

まえがき

早いもので初版「中小企業診断士」が出版されてから4年以上の月日が経ちました。この間、多くの中小企業診断士から「受験勉強を始める前に読みました」という話を聞き、思ってもみなかったほど多くの人に読んでいただいたことに驚いています。

中小企業診断士は平成13年度より全く新しい資格制度として生まれ変わりました。資格の重心が「中小企業診断という仕事を行なう人」から「民間の経営コンサルタント」へと変わり、それに伴い試験科目、試験方法、実習、更新と、ありとあらゆるものが変わりました。本書もそれに合わせ、全面的に書き改めることとなりました。

初版のまえがきにも書きましたが、中小企業診断士というのは不思議な資格です。税理士、行政書士、販売士、情報処理技術者など他の資格はその職業を選択したり、選択しようとする人が受験者のほとんどを占めています。

しかし中小企業診断士受験の目的は以前から千差万別であり、新試験になってもこれは変わっていません。「中小企業診断」という仕事につくことを目的としている人はほとんどおらず、新試験がイメージする経営コンサルタントとして独立していこうとする人も少数派です。受験の目的は現在の仕事のレベルアップのため、管理職になるため、転職・就職が有利になるため、勤め先で推奨資格となったため、定年後が不安なため…とさまざまです。

そしてその大半は一般の企業に勤めるビジネスマンであり、その職種を見ると、総務や経理などの事務職、セールスマン、広告宣伝マン、生産管理者、システムエンジニア、銀行員、公務員などまさにあらゆるタイプの人が受験しています。この不思議な多様性が中小企業診断士のもっとも大きな特徴といえます。

本書はエリートビジネスマンを目指して、また経営コンサルタントを目指して、中小企業診断士を受験しようかどうか悩んでいる人が「まず最初に読む1冊」として書いたつもりです。資格試験を受験するかどうかは、資格取得によって得られるリターンと受験勉強にかかる労力を秤にかけて決めることができるでしょう。

本書ではまず第1章で中小企業診断士の生の姿（少し本当のことを書きすぎたかもしれませんが）と資格取得のメリット、そして独立開業への道という「資格取得のリターン」を書き、第2章以降でどれくらい勉強すれば合格できるか、どうすれば効率的に勉強できるかという「受験勉強の方法と労力」を書いています。

本書が初版同様に、中小企業診断士を目指す多くの方たちに読まれ、そして多くの人たちが我々中小企業診断士の仲間入りを果たすことを期待しています。

第1章 中小企業診断士とは

1 中小企業診断士の歴史

(1) 経営コンサルタントの唯一の国家資格

中小企業診断士の受験対策講座の広告などにはよく「経営コンサルタントとして唯一の国家資格である中小企業診断士」と書いてあります。たしかにこの資格を的確に表現したものといえますが、次のような疑問がわくと思います。

- ①経営コンサルタントはこの資格がないとできないのか。
- ②なぜ中小企業診断士という名称がついているのか。

①の答えは、経営コンサルタントは誰でも自由にできます(ただしクライアントがつくかは別ですが)。むしろ経営コンサルタントと名乗っている人のうち、中小企業診断士の資格を持っていない人の方が多いかもしれません。中小企業診断士と経営コンサルタントの関係は、経営コンサルタントになるための勉強に中小企業診断士試験の内容がふさわしく、かつ経営コンサルタントとして開業する際の肩書きとして中小企業診断士という資格がちょうど合っていたということです。

②については、そもそも中小企業診断士とはその言葉どおり、中小企業を診断するのにふさわしい人間を認定するために作られたものです。このようにして誕生した中小企業診断士がいつの間にかこの枠をこえて成長し、「経営コンサルタントの資格」という表現がぴったりとはまるようになっていったといえます。

この状況を踏まえて平成13年度より試験制度が大きく変わり、中小企業診断士試験が経営コンサルタントの能力認定試験として、正式に位置づけられました。能力認定試験ですので相変わらずこの資格がなくても経営コンサルタントは自由にできます。

(2) 中小企業診断士の誕生

昭和23年、日本の企業の90%以上を占める中小企業の振興、繁栄、指導のため中小企業庁という役所が通商産業省(現在の経済産業省)に誕生し、それとともに、中小企業診断制度がスタートしました。

中小企業診断とは、中小企業をヒト、モノ、カネ、技術、情報などあらゆる角度からチェックし、問題点を指摘し、改善事項を提示することをいいます。この中小企業診断を行なう人間は誰でもいいというわけにはいかないので、一定の資格を持った人を登録することとなり、昭和27年「中小企業診断員登録規定」が通産省から告示されました。

この当時の中小企業診断員には主に公務員が登録されました。昭和38年には中小企業指導法が制定され、中小企業診断員を広く民間に門戸を開き、工鉱業部門(製造業、鉱業の診断を対象)と商業部門

(卸・小売・サービス業の診断を対象) の2つの部門を設け、認定試験を実施することになりました。

その後昭和 44 年名称が中小企業診断員から中小企業診断士へと改称され、昭和 61 年には、情報システム診断を対象として情報部門が設けられました。

(3) 新しい中小企業診断士制度

平成 12 年には中小企業指導法が中小企業支援法に改正され、平成 13 年度より中小企業診断士制度は大きく変わりました(というよりもまるで別の試験になってしまったというのが正直な感想です)。

主な変更点は以下のとおりです。

①試験の位置づけ

従来の中小企業診断士は公的機関が行なう中小企業診断(公的診断という)を担当するものであり、その予算が主に都道府県につくので、各都道府県へ登録されました。

新制度では中小企業診断士試験を「経営コンサルタントの能力認定試験」として、中小企業診断士を都道府県への登録制から法律上の国家資格として正式に認めました。しかしこのことはほとんどの中小企業診断士にとっては実感がありません。「そもそも中小企業診断士は国家資格ではなかったのか?」「中小企業診断士は経営コンサルタントの資格ではなかったのか?」と感じていました。

中小企業診断士の資格を「現在の資格の使われ方」に合わせたというのが本当の所で、むしろ、名前を「経営コンサルタント士」などに変えればよかったのですが、それでは少しあやしげなので、歴史のある「中小企業診断士」という名前を活かしたのでしょう。ただ経営コンサルタントの資格に「中小企業」という名前がつくのはやや疑問の残る所です。

②試験の内容

細かい内容については第 2 章で述べますが、工鉱業、商業、情報という部門は廃止され、試験科目も大幅に変わりました。また 2 次試験に口述試験(いわゆる面接試験)が加わりました。そして何よりも大きいのは従来は 1 次試験合格(つまり 2 次試験を受験することのできる権利)は永久資格であったのに、1 次合格年度と翌年度までになりました。つまり 2 次試験は 1 次試験合格後最大で 2 回しか受けられないようになりました。

(4) 中小企業診断士になるには

中小企業診断士になるには次の 3 つの条件のうち 1 つを満たせばよいことになっています。

- ①経済産業大臣が指定した法人(社団法人中小企業診断協会)が行なう試験に合格した者
- ②中小企業総合事業団中小企業大学校の中小企業診断士養成講座(1 年)を修了した者
- ③上記の要件に該当する者と同等以上の学識と経験を有していると認められる者

②は先ほど述べた初期の頃の公務員中心の「中小企業診断員」の流れを汲むもので、主に地方公務員を対象としており、③は当たり前の話ですがなかなか認めてくれないので、一般には①の中小企業診断協会の行なう試験に合格する必要があります。

(5) 中小企業診断士の更新

中小企業診断士は「経済産業省大臣登録」となります。この登録は5年間有効で再度認定・登録（ふつう更新といっている）するには登録中の5年間に次の2つの要件を両方とも満たすことが必要です。

①知識の補充

知識研修受講（または論文提出）を5回以上行なう。

②実務能力の維持

次の方法を自由に組み合わせて合計9点以上を取得すること。

- ・国、都道府県などが行なうコンサルティング業務を行なう（1日1点）
- ・都道府県中小企業支援センターなどにおける実務補習を受ける（1日1点）
- ・実務能力研修の受講（1回3点）

従来の制度では知識研修だけでしたので少し厳しくなったといえます。現在中小企業診断士の多くは一般企業に勤めるビジネスマンなので、多くの人は知識研修、実務能力研修を受け、更新要件を満たすこととなります。ちょうど運転免許の更新のような感覚です。

2 中小企業診断士の仕事

中小企業診断士としての仕事は大きく次の3つに分かれます。これは中小企業診断士という資格をとって何をやるのかということで、見方を変えると資格取得の目的と考えることもできます。

(1) 公的業務

従来の法律では中小企業診断士本来の仕事として考えていたものです。国や地方公共団体が中小企業を指導する政策の一貫として、中小企業診断士を派遣して公的な診断を行うというものです。この公的診断を中小企業診断士の仕事として考えると以下のような問題点を持っていました。

- ・中小企業診断士の数に比べて公的診断の実施回数が極端に少ない。特に大都市に中小企業診断士が集中しているにもかかわらず、逆に地方都市にこのニーズが高いこと。したがってほとんどの診断士がこれを経験したことがない。
- ・公的診断の報酬が一般のコンサルティング業務と比較してきわめて安いこと。つまり中小企業診断士

から見てかなりの本数をこなさないと魅力的な業務とならないし、ましてやこれで生計を立てることなど困難といえます。ボランティア的側面、セミプロ（これからプロのコンサルタントになろうとする人、プロになりたての人）の練習台としての位置づけが強いといえます。

このような事情から従来の制度でも「中小企業診断士=公的診断を行なう人」という構造はほとんど成り立たなくなっていたといえます。したがって、中小企業診断士の受験の動機がこの公的診断にあるケースはまず稀であったといえます。新制度ではこの公的業務に関して以下のような点が変わりました。

①診断・指導から支援へ

中小企業指導法から中小企業支援法に変わり「診断・指導から支援へ」がキーワードとなっています。今1つとらえづらいのですが、「診断・指導=悪いところのチェック」、「支援=経営上不足するものを補う」という意味でしょう。つまり、国や地方公共団体が「中小企業診断士」を使って診断し、それについて指導していこうということから、「中小企業診断士」のノウハウを使って中小企業を支援していこうとするものです。そのため「公的な経営コンサルタント」という位置づけとなりました。

②実施主体が変わる

実施主体を都道府県自身から中小企業支援センターへ移管し、ワンストップサービス（役所のように課題によって窓口をたらい回ししない）を実現するといっています。

上の2つの変化でこのような公的業務が中小企業診断士の本来業務になるかといえば、残念ながら答えは「ノー」です。

(2) 経営コンサルタント

新制度では上のような公的業務を行なう中小企業診断士の他にいわゆる経営コンサルタント（新制度では上記の公的経営コンサルタントに対して「民間の経営コンサルタント」といっています）を資格のもう1つの柱に考えています。

公的業務と比べると、経営コンサルタントは以下のような特徴を持っています。

- ・必ずしも中小企業支援が目的ではなく、対象は中小企業だけではない。
- ・公的業務のように相談に来てくれた人にサービスするのではなく、自らが開拓したクライアントに対してサービスする。
- ・公的業務は「調査して報告書を作成する」という仕事といえるが、経営コンサルタントはこれだけではなく、さまざまな仕事を行なう。

一言でいえば、公的業務が「中小企業支援センターからの依頼業務」であるのに対し、経営コンサルタントは「あらゆる企業を対象に、自らのマーケティング力でさまざまな支援を行なうビジネス」といえます。

経営コンサルタントはよく「話せて、書いて、コンサルティングできる」がその3要素といわれます。本来、コンサルティングがその主要業務のはずなのですが、この3つの分野で報酬を得ている人が

ほとんどです。

①コンサルティング

経営コンサルタントのコンサルタントたるゆえんですが、これには大きく2つのパターンがあります。

1つが「経営者のパートナー」として経営全般に関しアドバイスを行なうものです。多くの場合クライアントと顧問契約を結んで月に一定の報酬を受け、その代わりにだいたい月に1～4回クライアントを定期訪問し、クライアント側の要請に応じてさまざまな仕事をします。収入の安定しないコンサルタントにとって、まさに大事な「固定客」といえます。よくコンサルタントはメンバー制のゴルフ場にたとえられます。顧問先はまさにゴルフ場のメンバーであり、ビジターのゲストとは区別されます。

2つめが「経営の不足資源を補う」というパターンで、ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源のどれか特定のものを補う形で支援するというものです。

この場合、他の資格を併用して指導するというダブルライセンスの人も多くいます。ヒトつまり人事・労務については社会保険労務士、モノつまりマーケティングについては販売士、カネつまり会計については税理士、情報つまり情報システムについては情報処理技術者（システムアナリスト、システム監査……）といった形です。中小企業診断士の資格保持者に複数の資格を持っている人が多いのはこのためです。

一般に、先ほどの「経営のパートナー」が中小企業での経営者としての経験、これがなくても大企業などで長期にわたり管理者として企業のさまざまな業務の経験が必要と考えられるのに対して、この「経営の不足資源を補う」場合は特定の業務の経験があれば可能であり、若手の中小企業診断士がどんどん独立していくきっかけとなっています。

この場合、コンサルティング契約はさまざまな形でなされますが、多くは一定期間（1カ月～1年くらい）に対し、一定の報酬を支払うという形となっています。報酬額は期間限定の契約ということもあり、顧問契約のような長期契約（一般にほぼ永久に続く）よりも割高となっているのがふつうです。

②話す

話すという仕事は2つのパターンに分けられます。

1つがいわゆる「講演」です。あるテーマにもとづいて1～2時間程度話すというものです。一般に経営コンサルタントの仕事の中では時間給にするとともに高収入を得ることができるものであり、しかも聞き手が変われば何度でも同じ「ネタ」を使うことができ効率的といえます。

2つめがいわゆる「研修・教育」です。1～3日くらいの企業内研修やセミナーを担当するというもので、多くは教育ベンダーから受注して行ないます。コンサルタントの中にはどこかの教育ベンダーに登録してそのセールスがとってくる教育を実施したり、専門学校や大学の非常勤講師として週1～2回授業を持つ人もいます。

③書く

いわゆる原稿執筆です。一般に想像するよりも経営コンサルタントの仕事の中で占める割合は高いといえます。経営コンサルタントが書く対象としては次のようなものがあります。

*市販書籍—一般に印税方式の報酬（売れた分だけ報酬をもらえる）をとり、驚くほど売れることは少ないので報酬はあまり期待できません。ほとんどの経営コンサルタントは市販書籍を出版していますが、その目的は後で述べるようにプロモーションにあるといえます。

*雑誌の記事—特定業界向けの雑誌などに自分の専門分野について記事を書くというもので、報酬は原稿買い取り方式（一定額の報酬をもらえる）です。その業界向けのプロモーションとしては効果が大きく、しかも執筆に時間もかからないのでよい手段といえます。

*テキスト・マニュアル類—教育、コンサルティングの仕事の一貫として必要資料を作るもので、ある特定の目的のもとに、特定の人を対象に書いていくものです。コンサルティングの一環ともいえ、経営コンサルタントの本来業務とも考えられます。報酬はコンサルティング料に含まれていることも多いのですが、別途料金をもらう場合は一般に原稿買い取り式の一定額の場合が多いといえます。著作権はコンサルタントに保留されることが多いので原稿再利用が可能であり、長期的に見ると（原稿がたまってくると）ビジネスとして成り立つ分野です。

（3） 企業内診断士

独立開業をせず、資格をとっても一般企業内にとどまっている人を企業内診断士といいます。独立開業予備軍もかなり多くいるといわれていますが、それ以外の目的で受験する人も多く、次のようにさまざまなタイプの企業内診断士がいます。

①コンサルティングファーム勤務

コンサルティングを業とする企業に勤務している人で、経営コンサルタント（の卵の人が多いようですが）の1つのスタイルともいえます。弁護士のファームのように共同事務所的なものではなく、いわゆる会社のスタイルをとっているものがほとんどで、3つのタイプに分けられます。

1つが有名コンサルタント（いわゆる大先生）が弟子を雇う形で大きくなり、しだいに会社としての体をなしてきたものです。有名コンサルタントの色が強く、彼が大先生として君臨し、従業員はそこで腕をみがくという職人スタイルといえます。この場合ここに勤務する中小企業診断士はほとんどが独立開業予備軍といえます。大先生のもとで修行してそのノウハウを学び、独立開業しようと考えています。

2つめが監査法人系のコンサルティングファームです。公認会計士の集団である監査法人が、会計監査以外のコンサルティングを自分のクライアントに行なうものです。

ここでは「公認会計士」という資格を持っている人が主役のため、このコンサルティングファームに勤める人はどうしても何か資格が欲しくなり、経営コンサルタントの国家資格としての中小企業診断士を取得しようとし、ます。近年企業内診断士として多くなっているタイプですが、かなりの人たちが、独立開業予備軍といえます。先ほどの有名コンサルタントのファームにわりと40～50代の中老年の独立開業予備軍が多いのに対して、こちらの場合は20～30代の若手の独立開業予備軍が多いといえます。

3つめが〇〇総合研究所などの名称がついているいわゆるシンクタンクです。金融機関系のシンクタンクが多く、先ほどの監査法人同様、銀行、証券会社などのクライアントにさまざまなサービスを提供していこうとするものです。このタイプの企業内診断士は定年退職を除くと独立するケースは少ないといえます。

②金融機関勤務

銀行などの金融機関に勤務しているタイプで、近年中小企業診断士に占める割合は高まっています。先ほどシンクタンクタイプで述べたとおり銀行などが顧客サービス、特に中小企業融資などへの付加価値サービスとして経営コンサルティングを考えていることが多く、企業をあげて資格取得を進めるというケースも多くなっています。

受験勉強を企業の従業員教育の一環と考え、受験勉強のための費用（通信教育、通学教育など）・受験料の負担、社内受験対策勉強会の実施、合格の際の一時金支給（10万円を超える企業もある）、資格取得後の給与のアップ、さらには実務補習の出勤扱いなどさまざまな面で支援するケースが見られます。目立たない存在ですが、銀行間の競争が進んでいく中で中小企業診断士に占める彼らのウエートは大きくなっています。

③管理職をみざす人

受験機関のパンフレットにはよく次のようなキャッチフレーズが載っています。「高度なビジネス能力の証としてビジネスマンのとりたい資格 No.1の中小企業診断士」「今ビジネスリーダーに求められる要件をすべて満足した中小企業診断士」。

公的診断をやるために登場した中小企業診断士が経営コンサルタントとしての資格にぴったりであったのと同様に、企業の管理職にもぴったりというのがこのキャッチフレーズの意味です。次の2つの理由からビジネスリーダーたる管理職、そして管理職予備軍としての一般ビジネスマン、さらにはビジネスマン予備軍としての学生の資格取得は増えていくと考えられます。

1つはこれからの管理職にとって経営全体から企業を見る目がますます必要になってくることです。多くの企業が専門職コースと管理職コースに分けていくことを考えています。専門職はある特定の業務のプロフェッショナルをみざすこととなりますが、管理職は何をすればよいのでしょうか。昔風に考えると、部下をコントロールするという「下向き」の考えになるのですが、これからの企業においてはむしろ経営者のパートナーとして経営の一部を分担するという「上向き」の考えをするところが増えていきます。

「経営者のパートナー」は中小企業では経営コンサルタントに求めることが多いのですが、大企業では人材豊富な従業員に求めることとなります。つまり、社内経営コンサルタントということです。これが今の多くの中小企業診断士受験者たちの像といえます。

もう1つの理由が管理職受難の時代ということです。昔のように年功序列で管理職を順ぐりに務めていくという時代は終わりを告げ、能力主義、管理職の削減（組織のフラット化、課長廃止など）といったことがリストラ、リエンジニアリングと称して多くの企業で進められています。この時、能力主義と

いってもどういう基準で管理職を選んでいいかは難しい問題です。「能力」というのは年齢や学歴、性などはっきりしたものではありません。同じ人を見ても「彼は能力がある」という人もいれば「彼は能力がない」という人もいます。昇進というのは本来公平であるべきものであり、はっきりとした基準が必要となります。そういう意味で管理職試験によって能力判定を行なう企業も増えています。

この管理職試験の一環として、能力評価の一環として日本の場合どうしても「国」による認定を求められることになります。専門職の場合それぞれ専門分野に応じて多くの資格があるのですが、管理職の場合中小企業診断士以外適切なものがないというのが現状です。

特に、1次試験は管理職の能力評価にぴったりだという意見が多く、管理職候補者に2次試験に合格しないまでも、中小企業診断士受験の通信教育を受けさせるという企業がこれからも多くなっていくと思われます。当然、通信教育を受ければどうせなら「受かりたい」と思うのが人情だといえます。

④セールス

今あらゆる企業で事務職削減が叫ばれる中、ただ1つ例外なのがセールスであり、セールスパワーの増大は共通テーマといえます。セールスにとっての資格としては販売士が考えられますが、店頭販売・店員のイメージが強く、企業向けセールスはむしろ中小企業診断士をみざすケースが非常に増えています。

例を挙げるときりがありませんが、コンピューター、事務機器、食品、薬品、日用雑貨などのメーカーセールス、保険、人材、広告などのサービス業のセールスです。彼らも「顧客の経営者のパートナー」である必要があり、求められるのは「コンサルティングセールス」です。

食品スーパーマーケットに飲料を販売するセールスが「経営者のパートナー」として、店舗全体のコンサルティングを行ない、その結果として自社の製品の取扱い量を拡大するというものです。企業向けセールスを抱えている企業のほとんどは経営コンサルタントに育てたいと思っており、自己啓発で中小企業診断士をみざすよう指導しています。金融機関に比べるとその支援策はまだ弱いのですが、企業によっては受験料、教育費用、一時金などを支給する所も増えています。

⑤システムエンジニア

システムエンジニアとは情報システムの設計、開発などを行なう職種で、この国家資格としては情報処理技術者があります。情報処理技術者試験は従来2種（現在の基本情報技術者）、1種（現在のソフトウェア開発技術者）、特種（現在のアプリケーションエンジニア）と3段階あり、それぞれシステムエンジニア初級、中級、上級という位置づけでした。しかし、コンピューター業界は大きく変動し、さまざまなタイプの職種を必要としてきています。

これに合わせて、情報処理技術者試験も昭和61年にシステム監査技術者を追加し、さらに、ネットワークスペシャリスト、データベーススペシャリスト、プロジェクトマネージャ、システムアナリストと数多くの資格を作ってきました。

しかし、作りすぎてシステムアナリストなどの上級資格はやや価値が下がってきたことも事実で、試験マニアの多いシステムエンジニア（入社してすぐ情報処理技術者の基本情報技術者をとるようにいわ

れ、合格するとソフトウェア開発技術者、高度情報処理技術者と続けて受験し、いつの間にかマニアになってしまう) にとっては、もう少しとりがいのある資格はないかというニーズが高まってきました。

一方、システムエンジニアのトップレベルは情報システムの企画、立案(先ほどのシステムアナリストにあたる)のみならず、「経営者の情報システムパートナー」として機能する必要が生まれてきました。つまりコンピューターに関する知識はむろんのこと、これに加えて経営全体をよく理解し、経営の中で情報システムの位置づけといったことを考えていく必要に迫られてきたといえます。

この2つのニーズにぴったりあてはまる資格が中小企業診断士といえます。情報処理技術者試験のように1日で合格できてしまうものと違い、1次、2次とあり、勉強のしがいがあります。また「システムエンジニアは経営コンサルタントたれ」(この場合システムコンサルタントという名前を使うことも多い)というのが今日のトレンドであり、中小企業診断士はシステムエンジニアの管理職(ネットワークスペシャリスト、データベーススペシャリストなどの専門職に対して)の最終目標といえます。

⑥教育部門

企業に勤務し教育を専門職としたり、教育ベンダーに勤務する人たちにも中小企業診断士を目指す人が増えています。管理職、セールス、システムエンジニアといった人たちに「中小企業診断士のスキル」が求められてくれば、彼らを教育する人たちにも当然このスキルが求められることとなります。教育ベンダーに勤めている中小企業診断士はこの「教えるテクニック、ノウハウ」と「中小企業診断士」という肩書きで独立開業するケースも少なくありません。

⑦関連会社指導

メーカーなどに勤務し、代理店、販売店などへの経営指導を担当したり、子会社の経営者として出向、移籍するといった人たちです。前者は完全な経営コンサルタントとして、後者は経営者になるための勉強として中小企業診断士を目指すというものです(後者に似たパターンとして、経営後継者が実践経営学を学ぶために受けるというケースもあります)。両者とも中小企業診断士の資格がぴったりといえ、中高年者の資格取得の典型的スタイルといえます。

(4) その他

①主婦

高学歴かつ大企業勤務経験があり、結婚、出産などで企業を退職した主婦が中小企業診断士を取得するケースが増えています。多くの場合独立開業しています(開業する前から独立はしていますが)。一般のビジネスマンと比べ、勉強時間もわりと多くとれ、合格率は高いといえます。合格後は企業の勤務経験が浅いという弱点はありますが、一般に特定業務に特化したコンサルタントとして活躍しています。コンピューターリテラシー(コンピューターの使い方など)指導、女性社員指導、会計指導……などが主です。

