

07259P-00 診断士

最速合格のための

2018
年度版

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

SPEED



う か
合格るから選ばれている、
スピード合格への定番テキスト!

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、(1)経営戦略、(2)組織論、(3)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。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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、「学習するにあたってのポイント」や「本書の利用方法」も参考にいただき、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。

2017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が、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。そこで皆さんに、効果的な学習を行うための方法をご説明していきたいと思っております。基本的な学習にあたっては次の1～3の順で学習を進めるよう意識してください。

1. 学習範囲の全体像を把握する
2. インプット学習を行う
3. 本試験との関係を確認する

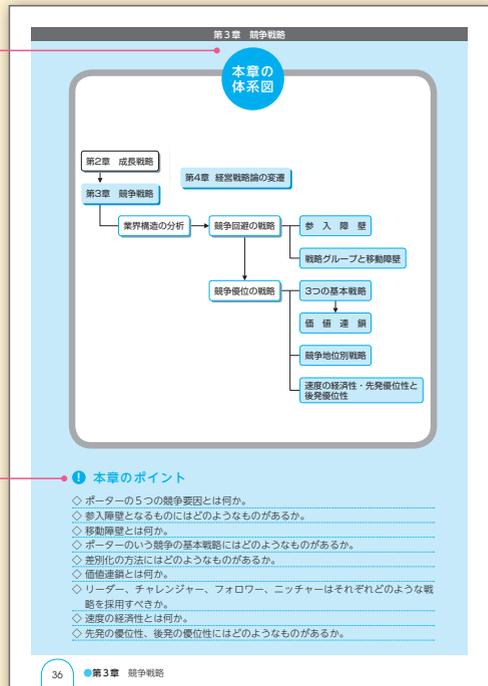
1. 学習範囲の全体像を把握する

xiiiページに学習範囲の「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づけも確認してください。



まず、全体像を把握。



2. インプット学習を行う

本書には、理解を助けるための多くの図表やイラストを収載しています。また、「補足」「参考」などの補足的な解説も充実しているので、独学者の方も安心して学習していただけます。

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。

重要な語句は太字で表示しています。

語句の定義を色文字で説明しています。

適宜、**補足** **参考** など、補足的な解説を載せています。

※ 主に株式公開買付による吸収合併を繰り返すことで互いに無関連の分野の企業を統合した企業形態を**コングロマリット**という。1960年代後半の米国においてコングロマリット・ブームが起きたが、やがてそのほとんどは業績を急速に悪化させることになった。

H23 5 **株式買収**
株式買収の方法としては、ある企業の発行済株式を取得して子会社化する方法、新株発行増資を引き受けて会社の経営権を握る方法、**株式交換**によって株式を取得し子会社化する方法などがある。
※ 株式交換については弊社テキスト「⑥経営法務」で詳述する。

H23 6 **営業譲渡（事業譲渡）**
ある事業に関する「**営業資産**」を買い手に譲渡することである。営業譲渡の対象である「**営業資産**」の中には、設備や建物だけでなく、特許、ブランドなども含まれる。譲渡の対象範囲が当事者間で自由に設定できるので、「ある事業のみ譲渡する」ということも可能である。

H23 9 **合 井（ジョイントベンチャー）**
● 複数の企業が共同で出資して企業を設立し、その企業に経営資源を集めて事業を展開することである。

H23 4 **戦略的提携（アライアンス）**
H23 5 複数の企業が契約に基づいて実現する協力関係のことである。経営権の移転を伴わず、経営の独立性を維持していることが特徴である。パートナーとなる企業同士がお互いに経営資源を補充し合うことで、スピーディーな事業展開を図ることが可能になる。なお、通常は企業同士を緩やかに結びつける関係であり、やがて提携関係を解消してライバル企業同士に戻ることもある。そのため、協調関係を取りながらも相手の技術やノウハウをより多く吸収しようという競争が繰り返られるという、**協調と競争が併存した状況になることが多い**。

補 足 **バーチャル組織（ダイナミック・ネットワーク組織）**
互いの活動を支援したり、補完したりするために、密接に協調する複数の独立した組織の集合体のことであり、戦略的提携の1つの形態ととらえることができるが、特にその時々々のプロジェクトのニーズに応じて靈機応変にパートナーを組み替えていくことのできる能力をもった緩やかな組織のことである。

参 考
例外的に、無期雇用派遣労働者や、60歳以上の者に係る労働者派遣については、上記「3年」という期間制限はない。

3. 本試験との関係を確認する

テキスト本文の欄外にある「H29 6」という表示は、平成29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の意味をしています。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。

