.7%
8	第 8 問	－	知識	エ	35.4%	29.7%	20.7%
9	第 9 問	－	必達	エ	74.9%	70.3%	63.1%
10	第 10 問	－	必達	イ	78.9%	71.0%	58.6%
11	第 11 問	－	必達	ウ	85.7%	76.9%	63.1%
12	第 12 問	－	必達	イ	94.9%	90.2%	82.9%
13	第 13 問	－	知識	イ	52.0%	46.9%	38.7%
14	第 14 問	－	必達	ウ	96.6%	92.7%	86.5%
15	第 15 問	－	捨て	ア	26.3%	23.4%	18.9%
16	第 16 問	－	必達	ア	82.9%	73.8%	59.5%
17	第 17 問	－	必達	ウ	86.3%	81.5%	73.9%
18	第 18 問	－	考察	ア	71.4%	64.3%	53.2%
19	第 19 問	－	必達	オ	93.7%	83.6%	67.6%
20	第 20 問	－	捨て	ア	21.1%	17.5%	11.7%
21	第 21 問	－	必達	イ	96.6%	91.3%	82.9%
22	第 22 問	－	捨て	エ	24.6%	19.9%	12.6%
23	第 23 問	－	考察	ウ	70.3%	64.0%	54.1%
24	第 24 問	－	知識	イ	68.0%	68.5%	69.4%
25	第 25 問	－	必達	イ	87.4%	85.0%	81.1%
26	第 26 問	－	知識	ア	58.3%	54.2%	47.7%

27	第 27 問	－	知識	ア	72.0%	65.4%	55.0%
28	第 28 問	－	必達	オ	87.4%	80.8%	70.3%
29	第 29 問	－	捨て	イ	29.1%	26.6%	22.5%
30	第 30 問	－	類推	ア	76.0%	65.7%	49.5%
31	第 31 問	設問1	考察	イ	50.9%	42.3%	28.8%
32		設問2	類推	イ	46.9%	42.0%	34.2%
33	第 32 問	設問1	知識	エ	50.9%	46.2%	38.7%
34		設問2	考察	ア	71.4%	57.7%	36.0%
35	第 33 問	－	必達	ウ	85.1%	81.8%	76.6%
36	第 34 問	－	考察	エ	48.0%	40.9%	29.7%
37	第 35 問	設問1	考察･類推	ア	77.1%	66.8%	50.5%
38		設問2	捨て	ア	25.7%	22.4%	17.1%
39	第 36 問	設問1	捨て	ア	29.1%	22.4%	11.7%
40		設問2	考察･類推	ア	74.9%	66.8%	54.1%
41	第 37 問	－	必達	イ	95.4%	90.9%	83.8%

１－４　各設問の位置づけ 令和５年　＊は 3 点、それ以外は 2 点

	性格	対策・目標	戦略論	組織論	マーケ
必達 全体 70% 以上正答 18 設問 45 点	テキストの知識の再現で解答できる。(専門性高く初見だが文脈や選択肢から容易に類推可。)	取りこぼしをしない。100%取る。	第1問 第2問 第4問 ＊第5問 第6問 ＊第9問 ＊第10問 ＊第 11問 第12問	第14問 ＊第16問 ＊第17問 ＊第19問 ＊第21問 第25問R	＊第28問 第33問 第37問
急所知識 8 設問 19 点	既知(テキスト)の領域だがより広く深い(正確な)**知識**が要求される。	2拓まで残して、じっくり考える。 50%取る。	第3問 ＊第7問 ＊第8問 ＊第13問	第24問R 第26問R 第27問R	第32問1
急所考察 7 設問 17 点	既知(テキスト)の領域だが**考察**・応用(計算)が要求される。	同上	—	＊第18問 第23問	第31問 1 第32問 2 ＊第34問 第35問 1 ＊第36問 2
急所類推 2 設問 6 点	専門性高く、初見だが文脈や選択肢から何とか**類推**可。	同上	—		＊第30問 ＊第31 問2
捨て 全体 30% 以下正答 6 問 13 点	専門性かなり高く、初見で文脈や選択肢からの類推不可。	2拓まで残して、じっくり考える。あるいは、パス。	—	第 15問 ＊第20問 第22問	第29問 第35問 2 第36問 1
41 設問 100 点			13 設問 33 点	14 設問 34 点	14 設問 33 点