また、企業では自分の力を発揮できないと思い、退職し中小企業診断士を目指す(企業によっては女

性の中小企業診断士取得にはさほど協力的でないこともある) ことも多くなっています。中小企業診断士における女性の進出も目ざましいものがあります。経営者に男性が圧倒的に多いことを考えると、「経営者のパートナー」として「女性でしかできない」「女性が考えるべき」といった「女性」としての強みを活かすコンサルティング分野もさらに増えていくことが予想されます。女性向け衣料品や日用品メーカーのマーケティングや小売業の経営コンサルティングなどは女性コンサルタントの出番といえます。

②学生

学生の間でも人気資格として注目されています。就職に有利という理由で受けているケースがほとんどです。合格者はまだ少ないといえますが、ビジネスマンにとって必要な知識を本格的に学習できるということで、大学・専門学校に通いながら資格取得を目ざしたり、あるいはそもそも大学・専門学校などでこの試験内容をカリキュラムにとり入れているところもあります。

3 資格取得のメリット

「中小企業診断士の仕事」のところでもふれてきましたが、ここで中小企業診断士資格取得のメリットをまとめてみましょう。

(1) 合格すること自体のメリット

①試験科目がビジネスマン、学生に合っている

中小企業診断士1次試験は経営コンサルタントにとっての必要知識を問うものです。これは先ほど述べたようにビジネスマンに求められる知識とほとんど重なっています。ビジネスマンとしてパワーアップしたいと思ってもどうしていいかわからないのが現状です。ビジネスマンとして知っておくべき一般常識、マネジメント、会計、マーケティング、人事管理などの知識が中小企業診断士受験を通して体系的にかつ目標をもって学習することができます。

特に特定の専門分野を持たないビジネスマンや、管理職を目ざすビジネスマンにはうってつけといえます。学生から見ても学校で受ける「経営学」「会計学」などと違ってより実践的であり、かつ将来ビジネスマンとして「使える」知識であるといえます。

中小企業診断士試験はもちろん合格することが大切ですが、それにも増して、合格を目標に勉強すること自体にメリットがあるといえます。

②自己管理

今、ビジネスマンに求められるのは自分をコントロールして自己の目標を達成していく「意志」といえます。受験勉強は自分との戦いであり、時間との戦いといえます。自分・時間をうまくコントロールしていく力が自然に身につけていきますし、勤務先などへこれをアピールすることができます。多くの企業で中小企業診断士の資格を勧めているのは誰にでも受験する権利は平等にあり、誰も勉強せずには

合格できないからです。

つまり、中小企業診断士は自分をコントロールし、スケジュールどおり受験勉強を進めていかないと合格できない資格であり、それを取得したということは「自己管理をうまくできる」ということを証明したことになるからです。

医師試験、司法試験、公認会計士試験などと違い、ビジネスマン全体を対象とし、かつ働きながら資格がとれるため、自己管理の訓練には最適と考えられています。

③達成した喜び

中小企業診断士試験に合格した人たちがまず第一に挙げることが「合格した」こと自体の喜びです。自分の努力がストレートに現れるというのはあまり他にあることではありません。この達成感は何物にも変えがたい人間としての喜びといえます。合格者はこれによって自分に自信が付き、何事にもチャレンジする意欲がわいたといい、「人生が変わった」「仕事に対する考え方が変わった」ともいいます。周りの人たちは「人間が大きくなった、頼もしくなった」「迫力が出た」と評価します。

特に長く企業に勤務し、「自分の仕事はこのままでいいのか」「もう自分は成長できないのか」といった疑問を抱いている人にはうってつけといえます。しかも他の資格と異なり簡単すぎる（達成感が少ない）わけではなく、人生を賭けてしまうほど（勤務しながらでも取得できる）でなくちょうど適切といえます。

(2) 独立開業のメリット

①高収入が得られる

中小企業診断士受験機関のパンフレットに必ず書いてあるメリットであり、「独立すれば高収入も」というものです。正確に言えば「実力次第で高収入も期待できる」と表現すべきでしょうか。独立開業なので当たり前といえば当たり前です。今や医者でさえ独立開業が難しい時代に、いくら何でも中小企業診断士をとったら誰でも独立できて、誰もが現在の年収の大幅アップが期待できるというものではありません。

ただいえるのはたしかに多くの独立開業した中小企業診断士が高収入を得ているということです。プロ野球選手やタレントのように高額所得番付に名乗りを上げるほどの人はいませんが、そのかわり彼らと比較すると収入の安定性はあります。

つまり、彼らは野球ができなくなったら、人気がなくなったら終わりというハイリスク・ハイリターンの典型ですが、中小企業診断士の場合、クライアントは継続することが多く、かつコンサルティングができなくなることはあまりありません（現実に70代の経営コンサルタントもたくさんいます）。企業勤務がローリスク・ローリターンとすればミドルリスク・ミドルリターン程度といえます。

②上司がいない

企業に勤務しているとふつうは上司がいて、彼らの指揮命令のもとで仕事を行ないます。これがスト

レスの原因となっている人も少なくありません。独立開業しても中小企業診断士仲間とのつきあいは大切で、大ベテランの先輩診断士はいますが、会社の上司とは基本的に異なり、気にいらなければつきあう必要はありません。このあたりが若者に独立開業の資格として中小企業診断士が受けている理由です。

③やりたい仕事ができる

自分の本当にやりたい仕事を自分の力でやり遂げるという魅力です。独立して成功した中小企業診断士は異口同音に「コンサルタントは天職だった」といいます。経営コンサルタントという職種には適、不適が当然あります。「問題を解決する」「人と話す」「モノを書く」といったことが、生来好きな人にはまさに天職であり、独立開業の最大のメリットはこの天職に巡り合うことといえます。

(3) 企業内診断士としてのメリット

①社内異動のきっかけとなる

ビジネスマンにとっての不幸は適職につけないという悲劇です。今、自分のやっている仕事が自分に向いてないと思っても、では何が向いているのかといわれると困ってしまう人も多いと思います。中小企業診断士試験は会社のあらゆる部門の勉強ができます。戦略部門、人事部門、経理部門、販売部門、購買部門、生産管理部門、情報システム部門のことが受験勉強を通して理解できます。

その上で自分にあった業務を見つけ、社内で異動を申し出ることができ、かつ「資格取得」を立派な異動の理由として企業に考えてもらうことが可能です。実際に資格取得を機に、従来の販売部門から経営戦略部門へ異動したり、製造部門から人事部門へ異動して自分の適職を見つけたという人は数多くいます。

②昇進に有利

最近では昇進の条件に中小企業診断士の資格取得を挙げる企業も増えています。昇進の条件とまでいわなくても、同能力・同レベルの人が複数いて、誰を昇進させるかという時、中小企業診断士の資格を持っている人が有利といえます。

③転職に有利

若手を中心に転職への抵抗感はなくなり、一方で中高年層もリストラの波の中、転職を余儀なくされるという形で労働構造は流動的となっています。ある意味でこれはノーマルなことであり、労働の需要と供給が変化していく中で転職は当然のことといえます。転職には必ず履歴書が必要であり、「取得資格」の欄は必ずあります。資格は第2の学歴といわれ、企業によっては学歴よりも重視するところもあります。

ここがブランクでは転職も厳しいといえます。どうせ書くなら難易度が高く、かつ企業の求める資格を書きたいものです。どういう調査方法かはあまり明らかにされていませんが、受験機関のパンフレットには「企業の求める資格 No.1」と書いてあります。これも決して誇大広告ではなく、多くの企業が

求めている資格であることは事実です。

転職は大きなリスクを伴うものであり、それに見合うリターンを求めてしかるべきです。新卒の就職と違って転職では一般に労働条件は「委細面談」で人によってまちまちです。いってみればプロ野球選手の契約のようなものです。

最初の面談で決めた条件がこの後のベースとなっていくのでここが勝負どころなのですが、なかなか転職者は面談の場では強くいえないのも現状です。この時、中小企業診断士有資格者であれば、他の人との差別化を主張することも可能となり、交渉を有利に進めることができます。プロ野球選手がホームラン王のタイトルで好条件を主張するのと同じです。

④ネットワーク作り

企業に勤務しているとどうしてもその交際範囲は限られてきますし、同種の人たちとのつきあいとなってしまう。中小企業診断士受験では受験機関に通うことが多いのですが、そこでグループ学習などをすることもあり自然に輪ができます。

さらに、後で述べる実務補習では4~6人1組となってベテランの中小企業診断士の指導のもと15日間実務補習が行なわれます。この時のメンバーは合格後も同期診断士として交流し、クラス会のようなものがよく開かれます。生涯の友人を得ることも少なくありません。

実務補習修了後、登録すると多くの人は中小企業診断協会へ入会します。ここではほとんど毎日といっていいほど勉強会が有志によって開催されます。勉強会では講師をゲストとして招いたり、メンバーが順番に発表したり、場合によっては企業視察に行ったり、合宿勉強会や、メンバー共同で書籍を執筆したりします。また、インターネット上で診断士のフォーラムを開いたりして情報交換も活発に行なっています。

こういったふうに、中小企業診断士は勤務先、年齢、性をこえて新しい人たちとの「ふれあい」ができます。企業勤務のサラリーマンにとっては非常に新鮮であり、異業種交流などには絶好の場となります。

こうした人のネットワークは独立開業の経営コンサルタントには仕事を開拓する上で大きな原動力となるとともに、企業内診断士にとっても本業のビジネスに大きく貢献することになります。

企業内診断士が自分の勤務先とさまざまな中小企業診断士をつなげて、新しいビジネスを開拓していく例は数多くあります。企業内診断士にとってはもっとも大きなメリットかもしれません。

⑤副業収入

企業に勤務しながら、フリータイムを使って副業を行ない収入を得ることが可能となります。先ほど紹介した経営コンサルタントの「コンサルティング」「話す」「書く」といった仕事のいずれかを休日などを使って行なうもので、俗に「土日診断士」とよばれます。

勤務しているので中心は時間的な拘束の少ない「書く」こととなります。中小企業診断協会の勉強会を母体として共同執筆したり、独立した経営コンサルタントから依頼を受けて市販書籍の一部を執筆したりします。収入が得られることよりも、自分の書いた原稿が本になるという喜びの方が大きいといえ

ます。原稿執筆はコンサルタントの基本（考えをわかりやすくまとめる）といえ、独立予備軍の企業内診断士はほとんどすべてとわいていいほどの人が行なっています。

「話す」は「テクニック」と「慣れ」が必要のため、なかなか難しいのですが、唯一の例外が中小企業診断士の受験教育です。最近合格した人の方が試験に強いので、多くの人がこの講師を副業で行なっています。

このほか通信教育のレポートの添削指導も比較的多くの人が行なっています。一般に1通当たり500～2000円程度の報酬ですが、企業内診断士のフリータイムの副業としては適切かつ手頃といえます。

⑥セカンドライフ

企業内診断士のうち中高年の多くは定年後の人生設計として中小企業診断士をとらえています。定年後も退職金、年金で生活はできるが、生活労働的な仕事を脱皮して、自分の今までの経験を活かして、自分のやりたい仕事だけを、しかも社会に貢献する形で行なっていきたいと思っています。

コンサルタントになるための専門的知識、ノウハウ、経験をすでに兼ね備えているが、「肩書き」として、あるいはその専門的知識を補う幅広い知識吸収や知識の体系化のために、中小企業診断士を受験し合格したいという人も多くなっています。定年後のセカンドライフにはフィットした資格といえます。

4 独立開業の方法

企業内診断士に「独立開業するつもりは？」と聞くと答えは2つしかありません。「チャンスがあれば今すぐにでも」「ゆくゆくは」です。定年後を含めれば企業内診断士のほぼ100%が独立志向といえます。

ここでは中小企業診断士の仕事のイメージをあわせて理解してもらうために、「独立開業の方法」を「中小企業診断士としてコンサルティング」してみたいと思います。コンサルティングは経営の基本（経営理念、経営戦略）、開業資金、マーケティング、組織の4領域について行なっていきます。

(1) 経営の基本

①なぜ独立するのか（経営理念）

企業において、経営理念、つまりなぜその企業が社会に存在するのかということはもっとも大切なことです。中小企業診断士として独立する時もこの経営理念を明確にすること、いいかえれば「なぜ独立するのか」を明確にする必要があります。独立する理由は次の2つに分けることができます。

1つはネガティブな理由です。「上司、部下とうまくいかない」「会社が自分を正当に評価してくれない」「与えられた仕事がおもしろくない」「毎日毎日同じ仕事ばかりで飽きてしまった」「給料が安い」「残業が多い。もっと自由な時間が欲しい」。

これらのことを理由に独立すると、つまり、現状が気に入らないから独立すると、失敗する可能性は高いといえます。上に挙げた理由はそれほど解決されないかもしれないからです。独立しても上司、部下同様に仕事を正当に評価してくれないクライアントもいますし、必ずしもおもしろく変化に富んだ仕

事ばかりでなく、収入も安定しないし、労働時間はもっと長くもっと自由がなくなるかもしれません。ネガティブな理由で独立すると、独立後もネガティブに仕事を見てしまい、失敗することも多いといえます。

独立開業した中小企業診断士は多かれ少なかれこのネガティブな要素を持っていますが、成功している人たちはこれを次のようにポジティブな理由に置き換えて考えています。

「自分の能力の可能性にチャレンジしたい」「自分に向いている仕事につきたい」「ゼロからビジネスを作り上げてみたい」「コンサルタントの分野でサクセスストーリーを作りたい」。

なぜ独立するのかは独立開業の基本です。この独立をする理由がその人のビジネススタンスであり、仕事に対する理念といえます。理念なき独立は失敗のもとです。独立する時は必ず自分に問いかけましょう。

「なぜ独立するのか」「何をしたいのか」「現状からの逃避ではないか」。

②独立開業のスタイル（経営戦略）

中小企業診断士の独立開業における経営戦略は、どのようなスタイルで独立するかにあります。過去の典型的スタイルには次のようなものがあります。

*セミプロ型

中小企業診断協会の勉強会などに長く出ているうちにそのネットワークからアルバイトを紹介してもらい、だんだんアルバイトの方がおもしろくなってついには独立開業するタイプです。ベテランの中小企業診断士に多く、失敗することはほとんどありません。

*ニッチ型

若手の独立開業に多いタイプで、皆が考えなかったような業種・業態・技術のクライアント（つまりコンサルタントのいない、ライバルなき業界）にアプローチする形で独立するタイプです。

伸びている業界よりもむしろ構造的に問題を抱えている業界へコンサルティングを行なっていくもので、成功するケースが多いといえます。コンサルタント1人が食べていける程度のマーケットがあれば十分という考え方です。

*トレンド型

やはり若手の独立開業に多いタイプで、誰もが考えるような業種・技術であるがその分野が急激に伸びているために業界全体としてヒトが不足、コンサルタントの力を借りる必要があると思われるところへアプローチする形で独立するものです。

I T、インターネットビジネス、ネットワーク業界、人事アセスメント、カウンセリング、I S O認定といったものです。そのニーズが拡大し続ける限りコンサルタントを必要としますが、あまり集中しすぎるとコンサルタント過多になってしまいます。

*下請け型

大手コンサルティングファームや自分が元勤務していた会社から仕事をもらう形で独立していくものです。若手、中高年問わず多いパターンで、関係が悪化しない限り、まず失敗はありません。しかし、それほどの高収入は望めず、また何のために独立したのかという疑問を持つことが多く、徐々に自分で

仕事を受注するよう努力していきます。

*けんか別れ型

コンサルティングファームなどにいたコンサルタントがいてみれば「けんか別れ」する形で、クライアントを引き連れて独立するタイプです。立ち上がり時は順調に行きますが、次のクライアントをどうやって見つけるかが問題となってくることが多いといえます。

*他資格併用型

社会保険労務士などの他の資格も持ち、これと中小企業診断士とのシナジー（相乗効果）を活かしていくものです。社会保険労務の仕事からクライアントに入り込んで、徐々に経営コンサルタントへとビジネスを広げるといったパターンです。この他、税理士、公認会計士などもありますが、この場合はむしろ中小企業診断士の方は副業というイメージが強いといえます。

*他業務併用型

前のタイプとよく似ていますが、わりと時間が自由になる職業を持ちながら経営コンサルタントもやっていくというものです。

独立してシステムエンジニアをやりながら経営コンサルタントへ職域を伸ばしたいと思ったり、一般の会社経営をやりながら、経営コンサルティングをその会社で請け負っていくというものです。逃げ道があるため、経営コンサルタントとしてはあまり成功している例は多くありません。

*講師型

教育ベンダーの研修講師としてクライアントへアプローチし、徐々に経営コンサルタントへ変身していくタイプです。

若手、中高年を問わず多いパターンです。失敗が少ないかわりその変身も難しく、教育ベンダーとの契約上の問題から先ほどのけんか別れ型になったり、独立したての頃は経営コンサルタントになるつもりがやってみたら講師のほうがおもしろくなってしまったという例もあります。ただ、企業内教育が叫ばれる中、研修のニーズは高く、このスタイルの独立も増えていくと思われます。

*定年型

実はもっとも多い独立開業のパターンといえます。成功するか失敗するかといったことは問題ではなく、ライフワーク、生涯学習として位置づけられると思います。このタイプの人たちは一様に「中小企業診断士をとってよかった。同期の連中がゴルフばかりしたり、盆栽、ゲートボールなどをして時間を浪費していくのを見ると情けなくなる」といっています。

(2) 独立開業資金

コンサルティングでは資金の需要（どれくらい必要か）と資金の調達（どうやって集めるか）の2つに分けて考えます。ここでも同じように考えてみましょう。

①資金の需要

資金には設備資金（まず必要な資金）と、運転資金（事業を続けていくのに必要な資金）があります。

[設備資金]

これはゼロとすることもできないことはありません。中小企業診断士の独立開業は法的には何の手続きもいりませんし(税務署へ開業届けぐらいは出します)、家庭にある電話1本で独立することも可能です。実際にそういう形で開業し、徐々に体制を整える人も少なくありません。ここでは経営コンサルタントとして一人前になるという前提で資金需要を考えてみると次のようになります。

*事務所

自宅を事務所としてしまうことも少なくないのですが、やはり経営コンサルタントとしてのスペースは確保した方がよいと思います。自宅以外の事務所は購入する場合と借りる場合が考えられますが、事業を少しずつ大きくしていくのがふつうですので借りるほうが一般的でしょう。

事務所は賃貸マンションなどでも可能ですが、やはり貸事務所の方が使い勝手がよいと思います。貸事務所の場合設備資金は賃貸契約時に支払う費用で、敷金、礼金、保証金、手数料などがこれにあたります。

*備品類

主な必要品を挙げると、

- ①机・椅子ーできればミーティング用の机・椅子も欲しい。
 - ②書棚・キャビネットーどんどん増えてスペースをとる。
 - ③電話ー携帯電話・メールがあるので昔のように電話番号はいらぬ
 - ④ファックスーメールで送れないものもあるので必要
 - ⑤パソコンーさすがにパソコンなしでは仕事はできません。外で仕事をすることも多いのでデスクトップよりもノート型がベター。プリンターは早いものが欲しい。メールがコミュニケーションの中心となるのでインターネットアクセス環境は当然だが、できればブロードバンド環境が欲しい。
 - ⑥コピー機ーコンビニのコピーを使うことは避けたい。ファックス、プリンター、コピー(スキャナー)を兼ねているものもある。
 - ⑦その他ー時計、ホワイトボード、ライト、カメラ、ビデオカメラなど。
- といったものがあります。地方で開業する時は自動車も必需品といえます。

*会社設立費

中小企業診断士の場合、個人事業主(魚屋さんなどふつうの商売と同じ、今では魚屋さんもちょっと大きくなると会社になっています)として独立開業することが多いといえますが、最初から会社を作ることもあります。

この場合、資本金(株式会社で最低1000万円以上、有限会社で300万円以上)、設立費用(税金、手数料などさまざまな費用がかかりますが印鑑代などすべてを含めて20万~40万円)が必要となります。

[運転資金]

運転資金としては次のようなものが考えられます。

- ・家賃ー管理費などもかかる。
- ・人件費ー事務員などを雇う場合。
- ・消耗品ー文房具、消耗品などの他、名刺、カバン、封筒、ゴム印などサラリーマン時代には想像も

つかないほど発生する。

・書籍購入費—これもサラリーマン時代とは比較にならないくらいかかる。だいたい 10 倍ぐらいと想定するとよい。

・交通費—遠隔地出張の場合はクライアント負担が多いが、交通費は意外とかかる。

・通信費—電話代、郵便代。

・水道・光熱費—電気は使うので思った以上にかかる。

・交際費—これもサラリーマン時代と違って仲間同士の情報交換が必要なので対クライアントよりもかかる。

・雑費—中小企業診断協会の会費、勉強会の会費、視察・調査のための費用など。

一言でいえば想像以上に費用が発生するという事です。

②資金の調達

[設備資金]

財務診断では安全性（人間でいえば健康）というものをみます。企業が「倒産（人間でいえば死亡）しない」ように考えるということで、その指標の1つに固定比率というものがあります。これは「固定資産÷自己資本」という式で計算され、設備などの固定資産は自己資本、つまり借金ではなく自分の資金でまかないなさいというものです。中小企業診断士の独立開業についても同じです。先ほどの設備資金は借金ではなく自分の手元資金またはスポンサー（以前の勤務先企業、クライアント、親など）からの出資金（つまり会社の資本金）でまかなうべきです。

もしこれが不可能なら借金するのではなく資金の需要を減らすしかありません。例えば、事務所を借りるのをやめて自分自宅で仕事をする、コピー機はあきらめる、パソコンは中古にする、電話は自宅のものと同用する、といったことです。

機器類はリースにして設備資金を減らすという考え方もありますが、中小企業診断士の収入が不安定なことを考えると、なるべく「ツケ」は後に回さないほうがよいと思います。

[運転資金]

運転資金はそれを上回る収入でまかなっていくのが原則です。実は先ほどの運転資金にはもっとも大切なものが欠けています。それは中小企業診断士自身の生活費です。

運転資金＝収入では生活費はゼロ（マイナスよりはよいのですが）となってしまいます。よく「1年間は収入ゼロでも耐えられる余裕を持って独立しろ」とアドバイスする人もいますが、いくら何でもこれではビジネスとはいえませんし、1年後にプラスに転じる見込みもありません。むしろ収入を予測し、最低「今の生活費＋運転資金」をまかなえるメドが立った時に、独立開業すべきといえます。

個人事業主で独立した場合、収入の30%くらいは経費（つまり運転資金）として発生しますので、開業時の最低収入見込みの70%が現在の収入を超えることが期待できる時が独立のポイントといえます。

つまり、現在の年収が700万円であれば、開業時の収入見込みが1000万円あることが最低条件といえます。この程度あれば、一般に開業後収入は徐々に増えていきますので、損得勘定は合うと思います。

(3) 独立開業のためのマーケティング

中小企業診断士の独立開業において、もっとも頭を悩ませるのはこのマーケティングです。仕事ができるのは自分ではわかっているとしても、これをどうやってクライアントにコミュニケーションするかということ。まさか中小企業を1社ずつ訪問して何か仕事はありませんかともいえないし、テレビコマーシャルを打つ資金もありません。ここでは中小企業診断士独立開業時のマーケティングコンサルティングを行なってみましょう。

一般にマーケティングコンサルティングでは次のような4Pに沿って考えます。Product (何を売するのか)、Price (いくらで売するのか)、Place (どういうチャネルを使うのか)、Promotion (どうやって売するのか) です。

①何を売するのか

独立開業して仕事がないという中小企業診断士の多くはあまりこれを考えていません。「中小企業診断士だからコンサルティングをやればよいのだろう」と思われるかもしれませんが、それではまずうまくいきません。魚屋さんがまず「どの魚を売するのか」という品揃えを考えるように、中小企業診断士も自分は「どのコンサルティングをやるのか」を考える必要があります。

つまり、得意分野を持つことです。得意分野の考え方としては2つの切り口があります。1つは得意な業種です。

クリーニング屋が専門、メッキ工場が専門といったことで、独立開業当初はできるだけ間口を狭くして、奥行を深くしていく方がよいといえます。つまり、クリーニング屋でも宅配のクリーニング屋を専門にして、その道のオーソリティになるということです。そうすればクライアントにとっても安心できるコンサルタントになり、コンサルティングの受注も容易となります。大手のコンサルティングファームなどは一業種一クライアントなどといっていますが、これは大企業向けのコンサルティングで競合会社を同時にやるわけにはいかないという意味です。

