- 目次 -

第１章　はじめに 6
第１節　「一発合格道場」の紹介 7
第１項｜一発合格道場について（zenzen） 7
第２項｜初代メンバーが語る思い（zenzen） 7
第２節　出版の目的 9
第１項｜出版の目的（zenzen） 9
第２項｜本書を読んでいただきたい方（zenzen） 9
第３項｜本書の使い方（zenzen） 10
第３節　執筆メンバー紹介 11
第１項｜執筆メンバー紹介（zenzen） 11
コラム｜MBA と診断士って何が違うの？（たかじん） 14
第２章　中小企業診断士とは 17
第１節　中小企業診断士とは 18
第１項｜中小企業診断士とは（ヒロちゃん） 18
第２項｜試験内容（ヒロちゃん） 19
第３項｜合格率（ヒロちゃん） 23
第４項｜養成課程（ヒロちゃん） 28
第５項｜データで見る診断士（ヒロちゃん） 29
コラム｜養成課程とは？（特別ゲスト：JACK） 33
第３章　１次試験の勉強方法 43
第１節　１次試験とは 45
第１項｜各科目の特性（chika） 45
第２項｜科目合格戦略（へんりー） 52
第３項｜１次試験おすすめ教材の紹介（へんりー） 54
第２節　１次試験の学習方法 57
第１項｜道場基本理論（chika） 57
第２項｜９代目「とっておき」学習法（へんりー） 67
第３節　１次試験の学習計画 74
第１項｜ゴールを見据えた学習計画（きゃっしい） 74
第２項｜時期別・属性別の学習計画の立て方（きゃっしい） 75
第４節　科目の特性による学習法 81

SAMPLE

第１項｜理解系科目の学習方法（chika） 81
第２項｜暗記系科目の学習方法（きゃっしい） 84
第５節　科目別学習方法 95
第１項｜各科目の特徴を知ろう（きゃっしい） 95
第２項｜企業経営理論の学習方法（きゃっしい） 98
第３項｜財務・会計の学習方法（きゃっしい） 103
第４項｜運営管理の学習方法（きゃっしい） 105
第５項｜経済学・経済政策の学習方法（きゃっしい） 107
第６項｜経営情報システムの学習方法（きゃっしい） 112
第７項｜経営法務の学習方法（きゃっしい） 114
第８項｜中小企業経営・中小企業政策の学習方法（きゃっしい） 116
コラム｜パーフェクト！模試の活用方法！（桃ちゃん） 117
コラム｜勉強会、どうなの？どうする？（zenzen） 121
第４章　２次試験の勉強法 126
第１節　２次試験とは 128
第１項｜学習スケジュール（ゆう） 128
第２項｜２次教材紹介（ゆう） 130
第３項｜事例Ⅰ～Ⅲの基本的解答プロセス（だいまつ） 131
第４項｜中小企業診断士の２次筆記試験は国語の問題？（だいまつ） 133
第２節　２次学習法 136
第１項｜過去問・事例数（ゆう） 136
第２項｜設問要求解釈トレーニング（ゆう） 139
第３項｜ふぞろい写経、100 文字トレーニング（ゆう） 147
第４項｜２次試験の復習方法　（きゃっしい） 150
第３節　「ファイナルペーパー」論 155
第１項｜ファイナルペーパーってどんなもの？（きゃず） 155
第２項｜ファイナルペーパーを作成する効果（きゃず） 157
第４節　事例Ⅰ対策 162
第１項｜事例Ⅰの特徴と基本的な切り口（だいまつ） 162
第２項｜超高得点答案を用いた平成 29 年度試験解説（だいまつ） 168
第３項｜きゃっしいの解法実況　事例Ⅰ（きゃっしい） 182
第５節　事例Ⅱ対策 197
第１項｜事例Ⅱの特徴と基本的な切り口（だいまつ） 197
第２項｜超高得点答案を用いた平成 29 年度試験解説（だいまつ） 202
第３項｜きゃっしいの解法実況　事例Ⅱ（きゃっしい） 223

SAMPLE

第 6 節　事例Ⅲ対策 242
第 1 項｜事例Ⅲの特徴と基本的な切り口（だいまつ） 242
第 2 項｜超高得点答案を用いた平成 29 年度試験解説（だいまつ） 246
第 3 項｜きゃっしいの解法実況　事例Ⅲ（きゃっしい） 273
第 7 節　事例Ⅳ対策 289
第 1 項｜事例Ⅳの出題傾向（ゆう） 289
第 2 項｜学習方法（ゆう） 292
第 3 項｜タイムマネジメント（きゃっしい） 297
第 4 項｜経営分析（ゆう） 305
第 5 章　口述試験対策 309
第 1 節　口述試験対策 310
第 1 項｜口述試験の概要（桃ちゃん） 310
第 2 項｜口述試験への心構え（桃ちゃん） 312
第 3 項｜口述試験対策（桃ちゃん） 314
第 4 項｜各団体の試験対策（桃ちゃん） 315
コラム｜へんりー＆たかじんの超短期合格のコツ（桃ちゃん） 316
第 6 章　2 次試験合格後 319
第 1 節　2 次試験合格後 320
第 1 項｜中小企業診断士の登録と更新（たかじん） 320
第 2 項｜実務補習と実務従事（たかじん） 322
第 3 項｜得点開示（たかじん） 326
第 4 項｜中小企業診断士協会とは（たかじん） 327
コラム｜だいまつ＆きゃっしいのやり過ぎ？受験生時代を振り返る 330
第 7 章　受験生支援団体 335
第 1 節　受験生支援団体の紹介 336
第 1 項｜受験生支援団体とは　（よこよこ） 336
第 2 項｜中小企業診断士試験　一発合格道場　（よこよこ） 337
第 3 項｜TAKY Professional（ターキープロフェッショナル）（よこよこ） 338
第 4 項｜ふぞろいな合格答案プロジェクトチーム（よこよこ） 339
コラム｜きゃっしい＆桃ちゃんの育児/仕事/勉強両立方法！（桃ちゃん） 340
第 8 章　中小企業診断士の仕事 345
第 1 節　中小企業診断士の仕事 346
第 1 項｜「診る」「書く」「話す」の仕事（へんりー） 346
第 2 項｜「独立診断士」と「企業内診断士」（へんりー） 348
コラム｜もう一度受験するなら何を変えるか？　(zenzen) 353

