

2023年度合格目標版

と経営戦略

一目でわかる!
覚えてしまう!

一発合格

中小企業診断士 1次試験

まとめ

シート

前編

企業経営理論

財務・会計

運営管理

経営理念

ビジョン

企業戦略
(=成長戦略)

機能戦略

開発戦略

生産戦略

営業戦略

人事戦略

経営計画

A事業

B事業

C事業

SBU (Strategic Business Unit)
→ 戦略事業単位

経営計画: 具体的な実行計画

計画見直し

✓ローリングプラン
✓コンティンジェンシープラン

[参考] 年平均成長率 (CAGR)

複数年の成長率の平均を
算出する指標

$$\left(\frac{n\text{年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}}$$

[参考] 事業継続計画

災害などが起こった
/中断してもすぐ再開

いざという
時に備える

野網美帆子=著
中小企業診断士

図解の密度が
違います!

独学者の
強い味方!

初学者でも
全体像が一目で
わかる!

楽しい
イラストや
語呂合わせで
覚えてしまう!

EICHIS
CORPORATION

基本のテキスト

書籍

一発合格まとめシート



前編(経営、財務、運営)
後編(経済、法務、情報、中小)
価格:3,300円(税込)



試験の重要ポイントを1枚に凝縮した「まとめシート」で、試験の全体像と要点が一目でわかる!

学習内容の理解度チェックに

電子書籍



一発合格まとめシート
理解度チェックテスト(全7科目)

まとめシートの内容がベースの確認テストです。独学者の強い味方!

耳からのインプットに

ダウンロード教材



一発合格まとめシート音声教材



科目別
価格:990円(税込)
前編セット **5%OFF**
価格:2,822円(税込)
後編セット **5%OFF**
価格:3,762円(税込)

一発合格まとめシートのテキスト部分を読み上げ、音声化。
通勤中や家事・育児の最中、運動中のながら学習ダウンロード用音声教材

一次試験合格

二次試験の解き方を知る

電子書籍



「まとめシート」流!
ゼロから始める2次対策

2次試験の解き方や概要を2次試験の前提知識ゼロの方にも丁寧に解説します

価格:880円(税込)



過去問演習のお供に

電子書籍



「まとめシート」流!
解法実況(事例Ⅰ~Ⅲ)

R4~H24年度(年度別)80分で現実的な合格答案を書くために何を考え、どのように処理をすべきかを実況中継方式で解説します。
予備校の模範解答を見ても凄すぎてとても80分で書ける気がしない...そんな方にぜひ読んでいただきたいシリーズです。

年度別価格:550円(税込)

5年セット価格:2,612円(税込) **5%OFF**

10年セット価格:4,950円(税込) **10%OFF**



二次対策もばっちり (2nd exam strategy is also perfect)

二次試験合格

中小企業診断士

弱点補強に

電子書籍



資格試験に挑む社会人のための
「まとめシート」流
数学が超苦手な方のための数学講座
価格:550円(税込)



資格試験に挑む社会人のための
「まとめシート」流
手計算が早くなる計算ドリル
価格:330円(税込)



ご購入はこちらから!

まとめシートストア
<https://matome-sheet.store/>



目次

第1章	中小企業診断士試験とは.....	2
1.	はじめに.....	2
2.	中小企業診断士とは.....	4
3.	中小企業診断士試験の概要.....	11
4.	本書の効果的な使い方.....	15
第2章	企業経営理論.....	18
1.	企業経営理論の概要.....	18
2.	まとめシート.....	19
第3章	財務・会計.....	128
1.	財務・会計の概要.....	128
2.	まとめシート.....	129
第4章	運営管理（オペレーション・マネジメント）.....	226
1.	運営管理の概要.....	226
2.	まとめシート.....	227
索引		322

第1章 中小企業診断士試験とは

1. はじめに

著者より

本書をお手に取っていただきありがとうございます。

本書をご覧になっていただいているということは、あなたは中小企業診断士の試験に挑戦中もしくは、挑戦しようかどうか検討中の方だと思います。

中小企業診断士試験（以下、「診断士試験」と略します。）は、現代のビジネスの場で必要とされる知識が求められる試験であり、1 次試験の勉強を通じて幅広いビジネス知識を、2 次試験の勉強を通じてその応用力を身につけることができます。しかしその反面、膨大な知識のインプットは非常に大変な作業であり、1 次試験の知識をインプットするだけでも、1 科目当たり 300 ページから 400 ページあるテキストを 7 科目分せつせと読み込まなければいけません。また、それだけ学習範囲の広い試験ですので、1 次試験を突破するためだけでも、平均 1,000 時間程度の時間が必要になると言われています。

しかし、診断士試験を受験される方は、仕事でも家庭でもそれぞれ重要な役割を果たしておられるため、それらと両立しながら勉強時間を確保することは大変なことです。よって、受験するかしないかを決めることも一大決心だと思いますし、せっかく受験すると決めたのであれば、確実に合格したいという想いも強いと思います。お忙しい中で確実に合格するためには、スキマ時間の活用などによる時間の確保と、効率の良い知識インプット、問題演習の実践が不可欠です。

本書は、診断士試験の受験を検討中の方には診断士試験に必要な知識の全体像をビジュアルで把握していただくことを、受験勉強中の方には今年の試験に合格するための知識を重要論点だけに絞って効率良く獲得していただくことを目的としたテキストです。

本書の1 番の売りである「まとめシート」は各主要論点を各 1 枚のシートにまとめ、その論点の内容が一目でわかるようにしたものです。このまとめシートを活用することで、多忙な受験生でも

- ・診断士試験に必要な知識を俯瞰する
- ・今年の診断士試験に必要な知識の範囲と分量を効率的に獲得する

ことが可能となります。それぞれのまとめシートの後には、より詳細な説明をテキストとしてご用意しておりますので、理解を一層深めていただくことができます。さらに、「すぐやる！過去問コーナー」で、まとめシート・テキストで得た知識をアウトプットすれば、知識をより定着させることができます。

また、本書に加えて、より効率的な学習ができるよう、本書の内容に準拠した音声教材やチェックテストも販売しております（別売）。巻末に案内を掲載しておりますので、興味のある方はぜひご覧ください。

診断士試験の受験を検討されている方は、まず本書で全体を把握した上で、挑戦への決断の材料としていただき、診断士試験の勉強中の方は、本書を用いて効率的に知識を獲得していただければと思います。

本書は、著者が受験生時代、効率的に知識を獲得するために作ったまとめシートを元に、多くの受験生の方にとってわかりやすくなるよう再編集した参考書です。著者は、2016年の10月より診断士試験の学習を開始し、実際に本書のまとめシートを活用することで、2017年8月に行われた1次試験を545点という得点で通過し、2次試験もストレートで合格できました。

1次試験では545点という高得点を取ることができましたが、闇雲に知識の範囲を広げたわけではなく、その知識は、ほぼこのまとめシートに書いてあることと、それを元に解いた過去問によるものでした。

当時著者がまとめシートを共有した複数の勉強仲間も、まとめシートを活用したことで1次試験を突破することができました。他にも多くの方に「ぜひこのシートを世に出してほしい」という声をいただいたため、2018年1月に初版を出版しました。

今回の2023年度版は第6版となりますが、おかげさまで初版から第5版までAmazonの中小企業診断士試験カテゴリでは、ベストセラー1位を獲得するなど好評を博しました。2023年度版となる本書は2022年度の試験内容や最新の合格者の声を反映した上で、2023年度の診断士1次試験に向け論点の追加や修正を行い、よりわかりやすく、覚えやすくなるよう改訂したものです。

本書では、できるだけ楽しみながら学習していただくため、かみ砕いたわかりやすい表現を重視し、記憶に残りやすいよう具体例やイラスト、語呂合わせを多数使用しております。これは、他の書籍にはない本書独自のものと自負しております。一目でわかって何度も見ているうちに自然と覚えてしまう、そんな教材でみなさまの目標達成をサポートいたします。

本書を用いることで、みなさまの効率的な学習の手助けとなることを願っております。

令和4年10月4日
中小企業診断士
野網 美帆子



2. 中小企業診断士とは

中小企業診断士とは中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家の国家資格です。「中小企業」と冠されていますが、中小企業に限らず、企業の経営のための知識を幅広く学ぶことができる点が特徴で、「日本版 MBA」とも呼ばれています。

1 次試験で学ぶ様々な知識や理論は、どれも現代のビジネス環境の中で必要とされている知識であり、それらを体系立てて学ぶことができます。また、2 次試験では、これらを具体的な事例に当てはめるとどのように使えば良いかという応用能力を鍛えることができます。

中小企業診断士は、他の士業と異なり、法律によって定められた独占業務を持っていません。そのため、資格を取っても何の役にも立たないと言われる場合もあります。しかし、逆に言えば、独占業務という制約がないためどんな仕事でもできる点が中小企業診断士の魅力でもあります。

2017 年 9 月 25 日の日本経済新聞で、各士業における AI による代替可能性が報じられましたが、中小企業診断士の AI による代替可能性はわずか 0.2%とされています。中小企業診断士は定型の独占業務がないからこそ、AI では代替できない価値を生み出すことができる資格なのです。