１－４　各設問の位置づけ　令和４年

	性格	対策・目標	戦略論	組織論	マーケ
必達 全体 70% 以上正答 17 設問 41 点	テキストの知識の再現で解答できる。(専門性高く初見だが文脈や選択肢から容易に類推可。)	取りこぼしをしない。100%取る。	＊第3問 第4問1 ＊第5問 第10問 ＊第 11問	＊第 15問 第17問 第22問 第23問R 第26問R	第27問 ＊第28問 第29問1 ＊第31問 第34問1 ＊第36問 第37問
急所知識 13 設問 30 点	既知(テキスト)の領域だがより広く深い(正確な)**知識**が要求される。	2拓まで残して、じっくり考える。 50%取る。	第1問 第8問 ＊第9問 第12問	＊第16問 ＊第21問 第24問R 第25問R	第29問2 第32問1 第33問 第34問2 ＊第35問
急所考察 2 設問 6 点	既知(テキスト)の領域だが**考察**・応用(計算)が要求される。	同上	＊第4問2 ＊第6問	—	—
急所類推 5 設問 12 点	専門性高く、初見だが文脈や選択肢から何とか**類推**可。	同上	—	第13問 第18問 ＊第20問	＊第30問 第32問2
捨て 全体 30% 以下正答 4 問 11 点	専門性かなり高く、初見で文脈や選択肢からの類推不可。	2拓まで残して、じっくり考える。あるいは、パス。	第2問 ＊第7問	＊第14問 ＊第19問	—
41 設問 100 点			13 設問 33 点	14 設問 34 点	14 設問 33 点

１－５　合否をわけた重要問題：令和５年

＜経営戦略論＞

第５問（【必達】競争地位別戦略）

下表では、ある市場のある年度におけるメーカー企業（企業Ａ～Ｄ）の売上高（売上数量と売上金額）が示されている。「競争地位別戦略」に基づいた、各社のとる戦略に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

	企業Ａ	企業Ｂ	企業Ｃ	企業Ｄ	市場全体
売上数量	300 万個	50 万個	150 万個	500 万個	1,000 万個
売上金額	300 億円	75 億円	105 億円	600 億円	1,080 億円

〔解答群〕

ア　企業Ａは、数量シェアを増加させるために、積極的に価格を下げる。

イ　企業Ｂは、製品単価が最も高く市場拡大の利益が大きいため、市場全体の拡大を第一に目指す。

ウ　企業Ｃは、製造コストを上げて製品品質を高めながら、競合からの顧客獲得を狙う。

エ　企業Ｄは、最大のシェアを維持するためには、他社の行動に対して同質化を行うだけでなく、自社からのイノベーションも検討する。

科目合格者正答率	85.7%
不合格者正答率	62.2%

【解法のポイント】

競争地位別の戦略からの出題である。

フィリップ・コトラーは、業界内での企業の地位を、市場シェア（市場占有率）に基づいて、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分類し、それぞれの地位に応じた戦略をとることが望ましいと主張している。

本問では、まず、企業Ａ・Ｂ・Ｃ・Ｄが競争上のどの地位にあるのかを確認して、

その地位に応じた戦略として妥当かどうかを判断する。ほぼ、テキスト focus の記述そのままの出題である。

＜focus：p82～競争地位別の戦略＞

「リーダー」はトップシェア（売上数量・売上金額とも最大）となる「企業Ｄ」である。

「チャレンジャー」は業界の２位以下（売上数量・売上金額とも２位）でリーダー企業に追随する「企業Ａ」である。

「フォロワー」はリーダーやチャレンジャーよりシェアが劣り、販売単価が低く低価格戦略を採用している「企業Ｃ」である。

「ニッチャー」は、市場シェアは低いが収益性の高い（売上金額が売上数量に対して大きく、販売単価が高い）「企業Ｂ」である。

＜focus：p83：市場シェアとは売上金額が基準である。一般に市場全体の売上高に対し、自社の売上高の割合を指す。ただし、選択肢アのように、数量シェアといった使われ方もある。＞

正　解	エ

ア	イ	ウ	エ	オ
7.3%	10.1%	5.9%	76.6%	－

ウ　適切でない。　製造コストを上げて製品品質を高めるという点が誤りである。「フォロワー」の戦略定石は、リーダーやチェレンジャーの模倣戦略で製造コストを下げ、低価格を好むような経済性セグメントを選択し、自社の生存領域を確保することである。

＜focus：p84 競争地位別戦略の概略図＞

ア　適切でない。　積極的に価格を下げるという点が誤りである。「チャレンジャー」の戦略定石は「同質化できない差別化」で、リーダーから市場シェアを奪うことである。チャレンジャーは価格面だけでは（規模の経済が働く）リーダーには勝てない。

