

2026年度版

中小企業診断士

| 一 | 次 | 試 | 験 |



まとめシート

前編

野網美帆子＝著
中小企業診断士

- 企業経営理論
- 財務・会計
- 運営管理



第1章

中小企業診断士試験とは

はじめに	004	01 ■ 中小企業診断士試験の概要	010
本書の特徴	006	02 ■ まとめシートの効果的な使い方	014
中小企業診断士ってこんな資格	008		

第2章

企業経営理論



のあみの「ここが面白い!」

中小企業診断士試験の中でも、最も「診断士らしい」と言える科目です。

戦略論では、「いかにもコンサルタント!」という内容を学ぶことができます。そして、組織論を学ぶと、「なるほど、だからうちの会社はうまくいかないのか……」と納得してしまう場面も多いはず。(逆に、リーダーを目指す方は、“そう言われない側”になるためにも必修です!)さらに、マーケティング論を学べば、どうやってモノを売るのかという仕組みが体系的にわかるようになるので面白いですよ!

01 ■ 経営戦略とドメイン	020	12 ■ 外部環境と組織	064
02 ■ 環境分析と戦略	024	13 ■ モチベーション理論	068
03 ■ プロダクトライフサイクルとPPM	028	14 ■ リーダーシップ論	072
04 ■ 競争戦略(ポーター)	032	15 ■ 組織の活性化	076
05 ■ 競争戦略 (コトラー、リソースベースビュー)	036	16 ■ 人的資源管理	080
06 ■ 事業の拡大・多角化	040	17 ■ 労働基準法	086
07 ■ MOT(技術経営)	044	18 ■ 労働関連法規	092
08 ■ 研究開発・設計・製造のマネジメント、 海外展開	048	19 ■ マーケティングコンセプト	096
09 ■ 企業の社会的責任、 外部組織との連携と統合	052	20 ■ 消費者の購買行動	102
10 ■ 組織構造論	056	21 ■ ターゲットマーケティング、リサーチ	106
11 ■ 組織構造の形態	060	22 ■ 製品戦略	110
		23 ■ 価格戦略	116
		24 ■ チャンネル・物流戦略	120
		25 ■ プロモーション戦略	124

第3章

財務・会計



のあみの「ここが面白い!」

社会人であればぜひ身につけておきたい、財務や会計の基礎知識を体系的に学べる科目です。

本を読んで勉強しようと思っても、なかなか頭に入ってこない……という経験、ありませんか? でも、資格試験の勉強を通して「問題を解く」というアウトプットを繰り返すと、数字の意味や考え方がどんどん腑に落ちてきます。“実践しながら学ぶ”ことで理解度が格段に上がり、「決算書を読む」「利益の構造を理解できる」といった実務に直結する力が身につきます。財務・会計は、試験対策以上に“一生モノのスキル”になる科目です。ビジネスパーソンとしての基礎体力をつけたい方は、ぜひこの科目をしっかりと勉強してみてください。

01 ■ 財務諸表とは	130	05 ■ 会計規則①	152
02 ■ 簿記①	136	06 ■ 会計規則②	156
03 ■ 簿記②	142	07 ■ CF計算書	160
04 ■ 原価計算	146	08 ■ 経営分析(収益性、効率性)	166

09 ■ 経営分析 (安全性)	172	15 ■ 意思決定会計	198
10 ■ 経営分析 (その他)	176	16 ■ 株価の指標・債券価格	202
11 ■ 損益分岐点分析 (CVP 分析)	180	17 ■ 資金調達、MM 理論	208
12 ■ 収益性分析と利益差異分析	186	18 ■ 証券投資論	212
13 ■ 貨幣の時間的価値	190	19 ■ CAPM	218
14 ■ 企業価値の計算	194	20 ■ デリバティブ	222

第4章

運営管理

(オペレーション・マネジメント)



のあみの「ここが面白い!」

「モノを作る」「モノを売る」そんなビジネスの現場を支える仕組みを学ぶのがこの科目です。

生産管理の分野では、日本のモノづくりを支える生産方式や改善手法を学びます。製造業に限らず、仕事の生産性を上げるヒントが満載なので、「これ、自分の仕事にどう活かせるかな?」と考えながら学ぶと、とても実践的で面白いですよ。また、店舗・販売管理では、スーパーやコンビニが「どうやって売上を上げているのか?」という販売戦略の裏側を知ることができます。学んでからお店に行くと、今までと違った視点で見ることが出来るので、お店に行くのがちょっと楽しくなります。あとは、この分野を勉強すると、きっとバーコードが見たくなります。なぜそうなるのかは……学んでからのお楽しみです!

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

COLUMN 1 企業経営理論の学習方法	085
COLUMN 2 企業経営理論の出題パターン	091
COLUMN 3 中小企業診断士1次試験 科目合格率の推移	101
COLUMN 4 1次試験の科目別の特徴を踏まえた学習の順序	115
COLUMN 5 アウトプット重視型の学習	135
COLUMN 6 勉強時間の目安	151
COLUMN 7 財務・会計の学習方法 (1)	171
COLUMN 8 財務・会計の学習方法 (2)	207
COLUMN 9 財務・会計の学習方法 (3) 計算が得意な方・苦手な方	221
COLUMN 10 運営管理の学習方法	253
COLUMN 11 ゴールを見据えた学習を	289

科目ごとの
「ここが面白い」
ポイントは、
YouTubeでも
解説しています!



第1章

中小企業診断士試験とは

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いわれています。

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方も多いため、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。ですので、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」は主要論点を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2026年度版は第9版となります。2026年度版となる本書は2025年度の試験内容や最新の合格者の声を反映した上で、2026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7年11月17日

中小企業診断士
野網 美帆子

本書の特徴

1つのシートで1~3つの論点

学すべき内容が1枚のシートに凝縮されているので、暗記にも、試験直前の「ファイナルペーパー」にも大活躍！

※1シートで1つの論点のときは、論点見出しはありません

SHEET 04 競争戦略（ポーター）

1. ファイナリティ（3行）
企業を競争優位にさせる競争戦略を分析するためのフレームワーク（ポーター）
① 競争優位の源泉（3行）
② 競争優位の持続性（3行）
③ 競争優位の模倣（3行）

