

09733P-00

診断士
書籍
売上シェア

No.1

2022
年度版

中小企業診断士

最速合格のための

スピード テキスト

中小企業経営・中小企業政策

TAC中小企業診断士講座

7

合格に必要^な知識を
コンパクトに凝縮!

受験生から圧倒的
支持を得ている

定番テキスト!



TAC出版
TAC PUBLISHING Group

はしがき

本書は、「中小企業経営」「中小企業政策」の2編から構成されています。

第1編「**中小企業経営**」では、中小企業の動向や特徴、中小企業が経営資源を調達する際の各種課題、労働生産性の状況などを、『**中小企業白書2021年版**』を中心に重要論点について解説をしています。

『**中小企業白書**』とは、中小企業基本法に基づき、中小企業の動向について毎年政府が国会に提出する報告書です。この白書は、各種機関の統計調査やアンケートなどの図表を掲載し、その内容を文章で説明するという形式をとっています。

中小企業白書2021年版は、次のような構成になっています。

第1部：令和2年度（2021年度）の中小企業の動向

第2部：危機を乗り越える力

なお、平成26年の小規模基本法（小規模企業振興基本法）の成立に伴い、中小企業白書とは別に、小規模企業白書が新たに刊行され、平成28年度以降、本試験では、小規模企業白書からおおむね3問（3マーク）出題されています。本書は小規模企業白書2021年版についても試験対策上必要と考えられる論点を盛り込んでいますので、安心して学習してください。

第2編「**中小企業政策**」では、中小企業基本法や具体的な中小企業施策について、『**中小企業施策利用ガイドブック**』等をもとに、試験に必要な重要施策を中心に解説しています。

国は、法律に基づいて金融や税制、経営相談などさまざまな支援を中小企業に対して行っています。そのようなさまざまな支援策の活用が中小企業の経営革新や経営力向上につながり、日本経済の活性化にもつながります。

皆様が本書を活用され、見事合格されることを祈念しています。

2021年11月

TAC中小企業診断士講座

本書の利用方法

本書は皆さんの学習上のストーリーを考えた構成となっています。テキストを漫然と読むだけでは、学習効果を得ることはできません。効果的な学習のためには、次の1～3の順で学習を進めるよう意識してください。

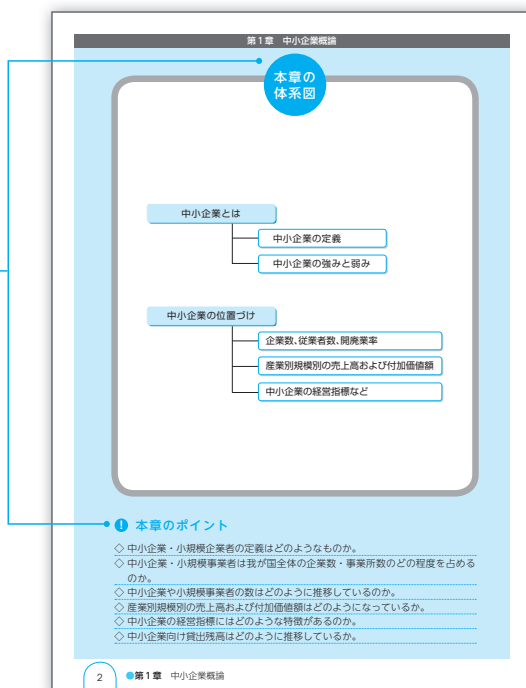
1. 全体像の把握：「科目全体の体系図」「本章の体系図」「本章のポイント」
2. インプット学習：「本文」
3. 本試験との関係確認：「設例」「出題領域表」

1. 全体像の把握

テキストの巻頭には「科目全体の体系図」を掲載しています。科目の学習に入る前に、まずこの体系図をじっくりと見てください。知らない単語・語句等もあると思いますが、この段階では「何を学ぼうとしているのか」を把握することが重要です。

また、各章の冒頭には「本章の体系図」を掲載しています。これから学習する内容の概略を把握してから、学習に入るようにしましょう。「本章の体系図」は、「科目全体の体系図」とリンクしていますので、科目全体のなかでの位置づけも確認してください。

まず、全体像を把握。



2. インプット学習

テキスト本文において、特に重要な語句については**太字**で表示しています。また、語句の定義を説明する部分については、色文字で表示をしています。復習時にサブノートやカードをつくる方は、これらの語句・説明部分を中心に行うとよいでしょう。