AI による士業の代替可能性

資格	AI による 代替可能性	資格試験の 合格率	主な業務
弁護士	1.4%	※ 25.9%	訴訟代理などの法律事務
司法書士	78.0%	3.9%	登記や供託に関する手続き
弁理士	92.1%	7.0%	特許などの出願・登録手続き
行政書士	93.1%	9.9%	官公庁に提出する書類の作成
公認会計士	85.9%	10.8%	財務書類の監査・証明
税理士	92.5%	15.8%	税務書類の作成や税務相談
社会保険労務士	79.7%	4.4%	労務・社会保険に関する書類の作成
中小企業診断士	0.2%	3.4%	中小企業の経営コンサルティング

(注) AI による代替可能性は 2015 年 12 月公表の、野村総研と英オックスフォード大との共同研究による「10～20 年後に、AI によって自動化できるであろう技術的な可能性」。資格試験の合格率は※が 17 年、その他は 16 年。中小企業診断士の合格率は 1 次試験と 2 次試験の合格率を乗じたもの

日本経済新聞 2017 年 9 月 25 日記事より引用

しかし、定型の独占業務がないということであれば、実際に資格をどのように仕事に活かしているのかということがわかりにくいと思います。

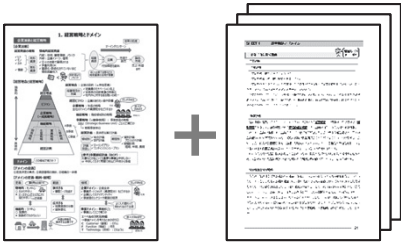
中小企業診断士の資格取得後は大きく①現在勤める企業で中小企業診断士の知識を活かして活躍する(企業内診断士)②中小企業診断士として独立・起業する、というキャリアコースがあります。また、企業の中で活躍される方も、資格取得後、資格が活かせる部署に異動したり、転職したりされる方もいます。ここでは、資格取得後の世界をイメージいただくため、既に中小企業診断士の資格を取得し、社会で活躍されている人の声を紹介します。

まとめシートの効果的な使い方

まとめシートの使い方

まとめシートの構成

論点毎にまとめシート+テキスト3～5ページ
 ✓テキストの最後には
 「すぐやる!過去問コーナー」も掲載



まとめシート

テキスト

まとめシートの使い方

①まとめシートを眺める

どんなことが書いてありそうか自分なりに
 ストーリーを頭に描く

②テキスト部分を読む

①でイメージしたことと答え合わせのつもりで読む

③もう一度まとめシートを見る

テキストの内容を思い出しながもう一度見る

④問題を解く **重要!**

「すぐやる!過去問コーナー」の問題で知識の
 使い方を知り、知識を定着させる

スキマ時間を活用

購入特典PDFをスマホなどに入れて、
 スキマ時間に眺めて記憶を定着させる

【別売教材】

チェックテスト

1科目の学習が終わるごとにチェックテストで理解度を確認
 独学の方の学習のマイルストーンにも!

音声教材

通勤中や家事・育児の最中、運動中の
 ながら学習で時間を有効に活用

※別売教材に関しては巻末の案内もご覧ください



ツールを活用しよう

スマホに入れてスキマ時間の有効活用!

【購入特典 まとめシートPDF】

購入特典として、まとめシートHPよりまとめシートのPDF
 データがダウンロード可能



購入特典ダウンロード用ページ

以下の2タイプがダウンロード可能

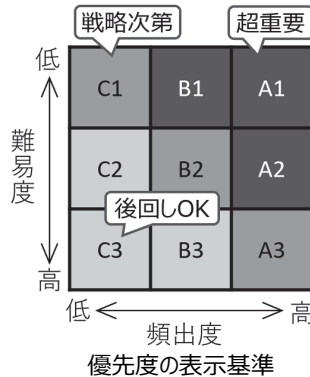
- ✓暗記に便利なカラー版
- ✓まとめシートと同じ白黒版

カラー版は赤シートを
 かぶせれば暗記に便利



独学者の強い味方!どこに力を入れればいいのかすぐわかる

【頻出度×難易度を踏まえた優先度表示】



まとめシートのキャラクター
 「まっち」が優先度を表示

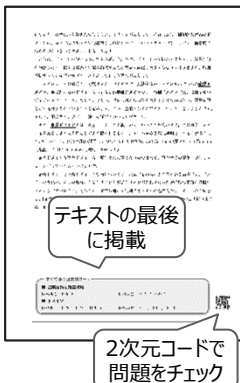


超重要
 頻:A 難:1

頻: 頻出度(A~C)
 難: 難易度(1~3)

問題の使い方を知り、アウトプットで知識を定着

【すぐやる!過去問コーナーと「論点別過去問集」】



まとめシートで学習した論点
 に関連の深い過去問を掲載

レベル1

みんなが解ける
 簡単~普通レベルの問題

レベル2

応用が必要な
 やや難しいレベルの問題

レベル3

解けなくても仕方がない
 非常に難しいレベルの問題

掲載せず

1次試験の段階から始める2次試験対策

【2次試験と関連の深いシートを示す「にじマーク」】



にじマーク

にじマークのあるシートは自分の言葉で説明
 できるレベルを目指す、2次対策にも有効

初学者・独学者必見!勉強法の参考に

【勉強法がわかるコラム】

合間合間には勉強法など試験対策に
 役立つコラムを掲載



勉強の合間に
 チェックしよう



購入特典として、まとめシートHPより「論点別過去問集」
 のデータがダウンロード可能

4. まとめシートの効果的な使い方

まとめシートの使い方

本書は、各論点の内容を1論点1枚のシートにまとめた「まとめシート」と、それを解説したテキストによって構成されています。テキストでは、まとめシートに書かれている内容の理解が深まるよう説明を加えています。

まとめシートを効果的に活用するには、まずはまとめシートを眺め、どんなことが書いてありそうか自分なりにストーリーを頭に描いてみてください。次に、テキストを読むにあたり、最初にイメージしたストーリーの答え合わせのつもりで読んでいきましょう。テキストを読み終わったら、テキストの内容を思い出しながらも一度まとめシートを読んでいきます。そして、テキストとまとめシートで大枠を把握したら、早速「すぐやる！過去問コーナー」（後述）に掲載されている過去問にトライしましょう。このとき、まだ内容は覚えていなくてもOKです。まとめシートを手元に置きながら、実際の問題ではまとめシートに書いてある知識がどのように問われているのかと確認し、実際の問題と知識の紐付けを行っていきましょう。一度学習した後も、購入特典のまとめシートPDFをスマホなどに入れ、スキマ時間に眺めることで知識を定着させます。

また、本書とは別売りとなりますが、理解度チェックテストや音声教材を活用いただくとより効率的に学習することができます。理解度チェックテストは、1科目の学習が終わったタイミングで活用いただければ、その科目の理解度を確認することができます。音声教材は、本書の内容を読み上げたもので、耳からのインプットの方が頭に入ってくるやすい方や、ながら学習に活用したい方におすすめです。

なお、まとめシートの効果的な使い方については、YouTubeチャンネル「まとめシート流！絶対合格チャンネル」でもご紹介していますので、そちらもご参照いただけると幸いです。

また、まだ診断士試験を受験しようかどうか迷っている段階の方は、まずはまとめシートを眺めてみて、興味のある分野からテキストを読み進め、診断士試験ではどのようなことを学ぶのかを把握してみてください。その上で、この資格に挑戦するために自分の時間を割く価値はあるかを検討していただければと思います。願わくは、本書が中小企業診断士の世界への挑戦のきっかけとなりますように。

ツールを活用しよう

ダウンロード特典 まとめシートPDF

本書は購入特典として、まとめシートのPDFデータがダウンロードできます。このPDFデータをご自身のスマートフォンやタブレットに保存していただければ、スキマ時間にいつでもまとめシートを眺めることができます。筆者も受験生時代は、電車での通勤時間や、ちょっとした待ち時間

など、暇さえあればまとめシートを眺めていました。まとめシートはイラストや図を多く使用していますので、何度も眺めているうちに「あれはまとめシートのあの部分に書いてあった」と、ビジュアルで知識を思い出すことができるようになります。

また、カラー版PDFデータは、暗記に使えるよう、重要なキーワードを赤字で記載しました。そのため、まとめシートの内容を集中して覚えたい場合は、紙に印刷して赤シートをかぶせて使うという使い方もできます。ぜひすぐに取り出せるところにまとめシートを準備し、スキマ時間を有効活用して知識を定着させましょう。過去問を解きながら、追加的に覚えたい知識を余白に書き込んでいくのも良い対策となります。なお、**購入特典のダウンロード方法は巻末の特典案内ページに記載しております**のでそちらをご参照ください。

難易度×頻出度を踏まえた優先順位表示

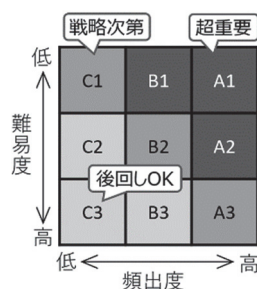
1次試験の試験範囲は非常に広いため、特に重要な論点を優先順位付けしながら学習していくことが重要です。といっても、初学者や独学者の方にとってはどこが重要な論点なのかという判断も難しいかと思います。

試験における重要度は得点の取りやすさという観点から頻出度と難易度を踏まえて「**超重要**」、「**戦略次第**」、「**後回しOK**」の3つに分類しました。重要度に難易度という観点を入れたのは、勉強に投入する時間がどれだけ得点に結び付くかという効率も重要だからです。

例えば、経営情報システムでは、統計解析の問題が1問もしくは2問出題されることがあります。しかし、この分野を真面目に勉強しようとする1科目分くらいあるのではと思うほどのボリュームがある上、例年非常に難易度が高いため、多くの受験生が鉛筆転がしでマークを塗りつぶしているような状況です。勉強時間に対する獲得得点というコストパフォーマンスで考えると、高い難易度の論点に時間を割くくらいであれば、頻出度は若干落ちますが、解きやすい問題が多い論点に時間を投入した方が効率的だといえます。