図表の密度には自信があります！

図解

視覚的な理解をサポート。
表形式で比較しながら覚えた方が、効率的な箇所はまとめ表を掲載。

2. 消費財の分類 消費財は購買特性の違いから下記の4つに分類される

消費財	日用品	家庭用品	嗜好品	奢侈品
購入頻度	高い	やや高い	とて低い	とて低い
価格	低い	やや高い	とて高い	とて高い
購買行動	日常的な購買行動（定型的購買行動）	定期的な購買行動（定型的購買行動）	認知的購買行動（認知的購買行動）	認知的購買行動（認知的購買行動）
チャネル	スーパーマーケット	スーパーマーケット	スーパーマーケット	スーパーマーケット
マーケティング	需要者によるマニピュレーション	需要者によるマニピュレーション	需要者によるマニピュレーション	需要者によるマニピュレーション
その他	顧客の嗜好は変化する	顧客の嗜好は変化する	顧客の嗜好は変化する	顧客の嗜好は変化する

一目でわかる！
覚えてしまう工夫が満載！

本書のキャラクター「まどっち」

様々な表情を見せるキャラクター「まどっち」。感情移入しながら眺めると結構記憶に残りやすい……かも！

まどっちだよ！
ようこそ！

豊富なイラスト

学習内容に関連したイラストがたっぷり。ゆるいイラストとちょっとしたセリフで、見ていだけでも覚えてしまいます。

私がせっせと書いてます！

にじマーク

1次試験の段階から、
2次試験を意識した学習が可能に！
1次・2次ストレート合格の近道です

第2章 ● 企業経営理論

SHEET 01 経営戦略とドメイン

企業活動と経営戦略

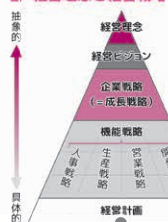
経営資源の種類

1. 企業活動
- 有形資源
 - ヒト
 - モノ
 - カネ
 - 無形資源
 - 情報

情報の経営資源
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
多量利用OK
言語化・数値化されていないほど模倣困難性大
設計図よりノウハウ



2. 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、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
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
経営計画：具体的な実行計画
✓ ロールプラン
✓ コンティンジェンシープラン
創発的戦略
偶発的な事象への対応で事後的に生み出される

参考 事業継続計画 (BCP)

災害などが起こって、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に平時から準備

参考 年平均成長率 (CAGR) (%)
複数年の成長率の平均を「 $\left(\frac{n \text{ 年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1$ 」 $\times 100$
複利で算出する指標

ドメインのどこで戦うか？

1. 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組織の一体感の醸成

2. ドメインの定義・範囲・領域

定義	範囲	領域
物理的：モノ中心 ○ わかりやすい × マーケティング・マイオビに陥りやすい → 近視眼	狭すぎる ✓ 顧客ニーズを選ぶ	企業ドメイン：企業全体 ✓ 事業ポートフォリオ（資源配分）をどうするか ✓ 企業としてのアイデンティティ ✓ 事業間のシナジーや範囲の経済
機能的：コト中心 ○ 発展的 × 抽象的でわかりにくい	広すぎる ✓ 経営資源の分散 ✓ 競争激化	事業ドメイン：事業部ごと ✓ 事業としてどこで戦うか エーペルの3次元枠組 → 事業ドメインを考えるときの切り口 C Customer (顧客)：だれに F Function (機能)：何を T Technology (技術)：どのように

020

$$CAGR(\%) = \left(\frac{n \text{ 年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1 \times 100$$

ドメイン

1. 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
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
③組織の一体感を醸成する、といった役割があります。

022

優先順位表示

独学の方でも、論点ごとの重要度がわかります。時間のない方はまず「超重要」から！

※詳しくはP.014参照



かみ砕いた表現の口語調テキスト

テキスト部分はわかりやすさを重視した語りかけるような表現になっています。別売りの音声教材を使えば、耳からのインプットも可能です。



覚えにくい所は語呂合わせで



「ここ、なかなか覚えられないんだよね…」、「なんかいつもごっちゃになっちゃう」そんな所には、ゴロ合わせが！クスッと笑えるくだらないものもありますが、意外とそんな方が頭に残ったりします。

得点力UPのコツ

「勉強のプロ」が試験で得点を取りやすくするためのテクニックも伝授します。

すぐやる！過去問コーナー

知識を効率よく定着させるには、インプット学習の直後にアウトプット学習を行うのが効果的！「すぐやる！過去問コーナー」では関連過去問をレベル別に紹介しています。

論点別過去問集

QRコードを読み取れば、すぐに関連過去問をチェックできます。

※問題のみ。解説はブログをご参照ください

01 経営戦略とドメイン

企業活動と経営戦略

1. 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、カネなど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う特徴があります。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。

2. 経営理念と経営戦略

企業は、通常「なぜ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実現する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。

021

に応じて見直しを行っていくことが必要です。

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、「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。

■ 企業活動と経営戦略

レベル1 R3-12, H30-2

レベル2 R7-1, R6-2, R3-5, H29-12

■ ドメイン

レベル1 R5-1, H28-1

レベル2 R1-1, H29-1



023

中小企業診断士ってこんな資格

① 中小企業診断士とは？



「経営コンサルタントの国家資格！」日本版MBA

— 社会人からでも挑戦できる士業

中小企業診断士は、**国が認める唯一**の「経営コンサルタントの国家資格」。

ビジネスに必要な知識を幅広く身に着けることができ、難関の士業資格でありながら、社会人でも働きながら目指すことができる資格です。

近年では、**キャリアアップ**、**副業**や**独立**など、働き方の幅を広げる資格として高い注目を集めています。

中小企業診断士って「中小企業」という名前がついていますが、企業の経営のための知識を幅広く学ぶ資格です。なので、中小企業診断士の学習を通じて得られるビジネス知識は中小企業に限らず、どんな規模の企業でも役に立ちますよ。



② どんな仕事をするの？



コンサルティングから講演、執筆、補助金支援など広がる活躍のフィールド！

— 独占業務がないからこそ、経験や強みを活かして自由に活動できる

中小企業診断士には、他の士業のような独占業務がありません。

その分、**経営相談**のような、いわゆる皆さんがイメージするコンサルタントの仕事はもちろん、講演・執筆、公的な補助金支援、商工会などの窓口相談など、**仕事の幅は実に多彩**です。

ご自身の強みやバックグラウンドを活かして活躍できるため、**50代から資格に挑戦**し、合格後に独立し新たなチャンスを広げるなど、**セカンドキャリア**にも最適な資格です。

診断士には独占業務がない分、仕事の範囲は広く、横のつながりを大切にする傾向があります。得意分野を活かしつつ、不得意な分野は仲間に紹介し合うスタイルが一般的です。

私も、技術系出身として新規事業や技術分野は得意としていますが、資金繰りや融資などの専門性の高い分野については、金融出身でそういった支援が得意な診断士と協業するなど、ネットワークを通じて、互いに補完しながら活動してきました。