中小企業診断士のクライアントで直接競合する企業など数少ないといえます。「専門業種を作る」これが独立開業の最初のステップです。

2つめが得意な業務です。会計、労務、マーケティング、情報システムといったものでこの形でやっというところだと、前にも述べたとおり、どうしてももう1つその業務分野での資格が必要となります。ただ、この場合でもある程度業種を絞りこんでいくのが基本ですし、事業拡大は業種を増やしていくというよりも、徐々に総合的な経営コンサルタントに向かっていくのがふつうです。

労務関係のコンサルティングを受注したクライアントから、マーケティング、情報システムなどの業務を広げていくというものです。

②いくらで

中小企業診断士の報酬額の決定は次のような意味で難しいといえます。

- ・専任のセールスマンを雇うことが少なく、報酬を自分で交渉しなければならないので、セールスマ

ンのようにうまく価格折衝できない。

・世の中に通用する相場、つまり一般的な価格がない（正確にいうと後で述べるように価格がないことはないが、肝心のクライアントに知られていない）。

- ・アルバイトからプロになっていくケースも多く、アルバイト時代の報酬を引き上げるのが難しい。
- ・業務が継続することが多いが、値上げがいきなり出づらく、独立当初の価格が続いてしまう。
- ・業務にコストがあまりかからないので、適正な利益水準というものが考えづらい。
- ・先輩中小企業診断士から仕事を紹介されることも多く、報酬のことがなかなかいい出せない。

ここで大切なことは中小企業診断士として独立を目指すなら、それは勉強でもなく、社会奉仕でもなく、ビジネスだということです。したがって一定の報酬を得るのが当然であり、その報酬に見合ったサービスを提供していくということです。ディスカウンターへ行って店員サービスが悪いといっても、高級レストランに行くと値段が高いといっても仕方がないのと同じです。

自分のビジネスを考えて、自分で価格設定をあらかじめしておくことが大切です。「安売りはしない。サービスのレベルは落とさない」が経営コンサルタントの価格に対する基本的発想でしょう。「まだまだ未熟だから最初は安く」というなら独立はしないことです。

1つの目安として、中小企業診断協会が出している報酬は図表1-1のようになっています。

図表1-1 中小企業診断士報酬

区分	報酬額
(1) 経営診断指導報酬	1日当たり 10万円 (1日5時間とする) ただし、診断報告書作成料、診断報告会料を別料金としている場合もある。
(2) 講演報酬	1時間当たり 6万円 ただし、テキスト、原稿料等を別料金としている場合もある。
(3) 経営指導顧問料	1カ月 10万円

(注)1. (社)中小企業診断協会による。

2. 上記診断等の報酬額は本会が中小企業診断士の診断報酬について行なった調査結果であり、いずれの報酬も交通費は含まれない。

(1)(2)はプロとしてはやや安い感もありますが、最低ラインと考えればよいと思います。報酬についての結論は「最初が肝心」。独立するまでに決めておくということです。

③ どういうチャネルで

中小企業診断士の場合、直接受注、つまりクライアントとの間にどこも介在しないのがベストであり、多くのプロの中小企業診断士が望むところです。

したがって、本来なら専任のセールスを雇えばよいのですが、受注の見込みが立たないうちに人件費がかかるだけでなく、セールスにコンサルティングの知識が必要なため高コストとなってしまいます。したがってすべて直接受注という人は少なく、多くの人はチャネル（つまりそこを通して受注する窓口）を活用しています。代表的チャネルとしては次のようなものがあります。

* 仲間の中小企業診断士

チャンネルといえるかは別として「先輩、仲間からの紹介で」というケースで、もっとも多いパターンといえます。本来この場合、先輩、仲間に営業手数料を払うのがビジネスの基本なのですが、払わないことも多いといえます。本来の目的から外れていますが、これが目的で勉強会に参加する人もいます。ただこれに頼って独立開業するというのではリスクが大きすぎます。自分の業務・クライアントを継続させるために、中小企業診断士がお互いに自分が時間的、能力的にできない仕事を補っていくというのが本来の姿でしょう。

* 中小企業診断協会

中小企業診断協会が仕事を中小企業診断士に紹介もしています。ただこれも業界団体からの仕事でビジネスを成長させていくというのはノーマルな姿とはいえ、むしろ中小企業診断士の地位向上、能力アップなどのために各々が協会を通じてボランティアを行なうというのが本来の姿といえます。

* 公共団体

各都道府県にある中小企業支援センター、地域中小企業支援センター、商工会議所、中小企業総合事業団などをチャンネルとして活用するものです。公的診断の他さまざまな指導、講演、研修、研究などが発注されます。

中小企業診断士本来の姿にもっとも近いパターンといえますが、多くの場合なかなか仕事が回ってこないし、回ってきても図表1-1の報酬と比べてもかなり安いことが多くなっています。地方では場合によっては有効な手段といえますが、あまり期待しない方がよいかもしれません。

* コンサルティングファーム、教育ベンダー

一番現実的なパターンといえます。多くの中小企業診断士が独立当初はこのチャンネルに頼り、徐々に直接受注が増えるという道程をたどります。

このチャンネルのメリットは、何といても受注が安定するということです。中小企業よりむしろ大企業のコンサルティング、講演、研修などが多く、比較的長期にわたって継続します。

デメリットは、1つは比較的報酬が安いこと、2つめは自分の気に入らない仕事でもやらざるをえないことも多いこと、3つめは一般にクライアントに気にいってもらっても、直接受注へと持ち込むことを契約上禁じていることです。

* 独立前に勤務していた企業

先ほど述べた下請け型のように勤務していた企業がコンサルティングファームでそこから紹介してもらおうというのはむしろありますが、その他にも前の勤務先企業から取引先、代理店、特約店、下請工場などのコンサルティングをやって欲しいといわれるケースもあります。

この場合、比較的長期に続き、下請け型と違って直接受注となることも多く、特にデメリットもないのでもっとも良好なチャンネルといえます。

④ プロモーション

最後に頭を悩ませるのがプロモーションです。プロモーションの手段はさまざまですが、主なものを挙げてみましょう。

【執筆】

中小企業診断士にとってこれは最良のプロモーション手段の1つです。つまり本を書くということです。できれば単著が望ましいのですが、共著でも一応履歴書に著書として書くことができます。自分の執筆した本を見込み客に送付する、持参する、あるいは読者からの問い合わせを待つということです。市販書籍執筆の目的は、ほとんどこのプロモーションにあるといえます。

ではこの執筆をどうやってプロモーションするかということですが、これは仲間・先輩の紹介か、出版社へ自分で原稿を持ち込むという2つがあります。

この場合、執筆はプロモーションですので、報酬はあまり考えないで行なうべきです。ビジネスとプロモーションは別です。また、特定企業向けのマニュアル、テキストの執筆から入って、コンサルティングへ持ち込むというケースもありますが、この場合には執筆もビジネスですので、しっかり報酬をもらっておく必要があります。

【講演・研修】

中小企業診断士の第2のプロモーションはこの講演・企業研修です。講演や研修で自分の考え方を述べて、それを聞いている人たちからコンサルティングの注文をとるというものです。講演・研修はこれを意識してオリジナリティを出して、自分のキャラクターを活かして行なっていくことが必要です。

コンサルティングで有名になってから講演をやるのではなく、講演を通じてコンサルティングを受注していくわけです。講演・研修の受注は先ほどのチャンネルでいう公共団体、教育ベンダーあたりが妥当といえます。

【名刺】

名刺も大切なプロモーション手段です。「経済産業大臣登録中小企業診断士」の他に何か肩書きをつけたいものです。

例えば、社会保険労務士や情報処理技術者など他の資格、さらにはMBA（経営学修士）、大学講師などです。独立開業した中小企業診断士に大学講師が多いのも、教えることが好きだったり、講師としての収入を期待しているのではなく、ほとんどがこの「肩書きプロモーション」のためといえます。

独立開業している中小企業診断士には名刺をかなり工夫している人も多く、自分のコンサルティング理念（「経営は継続なり」など）や、キャッチフレーズ（「人と人をつなぐコンサルタント」など）を入れたり、裏面にどんなコンサルティングを行なうかを書いたりしています。また人からもらった名刺もすべて見込み客と考えてパソコンなどでデータベース化している人も多くなっています。

【ホームページ】

インターネット上に自らのホームページを持ってプロモーションを行なうものです。本格的なものではなく、簡易なホームページ作成ツールを使って、プロバイダーの無料スペースなどに載せることが多いといえます。また診断士同士がグループを作り、そのグループのホームページで共同プロモーションしたり、互いのホームページにリンクを張ったりしています。無論検索エンジンに登録しないと一般の人が探し当てるのは困難です。しかしあまりプロモーション手段をもたない中小企業診断士にとってホームページは強力な支援ツールといえます。

【メールマガジン】

自らのクライアントや見込客へ電子メールを送るものです。電子メールは一斉同報ができますので、会員誌のような感覚で定期的に発行する診断士も多くなっています。見込客の発掘というよりも、見込客やクライアントに問題意識を持ってもらい、それを仕事に結びつけることがねらいといえます。ホームページと併用すると効果的です。

【雑誌などへの広告】

雑誌などに広告を出すことも考えられますが、これほど広告があふれている世の中でマスメディアで広告を打ってもあまり効果はありません。むしろその雑誌に記事を原稿執筆した方がプロモーション効果は高いといえます。

【コンサルティング】

中小企業診断士にとってもっとも大切なプロモーションは実は自分の仕事そのものなのです。中小企業診断士の本業が経営コンサルティングと考えれば、この経営コンサルティング自身が最大のプロモーションです。

つまり、クライアントの仕事への評価が高ければ仕事は続きますし、他のクライアントも紹介してくれます。そういう意味でコンサルティングが受注できたら全精力を傾けてやるべきですし、何本も安い物をとるよりは1本でもいいから腰をすえてじっくりと取り組める仕事を見つけることが大切です。

そば屋にたとえると、最大のプロモーションは「そばの味」であり、「客の口コミ」なのです。

(4) 独立のための組織

① 1人でやるか、共同か

独立開業する時まず考えるのは1人でやるのか、仲間と共同でやるのか、ということです。過去の独立開業を見ると1人でやる場合が多いのですが、これからの経営コンサルティングを考えると、業種に特化するにしても、各業務の専門家が集まってグループやファームを作るというのも1つの方法です。インターネットを使えば、グループ、ファームが一箇所に集まらなくてもホームページと、電子メールのやり取りで仕事を行なうことができます。

共同で行なえば先ほどの設備投資の負担も少なくすみますし、事務員はむろんのこと、専任のセールスを雇うことも可能です。ただ残念なことに、共同で開業してうまくいった例は少ないのが現状です。先輩たちの失敗を反省材料として、共同でやるためのポイントを挙げておきます。

- ・リーダーを決める（社長がたくさんいてはうまくいかない）。
- ・報酬の分配ルールを明確にする。
- ・共通費の負担ルールを明確にする。
- ・各人が共同意識を持つ。

② 個人事業主か、会社組織か

会社組織では先ほど述べたように一定の資本金、設立費用が必要となり、これがデメリットといえますが、以下に、そのメリットを挙げておきます。

*会社自体がプロモーションとなる

日本では株式会社、有限会社という組織をとっていること自体が「社会的信用」といえます。それほど大きな効果は得られませんが、会社組織の方がどちらかといえば受注はしやすいといえます。

*出資を受けられる

もちろん出資者を探さなければなりません、まとまった資金を出資という形で得ることも可能です。

*税務上有利

1人会社でも自分に給与という形で費用を発生させ、かつ自分は給与控除を受けることができます。また会社では費用のかなりの部分を経費として認めてもらうことが可能となります。多くの独立した中小企業診断士が一定以上収入を得ると会社組織化するのはこのためです。独立開業時にはあまり心配する必要はないかもしれません。

*共同で開業する時

共同で開業する時は各人が個人事業主のままでも可能ですが、ルールをはっきりさせる意味でも会社組織化しておくほうがよいでしょう。この場合出資者は各人という場合がほとんどです。

これらのメリットと設立のためのコストを比較して考えてみる必要があります。

5 現状と将来

(1) 中小企業診断士の全体像

①年齢別

中小企業診断士の合格時の年齢は公表されていません。そこで東京地区で実施した実習生（2次合格者）で想定してみましよう。

図 1-2 中小企業診断士年代別構成比

年齢	平成9年1月の 実習生	平成13年1月の 実習生
20歳代	14.9%	18.8%
30歳代	49.4%	48.3%
40歳代	25.3%	23.4%
50歳代	8.0%	6.2%
60歳代	2.3%	2.3%
70歳代	—	0.2%

(注) 東京地区商業部門の実習生から推定

中小企業診断士試験合格者は30歳代が半数近くを占め、20歳代を含めると約3分の2を占めることがわかります。また近年20歳代が少しずつ増えているのもわかります。今回の試験改正で試験範囲が

広くなり、記憶力がますます要求されるようになったことを考えると、この低年齢化はさらに進むと考えられます。

②勤務先別

図表 1-3 登録中小企業診断士の勤務先

民間企業 77.2%			公務員 11.3%	団体・公益法人 6.9%	その他 4.6%
コンサルティングファーム 16.8%	金融業 21.4%	その他民間企業 39.0%			

(注)中小企業診断協会公表値。

中小企業診断協会が公表した登録中小企業診断士を勤務先別に見ると図表 1-3 のようになります。

独立開業しているコンサルタントはコンサルティングファームのところに含まれていますので、実数はわかりませんが、約 10%、1700 人程度と推測されます。しかし驚くべきは、中小企業診断士のうち、コンサルタントという職業よりも銀行など金融機関に勤めている人の方が多いということです。

金融機関以外で登録者の増えている業界を見ると、コンピューター業界（資格取得を推奨しているところも多い）、ネットワーク業界、各種サービス業（広告、不動産、出版……）などです。また職種別に見るとセールス、エンジニアなど専門職の登録も増えています。

この傾向は当分続くと思いますが、金融業界、コンピューター業界、ネットワーク業界のようにコンサルタント的な職種を必要とする業界が今後出てくれば、その業界から大量の受験者が生まれると考えられます。

(2) 経営コンサルタントの全体像

経営コンサルタントとして活躍している人に対して、少し前に中小企業診断協会がアンケート調査を実施しました。この結果から経営コンサルタントの実像にせまってみましょう。

①コンサルタントスタイル（図表 1-4）

経営コンサルタントのうち独立開業が 3 分の 2 ですが、中小企業診断協会のアンケート調査であり、独立開業者の回答率が高いと考えられるので、実際はもう少し比率は低いといえます。むろん中小企業診断協会の会員に対する調査ですので中小企業診断士以外の経営コンサルタントは含みません。

図表 1-4 コンサルタントスタイル

独立開業 68.5%	民間企業に勤務して取引先指導 10.8%	会計士・税理士と兼業 7.7%	1.6%	その他 11.4%
---------------	-------------------------	--------------------	------	--------------



コンサルタント事務所に勤務

②業務歴（図表 1-5）

6～10年が最も多いのですが、転業・廃業を考えればこのアンケートでは年々コンスタントに独立してきたといえます。しかし近年若手の中小企業診断士の独立開業が一種のブームとなっており、現在では5年以下の比率がもっとも高く、また今後ますます増えてくると思われます。

図表 1-5 業務歴

5年以下 20.6%	6～10年 27.3%	11～15年 19.0%	16～20年 12.4%	21～30年 12.4%	31年以上 8.3%
---------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------

③年間コンサルティング日数

全体として平均 200 日稼働で、経営コンサルティング（診断含む）に 105 日、講演・教育業務に 29 日、執筆業務に 20 日、その他 46 日となっています。内訳は個々のコンサルタントによってバラバラで、あまり平均の意味はありませんが、業界全体として業務バランスがこのようになっていると考えるとよいと思います。

しかし、コンサルタントは本当に年間 165 日も休んでいるのでしょうか。答えは「ノー」です。独立開業しているコンサルタントのほとんどはあまり休みをとらず、せいぜい週 1 日くらいだと思います。アンケートの質問の形式のせいだと思いますが、この 200 日は報酬をもらっている日数、稼働日数、課金日数として解答している人が多いと思います。残りの 165 日の大部分は視察、勉強会、個人的な調査など次の業務の準備をしているのがふつうです。

④年収（図表 1-6）

この年収というのは人によってとらえ方が違うと思います。事業売上高をさすのか、事業所得（益金から損益を引いたもの、つまり売上げから費用を引いたもの）なのかといったことです。

さらに、年収が 1500 万円を超えれば、多くの場合会社組織化するか、青色申告として家族などの専従者に給与を払う形をとります。そういう意味ではむしろこの 2500 万円を超えている人（これが本人の所得だとすれば）は税務コンサルティングを受けてみる価値があるかもしれません。また定年退職後、社会奉仕のためにやっている人もいますので、500 万円未満の人がいるのだと思います。

一般にプロの経営コンサルタントとしては年間事業売上高ベースで（つまりそのコンサルタントが 1 人で得られる総収入として）最低で 1000 万円、コンサルタントとして胸をはれるクラスで 2000 万円～3000 万円、最高でも 1 人では 5000 万円～7000 万円くらいが限度だと思います。むろん、従業員を何名も雇って彼らにコンサルティングをやらせればいくらでも増えます。ただし、この場合職業は経営コンサルタントではなく、コンサルティングファームの経営者といえます。

図表 1-6 年収

500 万円未満 5.5%	500～800 万円 21.8%	800～1000 万円 12.0%	1000～1500 万円 14.3%	1500～2500 万円 19.6%	2500 万円 以上 6.8%
------------------	---------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

⑤報酬

*経営コンサルティング

もっとも回答の多いのが1日当たり10万円で、最高は30万円です。約10年前の同様の調査では5～10万円未満が約半数を占めていたのと比較すると10年間でかなりアップしているといえます。

*顧問契約

顧問先を持っているのが回答者の63%（独立開業者のほとんどが持っていることになります）で顧問先は平均11.8社（1社当たり平均3.4日訪問、しかしこれではほぼ毎日どこかの会社を訪問していることになりますが……）で、顧問料は平均月当たり14万円となっています。

単純に計算すると14万円×11.8社×12カ月＝1928万円／年と先ほどの結果とつじつまがあいませんが、こちらの数字が真の姿でしょう。

*講演などの講師

1時間当たり5万円が最多で、最高が30万円となっています。これは1時間の講演と1日7時間の研修では単価が異なるためで、だいたい1日研修で、1時間当たり2万円～5万円、講演は時間にかかわらず1回10万円～30万円が相場といえます。

(3) これからの中小企業診断士

中小企業診断士は企業内診断士として活躍するケースもますます増えてくるといえますが、それにも増して期待されているのは独立開業型の経営コンサルタントです。

中小企業診断士を持った経営コンサルタントが1700人程度では、100万社以上あるといわれている日本の中小企業をコンサルティングしていくには圧倒的に不足しています。医者、公認会計士、税理士などで飽和状態が叫ばれるなか、中小企業診断士、経営コンサルタントは魅力ある資格であり、職種といえます。

中小企業診断士の開業は以下のような理由でますます進んでくると思われます。

- ・インターネットの普及でSOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）環境での仕事がスムーズになったこと。
- ・リストラ、就業構造の変化で企業を退職することに抵抗感がなくなったこと。
- ・「定年後に公的業務を中心に独立」というスタイルがほとんどなくなり、代わりに新しいスタイルの経営コンサルタントのサクセスストーリーが増えていること。そのため独立に夢と希望が見えてきたこと。
- ・若き独立開業コンサルタントが増えることで、彼らがチームを組み、グループコンサルティングというスタイルを生み出しつつあること。

新試験制度のスタートもあり、新しい中小企業診断士像が誕生しつつあるといえます。

COFFEE BREAK

社団法人中小企業診断協会

中小企業診断協会は各都道府県に支部があり、膨大な組織ですが、なかなかわかりづらい団体です。それはいくつもの顔を持っているからです。

*親睦団体としての顔

中小企業診断士という職業（というより資格）を持った人が会費を出し合って活動する親睦団体としての顔があります。もちろん入会しなくても構いません。中小企業診断士は勉強好きが多いので、カラオケなどより勉強会中心です。

*試験機関としての顔

中小企業診断士試験の実施、登録、更新事務を請け負っています。そのため役所的な顔も持っています（仕事が役所的すぎるという批判も多いのですが）。新制度では、他団体もこれらの業務を行なうことも法律上は可能となりました。競争意識を出し、会員などへのサービスレベルをアップすることが期待されています。

*業務紹介センターとしての顔

もう1つが中小企業診断士に仕事を紹介する、それができなくても仕事をとりやすくなるようにするという役割です。ビジネスクリニックセンターというものを作って中小企業診断士をクライアントに紹介しています。紹介件数は平成13年度で58件と何だか少ないような気もしますが、とりあえず頑張っています。

第2章 試験制度のあらまし

1 中小企業診断士試験の概要

(1) 試験の実施方法

中小企業診断士試験は「中小企業支援法」に基づく国家試験として実施されます。試験の申込受付・実施は指定試験機関である中小企業診断協会が行なっています。

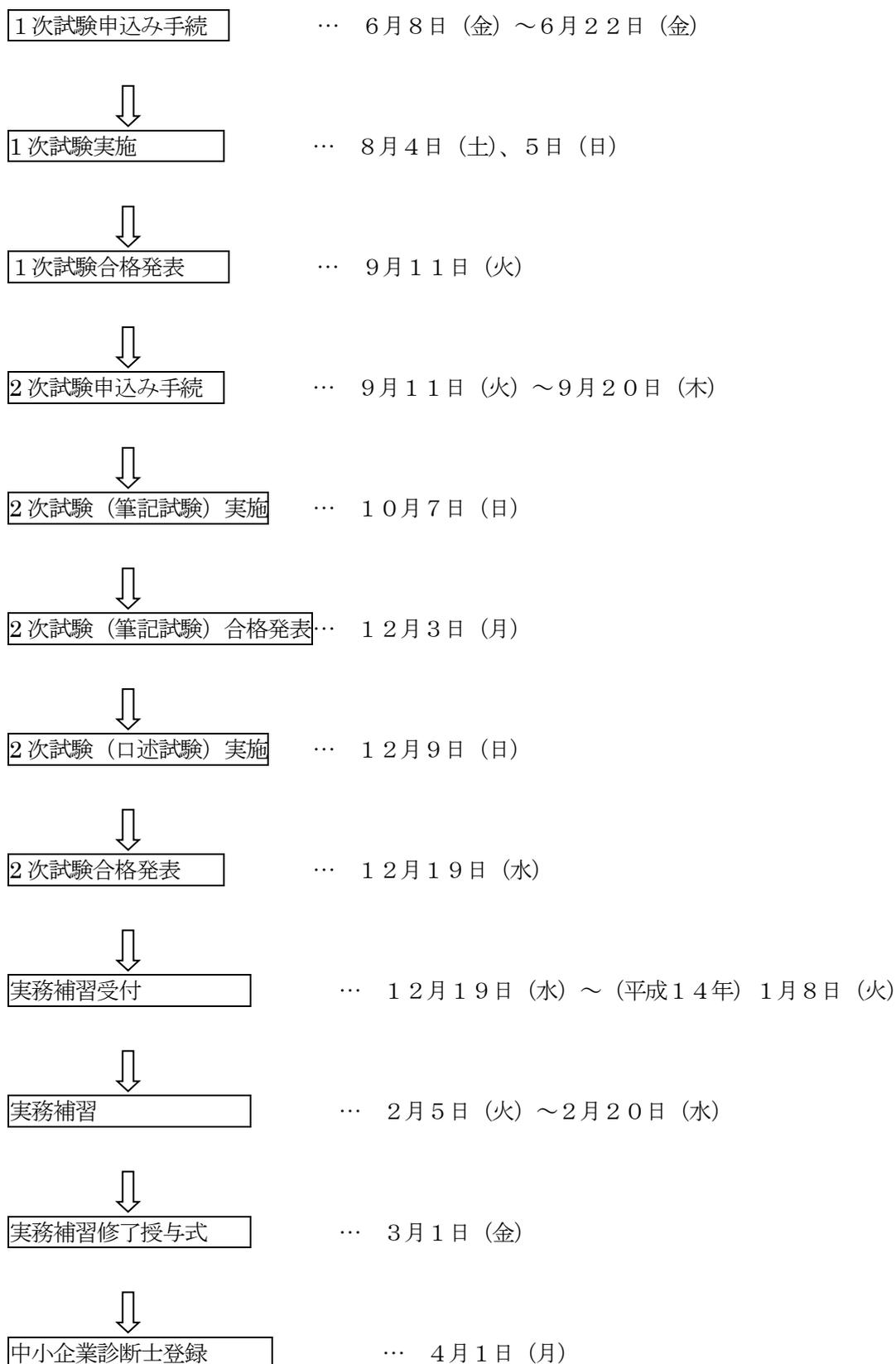
図表2-1 申込先

申込書類配布場所	
札幌地区	〒060-0061 札幌市中央区南一条西5丁目 セントラル富士7階 社団法人 中小企業診断協会 北海道支部 試験係 電話 011(251)3683 (交通機関) JR 札幌駅下車徒歩約15分、地下鉄大通駅下車1番出口徒歩約5分
東京地区	〒104-0061 東京都中央区銀座2-10-18 東京都中小企業会館7階 社団法人 中小企業診断協会 東京支部 試験係 電話 03(5550)0033 (交通機関) JR 有楽町駅下車徒歩約10分 地下鉄丸の内線、日比谷線、銀座線、銀座駅A13出口徒歩約5分 地下鉄有楽町線 銀座1丁目駅出口徒歩約1分
名古屋地区	〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-3-10 東海ビル201号 社団法人 中小企業診断協会 愛知県支部 試験係 電話 052(581)0924 (交通機関) JR、名鉄、近鉄、地下鉄東山線、桜通線 名古屋駅下車徒歩約5分
大阪地区	〒541-0054 大阪市中央区南本町4-3-6 大阪府商工会館5階 社団法人 中小企業診断協会 大阪支部 試験係 電話 06(6261)3221 (交通機関) 地下鉄御堂筋線、中央線、四ツ橋線 本町駅下車17分出口すぐ
広島地区	〒730-0012 広島市中区上八丁堀3-6 第2ウエノヤビル3階 社団法人 中小企業診断協会 広島県支部 試験係 電話 082(227)2827 (交通機関) 広島電鉄市内電車 白島線「縮景園前」電停前
福岡地区	〒812-0046 福岡市博多区吉塚本町9-15 福岡県中小企業振興センター5階 社団法人 中小企業診断協会 福岡県支部 試験係 電話 092(624)9677 (交通機関) JR 吉塚駅下車徒歩約1分、地下鉄馬出九大病院前下車徒歩約10分
申込書類送付先	
〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル5階 社団法人 中小企業診断協会 本部	

