SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANT

2026 年合格目標

中小企業診断士講座

2次試験対策

合格テキスト

2次基本講義・2次基本演習

資格★合格クレアール

CONTENTS 目次

2次スタートアップ講義（合格答案への戦略）

第1章 はじめに …… 2
第2章 2次試験とは …… 3
第3章 80分間の取り組み …… 7
第4章 学習方法 …… 16
第5章 重要ポイント一覧 …… 20

4事例共通テーマ

テーマNo. 1 環境分析 …… 21
テーマNo. 2 経営戦略の立案プロセス …… 23
テーマNo. 3 成長戦略 …… 28
テーマNo. 4 競争戦略 …… 32

組織・人事事例（事例Ⅰ）

テーマNo. 1 環境分析 …… 39
テーマNo. 2 経営戦略の立案プロセス …… 40
テーマNo. 3 成長戦略 …… 41
テーマNo. 4 競争戦略 …… 42
テーマNo. 5 経営組織の形態と構造 …… 43
テーマNo. 6 組織連携 …… 52
テーマNo. 7 経営組織の運営 …… 58
テーマNo. 8 雇用管理と人事評価 …… 68
テーマNo. 9 労務管理・労働関連法規 …… 78

マーケティング・流通事例（事例Ⅱ）

テーマNo. 1　環境分析 …… 85
テーマNo. 2　戦略策定 …… 86
テーマNo. 3　マーケティング戦略 …… 87
テーマNo. 4　製品戦略 …… 92
テーマNo. 5　価格戦略 …… 95
テーマNo. 6　プロモーション戦略 …… 97
テーマNo. 7　チャネル戦略 …… 99
テーマNo. 8　業種別マーケティング戦略 …… 101
テーマNo. 9　ブランディング …… 106
テーマNo.10　ＣＲＭ（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント） …… 108
テーマNo.11　ＩＴ …… 110

生産・技術事例（事例Ⅲ）

テーマNo. 1　環境分析 …… 115
テーマNo. 2　営業戦略 …… 116
テーマNo. 3　生産計画 …… 121
テーマNo. 4　工程管理 …… 125
テーマNo. 5　作業改善 …… 129
テーマNo. 6　生産体制の整備・工場改革 …… 133
テーマNo. 7　クレーム問題 …… 139
テーマNo. 8　経営戦略 …… 143
テーマNo. 9　海外生産との関係 …… 144
テーマNo.10　技術・製品開発 …… 147
テーマNo.11　外注管理・購買管理 …… 150
テーマNo.12　情報技術 …… 154

財務・会計事例（事例Ⅳ）

テーマNo. 1　経営比率分析 …… 161
テーマNo. 2　予想財務諸表作成 …… 165
テーマNo. 3　キャッシュフロー …… 169
テーマNo. 4　損益分岐点分析 …… 176
テーマNo. 5　利益計画 …… 180
テーマNo. 6　リスクとリターン …… 184
テーマNo. 7　原価計算 …… 187
テーマNo. 8　デリバティブ …… 194
テーマNo. 9　投資決定 …… 200
テーマNo.10　企業価値 …… 204

合格答案への戦略

第１章　はじめに

第２章　２次試験とは

１．２次試験の概要
２．１次試験科目との関連

第３章　80分間の取り組み

１．読むプロセス
２．考えるプロセス
３．書くプロセス

第４章　学習方法

１．スケジューリング
２．過去問徹底分析（繰り返し事例にあたる）
３．１次知識の整理
４．80分の要素ごとの学習方法

第５章　重要ポイント一覧

第１章　はじめに

近年の合格者数を考察すると、２次試験は相対試験と言わざるを得ません。中小企業診断士試験の受験者数が増加傾向にあり、その結果、２次試験の受験者も増加しています。しかし、合格率は20％弱で横ばいです。ここでは、１次試験をクリアした、優秀で惜しみない努力をされた方々との競争となるのです。単純に言うと、ハイレベルな競争環境の中を勝ち残らなければ、合格を手中に収めることはできません。

「合格答案への戦略」は、その戦いに向けたテキストとなっています。２次試験はつかみどころの無い試験とも言われていますが、はたしてそうでしょうか。毎年約20％の方々は合格しており、合格に必要な要件はあると考えています。