中小企業診断士になってよかったこと

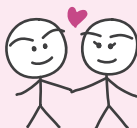


独立したので子供がいても柔軟な働き方ができるようになった（著者）

社内で希望の経営企画の部署に異動できた



転職できた



勉強仲間からお付き合いし、結婚した

社外での飲み仲間が増えた



③ 取得後の働き方



企業内・副業・独立—広がるキャリアの選択肢

—ライフステージに合わせて働き方を柔軟に選べる

資格取得後の働き方は人それぞれ。会社員（**企業内診断士**）として専門性を発揮しステップアップする人、**副業**で経験を積みながら将来の独立につなげる人、資格を武器に独立してコンサルタントとして活躍する人もいます。自分の希望や**ライフステージに合わせてキャリアを選ぶ**のが、中小企業診断士の大きな魅力です。

企業内診断士、副業と幅広く活躍するOさん

資格を取ったことで、上司から**戦略性の高い業務を一部任せられるようになり**、事業部門から分析依頼を受けることも増えました。診断士としての知識や合格実績が評価されたのだと思います。社外では**副業として補助金申請支援や、スタートアップ企業のIT支援**にも携わっています。資格をきっかけに、社内外で活動の幅が広がりました。



資格取得後に独立したSさんが語る診断士の魅力

資格を取って最も良かったのは、世界と自分の可能性が何倍にも広がったことです。会社員時代は職場と家庭、趣味の世界が中心でしたが、診断士を取得し独立後は、経営者や仲間の診断士、他士業、公的機関や出版社など、多様な人と交流できるようになりました。



資格取得をきっかけにコンサル会社に転職したKさん

診断士資格を取ったことが転職を考える大きなきっかけになりました。交流の広がりからキャリアを見直し、**新しい成長を求めて挑戦する気持ちが強まった**のです。面接では、資格取得を通じて培った**学び続ける姿勢**が強力なアピール材料になったと感じています。

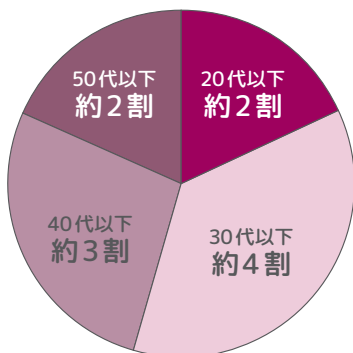


④ 数字で見る中小企業診断士 (R2～R6年度 合格者のデータをもとに算出)



合格者の年齢：最も多い30代以下で約4割

最年長は74歳！ 最年少は15歳！



男女比：約9：1 試験会場では男子トイレに長蛇の列が！



勤務先 TOP3

ほとんどの方が社会人から資格に挑戦＆合格！

1位	民間企業
2位	政府系以外の金融機関
3位	公務員

早期退職で、退職金たっぷりゲット！



名刺に士業の肩書が載るようになった

副業収入ができた



次はあなたです！

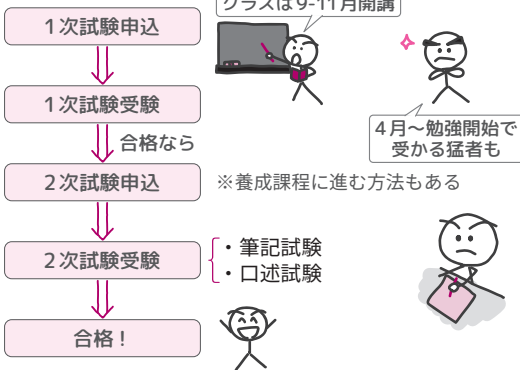


ありがとう

中小企業診断士試験の概要

試験のスケジュール

試験合格までの流れ



試験のスケジュール

具体的な日程は
日診連HPを参照

	スケジュール	日程
1次試験	試験案内配布・申込受付	4月下旬～5月下旬
	試験日	8月第1週(土、日)
	合格発表日	9月初旬
2次試験	試験案内配布・申込受付	9月初旬～下旬
	筆記試験日	10月第3or4週(日)
	筆記試験合格発表日	1月中旬
	口述試験日	1月下旬(日)
	口述試験合格発表日	2月初旬

1次試験

試験科目と試験当日のスケジュール

	科目	時間
1日目	経済学・経済政策[経済]	9:50～10:50 (60分)
	財務・会計[財務]	11:30～12:30 (60分)
	企業経営理論[経営]	13:30～15:00 (90分)
	運営管理(オペレーション・マネジメント)[運営]	15:40～17:10 (90分)
2日目	経営法務[法務]	9:50～10:50 (60分)
	経営情報システム[情報]	11:30～12:30 (60分)
	中小企業経営・中小企業政策[中小]	13:30～15:00 (90分)

※科目名の[]内の名称はよく使われる略称

合格基準

まれに例外あり

7科目の合計得点420点(各科目平均60点)以上かつ、
1科目でも40点未満の科目がない
通称「足切り」

科目合格

科目合格の基準 各科目60点以上 ※翌々年度まで有効

免除制度

他資格等保有者は、免除制度が利用できる場合がある

科目	免除対象資格等
経済学・経済政策	大学の経済学教授・准教授、経済学博士、公認会計士(経済学受験者)、不動産鑑定士
財務・会計	公認会計士、税理士、弁護士
経営法務	弁護士
経営情報システム	技術士(情報工学部門)、情報処理技術者(ITストラテジスト、システムアーキテクト、応用情報技術者、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、プロジェクトマネージャ、ソフトウェア開発、第1種、情報処理システム監査、特種)

2次試験

まとめシートの
「にじマーク」
も参照

試験科目と試験当日のスケジュール

科目	時間
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ「組織(人事を含む)を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例Ⅰ]	9:40～11:00 (80分)
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ「マーケティング・流通を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例Ⅱ]	11:40～13:00 (80分)
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ「生産・技術を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例Ⅲ]	14:00～15:20 (80分)
中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ「財務・会計を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」[事例Ⅳ]	16:00～17:20 (80分)

1次試験と2次試験の試験科目の関連

	企業経営理論			運営管理		財務会計
	戦略論	組織論	マーケティング	販売管理	生産管理	
事例Ⅰ	○	○				
事例Ⅱ	○		○	○		
事例Ⅲ	○				○	
事例Ⅳ						○

合格基準

ただし、模範解答や採点基準は非公開
4科目の合計得点240点(各科目平均60点)以上かつ、
1科目でも40点未満の科目がない

01

中小企業診断士試験の概要

試験のスケジュール

中小企業診断士試験は、例年右記のスケジュールで行われています。

学習期間としては、大手予備校の対策クラスが9～11月の間に開講することが多いため、秋ごろから学習を開始して約1年間学習し、8月の1次試験、10月の2次試験に挑戦される場合が多いです。中には、4月前後から勉強を開始して、1次、2次と合格する猛者もごく僅かながらいます。