SAMPLE

第 9 章　道場ブログアクセスランキング TOP10 記事の紹介 359
第 1 節　道場ブログ全体 360
第 1 項｜1 次試験対策記事のアクセスランキング（きゃず） 360
第 2 項｜2 次試験対策記事のアクセスランキング（きゃず） 363
第 2 節　道場ブログ 9 代目 366
第 1 項｜1 次試験対策記事のアクセスランキング（きゃず） 366
第 2 項｜2 次試験対策記事のアクセスランキング（きゃず） 370
第 3 項｜9 代目のおすすめ道場記事（きゃず） 373
第 10 章　応援メッセージ 377
第 1 節　応援メッセージ 378
第 1 項｜歴代道場メンバーからの応援メッセージ（初代～5 代目） 378
第 2 項｜歴代道場メンバーからの応援メッセージ（6 代目～9 代目） 380
第 3 項｜直前お役立ち情報（持ち物、会場情報）（よこよこ） 384
コラム｜モチベーションとメンタルに関する記事特集（zenzen） 390
第 11 章　教材以外のお勧め書籍 395
第 1 節　教材以外のお勧め書籍 396
第 1 項｜道場 9 代目メンバーのお勧め書籍を紹介!! 396
あとがき 403

SAMPLE

第 1 章

はじめに

節	項	
1	一発合格道場の紹介	
	1	一発合格道場について
	2	初代メンバーが語る思い
2	出版の目的	
	1	出版の目的
	2	本書を読んでいただきたい方
	3	本書の使い方
3	執筆メンバー紹介	
	1	執筆メンバー紹介
コラム		MBA と診断士って何が違うの？

第 1 節｜「一発合格道場」の紹介

第 1 項｜一発合格道場について（zenzen）

本項でのポイント

本電子書籍の執筆メンバーが所属する「一発合格道場」について紹介します。

一発合格道場とは、2009 年度中小企業診断士試験に合格した 5 人のメンバー（JC、ハカセ、ZonE、ふうじん、アックル　※皆さんハンドルネームです。）が、予備校で合格体験談を話したことをきっかけに、「我々のやってきたことが他の人にも役に立つのなら、もっと多くの人に伝えたい」という思いから 2010 年 1 月に開設されたブログサイトです。

以降、毎年メンバーの代替わりを繰り返しながら現在（2019 年 1 月）まで継続しており、執筆メンバーは延べ約 80 名、投稿記事の総数は 3,000 超、累計閲覧数は約 800 万となっています。

中小企業診断士試験受験というニッチな市場では、ちょっと有名なサイトです。

SAMPLE

第 2 項｜初代メンバーが語る思い（zenzen）

本項でのポイント

一発合格道場を設立したメンバーである初代に当時のことを振り返って、そして今思うことについて伺います。

初代を代表して、「道場の父」と呼ばれ慕われる JC からコメントをいただいています。

JC（初代）

ストレート合格後にふうじん・ハカセ・ZonE と僕の 4 人で話してわかったことは、みんな同じような意識でスピ問や過去問をまるで鶏ガラをしゃぶりつくすような濃い学習を経験していたことでした。この勉強法を公開したら、今後の受験生のためになるんじゃない？と考えたことが一発合格道場の初めの一歩でした。

当初から上から目線だとか、そこまでできないよ、というようなご批判はたくさんいた

だいてきましたが、同じような濃い学習を実行している人もまたたくさんいて、そういう後輩たちが合格を勝ち取って代々道場をひきついで、もう 10 年になろうとしています。その間も多くの愛読者の方々の応援をいただきました。始めた頃は 1 年も続けられるのかな？と危惧していましたが、良い意味で裏切られ、これほど長く愛されるブログに成長できました。

高い品質を保ちつつ引き継いだ代々の後輩たちとかわいがって下さった読者の方々のおかげです。心からのお礼を申し上げます。

SAMPLE

第 2 節｜出版の目的

第 1 項｜出版の目的 (zenzen)

本項でのポイント

本電子書籍出版の目的について記します。

私たち「一発合格道場」（以下、「道場」と表記します。）9 代目メンバーは、日々のブログ更新を中心に、「受験生の皆さんのお役に立つ情報を発信すること」「受験生と伴走すること」を合言葉に活動しています。（2019 年 1 月現在）そして、大変ありがたいことに多くの皆さんにブログを読んでいただいています。

こうした活動を続けているなかで、とあるメンバーが超力作記事を生み出しました。この文字数が 2 万字を越える記事に対して、他のメンバーが「これ、本になりますよ」とコメントするとさらに他のメンバーが「いいんじゃない」「面白そう」と続き、そして「もっとまとめて見やすい形にすれば、私たちが記事として発信してきたものが、これから受験する皆さんの力になり続けられるのではないか」との結論にいたりました。

理想は、「**診断士試験受験者にとって、『合格への羅針盤』のような存在になること**」です。

一次試験の学習範囲の広さから、二次試験の捉えどころの無さから、悩んでしまう受験生も多くおられるでしょうし、我々もそれぞれに悩んできました。

診断士試験に挑戦する方々にとって、何らかの方向性を指し示すことができれば幸いです。

SAMPLE

第 2 項｜本書を読んでいただきたい方（zenzen）

本項でのポイント

本書を読んでいただきたい方について

本書の想定する読者は、「**中小企業診断士試験に挑む方全員**」です。

通学・通信・独学と学習スタイルは色々ありますが、特定の手段の方を想定している訳ではありません。「これから勉強を始めようかな」という方にも、「勉強中だけど悩んでいる」という方にも必ず役に立つ内容です。また、「事前情報を何も知らない」という方にとっても、この一冊で診断士試験対策について網羅的に学べる書籍に仕上がっています。