過去5年間に
おける本試験
(第1次試験)の
出題実績です。

出題可能性や
内容面など特に
重要と考えられ
る箇所を示して
います。

重要な語句は
太字で表示して
います。

語句の定義を
色文字で説明し
ています。

5 労働対策

労働対策には、中小企業労働力確保法などがある。

①▶**中小企業労働力確保法**……………
労働力の確保のために中小企業が行う労働時間の短縮、職場環境の改善、福利厚生制度の充実など、雇用管理の改善の取組を支援するための法律である。
経済産業大臣と厚生労働大臣が定めた基本指針に基づき、事業協同組合などの組合や個別の中小企業者などが労働時間短縮などについての改善計画を作成し、都道府県知事の認定を受けて実施する場合、助成金、融資、信用補完などが講じられる。

②▶**中小企業退職金共済制度**……………
中小企業退職金共済法に基づき、中小企業で働く従業員の福祉の増進と中小企業の発展を目的とした共済制度である。
単独では退職金制度を設けることが困難な中小企業者に対し、事業主の相互共済の仕組みと国の助成（初めて加入した中小企業者に対して、掛金月額2分の1（上限5,000円）を従業員ごとに加入後4か月目から1年間、国が助成する）によって運営される。
中小企業者が、勤労者退職金共済機構との間で従業員ごとに退職金共済契約を結び、毎月一定額の掛金（原則5,000円～30,000円）を納付することにより、従業員の退職の際には、同機構から所定の退職金が直接従業員に支払われる。また、掛金は、全額掛金または必要経費として扱われる（本試験では「非課税」という表現で出題されている）。

6 下請取引の適正化・下請中小企業の振興

下請取引の適正化対策としては**下請代金支払遅延等防止法**、下請中小企業の振興対策としては**下請中小企業振興法**が中心となる。

①▶**独占禁止法と下請代金支払遅延等防止法**……………
独占禁止法の役割の中心は**私的独占、不当な取引制限および不公正な取引方法の禁止**にある。不公正な取引方法とは、公正な競争を阻害するおそれのある行為のうち、公正取引委員会が指定するものをいう。
不公正な取引方法のうち、下請企業に対する下請代金の支払遅延、買いたたき等の優越的地位の濫用行為については、その迅速かつ効率的な排除の観点から、特に独占禁止法の特別法である**下請代金支払遅延等防止法**で規制される。

②▶**下請代金支払遅延等防止法（下請法）**……………
下請代金の支払遅延などの防止により、不公正な取引の規制と下請事業者の利益

248 ●第2章 中小企業政策

3. 本試験との関係確認

テキスト本文の欄外にある **R元 6** という表示は、令和元年度第1次試験第6問において、テキスト該当箇所論点もしくは類似論点が出題されているということを意味しています。本試験ではどのように出題されているのか、テキスト掲載の

設 例 や過去問題集等で確認してみましょう。

図表 [2-2-39] マル経融資制度の仕組み

参 考

小規模企業活性化法により、中小企業信用保証法、小規模企業共済法、小規模支援法の各施行令が改正され、中小企業基本法の規定（定義）とは別に、**宿泊業と娯楽業**については、従業員20人以下の事業者を「小規模企業」とすることとなった。

これにより、宿泊業と娯楽業の従業員20人以下の事業者は、信用保証協会の無担保保証人保証（特別小口保証）、小規模企業共済制度、小規模事業者経営改善資金融資制度（マル経融資）を利用することができることとなった。ただし、中小企業基本法では従業員5人以下であり、宿泊業と娯楽業であっても従業員5人以下が、小規模企業（者）の範囲となる。

設 例

マル経融資（通常枠）に関する記述として、**最も不適切なものはどれか。**（H27-15（設問1））

ア 貸付期間は、運転資金7年以内、設備資金10年以内である。
 イ 貸付限度額は2,000万円である。
 ウ 金利は日本政策金融公庫の基準金利である。
 エ 日本政策金融公庫の審査を経て、融資が実施される。