そのため、本書では平成24年～令和3年までの過去問を著者がすべて解き、論点毎に**頻出度をA～C**に、**難易度をレベル1～3**に分類しました。そして、それらを踏まえ、よく出題されて難易度も高くない論点を「超重要」、頻出度が低く難易度が高い論点を「後回し」、最優先でも後回しでもない論点を「戦略次第」としました。

この難易度は、各論点のテキストの右上でまとめシートのキャラクターの「まとっち」が示してくれていますので、勉強の優先順位付けをする際の参考としてください。



2次試験を意識した学習にも

1次試験の段階で2次試験を意識した学習をすることは、ストレート合格を狙う上で非常に重要です。本書では、2次試験を意識した1次試験対策ができるよう、2次試験に関係する論点はそれ

とわかるよう、まとめシートに「虹」の「にじマーク」を付けています。そのため、にじマークのあるシートはその内容を自分の言葉でも説明できるレベルを目指して重点的に学習することをおすすめします。

また、今回2次試験に再挑戦されるという方にとっても、にじマークのシートは2次試験で応用を求められている1次試験の知識の再確認に有効ですので、ぜひご活用ください。

すぐやる！過去問コーナーと購入特典「論点別過去問集」

テキストの最後には、学習した知識をアウトプットして定着させられるようにするために「**すぐやる！過去問コーナー**」を設けました。

「すぐやる！過去問コーナー」では、その論点を勉強したら解いてほしい過去問をピックアップしましたので、ぜひ解いてみてください。なお、紹介する過去問は難易度別にレベル分けをしています。

レベル1の問題は、みんなが得点できるレベルの、テキストに書いてあることをそのまま使ったり、少し応用すれば解ける簡単～普通レベルの問題です。

レベル2の問題は、テキストに書いてあることから応用が必要であったり、ちょっとマニアックな知識が要求されるやや難しいレベルの問題です。

レベル3の問題は、解けなくても仕方がないような非常に難しいレベルの問題です。

分類の際はレベル3まで分類しましたが、レベル3はみんなが解けない、もしくはマニアック過ぎて解けなくても仕方がない問題ですので、「すぐやる！過去問コーナー」にはあえて掲載していません。まずは、テキストを読み、レベル1に挑戦してみてください。そして、ある程度慣れたらレベル2に挑戦してみてください。

なお、該当する過去問をその都度探すのは大変かと思うので、今回は購入特典として本書の「すぐやる！過去問コーナー」で紹介した過去問を論点別に並び替えた論点別過去問集をご用意しました。論点別過去問集のダウンロード方法は、まとめシート PDF 版と同様に巻末の特典案内ページに記載しています。問題のみで解説はありませんが、読者サービスとしてまとめシート HP のブログで1日1問過去問の解説をしていますので、参照できる問題はそちらを参照しても良いでしょう。

また、「すぐやる！過去問コーナー」の横にある二次元コードをスマホで読み取ると、その論点の過去問集 PDF をすぐに見ることができます。まとめシートを読んで、このすぐやる！過去問コーナーの問題でアウトプットすることで知識をより定着させることができます。

勉強法がわかるコラム

各シートの合間には、各科目の勉強法や勉強計画の立て方、試験対策などに役立つコラムもご用意しました。勉強の合間にご覧いただき、勉強法を見直す際の参考としてください。

1. 企業経営理論の概要

企業経営理論は一言でいうと、「企業の経営資源をどのように使って、企業を継続的に発展させていくか」について学ぶ科目です。

つまり、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源をどのように調達して、それらをどのように効率的に活用すれば良いか、企業を継続的に発展させていくためにどのような戦略を取るべきなのかということを学びます。企業経営理論は1次試験だけでなく2次試験でも問われる、診断士試験でも特に重要な科目であるため、多くの受験校でカリキュラムの最初に学ぶ科目として設定されています。また、中小企業診断士を志す多くの方の関心が高い分野で、かつ、企業にお勤めの方であれば、自分の会社にも当てはめて考えられることが多いため、学んでいて非常に面白い科目であるかと思います。

企業経営理論は大きく戦略論、組織論、マーケティング論の3つの分野に分けられます。

戦略論では、企業の方向性をどのように決めるべきかという理論を学びます。企業の方向性とは、企業の持つ経営資源を今後どのように配分していくべきかということです。この経営資源の配分というテーマは大企業・中小企業ともに重要なテーマですし、学ぶ理論は大企業にも中小企業にも適用されるものです。戦略論で学んだ知識については、企業にお勤めの方は勉強する際に「自分の会社はどうだろう」と考えると、より理解が深まるでしょう。

組織論では、企業の経営資源のうち、特に「ヒト」にフォーカスし、人の集団から成る組織の形態や、そこに属する人をマネジメントしていくためにはどうすれば良いのかということを学びます。具体的には組織の構造がどのようにになっているのか、組織が学習・変革するためにはどうすれば良いのか、組織に所属する人のモチベーションを上げていくためには何が必要なのか、組織を率いるリーダーシップにはどのようなものがあるのか、会社を運営するためにどのような人事施策が必要なのか、企業が守らなければいけない人に関する法律にはどのようなものがあるのかということを学びます。組織論は2次試験では特に事例Ⅰで重要となります。

マーケティング論では、企業が儲ける仕組み、つまり、企業が生み出す製品・商品・サービスをどのように売っていくのかについて学びます。具体的には、どのような製品・商品・サービスにするのか、価格はどうするのか、どういった販路とするのか、プロモーションはどうするのか、というマーケティングの4P(商品:Product、価格:Price、チャネル:Place、プロモーション:Promotion)について詳しく学びます。マーケティングは2次試験では特に事例Ⅱで重要となります。

2. まとめシート

SHEET 1	経営戦略とドメイン	20
SHEET 2	環境分析と戦略	24
SHEET 3	プロダクトライフサイクルと PPM	28
SHEET 4	競争戦略（ポーター）	32
SHEET 5	競争戦略（コトラー、リソースベースドビュー）	36
SHEET 6	事業の拡大・多角化	40
SHEET 7	MOT（技術経営）	44
SHEET 8	研究開発・設計・製造のマネジメント、海外展開	48
SHEET 9	企業の社会的責任、外部組織との連携と統合	52
SHEET 10	組織構造論	56
SHEET 11	組織構造の形態	60
SHEET 12	外部環境と組織	64
SHEET 13	モチベーション理論	68
SHEET 14	リーダーシップ論	72
SHEET 15	組織の活性化	76
SHEET 16	人的資源管理	80
SHEET 17	労働基準法	86
SHEET 18	労働関連法規	92
SHEET 19	マーケティングコンセプト	96
SHEET 20	消費者の購買行動	102
SHEET 21	ターゲットマーケティング、リサーチ	106
SHEET 22	製品戦略	110
SHEET 23	価格戦略	116
SHEET 24	チャネル・物流戦略	120
SHEET 25	プロモーション戦略	124

