

新しい中小企業診断士制度について

平成12年6月

中小企業政策審議会

ソフトな経営資源に関する小委員会

新しい中小企業診断士制度について

～ 中小企業政策審議会 ソフトな経営資源に関する小委員会 報告書 ～

< 目次 >

1 . 中小企業診断士制度見直しの趣旨	p. 1
2 . 今後期待される中小企業診断士の役割	p. 2
3 . 新しい中小企業診断士に必要とされる知識・能力	p. 3
(1) 基本的な考え方	
(2) 科目構成（試験・養成課程共通）	
(3) 新しい中小企業診断士制度の全体構成	
4 . 試験	p. 8
(1) 第1次試験	
試験方式について	
試験科目の区分について	
試験時間等について	
他資格者への科目免除について	
(2) 第2次試験	
試験方式について	
試験科目の区分について	
試験時間等について	
口述試験の導入について	
(3) 第1次試験合格者の取り扱いについて	
5 . 養成課程	p.12
(1) 受講者の選抜について	
(2) 他資格者への受講免除科目の設置について	
(3) 講義・実習等の内容の妥当性の担保、客観化について	
(4) 修得度の評価システムについて	
6 . 試験と養成課程の一体的運用	p.14
(1) カリキュラム・評価等の整合について	
(2) 実務補習（インターンシップ）の統一的運用について	
7 . 更新	p.16
(1) 基本的な考え方	
(2) 更新要件の細目（新知識の補充・実務能力の維持）について	

別添 1	中小企業診断士の法律上の位置付けの変化	p.19
別添 2	中小企業診断士試験・養成課程科目構成（案）	p.20
別添 3	中小企業診断士第 1 次試験の試験科目について（案）	p.37
別添 4	第 1 次試験における他資格者への科目免除について（案） ...	p.38
別添 5	実務補習（インターンシップ）の実施方法について（案） ...	p.39
別添 6	中小企業診断士の登録更新要件について（案）	p.40
委員名簿	p.42
「新しい中小企業診断士制度について」審議経過	p.43

1. 中小企業診断士制度見直しの趣旨

平成11年12月3日に公布・施行された改正中小企業基本法の制定により、中小企業政策は大きく転換した。

旧中小企業基本法（昭和38年）においては、制定当時の経済社会状況を反映し、中小企業を弱者として位置付け、画一的・底上げ的な施策を実施してきた。しかし、21世紀の我が国経済・産業の発展においては、中小企業は機動性、柔軟性、創造性を発揮し、「我が国経済のダイナミズムの源泉」として積極的な役割を担うことが期待されており、国として中小企業がその持てる強みを十分に発揮できるよう支援することが求められている。

中小企業観の転換に伴い、中小企業政策の政策理念は、「企業間における生産性等の諸格差の是正」から「独立した中小企業の多様で活力ある成長発展」に転換され、政策体系も「中小企業構造の高度化」「事業活動の不利の補正」から、「経営革新・創業の促進」「経営基盤の強化」「経済社会環境変化への適応円滑化」へと大きく変化した。

特に、従来中小企業政策体系の中に必ずしも明確に位置付けられていなかった「創業の促進」や「経営革新の促進」等が新たに取り入れられ、具体的な施策の実施にあたっては、中小企業内部における経営戦略の核となるソフトな経営資源（経営ノウハウ、技術、情報等）の充実強化を図るとともに、中小企業が容易に外部経営資源を活用できるような環境整備を進めることが必要であるとされた。

従来、中小企業政策においては、ソフトな経営資源の確保のための施策を「指導事業」として位置付け、行政により直接、中小企業者を「指導」するとの考え方を基本として実施されてきた。しかし、中小企業者の抱える経営課題が多様化・高度化した現在にあっては、もはや行政自ら「指導」を行うよりも、市場機能を発揮させつつ民間能力を活用した施策へとシフトすべきである。

そこで「支援事業の実施に際しては、民間専門家の活用を基本とし、中小企業が抱える経営課題に対し、一定の質のコンサルティングサービスをタイムリーに利用しうるような仕組みを整備することが必要である（平成11年9月・中小企業政策審議会答申）」との方向性が示され、平成12年4月、第147回通常国会において「中小企業指導法」を「中小企業支援法」へと改正する法律が成立した（4月19日公布、平成12年法律第43号）。

この改正法は、以下の2つの柱から成っている。

旧指導事業（公的診断）の実施主体を、基本的に都道府県等自身から指定法人（都道府県等中小企業支援センター）へと移管し、中小企業関係団体が主体と

なる地域中小企業支援センター、中小企業総合事業団の中小企業・ベンチャー総合支援センター等と協力しつつ、民間事業者の専門能力を最大限に活用したワンストップ・サービス体制を構築する。（中小企業支援体制の整備）

従来、旧指導事業（公的診断）の担当者だった中小企業診断士の制度を、法律上民間経営コンサルタントの能力認定制度として位置付け、同時に、公的診断を前提として「診断（現状把握・分析）」のみとなっていた業務を「診断及び助言（成長戦略・計画策定のアドバイスを含む）」へと充実させる。（中小企業診断士制度の見直し・別添1）

今回の中小企業診断士制度の見直しは、この法律改正を受けて行われるものである。

2. 今後期待される中小企業診断士の役割

今までの中小企業診断士は、公務員・団体職員であるか民間の者であるかを問わず、すべて都道府県等における「公的診断」を担当する者として位置付けられていたため、試験内容など資格制度全体が、公的診断を想定した体系で構成されていた。

しかしながら、今回の法改正によって、中小企業診断士の第一義的な役割は、法律上の業務として「民間経営コンサルタント」として活躍することとなる。

そこで、中小企業診断士はまず、民間コンサルタントとして自立できる競争力を持ち、中小企業に不足する経営資源を補完するため、経営コンサルタントの民間市場を質・量ともに充実させる使命を担うこととなる。

従来、中小企業診断士の制度は、型式の決まった公的診断を前提に、工鉱業、商業、情報の三部門に分かれていたが、近年における企業経営の業際化や経営情報システムの全業種的な普及を考えれば、民間のコンサルタントとして部門別の登録をすることは、能力認定制度の必要性及び資格の維持の観点からほとんど意味を失っている。

他方、中小企業経営の複雑化・高度化を踏まえれば、全ての中小企業診断士に必要な最低要件としての知識、能力の水準は高くなる一方である。

そこで、従来の中企業診断士の3部門制を廃止し、他方、全ての診断士に必要な能力については、従来の中企業診断士の3部門の全ての範囲の中から、最近の中企業経営に即して重要な事項についてそのレベルアップを図り、国際的な水準から見ても遜色のない制度とするため、より実践的かつ高度な知識・能力の保有を義務付けることとした。

なお、資格取得後に、個々の診断士が自助努力により独自の得意分野を獲得す

ることが期待されるのはもちろんのことであり、そのための研修制度等の充実に
関ることが重要である。

次に、中小企業診断士は、国家認定資格の保有者として、「民間事業者を活用
して行う」公的な事業としての中小企業支援事業（現在整備が進められている3
種類の支援センターによるワンストップサービスの相談窓口や専門家派遣事業）
に「民間事業者」として参加することが期待される。

このため、中小企業診断士は、中小企業の利益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、幅広い活動に対応できるような知識や能力が求められる。

このような中小企業診断士の役割の変化に伴い、今後中小企業診断士に求めら
れる知識や能力も転換せざるを得ない。したがって、中小企業診断士試験及び養
成課程における内容、更新要件の内容なども見直しが必要となる。

3. 新しい中小企業診断士に必要とされる知識・能力

(1) 基本的な考え方

今後、中小企業診断士に期待される役割に即して、基本的な考え方として、
以下のような知識・能力が求められる。

中小企業経営全般に関する幅広い知識の保有

中小企業診断士には、従来の「底上げ」的な中小企業政策の理念において
は、中小企業全体や業種ごとに共通の経営課題への対応を指導することが求
められていた。

しかし、中小企業施策の転換により「個々の中小企業者の自助努力」を支
援するためには、各企業個別の経営目標に即して、その達成における当該企
業の問題点、課題、解決の方向を全社的な経営の視点で評価・判断し、助言
・助力することが求められる。さらに目標達成や問題解決のためにどのよう
な分野の専門家を活用すべきかを判断し、中小企業経営者の視点で専門家と
の橋渡しを行うことも重要である。

これらの役割を果たすためには、中小企業経営全般に関する知識とともに、
必要に応じて弁護士、公認会計士、弁理士、技術士、システムエンジニア等
の専門家との適切な連携を取りつつ、自ら効果的な助言・助力をするための
基盤を構築できるよう、経営法務、情報システム等に関する基礎的な知識も
有することが必要である。

創業・経営革新の促進に即した知識の保有

中小企業政策の見直しにより、新たに創業・経営革新の促進が政策の柱に加えられた。従来の中小企業診断士試験及び養成課程の科目には、創業や新規事業開発、新製品開発に関する内容は、個別科目の中で触れられてはいたものの、まとまった体系としては扱われていなかった。

今後は、政策的にも創業・経営革新に重点を置く方向であるため、中小企業診断士は、当該分野における診断・助言能力を有することが求められる。特に、創業間もない企業や中小企業といえども、資本市場からの資金調達やM & Aによる事業多角化を図るケースも増大すると思われることから、市場における企業価値の算定や投資機会の評価、資本コストの比較など、企業財務に関する知識も必要である。