解 答 ウ

マル経融資の金利は低利である（基準金利より低い）。

適宜、補足 参考
 など、補足的な解説を載せています。

本試験ではどのように問われるのか確認しましょう。（過去問の表示がないものはTACのオリジナル問題です）

また、巻末の「**出題領域表**」は、本書の章立てに合わせて出題論点を一覧表にしたものです。頻出の論点がひと目でわかるので、効率的な学習が可能です。

出題領域表

第1編 中小企業経営

	H29	H30
第1編	<p>中小企業とは</p> <p>企業規模別業種別の自己資本比率の比較、中小企業の従業員数に占める売上上の業種別比較</p> <p>大企業と比較した中小企業の労働生産性の水準、従業員数に占める中小企業の割合</p>	<p>小規模企業と中規模企業の企業数・従業員数、全企業数・従業員数に占める中小企業の構成比の推移</p> <p>労働者の内部関係者数に占める中小企業の構成比</p> <p>業種別売上高経常利益率・自己資本比率</p>
第2編	<p>中小企業白書第1部</p> <p>中小企業数および企業規模別の企業数の推移</p> <p>企業規模別の経営利益の推移</p> <p>業種別の労働生産性、業種別の大企業の労働生産性の平均値を上回る中小企業の構成比率</p>	<p>中小企業の業況、中小企業の設備投資の推移</p> <p>企業規模別従業員数、一者当たり従業員数の変化</p> <p>労働率の推移、業種別労働率</p>
第3編	<p>中小企業白書第2部</p> <p>企業規模別の総資産の推移</p> <p>企業規模別のクラウド・コンピューティングの利用割合の推移</p> <p>中小企業のクラウド・コンピューティングの売上高に占める割合</p> <p>中小製造業全体に占める直接輸出企業数、中小製造業に占める直接輸出企業の業種別構成</p>	<p>起業希望者と起業家の男女別の構成の推移、起業家に占める60歳以上の割合の推移、起業家の男女別業種別構成</p> <p>各成長段階で直面する課題</p>

中小企業診断士試験の概要

中小企業診断士試験は、「第1次試験」と「第2次試験」の2段階で行われます。

第1次試験は、企業経営やコンサルティングに関する基本的な知識を問う試験であり、年齢や学歴などによる制限はなく、誰でも受験することができます。第1次試験に合格すると、第2次試験へと進みます。この第2次試験は、企業の問題点や改善点などに関して解答を行う記述式試験（筆記試験）と、面接試験（口述試験）で行われます。

それぞれの試験概要は、以下のとおりです（令和3年度現在）。

第1次試験

【試験科目・形式】 7科目（8教科）・択一マークシート形式（四肢または五肢択一）

		試験科目	試験時間	配点
第1日目	午前	経済学・経済政策	60分	100点
		財務・会計	60分	100点
	午後	企業経営理論	90分	100点
		運営管理（オペレーション・マネジメント）	90分	100点
第2日目	午前	経営法務	60分	100点
		経営情報システム	60分	100点
	午後	中小企業経営・中小企業政策	90分	100点

※中小企業経営と中小企業政策は、90分間で両方の教科を解答します。

※公認会計士や税理士といった資格試験の合格者については、申請により試験科目の一部免除が認められています。

【受験資格】

年齢・学歴による制限なし

【実施地区】

札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡・那覇

【合格基準】

(1)総点数による基準

総点数の60%以上であって、かつ1科目でも満点の40%未満のないことを基準とし、試験委員会が相当と認めた得点比率とする。

(2)科目ごとによる基準

満点の60%を基準とし、試験委員会が相当と認めた得点比率とする。

※一部の科目のみに合格した場合には、翌年度および翌々年度の、第1次試験受験の際に、申請により当該科目が免除されます（合格実績は最初の年を含めて、3年間有効となる）。

※最終的に、7科目すべての科目に合格すれば、第1次試験合格となり、第2次試験を受験することができます。

【試験案内・申込書類の配布期間、申込手続き】

例年5月中旬から6月上旬（令和3年度は5/7～6/11）

【試験日】 例年8月上旬の土日2日間（令和3年度は8/21・22）

【合格発表】 例年9月上旬（令和3年度は9/21）

【合格の有効期間】

第1次試験合格（全科目合格）の有効期間は2年間（翌年度まで）有効。

第1次試験合格までの、科目合格の有効期間は3年間（翌々年度まで）有効。

! 第1次試験のポイント

- ①全7科目（8教科）を2日間で実施する試験である
- ②科目合格制が採られており基本的な受験スタイルとしては7科目一括合格を目指す、必ずしもそうでなくてもよい（ただし、科目合格には期限がある）

第2次試験《筆記試験》

【試験科目】 4科目・各設問15～200文字程度の記述式

試験科目		試験時間	配点
午前	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ	80分	100点
	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ	80分	100点
午後	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ	80分	100点
	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ	80分	100点