具体的には、試験概要、1 次試験対策、2 次試験対策、口述試験対策、試験後の活動、受

験生支援団体の紹介、各種テーマでのコラムなど、診断士を目指すなら押さえておきたいポイントが詰まっています。

気になるポイントだけを拾い読みしても十分参考になります。勉強する前にも、勉強の途中でもページをめくっていただければ、今の疑問に対する何らかのヒント、解決へのエッセンスが見つかる筈です。

第 3 項｜本書の使い方（zenzen）

本項でのポイント

本書を有効に使う方法について説明します。

一言でいえば、「使い方は人それぞれ」です。

コンテンツ的には、「これから学習を開始する独学の方」にとって最も有効ではないかと想定していますが、それ以外の方にも必ず役に立つ箇所があると考えています。

例えば、

・試験の全体像を知りたい方
・1 次試験の勉強法に悩んでいる方
・2 次試験の勘所が分からない方
・口述試験が気になる方
・得点開示の方法が知りたい方
・試験後のことが気になる方
・モチベーションを高めたい方
・一発合格道場に興味がある方

そんな方々に向けて、9 代目メンバー11 人がそれぞれにエッセンスをお伝えしています。

是非、中小企業診断士試験受験のお供にこの一冊を加えていただければ幸いです。

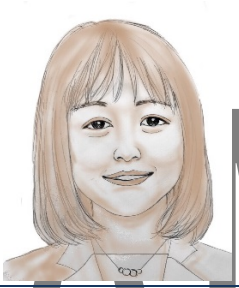
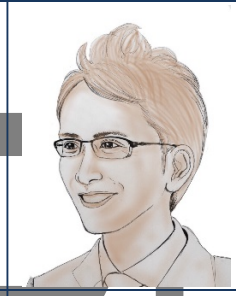
SAMPLE

第 3 節｜執筆メンバー紹介

第 1 項｜執筆メンバー紹介（zenzen）

本項でのポイント

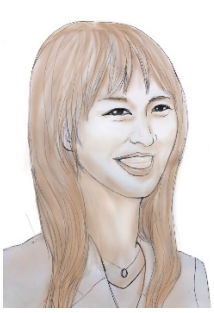
この電子書籍を執筆した 11 人のメンバーを執筆順に紹介します。

HN	きゃっしい	よこよこ	きゃず	zenzen
似顔絵				
生年	1982 年	1967 年	1982 年	1977 年
受験のきっかけ	コンサル会社への転職	定年を見据え人生選択の幅を広げる	究極のゼネラリストを目指して	自社経営に対する複雑な思い
勤務先業種	インフラ企業 ➡コンサル会社	食料品	SIer	製造業
受験歴	1 次 1 回 2 次 1 回	1 次 1 回 2 次 2 回	1 次 1 回 2 次 2 回	1 次 6 回 2 次 3 回
学習スタイル	TAC 通学	1 次独学 2 次 MMC	1 次 TAC 通学 2 次 MMC	1 次独学 2 次通信＆独学
1 次学習時間	1050 時間	800 時間	1300 時間	950 時間
1 次試験結果	545 点	431 点	504 点	463 点
2 次学習時間	600 時間	800 時間	600 時間	750 時間
2 次試験結果	280 点	247 点	245 点	未確認
保有資格	原子炉主任技術者	飼料製造管理者	IT パスポート 簿記 3 級	知財検定 2 級 QC 検定 2 級
道場 9 代目での役どころ	やりこみタイプの執筆リーダー	最年長の優しいお父さん	目力の強い IT 担当	多年度枠の箸休め担当

SAMPLE

HN	ヒロちゃん	ゆう	へんりー	たかじん
似顔絵				
生年	1984 年	1979 年	1983 年	1971 年
受験のきっかけ	自分と家族の将来のため	自社の拡大を目指して	経営企画部門への異動	MBA 取得して早 10 数年、自分を再起動させたい
勤務先業種	建材メーカー ➡合格後コンサル会社へ転職	美容会社（役員）	プラント系	運輸系
受験歴	1 次 2 回 2 次 1 回	1 次 1 回 2 次 1 回	1 次 1 回 2 次 1 回	1 次 1 回 2 次 1 回
学習スタイル	TAC 通学	1 次 TAC 通信 2 次 TAC＆MMC	TAC 通学	独学
1 次学習時間	1600 時間	1000 時間	770 時間	150 時間
1 次試験結果	490 点（2 年計）	480 点	482 点	447 点
2 次学習時間	400 時間	450 時間	230 時間	150 時間
2 次試験結果	241 点	271 点	242 点	254 点
保有資格	簿記 2 級	簿記 2 級 宅健 消費生活アドバイザー	TOEIC895 点 インドネシア語検定 E 級	MBA 簿記 2 級 TOEIC950 点
道場 9 代目での役どころ	肉体派のセミナーリーダー	良識派の会計担当	行動派のムードメーカー	お酒大好きなダンディー担当

