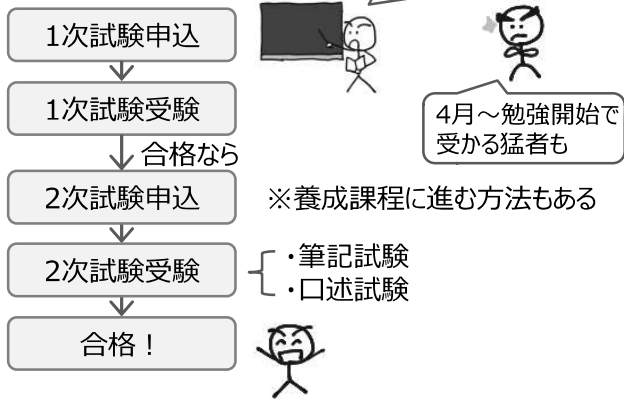


中小企業診断士試験の概要

試験のスケジュール

試験合格までの流れ



具体的な日程は中小企業診断協会HPを参照

試験のスケジュール

	スケジュール	日程
1次試験	試験案内配布・申込受付	4月下旬～5月下旬
	試験日	8月第1週(土、日)
	合格発表日	9月初旬
2次試験	試験案内配布・申込受付	8月中旬～9月中旬
	筆記試験日	10月第3or4週(日)
	筆記試験合格発表日	12月初旬
	口述試験日	12月中旬(日)
	口述試験合格発表日	12月下旬or1月上旬

1次試験

試験科目と試験当日のスケジュール

	科目	時間
1日目	経済学・経済政策[経済]	9:50～10:50 (60分)
	財務・会計[財務]	11:30～12:30 (60分)
	企業経営理論[経営]	13:30～15:00 (90分)
	運営管理(オペレーション・マネジメント)[運営]	15:40～17:10 (90分)
2日目	経営法務[法務]	9:50～10:50 (60分)
	経営情報システム[情報]	11:30～12:30 (60分)
	中小企業経営・中小企業政策[中小]	13:30～15:00 (90分)

※科目名の [] 内の名称はよく使われる略称

合格基準

7科目の合計得点**420点**(各科目平均**60点**)以上かつ、1科目でも**40点**未満の科目がない
まれに例外あり
通称「足切り」

科目合格

科目合格の基準 **各科目60点以上** 翌々年度まで有効

免除制度

専攻科修了者は、免除が利用できる場合がある

科目	免除対象資格等
経済学・経済政策	大学の経済学教授・准教授、経済学博士、公認会計士(経済学受験者)、不動産鑑定士
財務・会計	公認会計士、税理士、弁護士
経営法務	弁護士
経営情報システム	技術士(情報工学部門)、情報処理技術者(ITストラテジスト、システムアーキテクト、応用情報技術者、システムアナリスト、アプリケーションエンジニア、システム監査、プロジェクトマネージャ、ソフトウェア開発、第1種、情報処理システム監査、特種)

2次試験

試験科目と試験当日のスケジュール

科目	時間
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例I「組織(人事を含む)を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例I]	9:40～11:00 (80分)
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例II「マーケティング・流通を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例II]	11:40～13:00 (80分)
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例III「生産・技術を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例III]	14:00～15:20 (80分)
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例IV「財務・会計を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例IV]	16:00～17:20 (80分)

まとめシートの「にしマーク」も参照

1次試験と2次試験の試験科目の関連

	企業経営理論			運営管理		財務会計
	戦略論	組織論	マーケティング	販売管理	生産管理	
事例I	○	○				
事例II	○		○	○		
事例III	○				○	
事例IV						○

合格基準 ← ただし、模範解答や採点基準は非公開

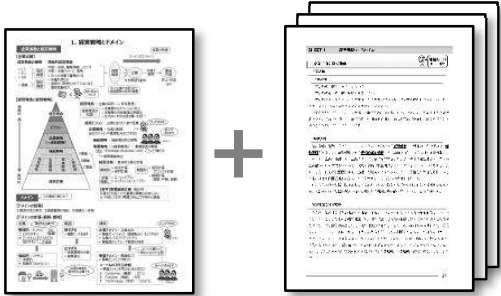
4科目の合計得点**240点**(各科目平均**60点**)以上かつ、1科目でも**40点**未満の科目がない