助言能力の獲得

今後の中小企業診断士に期待される役割は、民間事業者として中小企業への支援を行うための、競争力のあるコンサルタントとなることである。

そのためには、これまでの公的診断（制度診断）のような、過去の財務指標等の分析による問題点の抽出を中心とした「診断」のみならず、当該目標の達成のための戦略立案や計画策定を支援し、企業が将来直面することが予測される課題を明らかにし、事前に対処方針をアドバイスする「助言」が強く求められる。

また、これまでのような定型的な診断報告ではなく、様々な課題に対する個別の助言を求められることから、コンサルティングを行うための基礎知識とともに、相談者とのコミュニケーションを円滑にするためのスキルの獲得も必要である。

加えて、総合的・継続的な診断・助言を行うにあたり、創業者や中小企業経営者のやる気を引き出し、成功に向けて精神的なケアをする役割（メンタリング）も必要である。

(2) 科目構成（試験・養成課程共通）

以上に掲げた知識・能力を満たすための科目構成（試験・養成課程共通）の、各分野についての考え方は以下のとおりである（別添2）。

経済学・経済政策

現行の中小企業診断士試験においては、「工鉱業の経済的知識」「商業の経済的知識」「情報の経済的知識」で、若干経済や産業構造に関する内容が含まれている。また、養成課程の科目においては、「一 一般科目」の中に、「イ 政治及び経済に関する一般的知識」が含まれている。

しかしながら、企業の経営戦略策定においては、基本的な経済指標の動き

や為替、国際収支、市場動向等を理論的に分析することが前提となる。また、企業財務を学ぶために、ミクロ経済学の知識を身につけることも必要である。そこで、国民経済計算の基本的概念、主要経済指標の読み方、財政金融政策と利子率、国際収支、為替、景気変動等について、基本的な知識を習得するとともに、ケインズ理論、マネタリズム、サプライサイド理論など、主要な経済理論についても概念を理解することが必要である。また、マクロ経済学の分野においては、市場メカニズム、企業行動と供給曲線、不完全競争に関する基礎的な知識が必須である。

財務・会計

財務・会計に関する知識は企業経営の基本であり、また企業の現状把握や問題点の抽出において、財務諸表等による経営分析は重要な手法となる。これまでも「財務管理」において、基本的な簿記会計及び原価計算の知識、経営分析の手法について試験、研修が行われてきた。しかし、今後、中小企業が資本市場から資金を調達したり、成長戦略の一環として他社の買収等を行うケースが増大すると考えられることから、ディスカウント・キャッシュフローの手法を活用した投資評価や、企業価値の算定等、企業財務に関する知識も獲得する必要がある。

企業経営理論（経営戦略論、組織論、マーケティング）

企業経営において、資金面以外の経営に関する基本的な理論を習得することは、経営に関する現状分析及び問題解決、新たな事業への展開等に関する助言を行うに当たり、必要不可欠の知識である。

これまでは「経営基本管理」「販売管理」「仕入管理」「労務管理」等において、経営戦略や経営管理、組織、マーケティング、雇用管理、賃金管理等の知識が含まれていた。基本的には、今後も同様の知識が必要であるが、中小企業の経営革新に対する助言等、企業成長を主眼にした経営戦略、組織戦略に関する知識についても、最新の理論を習得することが重要であるため、内容については見直しを行うべきである。さらに、販売管理や仕入管理については、製品企画から製造、流通、販売まで、一貫したマーチャンダイジングを行うことが肝要となるため、1科目として特掲せず、マーケティングの各項目中に含めている。また製造業においても商業、サービス業においても同様のマーケティング知識が必要となることから、技術戦略や特許戦略を含めた新製品開発（サービス開発を含む。）に関する内容を含めることが求められる。

運営管理（オペレーション・マネジメント）

中小企業診断士が、今後民間経営コンサルタントとして中小企業の診断・助言を行うに当たっては、企業経営理論に含まれる経営管理に関する知識に

加え、工場や店舗等の現場 - 製造業・商業のみならずサービス業なども含め - の運営管理に関する知識を身につける必要がある。また、近年の情報技術の普及により、生産管理や販売管理において、情報システムを構築するケースが増大し、コンサルティングニーズも高まっている。

そのため、生産管理や店舗施設管理に関する基礎的な知識を獲得するとともに、生産情報システムや販売・流通情報システムの構築について、システムエンジニア等情報システム開発の専門家との仲介ができる程度の知識を習得する必要がある。

経営法務

創業や中小企業経営においては、新製品開発、取引、組織運営、資本市場からの資金調達等、多様な場面で法律、諸制度、それらに基づく手続等に関する実務的な知識が必要となる。これまで、これらの分野に関する科目は設けられていなかったが、創業期の企業や中小企業にとっても、非常に重要な分野である。これらの分野は、実際の手続においては弁護士や公認会計士、弁理士等の有資格者が携わることになるが、中小企業診断士においても、有資格者への橋渡しができる程度の基礎的な知識を有する必要がある。

具体的には、事業開始、会社設立及び倒産等に関する知識、知的財産権に関する知識、取引関係に関する法務知識、企業活動に関する法律知識、及び資本市場へのアクセスに関する法律と手続に関する知識が含まれる。

新規事業開発

実際の診断・助言においては、財務・会計の知識や企業経営理論をマネジメント・プロセスに即して応用する能力が求められる。特に、新規事業開発においては、経営戦略策定からマーケティング、組織構築、利益計画、資金計画、オペレーション・マネジメントまで、各知識を総合的かつ相互に関連させて、診断・助言を行う必要がある。

また、特に新規事業開発においては、企業家や経営者の果たす役割についても重要性を理解し、適切な助言を行えるようにすることが肝要である。

本科目については、財務・会計及び企業経営理論に類似する内容であるが、近年新たに設置されている大学・大学院の学科や講座においても、経営学概論や経営戦略論とは別に、「起業マネジメント論」「事業構想論」「新規事業開発論」といった科目が設置されていることから、特に独立した科目として取り扱うものである。

具体的には、企業家の役割と企業家活動、事業機会の発見と評価、ビジネスプランの作成と評価についての内容を含む。

経営情報システム

情報通信技術の発達・普及により、経営のあらゆる場面において情報シス

テムの活用が重要になっている。そこで情報システムを活用するために必要な、情報技術に関する基礎的な知識及びシステム設計・評価に関する基礎知識を身につけることにより、システムエンジニア等適切な専門家と中小企業経営者との橋渡しができるようにする。そのため、具体的な範囲は情報処理の基礎技術及び関連技術、データベースとファイル、通信ネットワークに関する知識、戦略情報システムの計画策定とシステムの評価及び運用に関する知識とし、プログラムの記述に関する知識は含まない。

従来は、情報部門の中小企業診断士にのみ、同種の知識の習得を課していたが、今後は中小企業診断士にとって必要最低限の知識と位置付け、すべての資格取得者が習得することが必要である。

中小企業経営

中小企業診断士は、中小企業に対するコンサルタントとしての役割を期待されている。そのため、中小企業経営の特徴を踏まえた経営分析や経営戦略の策定等診断・助言を行う必要がある。

そのためには、各種統計数値により、経済・産業における中小企業の役割や位置付けを理解するとともに、経営分析に用いる指標についても、中小企業と大企業の相違を理解する必要がある。また、機動性や柔軟性、経営資源の外部調達、ニッチ戦略等中小企業経営の質的な特徴や最近の動向についても、基本的な知識を有することが求められる。

中小企業政策

創業や中小企業経営の診断・助言を行う際には、国や都道府県等が講じている各種の施策を、成長ステージや経営課題に合わせて適切に活用することが有効である。中小企業診断士は、民間コンサルタントであると同時に、公的機関と中小企業をつなぐパイプ役としての役割も期待されていることから、我が国の中小企業政策体系について理解するとともに、各種施策についても、内容、活用方法について熟知していることが望まれる。

また、高度化融資制度や小規模企業等設備導入資金貸付に伴う診断についても、診断要領に基づく診断実務を知っておく必要がある。

助言能力

これまで、中小企業診断士の行う診断指導は、診断要領に基づく定型化された様式に沿って現状の分析、問題の発見が行われ、改善の方向を指導するというものが中心であった。

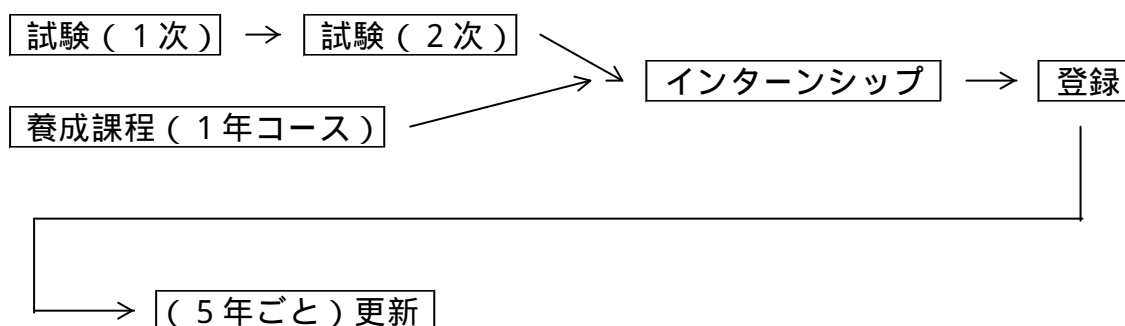
今後は、設備導入等診断を除き、特に定型的な診断方法を用いないことになり、さらに診断に加えて助言を行うことが中小企業診断士の業務として明示されたことから、コンサルティングの理論と技法について、基本的な知識と能力を獲得することが必要になる。