「合格答案への戦略」は、その要件を明らかにするとともに、その要件を満たすための取り組みについて記述しています。第２章で２次試験の概要を確認し、第３章では試験当日の対応策、第４章で短期間の学習方法、第５章で重要ポイントのまとめといった内容で構成されています。残された時間が少ない場合は、まずは、第５章の重要ポイントのまとめを確認していただき、概要をつかむことから始めてください。

第２章　２次試験とは

１．２次試験の概要

（１）２次試験の目的

２次試験はつかみどころの無い試験だ、という言葉を良く耳にする。その理由は、解答の選択肢がいくつか考えられ、絶対的な解答が無いと考えられているからだと思われる。確かに、中小企業診断協会からの模範解答は未だ発表されることは無く、また、各受験指導校から発表される模範解答は論点が異なっている場合も少なくない。

ただ、中小企業診断士も国家資格であり、その試験を採点する基準は明確に存在しているはずである。改めて中小企業診断士試験の目的を確認してみよう。

「第２次試験は、中小企業診断士となるのに必要な応用能力を有するかどうかを判定することを目的とし、中小企業の診断及び助言に関する実務の事例並びに助言に関する能力について、短答式または論述式による筆記及び口述の方法により行ないます。」（「第２次試験案内：中小企業診断協会」より）これが、公に発表されている内容であり、**中小企業の診断及び助言に関する応用能力**が問われていることが分かる。

（２）２次試験の科目

図表１－１

	分数	配点	試験科目
09：40 ～ 11：00	80分	100点	A　中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ
11：40 ～ 13：00	80分	100点	B　中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ
14：00 ～ 15：20	80分	100点	C　中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ
16：00 ～ 17：20	80分	100点	D　中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ

「組織（人事を含む）を中心とした経営の戦略および管理に関する事例」

「マーケティング・流通を中心とした経営の戦略および管理に関する事例」

「生産・技術を中心とした経営の戦略および管理に関する事例」

「財務・会計を中心とした経営の戦略および管理に関する事例」

（3）合格基準

合格に必要な要件は次のように記されている。「合格基準は、筆記試験における総得点の60％以上でかつ１科目でも40％未満のものがない者であって、口述試験における評定が60％以上のものです。」（中小企業診断協会）。ただし、模範解答や採点基準は公表されていないく、各事例に関する出題の主旨のみ公表されている。参考として、以下に令和６年度事例Ⅰの出題の主旨を記す。

図表１－２

令和６年度
「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ」の出題の趣旨

第１問（配点20点）

2000年当時におけるＡ社の内部環境を分析する能力を問う問題である。

第２問（配点20点）

Ａ社が地域を離れ新たな市場を開拓する際に、既存組織から独立した組織を形成する意義と、一族を任命する理由を問う問題である。

第３問（配点20点）

Ｚ社が県内に事業展開をするにあたって、Ａ社がどのような点において貢献できるのかを問う問題である。

第４問（配点40点）

（設問１）

今後の事業展開に伴う配置転換におけるＡ社の目的を問う問題である。

（設問２）

Ｚ社との取引関係を強化するために、Ａ社には県内事業部と首都圏事業部の連携や情報システムの構築などが求められる。本問はその対応策について助言する能力を問う問題である。

以上

以上より、問われている対象は戦略や問題解決であり、“基本的理解力”“**分析力**”“**助言能力**”を問う設問となっている。簡単にいうと、２次試験は与件で提示された企業に対するコンサルティングレポートであり、その一部が設問として問われている。

この内容を踏まえて、60点とはどういうレベルであるかということを、まずはつかむ必要がある。詳細は後述するが、論理の一貫性や設問に応じた戦略レベル、切り口の設定、具体性のある解答等がポイントになってくる。

また、平成18年度から、不合格者に対し各事例の結果連絡が通知されるようになった。総得点と各科目別の得点について、A、B、C、Dランクが存在している。総得点がAの人が合格、つまりAは60％以上の正解率といえる。ちなみにそれぞれのランクは以下のようになる。

図表１－３

ランク	正答率
A	60％以上
B	50％以上　60％未満
C	40％以上　50％未満
D	40％未満

（４）２次試験の合格者推移

以下、図表１－４は中小企業診断協会の公表資料より、過去10年間の合格者の推移である。特筆すべきことは、１次試験の合格率はH29年以降上昇傾向にある一方で、２次試験の合格率は19％前後が維持されていることである。