1. 経営戦略とドメイン

企業活動と経営戦略

【企業活動】

経営資源の種類

- ✓ヒト
- ✓モノ
- ✓カネ
- ✓情報

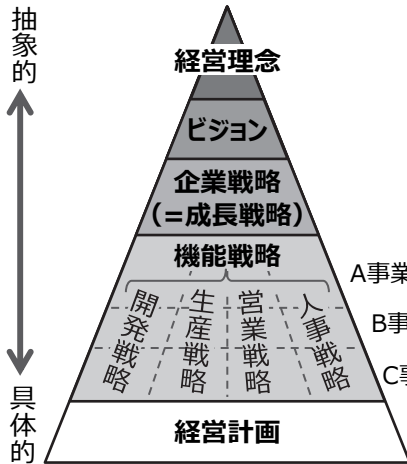
有形資源
無形資源

情動的経営資源

内部：技術、顧客情報、ノウハウ
外部：企業イメージ、信用
✓日々の活動で蓄積される
✓多重利用OK
✓言語化・数値化されていないほど模倣困難性大



【経営理念と経営戦略】



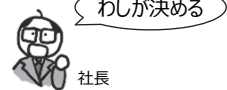
経営理念：企業の目的（＝存在意義）

経営理念の効果

- ✓従業員のモチベーション向上
- ✓従業員の判断基準の明確化
- ✓社内外に対する振る舞いの統一

経営ビジョン：企業のありたい姿や目標

企業戦略（＝成長戦略）：社長の戦略
全社のドメインや資源配分をどうするか



わしが決める

機能戦略：機能領域別の戦略

事業戦略（＝競争戦略）：事業部長の戦略

SBU（Strategic Business Unit）ごとにどう戦うか
→ 戦略事業単位



我々が決めます

部長たち

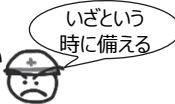
経営計画：具体的な実行計画

計画見直し

- ✓ローリングプラン
- ✓コンティンジェンシープラン

【参考】事業継続計画（BCP）：

災害などが起こっても重要な事業は中断しない
/中断してもすぐ再開できるよう平時から準備



【参考】年平均成長率（CAGR）

複数年の成長率の平均を
複利で算出する指標

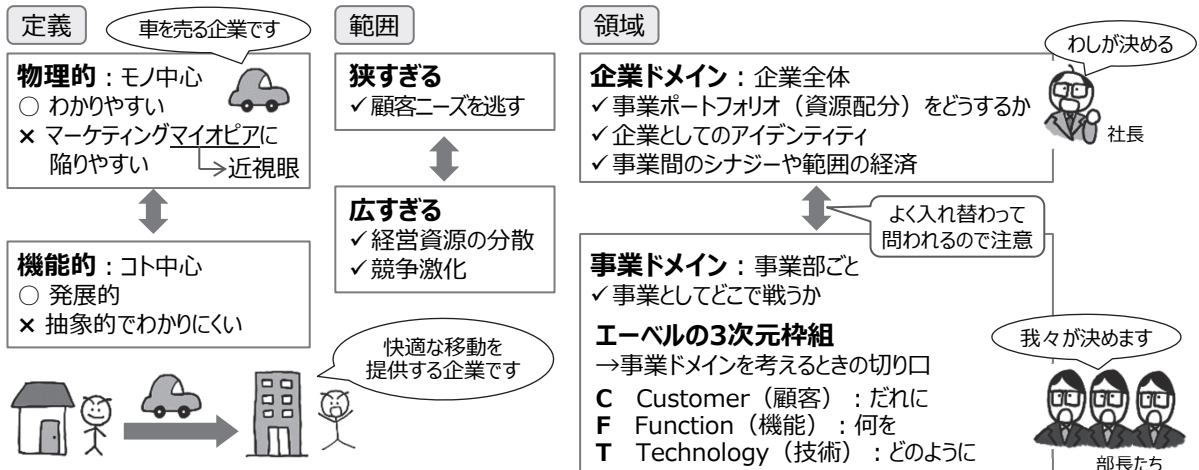
$$\left(\frac{n \text{ 年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1$$

ドメイン

どの領域で戦うか？

【ドメインの意義】 ①意思決定の焦点、②経営資源蓄積の指針、③組織の一体感

【ドメインの定義・範囲・領域】





企業活動と経営戦略

企業活動

企業活動の目的

企業活動の目的とは何でしょうか？

企業活動の大きな目的の1つは継続することです。

企業活動を考えるときは、その前提として企業が将来にわたって事業を継続していくということを考えます。これをゴーイングコンサーンといいます。

企業が継続していくためには外部から経営資源、つまり、ヒト、モノ、カネを調達する必要があります。これらの調達した経営資源に付加価値を加え、商品を市場で販売し、利益を得ることで企業は継続していくことができます。

経営資源

経営資源の種類にはヒト、モノ、カネといった形のある有形資源と、情報のような形のない無形資源があります。無形資源である情報的経営資源には、企業の内部にある技術や顧客情報、ノウハウや、企業の外部にある企業イメージ、信用などが含まれます。情報的経営資源は、日々の企業活動の中で蓄積されていく、複数の事業で多重利用することができるといった特徴があります。また、例えば設計図よりも、熟練した職人のノウハウのように、言語化や数値化されていないものほど模倣困難性が高い、つまりマネしにくいという特徴もあります。

中小企業は経営資源に限りがあることが多いため、限られた経営資源を有効に活用するためには、未活用の経営資源の利用や経営資源の多重利用を積極的に行っていくことが重要です。

経営理念と経営戦略

企業は、通常「なぜわが社がこの社会に存在しているのか」という企業の存在目的を持っています。これを表したものが経営理念です。経営理念には企業の目的を示す以外にも様々な効果があります。代表的な効果としては、経営理念が示されることで自社の目指す姿が明確になり従業員のモチベーションが向上する、従業員が業務を行う上での判断基準となる、社内外とのコミュニケーションのベースとなる（振る舞いの統一）といったものがあります。そして、この経営理念を実現するために、企業のありたい姿や目標を描いたものが経営ビジョンです。さらに、ビジョンで描いたありたい姿を実現するための経営資源の配分方法や方策を企業戦略、事業戦略、経営計画で示していきます。

企業戦略は成長戦略とも呼ばれ、社長が描く戦略です。企業戦略は全社の戦略を示すもので、ドメインをどうするか、資源配分をどうするかといったことを定めます。企業戦略に対し、事業戦略は競争戦略とも呼ばれ、事業部長が描く戦略です。事業戦略は、企業戦略で定めた方針を受けて戦略事業単位（SBU: Strategic Business Unit）ごとに定められます。また、事業戦略とは別に、例えば開発、生産、営業、人事といったような会社の機能別の戦略、つまり機能戦略を定めることもあります。

そして、これらの戦略の具体的な実行計画が経営計画です。経営計画は領域別に見ると総合計画や部門計画といった計画が、期間別に見るとプロジェクト計画のような個別計画や短期・中期・長期計画といった期間計画があります。これらの計画、特に、中・長期計画のような複数の年度にまたがる計画は、一度策定されて終わりではなく、定期的に見直しが行われます。計画の見直し方法は、毎年の経営環境の変化に応じて見直していくローリングプランや、あらかじめ不測の事態が起きることを予測して、複数の計画を用意しておくコンティンジェンシープランなどがあります。

[参考] 事業継続計画

近年、企業活動や事業の継続（ゴーイングコンサーン）の観点から、災害などに備えた事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）という事業計画の策定をする企業も増えてきました。事業継続計画は、災害などが起こっても重要な事業は中断しないように、もしくは、仮に中断してしまってもすぐに再開できるように、災害が起きていない平時から災害に備える計画です。

[参考] 年平均成長率（CAGR）

経営計画の目標値などでよく使われる指標に年平均成長率（CAGR: Compound Annual Growth Rate）という指標があります。年平均成長率は、複数年の成長率の平均を複利で算出する指標で、以下の式で表せます。

$$CAGR = \left(\frac{\text{n 年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{1/(n-1)} - 1$$



戦略次第
頻:C 難:1

ドメイン

ドメインの意義

ドメインとは、企業が対象とする事業の広がり、つまり、企業がどの領域で戦うかを示すものです。ドメインの役割には、①企業の意思決定の焦点になる、②経営資源を蓄積するための指針となる、③組織の一体感を醸成するといった役割があります。

ドメインの定義・範囲・領域

ドメインの定義には、例えば「車を売る企業です」といったような、モノ中心の物理的に定義されたドメインと、「快適な移動を提供する企業です」といったような、コト中心の機能的に定義されたドメインがあります。

物理的に定義されたドメインは、わかりやすいというメリットがありますが、自社のドメインを狭く解釈してしまう、マーケティングマイオピアに陥りやすいというデメリットがあります。「マイオピア」というのは、近視眼的という意味です。物理的に定義されたドメインの場合、市場環境が大きく変化して対象の商品が陳腐化すると、競争に取り残されてしまうというリスクがあります。それに対し、機能的に定義されたドメインは、コト中心であるため発展的なものにしやすいというメリットがありますが、抽象的でわかりづらいというデメリットもあります。

さらに、ドメインの範囲についても考慮が必要です。ドメインの範囲が広すぎると、経営資源が分散したり、様々な業界と事業の領域が重複し競争が激化したりする恐れがありますが、範囲が狭すぎると今度は顧客ニーズを逃してしまう恐れがあります。

ドメインは、その領域でも分類することができます。企業全体のドメインを示すものが企業ドメイン、事業部ごとのドメインを示すものが事業ドメインです。

企業ドメインでは、企業全体の事業ポートフォリオを定めます。つまり、将来の新たな事業を含んだ企業の各事業へ、経営資源をどう配分するかということを定めます。これは企業としてのアイデンティティを示すものです。さらに、事業間のシナジーや範囲の経済をどう狙っていくのかについても定めます。

また、事業ドメインでは、事業としてどこで戦うのかということを定めます。この事業ドメインを考えるとときの切り口としてよく使われるものに、エーベルの3次元枠組というものがあります。エーベルの3次元枠組はCFTの3つの切り口で表され、CはCustomer（顧客）、FはFunction（機能）、TはTechnology（技術）を表します。

企業ドメインも事業ドメインも一度決めたら変えないという性質のものではなく、事業環境の変化に応じて見直しを行っていく必要があります。

企業ドメインと事業ドメインの分類については、試験でも非常によく問われる論点です。ドメインの問題は、多くの場合、企業ドメインと事業ドメインが入れ替わった選択肢の正誤を判断するというパターンです。そのため、双方の違いが判別できるように過去問を使ってしっかり練習し、「企業ドメイン」「事業ドメイン」という用語を見たら選択肢の内容が入れ替わっていないかをまず疑うようにしましょう。

すぐやる！過去問コーナー

■ 企業活動と経営戦略

レベル1 R3-12, H30-2

レベル2 R3-5, H29-12, H25-1

■ ドメイン

レベル1 H28-1, H27-2, H25-5

レベル2 R1-1, H29-1



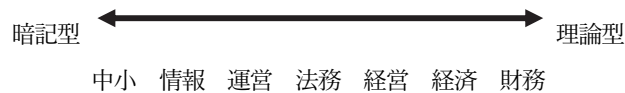
コラム 1 次試験の科目別の特徴(1) 暗記か？理論か？

中小企業診断士試験の1次試験は7科目と科目数が多く、その中には暗記が重要になってくる科目も理解が重要になってくる科目もあります。

暗記型の科目か、理論型の科目かという点は、学習を開始する順番に関係してくる観点です。

学習の順番としては、基本的には理論型→暗記型の順番で学習を進めていくことが効果的です。なぜなら、理論型は理解し定着するまでに一定の期間を要する一方、一度理解をすれば比較的定着しやすいのに対し、暗記型は暗記さえすれば試験で得点できる一方、時間が経つとどうしても忘れてしまいやすいからです。