まとめシートの効果的な使い方

まとめシートの使い方

まとめシートの構成

論点毎にまとめシート+テキスト3~5ページ
 ✓テキストの最後には「すぐやる!過去問コーナー」も掲載



まとめシート

テキスト

まとめシートの使い方

- ①まとめシートを眺める
どんなことが書いてありそうか自分なりにストーリーを頭に描く
 - ②テキスト部分を読む
①でイメージしたことの答え合わせのつもりで読む
 - ③もう一度まとめシートを見る
テキストの内容を思い出しながもう一度見る
 - ④問題を解く **重要!**
「すぐやる!過去問コーナー」の問題で知識の使い方を知り、知識を定着させる
- スキマ時間に
購入特典PDFをスマホなどに入れて、スキマ時間に眺めて記憶を定着させる

YouTubeでも解説してます



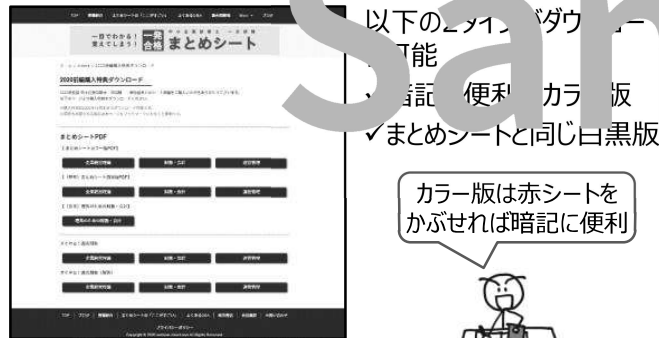
YouTube「まとめシート流!絶対合格チャンネル」

ツールを活用しよう

スマホに入れてスキマ時間の有効活用!

【購入特典 まとめシートPDF】

購入特典として、まとめシートHPよりまとめシートのPDFデータがダウンロード可能



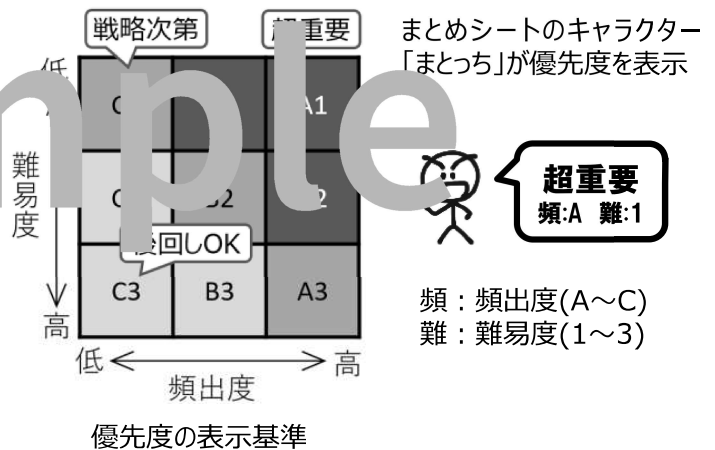
購入特典ダウンロード用ページ

カラー版は赤シートをかぶせれば暗記に便利



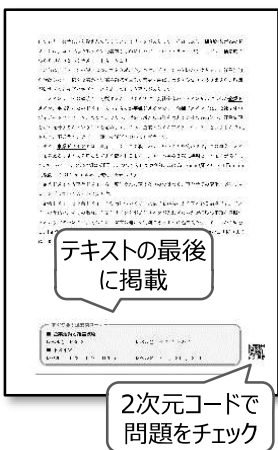
独学者の強い味方!どこに力を入れればいいかがすぐわかる

【頻出度×難易度を踏まえた優先度表示】



頻: 頻出度(A~C)
難: 難易度(1~3)