3 競争回避の戦略

3 競争回避の戦略

5つの競争要因のひとつとして「新規参入企業の脅威」がある。新規参入企業の脅威の大きさは、現在の参入障壁の程度や、既存の競争業者からの反発の程度によって変わる。

競争回避の戦略とは、業界の既存企業が利益の減少などを防ぐために、新たにその業界へ参入しようとする企業に対して参入障壁を築くこと、あるいは業界内の他社が自社と類似した戦略を採用・実施することを回避するために移動障壁を築くことである。ポーターの戦略論の考え方では「自社の有利な位置取りとその防衛」に焦点をあてるため、競争回避の戦略という。

1 参入障壁

● 規模の経済性……

規模の経済性とは、企業の規模や生産量が增大するに従い、平均費用（製品1個あたりの生産コスト）が削減していく現象をいう。また、同じことをコスト面からではなく生産面から表現すると、生産要素（原材料、資本、労働者など）の投入量が増えるにしたがって、その増加分以上に産出量が増えていくということになり、これを**規模増進**という。つまり、産出量を倍にするためにすべての生産要素を倍にする必要がない場合、規模の経済性が働いていることになる。

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。

※ 経験曲線効果は、「累積生産量が增大するに促し、コストが減少していくこと」であったのに対し、規模の経済性は、「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。前者は「動的」なものであり、後者は「静的」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時間を必要とする。

H26-7 ウ ○

過去5年間にける本試験（第1次試験）の出題実績です。

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。

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）

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ります。

この3つの順で学習することで、本書を最大限に使いこなすことができます。

出題領域表		H25	H26
第1編 経営戦略			
第1章	企業活動と経営戦略		
	経営理念と経営戦略		
	経営戦略の構成要素	ドメイン②	シナジー効果④ PPM③
第2章	環境分析 (SWOT分析)		
	経営管理	経営計画①	
	製品-市場マトリックス		
第3章	多角化戦略		
	PPM	PPM②	PLCの成熟期⑤ PPM③ 規模の経済と経験曲線効果④
	ポーターの競争戦略論の概要		
第4章	業界構造の分析	完成品メーカーと部品メーカーの取引関係⑥	既存業者間の敵対関係⑥ 熟練労働者⑥
	競争回避の戦略		規模の経済と経験曲線効果④
	競争優位の戦略	価格連動と統合③	
第5章	分析型アプローチとプロセス型アプローチ	経営計画① 環境変化に対する組織的適応①	
	研究開発		研究開発⑦
	イノベーション	イノベーション段階に応じた分類関係⑧	
第6章	製品アーキテクチャ	モジュール型アーキテクチャ⑨	大手メーカーと中小の部品メーカーの取引関係⑨
	ファクトスタンダード		

中小企業診断士試験の概要



では続いて、皆さんが受験される、中小企業診断士の試験制度をみていきましょう。

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（平成29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・性別・学歴による制限なし

【実施地区】

札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡・那覇

【合格基準】

(1)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。

(2)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（平成29年度は5/2～5/31）

【試験日】 例年8月上旬の土日2日間（平成29年度は8/5・6）

【合格発表】 例年9月上旬（平成29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、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、一回に限り有効です。

【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（平成29年度は8/25～9/19）

【試験日】

例年10月下旬の日曜日（平成29年度は10/22）

【合格発表】

例年12月上旬（平成29年度は12/8）

※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（平成29年度は12/17）

【合格発表】

例年12月下旬（平成29年度は12/26）



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 <http://www.j-smeca.jp/>

TEL 03-3563-0851 FAX 03-3567-5927

CONTENTS

第1編 経営戦略

第1章 経営戦略の全体像

1	企業活動と経営戦略	3
1	① 企業活動とは	3
2	② オープンシステムとしての企業	3
3	③ 経営戦略の概念	4
2	経営理念と経営戦略	5
1	① 経営理念	5
2	② 経営ビジョン	5
3	③ 経営行動基準	5
4	④ CI (Corporate Identity)	6
5	⑤ 経営理念と経営戦略	6
3	経営戦略の構成要素	8
1	① ドメイン (事業領域)	8
2	② 資源展開	10
3	③ 競争優位性	10
4	④ シナジー	12
4	環境分析 (SWOT 分析)	14
1	① SWOT 分析	14
5	経営管理	15
1	① マネジメントサイクル	15
2	② 経営計画	16

第2章 成長戦略

1	製品＝市場マトリックス	21
1	① 経営戦略の4つの展開	21
2	多角化戦略	22
1	① 多角化戦略を展開する5つの理由	22
2	② リストラクチャリング	23
3	PPM	24
1	① PPMの前提	24
2	② PPMの理論	29