中小企業診断士1次試験の試験科目でいうと、



と表すことができます。

ゼロから学習を開始する場合は、この観点に加え、2 次試験でも関連する科目かという観点を踏まえて学習を進めていくことを推奨します。7 科目のうち、2 次試験に関連する科目とは、本書（前編）に掲載されている、経営、財務、運営の 3 科目ですが、これらの科目に早めに着手することで、2 次試験に必要な知識を時間をかけて定着させることができ、早い段階で 2 次試験の学習をスタートできるからです。

以上を踏まえると、個々のバックグラウンドにもよりますが、独学でゼロからスタートという方ですと

経営→財務→運営→経済→法務→情報→中小

という順で学習することをおすすめします。

ちなみに、1つの科目の中でも暗記要素が強い論点や理論要素が強い論点があります。

例えば企業経営理論は最初に学習することをおすすめする科目ですが、の中には労働関連法規など暗記要素が強く2次試験でも問われることのない論点も一部含まれています。それらの論点については、最初の時点では軽く読み流す程度にし、直前期に改めて暗記するといったように同じ科目の中でも論点に応じてメリハリをつけて学習すると効率的です。

第3章 財務・会計

1. 財務・会計の概要

財務・会計は、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源の中でも特に「カネ」、お金をどう扱うかにフォーカスしたものです。

この科目は「財務・会計」とひとくくりにされていますが、企業がどのようにお金を調達して、どのようにお金を使うかといったようなお金の流れを表す「財務（ファイナンス）」と、企業の財務状況や利益を計算する方法である「会計（アカウンティング）」がセットになった科目です。

試験では、例年 25 問の出題がなされますが、そのうち前半の約半分が会計、後半の約半分が財務から出題されます。

財務・会計は 1 次試験でも重要な科目ですが、2 次試験でもダイレクトに財務・会計で学習した内容が問われます。そのため、企業経営理論と同様、1 次試験の段階で 2 次試験を意識した学習が重要となります。

本書も 1 次試験の流れに従い、前半を会計、後半を財務としましたが、あえて会計のうち、会計規則に関する論点は最後に取り上げました。理由は、会計規則に関する論点は、初学者にとって理解しにくい論点が多い上、実際の試験では会計士レベルの難しい内容が問われる場合が多いため、努力が結果につながりにくい性質を持っており、そこで躓いてしまうことで、その先の学習が上手く進まないということを防ぐためです。

会計分野では、財務諸表とそれを作成するための簿記や会計規則、財務諸表を読み解き経営の状態を把握する経営分析、企業内部の関係者が意思決定を行うための情報を提供する損益分岐点分析や収益性分析、利益差異分析といった管理会計について学びます。この分野は先に述べた通り、試験の得点につながりにくい分野には深入りし過ぎず、2 次試験でも重要な財務分析、損益分岐点分析に絞って学習すると効率的です。

財務分野は、正味現在価値法をはじめとした投資を行うか行わないかを決めるための意思決定会計や、企業価値を評価し最大化するための企業財務論、個別証券に投資した場合のリスクとリターンや価格の変動リスクをヘッジするためのデリバティブなどに関する証券投資論について学習します。財務分野は、試験問題のパターンが限られているため、過去問を繰り返し解いて問われ方と解き方を学べば、財務系のバックグラウンドがない方でも十分高得点を狙えます。

そのため、会計分野の財務分析と損益分岐点の論点を押さえたら、財務分野でしっかり得点を稼げるよう過去問演習を繰り返し、試験での問われ方を押さえるようにしましょう。

2. まとめシート

SHEET 1	財務諸表概論	130
SHEET 2	簿記①	136
SHEET 3	簿記②	142
SHEET 4	CF 計算書 (間接法)	146
SHEET 5	CF 計算書 (直接法)	150
SHEET 6	経営分析 (収益性、効率性)	154
SHEET 7	経営分析 (安全性)	160
SHEET 8	経営分析 (その他)	164
SHEET 9	損益分岐点分析 (CVP 分析)	168
SHEET 10	収益性分析と利益差異分析	174
SHEET 11	意思決定会計①	178
SHEET 12	意思決定会計②	182
SHEET 13	企業価値の計算	186
SHEET 14	株価の指標・債券価格	190
SHEET 15	資金調達と MM 理論	196
SHEET 16	証券投資論	200
SHEET 17	CAPM	206
SHEET 18	デリバティブ	210
SHEET 19	原価計算	214
SHEET 20	会計規則①	218
SHEET 21	会計規則②	222

1. 財務諸表概論

【財務諸表】 企業のお金の状況を企業の内外に伝える

- | | | |
|--|--------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓貸借対照表 (B/S) ✓損益計算書 (P/L) ✓キャッシュフロー計算書 | } 財務3表 | <ul style="list-style-type: none"> ✓株主資本等変動計算書 ✓附属明細表 |
|--|--------|---|

参考：計算書類

- ✓貸借対照表 (B/S)
- ✓損益計算書 (P/L)
- ✓株主資本等変動計算書
- ✓個別注記表

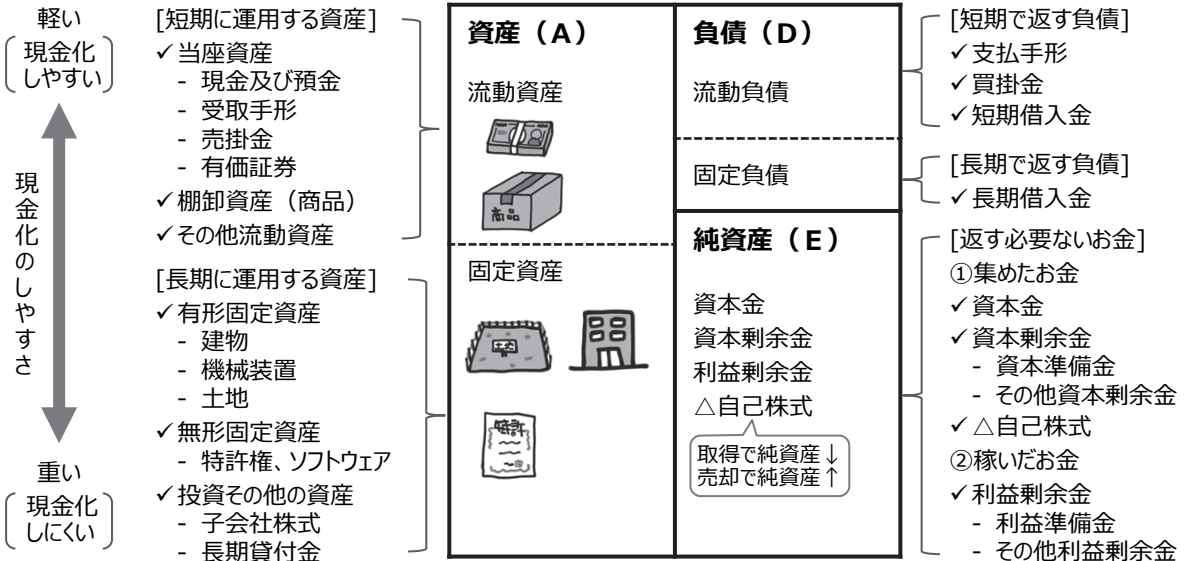
会社法

資産の合計と
負債+純資産の合計は必ず一致

【貸借対照表 (B/S) の概要】

貸借対照表 (B/S) : ある時点でどれくらい財産があるかを示す

ストック



①正常営業循環基準

商品を仕入れてから売るまでの通常の営業サイクルに乗るか

NO

YES

②1年基準 (ワンイヤールール)

決算日の翌日から1年以内に決済されるか

NO

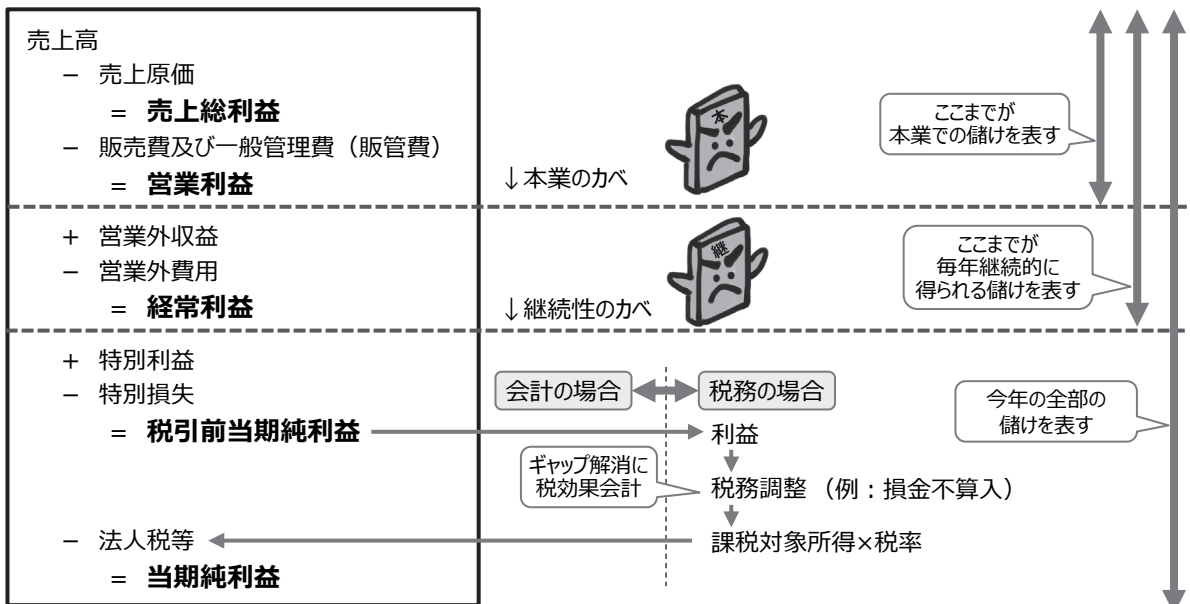
流動資産/流動負債

固定資産/固定負債

【損益計算書 (P/L) の概要】

損益計算書 (P/L) : 1事業年度間の儲けを示す

フロー





財務諸表

財務諸表とは、企業のお金の状況を企業の外部・内部に伝えるために作成されるもので、貸借対照表 (B/S)、損益計算書 (P/L)、キャッシュフロー計算書 (CF 計算書)、株主資本等変動計算書、附属明細表からなります。このうち B/S、P/L、CF 計算書の 3 つを財務 3 表と呼びます。ちなみに、似たような言葉に計算書類というものもあります。財務諸表は金融商品取引法で作成が求められている書類ですが、計算書類は会社法上作成が求められているもので、B/S、P/L、株主資本等変動計算書、個別注記表からなります。