問題の使い方を知り、アウトプットで知識を定着
【すぐやる!過去問コーナーと「論点別過去問集」】



まとめシートで学習した論点に関連の深い過去問を掲載

レベル1
みんなが解ける
簡単~普通レベルの問題

レベル2
応用が必要な
やや難しいレベルの問題

レベル3
解けなくても仕方がない
非常に難しいレベルの問題

掲載せず

1次試験の段階から始める2次試験対策
【2次試験と関連の深いシートを示す「にじマーク」】



にじマーク

にじマークのあるシートは自分の言葉で説明できるレベルを目指すと、2次対策にも有効

初学者・独学者必見!勉強法の参考に
【勉強法がわかるコラム】

合間合間には勉強法など試験対策に役立つコラムを掲載



勉強の合間にチェックしよう



購入特典として、まとめシートHPより「論点別過去問集」のデータがダウンロード可能

1. 経営戦略とドメイン

企業活動と経営戦略

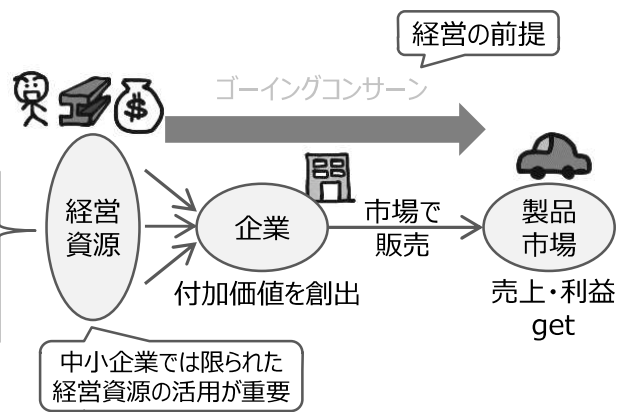
【企業活動】

経営資源の種類

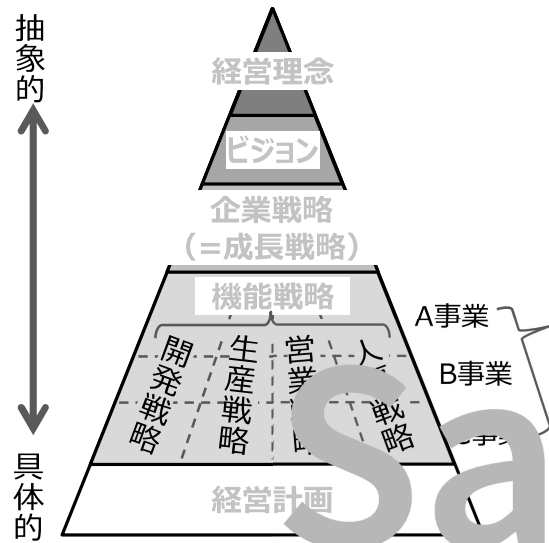
- 有形資源
 - ✓ヒト
 - ✓モノ
 - ✓カネ
- 無形資源
 - ✓情報

情報的経営資源

- 内部：技術、顧客情報、ノウハウ
外部：企業イメージ、信用
- ✓日々の活動で蓄積される
 - ✓多重利用OK
 - ✓言語化・数値化されていないほど模倣困難性大