具体的な試験日は今後日本中小企業診断士協会連合会（略称「日診連」）より発表される予定ですので、そちらを参照してください。

中小企業診断士試験スケジュール(イメージ)

	スケジュール	日程
1次試験	試験案内配布・申込受付期間	4月下旬～5月下旬
	試験日	8月第1週(土、日)
	合格発表日	9月初旬
2次試験	試験案内配布・申込受付期間	8月下旬～9月中旬
	筆記試験日	10月第3 or 4週(日)
	筆記試験合格発表日	1月中旬
	口述試験日	1月下旬(日)
	口述試験合格発表日	2月初旬

1次試験

試験科目と試験当日のスケジュール

試験科目は、経済学・経済政策、財務・会計、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、経営情報システム、中小企業経営・中小企業政策の7科目で、マークシート式の試験が2日間に渡って行われます。

合格基準

1次試験の合格基準は、基本的には**7科目の合計得点420点(各科目平均60点)以上かつ、1科目でも40点未満の科目がない**というものです。しかし、試験が非常に難しく合格者数の少ない年は、科目毎に得点調整が入ったり、合計得点が総得点の59%（413点）で合格とされたりしたこともありました。

7科目合計で420点獲得すれば良いため、仮に50点の科目があったとしても、他の科目で70点を取り、結果として全科目で420点を超えれば1次試験を通過することができます。ただし、1科目でも40点を下回ると、不合格(通称「足切り」)となりますので、極端な苦手科目は作らず、どの科目も満遍なく得点するような対策が必要です。

科目合格制度

1次試験には、科目合格という制度もあります。科目合格の合格基準は、**各科目60点以上**です。科目合格の場合は翌年度と翌々年度の1次試験を受験する際に申請すれば、当該科目の受験が免除され、

3年間ですべての科目に合格すれば1次試験合格となります。そのため、例えば冬以降から勉強を開始された方など、時間が限られている方はあえてすべての科目の合格を狙わず、初年度は一部科目の科目合格を狙い、次の年に残りの科目合格を狙うという方法で合格を目指す方もいます。科目合格制度を適用した科目は翌年以降の試験では60点という扱いを受けます。

他資格等保有による免除制度

他の資格を持っている方は、科目によっては受験が免除される場合があります。

科目免除の適用のためには詳しい規定や必要な証明書などのルールがありますので、詳しくは日本中小企業診断士協会連合会（日経連）ホームページの試験案内を確認するようにしてください。なお、免除科目とされた科目は、科目合格と同様に60点という扱いを受けます。

2次試験

試験科目

2次試験は、当該年度の1次試験合格者と前年度の1次試験合格者が受験することができます。そのため、2回連続で2次試験に不合格となってしまうと、もう一度1次試験から受験をしなければいけなくなってしまいます。

2次試験では筆記試験と口述試験が行われます。

筆記試験の試験科目は、中小企業の診断及び助言に関する実務の**事例Ⅰ**（組織（人事を含む）を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例）、中小企業の診断及び助言に関する実務の**事例Ⅱ**（マーケティング・流通を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例）、中小企業の診断及び助言に関する実務の**事例Ⅲ**（生産・技術を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例）、中小企業の診断及び助言に関する実務の**事例Ⅳ**（財務・会計を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例）の4科目（以下、「事例Ⅰ」、「事例Ⅱ」、「事例Ⅲ」、「事例Ⅳ」といいます）で、論述式の試験を1日で行います。2次試験は、試験要領に『第2次試験は、「中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則」に基づき、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、短答式又は論文式による筆記及び口述の方法により行います。』とある通り、中小企業診断士として必要な応用能力を試す試験です。

この「応用能力」とは、1次試験で問われた知識の応用能力のことを意味し、事例Ⅰは企業経営理論の戦略論と組織論に、事例Ⅱは企業経営理論の戦略論とマーケティング論、運営管理の販売管理と、事例Ⅲは企業経営理論の戦略論と運営管理の生産管理と、事例Ⅳは財務・会計とそれぞれ深く関連しています。2次試験は1次試験の試験科目のうち、経営、運営、財務の3科目の理論を元に出題されます。そのため、2次試験も含めた最終的な試験合格のためには、これらの3科目については1次試験の勉強の段階から2次試験を意識した学習を行っていくことが重要です。

ところが、1次試験向けテキストの多くは1次試験のみに焦点を当てたものであり、大手予備校でも1次試験対策と2次試験対策は全く別物として扱われている場合が多く、初学者が1次試験の段階

で1次試験と2次試験の関連を意識する機会は少ないのが現状です。

本書では、全くの初学者の方でも、2次試験を意識した1次試験の学習ができるよう、2次試験に関連のある1次試験の論点について説明したシートには、「虹」の「**にじマーク**」をつけていますので、そちらのマークも参考にしながら学習すると効果的です。



また、本書の姉妹版としまして、『「まとめシート」流！ゼロから始める2次対策』や『「まとめシート」流！解法実況シリーズ』（巻末参照）が電子書籍として発売されております。合わせてご覧いただければ幸いです。

口述試験は筆記試験合格者を対象に、1人当たり約10分間の面接式の試験として行われます。

口述試験の合格率は例年100%に近い合格率で、試験会場に遅刻することなく到着し、試験時間中終始無言でさえいなければ合格するといわれています。そのため、2次試験の最大の難関は筆記試験であり、本書で「2次試験」と表現する場合は筆記試験を示すものとします。

合格基準

2次試験の合格基準は、**合計得点240点(各科目平均60点)以上かつ、1科目でも40点未満の科目がない**とされています。しかし、マークシート式で正解と配点が公表される1次試験と異なり、論述式の2次試験では模範解答が公開されておらず、採点基準も明らかにされていません。そのため、何をもって60点かという点が極めて不明確で、各受験予備校が作成する「解答」も予備校によって内容がバラバラです。

しかし、あくまでも仮説ではありますが、診断士試験の合格率は例年20%程度と比較的安定しているため、相対評価により受験者の上位20%のレベルを240点としているとも考えられます(合格率の推移はP.101のコラムを参照)。

2次試験は、模範解答や採点基準が公開されない試験ではありますが、試験後に公開される「出題の趣旨」などから、1次試験で問われた知識をどのように応用すべきなのかを考えながら対策をすることが重要です。

まとめシートの効果的な使い方

YouTubeでも解説してます



まとめシートの使い方

YouTube「まとめシート流！絶対合格チャンネル」

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の
答え合わせのつもりで読む

重要!