【受験資格】

第1次試験合格者

※第1次試験全科目合格年度とその翌年度に限り有効です。

※平成12年度以前の第1次試験合格者で、平成13年度以降の第2次試験を受験していない場合は、1回に限り有効です。

【実施地区】

札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡

【試験案内・申込書類の配布期間、申込手続き】

例年8月下旬から9月中旬（令和3年度は9/10～10/5）

【試験日】 例年10月下旬の日曜日（令和3年度は11/7）

【合格発表】 例年12月上旬（令和3年度は令和4年1/14）

※筆記試験に合格すると、口述試験を受験することができます。

※口述試験を受ける資格は当該年度のみ有効です（翌年への持ち越しはできません）。

第2次試験《口述試験》

【試験科目】 筆記試験の出題内容をもとに4～5問出題（10分程度の面接）

【試験日】 例年12月中旬の日曜日（令和3年度は令和4年1/23）

【合格発表】 例年12月下旬（令和3年度は令和4年2/2）



第2次試験のポイント

- ①筆記試験と口述試験の2段階方式で行われる
- ②基本的な学習内容としては1次試験の延長線上にあるが、より実務的な事例による出題となる

〔備考〕実務補習について

中小企業診断士の登録にあたっては、第2次試験に合格後3年以内に、「診断実務に15日以上従事」するか、「実務補習を15日以上受ける」ことが必要となります。

この診断実務への従事、または実務補習を修了し、経済産業省に登録申請することで、中小企業診断士として登録証の交付を受けることができます。

中小企業診断士試験に関するお問合せは

一般社団法人 中小企業診断協会（試験係）

〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル5階

ホームページ <https://www.j-smeca.jp/>

TEL 03-3563-0851 FAX 03-3567-5927

中小企業経営・政策を学習するにあたってのポイント

＜中小企業経営＞

中小企業経営は、過去の本試験を分析すると、中小企業白書からの出題が8～9割程度を占め、前年版（2022年合格目標であれば2021年版）からの出題となっております。したがって、何を差し置いても中小企業白書（前年版）の学習が欠かせないことになります。

中小企業白書（および小規模企業白書）は、統計調査（2次データ）の図表からの出題が中心となります。図表については細かい数値も多く、特に初学者の方にとっては覚えにくいかもしれませんが、学習の初期段階では気にする必要はありません。「増加・減少」「横ばい」「上昇・低下」といった、大まかな傾向を把握することに努めてください。

また、規模別の特徴（大企業・中小企業・小規模事業者の比較）や業種別の特徴（製造業・卸売業・小売業・サービス業等の比較）もよく問われますので、比較する意識をもつと効果的でしょう。