第3章 競争戦略

1	ポーターの競争戦略論の概要	37
2	業界構造の分析	38
1	ポーターの5フォースモデル	38
3	競争回避の戦略	41
1	参入障壁	41
2	戦略グループと移動障壁	42
4	競争優位の戦略	44
1	3つの基本戦略	44
2	価値連鎖（バリューチェーン）	46
3	競争地位別戦略	49
4	速度の経済性・先発優位性と後発優位性	50

第4章 経営戦略論の変遷

1	分析型アプローチとプロセス型アプローチ	57
1	分析型アプローチ	57
2	分析型アプローチの限界	58
3	プロセス型アプローチ	58
4	リソースベースドビュー	59

第5章 技術経営

1	研究開発	63
1	研究開発の分類	63
2	コア技術戦略	64
2	イノベーション	65
1	イノベーションの定義	65
2	イノベーションの類型	65
3	イノベーションの進化と普及	66
3	製品アーキテクチャ	68
1	モジュール化（モジュール型アーキテクチャ）	68
2	オープンアーキテクチャ戦略	69
3	インテグラル型アーキテクチャ	69
4	デジタル家電業界の動向	71
4	デファクトスタンダードと知的財産戦略	73
1	知的財産戦略（特許戦略）	73
2	デファクトスタンダード競争	73

5	ベンチャー企業のマネジメント	75
①	ベンチャー企業の成長ステージと課題	75
②	ベンチャー企業が直面する関門	75
③	ベンチャー企業の資金調達	76
④	社内ベンチャー	77

第6章 外部組織との連携

1	企業間連携	81
①	垂直的統合と水平的統合	81
②	M&A	82
③	アウトソーシング	86
④	プラットフォームビジネス	87
2	産学連携	88
①	TLO	88
②	産学連携によるメリット	88
3	産業クラスター	89
①	我が国における地域経済政策の変遷	89
②	産業クラスター	89

第7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）	95
①	企業の社会的責任	95
②	情報開示	97
2	コーポレートガバナンス	98
①	コーポレートガバナンスとは	98
②	コーポレートガバナンスの機能	98
③	日本と米国のコーポレートガバナンスの比較	99
④	日本企業のコーポレートガバナンス	99
⑤	コーポレートガバナンスの変遷	100

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	104
①	組織の概念	104
②	経営組織の成立条件	105
③	組織均衡と組織の存続	106

④ 組織における意思決定	108
2 組織構造の設計原理	110
① 専門化の原則	110
② 権限責任一致の原則	110
③ 統制範囲の原則（スパンオブコントロール）	111
④ 命令統一性の原則	111
⑤ 例外の原則	111
3 分業システムとしての組織	113
① 機能（職能）分業	113
② 階層分業	113
4 組織構造の形態	116
① ラインとスタッフ	116
② 組織構造の一般形態	117
5 組織のライフサイクル	125
① 組織のライフサイクルモデル	125
② 官僚制組織	127
③ 官僚制の逆機能	128
④ 組織構造の動態化	128
6 外部環境と組織	130
① 戦略と組織構造との関係	130
② 組織間関係論	131
③ 組織構造のコンティンジェンシー理論	134
④ 環境の不確実性への対応	135

第2章 組織行動論

1 モチベーション理論	141
① モチベーション理論の全体概要	141
② 内容理論	142
③ 過程理論	147
④ 内発的動機づけ理論	149
2 集団のダイナミクス	151
① フォーマル組織とインフォーマル組織	151
② 連結ピン・モデル	151
③ グループダイナミクス（職場集団の行動様式）	152
④ コンフリクト（葛藤）	152
3 リーダーシップ論	155
① リーダーシップの機能	155
② リーダーシップ論の変遷	158

4	組織文化と戦略的な組織変革	163
①	組織文化.....	163
②	組織学習.....	164
③	戦略的組織変革.....	166

第3章 人的資源管理

1	人的資源管理の全体像	174
①	人事制度.....	174
②	職能資格制度と職務等級制度.....	175
③	成果主義.....	178
2	雇用管理	179
①	採用管理.....	179
②	配置・異動管理.....	180
③	退職管理.....	182
3	人事評価（人事考課）	184
①	人事考課の概要.....	184
②	人事評価の基準.....	185
③	人事考課の課題とその対応策.....	186
4	報酬制度	188
①	賃金管理の内容.....	188
②	賃金額管理.....	188
③	賃金制度管理.....	189
④	賞与・退職金の管理.....	191
⑤	その他の報酬制度.....	191
5	能力開発	193
①	能力開発の種類.....	193
②	能力開発の方法.....	193
③	我が国における能力開発の問題点.....	195
6	労働関連法規	196
①	労働基準法（労働契約法を含む）.....	196
②	労働組合法.....	210
③	労働安全衛生法.....	212
④	労働保険.....	214
⑤	社会保険.....	216
⑥	その他の労働関連法規.....	217