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ら
もう一度見る

④問題を解く

「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



耳からの
インプット!

※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

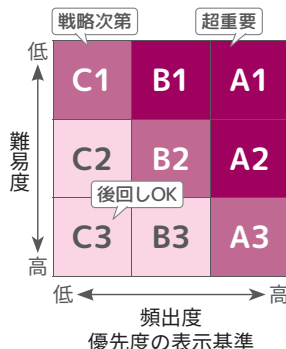
スマホに
保存すれば
いつでも
チェックOK



スキマ時間で
効率的に復習!

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

【難易度×頻出度を踏まえた優先順位表示】



まとめシートのキャラクター
「まとっち」が優先度を表示



超重要

頻出度 A B C
難易度 1 2 3

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

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

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



02

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いうことを確認し、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、**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。**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きてやすい方や、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

購入特典 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。

ぜひすぐに取り出せる場所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

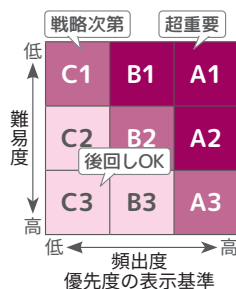
1次試験の試験範囲は非常に広いため、特に重要な論点を優先順位付けしながら学習していくことが重要です。といっても、初学者や独学者の方にとってはどこが重要な論点なのかという判断も難しいかと思います。

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。重要度に頻度だけでなく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きやすいかという点が効率面で重要となってくるからです。

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タイム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28年～令和7年までの10年分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。

1次試験の段階から2次試験を視野に入れて学習する場合は、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。すぐやる！ 過去問コーナーに挑戦される場合、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、本書に掲載の「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、解説済みの問題はそちらを参照されるのも良いでしょう。

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。

第2章

企業経営理論

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かなどについて学びます。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す。また、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しょう。

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どのように配分していくべきかということです。経営資源の配分は企業にとって重要なテーマですし、学ぶ理論は中小企業に限らずどのような規模の企業にも適用されるものです。勉強する際は「自分の会社はどうだろう」と考えるようにすると、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について学びます。具体的には組織の構造や、組織の学習・変革について、組織に所属する人のモチベーションや、リーダーシップについて、会社を運営するために必要な人事施策、企業が守らなくてはならない人に関する法律などについて学びます。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、マーケティングとはどのようなものかについてや、マーケティングの4Pと呼ばれる商品、価格、販路、プロモーションはどうすれば良いのかなどについて学びます。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。

まとめシート

戦略論

SHEET 01 ~ 09



企業の方向性をどのように決めるべきか

組織論

SHEET 10 ~ 18



組織の形態や、そこに所属する人のマネジメント

マーケティング論

SHEET 19 ~ 25



製品・商品・サービスをどのように売るか

SHEET 01	経営戦略とドメイン	020
SHEET 02	環境分析と戦略	024
SHEET 03	プロダクトライフサイクルとPPM	028
SHEET 04	競争戦略（ポーター）	032
SHEET 05	競争戦略（コトラー、リソースベースドビュー）	036
SHEET 06	事業の拡大・多角化	040
SHEET 07	MOT（技術経営）	044
SHEET 08	研究開発・設計・製造のマネジメント、海外展開	048
SHEET 09	企業の社会的責任、外部組織との連携と統合	052
SHEET 10	組織構造論	056
SHEET 11	組織構造の形態	060
SHEET 12	外部環境と組織	064
SHEET 13	モチベーション理論	068
SHEET 14	リーダーシップ論	072
SHEET 15	組織の活性化	076
SHEET 16	人的資源管理	080
	COLUMN 1 企業経営理論の学習方法	085
SHEET 17	労働基準法	086
	COLUMN 2 企業経営理論の出題パターン	091
SHEET 18	労働関連法規	092
SHEET 19	マーケティングコンセプト	096
	COLUMN 3 中小企業診断士1次試験 科目合格率の推移	101
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
	COLUMN 4 1次試験の科目別の特徴を踏まえた学習の順序	115
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

SHEET 01 経営戦略とドメイン

企業活動と経営戦略

経営資源の種類

1. 企業活動

- ✓ ヒト
- ✓ モノ
- ✓ カネ

有形資源

- ✓ 情報

無形資源

情報の経営資源

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

設計図より
ノウハウ

ゴーイングコンサーン

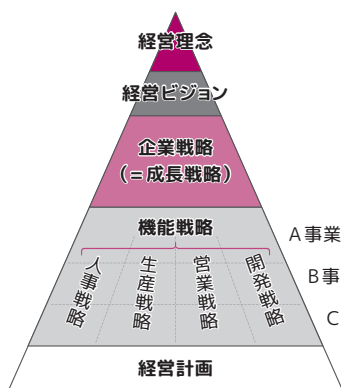
経営の前提



付加価値を創出

市場で
販売売上・利益
Get中小企業では限られた
経営資源の活用が重要

2. 経営理念と経営戦略

抽象的
↑
↓
具体的

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、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

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

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



社長



部長たち

創発的戦略

偶発的な事象への対応で
事後的に生み出される

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いざという
時に備える

参考 年平均成長率 (CAGR) (%)

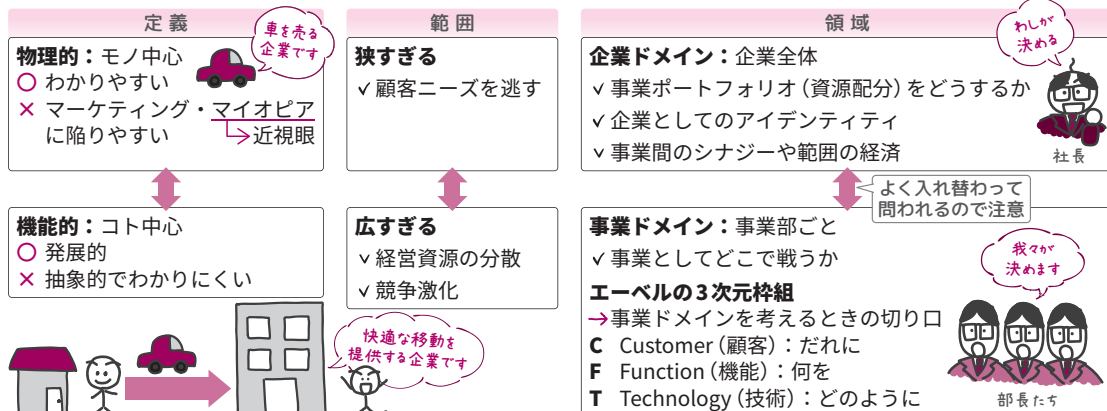
複数年の成長率の平均を
複利で算出する指標 $\left\{ \left(\frac{n \text{ 年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1 \right\} \times 100$