なお、アンケート調査（1次データ）については、細かい数値が問われることはありません。最も多い項目を中心に覚えると効果的です。

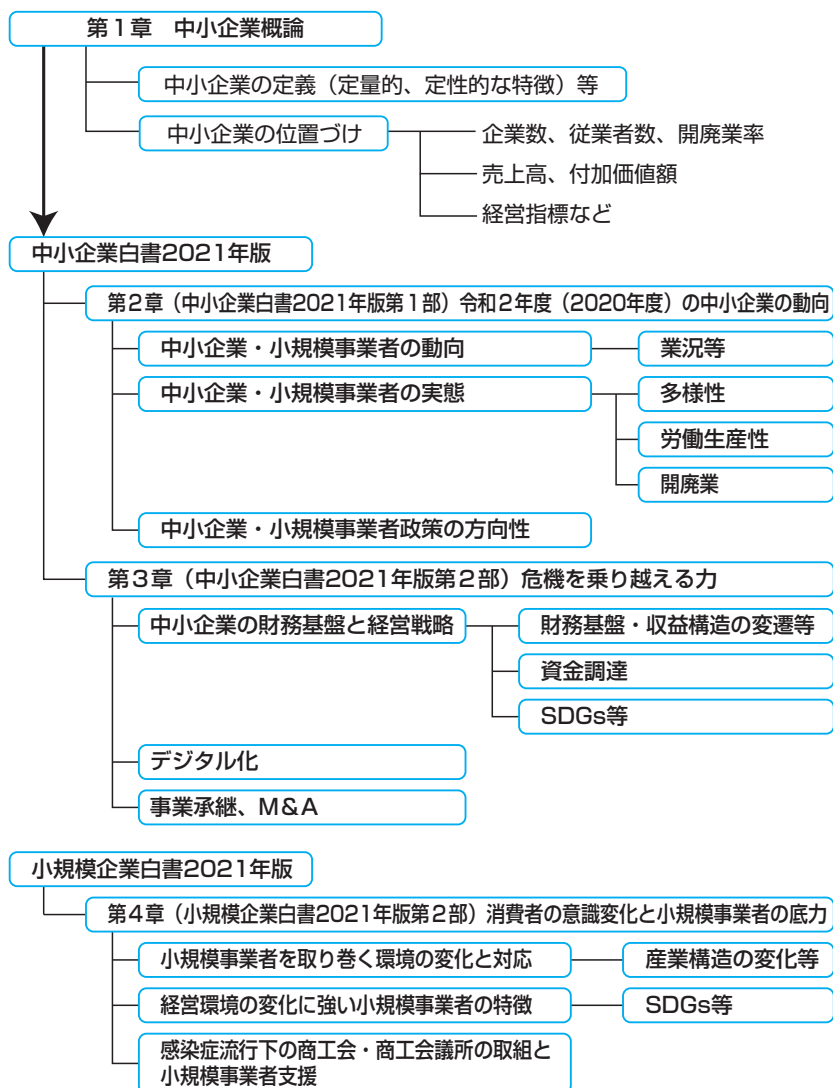
＜中小企業政策＞

中小企業政策は、中小企業基本法や中小企業等経営強化法など、頻出論点ばかりしています。本テキストの欄外の過去問表示や、巻末の出題領域表を参考に、頻出論点から優先的に取り組んでください。極端に言えば、過去5年間で1度も出題されていない施策は、学習時間が確保できなければ捨てても構いません。メリハリを意識して学習すると効果的です。

また、施策は、大きく分けると「法律」と「事業（制度）」に分かれます。前者は、本テキストにスキームが記載されているものは、優先的にスキームを覚えてください。後者は、「誰が（実施機関）」、「誰に（支援対象）」、「何を（補助金、融資、信用保証等）」、「どのように（貸付条件等）」、「何の目的で（資金調達、新事業活動促進等）」といった観点を意識して学習すると効果的です。

