

中小企業診断士試験



出る順診断士令和7年1次本試験解説



企業経営理論

れつく **LEC** 東京リーガルマインド



FOCUSテキスト購入者特典（企業経営理論）

令和7年度1次試験総括

◆科目合格率は17.3%

令和7年度の本試験は日本中小企業診断士協会連合会が発表する統計資料によると、科目合格率が17.3%と全科目の中で3番目に高い数値であった。

初見の理論も多く出題され、対応に苦慮した受験生も多いと推察される。丸暗記に頼らず、理論の原理・原則を理解しながら、論理的に解答を導き出したい内容であった。

◆全体の平均点は59.0点

LEC解答リサーチによれば全体の平均点は59点であり、直近5年の推移と比較すると低い水準である。企業経営理論は、1問当たりの配点が2～3点と、得点が乱高下することが少ない。よって、得点源にすべく対策したい科目である。

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
科目合格率 (協会公表)	34.7%	17.3%	19.8%	39.9%	17.3%
平均点 (LEC解答 リサーチ)	67	60	62	69	59

一部対応の難しい問題も散見されたがFOCUSテキストの内容を理解し、合格点を確保したい内容であった。

◆正答率別の設問及び得点

LEC解答リサーチより、直近3年の正答率別の設問及び得点は以下の通りである。

令和5年度ではAランク問題が62点を占めており、基本知識が整理できていれば手堅く60点を超える難易度であった。

令和6年度ではAランクが77点、Bランクが9点の合計86点を占めており、得点源にしたい難易度であった。

令和7年度ではAランクが51点と他の年度と比較して少ない。Aランク、Bランク問題が63点を占めており、Bランク問題の対応で実力差が出た。

・令和 5 年度試験

正答率	設問数	得点	
Aランク (正答率60%以上)	25問	62点	正答率60%以上の設問は62点であり、基本知識があれば科目合格できる
Bランク (正答率50~59%)	2問	4点	
Cランク (正答率49%以下)	14問	34点	

・令和 6 年度試験

正答率	設問数	得点	
Aランク (正答率60%以上)	31問	77点	正答率50%以上の設問は86点であった(Bランクの対応で得点源にできる内容であった)
Bランク (正答率50~59%)	4問	9点	
Cランク (正答率49%以下)	6問	14点	

・令和 7 年度試験

正答率	設問数	得点	
Aランク (正答率60%以上)	21問	51点	正答率50%以上の設問は63点であった(A,Bランクを落とさないことが重要であった)
Bランク (正答率50~59%)	5問	12点	
Cランク (正答率49%以下)	15問	37点	

勝負を分けた設問

◆ B・Cランク問題への対応

実際にB・Cランク問題はどのような問題であったのか。おそらく、基本的な対策だけでは対応が難しいのではと考えられると思う。

だが、その多くはFOCUSテキストでカバーしている基本論点であり、FOCUSテキストの内容を正しく暗記できていれば、問題なく選択肢を絞り込める内容である。

ここでは、そのB・Cランク問題の一部について紹介したい。

第6問

企業間の連携戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア T O B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 を指す。

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M B Oと呼ぶが、M B O は上場企業では起こるが、非上場企業では起こらない。

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。

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。

オ ベンチャー企業が開発した革新的な技術やビジネスモデルを取り込み、自社の既存 事業との間でシナジーを発現させることなどを目的に、事業会社がベンチャー企業に 投資することをC V C（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）と呼ぶ。

正答率

40.1%

第 14 問

組織における分業と調整に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 作業現場において、仕事を分業し、個々の作業範囲を特定の領域に狭く限定すると、作業者のスキルが均質化し、業務の幅が広がるため、キャリア形成の選択肢も増える。
- 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。
- ウ 仕事の分業が過度に進むと、組織メンバーは自分の仕事が組織全体にどのような意味を持っているか実感できず、仕事への意欲が低下することがある。こうした現象は、「アンダーマイニング効果」として知られている。
- エ 仕事の分業を進めると、個々の作業が単純化され、機械化が容易となるため、各工程間の調整が不要となり、業務は効率化されやすい。
- 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。

正答率

19.3%

第32問

次の文章を読んで、下記の設間に答えよ。

企業は有望な機会を特定したり、自社が直面している問題を把握したりする目的で、環境分析を行っている。企業による環境分析は、自社を取り巻く①外部環境の分析と自社の経営資源に関わる②内部環境の分析に分けられる。

(設問1)

文中の下線部①に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア P E S T 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

正答率

57.9%

企業経営理論攻略に向けた学習法

令和6年度試験の結果も踏まえて、次年度以降の企業経営理論科目の攻略のポイントを提示していきたい。

◆丸暗記では対処できない

企業経営理論は、単に用語の暗記が求められているのではなく、理論に基づく考え方が問われている。その点で、暗記科目とは対策が異なることを意識したい。

また、暗記で対応すると、見たことのあるキーワードに飛び付いてしまい、正誤判断を誤ってしまうことも多い。そのため、過去問演習を行う際にも「適切な選択肢の内容を覚える」のではなく、「正誤判断のポイントを掴む」ことを重視して学習してほしい。

◆原理・原則を理解しあらゆる問題に対応する

企業経営理論の攻略には、それぞれの理論について「原理・原則を理解する」ことが重要である。反対に、過度に現実の世界に置き換えて理解をしようとすると、学術の理論とのズレが生じてしまうことも多い。イメージがしやすいため、「うちの会社の組織では」と理解したくなりやすいが、先入観が入ってしまうと問題が解けないことが多い。

また、本試験ではテキストや過去問にも載っていなかった理論が出題される。一方で、多くの理論でその原理・原則は共通していることが多い。特に、競争戦略におけるコストリーダーシップ戦略と差別化戦略や、グローバル戦略における統合と現地適応などのトレードオフを整理すると、理解が進むことが多い。

中小企業診断士試験
出る順診断士令和7年1次本試験解説
企業経営理論

(NL26007)