ドメイン どの領域で戦うか？

1. 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組織の一体感の醸成

2. ドメインの定義・範囲・領域



企業活動と経営戦略



1. 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、カネなど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るのです。

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大きい、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。

2. 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、社内外で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。

なお、もともとの経営計画には組み込まれておらず、偶発的に起こった事象に対応することで、事後的に生み出される戦略のことを**創発的戦略**といいます。

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。

$$\text{CAGR}(\%) = \left\{ \frac{n \text{ 年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right\}^{1/(n-1)} - 1 \times 100$$



ドメイン

1. 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企業的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。

2. 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。それに對し、**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。ドメインの範囲が狭すぎると、顧客ニーズを逃してしまう恐れがありますが、逆に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。

ドメインは、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、経営資源をどのように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のように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、「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 R7-1, R6-2, R3-5, H29-12

■ ドメイン

レベル1 R5-1, H28-1

レベル2 R1-1, H29-1



第3章

財務・会計

財務・会計の概要

財務・会計は、ヒト・モノ・カネ・情報の4つ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、企業の財務状況を掌握したり、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、そのうち前半が会計分野、後半が財務分野から出題されます。財務・会計は1次試験でも重要な科目ですが、2次試験でも財務・会計で学習した内容がダイレクトに問われます。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。

本書は1次試験の流れに合わせて、前半を会計分野、後半を財務分野としています。ただし、前半の会計分野のうち、特に会計規則については、初学者にとって理解しにくいテーマが多く、実際の試験でも公認会計士試験レベルの難しい内容が問われることがあります。そのため、もし難しいと感じた場合は、無理に進めず、先に財務分野の学習を進めてみるのも良いでしょう。

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。

財務分野は、正味現在価値法をはじめとした投資の可否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。

まとめシート

会計分野

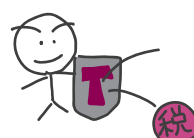
SHEET 01 ~ 12



簿記や会計規則、
経営の状態を把握する経営分析、
損益分岐点分析や収益性分析、利益差異分析

財務分野

SHEET 13 ~ 20



投資の判断に関する意思決定会計、
企業価値を評価し最大化するための資金調達、
デリバティブなど

SHEET 01	財務諸表とは	130
	COLUMN 5 アウトプット重視型の学習	135
SHEET 02	簿記①	136
SHEET 03	簿記②	142
SHEET 04	原価計算	146
	COLUMN 6 勉強時間の目安	151
SHEET 05	会計規則①	152
SHEET 06	会計規則②	156
SHEET 07	CF計算書	160
SHEET 08	経営分析(収益性、効率性)	166
	COLUMN 7 財務・会計の学習方法(1)	171
SHEET 09	経営分析(安全性)	172
SHEET 10	経営分析(その他)	176
SHEET 11	損益分岐点分析(CVP分析)	180
SHEET 12	収益性分析と利益差異分析	186
SHEET 13	貨幣の時間的価値	190
SHEET 14	企業価値の計算	194
SHEET 15	意思決定会計	198
SHEET 16	株価の指標・債券価格	202
	COLUMN 8 財務・会計の学習方法(2)	207
SHEET 17	資金調達、MM理論	208
SHEET 18	証券投資論	212
SHEET 19	CAPM	218
	COLUMN 9 財務・会計の学習方法(3) 計算が得意な方・苦手な方	221
SHEET 20	デリバティブ	222

SHEET 01 財務諸表とは



1. 財務諸表 企業のお金の状況を内外に伝える

金融商品取引法

- ✓ 貸借対照表 (B/S) ✓ 株主資本等変動計算書
 ✓ 損益計算書 (P/L) ✓ 附属明細表
 ✓ キャッシュフロー計算書
- 財務3表

参考 計算書類

会社法

- ✓ 貸借対照表 (B/S) ✓ 株主資本等変動計算書
 ✓ 損益計算書 (P/L) ✓ 個別注記表
 すべての株式会社に作成

2. 貸借対照表 (B/S) の概要

資産の合計と
負債 + 純資産の合計は必ず一致

ストック(これまでの積み重ね)

(科目は代表的なもの)

- 現金化しやすい
- 【短期で運用する資産】
- ✓ 当座資産
 - 現金および預金
 - 受取手形
 - 売掛金
 - 有価証券
 - ✓ 短期貸付金
 - ✓ 棚卸資産 (商品)
 - ✓ その他流動資産
- 現金化のしやすさ
- 【長期で運用する資産】
- ✓ 有形固定資産
 - 建物
 - 機械装置
 - 土地
 - 車両運搬具
 - ✓ 無形固定資産
 - 特許権、ソフトウェア
 - のれん
 - ✓ 投資その他の資産
 - 子会社株式
 - 長期貸付金
- 現金化しにくい

貸借対照表 (B/S) : ある時点でどれくらい資産があるかを示す

資産 (A)	負債 (D)
流動資産 	流動負債
固定資産 	固定負債
	純資産 (E) 資本金 資本剰余金 利益剰余金 △自己株式 取得で純資産↓ 売却で純資産↑

【短期で返す負債】

- ✓ 支払手形
- ✓ 買掛金
- ✓ 短期借入金

【長期で返す負債】

- ✓ 長期借入金

【返す必要がないお金】

- ①集めたお金
- ✓ 資本金
 - ✓ 資本剰余金
 - 資本準備金
 - その他資本剰余金
 - ✓ △自己株式
- ②稼いだお金
- ✓ 利益剰余金
 - 利益準備金
 - その他利益剰余金

①正常営業循環基準

商品を仕入れてから代金を回収するまでの通常の営業サイクルに乗るか

NO

②1年基準 (ワンイヤールール)