【経営理念と経営戦略】



経営理念：企業の目的（=存在意義）

経営理念の効果

- ✓従業員のモチベーション向上
- ✓従業員の判断基準の明確化
- ✓社内外に対する振る舞いの統一

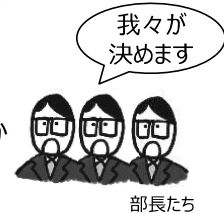
経営ビジョン：企業のありたい姿や目標

企業戦略（=成長戦略）：社長の戦略
全社のドメインや資源配分をどうするか



機能戦略：機能領域別の戦略

事業戦略（=競争戦略）：事業部長の戦略
SBU (Strategic Business Unit) ごとにどう戦うか



戦略事業単位

経営計画：具体的成長計画

Sample

【参考】事業継続計画（BCP）：

災害などが起こっても重要な事業は中断しない / 中断してもすぐ再開できるよう平時から準備



【参考】年平均成長率（CAGR）

複数年の成長率の平均を複利で算出する指標

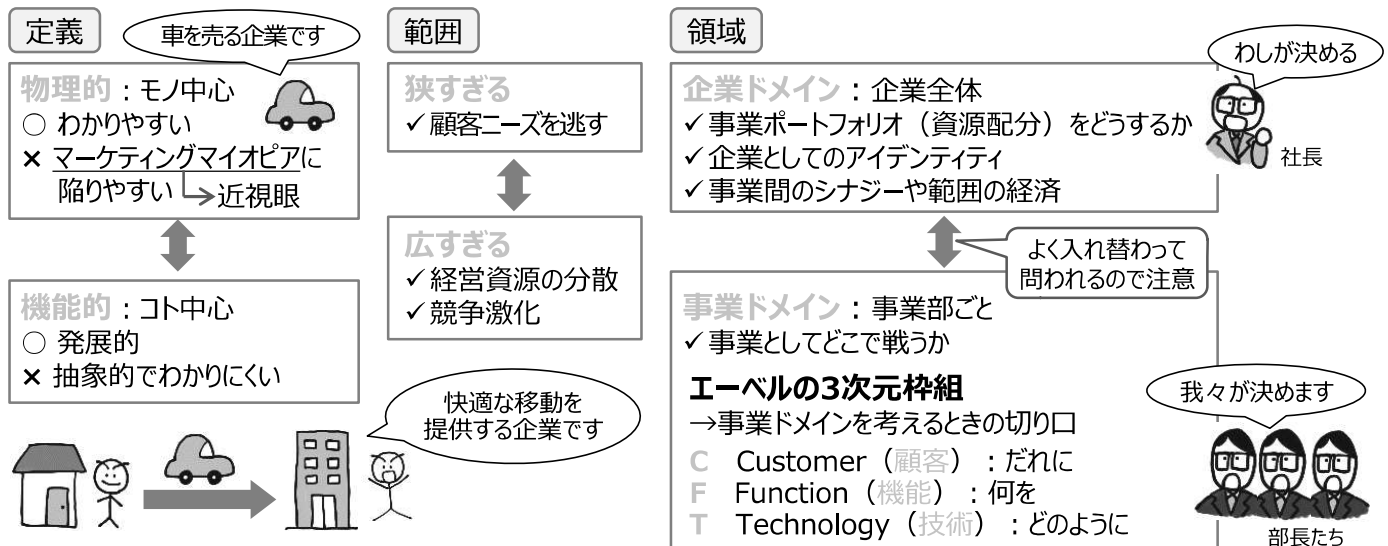
$$\left(\frac{n\text{年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1$$

ドメイン

どの領域で戦うか？

【ドメインの意義】 ①意思決定の焦点、②経営資源蓄積の指針、③組織の一体感

【ドメインの定義・範囲・領域】





企業活動と経営戦略

企業活動

企業活動の目的

企業活動の目的とは何でしょうか？

企業活動の最大の目的は継続することです。

企業活動を考えるときは、その前提として会社が将来にわたって事業を継続していくということを考えます。これをゴーイングコンサーンといいます。

企業が継続していくためには外部から経営資源、つまり、ヒト、モノ、カネを調達する必要があります。これらの調達した経営資源に付加価値を加え、商品を市場で販売し、利益を得ることで企業は継続していくことができます。

経営資源

経営資源の種類にはヒト、モノ、カネといった形のある有形資源と、情報のような形のない無形資源があります。無形資源である情動的経営資源には、企業の内部にある技術や顧客情報、ノウハウや、企業の外部にある企業イメージ、信用などが含まれます。情動的経営資源は、日々の企業活動の中で蓄積されていく、複数の事業で多重利用することができるといった特徴があります。また、例えば設計図よりも、熟練した職人のノウハウのように、言語化や数値化されていないものほど模倣困難性が大きい、つまりマネしにくいという特徴もあります。

中小企業は経営資源に限りがあることが多いため、限られた経営資源を有効に活用するためには、未活用の経営資源の利用や経営資源の多重利用を積極的に行っていくことが重要です。

経営理念と経営戦略

企業は、通常「なぜわが社がこの社会に存在しているのか」という企業の存在目的を持っています。これを表したものが経営理念です。経営理念には企業の目的を示す以外にも様々な効果があります。代表的な効果としては、経営理念が示されることで自社の目指す姿が明確になり従業員のモチベーションが向上する、従業員が業務を行う上での判断基準となる、社内外とのコミュニケーションのベースとなる（振る舞いの統一）といったものがあります。そして、この経営理念を実現するために、企業のありたい姿や目標を描いたものが経営ビジョンです。さらに、ビジョンで描いたありたい姿を実現するための経営資源の配分方法や方策を企業戦略、事業戦略、経営計画で示していきます。