年度別合格者推移　　図表１－４

		27年	28年	29年	30年	R1年	R2年	R3年	R4年	R5年	R6年
1次試験	申込者	18,361	19,444	20,118	20,116	21,163	20,169	24,495	24,778	25,986	25,317
	受験者数（A）	13,186	13,605	14,343	13,773	14,691	11,785	16,057	17,345	18,621	21,274
	合格者数（B）	3,426	2,404	3,106	3,236	4,444	5,005	5,839	5,019	5,521	5,007
	合格率B/A	26%	17.7%	21.7%	23.5%	30.2%	42.5%	36.4%	28.9%	29.6%	27.5%
2次試験	申込者	5,130	4,539	4,453	4,978	6,161	7,082	9,190	9,110	8,601	8,442
	受験者数（A）	4,955	4,394	4,279	4,812	5,954	6,388	8,757	8,712	8,241	8,119
	合格者数（B）	944	842	830	906	1,091	1,175	1,605	1,632	1,557	1,516
	合格率B/A	19.1%	19.2%	19.4%	18.8%	18.3%	18.4%	18.3%	18.7%	18.9%	18.7%
	口述合格者	944	842	828	905	1,088	1,174	1,600	1,625	1,555	1,517

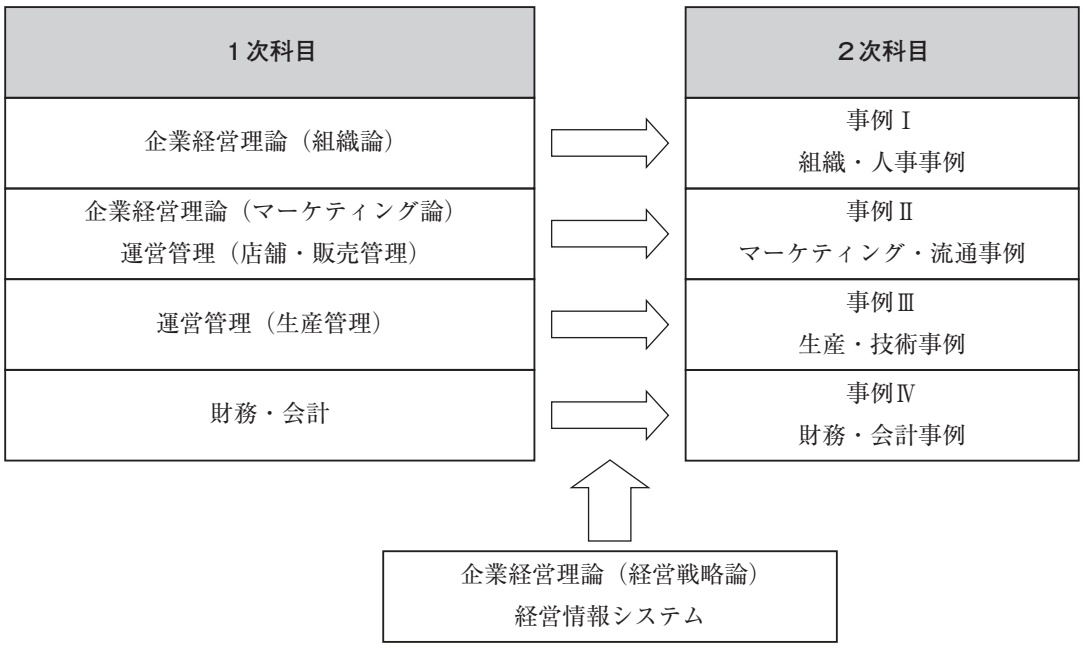
備考：受験者数は、欠席した科目がひとつもない方の数
　　合格者数（B）は口述試験を受験する資格を得た方の数

２．１次試験科目との関連

ここで１次試験との関連を確認していく。２次試験用に新たな知識を得る必要は無いが、関連する１次科目の知識は整理しておく必要がある。

図表１－５で示した内容となっているが、企業経営理論や運営管理、財務会計がそれぞれの事例と密接にかかわってくる。また、企業経営理論の経営戦略論や経営情報システムは全ての事例に関係している。中小企業経営・政策ももちろん関わってくるのだが、時間の制約もあるため、新たに学習する必要はない。経済学・経済政策や経営法務に関しても同じであり、１次試験勉強で培ったものを活かすことを考えよう。