決算日の翌日から1年以内に現金化or決済されるか

YES

NO

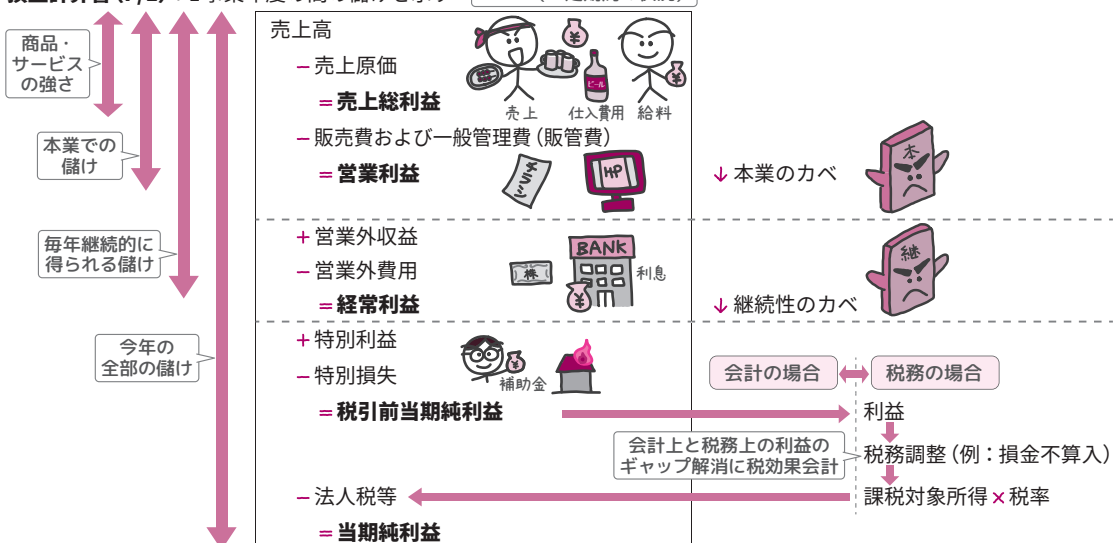
流動資産 / 流動負債

固定資産 / 固定負債

3. 損益計算書 (P/L) の概要

損益計算書 (P/L) : 1事業年度の間の儲けを示す

フロー (一定期間の状況)



財務諸表とは



頻出度	A	B	C
難易度	1	2	3

1. 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。一方、計算書類は会社法上、全ての株式会社に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。

2. 貸借対照表(B/S)の概要

貸借対照表 (B/S)とは、バランシート (**Balance Sheet**) とも呼ばれ、ある時点で企業がどれだけの資産を持っていて、それを手にいれるためのお金をどうやって調達したのかを明らかにするものです。これまでの積み重ねであるストックの状態を表す、ともいえるものです。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年以内に現金化または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**短期貸付金**、商品の在庫である当座資産でも**棚卸資産**でもない**その他流動資産**の4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決算日の翌日から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**SHEET 03** **簿記②**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、受注制作のソフトウェアの制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**SHEET 05** **会計規則①**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決算日の翌日から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**などがあります。**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**は決算日の翌日から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、返済日が決算日の翌日から1年を超える**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、企業がこれまでに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。純資産は英語では**Equity**というため、その頭文字を取ってEと表す場合もあります。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は**SHEET 05** **会計規則①**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。自社株を保有することとは、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、まずは大枠を押さえて、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できます。

3. 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** とも呼ばれます。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利益が上がったかということをまとめた表です。一定期間の状況であるフローを表すものともいえます。

企業が一定期間にどれだけ儲けたかについては、企業が生み出した収益から、それを獲得するために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および一般管理費(販管費)を差し引いたもので、以下の式で表せます。

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

販売費および一般管理費とは、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**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や補助金などの補助を受けたときのように、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)で差額が生じる場合があります。この差額を調整し、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 **SHEET 06 会計規則②** を参照)。

すばやる! 過去問コーナー

■ 財務諸表とは

レベル1 R7-2, R7-5, R5再-8, R4-2, R4-10

レベル2 R7-8, R5-5, R5-8, R4-4, R2-8



第4章

運営管理 (オペレーション・マネジメント)

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いることが多く、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が求められる問題がよく出題されます。

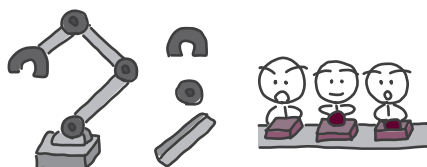
店舗・販売管理では、店舗施設に関する法律や店舗設計、商品管理、物流・輸配送管理、販売・流通に関わる情報システムなど、特に流通・小売業における商品の流通・販売の管理方法について学びます。

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。

まとめシート

生産管理

SHEET 01 ~ 13



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
製造業における生産の管理方法

店舗・販売管理

SHEET 14 ~ 23

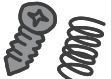


店舗施設に関する法律や店舗設計、商品管理、物流、販売・流通に関わる情報システムなど
流通・小売業における商品の流通・販売の管理方法

SHEET 01	生産管理の基本用語	228
SHEET 02	生産形態・生産方式	232
SHEET 03	SLP (Systematic Layout Planning)	236
SHEET 04	ライン生産方式、セル生産方式、トヨタ生産方式	240
SHEET 05	その他の生産方式、設計・開発	244
SHEET 06	生産計画と生産統制①	248
COLUMN 10	運営管理の学習方法	253
SHEET 07	生産計画と生産統制②	254
SHEET 08	在庫管理・購買管理	258
SHEET 09	IE ①	262
SHEET 10	IE ②	266
SHEET 11	IE ③、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
COLUMN 11	ゴールを見据えた学習を	289
SHEET 16	店舗施設、色彩と照明	290
SHEET 17	商品予算計画	294
SHEET 18	販売計画、統計	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

SHEET 02 生産形態・生産方式



仕事の流し方	個別生産  船舶	ロット生産  部品	連続生産  鉄鋼
生産量	少	中	多
主な生産形態	個別受注生産	繰返し受注生産	見込生産
設計	都度設計が必要	都度設計は不要	
品種と生産量	多種少量生産	中種中量生産	少種多量生産
製品の流し方 (レイアウト)	固定式 レイアウト	ジョブショップ型 機能別(工程別)レイアウト	フローショップ型 製品別レイアウト
段取り頻度	多：原則注文ごと	中：ロットサイズによる	少：製品切り替えのとき
単価	高	中	低

1. 個別生産

個々の注文に応じてその都度生産

4. 受注生産

個別受注生産 **繰返し受注生産**
都度設計が必要 都度設計は不要

- 課題**
- ①リードタイム短縮、納期遵守
 - ②受注の平準化

- 対応策**
- ①生産計画の作成頻度や対象範囲を適正化する
 - ②設計要素のモジュール化
 - ③資材・部品の共通化
 - ④生産統制を徹底させる

6. 多種少量生産

- 課題**
- ①モノの動きが錯綜しやすい
 - ②受注変動により生産設備の能力の過不足が発生
 - ③設備の能力設計や製造予定が立てにくい

- 対応策**
- ①部品の共通化・標準化、グループテクノロジーの適用
 - ②専用設備 → 汎用設備
 - ③柔軟な生産統制

8. 機能別(工程別)レイアウト

同じ種類の機械や設備を集めて配置

-
- ①仕様変更への対応が容易
 - ②機械・設備の稼働率の向上
 - ③従業員が技術を習得しやすい

- ×**
- ①加工経路が複雑
 - ②工程間の仕掛品が増加する
 - ③管理が複雑

2. ロット生産

品種ごとに生産量をまとめて複数の製品を交互に生産

ロットサイズ

1ロットの生産単位

ロットサイジング

ロットサイズの設定 適切な設定が重要
材料調達、設備、管理面から決定

	ロットサイズ大	ロットサイズ小
メリット	✓管理効率高 ✓段取り替え少	✓生産サイクル短 ✓トレース細
デメリット	✓生産サイクル長 ✓トレース粗	✓管理効率低 ✓段取り替え多

ロットサイズを小さくするには

- ✓段取り替えの効率化
- ✓在庫を持つ 持ちすぎ注意!