本シートではその中でも特に重要な B/S、P/L について説明します。これらは、財務・会計のあらゆる論点の前提となっていますので、しっかりと理解を深めておくようにしましょう。

貸借対照表 (B/S) の概要

貸借対照表 (B/S)とは、バランスシート (Balance Sheet) と呼ばれ、ある時点で企業がどれだけの資産を持っていて、そのためのお金をどうやって調達したのかというストックの状態を示すものです。B/S は大きく分けて、資産、負債、純資産の 3 つの項目から成り立ちます。

資産

企業が事業を行っていく上で、利益を生み出すための製造設備や店舗のような様々なモノや、仕入のための現金といったカネを必要とします。B/S の資産の欄には、それらのモノやカネがどれだけあるかということを記載します。資産は英語では **Asset** というため、その頭文字を取って A と表す場合もあります。

資産は大きく分けると、短期で現金化されると想定される流動資産と、長期間にわたって保有すると想定される固定資産に分けられます。

この短期か、長期かという点は、原材料を仕入れてから製造するまでのサイクルや、商品を仕入れてから販売するまでのサイクルといった企業の通常の営業サイクルに乗る性質を持ったものかどうか、もしくは決算日の翌日から 1 年以内に決済されるものかどうかという基準で分けられます。前者の基準を正常営業循環基準、後者の基準を1 年基準 (ワンイヤールール)といいます。流動資産の方が「流動」するので現金化しやすく、固定資産の方が「固定」されているので現金化しにくい、というイメージを持つと覚えやすいでしょう。

流動資産は、その中でもさらに現金化しやすい現金および預金、受取手形、売掛金、有価証券などの当座資産と、商品の在庫である棚卸資産 (商品)、当座資産でも棚卸資産でもないその他流動資産の 3 つに分けられます。当座資産に分類される受取手形とは、商品の販売などの際に受け取った手形のことで、手形とは、額面上の金額を一定の期間後に支払うことを約束した証券のことです。

売掛金とはいわゆるツケのことで、受取手形のような拘束力はありません。この受取手形と売掛金を合わせて売上債権といいます。また、その他流動資産には1年以内に現金化または費用化される前払費用、未収収益などが含まれています（前払費用、未収収益については「3.簿記②」シートを参照）。

固定資産は、有形固定資産、無形固定資産、投資その他の資産の3つに分けられます。有形固定資産は、その名の通り形のある固定資産のことで、具体的には建物や機械装置、土地、車両運搬具などのことです。無形固定資産もその名の通り形のない固定資産のことで、具体的には特許権やソフトウェア（ただし、受注製作のソフトウェアの製作費は請負工事の会計処理に準じて処理されます）、営業権（のれん）などのことです（のれんについては「20.会計規則①」シートを参照）。投資その他の資産は、子会社株式や長期貸付金など1年以上にわたって保有する資産で、有形固定資産にも無形固定資産にも分類されないものをいいます。

負債

負債とは、後で第三者に返す必要のあるお金ということで、他人資本と呼ばれることもあります。負債は英語では **Debt** というため、その頭文字を取って **D** と表す場合もあります。

負債は大きく分けると、短期の負債である流動負債と、長期の負債である固定負債に分けられます。この短期、長期という分類は資産のときの分類と同様です。

流動負債には具体的には、支払手形、買掛金、短期借入金があります。支払手形とは、商品の仕入などにより発行した手形のことで、買掛金とはいわゆるツケ払いのことです。この支払手形と買掛金を合わせて仕入債務といいます。短期借入金は1年以内に返す必要がある借入金のことをいいます。

固定負債には、返済日が1年後の応当日（対応する日）より先の長期借入金があります。

純資産

純資産とは、投資家から集めたお金と、企業がこれまで稼いだお金の合計です。負債と違って第三者に返す必要がないお金なので、自己資本とも呼ばれます。投資家から集めたお金は資本金や資本準備金、資本剰余金に、企業が稼いだお金は利益準備金や利益剰余金に分類されます。資本金・資本準備金・資本剰余金や利益準備金・利益剰余金がそれぞれどのように決められるのかということとは「20.会計規則①」シートで詳しく説明しますが、まずは「資本〇〇金」というと投資家から集めたお金、「利益〇〇金」というと自社で稼いだお金だという理解で結構です。

なお、自己株式という科目は、自社で保有している自社株のことをいいます。自社株を保有するということは、資本金として計上されるはずの発行済株式を自社で取得するということですので、株式の発行を一部取り消したのと同じ効果になります。そのため、B/S 上はマイナスで記載され、自己株式の取得は純資産の減少、売却は純資産の増加として処理されます。

B/Sには様々な科目の名前が出てきて、初学者の方は覚えるのが大変かと思います。初学者の方は個々の科目名を一つ一つ覚える前に、まずは「B/Sの項目には資産、負債、純資産の3つがある。そのうち資産は流動資産と固定資産に、負債は流動負債と固定負債に分かれる。さらに流動資産は当座資産、棚卸資産、その他流動資産に分かれる・・・」といったように、まずは大きなくりを押さえて、それを徐々に細かく分類していくという流れで把握すると、意味の理解や記憶がスムーズにいくでしょう。

損益計算書（P/L）の概要

損益計算書は英語の Profit and Loss Statement の頭文字を取って **P/L** と呼ばれます。P/L とは、企業が一定期間（通常は1事業年度）にどれくらいの収益を生み出し、そのためにどれくらいの費用が発生し、結果としてどれだけの利益が上がったかということをまとめた表です。

企業がどれだけ儲けたかについては、企業の生み出した収益から発生した費用を差し引くことによって求められます。これを式で表すと、以下のように表せます。

$$\text{利益（または損失）} = \text{収益} - \text{費用}$$

ただし、利益が上がったといっても、本業の営業成績が良くて儲かったのか、その年にたまたま遊休となっていた土地が高く売れたから儲かったのか、では企業の経営状況を見ていく上で大きな違いがあります。そのため、企業の利益について考える場合は、**売上総利益**、**営業利益**、**経常利益**、**税引前当期純利益**、**当期純利益**、という5つの段階に分けて利益の状況を見ていきます。

P/Lには、各段階の収益、費用、利益がまとめられているため、P/Lが読めれば企業がどの段階でどれだけ儲けているのかということを読み取ることができます。

売上総利益

売上総利益とは、粗利益（粗利）とも呼ばれ、売上高から売上原価を引いたもので、以下の式で表せます。

$$\text{売上総利益} = \text{売上高} - \text{売上原価}$$

売上高とは製品・商品・サービスなどの販売によって得られた収益のことで、**売上原価**とは、それらを生み出すために発生した原材料費や仕入費用、製造に関わる従業員の人件費といった費用を意味します。**売上総利益**は、企業が提供する商品やサービス自体の強さを表しています。

営業利益

営業利益とは、本業での儲けを表す利益で、売上総利益から販売費及び一般管理費（販管費）を差し引いたもので、以下の式で表せます。

$$\begin{aligned} \text{営業利益} &= \text{売上総利益} - \text{販売費及び一般管理費（販管費）} \\ &= (\text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販売費及び一般管理費（販管費）}) \end{aligned}$$

販売費及び一般管理費とは、広告宣伝費や営業担当者の給料といった販売活動にかかる費用である販売費と、事務所の家賃や総務、人事、経理などのスタッフ部門の従業員の給料といった本業の活動に直接関係のない管理活動にかかる費用である一般管理費を合わせたもので、略して販管費とも呼ばれます。

経常利益

経常利益とは、本業・非本業含め毎年継続的に得られる経営活動全般での儲けを表す利益で、営業利益に営業外収益を加え、営業外費用を差し引いたもので、以下の式で表せます。

$$\begin{aligned}\text{経常利益} &= \text{営業利益} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用} \\ &= (\text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販管費} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用})\end{aligned}$$

営業外収益とは、受取利息や受取配当金、為替差益のように本業の活動以外から得られる収益のことで、営業外費用とは、支払利息や為替差損のように、本業の活動以外で発生する費用のことをいいます。