企業戦略は成長戦略とも呼ばれ、社長が描く戦略です。企業戦略は全社の戦略を示すもので、ドメインをどうするか、資源配分をどうするかといったことを定めます。企業戦略に対し、**事業戦略**は競争戦略とも呼ばれ、事業部長が描く戦略です。事業戦略は、企業戦略で定めた方針を受けて戦略事業単位（**SBU: Strategic Business Unit**）ごとに定められます。また、事業戦略とは別に、例えば開発、生産、営業、人事といったような会社の機能別の戦略、つまり**機能戦略**を定めることもあります。

そして、これらの戦略の具体的な実行計画が**経営計画**です。経営計画は領域別に見ると**総合計画**や**部門計画**といった計画が、期間別に見るとプロジェクト計画のような**個別計画**や短期・中期・長期計画といった**期間計画**があります。これらの計画、特に、中・長期計画のような複数の年度にまたがる計画は、一度策定されて終わりではなく、定期的に見直しが行われます。計画の見直し方法は、毎年の経営環境の変化に応じて見直していく**ローリングプラン**や、あらかじめ不測の事態が起きることを予測して、複数の計画を用意しておく**コンティンジェンシープラン**などがあります。

[参考] 事業継続計画

近年、企業活動や事業の継続（ゴーイングコンサーン）の観点から、災害などに備えた**事業継続計画**（**BCP: Business Continuity Plan**）という事業計画の策定をする企業も増えてきました。事業継続計画は、災害などが起こっても重要な事業は中断しないように、もしくは、仮に中断してしまってもすぐに再開できるように、災害が起きていない平時から災害に備える計画です。

[参考] 年平均成長率（CAGR）

経営計画の目標値などでよく使われる指標に**年平均成長率**（**CAGR: Compound Annual Growth Rate**）という指標があります。年平均成長率は、複数年の成長率の平均を複利で算出する指標で、以下の式で表せます。

$$\text{CAGR} = \left(\frac{\text{n 年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{1/(n-1)} - 1$$



超重要
頻B 難1

ドメイン

ドメインの意義

ドメインとは、企業が対象とする事業の広がり、つまり、企業がどの領域で戦うかを示すものです。ドメインの役割には、①企業の意思決定の焦点になる、②経営資源を蓄積するための指針となる、③組織の一体感を醸成するといった役割があります。

ドメインの定義・範囲・領域

ドメインの定義には、例えば「車売る企業です」といったような、モノ中心の物理的に定義されたドメインと、「快適な移動を提供する企業です」といったような、コト中心の機能的に定義されたドメインがあります。

物理的に定義されたドメインは、わかりやすいというメリットがありますが、自社のドメインを狭く解釈してしまう、マーケティングマイオピアに陥りやすいというデメリットがあります。「マイオピア」というのは、近視眼的という意味です。物理的に定義されたドメインの場合、市場環境が大きく変化して対象の商品が陳腐化すると、競争に取り残されてしまうというリスクがあります。それに対し、機能的に定義されたドメインは、コト中心であるため発展的なものにしやすいというメリットがありますが、抽象的でわかりづらいというデメリットもあります。

さらに、ドメインの範囲についても考慮が必要です。ドメインの範囲が広すぎると、経営資源が分散したり、様々な業界と事業の領域が重複し競争が激化したりする恐れがありますが、範囲が狭すぎると今度は顧客ニーズを逃してしまう恐れがあります。

ドメインは、その領域でも分類することができます。企業全体のドメインを示すものが企業ドメイン、事業部ごとのドメインを示すものが事業ドメインです。

企業ドメインでは、企業全体の事業ポートフォリオを定めます。つまり、将来の新たな事業を含んだ企業の各事業へ、経営資源をどう配分するかということを決めます。これは企業としてのアイデンティティを示すものです。さらに、事業間のシナジーや範囲の経済をどう狙っていくのかについても定めます。

また、事業ドメインでは、事業としてどこで戦うのかということを決めます。この事業ドメインを考えるとときの切り口としてよく使われるものに、エーベルの3次元枠組というものがあります。エーベルの3次元枠組は CFT の3つの切り口で表され、Cは Customer（顧客）、Fは Function（機能）、Tは Technology（技術）を表します。