図表１－５



第３章　80分間の取り組み

本章では80分間の取り組み方法を説明していく。個人の特性により様々な方法はあると考えられるが、クレアールとしての模範的な内容を説明していく。

では、実際80分という限られた時間の中で、どのようなプロセスが必要になるかを考えてみよう。このプロセスを、クレアールでは３つに分類している。１つ目は**読むプロセス**、２つ目が**考えるプロセス**、最後が**書くプロセス**である。それぞれのプロセスを効率よくこなし、合格答案を作成していくわけである。

ここで確認しておきたいことは、クレアールで提唱している方法はアウトプットを導くために必要な要素に分解していると言うことである。要素分解を行い、一つひとつの精度を高めること、またそれらが全体として最適化すること、この２つのアプローチが合格答案を導く手法となるわけである。３つに分け簡単に表記すると、２次試験そのものが簡単に思えてくるから不思議である。それでは、１つずつ確認していこう。

１．読むプロセス

まずは最初となる読むプロセスのフェーズである。いかに効率よく事例全体をつかみ、把握していくのかがポイントである。

（１）最初は設問文を読む

まずは事例をつかむ必要があるため、与件文及び設問を読むことになる。個人差はあれ、短時間にしっかりと要点を把握する必要がある。そのために必要となるのが**最初に設問文を読む**ことであり、以下の二点が重要となる。

【重要ポイント１】

ａ：設問を理解することで仮説を立て、与件文を読み込んでいく。
ｂ：設問内容が戦略レベルのどこに位置するのかを明確にすることで、何が問われているのかを明確にする。

重要ポイントａであるが、これはコンサルティングにとどまらず、ビジネスの現場とまったく同じ考え方である。錯綜する情報を効率よく収集するために、何が重要であるかを見分けるためである。**仮設を立て与件文を読み込む**ことで、2,000字を越える膨大な情報を効率よく整理していく。慣れてくると、設問を読むだけで大まかなストーリーが頭に浮かんでくるようになる。そのような状況で与件文を確認していく場合と、まったく情報が無いまま与件文を確認していく場合では、与件文を理解するスピードに雲泥の差がつくことであろう。

次の重要ポイントｂであるが、これは設問自体をよりしっかり把握するためのポイントとなる。ここで企業経営理論の経営戦略論を思い出して欲しい。戦略には全社戦略、事業戦略、機

抜粋しております。

何卒ご了承ください。

テーマ No. 1 環境分析

1次　企業経営理論　経営戦略論・組織論　外部環境分析・内部環境分析

学習のポイント

毎年出題されているため、非常に重要である。当社の**強み**、**弱み**、**機会**、**脅威**を明確に把握し、特に強みと機会からどのような方向性を立案するかが重要である。

1 内部環境分析

自社の経営資源を分析して、強みと弱みに分ける。経営資源には**ヒト**、**モノ**、**カネ**の他、**情報**、技術力、立地、企業の信用、社内体制などがある。また、弱みとしては強みと裏腹の関係にあることが多い。

2 外部環境分析

外部環境を分析して機会と脅威に分ける。外部環境には**マクロ環境**と**ミクロ環境**がある。マクロ環境は比較的大きな枠組みで捉えたものであり、ミクロ環境は会社の周りに起こる比較的小さな枠組みでの環境である。

①マクロ環境：人口構成、経済成長率、個人消費、個別の業界動向、新技術、法規制、文化、トレンド等

②ミクロ環境：業界での競合状況、市場動向、サプライヤー（原材料業者）の動向等

【代表的なフレームワーク】

・経営資源：ヒト（Man）、モノ（Material）、カネ（Money）、情報（Information）
・３Ｃ　：市場・顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）
・ファイブ・フォース・モデル
　：業界内の競争の強さ、新規参入の脅威、代替製品の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力
・ＰＥＳＴ：政治・法律（Politics）、経済（Economy）、社会（Society）、科学技術（Technology）
・４Ｐ　：製品（Product）、価格（Price）、プロモーション（Promotion）、流通（Place）
・４Ｍ　：人（Man）、機械（Machine）、材料（Materials）、方法（Method）
・ＱＣＤ　：品質（Quality）、原価（Cost）、納期（Delivery）