特に、都道府県等中小企業支援センターなどの支援機関の窓口相談や長期にわたる診断・助言を担当することが期待されることから、相談者と適切なコミュニケーションを図ることができ、相談者が目標を達成したり、成功の確率を高められるよう心理的なサポートを行えることが必要である。

そのため、コンサルティング理論及びコンサルティングスキル（問題点の意識化や人間的成長を助けるカウンセリング能力、目標の達成に向けて経営者の自発的行動を促すコーチング能力、精神的なケアを行うメンタリング能力等）を獲得することが求められる。

(3) 新しい中小企業診断士制度の全体構成

これらの知識・能力を総合的に獲得・維持・向上させるための全体スキームとして、以下のような制度設計を行うこととする。



4. 試験

中小企業診断士試験は、現在、第1次試験は選択式・短答式、第2次試験は論述式として実施されている。

新しい診断士制度においてもこの構造は基本的に妥当と考えられ、第1次試験は、中小企業の診断・助言を実施するための基礎となる幅広い「知識を検定する試験」とし、第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」とする。

(1) 第1次試験

試験科目・時間・点数配分の概要についての基本的な考え方は、以下のとおり。(別添3)

試験方式について

1次試験の受験者は、現状から想定すると1万数千人程度と想定される。(ただし、新制度開始後2～3年は制度変更に伴う動きが予想される。)

1万人以上の受験者の答案を採点する事務的な処理能力を考えると、試験問題は選択式を中心（選択問題はマークシート方式等の機械的処理を検討）とし、一部短答式を用いつつ、一義的に答えが定まる知識問題を問う試験として構築することが適当である。

試験科目の区分について

で述べたような試験方式を前提とすると、先に述べた中小企業診断士に必要な知識・能力のうち、一義的に答えが定まる、かつ知識として問うことに効果があるという観点から、なるべく幅広い範囲を試験範囲とすべきである。

その前提からすると、先に述べた各科目のうち、知識問題を作成することが不可能（又は不適切）なものは存在しないので、全体を試験範囲とすべきである。（ただし、「助言能力」はそれ自体で一義的に答えが定まるものではないので、当該科目中の「助言理論」に関する部分につき出題することとし、かつ、独自に知識試験の1科目を立てることには困難が見受けられるので、他の科目と同一の時間枠で試験することが適当である。）

なお、「中小企業経営」と「中小企業政策」はまとまった1科目として試験することとする。

その結果、試験科目は8科目となるが、「企業経営理論」については、他の試験科目と比較して内容が多くかつ重要であり、また「中小企業経営・政策、助言理論」については、上記の理由から合併科目となっているので、重点的な重み付けをすべきである。

試験時間等について

試験日数は、社会人受験生が多いことを考慮すれば、現状どおり土曜日及び日曜日の2日間が妥当であると考えられる。

2日間であることを前提としたとき、現行制度は80分×8科目（合計640分）であるが、他資格の試験との比較上も、総時間数は現行程度とすることが適当であると思われる。

先に述べた科目編成・重み付けを踏まえると、1科目原則60分（100点満点）、重点科目は120分（200点満点）とし、合計8科目600分（1000点満点）とすることが適当である。

なお、合格基準について、現行制度においては、すべての科目で科目ごとの満点の4割以上、かつ、総合点が全科目満点合計の6割以上、としている。現在のところ差し当たって異論は見られないが、試験問題の難易度の設定とも併せて検討を行う。

他資格者への科目免除について

中小企業が経営資源を確保するに当たり、中小企業診断士による支援がま

すまず重要となることにかんがみ、今後、他の資格などを併せ持つ等の幅広い専門知識を有する中小企業診断士の存在が、量的にも拡大されることが望まれているところである。

したがって、既存の公的資格取得者等であって、中小企業診断士の1次試験で検定しようとする知識レベルと同等以上の知識を有すると考えられる者に対しては、経済産業省令の規定により科目ごとに試験免除を行うことが適当である。

他資格取得者等が、中小企業診断士の1次試験において検定する知識レベルと同等以上の知識を有するかどうかは、以下の基準から総合的に判断する。

(1) 同じ分野の科目の試験を実施していること

一試験科目の細目について免除することは技術的に困難であることから、中小企業診断士の1次試験において検定する試験科目と同等の分野（範囲）を包含した科目の試験を実施していることが必要である。

(2) 当該科目に関し、基礎的知識及び応用的知識を考査していること

中小企業診断士の1次試験においては、基礎的な知識に加え、基礎的な知識の組合せや短答式の問題等も想定されることから、他資格の対応科目についても、単に基礎的な知識を考査しているだけではなく、応用的知識（能力）も考査していることが必要である。

科目免除の判断に当たっては、単に試験形式（選択式、論述式等）のみで判断するのではなく、総合的に見て中小企業診断士の1次試験で検定する知識と同等程度の知識を有すると考えられる場合に免除を行うこととする。

上記基準に照らして、他資格者について科目免除の適否を検討した結果、一部の科目について、公認会計士（同補）、不動産鑑定士（同補）、税理士、弁護士、技術士（一部の部門）、情報処理技術者（一部の部門）等につき免除が可能と考えられる。（別添4）

また、その他の公的資格や職歴等に対する免除については、今後、免除に対するニーズ等を勘案しつつ、引き続き検討することとする。

(2) 第2次試験

試験方式について

2次試験は、1次試験が「知識を検定する試験」であるのに対し、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」である必要がある。

知識の応用の部分に関しては、現行と同様の論述式を採るのがふさわしいと思われる。

新しい中小企業診断士には民間コンサルタントとして競争力を持つような助言能力が求められていることから、助言のスキルについては、口述式を併用することとする（後述）。

試験科目の区分について

2次試験につき、現行制度においては、4区分で行い、うち1区分を「中小企業対策」、残り3区分を「中小企業診断実務の事例 ～ 」としているが、以下のような変更が必要である。

まず、「中小企業対策」は「知識を検定する試験」の類型に入り、論述式で独立の1科目を立てる合理性に乏しい。よって、論述式の2次試験は全て「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例」とすべきである。

次に、「事例」について、現行のように科目の内容を決めずに事例を並べるか、コマごとに大括り化した科目を設定するかが検討事項となるが、ある事例が厳密に試験範囲のうちどの部分であるかを定義することは、事例（ケース）の設計の幅を狭めてしまうこととなるので、否定的に考えるべきである。

ただし、それぞれのコマについて、「創業に関する事例」「既存企業の経営改善に関する事例」「中小企業政策の活用に関する事例」等の方向性を募集要項に表示することについては、試験範囲を表示する目的からの有効性などを勘案しつつ、なお検討が必要と考える。

試験時間等について

現行制度においては、受験日は1日のみ、80分×4科目の論述式となっている。今後、試験方法の細目を検討するに当たり、質問の方法にふさわしい時間配分を設定する必要がある。

また、課題の解決に向けた実践的な能力を試験する観点から、少なくとも一部の科目について、試験場に一定の参考書を持ち込む（あるいは試験実施側が配布する）ことができる形式の試験を導入すべきとの意見があり、この点についても検討すべきである。

口述試験の導入について

現行制度では、2次試験は論述式のみであるが、助言のスキルを試験するためには、口述式を取り入れる必要がある。

この場合、口述式の方法として、たとえば、

- (1) 試験官と相対で質疑をする面接方式
- (2) 受験者は、試験実施側が用意するケースにつき、支援対象者役の人物にその場でコンサルティングを行い、試験者はそれを観察する第三者となるロールプレイング方式

など、いかなる方法が試験にふさわしく、かつ実施可能であるかにつき検討

が必要である。

また、2次試験は数千人程度が受験すると想定されることから、1人当たりの試験時間、試験日程、会場確保等の検討が必要である。

(3)第1次試験合格者の取り扱いについて

現行制度では、1次試験合格者は永久に2次試験の受験資格があるが、資格自体の更新が5年ごとにあることから考えても、不合理である。かつ、試験で問うべき知識は年々変化していくこととなる。

そこで、1次試験合格者という立場を維持できる期限を考えるべきであるが、2次試験に合格しなかった者は、次の年には初めから受け直すようにする1次試験合格者は、次年度に限り1次試験を免除される（司法試験の論文式と口述式の間関係など）

との2つの方法のほかは、採用するのは困難であると考えられる。

（「過去 年以内の1次試験合格者は免除する」と定めた場合、「なぜ 年以内なら本年度の1次試験合格者と同等とみなせるのか」という実質的な理屈付けが必要である。）

そこで、1次試験の合格者は、次年度に限り1次試験を免除される（上記）という方法を採用することを検討する。

なお、旧制度における1次試験合格者の今後の取扱いについては、新制度における受験生との均衡に留意しつつ、基本的には、新制度における試験において、期限を限ることなく1回に限り1次試験を免除するという方向で、経過措置を検討すべきである。