SAMPLE

HN	桃ちゃん	Chika	だいまつ
似顔絵			
生年	1980 年	1989 年	1983 年
受験のきっかけ	育休時に同僚に勧められて	経営全般から中小企業の支援をしたい	勤め先での診断士講座斡旋
勤務先業種	旅行会社	人材会社 ➡合格後、診断士として独立	金融機関
受験歴	1 次 3 回 2 次 1 回	1 次 2 回 2 次 1 回	1 次 1 回 2 次 1 回
学習スタイル	TAC 通学	1 次 TAC 通学 2 次 MMC 通学	TAC 通学
1 次学習時間	1050 時間	1200 時間	1200 時間
1 次試験得点	450 点（3 年計）	1 年目 459 点＋ 応用情報技術者で免除	540 点
2 次学習時間	600 時間	700 時間	800 時間
2 次試験得点	256 点	未確認	269 点
保有資格	簿記 2 級 応用情報技術者 文学修士	応用情報技術者	宅建 基本情報技術者 初級シスアド
道場 9 代目での役どころ	ツッコミができるお母さん	実は一番熱血派のアイドル	ゴリゴリストイックな頭（ヘッド）

（上記の似顔絵はヒロちゃんの奥さんの手によるものです。）

SAMPLE

第 3 章

1 次試験の勉強方法

節	項	
1	1 次試験とは	
	1	各科目の特性
	2	科目合格戦略
	3	1 次試験おすすめ教材の紹介
2	1 次試験の学習方法	
	1	道場基本理論
	2	9 代目「とっておき」学習法
3	1 次試験の学習計画	
	1	ゴールを見据えた学習計画
	2	時期別・属性別の学習計画の立て方
4	科目の特性による学習方法	
	1	理解系科目の学習方法
	2	暗記系科目の学習方法
5	科目別学習方法	
	1	各科目の特徴を知ろう
	2	企業経営理論の学習方法
	3	財務・会計の学習方法
	4	運営管理の学習方法

	5	経済学・経済政策の学習方法
	6	経営情報システムの学習方法
	7	経営法務の学習方法
	8	中小企業経営・中小企業政策の学習方法
コラム		パーフェクト！模試の活用方法
コラム		勉強会、どうなの？どうする？

第 1 節｜1 次試験とは

第 1 項｜各科目の特性（chika）

本項でのポイント

各科目の設置目的や出題範囲、合格率の推移をご紹介するとともに、「理解科目」なのか「暗記科目」なのかを解説します。

1. 経済学・経済政策

(1) 科目設置の目的

「第 1 次試験案内・申込書」内の科目設置の目的は、次のように示されています。

（科目設置の目的）

企業経営において、基本的なマクロ経済指標の動きを理解し、為替相場、国際収支、雇用・物価動向等を的確に把握することは、経営上の意思決定を行う際の基本である。また、経営戦略やマーケティング活動の成果を高め、他方で積極的な財務戦略を展開していくためには、ミクロ経済学の知識を身につけることも必要である。

SAMPLE

(2) 出題範囲と特性

「第 1 次試験案内・申込書」内には、次の内容を中心に知識の判定をすると示されています。

①国民経済計算の基本的概念
②主要経済指標の読み方
③財政政策と金融政策
④国際収支と為替相場
⑤主要経済理論
⑥市場メカニズム
⑦市場と組織の経済学
⑧消費者行動と需要曲線
⑨企業行動と供給曲線
⑩産業組織と競争促進
⑪その他経済学・経済政策に関する事項

経済学・経済政策は、**現実の経済をモデル化し分析することで、現実の経済現象を説明しようという学問**です。大きく**「ミクロ経済」**と**「マクロ経済」**に分かれており、ミクロ経済

は、個々の企業や個々の消費者、ある特定の財の市場について分析し、マクロ経済は、国全体の経済を分析します。

2. 財務・会計

(1)科目設置の目的

「第１次試験案内・申込書」内の科目設置の目的は、次のように示されています。

（科目設置の目的）

財務・会計に関する知識は企業経営の基本であり、また企業の現状把握や問題点の抽出において、財務諸表等による経営分析は重要な手法となる。また、今後、中小企業が資本市場から資金を調達したり、成長戦略の一環として他社の買収等を行うケースが増大することが考えられることから、割引キャッシュフローの手法を活用した投資評価や、企業価値の算定等に関する知識を身につける必要もある。

SAMPLE

(2)出題範囲

「第１次試験案内・申込書」内には、次の内容を中心に知識の判定をすると示されています。

①簿記の基礎
②企業会計の基礎
③原価計算
④経営分析
⑤利益と資金の管理
⑥キャッシュフロー（CF）
⑦資金調達と配当政策
⑧投資決定
⑨証券投資論
⑩企業価値
⑪デリバティブとリスク管理
⑫その他財務・会計に関する事項

財務・会計は、**「財務（ファイナンス）」**と**「会計（アカウンティング）」**がセットになった科目です。ファイナンスは、**企業がどのように資金を調達して、どのように資金を使うか、といったような資金の流れ**を学習します。アカウンティングは、**企業の財務状況や利益を計算する方法**を学習します。本試験では、前半の約半分がアカウンティング、後半の約半分がファイナンスから出題されます。

3. 企業経営理論

(1)科目設置の目的

「第１次試験案内・申込書」内の科目設置の目的は、次のように示されています。

（科目設置の目的）

企業経営において、資金面以外の経営に関する基本的な理論を習得することは、経営に関する現状分析及び問題解決、新たな事業への展開等に関する助言を行うにあたり、必要不可欠な知識である。また、近年、技術と経営の双方を理解し、高い技術力を経済的価値に転換する技術経営（MOT）の重要性が高まっており、こうした知識についても充分な理解が必要である。