＜focus：p75 規模の経済とは、「一定時点での生産量が大きくなるほど、製品１個当たりのコストが低下すること」＞

イ　適切でない。　市場全体の拡大を第一に目指すという点が誤りである。「ニッチャー」の戦略定石はリーダーやチャレンジャーが見向きもしない狭い市場で高収益を実現することである。ニッチャーが対象とする市場は、市場が拡大し過ぎるとリーダーやチャレンジャーの参入を許すこととなる。そのため、成長のスピードが速すぎない市場を選択し、ニッチトップのポジションを形成することが有効となる。

＜focus：p84 競争地位別戦略の概略図＞

エ　適切である。　選択肢の通りである。「リーダー」の戦略定石には、他社の行動に対する「同質化」のほか、製品の新たな用途を提案して利用頻度を増やしたり、女性向けを男性向けに拡大したりすることによる「周辺需要の拡大」がある。例えば１日に１回しか使用しない化粧品を、３回使用すべきといったキャンペーンを行った場合、最も恩恵を受けるのは市場シェアが高いリーダーである。そのため、自社からのイノベーションを通じて周辺需要を拡大することが有効な戦略となる。

＜focus：p84 競争地位別戦略の概略図＞

＜経営組織論＞

第 19 問（【必達】グループダイナミクス）

集団の中にいる人間の意思決定や行動は集団から影響を受ける。集団の機能と集団内の人間行動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

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とが一致するため、集団内の個人の生産性が高まりやすい。

イ　「グループシフト」とは、集団のメンバーが個人として当初有していた極端な態度や意見が、集団で討議した結果、より中立的な方向に収束する現象を指す。

ウ　「集団圧力」を受けやすい状況下でも、正しい答えが明白な課題に取り組む場合は、個人が多数派の意見に同調して誤った答えを選択することはない。

エ　全体の和を重んじる集団では、意思決定に際して多数派の意見だけではなく少数派からの異論も奨励する「グループシンク」が促進されやすい。

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。

科目合格者 正答率	93.7%
不合格者 正答率	67.6%

【解法のポイント】

グループダイナミクス（集団力学）についての問題である。グループシフト、グループシンク、凝集性は令和３年・２年などで出題されている。

グループダイナミクスとは、集団構造の中で発生する力学のことで、個人は、その属する集団からの圧力によって影響を受け、思考や行動が個人の場合とは変わる。そういった個人が集団を形成しているため、集団特有の思考や行動が醸成されることになる。

＜focus： p160～グループダイナミクス＞

正　解	オ

ア	イ	ウ	エ	オ
8.4%	4.2%	0.0%	3.8%	83.6%

ウ　適切でない。　「集団圧力」を受けやすい状況下においては、自分の信念や意見を変えてでも集団に合わせた行動（同調行動）をとりやすいため、多数派の意見に従い間違った答えでも選択してしまうことが多い。

＜focus：p161 メンバーが集団の意見に同調するようにかけられる集団圧力のことを斉一性の圧力という。集団圧力の大きさは、集団の団結の度合い（集団凝集性）が強くなると増す。また、自分と同じ意見をもつ者がいない場合は、集団圧力の影響が高まる。＞

エ　適切でない。　「グループシンク」が促進された状況では、少数派からの異論は通りづらい。グループシンクとは集団浅慮とも言われ、全体の和を重んじる集団や、過度に高いストレスの下で閉鎖的な状況に置かれた集団が、通常では絶対に行わないような致命的な意思決定を安易に行いがちになる現象をいう。

＜focus：p162 集団では「グループシンク」に陥ると、しばしば極端な意思決定が行われる。これが「グループシフト（集団傾向）」である。＞

イ　適切でない。　より中立的な方向に収束する現象を指すものではない。「グループシフト（集団傾向）」とは、メンバーの見解が議論の前からすでに傾いていた方向のより極端な方向に、大幅にシフトすることをいう。どちらかといえばよりリスクが大きい方向にシフトする（リスキー・シフト）ことが多いが、より慎重な方向に傾くこともある（コーシャス・シフト）。

＜focus：p162 グループシフト＞

ア　適切でない。　「凝集性」が高い集団において、集団内の個人の生産性が高まるとは必ずしもいえない。集団における凝集性とは、集団の団結性やまとまりの強さを指す。「凝集性」が高い集団において、集団内の規範と組織全体の業績目標とが一致した場合は、集団内の個人の生産性が高まりやすい。一方、集団内の規範と組織全体の業績目標とが一致しなかった場合は、