(2) 試験の流れ

試験は以下のようなフローで行われます。実施時期は平成13年度のものですが、基本的には例年同じような時期に行われる見込みです。

図表 2-2 試験実施時期（平成13年度の例）



2 第1次試験

(1) 受験資格

年齢、性別、学歴等に制限はありません。

(2) 試験科目

以下の8科目が対象です。科目の実施順は平成13年度のものであります。

科目名	配点	試験時間	時間	
経済学・経済政策	100点	60分	1 日 目	10:00～11:00
財務・会計	100点	60分		11:20～12:20
企業経営理論	200点	120分		13:20～15:20
運営管理（オペレーション・マネジメント）	100点	60分		15:40～16:40
経営法務	100点	60分	2 日 目	10:00～11:00
新規事業開発	100点	60分		11:20～12:20
経営情報システム	100点	60分		13:20～14:20
中小企業経営・中小企業政策・助言理論	200点	120分		14:40～16:40
合計	1000点			

(3) 試験方法

平成13年度の試験ではすべて選択問題（選択肢4つ）に統一され、マークシート方式で実施されました。100点満点の科目は設問が25問程度、200点満点の科目は50問程度が出題されています。

(4) 合格基準

合格基準は総点数の60%以上、つまり1000点満点の600点以上、かつ1科目でも40%（100点満点では40点、200点満点では80点）未満がある場合は不合格となります。

(5) 科目免除

1次試験は他の国家試験の有資格者については以下のとおり一部受験科目が免除されます。

科目免除対象者	免除科目
大学等の経済学の教授・助教授（通算3年以上）	経済学・経済政策
経済学博士	
公認会計士試験第2次試験において経済学を受験して合格した者	
不動産鑑定士、不動産鑑定士補（不動産鑑定士試験第2次試験合格者を含む）	財務・会計
公認会計士、会計士補（会計士補となる有資格者を含む）	
税理士（税理士法第3条第1項第1号から第3号までに規定する者を含む）	経営法務
弁護士（司法試験第2次試験合格者を含む）	

技術士（情報工学部門登録者に限る）、情報工学部門に係る技術士となる資格を有する者	経営情報システム
次の区分の情報処理技術者試験合格者 （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、第1種、情報処理システム監査、特種）	

免除資格があってもその科目を受験して構いません。総トータルで60%取れば良いので得意科目は受けた方が得だといえます。有資格者は過去の問題を見て80%位取れると思えば受験しましょう。

3 2次試験

(1) 受験資格

旧試験では1次試験合格者は何回でも2次試験を受験できましたが、新試験では1次試験合格の有効期間は2年間、つまり1次合格年度と翌年度しか受けられません。ただし、旧試験での1次合格者は1回だけ新試験を受験できます（期間の限定はなし）

(2) 筆記試験

2次試験は筆記試験と口述試験に分かれて実施されます。筆記試験では「中小企業診断および助言に関する事例」が4事例（1事例80分）出題されます。合格基準は1次試験同様、総点数の60%以上かつ1科目でも40%未満がない者となっています。

(3) 口述試験

筆記試験の合格者に対しては、口述試験が実施されます。新試験は中小企業政策審議会の報告書に基づいて実施されています。その報告書では口述試験を「助言のスキルを試験するため」とし、実施方法の例として「試験官と相対で質疑をする面接方式」と「試験実施側が用意するケースにつき、支援対象役の人物にその場でコンサルティングを行い（しかしどうやって何をやることを想定していたのでしょうか?）、試験官はそれを観察する第3者となるロールプレイング方式」を挙げています。

平成13年度に蓋を開けてみると3人の面接官による面接試験であり、筆記試験の事例に関することを10分間で2問程度聞かれただけでした。面接とはいえ面接官は質問するだけで一切反応しないので何を見ているのかよくわからない試験のようでした。

しかし、これにも一応評定60%以上（何の60%かよくわかりません）という合格基準があります。ちなみに平成13年度は1名を除き全員が合格しました。

4 実務補修・実務従事

経済産業大臣に中小企業診断士として登録を受けるには登録申請日前3年以内に2次試験に合格し、

15日間の実務補習か、実務に15日以上従事することが必要となります。

旧試験の3次試験（実習方式）は実務補習とよばれるようになりました。名前で見ると旧試験ではなく、登録のための要件となりました。もっとも旧試験の3次試験も不合格者は欠席者を除けばほとんどいないのであまり変わってはいません。またやり方も15日間のうち、1日座学で7日間1企業で2企業を診断するというもので、まるっきりといっていいほど変わっていません。

変わったことといえば実務従事というものができたことです。以下のような実務に15日間以上従事すればそれでもよくなりました。

①国、都道府県等、中小企業総合事業団または都道府県等中小企業支援センターが行う診断・助言業務

②中小企業総合事業団または都道府県等中小企業支援センターが行う相談窓口などの業務

③その他中小企業に関する団体が行う中小企業の経営の診断、経営に関する助言または相談窓口などの業務であって、①または②に掲げるものと同等以上と認められるもの

④①から③までに掲げる団体以外の団体または個人が行う中小企業の経営の診断、経営に関する助言または窓口相談などの業務（対価を得て行われるものに限る）

⑤中小企業の振興に関する国際協力などのための海外における業務であって、①から④までに掲げるものと同等以上と認められるもの

ここで①から③は中小企業総合事業団などが受け入れてくれなければ出来ないので、実際は一般人には無理かもしれません。しかし、④はプロのコンサルタントとして仕事をしていけばよいということになります。

実務補習、実務従事が終われば未成年者、破産者など特別な場合を除いて晴れて中小企業診断士として登録できます。

5 合格率

新試験1回目の平成13年度の合格率は以下の通りでした。

	申込者数	受験者数 (A)	合格者数 (B)	合格率 (B/A)
第1次試験	10,025人	8,837人	4,529人	51.3%
第2次試験	5,976人	5,872人	627人	10.7%

※第2次試験の筆記試験の合格者は628人

旧試験の合格率をまとめてみると次のようになります。

	平成10年	平成11年	平成12年
第1次試験	19.0%	18.8%	19.5%
第2次試験	18.5%	18.0%	13.2%
2次試験合格者数	689人	716人	615人

旧試験と比べると1次試験の合格率がかなり違いますが、1次、2次を通してざっと「毎年10,0

00人が試験に申込み、9000人が試験を受けて、600～700人位の診断士が新たに誕生する試験」と考えることができます。

COFFEE BREAK

1次試験の合格率

旧試験では1次試験の合格率は18～20%の間で推移していました。よく考えると合格率が一定というのは不思議な話です。旧試験でも合格基準は40%の科目足切り、全体で60%以上で合格となっています。

毎年、問題の難易度によって合格率は大きくブレても不思議ありません。旧試験では記述式が中心だったので、合格率が一定になるように採点調整していたのでしょう。新試験ではマークシート方式を採用し、採点をコンピュータ化しています。これでは採点調整できません。しかも答えがわかってしまうので、自己採点で70%出来て不合格や、40%しか出来ないのに合格というわけにはいきません。どうするのだろうと心配していたら案の定、平成13年の1次試験の合格率は何と51.3%となり、落ちる人の方が少ない試験となってしまいました。次は合格率を下げようと思っても問題形式を4択でやる限り黙っていても25%はとれるので、なかなか難しいといえます。受験機関によっては1次試験が70%、80%の合格率となってしまった所もあります。

結局「記述式」の2次試験で最終的な診断士登録者数を600人～700人程度に調整することになりそうです。このままでは1次試験は足切りで、2次試験が本当の試験となりそうです。

第3章 試験勉強の方法

1 試験制度変更のポイント

(1) 新試験の傾向

第2章でも述べたように新しい中小企業診断士試験は、中小企業政策審議会が作成した「新しい中小企業診断士制度について」という報告書に基づいて実施されています。この報告書の中から試験傾向にあたる部分をピックアップしてみると次の通りです。

①「最近の企業経営に即して重要な事項についてレベルアップを図り…」

基礎的なことではなく実践的かつ現代のトレンドから出題してほしいということを訴えています。確かに新試験ではマスコミを賑わしているキーワードが多く出題されています。また、これを根拠に1次試験合格の有効期限は2年となりました。

②「国際的な水準から見ても遜色のない制度…」

従来の試験は「本当にコンサルタントの試験なのか？」という意見もあり、中小企業庁としては「MBA並みの資格に」といっています。科目構成もMBAをかなり意識し、「経済学」「法律」を取り込んだりしています。しかし実際に出題される問題の難易度は高いとはいえません。

③「中小企業の制度の最大化を図るために施策を活用するという立場から、企業と行政のパイプ役、中小企業への施策の適切な実施を図るという立場まで幅を広げ…」

何を書いているのか今1つわからないと思います。旧試験では2次試験に診断事例の他に「中小企業施策」という科目があり、中小企業庁が実施している各種「中小企業支援策」について出題していました。この施策は膨大な量があり、どこから出題されるかわからず、しかも2次試験のため記述式で出され、受験者にとっては「恐怖の暗記科目」でした。合格者にとっては「2度とやりたくない科目」であり、不合格者にとっては「不合格のいいわけ」つまり「これがあるから受からない。こんなことを覚えてもなんの役に立つ？使う時調べればよいのでは？」というものでした。

新試験の対象である経営コンサルタントにとってはこんなものは必要な時に本を見れば良いので不要ともいえます。しかし試験の実施元はその施策を考えている中小企業庁です。

そこで新試験ではこの「中小企業施策」という科目を以下のような方針としました。

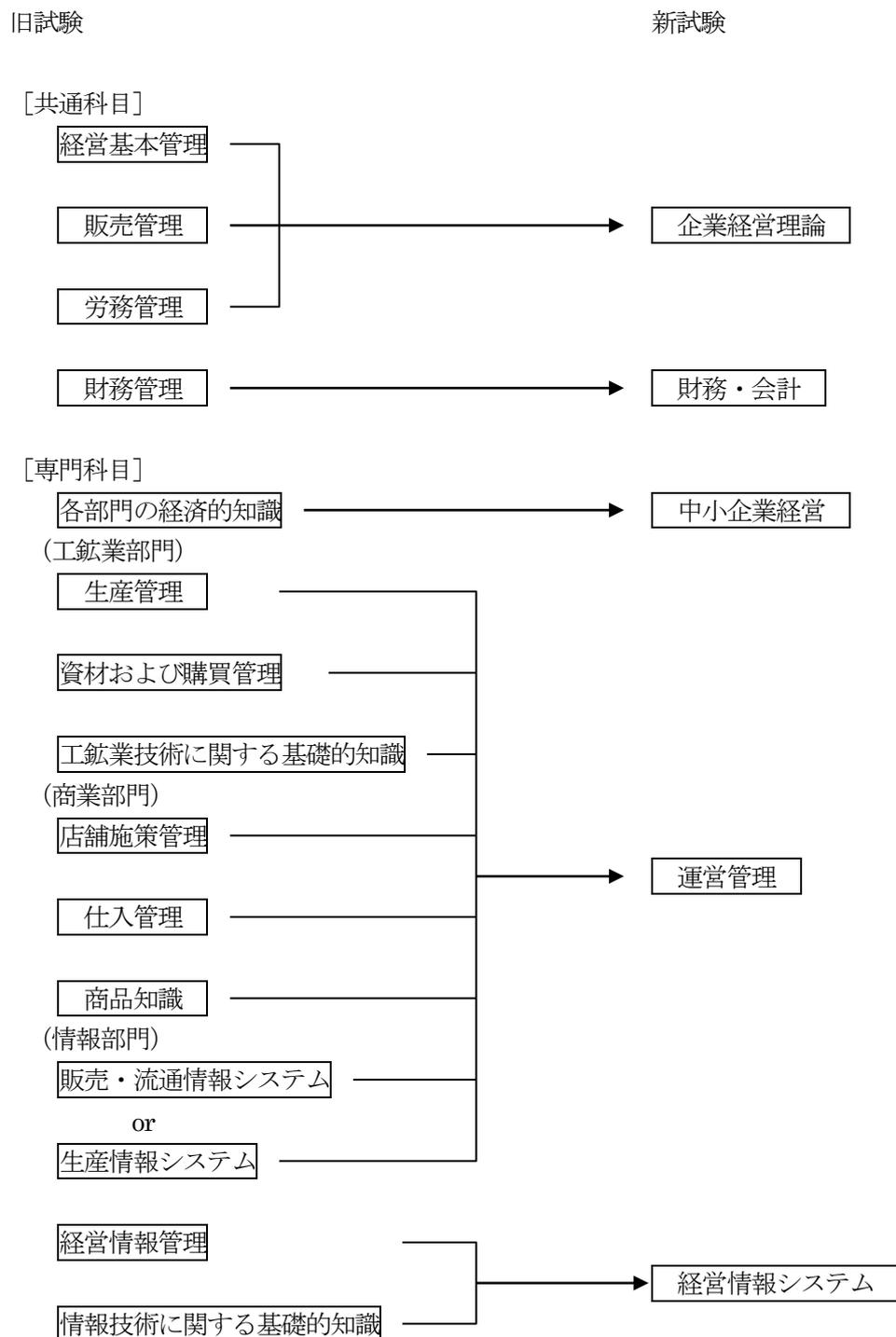
- ・2次試験（記述式）から1次試験（選択式）へと移す
 - ・科目名を「中小企業政策」として、「政策の理解をして行政とのパイプ役になる」ということを目標とする
 - ・他の科目（中小企業経営、助言理論）と合わせて1科目（ただし200点）とする
- これによってつまらない暗記のウェイトは下がり、試験の魅力度は増したといえます。

④「中小企業経営全般に関する幅広い知識の保有」

旧試験に比べてとてつもなく幅広い出題領域を持つ試験となりました。他の国家試験と比べても

範囲の広さは群を抜いています。1次試験で見ると旧試験との関係は以下の通りです。なお旧試験は工鉱業・商業・情報の3部門があり、各部門は共通4科目、部門別専門4科目（ただし1科目は経済的知識で一部共通）の8科目でした。

図表 3-1 旧試験と新試験の科目比較



旧試験では 17 科目のうちから 8 科目を受ければ良かったものを、新試験ではこの 17 科目すべてを 5 科目に圧縮し、これに 2 次試験の「中小企業施策」を加えて、さらに「経済学・経済政策」「新規事業開発」「経営法務」「助言理論」を追加して 8 科目体系にしたといえます。

⑤ 「1次試験は幅広い知識を検定する試験、2次試験はコンサルタントとしての実務能力を認定するための応用能力・思考プロセスを検定する試験…」

これは基本的には旧試験と同じであり、新試験はこの原理、原則を忠実に遵守することとなりました。これにより1次試験はマークシートとなり、2次試験から「中小企業施策」が消え（どう考えても知識なので）、代わりに口述試験が導入されました。

⑥ 「試験機関が行なう実習と中小企業大学校の行なう総合実習の連携…」

第1章で述べたとおり、中小企業診断士は中小企業大学の養成過程を終了することでも取得でき、ここでは最終インターンとして総合実習（企業診断）を行ないます。一方旧試験では3次試験として同じように実習をしていました。3次実習も試験としての意味をなしていない（ほとんど全員合格）ので、両者を合体して試験ではなくインターンとして相互に乗り入れできるようにしました。

(2) 試験カリキュラム

新試験のもう1つの特徴は1次試験と2次試験の科目を統一し、「何を試験するのか」を明確にしたことです。そのうえで各科目ごとに試験方法を発表しています。

図表3-2 試験科目と試験方法

	科目	筆記試験				口述試験
		選択式	短答式	計算式	論述式	
	経済学・経済政策	○	○			
	財務・会計	○		○		
	企業経営理論	○	○		○	
	運営管理	○	○		○	
	経営法務	○	○			
	新規事業開発	○	○		○	
	経営情報システム	○	○		○	
1次試験で は1科目と して出題	中小企業経営	○	○		○	
	中小企業政策	○	○		○	
	助言能力	○	○		○	○

そのうえで先の報告書では「1次試験は選択式を中心とし、一部短答式を用いつつ一意的に答えが定まる知識問題を問う試験として構築するのが望ましい」となっていました。ところが蓋を開けてみるとすべてマークシートの4択問題であり、やや拍子抜けの感じはしました。（短答式はどこへ行ってしまったのでしょうか？）

一方2次試験は論述式とし、口述試験を併用するようにとのことでした。従ってカリキュラムを見る限り、2次試験の範囲からは「経済学・経済施策」「財務会計」「経営法務」の3つは除外されると思っていました。しかしこれも蓋を開けてみると（正確にいうと試験案内には書いてありましたが）財務会

計が計算式と記述式で出題され、逆に中小企業政策が出題されず、各受験機関は大あわてでした。また口述試験も当然「助言能力」を見るものと思っていると、実際は「事例に関する質問」のみで多くの受験生は拍子抜けしました。

報告書のカリキュラムはもう変えることができず、一方試験内容は毎年「試験案内」として発表されます。したがって、試験案内（つまり試験の内容）が報告書に近づいて変わっていくことも考えられますが、試験効率・作問方法を考えると、当面この傾向は続くと考えてよいと思います。

2 受験勉強のスタイルを決める

中小企業診断士受験のための受験機関（受験のための塾）は花盛りです。受験勉強のスタイルはこの受験機関の利用の仕方でも3パターンに分かれます。それぞれのメリット、デメリットあるいは受験機関の選び方を考えてみましょう。旧試験では合格者（受験者ではない）は通学、通信、独学の順に多かったのですが、新試験では通信や独学も増えています。特に1次試験ではマークシートになったこともありその傾向が顕著になりつつあります。2次試験については独学のみ、通信のみというのは少数派で、1次試験が終わってからの短期通学や1次試験不合格者の1年間の通学が主流といえます。またそこまですべていなくても模擬試験をいくつか受けて、通信で添削を受けた合格者がほとんどといえます。

(1) 受験機関を利用しないで独学でやる

①メリット

最大のメリットは何とんでも経費がかからないことでしょう。2つめは、自分のペースで勉強ができるということで、受験機関を利用する場合どうしてもそのペースで学習していくことになります。3つめは受験機関を利用すると、どうしても試験に受かることだけがすべてという勉強になってしまうことです。

試験に合格するのは当然として、この機会に自分の知識を体系的に整理してみたい（最近の受験生にこういう人は少ない。勉強の最初の頃はそう思っているもいつの間にか合格がすべてとなっている人も多い）人や、軽い気持ちで受けてみよう（たまに受かる人もいます）と思う人に向いています。

②デメリット

最大のデメリットは試験の傾向をとらえづらいため、合格するためには不要なことまで勉強してしまうことです。先ほどのメリットの3番めの裏返しといえます。

つまり受験機関はただ「合格する」ためだけに、いかに効率的に勉強していくかを考えた時に必要となるものといえます。自分で傾向を分析したり、何が出るか考えたりという時間を受験機関にまかせ、その時間を金で買っていると考えるとよいと思います。

2つめは自分のペースのみで勉強していくため、どうしても挫折することが多いことです。「よしやる

ぞ、受かるぞ」という気力がいつの間にか薄れてしまうということです。

3つめは自分で勉強しているとどうしても誤解してしまうことがあるということです。試験勉強では間違って理解するのなら、理解しない方がよく、勉強時間がマイナスに働いてしまいます。

この3つのデメリットを補う方法として受験機関を利用する以外に、グループ学習というものがあります。同じ企業に勤務している人などが集まって自主的かつ定期的に勉強会を開いていくというものです。その企業での過去の合格者を講師にしたり、ゲストを呼んだり、自分たちで勉強の成果を発表したりするというものです。

ある企業では教育部がこの社内勉強会を会社に起案して企業の認めた勉強会として予算化し、そこへプロの講師を呼ぶというようなスタイルをとっています（この場合教育部の人が受験勉強をしたいというケースが多く、また合格率も高いのですが）。このグループ学習は受験機関でも落伍者を出さないため、講師コストの削減のためなどに利用しています。

(2) 受験機関に通学する

①メリット

最大のメリットは本を読んでもわからないところを人の言葉で話してもらうことにより理解度が増し、かつそれでもわからなければ講師へ質問ができるということです。

2つめのメリットは勉強を継続できるということです。逆説的ですが、一般にこの通学コースは費用が高いため「ここまで払ったのだから何とか通おう、合格しよう」と思うことです。受験においてはこの「合格しよう」という気持ちが合格を左右するといえます。

3つめはさまざまな受験情報がリアルタイムで手に入るということです。出題予想（あたらないことも多いのですが）やそれにもとづく模擬試験、重要用語、自分の弱点診断……まさに至れり尽くせりです。

②デメリット

何といっても費用が高いことと、通学に時間がかかることです。また自分では十分わかっていることも聞かなければならないし、自分の弱点だけを重点的にというわけにはいきません。特に仕事の変則的な人（休みが不定、忙しい時とヒマな時の差が大きい）や得意、不得意科目がはっきりしている人には向いていないと思います。もう1つは地方にいたとしても通学コースがないという場合があります。

③受験機関の選び方

i 合格者、不合格者の評判を聞く

合格者、不合格者でその受験機関に通った人に評判を聞いてみることです。ただ、気をつけなくてはいけないのは、一般に受験者は1つしか受験機関を知らないのです、比較できないということです。したがって何人もの意見を聞くことです。これにはインターネット上の資格フォーラムなどが有効なのですが、気をつけなくてはいけないのは、特定受験機関のプロモーションとして行なっているフォーラムも

あることです。

やはり生の声に勝るものはありません。何回も落ちて複数の受験機関を知っている人がいたらぜひお茶でもごちそうして聞いてみるべきです（結構こういった人たちは話したがりです）。

ii 講師の質で決める

では何の評判を聞くかということです。通学では講師に金を払っているのですから講師の質を聞くことです。科目ごとに講師が違ふところが多いといえますが、それでも頑張って聞くことです。1 か月分の給料位の金額を払い、かつその受験機関と半年～1年位つきあうのですからよく聞いてみることです。

講師には次のようなタイプがあります。もちろんプロフェッショナル型の多いところを選びます。

- ・プロフェッショナル型—受験指導を天職と考えて、全身全霊をつぎこんでおり、常に試験に関する情報を集めている。科目もそれほど得手、不得手はなく全科目を教えることも多い。大学受験予備校の名物講師のようなもの。（しかしこれにつられてその受験機関に行ってもその講師の授業に当たらないこともありますので気をつけましょう）

- ・新人診断士型—最近合格したばかりの中小企業診断士。合格したばかりなので試験テクニックについては詳しい。ただコンサルティング経験がなく、人前で話した経験もあまりないので、たいてい話はおもしろくない。受講生が「肌が合わない」というのは多くはこのタイプ。

- ・サラリーマン型—企業内診断士のベテランがせっかく資格もあるので何かやろうかと思って始めるタイプ。ベテランで話はおもしろいが、遠い昔に試験を受けているので試験のことはほとんど忘れてしまっている。