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 マーケティングコンセプト（基本理念）…………… 225
 - ① マーケティングコンセプトの変遷…………… 225
 - ② ソーシャルマーケティング…………… 226
- 2 マーケティングの定義…………… 227
 - ① AMA（アメリカ・マーケティング協会）の定義…………… 227

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…………… 233
 - ① マーケティングマネジメントプロセス…………… 233
- 2 マーケティング環境の分析と目標設定…………… 234
 - ① 外部環境分析…………… 234
 - ② 内部資源分析…………… 235
 - ③ マーケティング目標の設定…………… 236
- 3 ターゲットマーケティング…………… 237
 - ① ターゲットマーケティング…………… 237
 - ② 市場細分化…………… 237
 - ③ 標的市場の設定…………… 240
 - ④ 市場ポジショニング…………… 242
- 4 マーケティングミックスの開発・実行…………… 244
 - ① マーケティングの4P…………… 244
 - ② 各マーケティング要素に関する意思決定事項…………… 244

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…………… 249
 - ① マーケティングリサーチのプロセス…………… 249
 - ② マーケティング情報とデータ…………… 249
 - ③ データの収集方法…………… 250

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…………… 255
 - ① 消費者行動分析モデル…………… 255
 - ② 購買意思決定プロセスの諸段階…………… 256

2	組織購買行動	262
1	組織購買行動の特徴	262

第5章 製品戦略

1	製品の概要	266
1	製品の分類	266
2	製品ラインと製品アイテム	268
2	製品ライフサイクル	270
1	マーケティング戦略との関連	270
2	計画的陳腐化政策とライフサイクル・エクステンション	271
3	ブランド	272
1	ブランドの種類	272
2	ブランドの機能	274
3	ブランド要素とブランドエクイティ	274
4	4つのブランド戦略	275
4	パッケージング	277
1	パッケージの機能	277
2	パッケージ（包装）の分類	277
5	新製品開発のプロセス	278
1	新製品開発の全体像	278
2	新製品開発の各ステップ	278
6	サービスマーケティング	280
1	サービス業の分類	280
2	サービス（無形財）の5つの特性	280
3	サービスマーケティングの体系	282
4	経験価値マーケティング	283

第6章 価格戦略

1	価格の設定	287
1	価格設定における影響要因	287
2	新製品の価格設定政策	288
3	価格設定の方法	290
4	その他の価格設定政策	292
5	参照価格	293
2	価格の管理	295
1	割引	295
2	価格カルテル・再販売価格維持契約	296

第7章 チャンネル・物流戦略

1	チャンネルの設計	299
1	① チャンネルの長さ・幅	299
2	② マーケティングチャンネルの種類	300
3	③ 垂直的マーケティングシステムの内容	302
2	物流戦略	305
1	① 延期一投機の理論	305
2	② サプライチェーンマネジメント	305

第8章 プロモーション戦略

1	プロモーションミックス	311
1	① 4つのプロモーション手法	311
2	② プル戦略とプッシュ戦略	311
2	プロモーション戦略の構築	313
1	① 広告	313
2	② パブリシティ	318
3	③ 人的販売	318
4	④ 販売促進	319
5	⑤ IMC (統合型マーケティングコミュニケーション)	321

第9章 関係性マーケティングとインターネットマーケティング

1	関係性マーケティング	325
1	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)	325
2	② ダイレクトマーケティング	326
3	③ CRM	326
4	④ データベースマーケティング	329
2	インターネットマーケティング	330
1	① トリプル・メディア	330