集団内の個人の生産性は低下する。

＜focus：p162 集団凝集性は集団の業績に影響を与えるが、影響の方向は集団の目標と、組織の目標や外部環境との間に整合性がとれているか否かによって変わる。＞

オ　適切である。　「社会的手抜き」とは、多くの他者がいて、仮に自分が手を抜いても個人的な責任を問われることがない状況など、個人の貢献と集団の業績が曖昧な場合に、集団のメンバーに手抜きの誘惑が生じることから、生産性の低下が発生することをいう。

＜focus に直接の記述は無い。『組織行動のマネジメント』スチーブン・ロビンス：p186 集団規模の増大は集団内の個人業績と反比例する（リンゲルマン効果）。＞

＜マーケティング論＞

第 34 問（【急所・考察】ブランド）

ブランディングに関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　BtoBマーケティングでは、BtoCマーケティングに比べて特定少数の顧客を対象とすることが多いため、ブランディングは不要である。

イ　あるブランドについて、これまで蓄積されたブランド資産を捨てて資産ゼロからスタートするブランド強化戦略では、既存ブランドを全く新しいブランドへと置き換えるため、ブランド管理の中でもリスクの高い戦略である。

ウ　ブランディングが成功しているブランドは、他社ブランドとの機能の違いを知覚させる識別機能によって、コモディティ化が進む市場において自社ブランドが選ばれる理由を与えている。

エ　ブランディングにおいては、製品やサービスを消費者の使用シーンと関連づけ、消費者に夢や期待、イメージを抱かせることによって、マインド・シェアを獲得することが重要である。

オ　ブランドの価値構造において、基本価値、便宜価値、感覚価値は、ブランドとしての基礎となる価値であり、観念価値は当該ブランドと消費者との間に唯一無二の存在としての絆を形成する価値である。

科目合格者 正答率	48.0%
不合格者 正答率	29.7%

【解法のポイント】

ブランドに関する（「ブランディング」）出題である。マーケティング領域では出題頻度の高い分野である。テキスト focus には記載のない初見の用語や解釈に迷う用語も出題されていて難易度はかなり高い。基本知識をベースにして、なんとか選択肢を絞りたい問題であった。

ブランディングとは、ブランドを顧客（消費者）に認知させる活動を言う。

正　解	エ

ア	イ	ウ	エ	オ
1.4%	13.6%	29.7%	40.9%	14.3%

ア　適切でない。　BtoB マーケティング（生産財マーケティング）においてもブランディングが不要とはいえないため誤りである。例えば、インテルは元来 BtoB であるが、ブランディングの感覚が優れた企業である。同社が大きなブランド力を獲得するきっかけとなったのは著名な「インテル・インサイド」のキャンペーンである。BtoB マーケティングでは、BtoC マーケティング（消費財マーケティング）に比べて特定少数の顧客を対象とすることが多いという点は正しい。

＜focus に直接の記述は無い。インテルのブランド戦略は「成分ブランディング」の一例と捉えることができる。成分ブランディングはブランド化された成分、すなわち部品や原材料のブランド力を最終製品のブランド力のドライバーとする戦略である。このキャンペーンでは最終消費者に向けたコミュニケーションが行われた。キャンペーンはパソコンメーカーとの協力のもとで行われた。パソコンメーカーの CM にインテルのロゴとジングル（サウンドロゴ）を露出する代わりに広告費用の一部を同社が負担するという形態だったといわれる。このキャンペーンの結果、消費者の間にもインテルブランドが浸透した。＞

イ　適切でない。　これまで蓄積されたブランド資産を捨てて資産ゼロからスタートするのは、ブランド強化戦略ではなく、ブランド変更戦略に関する記述であるため誤りである。ブランド強化戦略とは、既存市場において既存のブランドの浸透を図るブランド戦略である。

＜focus：p269 ブランドの基本戦略＞

	既存市場	新規市場
既存のブランド名	ブランド強化	ブランド・リポジショニング
新たなブランド名	ブランド変更	ブランド開発

オ　適切でない。　ブランド価値を生み出す源泉となるのは、感覚価値と観念価値であるため誤りである。基本価値（時計の例：正確に時間を刻む）と便宜

価値（便利さや使い勝手の良さ）は製品としての価値（ブランドとしての基礎となる価値：「機能的価値」という論者もある）であり、感覚価値（五感に訴求する価値であり、主観的なもの）と観念価値（ヒストリー性、シナリオ性などにより消費プロセスそのものに豊かさを作り出すもの）がブランドとしての価値となる。