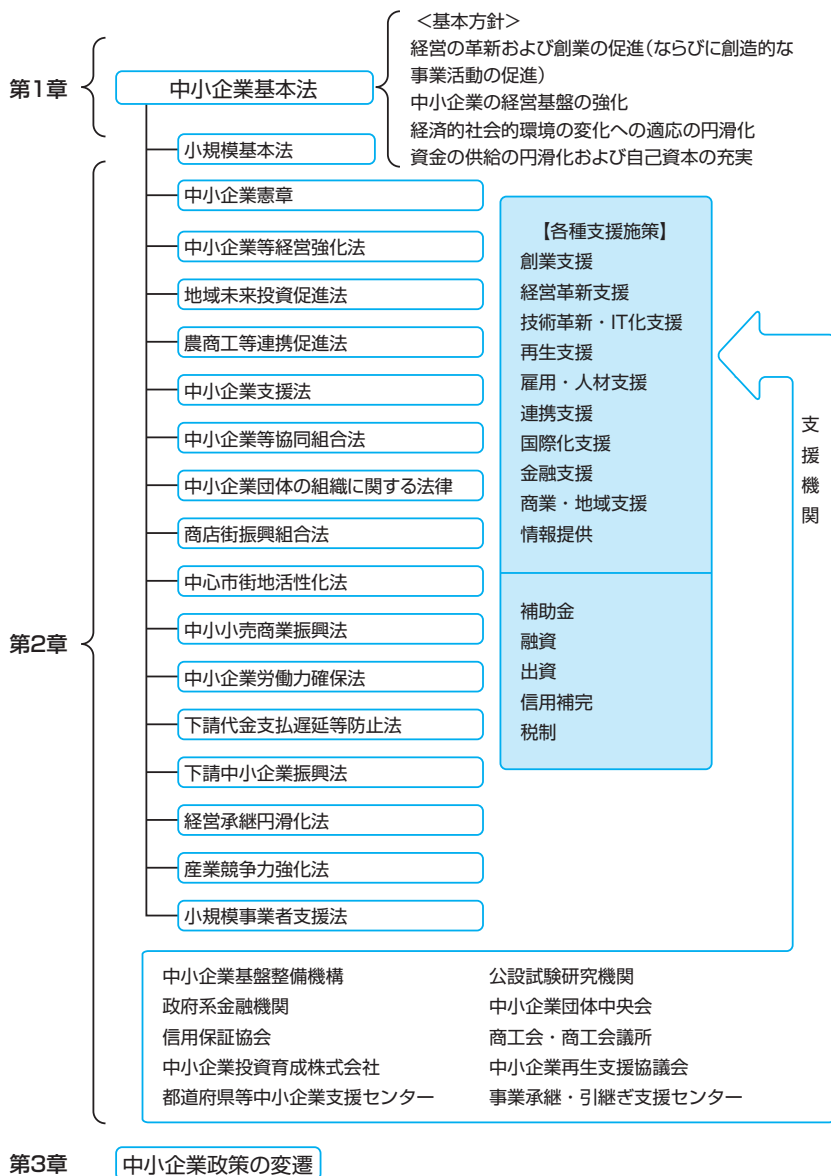
中小企業経営・政策 体系図

第1編 中小企業経営



※小規模企業白書2021年版第1部は、中小企業白書2021年版第1部と同じ内容です。

第2編 中小企業政策



C O N T E N T S

第1編 中小企業経営

第1章 中小企業概論

1	中小企業とは	3
1	1 中小企業の定義	3
2	2 中小企業の強みと弱み	5
2	中小企業の位置づけ	7
1	1 企業数、従業者数	7
2	2 開廃業率	13
3	3 産業別規模別売上高および付加価値額	14
4	4 中小企業の経営指標	18
5	5 金融機関別中小企業向け貸出残高	21

第2章 中小企業白書2021年版第1部 令和2年度（2020年度）の中小企業の動向

1	中小企業・小規模事業者の動向	25
1	1 我が国経済の現状	25
2	2 中小企業・小規模事業者の現状	26
3	3 雇用の動向	44
4	4 取引環境と企業間取引の状況	52
5	5 中小企業・小規模事業者を取り巻くリスクへの対応	57
2	中小企業・小規模事業者の実態	63
1	1 多様な中小企業・小規模事業者	63
2	2 中小企業・小規模事業者の労働生産性	70
3	3 開廃業の状況	76
3	中小企業・小規模事業者政策の方向性	79
1	1 中小企業の類型	79
2	2 地域資源型・地域コミュニティ型企業の目指す方向性と支援の在り方	81
3	3 グローバル型・サプライチェーン型企業の目指す方向性と支援の在り方	82

第3章 中小企業白書2021年版第2部 危機を乗り越える力

1	中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略	87
1	中小企業の財務基盤・収益構造と財務分析の重要性	87
2	新型コロナウイルス感染症が与えた影響と資金調達の動向	97
3	危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取組	108
4	中小企業を取り巻く事業環境の変化への対応	111
2	事業継続力と競争力を高めるデジタル化	117
1	我が国におけるデジタル化の動向	117
2	中小企業におけるデジタル化に向けた現状	119
3	中小企業のデジタル化推進に向けた課題	126
4	中小企業におけるデジタル化に向けた組織改革	126
3	事業承継を通じた企業の成長・発展と M&A による経営資源の有効活用	136
1	事業承継を通じた企業の成長・発展	136
2	M&A を通じた経営資源の有効活用	152

第4章 小規模企業白書2021年版第2部 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

1	小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応	161
1	小規模事業者の産業構造の実態	161
2	感染症流行による消費者の意識・行動の変化	163
2	経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴	168
1	日頃の取組と感染症流行下での効果	168
2	SDGs への取組	168
3	感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援	175
1	商工会・商工会議所の相談実態と小規模事業者からの評価	175
2	感染症流行下における小規模事業者の課題と商工会・商工会議所の支援	179

第2編 中小企業政策

第1章 中小企業政策の基本

1	中小企業基本法	187
1	① 中小企業基本法の概要	187
2	② 小規模企業活性化法（通称）	192
2	小規模基本法（小規模企業振興基本法）	195
1	① 概 要	195
2	② 基本方針	195
3	③ 基本計画（小規模企業振興基本計画）	196
3	中小企業憲章	198
1	① 基本理念	198
2	② 基本原則、行動指針	198

第2章 中小企業施策

1	資金供給の円滑化および自己資本の充実	201
1	① 資金供給の円滑化・多様化	201
2	② 自己資本の充実	206
3	③ 中小企業関連税制	208
2	中小企業等経営強化法に基づく支援	212
1	① 中小企業等経営強化法の概要	212
2	② 創業支援	213
3	③ 経営革新支援	213
4	④ 経営力向上支援	221
5	⑤ 事業継続力強化支援	224
3	地域未来投資促進法に基づく支援	228
1	① 目 的	228
2	② 内 容	228
4	農工商等連携促進法に基づく支援	230
1	① 概 要	230
2	② 対象および計画	230
5	経営基盤の強化	232
1	① 経営資源の確保	232
2	② 連携・共同化の推進	237
3	③ 中心市街地活性化法（中心市街地の活性化に関する法律）	244
4	④ 中小商業の振興	245
5	⑤ 労働対策	248

⑥ 下請取引の適正化・下請中小企業の振興	248
6 環境変化への対応	254
① 経営安定対策	254
7 中小企業の事業承継および再生支援	257
① 経営承継円滑化法に基づく事業承継支援	257
② その他の事業承継支援	260
③ 産業競争力強化法に基づく再生支援	262
④ その他の再生支援	262
8 小規模企業対策	263
① 小規模事業者支援法	263
② 小規模企業共済制度	264
③ 小規模事業者経営改善資金融資制度（マル経融資）	267
④ 小規模事業者持続化補助金	269