3 環境マトリックス

下図の環境マトリックスに内部･外部環境分析の内容を当てはめ、企業の方向性を検討する。

内部環境 / 外部環境	S　強　み	W　弱　み
O　機　会	A	B
T　脅　威	C	D

A領域　【強み×機会】　選択・集中戦略　自社の独自性を発揮できる。
B領域　【弱み×機会】　強化・追随戦略　弱みを克服すれば選択可能である。
C領域　【強み×脅威】　防衛・回避戦略　強みを活かして脅威を回避する。
D領域　【弱み×脅威】　縮小・補完戦略　選択すべきではない。

事例企業の全体の方向性で最も重要なのはAである。企業の強みと機会から今後の対策を考案し、対策を立てていく。

試験でのチェックポイント

最も重要となるのは環境マトリックス図のA領域【強み×機会】である。強みと機会から事例企業の戦略的方向性を考えて対策を講じることが重要である。

設問のパターンとしては、単純に機会・脅威、強み・弱みを問われるもの以外に、優位性確保のためのセールスポイント、競合他社と比較した際の優位点、戦略的な面からの特徴、など様々である。

機会・強みを考える際にはその会社が置かれた状況を十分に把握し、出題者が問うていることに対して正確に解答する必要がある。与件では様々な機会や強みが読み取れるが、題意と合わない解答では点数がつかない。仮に「取引面での強み」といった場合に、「生産面での強み」を答えても、解答にはならない。また、解答する際には、重要度の高いものから答えることに留意する。

機会・強みを考える際には切り口で考えると分かりやすい。例えばＱＣＤで考えた場合、その機会・強みは品質に関わるのか、コストに関わるのか、納期に関わるかで解答に対する重みが異なるからである。ＱＣＤ以外にも上述した切り口を用いて、適切な解答を導き出す必要がある。

テーマ No.2 経営戦略の立案プロセス

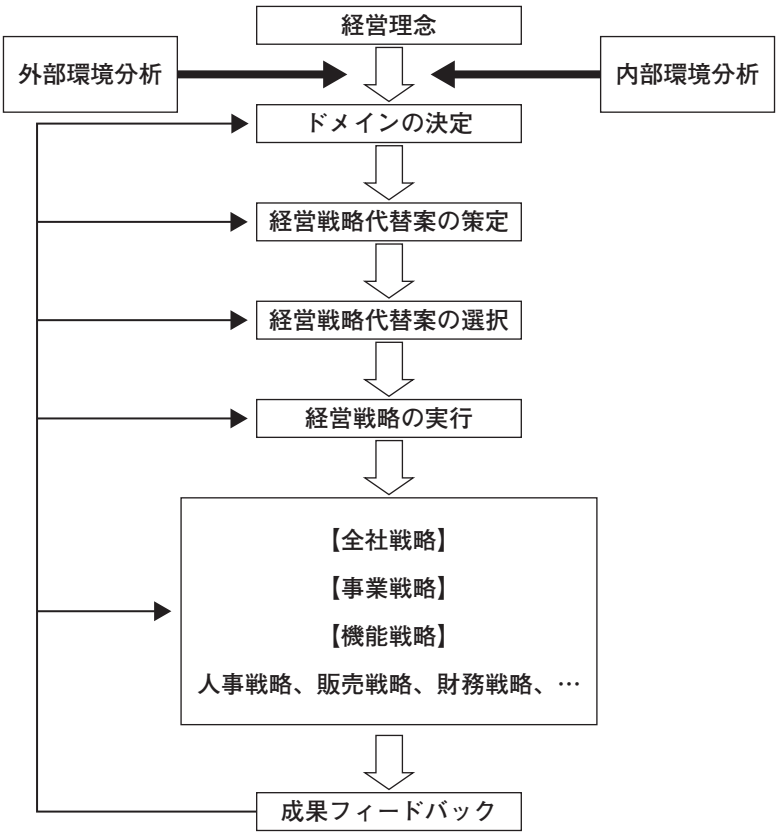
1次	企業経営理論	経営戦略論	事業領域（ドメイン）の決定
1次	企業経営理論	経営戦略論	階層別戦略（事業戦略・機能戦略）
1次	企業経営理論	経営戦略論	戦略立案プロセス
1次	企業経営理論	経営戦略論	コア･コンピタンス、デファクト・スタンダード
1次	企業経営理論	組織論	組織と文化

学習のポイント

２次試験の解答はクライアントへの提案書であるといえる。事例企業の環境を分析し、戦略を構築し、ブレークダウンした個別の施策へと展開していく。本章で戦略策定のフローを再確認してほしい。