出題領域表	334
-------	-----

参考文献一覧	342
--------	-----

索引	344
----	-----

経営戦略

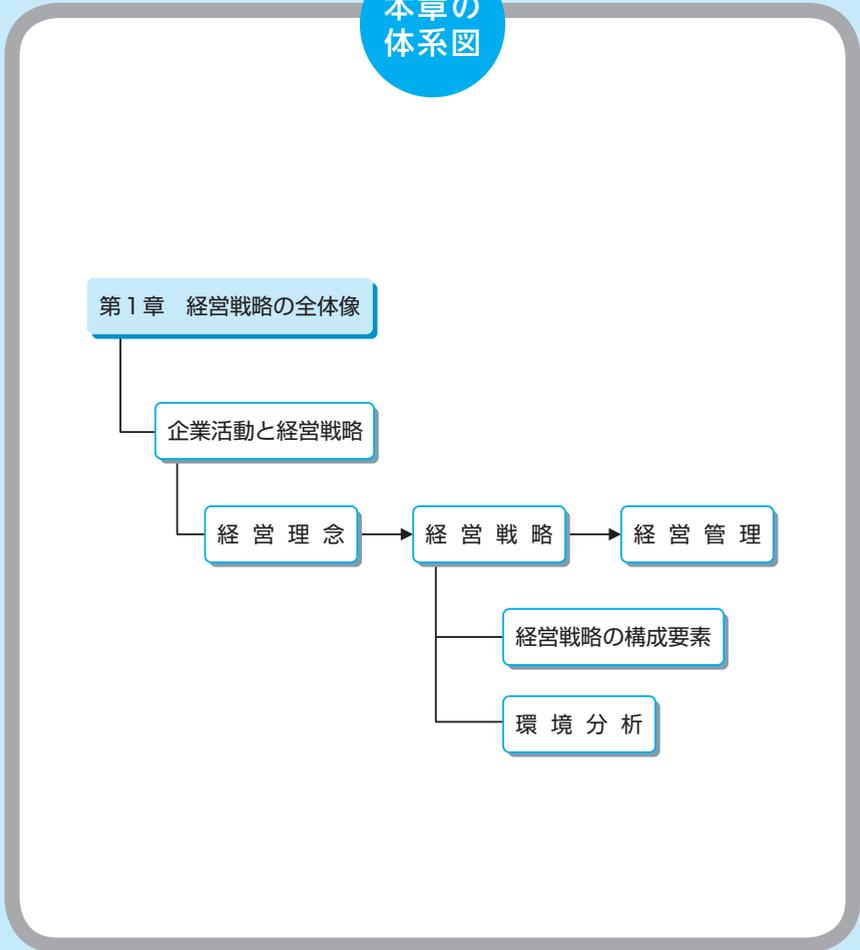
第 1 編

第 1 章

経営戦略の全体像

Registered Management Consultant

本章の
体系図



！ 本章のポイント

- ◇ 経営理念とは何か。
- ◇ ドメインとは何か。
- ◇ 経営資源にはどのようなものがあるか。
- ◇ 競争優位性の源泉となるものは何か。
- ◇ シナジーや範囲の経済とは何か。
- ◇ SWOT分析とは何か。
- ◇ マネジメントサイクルとは何か。
- ◇ 経営計画の修正方法にはどのようなものがあるか。

1 企業活動と経営戦略

企業の規模や業種はさまざまであるが、ここでは企業活動とは何か、経営戦略とは何かについて考察する。あわせて経営戦略と経営管理の関係について見ていく。

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。

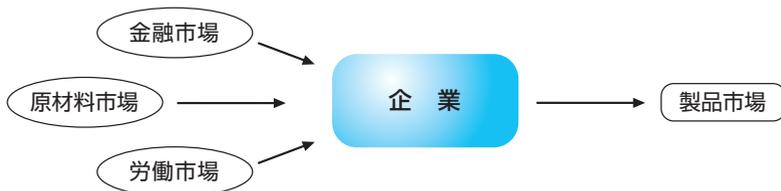
このような企業活動のうち、原材料市場、金融市場、労働市場、製品市場の4つの市場に対する活動は、企業の外部環境に対する活動と考えることができる。

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－イングコンサーン**という。

図表 [1-1-1] 企業活動



2 オープンシステムとしての企業

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。

すでに述べたように、企業は、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を行っているため、当然ながらオープンシステムといえる。

3 経営戦略の概念

先述のとおり企業は外部環境からの影響を受けることになるが、企業と外部環境とのかかわりに関するものとして経営戦略という概念がある。元来、軍事用語であった「戦略」の概念を企業経営に適用したのは1960年代のアメリカからであり、経営戦略は激しい環境変化に柔軟に適応する概念として重視されてきた。経営戦略の概念には多様なものがあるが、「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」ととらえることができる。

経営戦略は大きく、企業戦略（あるいは全社戦略、成長戦略）と事業戦略（あるいは競争戦略）、機能戦略に階層的に分類され、さらにいくつかのプロセスによって構成される（図表1-1-2あるいは本章第2節参照）。

2 経営理念と経営戦略

先述のとおり企業は自らを取り巻くさまざまなものに影響を受けるが、それらに対し単に受動的に反応するだけでなく、経営理念や経営ビジョンに沿って能動的に行動することが求められる。