5. 養成課程

中小企業診断士は、試験制度による選抜方式の他に、中小企業総合事業団が運営する「中小企業大学校」における中小企業支援担当者の養成課程、いわゆる「1年コース」においても養成されているが、以下の点につき検討する必要がある。

(1) 受講者の選抜について

養成課程の受講者は、現行においては、都道府県職員、中小企業関係団体職員、民間の者から成っているが、都道府県職員は特に選考試験を行っていない一方、それ以外の受講希望者に対しては、筆記試験（中小企業に関する小論文、経済一般の短答問題、中小企業施策・経営問題等の文章完成問題）、面接、及びそれらの総合判定が行われている。

今後は、まず第一に、法改正後の「中小企業支援法」は行政による「指導」から民間能力を活用した「支援」へと政策転換を図ったのであるから、すべての受講者に平等な選考を行うべきである。

さらに、高度な内容の講義・演習を効率的に実施し、修得度を高めるためには、受講者の知識・能力レベルを一定以上にすることが重要である。そのため、受講者の選抜に当たっては、従来の選考要件に加え、簿記・会計に関する知識や情報リテラシーなどについて、一定の知識・能力を有しているかを審査することを検討すべきである。

(2) 他資格者への受講免除科目の設置について

試験科目の免除規定に即して、弁護士、公認会計士、税理士など有資格者に対し、受講を免除する科目を設置するかどうか、検討が必要である。

(3) 講義・実習等の内容の妥当性の担保、客観化について

現行の養成課程は、事務局側は講義のカリキュラムの「枠」のみ用意し、その「枠」内でどのような教材を使用するかは基本的に講師に委ねられている。その結果、講義が客観的にどのレベルにあるかの検証が困難となっている。

そこで、教材の準備につき客観化が必要である。方策としては、養成課程の標準テキストを編集することも考えられる。しかし講義の硬直化等の欠点もあり、どの科目につきどの程度まで標準化を図るか、検討が必要である。

また、現行では、養成課程の基準につき、省令には「講義738時間・実習588時間以上」などと規定されているが、逆に「講義」「実習」の定義があいまいなため、基準としてうまく機能しているとは言い難い。このような形式的な基準は廃止する一方で、講義・演習・実習などの定義をはっきりさせ、その内容の妥当性を担保することを検討すべきである。

中でも演習については、これからの中小企業診断士には、制度診断のようにあらかじめ決められたチェックポイントや分析項目に沿って診断を行うことに加え、中小企業経営における様々な課題に臨機応変に対応し、助言することが求められる。そのため、習得した知識を実際の相談事例に応用する能力を養うため、ケーススタディによる演習を導入する必要がある。

(4) 修得度の評価システムについて

現行の養成課程では、1年のコースの間に筆記試験を年間2～4回実施している。また実習・ゼミ等については、論文や指導教官による評価などを行っている。

しかしながら、上記の筆記試験の目的は「受講者の修得度の確認」であり、一定レベルに達していない場合でも、補習や追試験を受けることにより、課程を修了することができる。そのため、学識及び能力の修得度に関し、試験合格者と養成課程修了者との間で統一的な評価をなすことが困難となっている。

今後の新しい中小企業診断士制度においては、養成課程修了者は、「試験合格者と同等以上の能力を有していること」が法律上明示的に求められることから考えると、

試験と同様の科目編成をもって、科目ごとに修得度を評価する。この際の修得度の評価試験は、試験選抜者が受ける試験と同レベルの問題とし、評価基準も試験選抜者と同様とする。

修得度を評価するための試験等において上記の基準を達せず、さらに追試等を経てもなお一定レベルに達しない者については、次年度において、再度、当該科目を履修することを義務付ける。

などの点につき、適切に措置するための検討が必要である。

6. 試験と養成課程の一体的運用

(1) カリキュラム・評価等の整合性について

試験制度と養成課程の講義等の内容の整合性

現行の養成課程においては、前述のように教材・講義内容等が基本的に講師に委ねられているので、その内容が試験と同一レベルであるかどうか、客観的に検証することは困難である。そのため、前述のように科目ごとの内容、教材についてある程度標準化を図る必要があるが、その際には、試験制度と内容の整合性・レベルの調整を図る必要がある。

また、講義・演習・実習の配分についても、試験との調整の観点から適切な配分とすることが必要である。

試験制度の試験と養成課程の修得度評価試験との連携

科目編成については、今回、試験と養成課程の科目を統一したところであり（別添2）、養成課程の修得度の評価は、原理的には試験制度の試験そのものをもって行うことも可能な仕組みとなっている。そこで、試験制度と養成課程の修得度評価試験の試験委員を併任する者を置き、同一レベルの問題を作成するなどの方策を検討すべきである。

(2) 実務補習（インターンシップ）の統一的運用について

実務補習（インターンシップ）の概要についての基本的な考え方は、以下のとおり。（別添5）

試験機関が行う「実習」と養成課程の「総合実習」の連携

従来、試験制度については「3次試験」としての実習、養成課程についてはカリキュラムの一環としての実習とそれぞれバラバラに行われていたが、試験制度において、現状においても「実習」は事実上、選抜として機能させていないので、正式な位置付けとして、選抜要件でないインターンシッ

プ（実務補習）として位置付ければ、より形式的でない運用が可能となる。
・試験制度における「実習」を上記のように位置付けると、養成課程において実際の企業等に2週間ほど出向いて行われる「総合実習」は、試験制度の「実習」と区別する必然性はない。

そこで、

- (1) 両者の水準の統一と運営の効率化の観点から、従来の「実習」「総合実習」につき、実習実施機関・企業等の選定、実習実施マニュアルの策定、実習評価基準の策定などについて、中小企業大学校と試験機関が連携して行うものとし、
- (2) 試験選抜の者が中小企業大学校の実施する「総合実習」に、また逆に、養成課程の者が試験機関の実施する「実習」に、それぞれ参加できることとする。

都道府県等中小企業支援センター等におけるインターンシップの導入

現在、実習と総合実習については、それぞれ試験機関と中小企業大学校が受入れ先企業を用意して実施しているが、「実習」の本質をインターンシップ（実務補習）と位置付けると、都道府県等中小企業支援センター等において行われる専門家派遣事業（民間事業者を中小企業に派遣する、中小企業支援法に基づく新しい支援事業）に同行する等をして、実際のコンサルティングを体験するのが最も効果的である。

そこで、都道府県等中小企業支援センターのうち、受入れ態勢が整うものから順に、中小企業診断士「実習生」をインターンとして受け入れてもらう制度を導入すべきである。

当面のところ、試験機関・中小企業大学校が行う「実習」「総合実習」の中における選択肢の1つとして導入を開始し、運用状況を見極めつつ、また、中小企業支援法に基づく中小企業支援体制の整備状況を計りつつ、逐次充実させることを検討する。

また、その他の公的支援機関（中小企業・ベンチャー総合支援センター、地域中小企業支援センター、都道府県等有するインキュベータ等）におけるインターンの受入れが可能か否かについても、中期的に検討すべきである。

実習日程の柔軟性の確保について

現状においては、養成課程のみならず試験機関が実施する「実習」に関しても、年明けのある決められた一時期に、平日を含めて2週間連続で時間を拘束されることとなっている。

しかしながら、自らの職業を有する大部分の受験生にとっては、2週間連続の時間を用意するのはかなりの負担であり、結果として受験者の層の拡大を妨げているとの指摘がある。

そこで、15日間の実習について、夜間に実施する、土日に実施する、分

割実施を可能とする等の方策を検討すべきである。

7. 更新

(1) 基本的な考え方

現行の登録更新要件は、更新期間内に、研修、論文審査、公的診断実務、のうちいずれかの条件を満たせばよいということになっているが、この現行の更新制度は、

何を目的として更新要件を設けているのか

目的が設定されているとして、研修受講・論文審査・公的診断実務のそれぞれは、更新目的の達成に対していかなる意味を持っているのか。また、それぞれの選択肢が代替可能（等価）とされている根拠は何か

につき、非常に位置付けがあいまいになっているので、登録要件を課せられている診断士にとっては更新要件にあまり積極的な意味を見出し難く、ともすれば単なる「コスト」として認識されるという批判があった。

一般に、資格の更新は、資格取得時に得た「資格要件」自体は不変であることを前提にしつつ、その「資格要件」を維持しているかどうかを確認するため（逆に言えば、資格取得時に検定された「資格要件」で測り切れない要件を検査するためではない）に設けられるものである。

更新の目的を上記のように定義すると、更新で確認すべき資質は、以下のようになると思われる。

中小企業の診断・助言に必要な「知識」について

基本的な知識に関する理解力、記憶力は既に資格付与時に確認済みであり、かつこの能力は時間の経過とともに劣化しないという前提で考えると、基本的な知識について改めて能力を問う必要はない。

更新時において補充する必要があるのは、前回の更新時以降に制定された法律、講じられた施策、新たな経営理論や技法などである。これらを補充することにより、現時点で中小企業診断士の資格を取得した者と同等の知識を有するものと考えられる。

診断・助言を行う実務能力、特に「助言のスキル」について

資格付与時においては、実習等で一定の助言スキルを獲得していると考えられるが、基礎知識を応用して実際に診断・助言を行う実務能力は、実務に従事しないと劣化すると思われる。そこで、更新期間内に一定の実務経験（又はそれに代わる実務能力補充要件）を有することが必要である。