(2)出題範囲

「第１次試験案内・申込書」内には、次の内容を中心に知識の判定をすると示されています。

1. 経営戦略論

①経営計画と経営管理

②企業戦略

③成長戦略

④経営資源戦略

⑤競争戦略

⑥技術経営（MOT）

⑦国際経営（グローバル戦略）

⑧企業の社会的責任（CSR）

⑨その他経営戦略論に関する事項

2. 組織論

①経営組織の形態と構造

②経営組織の運営

③人的資源管理

④その他組織論に関する事項

3. マーケティング論

①マーケティングの基礎概念

②マーケティング計画と市場調査

③消費者行動

④製品計画

SAMPLE

⑤製品開発
⑥価格計画
⑦流通チャネルと物流
⑧プロモーション
⑧ 応用マーケティング
⑩その他マーケティング論に関する事項

企業経営理論は**「経営戦略論」「組織論」「マーケティング論」**の 3 つに分かれています。

「経営戦略論」では、**企業の持つ経営資源を今後どのように配分していくか**、ということを学びます。中小企業は大企業と比較すると経営資源が限られているため、経営資源の活用は非常に重要な課題となります。

「組織論」では、経営資源のうち「人」にフォーカスし、**組織の構造や学習・変革について、組織に属する人のマネジメントや組織を率いるリーダーシップ、人事施策や労務管理等に関する法律など**を学習します。

「マーケティング論」では、**企業が生み出す製品・商品・サービスを、どのように売って儲けるのかという仕組み（マーケティングの 4P）**について学びます。

SAMPLE

4. 運営管理（オペレーション・マネジメント）

(1)科目設置の目的

「第 1 次試験案内・申込書」内の科目設置の目的は、次のように示されています。

（科目設置の目的）
中小企業の経営において、工場や店舗における生産や販売に係る運営管理は大きな位置を占めており、また、近年の情報通信技術の進展により情報システムを活用した効率的な事業運営に係るコンサルティングニーズも高まっている。

(2)出題範囲

「第 1 次試験案内・申込書」内には、次の内容を中心に知識の判定をすると示されています。

1. 生産管理
①生産管理概論
②生産のプラニング
③生産のオペレーション
④その他生産管理に関する事項

2. 店舗・販売管理

① 店舗・商業集積
② 商品仕入・販売（マーチャンダイジング）
③ 商品補充・物流
④ 流通情報システム
⑤その他店舗・販売管理に関する事項

運営管理は、製品・商品・サービスの生産方法や販売方法にフォーカスした科目で、**「生産管理」**と、**「店舗・販売管理」**に分かれています。

「生産管理」は、生産計画や生産統制、生産方式など、主に**製造業における生産の管理方法**について学びます。

「店舗・販売管理」は、店舗施設に関する法律や店舗設計、物流管理、商品管理、販売方式など、主に**流通・小売業における商品の流通・販売の管理方法**について学びます。

SAMPLE

5. 経営法務

(1)科目設置の目的

「第１次試験案内・申込書」内の科目設置の目的は、次のように示されています。

（科目設置の目的）

創業者、中小企業経営者に助言を行う際に、企業経営に関係する法律、諸制度、手続等に関する実務的な知識を身につける必要がある。また、さらに専門的な内容に関しては、経営支援において必要に応じて弁護士等の有資格者を活用することが想定されることから、有資格者に橋渡しするための最低限の実務知識を有していることが求められる。

(2)出題範囲

「第１次試験案内・申込書」内には、次の内容を中心に知識の判定をすると示されています。

①事業開始、会社設立及び倒産等に関する知識
②知的財産権に関する知識
③取引関係に関する法務知識
④企業活動に関する法律知識
⑤ 資本市場へのアクセスと手続
⑥その他経営法務に関する事項

経営法務は主に、**「会社法」「知的財産関連」「民法その他」**の分野から出題されます。

「会社法」では、**会社の設立や機関設計、資金調達や組織再編、株式市場など**を学びます。

「知的財産関連」では、**特許権、実用新案権、意匠権、商標権などの産業財産権や、著作権など**を学びます。

「民法その他」では、**民法で規定されている権利や、契約、相続など**を学びます。

6. 経営情報システム

(1)科目設置の目的

「第１次試験案内・申込書」内の科目設置の目的は、次のように示されています。

（科目設置の目的）

情報通信技術の発展、普及により、経営のあらゆる場面において情報システムの活用が重要となっており、情報通信技術に関する知識を身につける必要がある。また、情報システムを経営戦略・企業革新と結びつけ、経営資源として効果的に活用できるよう適切な助言を行うとともに、必要に応じて、情報システムに関する専門家に橋渡しを行うことが想定される。

(2)出題範囲

「第１次試験案内・申込書」内には、次の内容を中心に知識の判定をすると示されています。

Ⅰ　情報通信技術に関する基礎的知識

①情報処理の基礎技術

②情報処理の形態と関連技術

③データベースとファイル

④通信ネットワーク

⑤システム性能

⑥その他情報通信技術に関する基礎的知識に関する事項

Ⅱ　経営情報管理

①経営戦略と情報システム

②情報システムの開発

③情報システムの運用管理

④情報システムの評価

⑤外部情報システム資源の活用

⑥ 情報システムと意思決定

⑦その他経営情報管理に関する事項

経営情報システムは、**「情報通信技術に関する基礎的知識」**と**「経営情報管理」**の分野から出題されます。

「情報通信技術に関する基礎的知識」は、ハードウェア、ソフトウェア、データベース、ネットワーク、セキュリティ、システム性能など、**情報通信技術を構成する技術についての基本的な内容**が問われます。

SAMPLE

「経営情報管理」は、**開発方法論や運用管理、評価方法、ガイドラインなど**が問われます。

7. 中小企業経営・中小企業政策

(1)科目設置の目的

「第１次試験案内・申込書」内の科目設置の目的は、次のように示されています。

（科目設置の目的）

中小企業診断士は、中小企業に対するコンサルタントとしての役割を期待されており、中小企業経営の特徴を踏まえて、経営分析や経営戦略の策定等の診断・助言を行う必要がある。そこで、企業経営の実態や各種統計等により、経済・産業における中小企業の役割や位置づけを理解するとともに、中小企業の経営特質や経営における大企業との相違を把握する必要がある。また、創業や中小企業経営の診断・助言を行う際には、国や地方自治体等が講じている各種の政策を、成長ステージや経営課題に合わせて適切に活用することが有効である。