1 戦略立案プロセス

経営戦略プロセス



解答に当たっては、戦略立案プロセスを思い浮かべ、どの階層のことを答えるべきかを判別しなければならない。また、解答内容に重複がある、解答内容に矛盾がある、等がないように心がけてほしい。

2 経営理念

企業経営に当たっての基本的・恒常的な価値観・行動基準を示したものである。事業領域や全体像を表すことで事業の方向性を示し、組織の一体感を強める。経営理念を明文化したものを社是・経営信条等という場合もある。

（1）経営目的

経営理念によって導き出される企業が向かうべき目的のことである。大別して**経済的目的**（成長性、収益性、生産性、安定性）と**非経済的目的**とがある。

（2）経営目標

経営目的を具体的内容（数値）で表したものを経営目標という。

試験でのチェックポイント

（1）経営理念を与件から拾い上げる

与件では、経営理念、経営目的、経営目標いずれも、「経営理念は○○である」というようにはっきり記述されていることは少ない。経営者の思い、希望、夢といったさまざまな形式で記述されているので、注意してほしい。

（2）戦略は経営理念をかなえるものである

戦略は経営理念等を現実化させるためのものである。したがって戦略は経営理念に反するものであってはならない。売上や収益が向上するとしても、経営理念に反した戦略は**採択すべきではない。したがって、試験でも経営理念等と解答に矛盾がないようにしてほしい。**

3 ドメイン（事業領域）の決定

外部環境分析・内部環境分析の次に、与件企業のドメインを決定する。

ドメインとは**企業の事業活動の領域**のことである。**どのような市場で、どのように競争企業と戦い、どのように優位性を発揮するかという基本方針**である。ドメインを規定することで、コア・コンピタンスも明確になる。

（1）エイベルの3次元定義

エイベルは、ドメインに必要な3要素を以下のように定義した。

① **誰に（WHO）**　自社のターゲットとすべき**標的顧客**
② **何を（WHAT）**　標的顧客が何を求めているかという**顧客機能**
③ **どのように（HOW）**　自社の経営資源をどのように使うかという**独自能力**

②の顧客機能は注意が必要である。**具体的な商品やサービスではなく、顧客のどのようなニーズを満たすかということである。**例えば、高級ブランドのカバンの場合の顧客機能は、ファッションへのニーズや優越感へのニーズである。カバンはそれを満たす手段であり、独自能力の範疇である。

複数の事業を持つ企業の場合、ドメインも複数となって構わない。しかし、経営資源が多くない中小企業の場合、ドメインが多すぎることはマイナス要因であることはいうまでもない。

（2）ドメインを決定するメリット

ドメインを決定することは、**自らが競争相手と戦う「土俵」と「自社のアイデンティティ」を規定する**ということである。ドメインを設定することによる主要なメリットとして、以下を挙げることができる。

① 意思決定の範囲や焦点を絞ることができる。
② 必要とされる経営資源が明らかになる。
③ 企業の内外に自社のアイデンティティを示すことができる。

（3）ドメイン策定における留意点

ドメイン策定時には以下の点に留意しなければならない。２次試験で事例企業のドメインを策定する際も気をつけてほしい。

① **広すぎると焦点がぼけ、狭すぎると成長の可能性が狭まる。**
② ドメインは将来の企業存続に大きな影響を与える。
③ **社内外へドメインを浸透させる努力が必要である。**
④ 環境変化に応じて再定義することも必要である。

（4）コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、**企業の持続的な競争優位の源泉**であり、**他社が容易に模倣できない、その企業ならではの特有の資源や能力**である。経営資源の少ない中小企業ではコア・コンピタンスを把握し、重要度の低い業務はアウトソーシングする、撤退するといったことも考慮すべきである。

試験でのチェックポイント

ドメインを決定する

２次試験では、ＳＷＯＴ分析をした後に、その時点のドメインを見極める。現状のドメインが、環境に合致しているかどうかを確認してほしい。（３）の「ドメイン策定における留意点」を参考にするとよい。

次に、あるべき姿を想定し、新たなドメインを決定する。

ドメインを決定することで、与件企業のとるべき戦略が明確になり、解答もしやすくなる。問題間の齟齬や矛盾も少なくすることができる。逆に、ドメインを決定しないで解答すると一貫性がなくなるというリスクが生じる。