企業ドメインも事業ドメインも一度決めたら変えないという性質のものではなく、事業環境の変化に応じて見直しを行っていくことが必要です。

企業ドメインと事業ドメインの分類については、試験でも非常によく問われる論点です。ドメインの問題は、多くの場合、企業ドメインと事業ドメインが入れ替わった選択肢の正誤を判断するというパターンです。そのため、双方の違いが判別できるように過去問を使ってしっかり練習し、「企業ドメイン」「事業ドメイン」という用語を見たら選択肢の内容が入れ替わっていないかをまず疑うようにしましょう。

すぐやる！過去問コーナー

■ 企業活動と経営戦略

レベル1 R3-12, H30-2

レベル2 R3-5, H29-12, H25-1

■ ドメイン

レベル1 H28-1, H27-2, H25-5

レベル2 R1-1, H29-1, H24-1



1. 財務諸表概論

【財務諸表】 企業のお金の状況を企業の内外に伝える

- ✓貸借対照表 (B/S)
 - ✓損益計算書 (P/L)
 - ✓キャッシュフロー計算書
- 財務3表
- ✓株主資本等変動計算書
 - ✓附属明細表

参考：計算書類

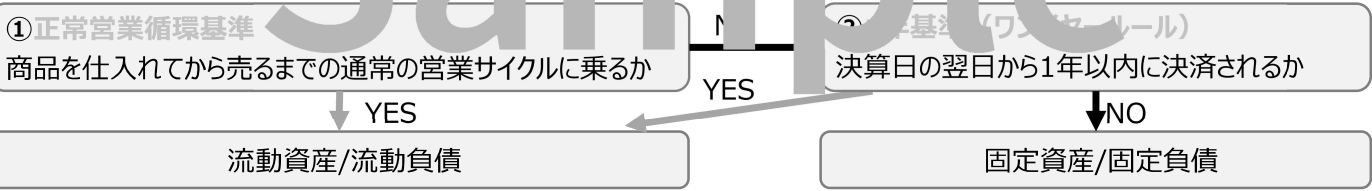
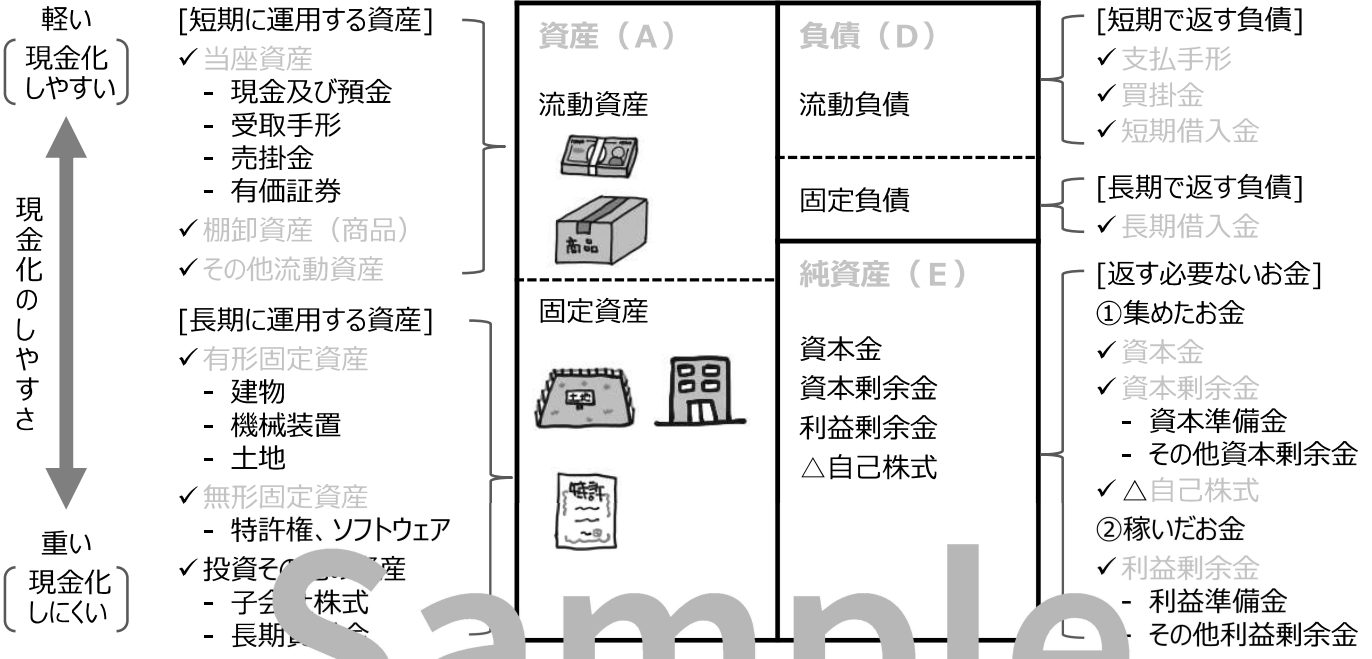
- ✓貸借対照表 (B/S)
- ✓損益計算書 (P/L)
- ✓株主資本等変動計算書
- ✓個別注記表