SAMPLE

(2)出題範囲

「第１次試験案内・申込書」内には、次の内容を中心に知識の判定をすると示されています。

①中小企業経営

②中小企業政策

③その他中小企業経営・中小企業政策に関する事項

中小企業経営・中小企業政策はその名の通り、**「中小企業経営」**と**「中小企業政策」**の２つの分野から成る試験です。

「中小企業経営」は、**前年度の中小企業白書**（2019 年度に受験する場合、中小企業白書 2018 年度版）から**中小企業の動向に関する問題**が出題されます。一部、前年度の小規模企業白書からも出題されます。

「中小企業政策」は、中小企業基本法や小規模企業基本法などの**中小企業に関わる法律や、中小企業向けの施策の内容**について問われます。

第 4 節｜事例Ⅰ対策

第 1 項｜事例Ⅰの特徴と基本的な切り口（だいまつ）

本項でのポイント

与件文にヒントが少なく「つかみどころがない」と苦手意識を持つ受験生が多い事例Ⅰですが、「強み」や「組織・人事」のレイヤーを意識して取組むことで、60 点を十分に狙える実力を身に着けることができます。

1. 事例Ⅰの特徴

(1) 事例Ⅰの全体像

【図表 1　事例Ⅰ過年度データ】

	平成 30 年度	平成 29 年度	平成 28 年度	平成 27 年度	平成 26 年度
①設問数	4 問（5 設問）	5 問	3 問（5 設問）	5 問	5 問
②字数 配点	20 点：第 1 問 100 字 40 点：第 2 問 100 字 100 字 20 点：第 3 問 100 字 20 点：第 4 問 100 字 合計 500 字	20 点：第 1 問 100 字 20 点：第 2 問 100 字 20 点：第 3 問 100 字 20 点：第 4 問 100 字 20 点：第 5 問 150 字 合計 550 字	40 点：第 1 問 100 字 100 字 40 点：第 2 問 100 字 100 字 20 点：第 3 問 100 字 合計 500 字	20 点：第 1 問 100 字 20 点：第 2 問 120 字 20 点：第 3 問 100 字 20 点：第 4 問 100 字 20 点：第 5 問 100 字 合計 520 字	20 点：第 1 問 120 字 20 点：第 2 問 100 字 20 点：第 3 問 100 字 20 点：第 4 問 100 字 20 点：第 5 問 100 字 合計 520 字
③段落数	11 段落	8 段落	10 段落	9 段落	11 段落
④行数	67 行	61 行	77 行	69 行	76 行
⑤図表	なし	なし	なし	なし	なし
⑥業種	製造業	製造業	製造業	製造業	製造業

〈筆者作成〉

①設問数

いずれの年度も**設問数は 5 問**となっており、設問数に変化がないことが特徴だと言えます。

②字数・配点

ここ 5 年間で見れば出題された**25 問のうち、22 問の制限字数が 100 字となっています。**

SAMPLE

また、残りの 2 問の設問も制限字数が 120 字となっています。

合計字数の平均は 518 字となっており、事例Ⅱより多く、事例Ⅲと比べれば少なくなっています。

配点は問題単位では 20 点から 40 点と幅がありますが、制限字数も考慮して考えればここ 5 年間は **1 設問 20 点**という状況が続いています。

③段落数

9 段落から 11 段落となっており、事例Ⅱとはほぼ同じくらいですが、事例Ⅲと比較すると少ない傾向が見られます。

④行数

行数は 61 行から 77 行と比較的ばらつきが大きいと言えます。平均は 70 行となります。平均行数が 77 行と多い事例Ⅱと、平均行数は 65 行と少ない事例Ⅲの間に位置します。

⑤図表

一貫して登場していません。**設問数や字数・配点・図表の有無といった部分での「変化の少なさ」、「安定感」がむしろ事例Ⅰの特徴**だと言えます。

⑥業種

ここ 5 年間で出題された企業の業種は製造業となっています。しかし、各事例企業の従業員数やライフサイクルはばらばらであり、それぞれの企業が抱える課題も大きく異なっています。

(2)事例Ⅰの特徴

①事例Ⅰを解く上で持っておくべき基本的認識

ア)「強み」に着目する

「強み」が活かせるか（たか）
「強み」の維持・獲得につながるか

他の事例でも事例企業の強みが活かせるか(たか)どうかは重要になります。しかし、特に事例Ⅰは**与件文内のヒントが少ない傾向にあるため、「強み」を軸に解答を考えて**

SAMPLE

行くことが大切になります。

【図表 2　強みの観点からの解答の作り方】

設問	解答例
当時の製品の多くが A 社の主力製品に育たなかった理由 （平成 26 年度試験第 2 問）	理由：現在ある強みがなかったから ①自社のアイデアを活かし自社開発した製品ではなかった ②製造プロセスの多くが手作業であり、製造設備の内製化がされていなかった
3 代目社長が推し進めた新規事業が大きな成果を上げられなかった要因 （平成 28 年度第 1 問設問 2）	理由：強みが活かせなかったから ①既存事業とシナジー効果が小さく、強みである企画力やデザイン力、高い印刷精度を活かせなかった
工業団地に移転し創業したことによって生み出された戦略的メリット （平成 29 年度第 3 問）	理由：全国市場展開をするための足掛かり（強みの構築）が出来たこと ①地元企業が集積しているため地元企業との協働が容易となった ②製造業の集積に伴い他社ノウハウを吸収できた

〈筆者作成〉

SAMPLE

イ）チャンドラーとアンゾフの命題

組織は戦略に従う（チャンドラー）

事例Ⅰの問題を解く上においては、**「組織は戦略に従う」というチャンドラーの命題を意識することが特に重要**になります。これは、事例Ⅰの与件文や設問文でＡ社が向かいたい方向（経営戦略・ビジョン、社長の思い、課題）が示されており、その実現に向かうための分析や提案が求められることが多いためです。