- ・コンサルタントアルバイト型—経営コンサルタントがアルバイトで教えているもの。これはこの講師の考え方1つで最良のプロフェッショナル型にもなるし、サラリーマン型にもなる。つまりこの仕事をコンサルタントが「自分の仕事の1つ」と考えるか「金をもらうため」と考えるかによる。

iii 市販本を見る

いくつかの受験機関は試験に関する市販本を出版しています。市販本はその受験機関の講師が書いていることが多く、そのレベルをチェックすることができます。本屋で見て自分の肌に合いそうな所を選ぶと良いと思います。

iv 受験機関のタイプ

受験機関は大きく専門店と百貨店に分けられます。専門店つまり中小企業診断士専門（あるいは中心）の受験機関と、百貨店つまりさまざまな資格試験の品揃えの1つとして中小企業診断士講座を行なっているものです。

専門店はやはり中小企業診断士試験に命をかけていますから常にこの動向をウォッチングしており、比較的小人数のコースでさまざまなサービス（グループ学習、見学会……）や特別コース（科目別コース、直前コース……）があつて料金がやや高めといえます。

一方百貨店は資格試験共通のノウハウを持っていてカリキュラムの進め方がシステマティックであり、大人数の教室で、均一コースが多く、料金がやや安く、専用のスペースを持っているので空いている時は自習室として使わせてくれたりします。ただ、いずれにしても講師の質の方が受験機関の名前よりも優先します。

v 合格者輩出率、合格率

大手受験機関は合格者輩出率、つまり合格者に占めるその受験機関出身者の割合を出しています。しかしこれを足すと100%を優に超えてしまいます。むしろ通信教育も通学も含んでいます。それほど大切な要素とは思われません。

また合格率もかなり怪しげです。分母（対象）と分子（合格者）の割り算ですので、対象者を少なくし、合格者を増やせば合格率は高くなります。特別講座に1日だけ来た人については、不合格者は対象ではなく、合格者は対象とやっていけば自ずと高くなります。これもそれほど大きな要素ではありません。

vi ビデオ講座

受験機関によっては出席できない人のためにビデオによる講義を合わせて提供していることもあります。勤務が不規則で一定の時間をとれない人には向いています。さらに受験機関によっては名物講師によるビデオ講義とテキストをセットにしたコースも作っています。（通学と通信の中間ぐらいの感覚です）近くに受験機関のない地方受験者にとっては向いているといえます。

vii 通学時間

これは勤務先や自宅の近くがベストです。そういった意味で大手受験機関はさまざまな地区、会場で実施しています。しかしあまり実施地区や会場が多いと講師の質も薄まりがちなことにも忘れずに検討しましょう。

(3) 通信教育を受ける

① メリット

テキストと添削をセットにした通信教育は独学と通学のちょうど中間に位置するものといえます。料金も通学の2分の1から4分の1くらいといえます。

独学のメリットである自分のペースを守りながらそのデメリットである「誤解する」ということを添削によって避けることができます。また通学の「わからないところを聞ける」というメリットを通信によって享受できます。

② デメリット

通信教育のデメリットは何とんでも中途半端ということです。通信教育のテキスト程度なら市販の書籍でもっと安く、いいものが出ていますし、通信で聞くといっても質問票ではどう書いていいかわからないというケースも多いでしょう。レポート添削も1科目1回限りというものも多く、それくらいなら受験機関の行なう公開模試にでも行った方がよいかもしれません。

もし、通信教育を選択するなら質問票をフルに活用し、かつレポートはきちんと提出し、添削結果をよくチェックするという形で利用する必要があります。この通信教育のメリットを活かし、デメリットを補うものとしてインターネット上で会話形式の教育を受けるWBT（Web Based Training eラーニングともいう）があります。「自由な時間にできる」というメリットを生かしつつ、質

問も電子メールやFAQ（よくある質問の解答を用意しておく）を使ってリアルタイムに近い形で行ない、添削も選択式ぐらいなら即時に採点、コメントを出すというものです。場合によっては教室での講師の授業シーンを見るものもあります（しかしこれではビデオのほうがよいと思うのですが…）。ただ、いずれにしてもWBTの場合はインターネットの常時接続の環境が必要となります。

このインターネット常時接続環境のない人向けに、ホームページからテキストをダウンロードし、添削はホームページで、質問は電子メールでというサービスもあります。テキストが電子媒体なのでコンパクトで、かつ自分で自由に加工して、マイテキストやオリジナル問題集を簡単に作ることができるという点がうけているようです。

結論としては通信教育を利用する人は得意科目がはっきりしていて、不得意な科目だけを短期間でフリータイムに勉強したいという人に向いているといえ、通信教育での合格者もほとんどがこのタイプです。

③受験機関の選び方

i わかりやすいテキストを選ぶ

通信教育に講師の質は期待できません。通信教育の費用の80%以上はテキストに払うと思った方がいいでしょう。過去の受講生にテキストを見せてもらって、わかりやすいかどうかをまずチェックします。通学テキストと兼ねているところがほとんどですので通学者に見せてもらっても構いません。また市販本を出している受験機関では通学と同様に自分の肌に合ったものを探してみることです。

科目ごとに違う人が書いているので、できれば全科目ひと通り見ます。この時注意すべきは通学と違って説明を受けられませんので、レジュメのようにポイントだけを書いてあるものは避けることです。文章がたくさん書いてあって、一生懸命解説しているものを選んだ方がよいでしょう。

i i 毎年改訂しているか

中小企業診断士試験ではその年のトレンドに合わせて出題されますので、これも大きなチェックポイントです。

iii 著者は誰か

著者についてはあまり関係ないと思います。いわゆるその道の権威が書いている場合は著者名を大きくいれます。しかし試験は傾向がはっきりしており、ある程度出題が読めます。したがって書いている内容はどこもあまり変わりありません。わかりやすさで選んだ方がよいと思います。

3 勉強を始める

受験スタイルを決めたら、いよいよ受験勉強を開始します。科目別の学習法は次節で述べますので、ここでは全体を通しての受験勉強のポイントを述べます。

(1) ストレートで受かる

中小企業診断士試験では1次試験、2次試験を1回で合格することをストレートといいます。

旧試験では以下の理由からストレート合格は難しかったといえます。

- ①1次試験合格の資格が永久なため「2次は落ちても来年はある」という安心感がある。
- ②1次試験から2次試験まで2ヶ月しかない。
- ③2次試験に「中小企業施策」という暗記科目があり2ヶ月では終わらない。
- ④2次試験の事例問題の解答スペースが広く、人によっては記述のテクニックや文章表現力のトレーニングが必要となる。

新試験では①は1次試験合格が翌年までとなり、逆に2回目の2次試験は「もう後がない」というプレッシャーと戦わなくてははいけません。

②は変わらないのですが、逆に2回目の2次試験は1次試験と同じ出題範囲であり、かつ丸1年あるので受験勉強期間が長くなりすぎ苦痛となってきます。(そのため、1次試験に合格し、その年の2次試験が不合格の場合、翌年1次試験をもう1度受けて、1次試験の学習を復習するとともに翌々年の2次試験受験の資格を手に入れるという人も増えることが予想されます)

③は1次試験に移って問題なく、④は2次試験の解答スペースが小さくなり、かつ記述式というよりも短答式に近い問題となり、これらのテクニックはあまり必要がないものとなっています。

実はもう1つストレート合格を狙うべき理由があります。それは1次試験と2次試験の範囲が重複していることから来る学習方法です。1次試験は知識を問う試験ですので「暗記」は必要です。2次試験は同じ科目について、ただ暗記しているだけでなく「理解」が必要です。一般に学習する時は、あたり前の話ですが「理解してから暗記」するべきです。理解していないことを暗記するのは苦痛ですし(ちょうど旧試験の中小企業施策がそうでした)効率も悪いといえます。つまり2次試験対策が終わってから(理解してから)、1次試験対策(暗記する)に入るべきです。1次と2次を一体化して学習し、ストレート合格をねらう以外に方法はありません。

こう考えていくとストレート合格を目指すべきですし、ストレート合格の比率が高まってくると考えられます。「もう1度1次試験を受ければよい」などと考えず、ストレート合格を目指しましょう。

経営でもそうですが何にも増して「目標」が大切です。目標は「ストレート合格」です。

(2) 受験用テキストを用意する

受験勉強には科目別の受験用テキストが必要となります。通学、通信教育では受験機関がすべて準備してくれます。心配になって自分が通っている受験機関以外のテキストを調べたりする人もいますが、かえって混乱してしまうと思います。テキストが信頼できる受験機関を選ぶべきです。

独学の人には市販本で自分にあったものを探さことになりますが、やはり診断士受験用に作られたものが良いと思います。これはほとんどのものがシリーズで科目別に作られています。選定基準としてはわかりやすく受験機関が作った(そのノウハウが入った)ものが良いと思います。なかでも「中小企業診断士試験クイックマスターシリーズ」(同友館)はノウハウが実践的で、そのうえわかりやすくまとまっ

ています。

(3) 新聞を読む

①なぜ読むのか

まず受験勉強は「日本経済新聞」を読むクセをつけることからスタートしましょう。理由を挙げると次のとおりです。

- ・経営コンサルタントが読むべき新聞といえる。
- ・企業の経営者、管理職などを読者層としている。
- ・「日経新聞」程度は読める前提で受験テキストは作られている。
- ・試験の出題者もきっと読んでいます。
- ・試験でも「日経新聞」のキーワードがよく出題される。

新聞はコマ切れの時間を使って読みます。もっとコマ切れの時間のある人は「日経ビジネス」(日経BP社)を読みましょう。特にケーススタディなどを読んでおくとよいでしょう。

②どうやって読むのか

新聞はもちろん経営面を中心に読みます。受験勉強中、時間がない人は浅く広く読まないで、この部分だけはしっかり読むクセをつけます。

読み始めからすぐにやるのは、経営用語でわからない言葉があったらマークするなり、メモすることです。本当はリアルタイムがいいのですが、時間がなければ後で、『現代用語の基礎知識』(自由国民社)や『経営用語辞典』(日本経済新聞社)などで調べて理解していきます。

ある程度受験勉強が進んできたら、記事を読んで勉強した内容を思い出してみます。例えば「〇〇社でストックオプション導入」という記事であれば、ストックオプションのメリット、問題点、法的根拠などをもう一度チェックするというものです。

さらには、試験に直接出題されそうなものは切り抜いて該当するテキストやノートに貼りつけておきます。きっと出題者も同じ目で何を試験に出そうかと新聞を読んでいるはずですよ。

(4) 『中小企業白書』を読む

①なぜ読むのか

『中小企業白書』は1次、2次を通してこの試験のバイブルです。さすがにこれを読まないで合格したという話は聞いたことがありません。まずなぜこれを読むのか整理しておきましょう。

- ・試験元というべき中小企業庁が全精力を挙げて作っている。
- ・各科目の出題者が100%見ているし、何を出すか考える時のポイントとしている。したがってその年の出題傾向がわかる。
- ・そもそも『中小企業白書』から試験が出題される。旧試験に比べ白書から直接穴埋めなどで出題さ

れることが減っているのも事実です。しかしそれでも白書はバイブルです。特に2次試験のテキストとしてはこれほど最適なものはありません。ケーススタディ集としてキーワード集として、出題傾向分析にと応用範囲は幅広いといえます。

② どうやって読むのか

『白書』は科目別の学習と並行して何回も読みます。時期で分けると4期間位に分かれます。

i 受験勉強を始めた頃1回読む

まず『白書』の厚さ・大きさ・重さに圧倒されます。最初はこれに負けない気力をもつことです。電車の中でも昼休みにも読みますので、持ち歩くのが大変だと思ふ人はコピーをとったり、バラバラの小冊子にしてしまいます。

この時、新聞同様わからない用語があったら調べます。きっとこのわからない用語が試験に出題されます。出題者もきっとわかりづらいところを探して出題しようと思って読んでいます。

ii 中小企業庁の考えを理解する

次に白書全体のストーリーをとらえるようにしっかり読みます。テーマは「中小企業庁は今の中小企業の問題点をどう考え、どう解決していくべきと考えているか」です。これが中小企業診断士としてコンサルティングしていく方向、つまり2次試験の出題傾向であり模範解答です。できればこのテーマを自分なりにノートにまとめ体系化しておきます。

iii 1次試験のまとめ

8科目をひと通り学習したら『白書』を今度は各科目との関連をつかむために読んでいきます。科目別にノートがあればそこに「白書」という項を作って『白書』から科目別のキーワードを抜き出していきます。

ノートなど作っていない人はテキストの該当部分にアンダーラインを引き、該当部分がなければそのキーワードの領域にメモっておきます。この時白書におまけでついているCD-ROMのキーワード検索機能をフルに使います。中小企業白書は白書の中でもとびっきりのベストセラーです。中小企業庁もその理由が診断士試験にあるのを知っており、キーワード検索付きのCD-ROMまで用意してくれました。これを使わない手はありません。(きっと出題者も使っています)

1次試験の直前はテキストに書いてある重要用語とともに、この新聞、白書で作ったキーワードをチェックします。これが前に述べた「トレンド出題」への対策です。

iv 2次試験の前

この頃になると残念なことに勉強を始めた頃とは年度の違う新しい白書が登場しています。少しくやしい気もしますが新しい白書も買い、これも読みます。中小企業庁の試験なので、白書を2冊買ってさらなるベストセラーになるよう応援してあげます。このときは1次試験の時に作ったノートをメンテナンスし、2次試験の出題傾向チェック(白書の内容で1次に出たものは何か、2次に出そうなものは何か)し、中に書いてあるケーススタディを事例の勉強に使います。といってもあまり時間がないので、コマ切れ時間を使って読みます。

(5) 過去に出題された問題を見る

新試験の歴史が浅いので過去問題は少ないのですが、すべて集めます。過去問題は受験直前にできるかどうかをチェックするものではありません。受験勉強を始める前に、1次、2次試験ともすべて解いてみます。次にこれが60%（自分の採点では甘いので70～80%）できるようになるには、どれ位時間がかかるのかを、科目別に考えます（自分のことは自分がよくわかります）そのうえで、この時間をどうやって確保し、各科目にどれ位の時間配分していくかの参考データに使います。これはすべての資格試験に共通する試験必勝法です。

受験テキストをひと通り学習したら、過去問題を受験テキストを「見ながら」解いていきます。過去問題ができるかどうかチェックするのでなくテキストの使い方を理解するために何度でも過去問題を使います。テキストと過去問題集はセットで学習していきます。

自分の能力チェックがしたい人は問題集を買ってきたり（といっても過去問題を集めたのが多いのですが）、公開模試などを受けるようにします。

新聞、白書、過去問題集が受験の三種の神器といえます。

4 科目別学習法

1次試験と2次試験はセットで学習していきます。ここでは科目別の基本学習法について解説します。各科目の記述はカリキュラム、出題傾向、学習方法、参考図書に分かれています。カリキュラムの「1次試験出題」の欄は平成13年度の1次試験（100点または200点満点）の配点であり、「2次試験出題」の欄は平成13年度2次試験の事例I～IVの400点満点の配点です。科目名の後の()にあるグロスウェイトは1次、2次に占める科目の出題割合です。これは1次試験（1000点満点）、2次試験（400点満点）をともに1000点満点に修正し、2000点満点中各科目が何点の出題されているかを%で表わしています。

(1) 経済学・経済政策(グロスウェイト5%)

[カリキュラム]

項目	キーワード	1次試験出題	2次試験出題
国民経済計算	国民所得経済計算、貯蓄と投資、総需要と総供給	8点	—
主要経済指標の読み方	GNP、GDP、雇用統計、鉱工業生産指数、消費者物価指数、卸売物価指数、工業統計、商業統計、産業連関表、景気動向指数	4点	—
財政政策と金融政策	IS-LM曲線、雇用と物価水準、マネーサプライ、資本市場・金融市場、政府支出と財政政策、貨幣理論と金融政策、景気変動と景気循環	28点	—

国際収支と為替相場	比較生産費と貿易理論、国際収支と為替変動、国際資本移動と国際資金フロー	4点	—
主要経済理論	ケインズ理論、サプライサイド理論、マネタリズム、新古典派理論、新保守主義と規制緩和	—	—
市場メカニズム	需要・供給・弾力性の概念、市場均衡、競争的市場の資源配分機能、市場の失敗	24点	—
消費行動と需要曲線	効用理論、予算制約と消費者の選択行動、代替効果と所得効果	4点	—
企業行動と供給曲線	利潤最大化仮説、生産関数と限界生産性、費用曲線とサンクコスト、収穫逓増・逓減、規模の経済性・範囲の経済性	24点	—
不完全競争と競争促進政策	市場構造と競争モデル、独占弊害、寡占下の協調行動、製品差別化と独占的競争、参入障壁と市場成果、産業組織と独占禁止政策、中小企業と産業政策	—	—
市場と組織	取引費用概念、プリンシパル・エージェント概念、情報の不完全性	4点	—
合計	—	100点	—

[出題傾向]

出題は全項目からほとんど満遍なく出ていますが、「財政政策」「市場メカニズム」「企業行動」の3つが柱といえます。少し「財政政策」の出題が多いように思いますが、新聞をこれだけにぎわしていればしょうがない所です。当面この3項目を押さえれば60点は取れるでしょう。

[学習法]

本科目は2次試験の対象外です。また経済学を学生時代にかじったことがあるかどうかで学習スピードがかなり違います。経済学を学習していない多くの一般受験者は60点を目指すべく（せめて40点を切らないように）まずテキストの基本の基本（もう1つ基本をつけても良い位ですが）をしっかりと理解します。そのうえで上記3項目を中心に新聞・白書のキーワードチェックを行えばOKです。経済学をやってきた人はテキストをさっと読み、キーワードチェックだけでOKです。いずれにしてもそれほど時間をかける科目ではないといえます。

[参考図書]

・日本経済新聞です。「経済」とつく位ですから、これに勝るものはありません。がんばって「やさしい経済学」などのコラムも読んで見ましょう。

(2) 財務・会計（グロスウェイト16%）

[カリキュラム]

項目	キーワード	1次試験出題	2次試験出題
----	-------	--------	--------

会計	簿記・企業会計の基礎	簿記原理、会計帳簿、決算処理一巡、資産の会計処理、株式会社における資金調達の会計処理、企業結合	19点	—
	経営分析	経営比率分析、損益分岐点分析、利益増減分析	19点	40点
	原価計算	原価の分類と構成、原価計算の種類と分析	4点	—
	資金繰りと利益計画	資金運用表とキャッシュフロー計算書の作成、資金繰りと資金計画、設備投資計画と利益計画	4点	20点
	税務会計	税金の種類と計算方法	4点	—
財務	キャッシュフローとキャッシュフロー・マネジメント	種類と算出、資金調達、キャッシュフロー・マネジメント	27点	30点
	ディスカウント・キャッシュフローと投資評価	DCF法、投資評価基準	8点	—
	企業価値の算出	株価の算出、企業買収における企業評価	15点	—
合計			100点	90点

[出題傾向]

1次試験は各項目ほぼ満遍なく出題されていますが、簿記、経営分析、キャッシュフローで約3分の2を占めています。2次試験は事例Ⅳが財務・会計に関するもので90点（残り10点は経営情報システムの出題）出題されています。

[学習方法]

この科目は簿記の知識がまるでないと、ボリュームがあつて時間がかかる科目といえます。ただ内容としてはよく完成されており、わかりやすい科目ですので、1次試験は心配はいりません。試験対策として考えると、2次試験の90点（400点満点）が気になります。2次試験ではこれ以外の科目からの出題では記述式ですので、完全な正解がないので満点は取れませんし、零点も取りづらいので差はあまりつきません。しかしこの財務・会計は計算で答えが1つになるものが多く満点も取れ、逆に零点もあります。ここで差をつけないと（逆に差をつけられると）厳しい2次試験は勝ち抜けません。

しかも中小企業診断士試験合格のためだけでなく、経営コンサルタントにとっても基本的なカネの発想は必須の知識といえます。どんなに時間がかかってもやるしかありません。ヤマをかけずに、じっくりと腰をすえて、納得するまでトコトンやりましょう。

[参考図書]

- ・日経文庫「マネージャーが知っておきたい経営の常識」（内山力）日本経済新聞社
著者が同じなので、勧めるわけではありませんが、まずこの科目を学習する前に読んで見て下さい。わかりやすく書いてあります。
- ・この他はわかりづらいところを日経文庫の「財務諸表の見方」（日本経済新聞社）、「キャッシュフロー計算書の見方、使い方」（岩崎彰）などを使って個別に知識補充していくとよいと思います。

(3) 企業経営理論 (グロスウェイト 25%)

[カリキュラム]

項目		キーワード	1次試験出題	2次試験出題
経営戦略論	経営計画と経営管理	マネジメント・サイクル、期間別経営計画、意思決定の階層構造、経営管理の原則、意思決定プロセス	16点	—
	企業戦略	外部環境分析・内部環境分析、事業領域の決定、階層別戦略、戦略立案プロセス、組織と戦略、組織文化と戦略	16点	10点
	成長戦略	多角化、M&A、PPM	16点	—
	競争戦略	業界の競争構造分析、競争回避の戦略、競争優位の戦略、競争地位別戦略、デファクト・スタンダード、コア・コンピタンス	16点	10点
組織論	経営組織の形態と構造	組織形態、組織の構成原理	12点	25点
	経営組織の運営	意思決定システム、モチベーション、モチベーション管理、モラル管理、リーダーシップ、組織と文化、組織活性化、組織間関係	16点	—
	人的資源管理	労働関連法規、人事・労務情報、雇用管理、能力開発、賃金管理、作業条件管理	40点	30点
マーケティング論	マーケティング計画と市場調査	マーケティングの基礎概念、マーケティング目標設定、標的市場の設定と接近、マーケティング・ミックス、市場調査の意義と方法	12点	—
	消費者行動	消費者行動に決定要素とプロセス、心理的決定要素、社会的決定要素、意思決定	8点	—
	製品計画	製品の意義、プロダクト・ミックス、ブランド計画、パッケージング計画	4点	45点
	製品開発	技術戦略、技術戦略の策定、研究開発管理、マーチャンダイジング	4点	—
	価格計画	価格計画の目的と設定要因、価格政策、価格決定	16点	—
	流通チャネルと物流	流通チャネルの機能と種類、流通チャネル政策、物流	12点	—
	プロモーション	プロモーション政策、人的販売、広告、販売促進、PR	12点	—
合計			200点	120点

[出題傾向]

本科目は旧試験の3科目(経営基本管理、労務管理、販売管理)の合併科目であり、1次試験では経営戦略、組織、マーケティングからきれいに3分の1ずつ出題しています。試験委員会(試験の出題を決めるところ)のメンバー構成が3分の1ずつなのでしょう。2次試験については、事例Iが組織を中心と

した出題であり、65点出題されています（残りは中小企業経営）。また事例Ⅱは流通・マーケティングの事例であり、55点出題されています（残りは経営情報システム、中小企業経営）。

[学習法]

上記のように旧試験の共通4科目（基本部分）のうち3科目が1つになっているので非常に重い科目になっています。しかし、経営、組織、マーケティングという経営コンサルティングの中核をなす所であり、中小企業診断士試験の中心科目といえます。1次試験は1000点中200点ですが、2次試験は30%がここから出題されており、グロスウェイトも25%を占めています。したがって学習時間の1/4をこの科目に当てるべきですし、この科目を理解しなければ中小企業診断士試験の勉強をした意味がないと思います。この科目と、財務・会計に合わせて半分のパワーをつぎこむつもりで、ヒト、モノ、カネと経営の関連をとらえながら、すべての科目のインフラにしたいほどです。サブノートを作らない予定の人も、この科目だけは何らかの形で内容を体系づけておく必要があります。

[参考図書]

- ・ 少しくどいようですが日経文庫「マネージャーが知っておきたい経営の常識」をお勧めします。
この本で、企業経営理論を中心に財務・会計、経営情報システムを体系化して下さい。
- ・ 「ゼミナール経営学入門」（伊丹敬之、加護野忠易）日本経済新聞社
少し厚いですが経営コンサルタントとしてやっていくなら一度は読んでおきたい本です。
- ・ マーケティングに興味のある人は「コトラーのマーケティング入門」（フリップス・コトラー、ゲイリー・アームストロング）（ピアソンエデュケーション社）がお勧めです。信じられないくらい厚い本ですが、一生に一度くらいこんな本を読んでみるのも楽しい（？）かもしれません。

（4）運営管理（グロスウェイト7%）

[カリキュラム]

	項目	キーワード	1次試験出題	2次試験出題
生産管理	生産管理概論	生産管理の概要、工場立地とレイアウト、IE、作業研究、生産計画、線形計画法、日程管理、品質管理、生産合理化、サービス業の生産管理	32点	—
	資材及び購買管理	資材管理、購買管理、外注管理	12点	
	工鉦業技術に関する基礎知識	材料、製造・加工技術と設備・機械、新技術	4点	—
	廃棄物等の管理	環境保全に係る法規、廃棄物等の処理、管理	—	—
	生産情報システム	生産業務、生産情報の体系とシステム	—	15点
店舗	店舗施設に関する基本的知識	店舗施設に関する法律知識、商業集積と店舗立地、店舗設備	20点	—