経営理念や経営ビジョンは企業の存在意義や使命を普遍的な形で表したものであり、経営戦略はそれを具現化するための基本的な枠組みである。よって、経営戦略は、経営理念や経営ビジョンとの一貫性をもたせることが重要となる。

1 経営理念

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）に知らせ、従業員に対して行動や判断の指針を与える。なお、日本の企業の場合、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、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。

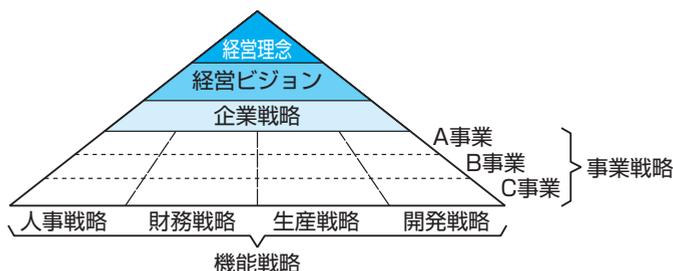
4 CI (Corporate Identity)

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。

5 経営理念と経営戦略

経営戦略は階層別に企業戦略、事業戦略、機能戦略に分かれる。それぞれ検討すべき内容や役割は異なるが、いずれのレベルでも、経営理念や経営ビジョンとの一貫性、戦略レベル間での整合性を保つ必要がある。

図表 [1-1-2] 経営理念・ビジョンと戦略レベル



(『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 ダイアモンド社 p.5)

1 ▶ 企業戦略

企業戦略（成長戦略）は、**企業の製品・サービスと市場の組み合わせによる事業領域の決定にかかわる全社戦略**である。

経営資源の配分をいかに行っていくか、また、新規事業分野への参入や既存事業分野からの撤退を決定する戦略であり、事業領域（ドメイン）、資源展開、事業間のシナジーが主要な戦略構成要素である。くわしくは第2章で学習する。

2 ▶ 事業戦略

事業戦略（競争戦略）は、**SBU（Strategic Business Unit：戦略事業単位）**ごとでいかに競争していくか、に焦点をあて、各SBUでの具体的な事業活動を行うための戦略であり、資源展開と競争優位性が主要な戦略構成要素である。なお、SBUとは、**特定の事業を中心として構成される戦略策定のための単位**である。詳しくは第3章で学習する。

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り、資源展開、単一機能内のシナジーが主要な戦略構成要素となる。

3

経営戦略の構成要素

ホファー&シェンデルによれば、経営戦略とは、企業がその経営目的を達成する方法を示すような、現在および予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターンである。そして、経営戦略の構成要素（戦略構築の際に考慮する要素）として以下の4つをあげている。

H29 1

1 ドメイン（事業領域）



H28 1

H28 7

1▶ドメインとは.....

H27 2

ドメインとは、**事業領域**のことであり、現在から将来にわたって、企業の事業がいかにあるべきかを明示した企業の**生存領域**である。

H26 6

H25 5

2▶ドメイン設定の意義.....

- ① 企業の意思決定者たちの注意の焦点が定まる（その結果、事業展開の発案のベースが提供される）。
- ② どのような経営資源の蓄積が必要かについての指針となる。
- ③ 企業全体を1つの組織とする一体感をつくる。

ドメインの設定に際しては、自社の経営資源を考えて、どのような領域で強みを発揮できるかという点と、自社の将来のあるべき姿を考えて、今後必要な経営資源を蓄積していくためにはどのような領域で活動する必要があるかについて検討すべきである。

3▶ドメイン設定の範囲.....

ドメインの設定が狭すぎたり広すぎたりすると、次のような事態が発生する。

1 ドメインの設定が狭すぎる場合

- ・顧客ニーズに適合しにくくなる

2 ドメインの設定が広すぎる場合

- ・経営資源が分散してしまう
- ・無意味な競争に巻き込まれる

4▶ドメインの定義と影響.....

ドメインの定義には、物理的定義と機能的定義がある。

① 物理的定義

「モノ」を中心にドメインを発想する。「映画会社が自社の事業領域を『映画の製作』と定義する」というようなことがその例である。

物理的定義のデメリットとして、事業活動の展開範囲が狭くなり、**現在の事業領域を超える発想が出にくい**という点があげられる。

② 機能的定義

物理的定義が「モノ」を中心に発想したのに対し、**機能的定義は「コト」「顧客のニーズ」を中心に発想すること**を意味する。「映画会社が自社の事業領域を『エンターテインメント』と定義する」というようなことがその例である。

機能的定義のメリットは、事業における**将来の発展可能性**を感じさせるという点である。しかしその一方で、ドメインが抽象的になりすぎて、**ターゲットとなる顧客や事業（製品）の性格が不明確になりやすい**というリスクもある。

⑤▶企業ドメインと事業ドメイン.....