(2) 更新要件の細目（新知識の補充・実務能力の維持）について

以上の基本的な考え方に基づき、
新たな知識の補充に関する更新要件

実務能力の維持に関する更新要件

の2要件をともに満たすことが、新しい中小企業診断士制度にとって必須と考えられる。それぞれについての考え方は以下のとおりである。(別添6)

新たな知識の補充に関する更新要件

知識を補充する要件としては、座学研修(講義)の形式によるのが最も効果的と考えられるので、講義形式の研修(「理論政策更新研修」と称する)を基本とする。研修は、受講者の便宜を考慮し、可能な限り休日を利用して行われるようにすべきである。

しかしながら、地方・海外に居住している等の理由により、研修を受講することが困難な者も存在すると思われる。そこで、研修で補充される知識と同質の知識を補充できるよう、研修のカリキュラムに準じた内容の資料の送付を求め、当該知識を補充したことを確認するためのレポートを提出するという代替手段も用意すべきである。

実務能力の維持に関する更新要件

実務能力を確認するためには、実務経験を確認することが最も直接的に目的を達するので、「実務経験」を基本とすべきである。

この「実務経験」の確認は、それ自体が自己目的ではなく、助言のスキルの確認が目的であるので、従来認められていた「実務」のうち、例えば中小企業行政を担当する官庁に勤務した、大学等で診断士試験該当科目の講義を行ったといった「実務」は、新しい更新要件としての「実務要件」とは考えられないこととなる。

そこで、公的支援事業として「実務経験」とできるものは、その勤務時間の全部又は大部分を、直接中小企業者に対する診断、助言、相談の業務に充てているものと定型的に判断できるものに限られる。

逆に、新しい中小企業診断士は法律上の「民間コンサルタント」であるので、「実務」は公的な支援事業に限定する必然性はなく、民間における診断・助言の実務を更新要件の認定に含めるべきと考えられる。

もっとも、民間における業務は多種多様であり、例えば金融機関等に勤務する中小企業診断士を考えた場合、個別中小企業へのアドバイス業務が含まれる業務について「実務経験」を一律に否定はできない。しかしながら、個別具体的な業務内容について、厳密に「どの部分が診断・助言に当たる」と確定するのは事実上不可能であり、何らかの検証可能な証明手段が確保されない限り、更新要件として認めるのは実務的に困難である。

そこで、民間における診断・助言の実務の証明手段として、中小企業に対する診断・助言の業務自体を対価を取って行った場合、その対価を取って行った業務につき証明することが考えられる。

民間における業務のうち、実質的に中小企業への診断・助言であるものに

つき、より広く「実務経験」を認定できる方法を考えるべきとの意見もあった。「証明手段が確保されていること」を前提に、なお引き続き検討すべきと考えられる。

なお、上記のような実務要件を課した場合、それを充当できない中小企業診断士も相当数存在すると考えられるので、このような診断士に対しては、実務経験の代替として、実務能力を維持するための手段を考えるべきである。そこで、

都道府県等中小企業支援センターにおける実務補習（インターンシップ）
試験機関・中小企業大学校が実施する、助言のスキルを維持するための演習を中心とした実践的な研修（「実務能力更新研修」と称する）
という2つの手段を用意することとする。 、 のいずれも、受講者の便宜を考慮し、可能な限り夜間や休日を利用して行うようにすべきである。

更新要件を満たすための負担は、全体として現行制度以上とはならないように留意すべきであり、例えば、新知識の補充・実務能力の維持の両方の要件とも「研修」で満たそうとする者の場合、2種類の研修に費やす総時間数は、現行の更新研修と同程度の時間数となるように検討すべきである。

中小企業診断士の法律上の位置付けの変化

改正前

【中小企業指導法】(昭和38年法律第147号)

(基準の作成等)

第六条 通商産業大臣は、中小企業指導事業の効率的な実施に資するため、中小企業政策審議会の意見を聴いて、通商産業省令で、経営の診断若しくは指導又は技術指導の方法、経営の診断を担当する者の資格その他の事項について、中小企業指導事業の実施に関する基準を定めるものとする。

2 通商産業大臣は、登録簿を備え、中小企業指導事業において経営の診断を担当する者であつて、前項の通商産業省令で定める資格を有するものに関する事項を登録する。

中小企業診断士は、
 中小企業指導事業（公的診断）における指導担当者
 （中小企業診断士の法律上の業務は公的診断のみ）
 業務は「経営の診断」のみ

改正後

【中小企業支援法】(中小企業指導法の一部を改正する法律(平成12年法律第43号)による改正後の姿)

(中小企業の経営診断の業務に従事する者の登録)

第十一条 経済産業大臣は、中小企業者がその経営資源に関し適切な経営の診断及び経営に関する助言（以下単に「経営診断」という。）を受ける機会を確保するため、登録簿を備え、中小企業の経営診断の業務に従事する者であつて、次の各号のいずれかに該当するものに関する事項を登録する。

- 一 次条第一項の試験に合格し、かつ、経済産業省令で定める実務の経験その他の条件に適合する者
- 二 前号に掲げる者と同等以上の能力を有すると認められる者で、経済産業省令で定めるもの（注：中小企業大学校における養成課程などを指す。）

(中小企業の経営診断の業務に従事する者に係る試験)

第十二条 経済産業大臣は、中小企業の経営診断の業務に従事する者の資質の向上を図るため、中小企業の経営診断に関する必要な知識についての試験を行う。

中小企業診断士は、
 中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者
 （公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント）
 業務は「経営の診断及び経営に関する助言」
 中小企業診断士試験は法律上の国家試験

中小企業診断士試験・養成課程科目構成（案）

1. 経済学・経済政策

（科目設置の目的）

企業経営において、基本的な経済指標の動きや為替、国際収支、市場動向などを把握することは、経営者がビジネス上の意思決定を行う際の基本である。また、企業財務を学ぶために、ミクロ経済の知識を身につけることも必要である。そこで、経済学の主要理論及びそれに基づく経済政策について科目を設ける。

（内容）

(1) 国民経済計算の基本的概念

GNPの三面等価、貯蓄と投資の恒等関係、総需要と総供給

(2) 主要経済指標の読み方

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 他

(3) 財政金融政策と利子率

IS曲線、LM曲線、国民所得と利子率、マネーサプライ、財政政策、金融政策

(4) 国際収支、為替変動

国際資本移動、国際収支と為替相場、国際資金フロー

(5) 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

(6) 市場メカニズム

需要と供給、弾力性、市場の均衡、市場の失敗（外部効果、公共財、情報の非対称性）

(7) 企業行動と供給曲線

利潤最大化、限界生産性、費用曲線とサックコスト、収穫逦増・逦減

(8) 不完全競争

独占と企業行動、寡占と価格硬直性

（試験方法）筆記試験（選択式、短答式）

（研修方法）座学による知識の習得

2 . 財務・会計

(科目設置の目的)

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

(内容)

(1)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（試算表、精算表の作成、決算仕訳、貸借対照表・損益計算書の作成）
- ・資産の会計処理（固定資産の管理と評価、繰延資産、手形・小切手の管理）
- ・株式会社における資金調達の会計処理（設立、増資、社債発行、減資）
- ・企業結合（合併、連結決算）

経営分析

- ・経営比率分析（収益性、流動性、回転率）
- ・損益分岐点分析
- ・利益増減分析

原価計算

- ・原価の分類と構成
- ・原価計算の種類と分析（実際原価計算（個別・総合）標準原価計算）

資金繰りと利益計画

- ・資金運用表の作成
- ・資金繰りと資金計画
- ・設備投資計画と利益計画

税務会計

- ・税金の種類と計算方法

(2)財務

キャッシュフロー（CF）とキャッシュフロー・マネジメント

- ・CFの種類と算出（営業CF、投資CF、財務CF、フリーCF、増加運転資本、設備投資とCF）
- ・資金調達（間接金融と調達コスト、直接金融の種類と調達コスト、資本コスト、資金運用と最適調達、資本政策）
- ・キャッシュフロー・マネジメント（外為取引、国際決済、資金管理システムとキャッシュフロー・マネジメント）

ディスカウント・キャッシュフロー（DCF）と投資評価

- ・DCF法
- ・投資評価基準（会計上の投資評価、内部投資収益率（IRR）法、純現在価値（NPV）法）

企業価値の算定

- ・ 株価の算定（1株あたり利益、株価収益率、時価発行増資サイクル、1株あたりCF、株主資本利益率とレバレッジ効果、CAPM理論）
- ・ 企業買収における企業評価（収益還元方式、純資産方式、市場株価比較方式、DCF）

（試験方法）筆記試験（選択式、計算）

（研修方法）座学による知識の習得及びケーススタディを活用した演習

3 . 企業経営理論

(科目設置目的)

相談企業の経営に関する現状分析及び問題解決、将来の事業計画策定に必要な最低限の知識を獲得することを目的とする。また、ケーススタディによる演習を取り入れ、実際の助言において知識を有効に活用できるようなスキルを身につける。

(内容)

(1)経営戦略

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 等

企業戦略

- ・ 外部環境分析・内部環境分析、事業領域（ドメイン）の決定、階層別戦略（事業戦略、機能戦略）、戦略立案プロセス、組織と戦略（事業部制、カンパニー制、持株会社等）、組織文化と戦略