・ 販売 管理	販売・流通情報システム	販売・流通業務、販売・流通情報の体系とシステム、POS、カードシステム、EC、その他	28点	—
	商店街と共同店舗	商店街の機能と施設、共同店舗の機能と施設	4点	—
合計			100点	15点

[出題傾向]

この科目は旧試験の工鉱業部門専門科目（情報部門の生産情報システムを含む）と商業部門専門科目（販売流通情報システムを含む）の合併科目です。1次試験は生産管理（工鉱業）と店舗・販売管理（商業）できちんと半分ずつ出題されています。生産管理では生産管理概論が中心で、これに資材および購買管理を足すと90%以上となります。店舗・販売管理は店舗施設と販売・流通情報システムで二分しています。2次試験では事例Ⅱで生産情報システムが出題されています。

[学習方法]

上記のように合併科目であり、幅が広く何を出してもおかしくない分野です。

まずこの科目は2つに分け2科目あると考えましょう。生産管理については何も知らない一般受験者は「基本の基本」に大部分の時間を当てましょう。枝葉はとって白書を見ながら「製造業にはどんなタイプがあるのか」「タイプ別の経営課題は？」といったことから始め、IE、生産計画、在庫管理、MRPの「基本の基本」について学習しましょう。その上でできれば実際の中小企業の工場をいくつか見学できないか考えてみましょう。

店舗・販売管理については店舗施設の基本と販売・流通情報システム（POS、EC、カードシステム）に絞り込みましょう。その上でこれもいくつかのタイプの小売店（コンビニ、食品スーパー、大型店…）に行ってみましょう。

[参考図書]

（生産管理）

- ・日経文庫「中小企業のための生産管理の実際」（甲斐章人）

（店舗・販売管理）

- ・「インスタマーチャンドライジング」（田島義博）ビジネス社

この本は旧試験の商業部門の必須図書でした。新試験下では受験のためにはそれほど重要でなく、流通業の経営コンサルタントとして読んでおいてもおかしくない本となりました。

（5）経営法務（グロスウェイト5%）

[カリキュラム]

科目	キーワード	1次試験出題	2次試験出題
事業開始、会社設立・倒産	個人の事業開始、法人事業開始、許認可・届出が必要な事業、労働保険、社会	17点	—

	保険の届出、税務上の届出、合併・営業譲渡等の手続、組織変更手続、倒産等に関する法律に基づく手続		
企業活動	民法、会社法、証券取引法、その他	14点	—
資本市場へのアクセスと手続	資本市場に関する基礎的知識、有価証券報告書とディスクロージャー	10点	—
知的財産権	特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等の種類と内容、著作権の成立と保護、工業所有権に関する契約、著作権等に関する契約	27点	—
取引関係	契約の成立要件、契約の有効要件、外国企業との取引に関する法律知識、守秘義務契約、共同研究契約、売買契約、事業提携契約	32点	—
合計	—	100点	—

[出題傾向]

本科目は大きく3つの分野に分かれています。事業開始、企業活動、資本市場という「会社法」と「知的財産法」、「取引法」です。この3つからほぼ3分の1ずつ出題されています。平成13年の問題を見る限り極めて易しい問題が出題されています。

[学習方法]

この科目は経済学同様にやればキリがないといえます（あまりやりすぎると司法試験のようになってしまいます）。上記の3つの分野について「浅く」軽くやっておくことだと思います。学習のイメージはまずは法律を覚えるのではなく、新聞などを読みながら具体的事例で理解する、いわゆる「イメージ記憶」していくことだと思います。「××社が民事再生法申請」とあったら、「これは試験に関係する」と考えて記事をよく読み、テキストでチェックし、手続をイメージするといった形で進めていきます。そのうえで、試験直前にテキストで重要事項を覚えればパーフェクトです。

[参考図書]

なんといっても日本経済新聞です。これに法律用語辞典があればパーフェクトです。

(6) 新規事業開発（グロスウェイト5%）

(カリキュラム)

科目	キーワード	1次試験出題	2次試験出題
企業家の役割と企業家活動	企業家の特徴、経済における企業家の役割、企業経営における企業家の役割、企業家活動の内容、	16点	—
事業機会の発見と評価	事業機会が生まれる要因、事業機会の評価	16点	—
ビジネスモデルの構築	顧客ターゲットの明確化、製品・サービ	24点	—

	スの明確化、事業全体の構成		
ビジネスプランの作成と評価	ビジネスプランの作成目的、ビジネスプランの内容、ビジネスプランの作成方法とポイント、ビジネスプランの評価、資料作成とプレゼンテーション方法、事業の進捗管理、成長管理	44点	—
合計	—	100点	—

[出題傾向]

この科目は大きく、理論部分と実践部分の2つに分かれています。前者はアントレプレナーマインドや事業機会の考え方であり、後者は具体的なビジネスモデル、ビジネスプランの作り方です。配点は前者が3分の1、後者が3分の2となっており、この配点は続くと考えられます。

[学習方法]

この科目は不思議な科目です。中小企業庁の意図（中小企業に新規事業を開発して欲しい）もあったのですが、これだけで1科目にするのは他と比べるとかなり乱暴です。企業経営理論の経営戦略部分と、財務・会計の投資採算性と完全にラップしており、この科目固有のものはアントレプレナーマインドだけです。

2次試験を考えても、マインドは出題が難しいので（意見がわかれてしまう）、他の科目の知識だけで十分といえます。学習法としては、受験テキストをさっと読んで、他の科目には書いていないところだけをアンダーラインしておいて最後にチェックすればOKです。

[参考文献]

- ・「新版イノベーションと起業家精神（上下巻）」（P・F ドラッカー）ダイヤモンド社
合格するだけなら一回受験テキストを読めばOK（きっとこの本をベースに受験テキストのマインド部分は書いてあるので）ですが、経営コンサルタントになるなら一度は読んでおきたい本です。

（7）経営情報システム（グロスウェイト10%）

[カリキュラム]

	項目	キーワード	1次試験出題	2次試験出題
情報技術に関する基礎	情報処理の基礎技術	ハードウェア、ソフトウェア、アルゴリズムとデータ構造	12点	—
	情報処理の形態と関連技術	バッチ処理、オンライン処理、リアルタイム処理、分散処理、クライアント・サーバシステム、対話型処理システム、マルチメディア処理、Web コンピューティング	12点	—
	データベースとファイル	データベースの概念、データベースの管理システム、ファイルの概念、ファイルの編成	8点	—

的知識	通信ネットワーク	通信ネットワークの役割、通信ネットワークの基礎技術、ネットワーク・アーキテクチャ、LAN・VAN、インターネット・イントラネット・エクストラネット	20点	—
戦略情報システム	経営戦略と情報システム	経営戦略と情報化、情報システムの種類と内容	4点	—
	情報システムの開発	システム化の計画とプロセス、現行システムの分析、全般システム分析・設計、システムテスト・導入支援	12点	25点
	情報システムの評価	品質評価、価値評価	4点	—
	情報システムの運用管理	システム開発・改善、セキュリティとリスク管理	4点	—
	情報システムと意思決定		12点	—
	情報化社会と情報ビジネス		12点	15点
合計			100点	40点

[出題傾向]

1次試験は各項目から平均して出ています（出そうと努力している？）。しかしその傾向はかなり偏っています。上の項目でなく、以下の項目で分けてみるとはっきりします。

- ①インターネットに関するもの……………36%
- ②情報化社会,システム開発のトレンド……………36%
- ③データベース,データ分析……………24%
- ④基礎技術……………4%

情報処理技術者試験などによく出る基礎技術よりもトレンド、利用技術に関するものが圧倒的です。つまりコンピュータ技術に関することではなく、「新聞・雑誌の最新キーワード」「本当にコンピュータを使ったことがあるか」が出題されます。これは旧試験の「情報技術に関する基礎的知識」という科目が信じられないくらい古い内容（Basic やフローチャートという古典的技術）が出題の中心で批判を浴びていたためと考えられます。（試験委員が一新されたのだと思います）

この科目にはもう1つ特徴があります。平成13年度の試験では報告書のカリキュラムから試験案内にいくつかのキーワードが追加されました。主なものを挙げると、ミドルウェア、Webコンピューティング、インターネット・イントラネット・エクストラネット、セキュリティといったものであり、ほとんどこの年に出題されています。（問題を作ってから試験案内を作ったのでしょうか？）

2次試験ではここから運用管理と重複している所（本書では運営管理に入れている）を入れると400点中55点が出題されています。

[学習方法]

1次試験の出題は、トレンド・利用技術とはっきりしていますので、コンピューターに関して基本的知識のない人も心配いりません。しかしいきなりそこから入れませんので、まず基礎技術（ハード、ソフト）およびデータベース・ネットワークについてわかりづらいかもかもしれませんが「軽く」学習します。こ

の時受験テキストを覚えるのではなく、実物を見てイメージしておきます。例えば、DVD - RAM、CD - RW、イメージスキャナ、Web サーバー、ブラウザーといった言葉を考えるのではなく、オフィス（なければパソコンショップやショールームへ行って）でそれを見て、使ってみる事です。使ってみる環境になかったり、使う勇気のない人は、新聞・雑誌を見たり、「使ったことがある人」に会って話を聞いたり、インターネットショーなどのイベントに行き使った気分になりましょう。情報化社会、システム開発のトレンドについては、これも軽く受験テキストを読んだ後に新聞によるキーワード学習を行います。

[参考図書]

- ・日経文庫「IT 活用の実際」(内山力)

またまた自分の書籍で申し訳ないのですが、この本は IT の技術面ではなくトレンドと利用技術を書いており、1 次、2 次試験の出題にぴったり合っています。キーワード形式で構成されており、平成 13 年度の試験の約 60%はここから出題されています。

- ・さらに情報化社会のトレンドを押さえない人は「日経情報ストレタジー」(日経 B P 社)のキーワード、ケーススタディなどを読むとよいでしょう。

(8) 中小企業経営・中小企業政策・助言理論 (グロスウェイト 27%)

[カリキュラム]

項目	キーワード	1 次試験出題	2 次試験出題
中小企業 経営	経済・産業における中小企業の役割、位置づけ	40 点	
中小企業 経営	中小企業の経営特性と経営課題	37 点	135 点
中小企業 政策	中小企業に関する法規と施策	55 点	—
中小企業 政策	制度診断と診断実務	14 点	—
助言 能力	コンサルティング理論	32 点	—
助言 能力	コンサルティングスキル	22 点	—
合計		200 点	135 点

[出題傾向]

1 次試験では「中小企業経営」40%、「中小企業政策」30%、「助言能力」30%位であり（試験委員会

のメンバー構成比だと思えます)、この傾向は続くと考えられます。

2次試験では「中小企業経営」から135点が出題され、すべての科目中最大となっています。内容は中小企業の特徴、業種・業態の特徴についての「知識」を問うもので、白書からの出題です。「中小企業政策」は出題される可能性もありますが、事例を作ることが可能な出題者が法律・施策を理解しているとは考えづらく、法律・施策を出せる出題者が事例を作ることが難しいと考えられるので、出題はされないでしょう(出題されたとしても1次の知識で十分)。

また「助言能力」もマインド面が強いので出題は難しいでしょう(出題されたとしても企業経営理論の組織論と重複すると思えます)。

[学習方法]

この科目は3科目の合成です。核は何といても「中小企業経営」であり、これだけでグロスウェイト21%です。中小企業経営は中小企業診断士の「中小企業」部分ですが、ここは中小企業白書を徹底的に学習すること以外ありません。受験テキスト(これも白書中心ですが)はサブテキスト、またはノートといってよいと思えます。白書を繰り返し読み、体で理解し、覚えましょう。

「中小企業政策」(グロスウェイト3%)は、過去は2次試験の恐怖の科目でした。これは覚えようとしなくて「何でこんな施策を中小企業庁はとったのか」という点を「中小企業経営」の知識で理解しましょう。しかし1次試験の時点では覚えていなければいけないので枝葉を全部捨て「最後に基本の基本」だけ正確に暗記しましょう。

助言理論(グロスウェイト3%)は結構「楽しめる」分野だと思います。自分にあてはめ、上司にあてはめて理解しましょう。

[参考図書]

(中小企業経営)

- ・中小企業白書一本で良いでしょう。

(中小企業政策)

- ・「中小企業施策の手引き」(中小企業診断協会)同友館
白書だけでも大丈夫ですが、これも一応持っておきましょう。

(助言理論)

- ・特になし。

5 勉強スケジュール

(1) 時間配分を決める

先ほどの科目別分析を整理してみると次のようになります。

科目	1次試験出題(点)	2次試験(点)	グロスウェイト(%)
経済学・経営政策	100	—	5
財務・会計	100	90	16
企業経営理論	200	120	25
運営管理	100	15	7
経営法務	100	—	5
新規事業開発	100	—	5
経営情報システム	100	40	10
中小企業経営・政策・助言	200	135	27
合計	1000	400	100

時間配分はこのグロスウェイトが1つの目安ですが、これにそもそも自分が勉強する以前から持っていた知識の量を加味する必要があります。前にも述べたとおり学習を開始する前に過去問題をさっとやってみましょう。この場合、わからない、知らない問題には解答せず(1/4の確率であたってしまいます)わかる所だけを解きます。時間配分には1次試験だけを使えばよいと思います。

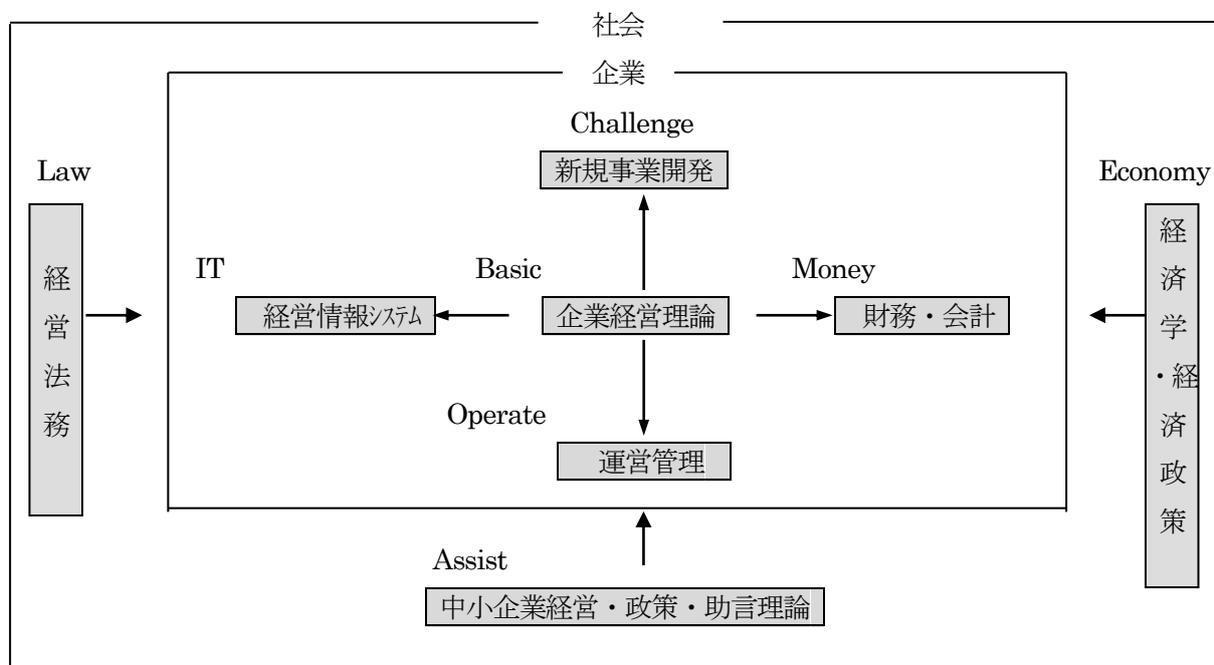
こうして例えば30%できた科目があれば70%は知らなかったこととなります。この70%をグロスウェイトにかけます。もちろんすべてできなければ100%ですのでグロスウェイトそのままです。

$$\text{科目別時間配分比} = (\text{グロスウェイト}) \times (\text{できなかった問題の比率})$$

(2) 順番を決める

次にどの順番に学習していくかを決めます。

1次試験の8科目を体系化してみると下図のようになります。



図表 3-3 科目体系図

こうして見ればわかる通り企業経営理論から入るのがセオリーといえます。次はもうひとつ時間をか

きたい財務・会計です。この2科目で40%が終わりです。初めて学ぶ人はもっと時間を配分して半分ぐらいと考えても良いと思います。もう1つの柱、中小企業経営は白書学習を受験勉強中並行して進めます。残りをどうするかですが、考え方は以下の通りです。

- ・経済学、経営法務、経営情報システムはテキストを学習してから、新聞を読む時間をとりたい。
- ・運営管理は経営情報システムのコンピューター基礎技術を知ってからにしたい。
- ・新規事業開発は運営管理が終わってからにしたい。
- ・中小企業経営・政策は白書を読んでから最後にまとめた。

こう考えると最も一般的な科目順は次のようになります。

- ①企業経営理論
- ②財務・会計
- ③経営情報システム
- ④経営法務
- ⑤経済学・経済政策
- ⑥運営管理
- ⑦新規事業開発
- ⑧中小企業経営・政策・助言理論

(3) 基本スケジュール

次に基本的な学習スケジュールを作ります。1年間で2次の筆記試験までストレート合格を目指すものとして作ってみると以下のようになります。

図表 3-4 基本スケジュール

項目	10月	2月	4月	6月	8月	10月	12月
新聞	読む (アンダーライン、切抜きなどを習慣にする)			科目別チェック			
白書	さっと読む	キーワード チェック	しっかり読む	科目別チェック	2次向け		
科目別学習	[]						
1次試験整理				[]			
1次試験直前対策					[]		
2次試験(筆記)整理					[]		
2次試験(筆記)直前対策						[]	
2次試験(口述)対策							[]
試験				△ 1次申込	△ 1次試験	△ 2次試験 (筆記)	△ 2次試験 (口述)

新聞、白書、科目別学習は学習法をすでに述べましたので、以降の学習法を解説します。

① 1次試験整理

科目別学習は「理解する」がポイントです。これは2次試験対策であり、1次試験の次のステップである「覚える」ためにも必要なことです。「理解する」(科目別学習)と「覚える」(1次試験直前対策)の間に「整理する」時間をとって下さい。

記憶というのは次のような特性があります。

- ・理解していないことは忘れていく。
- ・昔覚えたものから忘れていく。
- ・何度も覚えたり、忘れたりをくり返すと忘れない。
- ・人によってどうしても覚えづらい、つまり忘れやすいことが違う。

試験直前(1ヶ月前)までにすましておくべきことは、無理して覚えるのではなく「理解しておく」とと、試験当日までに何を覚えておかなければいけないかを「整理しておく」ことの2つです。

科目別学習で理解したことを体系的につなげてみて「理解していないこと」を探し出します。これが終わったら残り1ヶ月の直前で何を覚えておけば良いのかを整理します。この整理が合格と不合格を分けるポイントです。

② 1次試験直前

あらゆる試験にいえることですが試験は直前が大切です。直前期は1ヶ月前、1週間前、前日の3ランクに分けて考える必要があります。

・ 1ヶ月前に入ったら

この1ヶ月は新しいことは一切やらないことです。基本的には問題も解きません。ここまでに整理しておいた「何を覚えておくべきか」の項目について1つずつチェックしていきます。覚えていないことと覚えていることを整理し、覚えていないことは覚えるという作業をくり返して行って、なくなるまでやり続けます。1次試験だけのことを考えると、ここまでの9ヶ月間はこの1ヶ月間のために理解・整理する期間だと思ってください。そしてこの1ヶ月は一切の誘惑をたちきり、何とか試験勉強に没頭します。家族のいる人はこの時は家族の協力が必要です。

また、この時期朝型人間になっておく必要があります。試験は午前10時～午後5時です。どうも午前中は調子が悪く夕方になると頭がさえてくるという人は要注意です。そういう人はこの時期からいつもより2時間くらい早く起きる(もちろん2時間早く寝る)ようにしてこの2時間を勉強に当てましょう。

・ 1週間前

1次試験のこの時期は7月下旬で夏休みの始まりにあたります。もし企業で夏休みを自由な時期にとれるならこの時にとって下さい。一生に一度くらい夏休みに真剣に勉強してもいいと思います。

休みがとれなくても、せめて残業はかんべんしてもらって1時間でも長く机に向かう時間を増やして下さい。この時期に問題を解いても仕方がないので、ひたすら覚えているかどうかのチェックをくり返していきます。

・1日前

1週間休みのとれなかった人もこの日だけは会社を休みましょう。この日もこの1ヶ月のいつもの朝早く起きるというペースで勉強します。

余裕のある人は過去問題などを再度解いてみるのもよいでしょう。まだ覚えてないことが残っている人はそんなことをやっている場合ではなく一生懸命記憶します。明日覚えていればいいことは、今日覚えるのがもっとも合理的といえます。この日は特に早く寝ることなどしないで、この1ヶ月の生活ペースを守っていきます。むしろ覚えていないことがあれば多少睡眠時間を減らしても覚え続けます。

・当日

この日もまだ学習期間です。試験へいく途中、試験場で待っている時、休み時間に覚えづらかったことを忘れていないかチェックします。そして、1次試験が終わったらその日から2次試験対策の再スタートです。まだ試験は終わっていません。1つの中継点を超えただけです。

③2次試験（筆記）整理

しばらく休んでいた2次試験対策を再び開始します。2次試験に必要な知識は1次試験のもので充分なはずですが、この時期に入ったらまず事例問題を解きましょう。できれば結果を自分で採点するのではなく、プロに採点を頼むことのできる公開模試や通信添削サービスなどを受けましょう。これで2次試験の感覚をつかみ、もし知識面で欠けていることがあったら整理しておきましょう。

そのうえで過去問題や公開模試、添削問題、市販本などをベースとして想定問題集を作ります。（2次は事例問題ですが、ほとんどが事例文を読まなくても解けます。）これを下図のようにノートにまとめて見ます。平成13年度の試験をベースにすると次のようになります。

図表 3-5 ノートの例

チェック欄	Q	A
	機能別組織構造の利点を挙げよ。	・各職能の専門的能力を活用できる。 ・管理者の指導レベルが向上する。 ・1人の管理者のコントロール範囲が広がる。
	・ ・ ・	

上記は平成13年の事例Iの問題で出題された問題ですが、これをベースに併せてこの組織の問題点、あるいはその他の組織のメリット、デメリットをまとめる…といったことをやっていきます。

やってみるとわかりますが 2 次試験に出題可能な知識というのはかなり限定されたものになることに気づきます。1 次試験は断片的な問題が多いので、ついそちらに目が行っていましたが、もう 1 度初期の学習に戻って知識を体系化します。

この整理の終わり頃に 1 次試験の合格通知が届くはず(?) です。それには 2 次試験の案内も付いていて、細かい試験要項が書いてあります。平成 13 年度は以下のように書いてありました。

筆記試験は、「経営革新・改善・安定」、「新規事業開発」に関して、次の事例の中から出題されます。

「組織（人事を含む。）を中心とした経営戦略に関する事例」

「マーケティング・流通を中心とした経営戦略に関する事例」

「生産・技術を中心とした経営戦略に関する事例」

「財務（ファイナンス）を中心とした経営戦略に関する事例」

「その他経営に関する事例」

平成 13 年度はこの試験案内が手に届くまで誰もこの情報を知らなかったもので、これを見て受験者、受験機関は大あわてでした。どう読んでいいかわかりづらかったのですが、結果としては「組織の事例」「マーケティング・流通の事例」「生産・技術の事例」「財務の事例」の 4 つが出題されました。これからどうなるかはわかりませんが、予想しても空しいし、残り 1 ヶ月で軌道修正もできませんのでカリキュラム上の何が出て大丈夫なようにしておきましょう。

④2 次試験（筆記）直前対策

1 次試験の直前と同じように 1 ヶ月、1 週間、1 日前の 3 つに分けて全く同じように学習を進めます。整理期間の 1 ヶ月で作ったノートをひたすらチェックし、過去問題などの事例問題にどのように使っていくかをチェックしていきます。

⑤2 次試験（口述）対策

2 次の筆記試験が終わって合格発表までは 2 ヶ月あります。そしてその 1 週間後に口述試験です。この 2 ヶ月は何となく憂鬱になると思います。不合格だと思えば何をやってもしょうがないし、合格していると思えば口述対策が必要な気がします。口述試験で落ちることはまずないのでゆっくり休んだり、今まで我慢してきたことをやりましょう。口述試験は筆記試験の発表後 1 週間で事例問題を思い出せば大丈夫です。

6 ビジネスマンの勉強の具体的なイメージ

もう少し、ビジネスマンの勉強イメージを具体化していきましょう。

(1) 合格レベル

試験に合格するには合格レベルに達することが必要です。

合格レベル = (勉強する前に持っていた知識) + (勉強時間 × 効率)