税引前当期純利益・当期純利益

税引前当期純利益とは、税金を差し引く前の、例外的に発生した収益・費用も含めた当該年度における企業全体の利益を表すものです。また、当期純利益とは、その年度に企業が得た最終的な利益の金額を表し、税引前当期純利益から法人税等を差し引いたもので、以下で表せます。

$$\begin{aligned}\text{税引前当期純利益} &= \text{経常利益} + \text{特別利益} - \text{特別損失} \\ &= (\text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販管費} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用} + \text{特別利益} - \text{特別損失}) \\ \text{当期純利益} &= \text{税引前当期純利益} - \text{法人税等} \\ &= (\text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販管費} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用} + \text{特別利益} - \text{特別損失} - \text{法人税等})\end{aligned}$$

特別利益とは、例えば未利用だった遊休地が高く売却できたときのように、その年だけ臨時に発生した利益のことをいい、特別損失とは、設備の売却損や火災による損失のように、その年だけ臨時に発生した損失のことをいいます。

法人税等とは、国などに支払った税金を表します。しかし、会計上の利益と税務上の利益（課税所得）では違いが生じる場合があります。このギャップを調整し、税金の費用を適切に期間配分する手続きを税効果会計といいます（詳しくは「21.会計規則②」シート参照）。



すぐやる！過去問コーナー

■ 財務諸表概論

レベル1 R4-2, R4-10, H25-7

レベル2 R4-4, R2-8

コラム アウトプット中心の学習

試験の可否は点数によって決まります。そのため、どんなに知識があってもその知識を得点に結びつけられなければ、合格することはできません。これは当たり前のことかもしれませんが、残念ながら受験勉強では、得点を意識できていない学習スタイルを取っている方は多数います。

具体的には、テキストや予備校の講義などで知識のインプットはするのですが、演習問題や過去問を解くというアウトプットを十分行っていないという方です。このような方は真面目な方が多く、「問題を解くためにはまずは知識を十分得てからでないといけない」と考えている場合が多いのですが、中小企業診断士の試験範囲は非常に広いため、「まざインプットを十分してから」と考えているとそれだけで時間が過ぎてしまいます。その結果、時間をかけて勉強したものの、問題を解いてみるとあまり点が取れないということになり、自信ややる気を失ってしまうという残念な状態になってしまいがちです。

せっかく時間をかけて真面目に勉強しているのに、そのような形で自信ややる気を失い試験にも合格できないというのはもったいないことです。

試験に受かることをゴールとするのであれば、知識を得ることはあくまでもその手段です。試験に受かるというゴールを達成するためには、いくら知識があっても、試験で得点できる、つまり問題が解けるという状態になっていなければ意味がありません。

では、問題が解けるようになるためにはどうすれば良いのでしょうか。

その1つの答えがアウトプット重視型の学習です。アウトプット重視型の学習では、テキストを読むことよりも問題を解くことを重視します。具体的には、ある程度各科目の概要を掴んだら、すぐに問題に取り掛かり、知識がどのような形で問題として問われているかを把握します。その上で、もし知らないことや理解できないことがあればテキストに戻り必要な部分を確認するという形で、テキストは読むというより参照するという使い方をします。実際の試験での問われ方をアウトプットを通じて確認しながら、問題が解けるようになるために必要な知識だけを効率良くインプットしていきましょう。

本書の場合は、テキストの本文を読んでなんとなく理解したら、すぐに「すぐやる！過去問コーナー」の問題を解いてみるというのがおすすめの学習方法です。

アウトプット重視型の学習では、必要な知識が一覧としてまとまっており、すぐに参照できるような教材が手元にあるとさらに効率良く学習を進めることができます。ぜひまとめシートを手元に置いて、アウトプット重視の学習を効率良く進めてください。

第4章 運営管理（オペレーション・マネジメント）

1. 運営管理の概要

運営管理は、ヒト・モノ・カネ・情報という企業の経営資源のうち、特に「モノ」である製品や商品、サービスの生産方法や販売方法にフォーカスした科目です。

この科目には、大きく分けて製品の生産方法について学ぶ生産管理と、商品やサービスの販売方法について学ぶ店舗・販売管理の2つの分野が含まれています。

生産管理は、生産計画や生産統制、生産方式、資材・在庫管理、IE、品質管理、製造に関わる情報システムなど、特に製造業における生産の管理方法に関して学びます。この分野は2次試験の事例Ⅲでも問われる分野です。2次試験の事例Ⅲで登場するC社は、生産管理に何らかの問題を抱えており、そのどこが問題で改善するためにはどうすれば良いのかということについて助言する必要があります。そのため、企業経営理論や財務・会計と同様に、1次試験の段階で2次試験を意識し、本来の生産現場のあるべき姿はどうか、ということを理解しておくことが重要となります。

店舗・販売管理では、店舗施設に関する法律や店舗設計、商品管理、物流・輸配送管理、販売・流通に関わる情報システムなど、特に流通・小売業における商品の流通・販売の管理方法について学びます。2次試験では店舗管理の一部を除き、直接問われることは少ないですが、覚えるべきことも多いため、効率的な知識の習得が必要です。

運営管理は、2次試験でも問われる科目ですので、2次試験で頻出の論点については、単なる暗記を超えて、自分の言葉で説明ができるレベルまで理解を深めておくことが重要です。

また、近年は、本試験で初めて目にし、計算方法をその場で考える必要がある計算問題など、単なる暗記では対応が難しい問題も増えつつあります。そのため、単に用語を覚えるだけでなく、計算問題についてもきちんと対処できるよう練習しておくようにしましょう。また、そのような問題は解くのに時間がかかる傾向もありますので、試験問題を解くときは優先順位を考慮しながら解くことが重要になります。

2. まとめシート

SHEET 1	生産管理の基本用語	228
SHEET 2	生産形態・生産方式	232
SHEET 3	SLP (Systematic Layout Planning)	236
SHEET 4	ライン生産方式、セル生産方式、トヨタ生産方式	240
SHEET 5	その他の生産方式、設計・開発	244
SHEET 6	生産計画と生産統制①	248
SHEET 7	生産計画と生産統制②	254
SHEET 8	在庫管理・購買管理	258
SHEET 9	IE①	262
SHEET 10	IE②	266
SHEET 11	IE③、生産情報システム	270
SHEET 12	品質管理	274
SHEET 13	設備管理、外注管理	278
SHEET 14	廃棄物等の管理、店舗立地、ショッピングセンター	282
SHEET 15	まちづくり三法	286
SHEET 16	店舗施設、照明と色彩	290
SHEET 17	商品予算計画	294
SHEET 18	販売計画と在庫	298
SHEET 19	ISM、販売データ分析	302
SHEET 20	仕入れ、物流	306
SHEET 21	物流関連用語	310
SHEET 22	販売流通情報システム	314
SHEET 23	販売・流通関連用語	318



1. 生産管理の基本用語

【PQCDMSME】

生産管理で考慮すべき点

P Productivity	生産性	$= \frac{\text{産出量(Output)}}{\text{投入量(Input)}}$
Q Quality	品質	
C Cost	価格	
D Delivery	数量/納期	他のSとの混同に注意
S Safety	安全性	
M Morale	意欲 (モラル)	
E Environment	環境	環境負荷の少ないもの

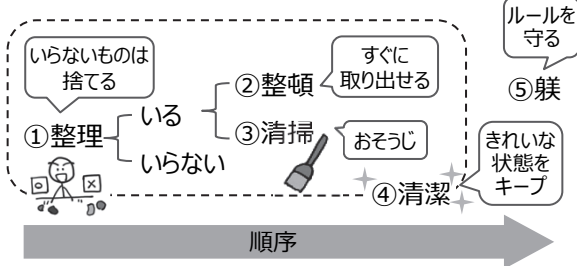
【生産の4M (+I)】 生産管理に活用

Material 原料/部品 **Machine** 機械設備 **Man** 作業者 **Method** 作業方法 **Information** 情報

【3S】 生産の合理化の基本原則

Simplification 単純化 **Standardization** 標準化 **Specialization** 専門化

【5S】 職場の管理の前提



【ECRSの原則】 改善の原則

検討の順番 ↓	E Eliminate	排除	なくせないか?
	C Combine	結合	一緒にできないか?
	R Rearrange	交換	順番を変えられないか?
	S Simplify	簡素化	簡単にできないか?