第3章 中小企業政策の変遷

1 中小企業政策の変遷	273
① 中小企業政策の変遷の概要	273
② 主要な法律の制定年等	274
③ 中小企業政策の変遷	275
出題領域表	280
参考文献一覧	286
索引	287

中小企業經營

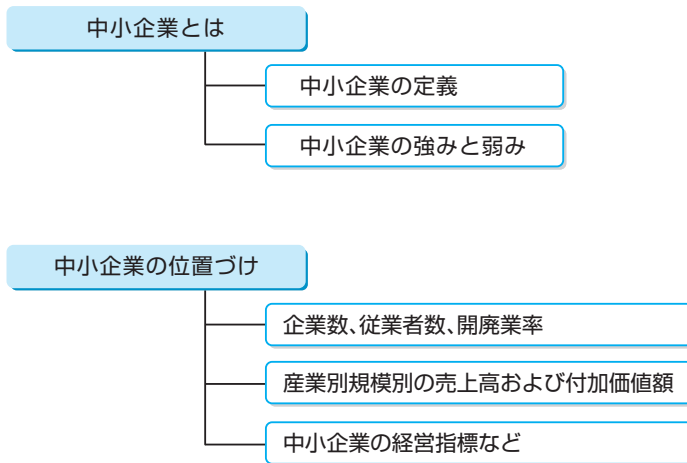
第 1 編

第 1 章

中小企業概論

Registered Management Consultant

本章の
体系図



！ 本章のポイント

- ◇ 中小企業・小規模企業者の定義はどのようなものか。
- ◇ 中小企業・小規模事業者は我が国全体の企業数・事業所数のどの程度を占めるのか。
- ◇ 中小企業や小規模事業者の数はどのように推移しているのか。
- ◇ 産業別規模別の売上高および付加価値額はどのようになっているか。
- ◇ 中小企業の経営指標にはどのような特徴があるのか。
- ◇ 中小企業向け貸出残高はどのように推移しているか。

1 中小企業とは

中小企業の経営特性を理解するうえでは、まず中小企業とはどのような企業であるのかを知る必要がある。国の政策の対象となる中小企業の範囲は、中小企業基本法の定義により定量的に定められている。また、中小企業には、定性的な特徴が見られる。よって、中小企業の類型、中小企業の強みと弱みを整理することで、中小企業の本質を理解する。

1 中小企業の定義



中小企業の範囲を規定する場合、我が国では、中小企業基本法第2条第1項において、**資本金規模**、**従業員規模**を基準として大企業との定量的な区分がされている。また、法的な定義ではないが、定性的な中小企業の特徴を見ることで、中小企業とはどのような企業かが理解できる。

①▶中小企業基本法による定量的な定義……………

中小企業基本法では、中小企業の定義を業種別に図表1-1-1のように**資本金額**と**従業員数**の基準を定めている。

図表 [1-1-1] 中小企業基本法による中小企業の定義

	現在の定義
製造業、建設業、運輸業など	資本金 3 億円以下または 従業員数300人以下
卸売業	資本金 1 億円以下または 従業員数100人以下
小売業、飲食店	資本金 5 千万円以下または 従業員数50人以下
サービス業	資本金 5 千万円以下または 従業員数100人以下

なお、中小企業基本法では、**小規模企業者**を、常時使用する従業員の数が20人以下（商業（卸売業、小売業、飲食店）・サービス業は5人以下）の事業者と定義している。中小企業と異なり、**従業員数のみ**で判断する（資本金額は考慮しない）。

②▶中小企業の定性的な特徴.....

中小企業の定性的な特徴は、大企業と比較した相対的なものであり、すべての中小企業にあてはまるとはいえないが、次のようなものがある。

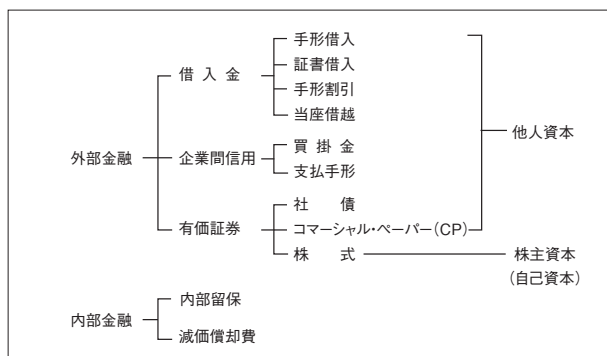
① 所有と経営の非分離

所有と経営の分離は、株式会社の特徴のひとつである。しかしながら、中小企業においては、株式会社形態を採っていても、少数の株主が株式を所有しており、さらにその株主が経営者となって経営を行っている場合が多い。