複数事業を展開する企業においては、ドメインの定義は企業全体としての事業領域である**企業ドメイン**と、事業ごとの展開領域である**事業ドメイン**の**2つのレベル**で行われることになる。

① 企業ドメイン

企業ドメインを規定するということは、**展開していく事業の範囲**、あるいは**組み合わせ（事業ポートフォリオ）**を規定するということであり、企業としての**アイデンティティ（同一性、基本的性格）**を規定していくことでもある。

② 事業ドメイン

事業ドメインを規定するということは、その事業の範囲を規定するということであり、具体的にはどのような消費者をターゲットにし、どのようなニーズを満たしていくのかといったことを規定するということである。

事業ドメインを考える際に有用なツールとして、**エーベル（Abell, D. F）の3次元枠組**がある。これによると、エーベルは、ドメインを考える際には、どんな顧客（customer）に対して、どんな**機能（function）**を、どのような**技術（technology）**によって提供していくのか、といった具合に3つの次元をもとに設定していくことを提唱している。



補足 ポートフォリオ

主に金融や投資の分野において、複数の異なる資産に分散して投資することや、その資産の**組み合わせ**といった意味で用いられることが多い。

6▶ドメインの変化とドメインコンセンサス

企業のドメインを狭く規定すると、選択し得る将来の方向が狭く限定されてしまうため、ドメインは環境変化に合わせて変化させる必要がある。また、ドメインの変更は、組織の内部のみならず、組織外部とも合意（コンセンサス）を得ることが望まれる。

設例

事業ドメインの決定は、将来の事業領域の範囲をどう定義するかについて、企業が自らの相互作用の対象として選択した事業ポートフォリオの決定であり、特定の市場での競争戦略に影響を受ける。

H27-2 エ（×：事業ポートフォリオの決定に影響するのは企業ドメインである）

2 資源展開

一般的に**経営資源**とは**ヒト、モノ、カネ、情報**を指す。資源展開とは、**経営目的を達成するために、これらの資源を配分していくこと**である。詳しくは第2章第3節「PPM」で述べる。

H29 3

3 競争優位性



競争優位性とは、**企業が領域決定と資源展開パターンを通じて競争者に対して築く独自性**である。

H27 3

H28 3

1▶コアコンピタンス

コアコンピタンスとは、**経営資源を組み合わせることで企業の独自性を生み出す組織能力**のことであり、企業の持続的な競争優位性の源泉を表すものである。コアコンピタンスは長期間にわたる継続的な改善や強化を経て構築されるものであり、以下の3つの要件がある。

- ① さまざまな市場へアクセスする可能性を生み出すこと。
(さまざまな市場や製品の展開に活用できる)
- ② 最終製品が特定の顧客の利益に重要な貢献をすること。
(単に技術レベルが高いといったことではなく、顧客にとっての価値を生み出すことができる)
- ③ 競合他社が**模倣することが困難**であること。
(競合他社がマネすることが困難である)

● 模倣困難性

持続的な競争優位の要件としては、模倣困難であることがあげられる。すなわち、競合企業にとって自社の強みがわかりにくく、容易に模倣できないことが競争優位を維持するためには必要になる。特に、企業が有するノウハウや専門的なスキルといった**情動的経営資源**は、汎用的な設備や単なるIT武装化といった物的な経営資源と比較して、模倣困難性が高く、持続的な競争優位の源泉になりやすい。

2 ▶ VRIO分析.....

VRIO分析とは、以下の4つの点から自社の経営資源を分析する手法である。

1 資源の価値 (Value)

その資源・能力があれば、事業機会を逃さず、脅威にうまく対応できるのか。

2 資源の希少性 (Rarity)

競争相手のうち何社が、その価値ある資源・能力をすでに保有しているのか。

H25 4

3 資源の模倣困難性 (Inimitability)

その資源をもっていない企業がその資源を獲得・開発しようとする時、コスト面で不利が生じるのか。

また、模倣困難性の規定要因には以下の4つがある。

① 独自の歴史的条件

経営資源がその企業独自の歴史によって形成されているかどうか。またこれに関連して、形成されるにあたって過去の出来事や発展経路に依存している程度を**経路依存性**という。

H29 7

H29 11

② 因果関係の不明性

競争優位の形成要因が不明である程度のこと。

③ 社会的複雑性

非物理的で、社会的な要因によるものかどうか。

④ 特許

知的財産として確立されているかどうか。

4 組織 (Organizations)

