

中小企業診断士試験



出る順診断士令和 8 年1次本試験解説



企業経営理論

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8年度1次試験総括

◆科目合格率は32.9%

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32.9%と全科目の中で最も高い数値であった。

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63.4点

LEC解答リサーチによれば全体の平均点は63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。

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
科目合格率 (協会公表)	17.3%	19.8%	39.9%	17.3%	32.9%
平均点 (LEC 解答 リサーチ)	60	62	69	59	63

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8年度ではAランク問題が73点を占めており、基本知識が整理できていれば手堅く60点を超えられる難易度であった。

・ 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
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

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)

・ 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
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

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)

・ 令和8年度試験

正答率	設問数	得点
Aランク (正答率60%以上)	25問	59点
Bランク (正答率50~59%)	5問	14点
Cランク (正答率49%以下)	11問	27点

正答率50%以上の設問は73点であった(A,Bランクで得点源にできた)

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4問

以下の表は、事業Xについて、そこに参入している企業の現在の市場シェアや年平均成長率などの状況を示している。この表に基づいた、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）の考え方に沿った記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。ただし、PPMの作図に当たっては、相対市場シェアの基準を1.0、市場成長率の基準を10%とする。

	現在の 各社の 事業Xの 市場シェア	各社の 事業Xの 年平均 成長率	市場全体の 事業Xの 年平均 市場成長率	現在の 各社の 事業Xの 売り上げ規模	現在の 各社の 全社売り上げ規模
A社	50%	約18%	15%	50億円	200億円
B社	30%	約6%		30億円	300億円
C社	15%	約30%		15億円	100億円
D社	5%	約15%		5億円	100億円

〔解答群〕

- ア A社にとって事業Xは現在「花形」なので、これ以上の事業投資を必要としない。
- イ B社とC社にとって事業Xは現在「問題児」なので、投資を行っていくべきか、売却するべきかの見極めが必要である。
- ウ B社にとって事業Xは現在「金のなる木」なので、追加の事業投資を控え、収益性を最大化することが望ましい。
- エ C社にとって事業Xは現在「花形」であり、将来の「金のなる木」になる可能性が高い。
- オ D社にとって事業Xは現在「負け犬」なので、早急に撤退する必要がある。

正答率

17.7%

第18問

リーダーシップの条件適合理論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア F.フィードラーの理論によると、「最も苦手な仕事仲間（L P C : Least Preferred Coworker）」をリーダーが好意的に評定し、高いL P C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。
- イ V.ヴルームとP.イェットンのリーダー参加型モデルによると、意思決定プロセスにどの程度部下を参加させるべきかどうかは、組織文化に応じて判断すべきである。
- 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。
- 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。

正答率

30.6%

第 38 問

サービス・マーケティングに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 居酒屋のハッピーアワーのように時間帯によって低価格をアピールする戦術は、一般的に薄利多売による原材料の仕入れ原価の低減に主要な狙いがある。サービスは基本的に貯蔵できないが、原材料は貯蔵可能であるため、このような対応によってサービス生産性の向上を図ることができる。
- 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。
- 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、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。
- エ サービス・マーケティングの7PのうちのParticipants（またはPeople）では、従業員の管理だけではなく、サービス生産に参加する顧客の管理もその対象となる。したがって、繁忙期のテーマパークにおける入場者数の制限などは、その一例と言える。
- オ サービス・マーケティングの7PのうちのProcessは、バックヤードにおけるサービス生産の効率性管理を意味している。これは、製造業に比べてサービス業の生産性の向上が難しいことを踏まえたものである。

正答率

26.3%

企業経営理論攻略に向けた学習法

令和8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、学術の理論とのずれ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 8 年1次本試験解説
企業経営理論

(NL27007)