会社法

資産の合計と
負債+純資産の合計は必ず一致

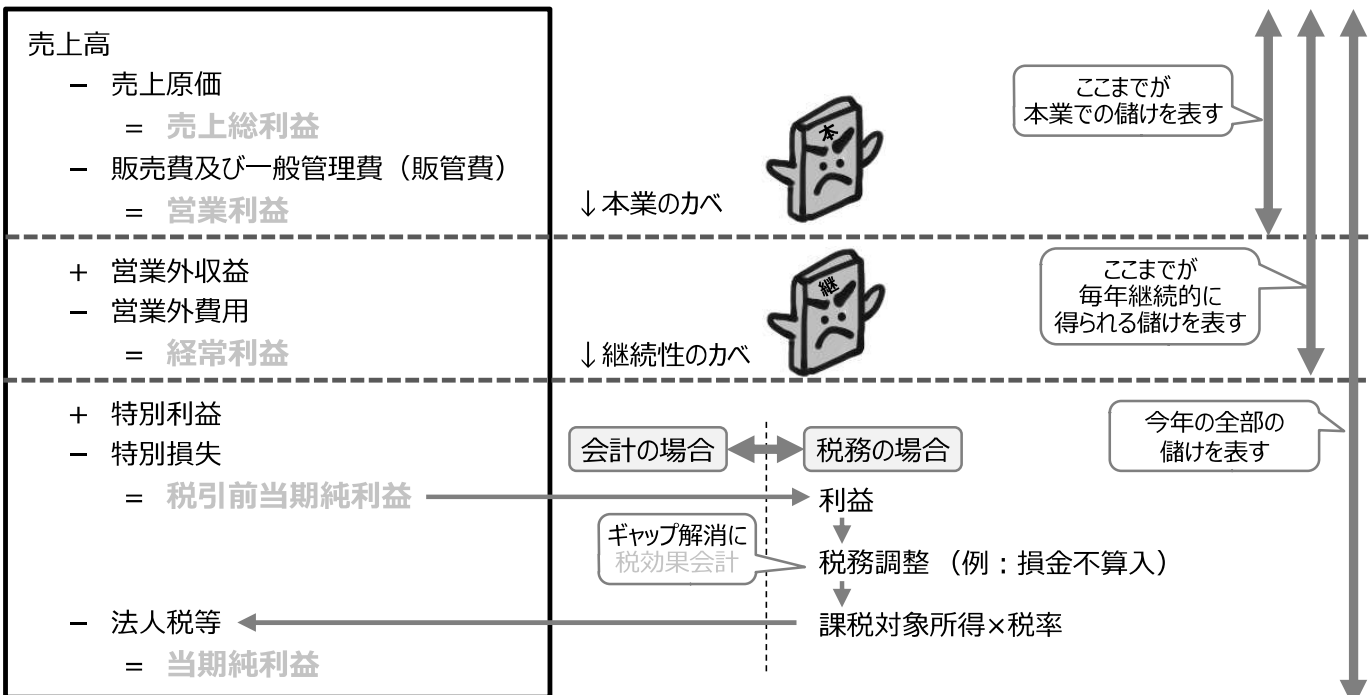
【貸借対照表 (B/S) の概要】

貸借対照表 (B/S) : ある時点でどれくらい財産があるかを示す



【損益計算書 (P/L) の概要】

損益計算書 (P/L) : 1事業年度間の儲けを示す





1. 生産管理の基本用語

【PQCDSME】

生産管理で考慮すべき点

P Productivity	生産性	= $\frac{\text{産出量(Output)}}{\text{投入量(Input)}}$
Q Quality	品質	
C Cost	価格	
D Delivery	数量/納期	他のSとの混同に注意
S Safety	安全性	
M Morale	意欲 (モラル)	
E Environment	環境	環境負荷の少ないもの