② 資金調達の非公開性

事業規模の小さい中小企業は、証券市場への上場基準を満たさない企業が多く、直接金融（株式や社債の発行など）の面で不利である。

図表 [1-1-2] 企業の資金調達の方法



（出所：小川正博他著『21世紀中小企業論（第3版）』有斐閣、2013年、p.272）

③ 事業活動の地域性

大企業に比べ、活動範囲（地域）が比較的狭い範囲に限定されている。

④ 特徴的な存立分野

中小規模の企業であるがゆえに、規模の経済性が大きく作用する分野には参入がきわめて困難である。最低必要資本量が少額で済み、需要が小さく、または需要が均質化せず、多様で変化が激しい分野ほど、規模の経済性が働きにくく、中小企業の参入や存立が可能となる。

大企業の下請や部品加工を行う電子部品・機械・金属関連、地場産業に多い食料品、衣料、家具などの分野に中小企業が多く存立している。

特に、家族労働中心で事業主とその家族の生活基盤の維持に重点を置くものを生

業的経営という。

5 経営者への高依存度

企業としての規模が小さいため、階層的な管理組織を作る必要性が低い。そして、階層的な組織でないために、中小企業では経営者の裁量の余地が大きく、環境変化への対応の意思決定を経営者に大きく依存することになる。

6 従業員の役割の増大

中小企業は使用できる資本が少ないため、雇用できる従業者数にも限界がある。そのため、中小企業で働く従業者は、特定の業務に専門化することができず、周辺の・関連の業務も含めて多能化することになる。

7 外部経営資源への高依存度

規模が小さい中小企業は中核的な機能に専門化し、補完的な業務を内部化することは困難なため外部経営資源に大きく依存する。しかし、経済環境の変化が激しい分野では、補完的な業務を内部化するより外部に依存したほうがむしろ有利になる。

8 擬似資本

我が国の中小企業金融の特徴として**擬似資本**が多いことがあげられる。擬似資本とは、金融機関からの借入金の一部の借換え等により、実質的に返済資金を調達する必要がなく中小企業にとって資本金性格を有する資金のことであり、中小企業の自己資本を補完しているといわれている。

2 中小企業の強みと弱み

中小企業は規模が小さいということから、弱さや不完全さのイメージをもつかもしれないが、同時に大企業にない強みも持っている。

1▶ 中小企業の強み.....

中小企業の強みとしては以下のようなものがある。

1 意思決定の迅速性

中小企業の特長として、オーナー経営者が多いため、意思決定に対する他からの制約が少なく、**意思決定を大胆に、迅速に行うことができる。**

2 企業内のコミュニケーションの緊密性

規模が小さいことから、経営トップと従業員、従業員間の人間関係が密であり、**意思の疎通がスムーズである。**

②▶中小企業の弱み

中小企業の弱みは、なんといっても**経営資源の質・量が不十分**なことである。それにより、直接金融による資金調達の困難性と借入金依存度の高さ、人材確保の困難、情報収集力の弱さ、後継者難などの弱みがある。

設 例



中小企業経営の共通の特質として、最も不適切なものはどれか。

[H21-11改題 ア～ウ、オ省略]

エ 人的資源の不足を補うため、階層的な管理組織を形成する必要性が高い。

解 答 エ

中小企業は規模が小さく階層的な管理組織を作る必要性が低いため、誤りである。

中小企業診断士 2022年度版

最速合格のためのスピードテキスト 7 中小企業経営・中小企業政策

発行日 2021 年 12 月 28 日

初版発行

編著者 TAC株式会社 (中小企業診断士講座)

発行者 多田敏男

発行所 TAC株式会社 出版事業部 (TAC出版)

〒101-8383 東京都千代田区神田三崎町3-2-18

電話 (営業) 03-5276-9492

FAX 03-5276-9674

<https://bookstore.tac-school.co.jp/>

© TAC 2021

管理コード 09733P-00

〈ご注意〉

本書は、「著作権法」によって、著作権等の権利が保護されている著作物です。本書の全部または一部につき、無断で複製(コピー)、転載、改ざん、公衆送信(ホームページなどに掲載すること(送信可能化)を含む)されると、著作権等の権利侵害となります。上記のような使い方をされる場合、および本書を使用して講義・セミナー等を実施する場合には、小社宛許諾を求めてください。