成長戦略

- ・ 多角化（シナジー、多角化戦略の分類）、M & A、PPM（SBU、製品ライフサイクル、経験曲線、市場占有率 等）

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（コストリーダーシップ、差別化、集中）、競争地位別戦略（チャレンジャー、リーダー、フォロワー、ニッチャー）、デファクト・スタンダード、コア・コンピタンス等

(2)組織論

経営組織の形態と構造

- ・ 組織形態（職能制組織、機能別組織、事業部制組織、マトリックス組織）
- ・ 組織の構成原理（コミュニケーション、命令の一元性、分業・専門化と調整、権限と責任）

経営組織の運営

- ・ 意思決定システム
- ・ モチベーション（マズローの欲求段階説、ハーズバーグの2要因理論、グループの期待理論）、モチベーション管理、モラル管理
- ・ リーダーシップ（特性理論、行動理論、二次元論、状況理論）
- ・ 組織と文化（経営理念、組織風土と組織文化）
- ・ 組織活性化（一体化度、無関心度、組織開発、小集団活動、ナレッジ・マネジメント）
- ・ 組織間関係（組織間関係の種類、分析モデル：資源依存、組織正当性、エージェンシー）

人的資源管理

- ・ 労働関連法規（労働基準法、労働組合法、労働安全衛生法、労働保険、社会保険、労働者派遣法）
- ・ 人事・労務情報（職務分析の意義と方法、人事考課の意義と方法）
- ・ 雇用管理（採用、配置、人事異動・昇進、資格制度）
- ・ 能力開発（教育訓練・能力開発の種類（階層・目的）、能力開発の方法（OJT、Off-JT、自己啓発）、組織開発の意義と方法）

- ・賃金管理（賃金体系、基本給類型の体系、職務評価方法）
- ・作業条件管理（労働時間管理、労働安全管理、労働衛生管理）

(3) マーケティング

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(マーケティングの定義、マーケティング・コンセプト、マーケティングの機能)
- ・マーケティング目標設定（目標売上高、目標利益、市場占有率）
- ・標的市場の設定と接近（市場の分類、総合的市場接近法、市場細分化接近法）
- ・マーケティング・ミックス（製品ライフサイクル、マーケティング目的と戦略、マーケティング・ミックスの展開）
- ・市場調査の意義と方法（市場調査の目的、対象領域、種類、プロセス）

消費者行動

- ・消費者行動の決定要素とプロセス（基本的決定要素と環境的決定要素、消費者行動のモデル）
- ・心理的決定要素（ニーズ、動機付け、態度、学習、パーソナリティ）
- ・社会的決定要素（家族、準拠集団、社会階層、文化）
- ・意思決定（評価基準、ブランド選定の規則）

製品計画

- ・製品の意義（製品の定義、製品の種類：消費者用品（最寄り品、買回り品、専門品）、産業用品（原材料、主要設備品、補助設備品、構成部品、加工材料、業務用消耗品、業務サービス））
- ・プロダクト・ミックス（定義、プロダクト・ラインの幅と深さ）
- ・ブランド計画（ブランドの利点、種類、ブランド・ネーム、マルチブランド、ブランド・ポジション）
- ・パッケージング計画（意義、目的、開発）

製品開発

a 技術戦略

- ・技術の市場性評価（市場動向分析、競合分析）
- ・技術評価（技術の優位性、技術の成熟度）
- ・技術戦略の策定（技術の特徴把握、自社資源の評価、外部資源の活用（共同開発、技術導入等））
- ・特許戦略

b 研究開発管理

- ・研究開発組織（組織形態、管理者の役割、技術者の人事管理と能力開発）
- ・研究開発計画と開発プロセス
- ・予算管理と特許管理

c マーチャンダイジング

- ・製品企画、仕様、デザイン
- ・製造技術、製造コスト
- ・テストマーケティング
- ・製造計画
- ・商業化（市場化）計画

価格計画

- ・価格計画の目的と設定要因（価格目的、価格決定の検討要因、価格決定プロセス）

- ・価格政策（開拓的価格政策、心理的価格政策、販売促進的価格政策）
- ・価格決定（費用志向的価格決定、競争志向的価格決定、小売価格の決定、製造業における価格調整）

流通チャンネルと物流

- ・流通チャンネルの機能と種類（チャンネルの目的、機能、チャンネル統合、チャンネルの種類）
- ・流通チャンネル政策（種類：開放的流通チャンネル、選択的流通チャンネル、専属的流通チャンネル、流通チャンネルの評価と管理）
- ・物流（受注処理、物資の取扱い、保管、在庫管理、輸送、サプライチェーン・マネジメント）

プロモーション

- ・プロモーション政策（プロモーション・ミックス、プッシュ政策、プル政策、プロモーション戦略と製品ライフサイクル）
- ・人的販売（役割、販売員の種類、進め方、販売員管理）
- ・広告（広告の定義、種類、広告計画、媒体計画、広告表現）
- ・販売促進（目的、種類、消費者向け：サンプリング、プレミアム、クーポン、教育、コンテスト、スタンプ、流通業者向け：ディーラーコンテスト、ヘルプス、販売助成、報奨金、プレミアム、特別出荷、社内向け、実施プログラム、関係法規：景品表示法等）
- ・PR（内容、必要性、使用媒体、方法、パブリシティ）

（試験方法）筆記試験（選択式、短答式、論述式）

（研修方法）座学による知識の習得及びケーススタディを活用した演習

4 . 運営管理 (オペレーション・マネジメント)

(科目設置の目的)

中小企業に対する診断・助言において、製造工程の管理や店舗施設管理に関する基本的な知識を身につけることによって、企業経営の現場に即した問題点の把握や課題解決方法の提示ができる能力を身につける。

(内容)

生産管理

(1) 生産管理概論

生産管理の概要

- ・生産管理の基本機能
- ・生産形態と生産管理

工場立地とレイアウト

- ・工場立地の留意点
- ・レイアウト (設備配置、ライン・バランスング)

I E

- ・工程分析 (フロー・プロセスチャート、フロー・ダイアグラム、マテリアル・ハンドリング、プラントレイアウト)
- ・作業研究 (動作研究、時間研究、標準時間設定)

生産計画

- ・需要予測 (オペレーションズ・リサーチ概論)
- ・線形計画法
- ・日程管理 (ガント・チャート、P E R T)
- ・在庫管理

品質管理

- ・Q C手法、T Q C
- ・I S O 9 0 0 0

生産合理化

- ・改善、3 S、5 W 1 H、V A

サービス業の生産管理

- ・サービス業の工程管理
- ・サービス業の品質管理

(2) 資材及び購買管理

資材管理

購買管理

- ・A B C分析、V A、M R P、発注

外注管理

- ・外注管理の目的、選定基準、指導・管理、評価基準

(3) 工鋳業技術に関する基礎的知識

材料

- ・金属材料、非金属材料、複合材料

製造・加工技術と設備・機械

- ・加工技術（切削・研削加工、塑性加工、特殊加工、熱処理、化学処理その他の加工技術）
- ・工作機械（工作機械一般、オートメーション、ロボット 等）
- ・主な製品の製造技術

新技術

- ・IT
- ・バイオテクノロジー
- ・ナノテクノロジー

(4) 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（基本的技術、ISO14000）

(5) 生産情報システム

- ・生産業務（受注、設計、調達、製造、流通等）
- ・生産情報の体系とシステム（需要予測、受注販売管理、生産計画、在庫管理、日程管理、資材管理、外注管理、品質管理、原価管理、工程管理、作業管理 等の情報システム）

店舗施設管理

(1) 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

- ・都市計画法、大規模店舗等立地法、中心市街地活性化法
- ・建築基準法、消防法

商業集積と店舗立地

- ・都市機能と商業集積
- ・店舗立地の条件（地理的条件、商圈）

店舗設備

- ・店舗設備と什器
- ・店舗レイアウト
- ・商品陳列とディスプレイ（照明、色彩、陳列、ディスプレイ）

(2) 販売・流通情報システム

- ・販売・流通業務（受注、調達、流通等）
- ・販売・流通情報の体系とシステム（販売予測、販売計画、商品計画、仕入管理、商品管理、売上管理、在庫管理、顧客管理、倉庫配送管理、商品陳列等の情報システム）
- ・POS、カードシステム、EC等

(3) 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（店舗構成、複合施設、施設管理・運営 等）

（試験方法）筆記試験（選択式、短答式、論述式）

（研修方法）座学による知識の習得

5 . 経営法務

(科目設置の目的)

創業者、中小企業経営者に助言を行う際に、企業経営に係る法律、諸制度、手続等に関する実務的な知識を身につける必要がある。特に、経営支援において必要に応じてそれぞれの分野の有資格者を活用していく場合、有資格者に仲介するための最低限の実務知識を有していることが求められる。

(内容)

(1)事業開始、会社設立及び倒産等に関する知識

事業の開始

- ・個人の事業開始（個人事業の特徴、開業までの準備）
- ・法人の事業開始（法人の種類、会社の設立と登記、組合の設立と登記）

届出・手続等

- ・許認可・届出が必要な事業
- ・労働保険、社会保険の届出
- ・税務上の届出（個人事業の開廃業等届出書、給与支払事業所等の開設届出書、所得税の青色申告の承認申請書、棚卸資産の評価方法・減価償却資産の償却方法 等）