覚え方: ないじゅか

【安全衛生管理の指標】

時間の比率

$$\text{度数率} = \frac{\text{死傷者数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 100\text{万}$$

災害の頻度①

$$\text{強度率} = \frac{\text{延べ労働損失日数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 1,000$$

災害の強さ

人数の比率

$$\text{年千人率} = \frac{\text{年間死傷者数}}{\text{平均労働者数}} \times 1,000$$

災害の頻度②

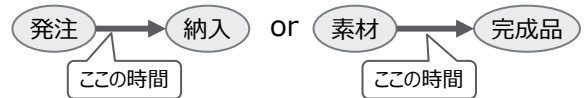
【自主管理活動】 職場改善の自主的な活動

QCサークル 改善のための自主的な小グループ活動

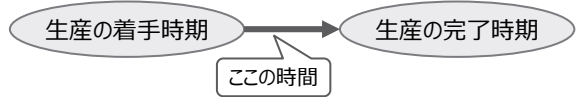
ZD (Zero Defects) 運動 製品不良をなくすための活動

【リードタイム】

リードタイム



生産リードタイム: 一般的なリードタイムと区別

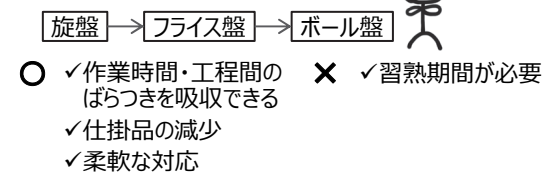


【複数台持ち作業】

作業者が複数台の機械を受け持つ

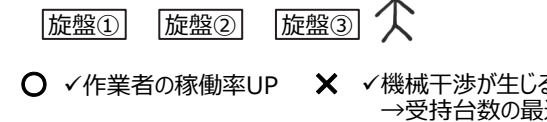
多工程持ち

多能工が必要



多台持ち

単能工でOK



【付加価値】

自社の活動の結果として新たに付与された価値



【歩留り】 Inputに対してOutputがどれくらいか

$$\text{歩留り (\%)} = \frac{\text{産出された品物の量}}{\text{投入された原材料の量}} \times 100$$

【稼働率】 人・設備が稼働していた時間の割合

$$\text{稼働率 (\%)} = \frac{\text{有効稼働時間}}{\text{人の就業時間 or 機械の利用可能時間}} \times 100$$

【直行率】

投入したもののうち、最後まで一度も手戻りなく製品になって出荷できたものの割合

【遊休時間】

動作可能な状態にある作業者が作業を停止している時間



超重要
頻:A 難:1

PQCDSME

生産管理では考慮すべき基本的な観点として、QCDの3つの観点が用いられます。QはQuality (品質)、CはCost (コスト)、DはDelivery (数量/納期)を表し、生産管理とは顧客の求めるQCDを満たす、もしくはQCDを最適化していく活動のことをいいます。QCDに加え、生産管理における重要な観頭の頭文字を取ったものがPQCDSMEです。PはProductivity (生産性)つまり産出量(Output)÷投入量(Input)を、SはSafety (安全性)を、MはMorale (意欲)を、EはEnvironment (環境)またはEcology (環境)を表します。なお、SやEは試験では他の用語と入れ替えて出題されることが多いので、正確に覚えておくようにしましょう。

生産の4M+I

生産の4Mとは、Material (原料/部品)、Machine (機械設備)、Man (作業員)、Method (作業方法)の頭文字を取ったものです。これらは、企業が生産活動を行っていく上で活用すべき主要な内部資源であり、生産管理ではこれらを適切に管理することが必要となります。

また、4MにInformation (情報)を加え、4M+Iという場合もあります。

3S

3Sとは、部品や作業の数を減らしたり、複雑さを排除したりすることで、よりシンプルにするSimplification (単純化)、部品や作業方法をバラバラではなく、標準的なものに統一するStandardization (標準化)、特定の機能に特化させるSpecialization (専門化)の頭文字を取ったものです。これらは生産を合理化していく上で基本となる原則で、これらの原則を用いて生産が合理化できないかを検討します。

5S

5Sとは、整理、整頓、清掃、清潔、躰 (しつけ)のローマ字表記の頭文字を取ったもので、職場管理の前提となるものです。

まず、整理で「いるもの」と「いないもの」を選別し、いないものは捨てるようにします。次に、整頓で選別された「いるもの」を決められた場所に置いていつでも取り出せるようにしておき、清掃で掃除、つまり汚れを除去します。そして、整理・整頓・清掃によりきれいな状態を維持した清潔な状態とし、躰により決められたルールを守らせます。試験ではこれらの用語が入れ替わって出題されることがや、順序が問われることもありますので、用語の意味や順序を正確に覚えておくようにしましょう。

ECRS の原則

ECRS の原則とは、Eliminate (排除)、Combine (結合)、Rearrange (交換)、Simplify (簡素化) の頭文字を取ったもので、生産の改善を行う上での考え方を示したものです。生産の改善を検討する際は、E・C・R・S の順で、まずは無駄な作業を「なくせないか」と考え、次に複数の作業を「一緒にできないか」と考えます。そして、「作業の順番を変えることで効率化できないか」、最後に作業をより「簡単にできないか」と考えます。日本語の頭文字を取り「ないじゅか」と覚えても良いでしょう。

安全衛生管理の指標

安全衛生管理活動の実績を計るための指標として、よく用いられる指標に度数率、強度率、年千人率という指標があります。災害の頻度を時間的な比率で表したものが度数率と強度率です。度数率は以下の式で表します。

$$\text{度数率} = (\text{死傷者数} \div \text{延べ実労働時間数}) \times 100 \text{ 万}$$

式の最後に 100 万という数字がありますが、1 人の労働者の年間労働時間はだいたい 2,000 時間位ですので、イメージとしては 500 人位の事業所で年間何人が死傷するかを表したものです。

強度率は、災害の強さを表す指標です。度数率は小さなケガから死亡事故まで含む一方、強度率は労働損失日数を分子にしており、災害のインパクトを表しています。災害の「強さ」を表しているので「強度率」と覚えておきましょう。強度率は以下の式で表します。

$$\text{強度率} = (\text{延べ労働損失日数} \div \text{延べ実労働時間数}) \times 1,000$$

災害の頻度を人数の比率で表した指標は、年千人率といい、以下のように表します。

$$\text{年千人率} = (\text{年間死傷者数} \div \text{平均労働者数}) \times 1,000$$

この指標は、労働者 1,000 人のうち年間何人がケガをするかを示しています。

自主管理活動

自主管理活動とは、職場改善のために従業員がボトムアップ的に取り組む自主的な活動です。QC サークルは、第一線の従業員が職場内で取り組む小グループ活動のことで、QC サークルに取り組むことにより、生産活動の見直しや改善を行い、製品やサービスの質の向上を図ります。

ZD 運動は、Zero Defects 運動の略で、仕事の欠陥、つまり製品不良や労働災害などの問題をゼロにするために従業員が自発的に取り組む活動のことをいいます。

リードタイム

リードタイムとは、発注から納入まで、もしくは素材が準備されてから完成品になるまでの時間のことです。これに対し、生産リードタイムとは、生産の着手から生産の完了までの期間のことをいいます。この 2 つの用語は別物ですので区別できるようにしておきましょう。

複数台持ち作業

複数台持ち作業とは、作業者が複数の機械を受け持つ作業のことで、**多工程持ち**と**多台持ち**があります。**多工程持ち**は、1人の作業員が複数の工程を担当する作業で、作業時間や工程間のばらつきを吸収することができ、仕掛品を減らし、柔軟な対応を行うことができますが、**多能工**を必要とするため習熟期間が必要となります。**多台持ち**は、1人の作業員が同じ工程の複数の機械を担当する作業で、作業員は**単能工**でよく、作業員の稼働率を向上させることができます。しかし、手元の機械を扱っている間に他の機械の加工が終了し、作業者の手が回らず遊びが発生する場合（これを機械干渉といいます）があるため、受け持ち台数の最適化が必要となります。

付加価値

付加価値とは、自社の活動の結果として新たに付与された価値のことです。新たに付与された価値とは、消費者側ではなく、製造側の視点として付与された価値のことを示します。

歩留り

歩留りとは、原材料などのインプットに対して、製品などのアウトプットがどのくらいの比率でできるかということを表し、以下の式で表せます。

$$\text{歩留り (\%)} = (\text{産出された品物の量} \div \text{投入された原材料の量}) \times 100$$

稼働率

稼働率とは、人または機械が稼働していた時間の割合を示し、以下の式で表せます。

$$\text{稼働率 (\%)} = \{\text{有効稼働時間} \div (\text{人の就業時間 or 機械の利用可能時間})\} \times 100$$

直行率

直行率とは、投入したもののうち、最後まで一度も製品不良などで手戻りすることなく製品になって出荷できたものの割合のことをいいます。

遊休時間（手待ち）

遊休時間（手待ち）とは、動作可能な状態にある作業者が作業を停止している時間のことをいいます。

すぐやる！過去問コーナー

■ 生産管理の基本用語

レベル1 R4-1, R4-20, R3-1, R3-16, R2-1, R2-21, R1-1, R1-17, H30-1, H29-1, H27-1, H26-1, H26-6, H25-1, H25-18

レベル2 H29-15



購入特典ページご紹介

2023年度合格版 前編購入特典ダウンロード

2023年度版 中小企業診断士一次試験 一発合格まとめシート前編をご購入いただきありがとうございます。
以下のページより購入特典をダウンロードください。

※購入特典は2023年11月末までダウンロード可能です。
※何度も参照される場合は本ページをブックマークいただくと便利です。

まとめシートPDF

【まとめシートカラー版PDF】

企業経営理論

財務・会計

運営管理

前編一括ダウンロード



【まとめシート白黒版PDF】

企業経営理論

財務・会計

運営管理

前編一括ダウンロード

【（参考）まとめシートの使い方】

まとめシートの使い方

【（参考）理系のための財務・会計 カラー版PDF】 【（参考）理系のための財務・会計 白黒版PDF】

理系のための財務・会計 カラー

理系のための財務・会計 白黒

New ! 

【（参考）二次試験対応 にじマークページ カラー版PDF】 【（参考）二次試験対応 にじマークページ 白黒版PDF】

にじマークページ カラー

にじマークページ 白黒

二次試験関連の「にじマーク」がついているページのみまとめています。
（企業経営理論、財務・会計、運営管理全て1つのファイルに集約）

過去問

すぐやる！過去問集

企業経営理論

財務・会計

運営管理

問題&解答 一括ダウンロード

すぐやる！過去問集（解答）

企業経営理論

財務・会計

運営管理

企業経営理論

財務・会計

運営管理

難易度×頻出度一覧表

企業経営理論

財務・会計

運営管理

前編一括ダウンロード