＜focus：p252 製品価値＞

観念価値
感覚価値
便宜価値
基本価値

ウ　適切でない。　2つの方向からの理由が考えられる（ブランドの機能の定義は複数存在するため）。一つは、識別機能は「機能面以外」の違いを知覚させ他社と差別化するものであるという理由である。コモディティ化とは製品の「機能的価値」（選択肢オと関連）では選ばれなくなった状態をいう。

＜focus：p87 コモディティ化：競争商品間の（機能面での）差別化特性が失われ、価格や量を判断基準に売買が行われるようになること。＞

もう一は、コモディティ化が進む市場において自社ブランドが選ばれる理由を与えるのは、識別機能ではなく、品質保証機能と意味づけ（象徴）機能であるためという理由である。識別機能は、消費者が当該製品やブランドと他の製品やブランドを識別するための機能である。品質保証機能は、当該製品の製造元を示すことで、一定の品質を保証する機能である。意味づけ（象徴）機能とは、当該製品が有する意味や価値を消費者が所有・消費・使用することで他者に対して表現できるという機能のことである。選択肢オの感覚価値と観念価値とに関連する。

＜focus：p259 ブランドの機能＞

エ　適切である。　選択肢の通りである。マインド・シェアとは、消費者の心の中で当該ブランドが占めている割合のことである。マインド・シェアを高めることにより、消費者のブランドカテゴライゼーションにおける想起集合に入ることができる。

＜focus：p230 ブランドカテゴライゼーション：消費者は過去の購買活動などを中心とした様々な刺激によって、市場にある商品群をいくつかのカテゴリーに分類

している。これをブランドカテゴライゼーションという。メーカーは自社の商品を、消費者の知名集合に入れ、さらに想起集合に入れることが重要である。拒否集合に入っていては購入されることはない。なお、知名集合に入っていても、想起集合や拒否集合に入っていない商品（保留集合）もある。＞

知名集合：消費者が知っているブランド（商品群）のこと
想起集合：消費者が買ってもいいと思っているブランド（商品群）のこと
拒否集合：消費者が買いたくないと思っているブランド（商品群）のこと

複写・頒布を禁じます

2 令和６年度１次試験学習対策

基礎から応用へのステップを踏んだ学習

企業経営理論全体としては、まずは、基本理論をしっかり身につけ、応用問題への対応力を高めることがポイントとなる。

経営戦略論は、定番化している（過去問のリピート出題も多い）ドメインやＰＰＭ、事業の経済性、ポーターの競争戦略などの基礎理論をしっかり学習し、さらにＭＯＴなどの今日的テーマに注意する必要がある。

組織論は、組織構造、モチベーション、リーダーシップ、組織変革の基本的な理論をしっかり学習しておきたい。労働法規関連は、労働基準法の労使協定・就業規則、労働時間・休日・休暇などの頻出論点を学習することに留め、今年度と同様の出題領域であれば（多分、難易度を少し上げてくると思われる）、少なくとも４問中２問は正解したい。

マーケティング論は、基礎理論がそのまま出題される場合も多い。令和４年のオーソドックス型から、5 年度では少し掘り下げ型の論点への変化がみられてはいるが、頻出論点である消費者行動、市場細分化、ブランドなどは確実に押さえておく必要がある。

過去問を意識した学習

3 領域とも、過去問中心の学習をお薦めしたい。特に、過去に出題された用語（ドメイン、ブランド関連など）が再度出題される頻度が高いのも、戦略論やマーケティング論の特徴である。過去問のリピート出題が継続すると思われるので、令和６年度も注意したい。

今日的テーマの情報収集

戦略論は、ＭＯＴなどの分野で今日的テーマを扱った出題が多い。最近では、マーケティング論でデジタル・マーケティング戦略に関するものが目立ってきている。令和４年度の出題は少なかったとはいえ、5 年度では、出題の多かった 3 年度までではないが復活している。デジタル・マーケティング戦略については令和 3 年度の過去問を中心に対策したい。

中小企業診断士試験
出る順診断士令和5年1次本試験解説
企業経営理論

(NL24011)

著作権者 株式会社東京リーガルマインド
©2023 TOKYO LEGAL MIND K.K., Printed in Japan
無断複製・無断転載等を禁じます。