と表すことができます。「勉強する前に持っていた知識」は企業に勤務することによって、仕事をやりながら自然に、あるいは企業内教育を通して身につけていきます。

一方「効率」とはその人の記憶力や理解力を意味し、年とともに衰えていきます。つまり一般にベテランビジネスマンはこの「知識」が高く、「効率」が低く、逆に若手ビジネスマン（この極端な例が学生）は「知識」が低く、「効率」が高いといえます。

近年若年層に中小企業診断士が増加しているのは、この「知識」が企業に勤務するだけでは得られなくなりつつある、つまり世の中が変化しているということを意味しています。

ここで大切なことは、まず自分の立場をよく考え、弱点を理解したうえで、それを補うべく「時間」を確保し「効率」を高めていくことです。ここではそのヒントをいくつか挙げておきます。

(2) 「時間」の確保

勉強時間には2つあります。机に向かって集中している時と、何かをやりながら勉強している時です。

ビジネスマンにとって大切なのは後者の「ながらタイム」です。通勤時、昼食時、入浴時、睡眠時、そして仕事中です。

したがって机に向かっての勉強は「テキストなどを理解し、演習すること」と「いつでも確認・記憶できるような道具を作っておくこと」の2つといえます。「来週はながらタイムで何をやるか」を休日に考える、これが基本です。

「ながらタイム」の特徴はコマ切れなので体系的な理解は難しいといえます。この時出来るのは「理解の確認」「理解のイメージ化」そして「記憶」です。「理解の確認」とは理解しているかをテストなどによりチェックしたりすることです。「理解のイメージ化」とは理解したことを実物で確認（決算書を実際に見てみる。工場へ行ってみる…）し、イメージで脳に焼きつけることです。

(3) 「道具」を何にするか

確認・記憶するための道具としては次のようなものが考えられます。

①ノート

いわゆるサブノート（マイノートといったほうがよいと思うのですが、こう呼ばれています）です。これはテキストなどを自分なりにまとめて「理解」を深められるということと、後で自分でチェックできるので「理解の確認」にも使えるという2つの長所を持っています。特に後者をよく考えて、チェックできるように作っておく必要があります。

例えば前で述べた図表 3-5 のようにQ&A形式にしておいて、後でAを隠して答えられるかをチェックしていくようにします。このノート作成は自分でテキストなどを出典として問題を作っていくという

ことになり、出題者の気持ちになれるという効果もあります。

持ち出すことが前提ですので、小さめのノートにしておきます。

②カード

「理解する」はテキストでやって、確認・記憶に道具を使うならカードが有効です。

その理由は1つは携帯性があること、もう1つは覚えたカードと覚えていないカードの区別が容易で、覚えていないカードを何度でもチェックできることです。そのためにカードを切り分けるボックスを作っておきます。カードのサイズは名刺大くらいで、200字くらい書けるものがよいでしょう。

③携帯用ステレオ

いわゆるヘッドホンカセットですが、録音するのに時間がかかり、かつ口述を除けば試験にヒアリングやスピーキングがないので、あまり向いているとはいえませんが、長所もあります。通勤時にとともノートやカードが出せないほどのラッシュでも、歩いている時でも、食べている時でも、さらには寝ている時でも使えることです(あまり長い期間やっていると健康に悪そうですが)。直前対策でどうしても覚えづらいことを無理矢理覚えるのに向いています。

(4) 勤務しながら勉強する

勤務しながら勉強するというのは、仕事をさぼってテキストを読めとっているわけではありません。この試験で勉強していることの多くは勤務先の企業で実際に起きていることです。財務・会計の勉強は自分の企業の財務諸表で、組織論は自分の企業の組織図、問題点を考えれば身につけていきます。

中小企業診断士はビジネスマン向けの実践的な資格であり、勉強していることは何らかの形で仕事に役立つはずで、つまり仕事に役立つことがもっとも出題の可能性が高く(そうなって欲しい)、仕事に役立てることが最良の勉強方法です。

そして経営コンサルタントの勉強をしているのですから、その対象は自分の所属部門だけでなく、企業全体だということを忘れず、日頃から他部署(人事部、経理部……)へ行って、話を聞くチャンスを作っていくようにして下さい。

(5) 休みながら勉強する

仕事をしながら休みなく勉強をしていると、気がめいってかえって効率が上がらなくなることがあります。休憩も大切です。しかしこの休憩さえも楽しく学習していくことを考えましょう。

家族で出かけるならショッピングセンターへ行って、ブラブラしながら、店舗レイアウトやPOSシステムなどを見る。子供をつれて工場見学に行き、サイクルタイムを測って、出荷量から総ライン数を考えてみる。中小企業や勉強したい業種に勤めている友人がいたら、呼び出して食事でもしながらいろいろ話を聞くなど、いろいろ考えられます。

COFFEE BREAK

不合格者のひとりごと

勉強中は……

「今年はとりあえず試験の雰囲気になれるために受けて、来年こそ受かるぞ」

「よしこのテキストを全部覚えるぞ。この用語はどういう意味なんだろう。まあいいやとりあえず全部覚えてから考えよう」

「今まではテキストにマーカーで印をつけてきたけど、この科目からは心をいれかえてノートを作るぞ。でも忙しくなってきたからまたマーカーにしよう」

「このテキストだけでは何となく不安だ。もっとたくさんいろいろな本を読んで幅広く勉強しよう」

「グループでやるとやる気が出る。今週の集会場所をキープしておこう。ここで2時間やって、そうだと終わった後の2次会の場所をキープしておこう。さあ忙しくなってきたぞ」

そして試験で……

「しまった、やっぱり出た。出ると思ったんだ。やっておけばよかった」

「よし1次試験が終わった。ところで2次試験は何の試験だったかな？」

合格発表を見て……

「やっぱりこの受験機関はダメだ。授業料ドロボーだ。今度はいい受験機関をさがすぞ」

第4章 合格体験記

1 試験の必勝法は「受かるまで頑張り通す」

受験回数 : 1次2回、2次1回

合格年度 : 平成13年度

氏名 : 舟木聖華

生年 : 昭和41年

職業 : 経営コンサルタント事務所勤務

●生（なま）の中小企業診断士に憧れて

この資格を本気で目指し始めたのは、社会に出てから10年が過ぎ、わかっているようで何もわかっていない自分にはがゆさを感じていたころでした。

それまでに、一度、20歳代半ばにチャレンジしたことがありましたが、遊び盛りでその頃の日常生活からかけ離れた内容でもあり、あえなく挫折してしまいました。

本気になったきっかけは、生身の中小企業診断士と接触を持つようになったことです。取引先の新規事業立ち上げに関わったとき、その中心人物になっていたのがその人でした。彼の中小企業観や企業家への想い、経営分析手法や戦略の考え方、組織や経営者像などを聞きながら、中小企業診断士への憧れを深めるとともに、合格後の私の姿を彼に重ねて見ていたものです。

●失敗をバネにする

憧れを現実にしようと、受験機関へ通学することにしました。平日の仕事後、週2回の通学です。授業中寝てしまうこともありましたが、この通学が勉強のリズムになりペースよく進むことができ、楽しい仲間にも恵まれ、今でも私の財産になっています。

ところが、学校のカリキュラムがひととおり終了し、あとは自主的な追い込みだけという時期になると、何をしたらいいのかわかりません。いろいろやろうとしましたが、どれも中途半端でした。そのうち、試験一ヶ月前の7月になると両親の入院も重なり、この頃の勉強の内容・時間はお粗末極まりないもので、もう既に受験する前から落ちていました。

そんなことで初年度はみごと惨敗でした。

しかし、友人に宣言していたこともあり、自分の名刺に「中小企業診断士」と書きたい気持ちは変わりません。

試験の究極の必勝法は、「受かるまで頑張り通す」ことです。必ず何年かかろうとも受かって見せると固く心に誓いました。一度失敗してからが本番だったのです。

●後がない状況へ自分を追い込む

2回目の受験は、「モチベーション維持」を第一の課題にしました。

そのための取組は、まずは、周囲の人々への宣言です。

前年は試験を「受ける」と言いましたが、「今年は、受かります」と、宣言してまわりました。会社の上司にも友人にもかかりつけの歯医者にも宣言しました。そのうち、上司が私を呼ぶときには「ちょっとそこの診断士」とか「診断士の先生」などと冗談めかして呼ぶようになりました。「まだ中小企業診断士ではありません。」と私がまともに返すと、「そういうふうには呼ばれ続けていれば、そのうちそれが本当になるんだよ…」と、上司がおっしゃいました。プレッシャーとともに暖かいものを感じたものです。今でもこの上司には感謝しております。

また、少々高額ながらも、受験機関の1次2次ストレート合格のコースに申し込みました。前年のように1次試験対策のコースだけ申し込んで、2次対策は様子を見てから決めようなどということはせず、途中で逃げると絶対に後悔するような状況に自分を追い込みました。

●行動計画は無理のないものを

また、失敗した年は、受験機関に甘えていました。その受験機関のカリキュラムをこなせば受かるだろう…と考えていました。が、2度目の受験では、所詮、自分で納得できるレベルまでやるしかない、受験機関はその手助けをしてくれるものの一つに過ぎない…と考えを改めました。とにかく、一人称行動でいくことにしました。

そこで、目標勉強時間を、週23時間以上必達と決めました。毎日、その日の実績を手帳に書き込み、週ごとに集計し、その集計結果を眺めて喜びを感じておりました。

私が理想とする一週間は、次のようなものでした。

平日は、毎日朝5時30分までには起床。濃いミルクティーを飲みながら1時間ほど机に向かい、出勤。夜19時までには退社して、会社近くで見つけた自習できる場所で21時近くまで約2時間頑張ってから帰宅。通勤電車の中での往復1.5時間もフルで使います。帰りの電車では寝てしまうことも多かったのですが、「次の駅までにここまで進む」というふうに小さな目標を積み重ねながらやれば効率がいいことを発見しました。

これでだけで、平日は約4時間になります。あとは、土日の2日間で5時間もやれば、もう25時間達成です。日曜日には、受験機関に通っていたので、6時間授業を受けるともう26時間。軽く目標の23時間をクリアできます。

しかし、こんなふうに順調な日ばかりではありませんから、余裕を持って23時間としました。続けるだけで疲れてしまいそうな目標より、長く続けられる目標にしました。

毎日、実績を記録し続けていると、記録すること自体が楽しくなってきます。23時間達成することよりも、自分の努力の結果が数字で見えるようにすることは、モチベーション維持には効果が高いのではないのでしょうか。

●励ましてくれた勉強仲間へ感謝

毎朝の早起きは決して楽ではありません。特に厳冬の2月は、まだ外は真っ暗です。白い息をはきながら、冷え切った机に手もかじかみます。お湯を沸かしていると、家人には朝からうるさいと言われてたりもします。出張先のホテルでは、朝の5時からむなしくなります。

早起きの決意が萎えてきた頃、同じように早朝から勉強している方が、「それなら、朝5時に起きたらメールを送って。」と言ってくれました。その言葉に甘えて数回メールを送らせていただきましたが、この方には、今でも足を向けて眠れません。

また、苦手科目で悩んでいたとき、この本がいいよとか、あっちの受験機関の教材はわかりやすいとか、こんな単発の講座があるらしいとか、多方面にわたって色々な情報をくれたのも同じ志を持った方々でした。生の情報の的確さ、仲間のありがたさを身をもって感じたものです。

ただし、仲間との自主的な勉強会には、あまり参加しませんでした。仲間といっしょに机を並べてというよりも、あくまで自分のペースを保ちながら進んでいく方が、私にはあっていたようです。自分なりに時間をかけたい科目やそうでない科目を選別していると、とても勉強会のペースについていけそうになかったのです。

●1次試験必勝法

①一通りとりあえずでもいいから最後までやり通す。

テキストに書かれていることは、基礎です。100点満点をとらなくてもいい、60点でいいと言われても、テキストレベルの基礎は押さえておかなければ、1次はともかく2次試験で生き残るのは難しいのではないかと考えました。それでも膨大な量ですから、覚えるというよりも理解することに努めました。

まずは、テキストを1度全部読みます。全くわからないものもありますが、それでも、どんな科目なのか、今度、どれくらいのエネルギーをその科目に注がなければならないのかが、読み通すことでわかります。

②丁寧に読み込む。

次に、1科目を2週間程でノートにまとめました。

まとめようとする、さらっと読み流してはできません。空白を多めにチャートを意識しながらまとめます。問題集やミニテストや模擬試験の復習をするたびに、後からどんどん書き込みは増えます。理解が困難な科目は、他の受験機関のテキストも取り寄せて読み、ポイントをどんどん書き込んでいきました。このノートは、一日あれば目を通すことができるので、復習にはもってこいです。後々、おおいに役立ちました。

もちろん中小企業白書も例外ではありません。白書は、A5版の小さ目のノートに、なるべく図式化・箇条書きにしてまとめました。文章部分はもちろん、事例も簡単に2行程にまとめました。かなりの時間が必要でしたが、2週間ほど集中してやればすぐです。深く読み込むには、この方法は最適でした。

③繰り返す

また、問題集や模擬試験、ミニテストなどは、最低2回は復習しました。つまり3回解いたことになります。

同じ問題を繰り返し解いても全く飽きなかったのは、科目が多いからでしょうか。有り難いことです。また、問題に出てきた用語のうち、よくわかっていない用語はノートに書き出していきました。再度その問題を解いたときに、そこも見直しておくのです。

④苦手科目の攻略

苦手科目も、最低 40 点をとるためには、決してあきらめてはいられませんでした。

私の苦手科目は、運営管理の中の生産管理や経営情報システム、経済学・経済政策といった新科目です。とくに経済学・経済政策は、テキストを読んでも、講義を受けても、全くのちんぷんかんぷんでした。

そこで、中高校生向けの絵がたくさん入った、読みやすそうな解説本を2度ばかり読み通して準備運動をした後、公務員試験用の入門レベルの基礎テキストを簡単にノートにまとめてみることにしました。

これで、なんとなく頭の中にイメージができ、基礎レベルの問題を解くところまでこぎつけました。わからなくなってきたら、解説本を見直し、戻ってきてやり直す…ということの繰り返しでした。

もう一つの苦手科目は、経営情報システムです。

これは、シスアド初級の攻略本を、結局本試験までに合計4回転しました。問題つきでイラストが多く、持ち運びやすい大きさのものを選び、もっぱら通勤の供としました。

平行して、単科講座を1ヶ月ほどかけてビデオ受講し、そのペースにあわせてテキストをまとめ、その月ほとことんこの科目だけに集中しました。

更に、まとめの問題集を何回か繰り返して解き、知らない言葉が出てきたら、書き出してとことん調べるというスタンスで復習したのがよかったのか、もう2ヶ月もすると、経営情報システムに関する苦手意識は全くなくなっていました。

なお、財務・会計については、試験勉強を通して知り合った方が、「この試験が問うのは、診断士に必要な知識だけじゃない。診断士にふさわしいものの考え方や視点を問いかけていると感じる」とおっしゃっていました。どれだけ企業経営者の立場に立ってものを見ることができるか…ということなのでしょう。

それなら、絶対に苦手科目にはしてはならないのは、財務・会計ではないでしょうか。たまたま8年ほど前に簿記を学んだことがあったので随分と助かりました。

●2次試験は実在の企業を思い浮かべる

さて、2次試験対策で私がやったのは、白書にかかっている事例も含め、とにかくたくさんの事例問題を制限時間のもと、深く考え、解いたことです。

1次試験対策では、ただの理論であり机上の空論のような気がしていてあまり楽しくなかったのですが、2次試験対策は、実在の企業を頭に思い浮かべながら考えることができ具体性がある楽しいものでした。

ただ、自己管理が下手なので、1次試験の合格発表後からは、ほとんど毎日退社後に受験機関のビデオ講座を利用しながら事例問題を解くことに集中しました。

また、2次試験の直前に、知人や受験機関の先生からいわれたことをもう一度整理して、ノートの表

紙に書いておきました。それは次のようなものです。

- (1) 企業の経営者の話（＝問題文の与件）を、先入観なく素直に聞く。
- (2) 戦略をぶらせない。一本の筋を貫く。
- (3) 現象と原因を区別し、本質を見抜く。
- (4) 答案に、何が何でも合格したいと書く。誤字脱字は論外。シャーペンは0.7ミリの2Bで。字は絶対に流さない。
- (5) 文章は、主語と述語をしっかりと書き、短くする。

●勉強期間中の方が人脈がつくりやすい！

勉強期間は、楽しく充実していました。新しい出会いをたくさん経験し会社以外の人との触れ合いが大いに刺激になりました。合格してからよりも勉強中にできた友人の方が気楽に付き合える気がします。途中でやめた人も含め、これから長いつきあいになりそうな人がたくさんいらっしゃいます。大きな相乗効果のひとつです。

少しだけ勇気を出して、仲間をつくりながら勉強を進めると、楽しいものになると思います。

2 受験勉強は「スタイル確立と効率」

受験回数	: 1次2回、2次4回
合格年度	: 平成13年度
氏名	: 清水 英嗣
生年	: 昭和43年
職業	: 会社員 (IT コンサルタント)

●なぜ中小企業診断士を目指したか

1次試験には平成10年に合格しました。2次試験には平成13年合格ですから、足掛け3年間ほど2次試験の勉強に費やしたことになります。1次試験には2年間ほど費やしていますから、随分長く診断士の試験には係わって来た事になります。

正直言って確たる動機があつて診断士を目指した訳ではありません。資格を仕事に上手く活かすことが出来たらと言った程度が動機でした。しかし、学習を進めるにつれ自分の知識の幅が広がることを感じる事ができ、サラリーマン生活の中で明確な目標を持つことの重要性を理解した時、とにかく診断士を目指そうという目標を持つようになりました。

体験記には苦勞した3年間の2次試験対策学習を中心に書いていきたいと思っています。

●情報不足で失敗 (1年目)

1次試験に合格した平成10年の2次試験は準備がまったく出来ておらず、白紙提出のようなものでした。平成11年の試験に向けて、受験機関の通信講座を申し込みました。基本的な学習方法は教材内容の把握と練習問題の解答及び復習でした。通学ではなく独学でしたので、ペースがつかめず、モチベーションの維持に苦労しました。特に問題だったのは情報不足でした。自分の力はどのくらいなのか？他の人は事例問題をどのように解答したのか？今年の試験傾向は？といった情報が入手できずまったく検討違いの学習を行っていた部分もありました。6月以降、単独講座に参加し、現状を把握する中で学習ペースを上げましたが残念な結果となりました。

●理解の深さが不足（2年目）

平成12年は受験機関の通学講座を申し込みました。1年目の問題点であった、モチベーションの維持・情報収集をカバーするには何人かと一緒に学習する通学講座が有効だと感じたからです。さらに講座内で知り合った仲間グループ学習を行うことにしました。月2回のペースで会議室をレンタルし、各人が作成した事例の過去問題の解答を批評し合う学習方法を取りました。グループ学習の効果は大きく、他人の解答と比較することにより自分の解答の問題点、文章表現の問題点を把握することができました。また、分担して試験対策に必要な情報（主に中小企業施策関連）を収集することにより学習効率が向上したと思います。

学習内容は前年度と比べて大きな変化はありませんでしたが、新しく知識ノートを作成していきました。これは、B5のルーズリーフに事例等の解答に必要な知識を簡単にまとめ、カテゴリ化してファイルしたもので、知識の整理に非常に有効でした。知識ノートは翌年度も引き続き作成し、最終的には分厚いノートとなりました。

学習時間は5月まで1日平均1時間、6月、7月は3時間、8月、9月は4時間以上をキープしました。就業時間後、会社の会議室にこもり最終電車で帰宅するという生活を最後の1ヶ月は続けました。ただ、7~9月の学習内容の80%は中小企業施策に費やしましたので、今後の試験が平成13年同様、施策学習がそれほど重要視されないのであれば、学習時間は余裕がでてくると思います。

3年間の学習期間の中で最も勉強した1年でしたが、結局残念な結果に終わりました。原因として、中小企業施策の解答が不十分だったこと、最後の旧試験で厳しい競争であったことがあげられると思います。さらに、共に学習したグループ全員が不合格になり、非常にショックでした。グループ学習の方法が悪かったのか、それとも個人の努力が足りなかったのか、残念会ではヤケ酒を飲みながら話し合いました。結局、グループ学習の方向性は正しいが、お互いの意見や考え方に対してもっと突っ込んだ議論が必要であったという結論がでました。個人的にもグループ的にも学習量は多かったのですが、理解の“深さ”が足りなかったのだと思います。

●試行錯誤の新試験対策（3年目）

平成13年のスタートは大いに迷いました。試験制度が大幅に変更され、どのような学習方法を行えば良いのか全然わからなかったからです。平成12年に引き続き受験機関の通学講座に申し込みました。講座内容は前半に科目が増加した1次試験の基礎知識習得、後半は2次試験対策という構成でした。2

次試験の概要が発表されていないので、各受験機関ともカリキュラムの構成に苦労したようです。前年度に結成した学習グループのメンバーで相談し、通学する受験機関を分散するようにしたので、各受験機関の授業内容やカリキュラムの情報が入手しやすくなったのは非常に有効でした。

学習内容は前年度までと比較して大きく変更せざるえませんでした。まず、経験のない商業・工鉱業（旧試験では情報部門で受験していました）・新規事業開発の知識習得及び過去問題の解答を中心とした事例対応に大きな時間を割きました。当初は部門ごとに違う事例のスタイルや表現方法、解答の深さ（抽象的な表現ですが）に戸惑いトンチンカンな解答を作成していましたが、後半には少しずつ慣れていきました。13年は結局、情報部門の学習はほとんど行わず、商業・工鉱業部門の学習を中心に進めていきました。さらに、6月に1次試験を再度受験することを考えたので、1次試験の新科目対策を行ったり、施策関連の知識を再度整理したりと、あちこちに手を出しましたが、これは各受験生に共通のことだったようです。幸い1次試験は合格しましたが、2次試験の試験内容は最後まで不明な点が多く、結果から言えば随分無駄な学習をしたことになりました。

学習時間は平成12年に比較すると少なくなりました。個人的に仕事が急に忙しくなったこともありましたが中小企業施策に割く時間が大幅に少なくなったことで、余裕ができたことが大きな理由でした。しかし、この時間的余裕が試験への集中力欠如を生み出す原因となってしまいました。2次試験の直前は気持ちが鈍ってしまい、過去問題と施策整理（結局試験には出題されませんでした）を簡単に行っただけでした。また、あまりに試験内容の不明点が多く、学習内容を絞り込めなかった事も集中力を欠いた原因ではなかったかと思います。

●今までとはまるで違う試験

結局、平成12年度に比べ内容も時間も中途半端な感じで本番に突入しました。自分の力に不安が残る中で事例Ⅰを見たときは随分驚きました。ある程度予想していましたが、これほど内容が変化するとは思いませんでした。問題は記述式というよりも、旧試験の1次試験のような短答式といっているものであり、スペースもそれほど広くありませんでした。また字数制限も多く、内容よりも字数を合わせるのに苦労しました。事例Ⅱ、Ⅲも同様の傾向でしたが、解答内容に関しては意外に上手く出来たと感じていました。しかし、事例Ⅳは不意打ちを食らった感じでした。1次試験と同じような財務の問題がでるとは予想もしていませんでした。各受験機関でもそれほど重視している情報はありませんでした。ほとんど手がつけられず、“最後の最後でやられた”と思いました。帰り道、ショックで渋谷のハチ公の前で呆然と人波を見ながら座り続けていたのを今でも良く覚えています。

●驚きの合格と口述試験

ダメだと思っていましたから合格通知が来たときはとても嬉しかったです。同時に考えたのは何故合格できたのか？ということでした。これは後述します。口述試験の前には怪しげな情報が飛び回りました。しかし、2次試験の合格者数を確認してこれ以上少なくはしないだろうと考え、よほどのことがない限り大丈夫とは思っていました。実際の口述試験は数分で終了しました。事例問題からの出題でしたが、事例を題材にした新しい問題で、事前に準備していても短い時間での対応は難しいと感じました。

後から冷静に考えると随分と出たら目な事を言ってしまったと思います。ただ、口述試験は落とすための試験ではなかったようです。

●どうして合格したんだろう？

学習グループの反省飲み会の中で合格の要因を議論しました。情報を集めてみると、模擬試験等の成績上位者が何人も不合格でした。平成 13 年の試験は浪人生には大きな戸惑いがあった試験だったように思われます。合格の要因は様々あると思いますが、メンバーの意見は次の通りでした。