合併等の手続

- ・合併・営業譲渡等の手続
- ・組織変更手続（個人 法人、有限会社 株式会社、組合 会社）

倒産等の手続

- ・倒産等に関する法律に基づく手続（会社更生法、民事再生法、商法（会社の整理、解散、清算、特別清算））

(2)知的財産権に関する知識

工業所有権の内容と取得方法

- ・特許権
- ・実用新案権
- ・意匠権
- ・商標権

著作権の内容

- ・著作権等の種類と内容（著作者人格権、著作権、著作隣接権）
- ・著作権の成立と保護（成立、保護期間、著作権侵害に対する措置）

知的財産権に関する契約等

- ・工業所有権に関する契約（移転契約、ライセンス契約）
- ・著作権等に関する契約（音楽・キャラクター等のライセンス契約、ソフトウェアのライセンス契約 等）

(3)取引関係に関する法務知識

契約に関する基礎知識

- ・契約の成立要件（当事者、目的、意思表示）
- ・契約の有効要件
- ・外国企業との取引に関する法律知識

契約の種類と内容

- ・ 守秘義務契約
- ・ 共同研究契約
- ・ 売買契約
- ・ 事業提携契約

(4) 企業活動に関する法律知識

民法（物権、債権、相続）

会社法（株式、会社の機関、会社の計算）

証券取引法

その他（独占禁止法、不正競争防止法、製造物責任法、消費者保護法、トレードシークレット）

(5) 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

- ・ 市場の種類
 - ・ 必要な届出書、通知書等の書式と根拠法
- 有価証券報告書とディスクロージャー
- ・ 有価証券報告書の内容と作成
 - ・ インベスターズ・リレーション

社債発行の手続

株式公開手続

（試験方法）筆記試験（選択式、短答式）

（研修方法）座学による知識の習得

6．新規事業開発

(科目設置の目的)

創業や経営革新に関する診断・助言においては、マネジメント・プロセスに即した診断・助言能力が必要である。企業経営理論を活用し、必要な情報の収集・分析から企画の策定、必要な経営資源の調達など、幅広い応用能力を習得することが求められる。

(内容)

(1) 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（事業機会の発見、事業シーズの創出、事業コンセプトの構築、ビジネスプランの作成、経営資源の調達、リスクテイク）

(2) 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（企業家のモチベーション、経営資源との整合性、市場（構造）分析、収益性、競争性、実現性等）

(3) ビジネスモデルの構築

- ・ 顧客ターゲットの明確化
- ・ 製品、サービスの明確化
- ・ 事業全体の構成

(4) 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（評価者別の評価ポイント）
- ・ 資料作成とプレゼンテーション方法
- ・ 事業の進捗管理（事業のスケジュール策定・管理と資金計画）
- ・ 成長管理（増加運転資金と資金調達、必要な人材、アウトソーシング等）

(試験方法) 筆記試験（選択式、短答式、論述式）

(研修方法) 座学による知識の習得及びビジネスプラン作成等の演習

7. 経営情報システム

(科目設置の目的)

情報通信技術の普及により、経営のあらゆる場面において情報システムの活用が重要になっている。そこで、企業経営において情報システムを活用するために必要な基礎的な知識及びシステム設計の基礎知識を身につけることにより、システムエンジニア等適切な専門家と経営者との橋渡しができるようにする。

(内容)

(1) 情報技術に関する基礎的知識

情報処理の基礎技術

- ・ハードウェア(コンピュータの機能、コンピュータによる処理、コンピュータの利用)
- ・ソフトウェア(ソフトウェアとその種類、オペレーションシステム、プログラム言語と言語プロセッサ)
- ・アルゴリズムとデータ構造(アルゴリズムの概要、データ構造、基本アルゴリズム)

情報処理の形態と関連技術

- ・バッチ処理
- ・オンライントランザクション
- ・リアルタイム制御処理
- ・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
- ・インターネット

データベースとファイル

- ・データベースの概念(構造、種類)
- ・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

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

(2) 戦略情報システム

経営戦略と情報システム

- ・戦略情報の定義(重要性、構成要素、要件)
- ・情報システムの種類と内容(データ支援システム、意思決定支援システム、経営者支援情報システム、情報ネットワーク戦略、業務改革(BPR)と情報システム)

戦略情報システムの開発

- ・システム化の計画とプロセス(構想策定、アプローチ分析)
- ・現行システムの分析
- ・全般システム分析(目標定義、概念モデル、組織上の制約、データ処理組織の定義、シ

システム設計プロポーザルの作成)

情報システムの評価

- ・品質評価
- ・価値評価

情報システムの運用

- ・利用者に関する運用(アクセス区分、パスワードの割り当てと管理)
- ・システム開発・改良(利用者の要求への対応、情報専門家の育成・配置、バックアップシステム整備、中長期的なシステム改善計画策定)
- ・戦略情報センターの設置

(試験方法)筆記試験(選択式、短答式、論述式)

(研修方法)座学による知識の習得及びシステム設計等に関する演習

8 . 中小企業経営

(科目設置の目的)

中小企業診断士は、中小企業に対するコンサルタントとしての役割を期待されており、中小企業経営の特徴を踏まえて、経営分析や経営戦略の策定等の診断・助言を行う必要がある。そこで、各種統計等により、経済・産業における中小企業の役割や位置づけを理解するとともに、経営における大企業との相違を、数値面でも質的な面でも把握する必要がある。

(内容)

(1)経済・産業における中小企業の役割、位置づけ

- ・各種統計にみる中小企業（企業数、中小企業割合、従業員数、従業員割合、販売額、工場出荷額、付加価値額 等）、地場産業、中小企業性業種 等

(2)中小企業の経営特性と経営課題

- ・各種統計に見る中小企業経営の特徴（自己資本比率、資本装備率、賃金等）、質的な特徴（機動性、柔軟性、脆弱性、経営資源の外部調達、ニッチ、オンリーワン 等）
- ・中小企業経営に係る最近の動向（アウトソーシング、ネットワーク、SOHO 等）

(試験方法)筆記試験（選択式、短答式、論述式）

(研修方法)座学による知識の習得及びケーススタディによる実践能力の獲得

9 . 中小企業政策

(科目設置の目的)

創業や中小企業経営の診断助言を行う際には、国や地方自治体等が講じている各種の施策を、成長ステージや経営課題に合わせて適切に活用することが有効である。そのため、中小企業に関する法規や施策について、内容、活用方法等熟知していることが望まれる。

また、高度化融資制度や小規模企業等設備導入資金貸付に伴う診断についても、診断要領に基づく診断実務を知っておく必要がある。

(内容)

(1) 中小企業に関する法規と施策

中小企業関連法規

中小企業施策の体系と内容

中小企業支援事業の実施体制と施策

新事業創出促進法の体系と施策

創業・中小企業経営と施策活用

(2) 制度診断と診断実務

高度化融資制度と診断実務

設備導入資金制度と診断実務

(試験方法) 筆記試験 (選択式、短答式、論述式)

(研修方法) 座学による知識の習得及びケーススタディや実習による実践能力の獲得

10 . 助言能力

(科目設置の目的)

今後、中小企業診断士の診断・助言業務においては、設備導入等診断を除き、特に定型的な診断方法を用いないことになり、さらに診断に加えて助言を行うことが業務として明示されたことから、コンサルティングの理論と技法について、基本的な知識と能力を獲得することが必要になる。

特に、都道府県等支援センターなどの支援機関の窓口相談や長期にわたる診断・助言を担当する場合、相談者と適切なコミュニケーションを図ることができ、相談者が目標達成できるよう、心理的なサポートが行えることが必要である。そのため、カウンセリングやコーチングといったスキルも獲得することが求められる。

(内容)

(1)コンサルティング理論

コンサルティングの業務と基本プロセス

- ・コンサルティング業務の概要(コンサルティングニーズ、コンサルタントの役割と業務)
- ・コンサルティングの基本プロセス(問題の発見、問題解決策の立案、プレゼンテーション、変革の推進)

問題の発見

- ・問題へのアプローチ方法、リサーチ方法
- ・問題の整理・分析
- ・レポートの作成

問題解決策の立案

- ・コンセプトの設定
- ・目標設定
- ・ビジョンの創造
- ・達成プロセスの設計
- ・メソッドの開発

プレゼンテーション

- ・プレゼンテーションの構成
- ・企画書の作成方法
- ・話し方、説得力

変革の推進

- ・ビジョン、目標の浸透化
- ・プロジェクト推進能力
- ・組織文化の変革
- ・コンフリクトの処理能力
- ・成果の創造

(2)コンサルティングスキル

カウンセリングの知識と技法

- ・カウンセリングの定義と基礎理論(問題開発カウンセリングと開発的カウンセリング、主要なカウンセリング理論)
- ・経営コンサルティングにおけるカウンセリングの必要性(相談者とのコミュニケーション)