資源・能力の潜在力を十分に引き出し、活用するように企業は組織されているか。

上記を要約すると、保有している経営資源に**価値**があっても**希少**でなければ、他社と同等にしかかり得ない。**希少**であれば、少なくとも優位性は得られるが、模倣が容易であれば、その優位性は一時的なものとなる。**模倣が困難**であれば、基本的にはその優位性は持続する。ただし、これらはすべて資源を上手く活用する**組織**が

なければ根本から崩れる。

よって、4つの要件をすべて満たす経営資源は、持続的な競争優位性の源泉となる可能性が高い。

設例

経営資源やケイパビリティが競争優位を生じさせており、企業の内部者にとって競争優位の源泉との関係が理解できない場合、経路依存性による模倣困難が生じている。

H23-3 イ (×：経路依存性による模倣困難性が生じるのは独自の歴史的条件である)

H29 2

H28 6

H28 16

H26 3

H26 5

H25 4

4 シナジー



シナジーとは、相乗効果ともいい、同一企業が複数の事業活動を行うことによって、異なる企業が別個に行うよりも大きな成果が得られることである。たとえば、鉄道会社が小売業やレジャー施設を運営するといったように、Aを運営することがBにより効果をもたらし、Bを運営することがAにより効果をもたらすといったことである。

●相乗効果（シナジー）と相補効果

相補効果とは、互いに足りない部分を補い合うことで、市場における需要変動や資源制約に対応することができ、より大きな効果が得られるものである。相乗効果との違いを判断するポイントは、たとえばAとBという事業があった場合に、AとBの間に直接的な相互作用があるか否かという点である。相乗効果は、AとBという組み合わせだからこそ得られる効果であり（直接的な相互作用がある）、相補効果は、AとBでも得られる効果が、AとCでも同じように得られるような効果である（直接的な相互作用がない）。

H29 1

●範囲の経済性

H29 2

H29 4

H25 7

範囲の経済とはシナジーと似た概念であり、企業が複数の事業活動を行うことにより、それぞれの事業を独立して行っているときよりも、より経済的な事業運営が可能になることをいう（シナジーは、複数事業の組み合わせによって「効果が大きくなる」ということであり、必ずしも「経済的になる」ということを含んだ概念ではない）。後述する規模の経済は、同じものを数多く作って固定費を分散させることを意味するのに対し、範囲の経済は、多様な種類のものを作ることによって固定費を分散させることを意味するのである。範囲の経済の源泉には、販売チャネルや設備などの有形資源のほかに、ブランドや知識、ノウハウなどの無形資源がある

が、近年では特に後者を見えざる資産（情動的経営資源）として重要視するようになってきている。

●固定費と変動費

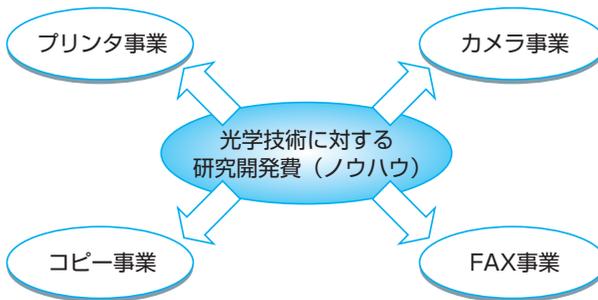
生産にかかる費用は大きく固定費と変動費に分けられる。固定費とは、生産費用のうち、土地代や設備代などのように、生産数量の変化に関係なく一定額を要する費用のことである。たとえば5,000万円の設備代は、製品を1個作ろうが1,000個作ろうが等しくかかる費用である。変動費とは、生産費用のうち生産数量の変化とともに増減する費用のことで、原材料費などが相当する。たとえば1個作るのに材料費が1万円かかる場合、基本的には1,000個作るのに材料費は1,000万円かかる。

設 例

2つの事業がお互いに情動的資源を使い合うと、資源の特質から使用量の限界がなく他の分野で同時多重利用できるため、物的資源を使い合うよりも効率性の高い範囲の経済を生み出せる。

H23-7（設問2）イ（○）

図表 [1-1-3] 範囲の経済性の例



中小企業診断士 2018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 2017年9月29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 斎藤博明

発行所 TAC株式会社 出版事業部 (TAC出版)
〒101-8383 東京都千代田区三崎町3-2-18

電話 (営業) 03-5276-9492

FAX 03-5276-9674

<http://www.tac-school.co.jp/>

<https://bookstore.tac-school.co.jp/>

© TAC 2017

管理コード 07259P-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。