「〇〇といった組織にしたのはなぜか」、「どういった組織作りをしていくべきか」と、問われた場合には、Ａ社として向かいたい方向（経営戦略・ビジョン、社長の思い、課題）を見定めた上で解答を作ることになります。

例えば、平成 30 年度事例Ⅰの第 3 問では、「組織改編にはどのような目的があったか」

という問われ方をしました。こうした問われ方をした場合には、Ａ社として向かいたい方向（経営戦略・ビジョン、社長の思い、課題）を意識して解答作成していく必要があります。

戦略は組織に従う（アンゾフ）

一方で、「戦略は組織に従う」というアンゾフの命題があります。事例Ｉにおいては先に紹介したチャンドラーの命題ほど意識しておく必要はありませんが（使用頻度が低い）、**まったく無視をしてよいものでもありません。**

平成 30 年度事例Ｉの第 2 問設問 1 では、「創業以来、最終消費者に向けて製品開発にあまり力点を置いてこなかった。Ａ社の人員構成から考え、その**理由**を答えよ。」と問われました。

この「理由」について、「意図として（あえて）力点を置いてこなかった」という視点から答えれば、チャンドラーの「組織は戦略に従う」という命題に軸足を置いたものになります。一方、「人員構成が足かせになっていた」という視点から答えれば、アンゾフの「戦略は組織に従う」という命題に軸足を置いたものになります。

この 2 つは、真逆の命題ではありますが、**どちらが正しいというものではありません。**中小企業診断士としては、双方の考え方を参考に考える必要があります。しかしながら、**2 次試験においては、「戦略ありきで組織を考えていく（つまり「組織は戦略に従う」）ことの方が圧倒的に多い**と考えてください。

②事例Ｉにおける目指すべき当たり前

事例Ｉで「目指すべき当たり前の姿」は以下の通りとなります。事例Ｉは「組織・人事」について受験生を試す問題です。**「過去に上手く行かなかったのは当たり前の姿から外れていたからではないか」、「課題を克服して成長していくためには当たり前の姿を実現していく必要がある」**、そんな意識で取り組んで行きましょう。

ア）経営戦略・ビジョンは明確になっており、末端の従業員にまで方針が行きわたっている。

イ）今後の事業を進めて行く上で最適な組織形態（例えば現場の変化に即応できる）となっており、必要な部署（例えば製品開発部署、資金調達部署）も設けられて

SAMPLE

いる。

ウ）外部からの刺激を受けつつ、従業員のコミュニケーションはよく、一体感を保ちながら、経営戦略やビジョンの達成に取り組んでいる。

エ）必要な人材が採用され、働きやすい労働環境が整備されており（衛生要因が満たされ）、配置や報酬、育成、評価によって能力開発と動機付けが行われ、従業員がイキイキと働いている。

2. 事例Ⅰの基本的な切り口（4のレイヤー）

事例Ⅰは、与件文中にヒントが少ないからこそ、**常に「組織・人事」の切り口を念頭に置いて、経営戦略から人的資源管理に至るどのレイヤーのことを問うているかを考えることが大切です**。これにより、大外しするリスクを減らすことができるようになるだけでなく、解答要素の盛込み漏れがなくなり、いわゆる「多面的」な答案が作れるようになります。

SAMPLE

【図表3】　4つのレイヤー

経営戦略	外部環境の変化を踏まえ経営をどう革新するか
組織構造	組織形態（機能・事業・マトリクス） 組織5原則（専門化、例外、責任権限一致、管理の幅、命令統一性） 【特に以下の2つが出題されやすい】 専門化の原則　専門部署を作り開発や研究に専念できる体制を作る 責任権限一致の原則　現場に権限委譲し、素早く対応できる体制を作る
組織活性化	組織文化をどう変えるか どうやって高次学習を果たすか
人的資源管理	モラール・モチベーション向上 （衛生要因、動機付け要因） 採用・配置・報酬・育成・評価

〈筆者作成〉

例えば、平成30年度事例Ⅰの第4問では、「社員のチャレンジ精神や独創性を維持していくために、金銭的・物理的インセンティブの提供以外に、どのようなことに取組むべきか。」と、問われました。上記の「4つのレイヤー」に当てはめれば、最下層の「人的資源管理」の問題だということが分かります。

また、既に在籍する社員のチャレンジ精神や独創性の「維持」が目的であるため、「採用」の切り口が外れます。さらに、「金銭的・物理的インセンティブの提供以外に」との制約があるため「報酬」の切り口も消えることになります。

そうなると、「配置」、「育成」、「評価」の 3 つの切り口を使って解答を構成して行けばよいことがわかります。ここまで絞れれば残った切り口を使ってもっともらしい答えを書く**‘だけ’**となります。例えば、「評価」・「動機付け要因」の切り口を使うのであれば、「社員からの独創的な提案を高く評価する評価制度を設ける」と書けばよいでしょう。

なお、4 つの切り口の中でも「人的資源管理」は、毎年必ず聞かれるとても重要な切り口になるため、真っ先に押さえるようにしてください。

SAMPLE

第 2 項｜超高得点答案を用いた平成 29 年度試験解説（だいまつ）

本項でのポイント

事例Ⅰは「つかみどころがない」とよく言われますが、つかみどころがないからこそ、設問文で問われたことに対して、与件文の記述を根拠に答案を作ることが大切です。独創性を排除し、設問文と与件文、そして組織・人事面を意識しましょう。