中小企業診断士第 1 次試験の試験科目について（案）

< 試験日 > 年 1 回、2 日間（土日を想定）

	時間	満点	試験科目（案）
1 日目 午前	60分	100点	<u>経済学・経済政策</u>
	60分	100点	<u>財務・会計</u>
1 日目 午後	120分	200点	<u>企業経営理論</u> イ 経営戦略 ロ 組織論 ハ マーケティング（製品開発を含む。）
	60分	100点	<u>運営管理（オペレーション・マネジメント）</u> イ 生産管理 ロ 店舗施設管理
2 日目 午前	60分	100点	<u>経営法務</u> イ 事業開始、会社設立、倒産等に関する知識 ロ 知的財産権に関する知識 ハ 取引及び契約法務に関する知識 ニ 資本市場に関する知識
	60分	100点	<u>新規事業開発</u>
2 日目 午後	60分	100点	<u>経営情報システム</u> イ 情報技術に関する基礎的知識 ロ 戦略情報システム
	120分	200点	<u>中小企業経営・政策、助言理論</u> イ 中小企業の経営特性及び経営課題 ロ 中小企業政策 ハ コンサルティング理論、カウンセリング理論 及びコーチング理論

第 1 次試験における他資格者への科目免除について（案）

他の資格取得者等について、中小企業診断士の一次試験の免除については以下のとおりとし、その他の資格等につき免除が可能か否かにつきなお検討するものとする。

試験科目	試験免除対象者
経済学・経済政策	<ul style="list-style-type: none"> ・公認会計士（補）（注1） ・不動産鑑定士（補） ・大学等の経済学の教授、助教授、博士（注2）
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> ・公認会計士（補） ・税理士
企業経営理論	-
運営管理 (オペレーション・マネジメント)	-
経営法務	<ul style="list-style-type: none"> ・弁護士
新規事業開発	-
経営情報システム	<ul style="list-style-type: none"> ・技術士（情報工学部門） ・情報処理技術者（システムアナリスト、アプリケーションエンジニア、システム監査技術者、プロジェクトマネージャ、第1種情報処理技術者、情報処理システム監査技術者、特種情報処理技術者）(注3)
中小企業経営・政策、 助言理論	-

（注1）公認会計士試験第2次試験で「経済学」を受験した者に限る。

（注2）大学等において通算3年以上経済学に属する科目の教授若しくは助教授の職にあった者又は同科目に関する研究により博士の学位を授与された者。

（注3）情報処理技術者の区分は、現行の区分（廃止された区分を含む）による。

実務補習（インターンシップ）の実施方法について（案）

1. 実施主体

指定試験機関（「実務補習」）

中小企業総合事業団中小企業大学校（「総合実習」）

（注）2次試験合格者も、養成課程在籍者も、それぞれどちらの機関が実施する実務補習にも参加できるものとする。

2. 実施方法

企業滞在実習

企業、商店街、工業団地等において、1ヶ所に滞在し、診断助言を行う。

（実施方法）平日を含む連続15日間（原則。分割実施が可能なものはできる限り分割を検討）

コンサルティング実習

都道府県等中小企業支援センター等が行う専門家派遣事業（一般診断助言事業）等に同行し、プロジェクトマネージャーの監督と派遣事業者（経験豊富な民間経営コンサルタントとする）の指導の下、実際の企業に赴きコンサルティングを行う。

（実施方法）平日、夜間、土日で合計15日間（分割実施を原則とする）

窓口相談実習

都道府県等中小企業支援センター等に実習生を派遣し、プロジェクトマネージャー等の指導・監督の下、来場者に対する相談助言を行う。

（実施方法）平日を含む連続15日間 又は
平日、夜間、土日で合計15日間を分割実施

中小企業診断士の登録更新要件について（案）

1. 更新要件の内容

(1) 前回更新時以降新たに出現した「知識」の補充

前回の更新時以降に制定された法律、講じられた施策、新たな経営理論や技法などは、更新ごとに補充する必要がある。

(2) 助言のスキルの補充

資格付与時においては、実務補習等で一定の助言スキルを獲得していると考えられるが、基礎知識を応用して実際に診断助言を行う実務能力は、実務に従事しないと劣化する。そこで前回更新時から今回までの期間に、実務経験（又はそれに代わる実務能力補充要件）を有することが、登録更新要件となる。

2. 更新要件案

以下の(1)、(2)の両方を共に満たすこととする。

(1) 「新たな知識の補充」に関する要件

下記のいずれかを、更新の対象者全員が選択すること。

座学研修（理論政策更新研修）

（5年間のうち合計20時間以上。1回は4時間で実施）

カリキュラムについては、指定試験機関及び中小企業大学校が統一カリキュラムで実施。

新しい法律、施策、経営理論等に関する資料を読んで、レポートを作成・提出（指定試験機関が資料の準備及び審査を行う。資料は上記研修の内容に準拠）

(2) 「実務能力の維持」に関する要件

下記の方法を自由に組み合わせて、更新の対象者全員が5年間で計9点以上を確保すること。

更新期間内に「診断助言業務」に携わること（1日を1点とする。）

「診断助言業務」の範囲は、従来「診断実施機関において更新期間に11回以上診断に従事した者で所属機関の長の推薦を受けた者」となっているが、中小企業診断士の位置づけの変更に伴い、民間コンサルタント等にも対象を広げるべきである。

そこで、「診断助言業務」に従事した者の範囲を下記のようにする。

- イ 都道府県等、都道府県等中小企業支援センター、地域中小企業支援センター、中小企業・ベンチャー総合支援センター、商工会、商工会議所、中央会等において診断助言業務に携わること（当該団体の長の証明が必要）。
- ロ 民間企業等において、対価を取って中小企業の経営の診断又は経営に関する助言を実施すること（直属の代表権を有する管理職又は診断助言の対象中小企業の代表者の証明が必要）。
- ハ 国際協力等により、イ・ロと同等以上の診断助言業務に携わること（例えば、JETROや国際協力銀行が実施する海外の中小企業支援に携わる等）。

都道府県等中小企業支援センター等におけるインターンシップ

（夜間・休日を原則とし、1日を1点とする。）

「助言のスキル」に関する演習（実務能力更新研修）

（6時間×土日2日間のカリキュラム1回を3点とする。）

コンサルティング理論、コンサルティングケーススタディ、コーチング、カウンセリングに係るロールプレイング等を内容とする。

委員名簿

中小企業政策審議会 ソフトな経営資源に関する小委員会 委員

(主 査)	小川 英次	中京大学学長(経営学部教授)
	上野 保	東成エレクトロビーム株式会社代表取締役社長
	沖 幸子	フラオグルッペ株式会社社長
	木下 博生	中小企業総合事業団理事長
	児玉 幸治	商工組合中央金庫理事長
	小寺 弘之	群馬県知事
	近藤 英一郎	全国商工会連合会会長
	佐伯 昭雄	全国中小企業団体中央会常任理事 (宮城県中小企業団体中央会会長)
	菅原 良郎	財団法人広島県産業振興公社理事長
	杉浦 賢	財団法人機械振興協会副会長
	高橋 淑郎	社団法人中小企業診断協会会長
	瀧 季夫	名古屋商工会議所常議員
	南条 俊二	株式会社読売新聞社論説委員
	橋本 寿朗	法政大学経営学部教授
	堀 信夫	株式会社山城精機製作所代表取締役社長
	村田 裕滋	東京都立産業技術研究所所長

中小企業診断士制度の見直しに関する研究会 委員

(座 長)	小川 英次	中京大学学長(経営学部教授)
(座長代行)	山田 基成	名古屋大学経済学部助教授
	宇田川 荘二	社団法人中小企業診断協会専務理事
	桂 勤	グランディア株式会社取締役
	岸 務	監査法人トーマツ社員
	桐原 勉	中小企業総合事業団中小企業大学校事務局長
	佐藤 卓	ゼネラルマネジメントオフィス所長
	白川 真孝	株式会社アントレプレナーセンター取締役
	東出 浩教	早稲田大学アジア太平洋研究センター講師

「新しい中小企業診断士制度について」審議経過

中小企業政策審議会 ソフトな経営資源に関する小委員会（第5回）

平成12年2月4日（金）15：30～17：00

中小企業診断士制度の内容の充実を検討するためのワーキング・グループの設置を決定

中小企業診断士制度の見直しに関する研究会（第1回）

平成12年4月28日（金）10：00～12：00

- (1) 「中小企業診断士制度の見直しに関する研究会」設置経緯説明
- (2) 中小企業診断士制度の概要について
- (3) 試験・更新登録制度の現状について
- (4) 養成課程の現状について

中小企業政策審議会 ソフトな経営資源に関する小委員会（第6回）

平成12年5月9日（火）10：00～11：50

「中小企業診断士制度の見直しに関する研究会」の設置について報告

中小企業診断士制度の見直しに関する研究会（第2回）

平成12年5月11日（木）10：00～12：00

- (1) 中小企業の経営に関する相談及びコンサルティングについて
- (2) 経営学修士（MBA）コースの履修科目について
- (3) 他の国家資格等の試験制度について

中小企業診断士制度の見直しに関する研究会（第3回）

平成12年6月1日（木）10：00～12：00

- (1) 試験及び養成課程の科目構成について
- (2) 試験及び実習の実施方法について
- (3) 養成課程の実施方法について
- (4) 登録の更新要件について

中小企業診断士制度の見直しに関する研究会（第4回）

平成12年6月9日（金）10：00～12：00

(1) 試験の科目免除について

(2) 「新しい中小企業診断士制度について(案)」について

中小企業政策審議会 ソフトな経営資源に関する小委員会（第7回）

平成12年6月20日（火）15：00～17：00

「新しい中小企業診断士制度について(案)」をとりまとめ