多数の 1 次試験合格者（合格率が高かった）が 2 次試験を受験したので、今年度は一人一人の採点に掛ける時間を少なくしようとした（そのたま字数制限を作った？）。この結果従来の事例解答のような“解答の深さ”や“流れを読む”ことに重点を置いた解答よりも、簡潔・明瞭で判り易い解答の点数が高かった。実際、私は解答を全て箇条書きにし、極めて一般論的な解答（要するに教科書のような）を記述しました。グループメンバーの中には事例全体の流れの中で、深い知識を盛り込んだ記述をした者もいましたが、よく読めば非常に説得力のある解答でも、短い時間で流し読みされると冗長で理解しにくい解答を作成してしまったのかもしれませんが。熱心に学習し、基礎知識が豊富な受験者ほど、このワナに陥った可能性が大きく、ある意味平成 13 年の 2 次試験は学習量よりも当日、とっさにこの切り替えが出来たか、出来なかったかの差でしかなかったのかもしれませんが。

●2 次試験合格レベルまでの 3 段階

3 年掛けてようやく合格しましたが、その経験の中で得られた 2 次試験合格の指針を述べたいと思います。

①合格レベル

2 次試験の事例問題の解答レベルは以下のような段階があると思います。

（第 1 段階；問題を見て解答のポイント及び必要キーワードが頭に思い浮かぶ。）

この段階ではまだ学習するにつれ、何となく解答のポイントやキーワードが思いつくが文章に出来ない状態といえます。

（第 2 段階；ポイント及びキーワードを簡潔でわかり易い文章にまとめる。）

文章は記述できるが全体を見直すと、設問間で解答が矛盾していて、整合性が取れていない状態といえます。

（第 3 段階；事例全体の流れを把握して解答を書くことができる。）

簡潔・明瞭な文章、解答全体でも矛盾がなく、解答に連続性があり説得力がある状態であり、合格レベルといえます。

②学習方法

2 次試験対策の学習方法は早く上記の合格レベルに到達すればよいのであり、それに早く気づくことだと思います。これに気づけば以下のように学習していけば良いことがわかると思います。

第 1 段階のレベルに到達するには、自身の知識を整理し、データベース化しておく必要があります。

第 2 段階のレベルに到達するには、問題を数多く解答し、表現力を磨き、かつ他人の解答と比較するこ

とで、表現力の欠点を見つけるようにします。

第3段階のレベルに到達するには、問題を数多く解答し、事例問題の出題に慣れ、出題者の考えを読むことが必要です。

この段階学習を自分のペースで着実に進めていくことが今思えば最良の学習法だと思います。

●学習環境を整備する

上記の学習方法を継続するには学習環境を整備することが重要です。実はこれが一番難しいのかも知れません。

学習環境とは以下の3つに集約できると思います。

①ある程度の学習時間が必要です。総計〇〇時間等諸説ありますが、効率的に行えば、1日1時間、土・日で3時間を1年間通して学習すれば十分だと思います

②モチベーション維持と情報収集の為に、グループ学習を取り入れたら良いと思います。普通の社会人が仕事の後、勉強をするモチベーションを維持するのは大変な事です。仲間の存在は、大きな励みになります。誰でも人に負けるのは嫌なものです。グループを結成するのは意外に簡単です。誰もが仲間を求めているはずなので、一声掛ければ必ず何人かは集まると思います。思い切って声を掛けてみるのが良いと思います。診断士試験は一種の情報戦です、誤った情報も多いのですが、効果的な学習方法、良い参考書等の情報収集力はやはりグループだと飛躍的にアップします。

③お金は必要です。受験機関に通うのであれば授業料、さらにテキスト代、模擬試験代、受験費用等、診断士を受験するためには相当の金額が必要になります。初期費用と月々の費用をしっかり把握して予算化しておかないと、肝心なところで十分な学習が出来なくなります。実際、お金が続かずあきらめる受験生を何人も見てきました。

以上長々と書いてきましたが、最後に1点。中小企業診断士の試験は学習力、情報収集力、環境整備等その人の持っている総合力が問われます。単純に試験勉強するだけでは合格は難しいと思います。自分のスタイルを確立して、効率良く学習をこなしていくことが必要です。

平成14年以降は受験者数も増加し、難易度は高まりそうですが、挑戦を決意された方はあきらめず頑張ってください。

COFFEE BREAK

実務補習

中小企業診断士に登録するには実務補習か実務従事を 15 日間以上する必要があります。多くの人は中小企業診断協会の行なう実務補習を受けます。これは従来は 3 次実習とって一応試験でしたが新試験ではインターンとなりました。ほとんど合格するとはいえ試験とインターンとは大違いです。めったに落ちない試験（新試験では 2 次試験の口述試験がある）は、逆に万が一落ちた場合を考えるとかえって恐ろしくなります。実務補習はそれがないのでリラックスして受けられます。

実務補習では座学を最初に 1 日やり、1 企業 7 日間の診断を 2 企業、計 15 日間（1 日休みを入れて 16 日間）で行ないます。もちろん土日祭日は関係ありません。1 班 5 名を標準として班を組み、そこにベテランの診断士が指導員としてつきます（といっても指導員が不足、 「ベテラン」 が水増しされているようですが）。対象企業は指導員が探してきます。

指導員は 2 企業を 1 人で担当することも、1 企業ずつ 2 人で担当することもあります。実務補習を行う場所は中小企業診断協会の用意してくれるスペース（机といすだけで後は何もありません）だけでは足りないの、指導員の事務所、公共施設、喫茶店などさまざまなスペースが使われています。要するにどこでやっても良いから診断報告書を 1 企業 7 日間で完成させれば良いわけです。

その内容は指導員次第で当然当たり外れがあります。ただ 1 ついえることは「楽しい」ということです。年齢、性、職業をこえて 5 人で 1 つの診断報告書を作るというのはなかなか経験できないことです。

第5章 過去の試験問題

1 1次試験

1次試験の典型的な問題を科目別に平成13年度出題の中から1問ずつ見てみましょう。

(1) 経済学・経済政策

(問題)

金融機関の「貸し渋り」と公衆の「たんす預金」は、それぞれ準備・預金比率、現金・預金比率に影響を与え、マネーサプライを変化させると考えられる。これに関し、最も適切なものはどれか。

- ア 「貸し渋り」の広がり「たんす預金」の増大は、マネーサプライを減少させる。
- イ 「貸し渋り」の広がり「たんす預金」の増大は、マネーサプライを増加させる。
- ウ 「貸し渋り」の広がり「たんす預金」の増大はマネーサプライを増加させるが、「たんす預金」の増大はマネーサプライを減少させる。
- エ 「貸し渋り」の広がり「たんす預金」の増大はマネーサプライを増加させるが、「たんす預金」の増大はマネーサプライを減少させる。

(平成13年度第2問)

(解答) ア

(解説)

経済学の出題の特徴はこの「最も適切なものはどれか」というパターンで、平成13年度の25問中18問ありました。残り7問は「正しいものの組み合わせ」を選ばせるものです。ともに深い知識は必要としません。場合によっては何も知らなくてもパズル的に解けてしまうものもあります。

(2) 財務会計

(問題)

P社の資本構成および源泉別資本コスト(税引前)は、次のとおりである。

	資本構成	源泉別資本コスト (税引前)
長期借入金	20%	4%
社債	20%	6%
株式	25%	12%
留保利益	35%	10%

税率を50%とするとき、P社の加重平均資本コストは何%か。

ア 7.0% イ 7.5% ウ 8.0% エ 8.5%

(平成13年度第12問)

(解答) イ

(解説)

平成13年度の1次試験は電卓持ち込み不可でしたが、このような計算問題が26問中18問もありました。ただしほとんどが理解していれば簡単に計算できます。残り8問の多くは決算書などへの穴埋めです。

(3) 企業経営理論

(問題)

経営計画の策定では、まず企業のビジョンを具体化する目標を設定することが重要である。①目標の設定に際しては、業績の将来予測、企業を取り巻く環境の分析が重要になる。特に環境のあり方は目標の実現可能性を左右するので、環境の分析は計画策定時のみならずその実行に際しても怠ることなく常に多面的に分析されなければならない。

しかし、企業を取り巻く環境は多元的かつ複雑である。そこで一般的に影響の程度に注意してどの企業にも共通するマクロな一般環境と、自社の事業活動に第一義的な影響を与えるミクロな製品市場環境を区分して分析することが行われている。

②一般環境では内外の経済、社会・文化、政治や法律、技術などが幅広く分析される。環境のトレンドについては、しばしば時代を象徴するキーワードが用いられており、その意味するところに注意しておくことは大事である。

他方の③製品市場環境は、自社の事業と密接に結びついており、企業の活動領域全般にわたってそれぞれの部署でも日常的に分析、検討がなされている。市場の動向、取引関係の変化、技術動向、さらには業界を取り巻く法的規制や政策の動向などが取り上げられる。

いずれの環境の分析でも重要なことは、自社の事業の機会と脅威をみきわめて、事業を成功に導く環境要因を識別することである。そのために企業はさまざまな環境分析手法を発展させている。

(設問1)

次の文章は、下線部①のために企業が試みる分析方法について述べている。業績、環境の分析方法として、適切なものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

- a 経営計画の業績目標には、各部門に提出を求めた次期計画に全社の目標数値を上積みしたものをを用いる。
- b これまでの業績の趨勢を高度な統計手法を用いて分析したトレンド予測に、不足する数値を上乗せしたものを目標として設定する。
- c 目標と業績推移予測とのギャップを明確にして、それをどのように埋めるかを、各部門の業績拡大余地や新たな事業機会などに注意して探求する。
- d 本社で描く経営目標と部門からの積み上げた実行計画とを擦りあわせながら、実現可能な目標に

練り上げてゆく。

〔解答群〕

ア aとb イ aとd ウ bとc エ cとd

(平成13年度第4問 (設問1))

(設問2)以降省略

(解答) エ

(解説)

企業経営理論は200点満点のため、他の科目の2倍の50問が出題されました。特徴は経済学のような単純な選択だけでなく、上のように長文にアンダーラインがあるものや長文穴埋めなど、さまざまなパターンの問題が出題されています。

(4) 運営管理

(問題)

生産計画に関する次の文中の空欄に適切な用語を下記の解答群から選べ。

生産計画には、機械・設備や作業者の確保、資材の調達、手順計画、 などがある。

〔解答群〕

ア 現品管理 イ 工数計画 ウ 財務管理 エ 資金計画

(平成13年度第1問)

(解答) イ

(解説)

運営管理は企業経営理論と違い長文問題はなく、上のような穴埋めや正誤など単純に正解を選ばせるものがすべてでした。

(5) 経営法務

(問題)

国際取引契約について、契約の成立・効力・解釈の基準としてある国の法律が適用されるとき、これをAという。外国で合併企業を設立するときは、Bが会社設立のAとなる。Bは強行法規であることが多いため、これに反する合併契約上の条項は、無効となることが多い。

(設問1)

文中の空欄Aに最も適切なものはどれか。

ア 行為地法 イ 裁判管轄法 ウ 準拠法 エ 法定地法

(平成13年度第12問)

(設問2)以降省略

(解答) ウ

(解説)

経営法務は穴埋めが28問中何と23間にもなっています。法律は出典がはっきりしているので、ここに穴をあければ問題になってしまいます(少し手を抜いているような気がします)。

(6) 新規事業開発

(問題)

次の文章を読んで、以下の設問に答えよ。

企業が行う新規事業の形態には、いくつかのものがある。たとえば、ジョイント・ベンチャーの形態をとる一般的な理由としては、**A** ことがあげられる。また、①新規事業の組織的な位置づけをどのようにするかで、経営資源の配分や成長のスピードに重要な影響がある。

新規事業の事業計画は既存事業と比較すると、予測が困難であることがよく指摘される。その理由は、ビジネスそのものの新規性が高い場合と、当該企業にとって経験したことのない技術、商品、市場に接する場合の2つがある。予測できない状況の中で、リスクを明確にし、その克服策を用意する必要がある。そのために、競合分析、**B** の定義づけ、②マイルストーンの設定、収益性を大きく左右する要因を抽出するための**C** 分析、**D** の黒字化の時期の予測を行わなければならない。

(設問1)

文中の空欄Aに最も適切なものはどれか。

- ア 親会社のコア・コンピタンスと一致している
- イ 親会社の本業と新規事業の間に文化のギャップはない
- ウ 新規事業を早期に起動に乗せる
- エ 流通経路は既存のルートを使うことができる

(設問2)以降省略

(平成13年度第1問(設問1))

(解答) ウ

(解説)

この科目の特徴は大問が第1問から5問までしかなく、それらが4～6の小問に分かれていることです。上の問題は設問1から設問5まであります。科目の範囲が極端に狭いのでそうせざるを得ないのだと思います。

(7) 経営情報システム

(問題)

デジタルエコノミー下におけるデジタル商品ないしは事業の特徴として、最も適切なものはどれか。

- ア 収獲逋減の法則が働き、デファクトスタンダードを獲得した企業の一人勝ちが生まれやすい。
- イ 知識労働者の生産性の飛躍的な向上に成功した企業が、デジタルデバイドの勝者となる。
- ウ デジタル商品の戦略として、バージョニング戦略をとることができる。
- エ フォロワー企業が、リーダー企業にキャッチアップすることは非常に難しい。

(平成13年度第10問(設問2))

(解答) ウ (?)

(解説)

インターネットなど情報技術についてはキーワードの選択問題が多いのですが、情報化社会などの分野は上のように新聞・雑誌のコラムの一部を抜き出して選択させるものであり、答えが一意に決めづらなものも多くなっています。

今後も「経営と情報」についての出題は、識者の意見のようなものしかないと考えられます。意見は人によって違いますので、どうしても難問・奇問になってしまいます。上の問題ではウかエあたりが正解としかいいようがありません。このような意見に関する難問・奇問が平成13年度には6問も出題されています。

(8) 中小企業経営・政策/助言理論

[中小企業経営]

(問題)

平成11年3月現在の種別別中小企業組合の数は、事業協同組合が 、企業組合が 、協同組合が である。空欄A,B,Cに当てはまる数字の組み合わせとして適切なものはどれか。

- | | | | |
|---|------------|------------|------------|
| ア | A: 1, 337 | B: 2, 074 | C: 39, 593 |
| イ | A: 2, 074 | B: 39, 593 | C: 1, 337 |
| ウ | A: 39, 593 | B: 1, 337 | C: 2, 074 |
| エ | A: 39, 593 | B: 2, 074 | C: 1, 337 |

(平成13年度第16問)

(解答) エ

(解説)

上の問題は「中小企業施策総覧」にのっていますが、こんなことを知って何の役に立つのでしょうか？(まあ少し勉強すればウかエに正解があることはわかりますが) こういった不思議な問題が1/3位出て、後は他科目同様正誤問題が中心です。

[中小企業政策]

(問題)

平成10年に公布された、いわゆるまちづくり3法として適切なものの組み合わせを下記の解答群か

ら選べ。

- a 改正都市計画法 b 大規模小売店舗立地法 c 中小小売商業振興法
d 中心市街地活性化法 e 特定商業集積整備法

[解答群]

- ア aとbとd イ aとcとd ウ bとdとe エ cとdとe
(平成13年度第18問)

(解答) ア

(解説)

上のような「組み合わせ選択」の他、「適切なものの選択」、「穴埋め」といろいろなパターンが出ていますが「知っていれば」解け、「知らないと」解けない問題です。覚えるしかありません。

[助言理論]

(問題)

次のコンサルタント業務のうち、最も適切なものはどれか。

- ア コンサルタントはクライアント(依頼企業)が意思決定した変革実施計画に反対する人達に対し、自ら決して直接説得してはならない。
イ コンサルタントは、クライアントの意思決定プロセスにおいて、必要と思われるクライアントの社内及び社外情報をその都度提供しなければならない。
ウ コンサルタントは、クライアントの課題解決案を必ず複数提示し、自らの意見は差し控え、意思決定をクライアントに委ねなければならない。
エ コンサルタントはクライアントのトップが意思決定する場には必ず立会い、助言を行わなければならない。

(平成13年度第26問)

(解答) イ

(解説)

上のような正誤問題と穴埋め問題がほとんどです。上のような問題は国語の力と常識があれば解けるし、ほとんどの問題も一通りテキストを読んでいけばできます。

2 第2次試験(筆記)

(問題)

B社は高級婦人服の製造、販売を行っている企業である。直営の店舗は5店舗であり、主に有名百貨店の中や都心の駅ビルにテナント出店している。製品は国内の自社工場で生産され、「é nigne (エニグム)」という高級ブランドで、品質の高さや落ち着いた気品に溢れたデザインが、30～40代のミセス

の顧客に支持されている。最近、不況により売上が伸び悩んできているとはいえ、顧客のブランドに対する信頼に支えられて何とか収益を確保している。創業者であり社長である現経営者は、自身の高齢問題を抱えていた。また、次期社長に内定している長男への円滑な交代をするために、彼の新規戦略構想に期待し、会社の活性化を彼に委ねることにした。

彼の新規戦略構想はこうである。「現代は価格破壊の時代であり、また、流行に敏感な若者にもう少し目を向ける必要がある。ミセス中心の既存市場に加えて、新しい市場として20代の働く女性をターゲットとして、低価格でファッション性豊かな、カジュアルを中心とした商品展開をするべきである。安くても品質が良く、お洒落人間を自負している若者の期待も裏切らないデザイン、その支持者は、既存ブランドの顧客予備軍ともなりうるであろう。商品の調達先は、コストのことも考えて中国や東南アジアに協力工場を作り、デザインは本社から送り、本社工場から出向した生産部門の社員が生産管理にあたり、品質の確保を図る。低価格ブランドは、既存のブランド「*é nigma*」にちなんで、新規ブランド「*petite é nigma* (プチ・エニグム)」を採用する。チャンネルとしては、若い女性が集まる駅ビルを中心に新規出店していく。プロモーションは、媒体として若者向けファッション誌の広告を中心に、『自主コーディネート』という形でパブリシティ効果を狙い、口コミも大いに利用する。」

さて、程なくしてB社の経営トップ交代と新市場への挑戦は予定通り実行された。

また、専門雑誌で「低価格アパレル」の特集が生まれ、期待以上にマスコミの注目を浴びることになった。導入された新規ブランド「*petite é nigma*」は、売り出しから好調な売上をみせていた。既存ブランドの顧客予備軍を育て、ひょっとすると親子2世代の顧客を獲得できるかも知れないという思案もあった。しかし、実際の購入者のプロフィールは、期待とはまったく別なものであった。POSデータ等の分析によると、当初考えられていた年代層より幅広く、既存市場とオーバーラップしていることに気がついたのである。さらに、既存のブランドの売上が、最近目に見えて減少してきていることも事実であった。

第1問 (配点30点)

B社の企業特性について次の設問に答えよ。

(設問1)

B社のような衣料品調達方法をとっている小売業態を、一般的にはSPA (speciality store retailer of private label apparel)と呼んでいるが、このSPAは他のアパレル小売業やアパレル製造業とどのように違うのか、その違いを150字以内で簡潔に述べよ。

(設問2)

SPAが効果的かつ効率的に機能する情報システムの設計にあたって、特に重視すべきことは何か、150字以内で簡潔に述べよ。

第2問(配点10点)

B社の市場細分化（market segmentation）について次の設問に答えよ。

（設問1）

（a）既存ブランド「enigme」と（b）新規ブランド「petite enigme」において、B社が重要視した市場細分化変数（市場細分化の基準）は何か。

（設問2）

B社が用いた市場細分化変数には、どのような問題があるのか、簡潔に述べよ。

第3問（配点30点）

B社のブランド戦略について、次の設問に答えよ（ブランド名を書くときにはカタカナの表記でも可）。

（設問1）

B社の新社長は、なぜ「enigme」というブランド・ネームにこだわり、「petite enigme」という新規ブランド・ネームを採用したのか、その理由を簡潔に述べよ。

（設問2）

既存ブランド「enigme」の売上の減少は、新規ブランド「petite é nigme」の登場とともに起きている。どのような理由が考えられるであろうか、2つあげよ。

第4問（配点30点）

B社のこれからの戦略について、次の設問に答えよ（ブランド名を書くときにはカタカナの表記でも可）。

（設問1）

既存ブランド「enigme」の売上回復のためには、B社の新しいマーケティング戦略としてどのようなものが考えられるか、150字以内で具体的に述べよ。

（設問2）

近年、多くの製品がインターネットを利用して販売されているが、インターネット販売に向く製品と向かない製品がある。B社は、新規ブランド「petite enigme」について、インターネットを利用した販売で成功する可能性が高いと考えている。その理由を2つあげ、それぞれ30字以内で簡潔に述べよ。

（平成13年度事例Ⅱ）

（解答例）

第1問

(設問1)

S P Aとは一般のアパレル製造業・小売業のようにその機能を分担するのではなく、商品の企画・開発、素材の発注、製造、物流、店舗での販売などを一貫して1社で行うものをいう。需要者の声に正確に応じることができ、店舗のコンセプト、品揃え、フォーマットを統一できるが、自らが製造・販売をすべて行なうためリスク負担も大きい。

(設問2)

発注・製造・物流・店舗販売の各情報システムを個別に最適化を図って設計するのではなく、これらを1つのサプライチェーンとして全体最適化を考慮して設計する。ここでの情報システムの中核は店舗におけるPOSデータをベースとした需要予測機能であり、この予測データがサプライチェーン全体をコントロールする。

第2問

(設問1)

- (a) 30代～40代、ミセス
- (b) 20代、働く女性

(設問2)

当社の製品は年齢・職業という変数区分では、同質ニーズを抱えており市場細分がなされなかった。

第3問

(設問1)

エニグムの市場で得られているブランド認知を若年層へも活用し、かつ若年層にブランドロイヤリティをつけることで将来はエニグムブランドへのスイッチを狙ったため

(設問2)

- ①プチエニグムが若年層対象と認識されず、既存層においてエニグムとのカニバリゼーションを起こしたこと
- ②プチエニグムという低価格ブランドがエニグムブランドの高級イメージを落とし、そのロイヤリティを失ったこと

第4問

(設問1)

顧客データ、POSデータの分析によりブランドスイッチした顧客層を発見し、集中的にマーケティングコストを投下する。マーケティングミックスとしてはシンボリックな高級商品の開発、高価格化、高級感のある店舗陳列、販売員によるセールストークの開発、ロコミ、パブリシティをトータルで進めていく。

(設問2)

- ① ブランドターゲット層のインターネット利用率が高い
- ② フィット感よりも流行、色、スタイルでの購入が多い

(解説)

この問題(平成13年度事例Ⅱ)では第1問の設問1が「中小企業経営」、第1問設問2および第4問の設問2が「経営情報システム」(運営管理とも考えられる)、第2問、第3問、第4問設問1が「企業経営理論」(マーケティング論)の範囲からの出題です。平成13年度事例Ⅰは企業経営理論(組織論)と「中小企業経営」、事例Ⅲは「運営管理」(生産管理)と「中小企業経営」、事例Ⅳは「財務・会計」と「経営情報システム」からの出題でした。

問題は旧試験に比べ以下のような特徴を持っています。

- ・旧試験の1次の短答式のような問題も多く、解答の方向が一意に決まるものが多い。つまり採点しやすい問題、○×がつけやすい問題が多い。
- ・××字以内という字数制限のつく問題が多い。
- ・出題分野がわりと明確になっている(組織、マーケティング、財務・会計…)
- ・「中小企業経営」つまり白書からの出題(キーワードでなく中小企業の考え方、実態)が多い。
- ・「経営情報システム」が一定比率出題され、「新規事業開発」からの出題が少ない。

こう考えると1次試験の知識の体系化と白書による中小企業の理解が合格への近道だと思います。

3 第2次試験(口述)

ほとんど不合格にはなりませんので心配はありませんが、一応どんなことを聞かれたのかを書いておきます。

平成13年度の質問は事例問題に関するものでした。例えば先ほどの事例Ⅱについては以下のようなことを聞かれたようです。

- ・エニグムのアウトレットストアの展開をどう思うか?
- ・プチ・エニグムのロードサイト型新店舗の展開をどう思うか?
- ・インターネットショップの売り上げが下がるとすればどんなことが考えられるか?
- ・従来の顧客にダイレクトメールを送るときの問題点は?
- ・エニグムとプチエニグムの顧客をセグメント化する変数は?

COFFE BREAK 落ちたときの言い訳

1次試験は4択で出題され、60%取ればよいことになっています。よく考えてみると黙っていても

25%は取れるので勉強すれば60%は取れるようになると思います。

そうなると問題は2次試験です。診断士登録者を毎年一定の人数にしようとする(実務補習の指導員の問題もあるので)自ずと2次試験は難しくなります。しかも2年しか有効期間がないので前年度落ちた人は気合を入れて受けてきます。一方2次試験は本文で書いたように問題自体はむしろ易しくなっており、タッチの差で受かる人と落ちる人に分かれていると考えられます。

そう考えると、この試験では「落ちたときの自分への言い訳」を考えておく必要があると思います。

そしてその言い訳は、「資格を取れなくても今の仕事や将来の仕事に役立った。受験勉強は自分を成長させてくれた」ということ以外にはないと思います。「受かるため」だけの勉強はそういう意味でリスクです。

落ちても自分の成長に役立ったという受験勉強にし、明るく楽しく続けていきたいものです。