【生産の4M (+I)】 生産管理に活用

Material Machine Man Method Information

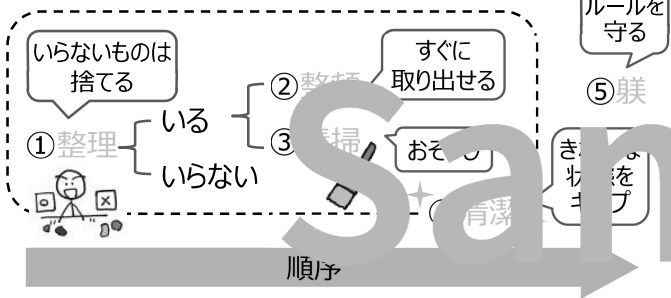
原料/部品 機械設備 作業員 作業方法 情報

【3S】 生産の合理化の基本原則

Simplification Standardization Specialization

単純化 標準化 専門化

【5S】 職場の管理の前提



【ECRSの原則】 改善の原則

検討の順番 ↓	E Eliminate	排除	なくせないか?
	C Combine	結合	一緒にできないか?
	R Rearrange	交換	順番を変えられないか?
	S Simplify	簡素化	簡単にできないか?

覚え方：ないじゆか

【安全衛生管理の指標】

時間の比率

度数率 = $\frac{\text{死傷者数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 100\text{万}$	災害の頻度①
強度率 = $\frac{\text{延べ労働損失日数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 1,000$	災害の強さ

人数の比率

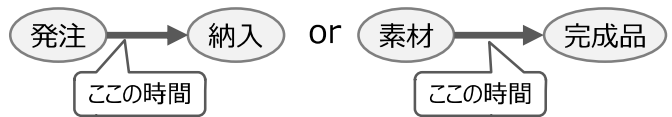
年千人率 = $\frac{\text{年間死傷者数}}{\text{平均労働者数}} \times 1,000$	災害の頻度②
---	--------

【自主管理活動】 職場改善の自主的な活動

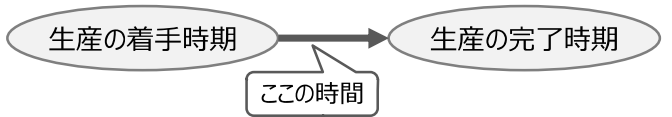
QCサークル 改善のための自主的な小グループ活動
ZD (Zero Defects) 運動 不良をなくすための活動

【リードタイム】

リードタイム



生産リードタイム：一般的なリードタイムと区別

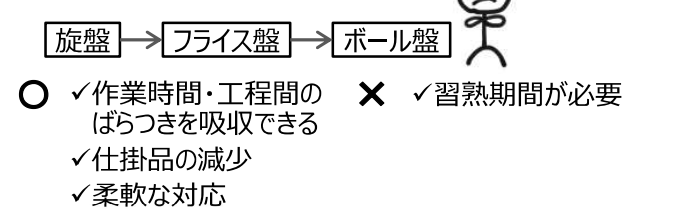


【複数台持ち作業】

作業員が複数台の機械を受け持つ

多工程持ち

多能工が必要



多台持ち



【付加価値】

自社の活動の結果として新たに付与された価値



【歩留り】 Inputに対してOutputがどれくらいか

$$\text{歩留り (\%)} = \frac{\text{産出された品物の量}}{\text{投入された原材料の量}} \times 100$$

【稼働率】 人・設備が稼働していた時間の割合

$$\text{稼働率 (\%)} = \frac{\text{有効稼働時間}}{\text{人の就業時間 or 機械の利用可能時間}} \times 100$$

【直行率】

投入したもののうち、最後まで一度も手戻りなく製品になって出荷できたものの割合

【遊休時間】

動作可能な状態にある作業員が作業を停止している時間