1. 再現答案提供者の紹介

提供者名	紹介文
シンゴ ＜開示得点 83 点＞	「ふぞろいな合格答案 11」メンバーで、だいまつのお友達？ 日本で最難関の国家資格を有し法曹界で働く超切れ者です。「ふぞろいな合格答案 11」では「合格者による、ふぞろいな再現答案」の章でシンゴの「80 分間のドキュメント」をみることができます。
だいまつ（筆者） ＜開示得点 64 点＞	超高得点答案シリーズの生みの親です。「得点開示と再現答案を結び付ければ、きっと受験生が気になることがわかる」との考えに基づき、筆を執りました。
よこよこ ＜開示得点 50 点＞	皆さんご存知の通り道場メンバーです。道場 9 代目のお父さん的存在です。タキプロ東京では勉強会リーダーもされており、本当に面倒見がよい方です。

SAMPLE

2. 本項を読む前に

第 6 章で得点開示の手続きを紹介していますが、少し前まで診断士の 2 次試験は、各受験生の**得点を開示していませんでした**。唯一開示される情報としては、不合格者に通知される「A：60 点以上、B：50 点以上 60 点未満、C：40 点以上 50 点未満、D：40 点未満」の得点ランクだけでした。つまり、得点開示が始まる以前は、「合格者」の再現答案は、4 科目合計で 240 点以上を獲得した人の答案でしかありませんでした（ぎりぎり足切を免れた 40 点の答案なのか、超高得点答案なのかはまったく分からない）。また、不合格者の人で A と得点ランクが付いた再現答案も、その答案が「60 点以上」ということしか分からず、60 点ぎりぎりだったのか、80 点を超えるような超高得点答案だったのかは分かりませんでした。

しかし、大変ありがたいことに道場先代のおかげで、2 次試験の「得点開示」手続きが整備され、各再現答案の「実際の得点」が明らかになりました。その結果、霧の中にあった 2 次試験の正解や、姿がわかるようになってきました。そのため、今回私が記事を皆さんにお届けできるのは、先代の道場メンバーのお蔭です。

学習効果を高めるために平成 29 年度事例Ⅰの過去問を解いて、自分の解答や与件文を見ながら読むようにしてください。過去問題は中小企業診断協会のホームページや、LEC や AAS

といった受験校のホームページからもダウンロードできます。

3. 解説

第 1 問（配点 20 点）

景気低迷の中で、一度市場から消えた主力商品をＡ社が再び人気商品にさせた最大の要因は、どのような点にあると考えられるか。100 字以内で答えよ。

【出題の趣旨】

創業後わずかな期間で高い業績をあげるに至った要因について、経営環境を考慮した上で分析する能力を問う問題である。

【再現答案】(a) **自社の強み**

シンゴ ＜開示得点 83 点＞	最大の要因は、もともと地元での認知度が高い主力商品に取扱い商品を絞り込み、新会社名にも冠することでその点を明確にし、限られた経営資源を主力商品に集中させた点にある。
だいまつ（筆者） ＜開示得点 64 点＞	要因は、①X 社の社員であった A 社長が短期間で事業を譲り受け、主要取引先の販売支援を受けながら主力商品に絞り、仲間と共に主力商品名を冠した新会社を立ち上げた。②手作業を自動化し効率性を高め量産体制を構築。
よこよこ ＜開示得点 50 点＞	最大の要因は、地域の愛顧に応えＸ社の主力製品を継承したことであり、具体的には、①製造面で、Ｘ社の製法を守り品質と味わいを維持し、②販売面で、贔屓筋の支持を取り付け販路と商標権を獲得した為である。

SAMPLE

まず、シンゴの答案から分析しますが、本当に「凄い」の一言ですね。神々しいというか、なんというか。本当に分かりやすくまとまっていますね。

多くの受験生を悩ませたであろう**設問要求の「最大の要因」という部分に上手く対応**しています。具体的には、「地元での認知度の高い主力商品に絞った」という部分を柱（最大の要因）としながら、「商品名を新会社名に関したこと」、なおかつ「経営資源を主力商品に集中させた」と上手く柱の部分を修飾して、要因を一つにまとめ上げています。

また、出題の趣旨にある「経営環境を考慮した上で」という記述にも上手く考慮できていますね。「主力商品の認知度がもともと高い」というのは経営環境の話であり、また「限られた経営資源」というのも経営環境の話ですもんね。素晴らしい。

続いて、だいまつの答案です。

シンゴの答案の後では、自分の解答が恥ずかしくなってしまいますね。まず気になるのは**「最大の要因」を問われているのに、①、②と解答要素が 2 つあること**ですね。解答を絞り込めないときにはリスク分散を図る上では大切なことですが、やはり設問要求に素直に答えていない部分は減点（もしくはまったく点数が入っていない）ということでしょう。今回の設問で言えば、①に点数が入り、②には点数が入っていない可能性が高いと思われます。また、①の中の要素もすべてが並列的で、「最大の要因」という設問要求には答えられていません。

加えて、**主述がおかしい**（要因は、①X 社・・・立ち上げた。）（②に至っては体言止め）、ため、何を答えているのかがいまいち分かりません。**「要因は、」で書き始めたのなら最後は「～こと」や「点である」で締めくくりたい**ですね。

SAMPLE

その点、シンゴの解答は主述が明確で分かりやすいの一言です。どれだけ解答要素が盛り込まれていても、**採点者に伝わらなければ意味がありません**。（採点者が、「はぁ？」となったらアウトです）それと、シンゴが「最大の要因」としていた「主力商品の地元での認知度が高い」というフレーズが盛込めていませんね。

最後に、よこよこさんです。

「最大の要因」にフォーカスした書き方ができているものの、シンゴの解答の柱である「主力商品の地元での認知度が高い」という部分にも触れることができていません。やはり、解答要素を外してしまうと点数が伸びないようですね。

第 1 問（b）まとめ

80 点クラスの答案は
①「最大の要因」という設問要求に沿って解答している
②主述がはっきりしており、文章が読みやすい