段取り替え

次の作業の準備

ロットサイズ ① → 段取り替え ③

ポイント

段取り替え時間をいかに短くするか
→ 生産性改善に寄与

対策

- ①段取り替え作業の標準化
- ②作業員の教育
- ③内段取りの外段取り化
- ④内段取りの停止時間短縮

内段取り

外段取り

ラインを停止 ラインを停止しない

10分以内：シングル段取り

3. 連続生産

同一製品を一定期間続けて生産

5. 見込生産

過剰在庫や機会ロスのリスク

- 課題**
- ①需要予測の精度向上
 - ②柔軟な生産体制

- 対応策**
- ①需要予測に基づく柔軟な生産計画の見直し
 - ②デカップリングポイントの設定

デカップリングポイント

在庫をどの工程で持つか 見込生産と受注生産の分岐点

- 対応策**
- ✓需要変動に柔軟に対応
 - ✓過剰在庫の削減
 - ✓納品リードタイムが短縮できる

※ 生産リードタイムは短縮されない

7. 少種多量生産

- ①規模の経済・経験曲線効果
- ②単能工による作業が可能 (専門工でも可)
- ③作業が単調

9. 製品別レイアウト

生産設備を原材料から製品までの工程に従って配置

-
- ①運搬が少なくなり、効率的に生産できる
 - ②仕掛品が少なくなる
 - ③工程管理が容易

- ×**
- ①生産の変動に対応困難
 - ②一部の機械が故障するとライン全体が停止



生産形態や生産方式は、様々な観点から分類できます。

仕事の流し方の観点からは、**個別生産・ロット生産・連続生産**に、注文と生産のタイミングの観点からは、**受注生産・見込生産**に、生産する製品の種類と量の観点からは**多種少量生産・中種中量生産・少種多量生産**に、工場レイアウトの観点からは、**ジョブショップ型**と**フローショップ型**に分類できます。それぞれの特徴や課題などは2次試験でもよく問われますので、1次試験の段階で理解を深めておきましょう。

1. 個別生産

仕事の流し方による分類において、例えば船舶の製造のように、個々の注文に応じてその都度生産する方式を個別生産といいます。**個別生産**は、注文を受けてその都度設計を行ってから生産します。そのため、次の作業の準備である段取り替えは、原則として注文ごとに行う必要があり、製品の単価も高い傾向があります。

2. ロット生産

仕事の流し方による分類において、例えば機械部品のように、生産量をまとめて複数の製品を交互に生産する方式を**ロット生産**といいます。一度に同じ条件でまとめて作る製品の単位のことを**ロット**といい、1ロットの生産単位のことを**ロットサイズ**といいます。また、このロットサイズを設定することを**ロットサイジング**といいます。**ロットサイズ**は、材料調達、設備、管理の都合を考慮して、100台、1,000台、1日分といったように決められます。各ロットを識別できるようにすると、市場で不良が発生した際に、製造日、作業者などを追跡することができます。

ロットサイズが大きい場合、段取り替えの回数が減って管理効率が高くなるという点がメリットですが、次の製品を生産するまでのサイクルが長くなる点はデメリットです。また、ロットサイズが小さい場合、次の製品を生産するまでのサイクルを短くできる点やロットトレース(追跡)が容易なためトレーサビリティの精度が向上する点はメリットですが、ロットサイズを小さくしすぎると段取り替えの回数の増加により、生産効率が低くなる点がデメリットです。ロットサイズは、受注や出荷の状況を踏まえ、適切に設定する必要があります。

ちなみに、ロットサイズを小さくするには、段取り替えを効率化するという方法や、持ちすぎには注意する必要がありますが在庫を持つという方法があります。

なお、**段取り替え**とは、ロットごとに行う製品のライン切り替えのように、次の作業を行うための準備のことで、段取り替え時間の短縮は生産性改善の面で重要となります。段取り替え時間を短くするための具体的な方策としては、①段取り替え作業の標準化、②作業員の教育、③内段取りの外段取

り化、④内段取りの停止時間の短縮などがあります。ここで、**内段取り**とはラインを停止して行う段取り替え作業のことで、10分以内に行われる段取り替えのことを**シングル段取り**といいます。また、ラインを停止しないで行う段取り替えのことを**外段取り**といいます。

3. 連続生産

仕事の流し方による分類において、例えば鉄鋼のように、同一の製品を一定期間続けて生産する生産方法を**連続生産**といいます。連続生産は段取り替えが基本的には製品切り替えのときのみですので非常に少なく、生産効率が高いため、単価の低い製品に適した生産方法です。

4. 受注生産

受注生産は、注文と生産のタイミングによる分類で、注文を受けてから生産を開始する生産方法です。受注生産は、注文を受けてから都度設計を行う**個別受注生産**と、事前に設計までは行っておき、注文の都度設計は行わない**繰返し受注生産**の2つに分類できます。

受注生産では、注文を受けてからの生産になりますので、①受注から納入までのリードタイムの短縮もしくは納期の遵守、②受注の平準化が重要な課題となります。

これらの課題を解決するための対応策としては、①生産計画の作成頻度や対象範囲を適正化する、②設計要素をモジュール化して設計期間を短縮する、③資材や部品の共通化を進めて調達期間を短くする、④余力管理や進捗管理などの生産統制 (**SHEET 06** ■ 生産計画と生産統制①、**SHEET 07** ■ 生産計画と生産統制② 参照) を徹底させる、といった方策があります。

5. 見込生産

見込生産は、注文と生産のタイミングによる分類で、注文を受ける前に製品を生産しておく生産方式です。事前に生産しておいた製品を在庫として保有し、顧客からの注文に応じて販売します。

見込生産は、顧客の注文の前に生産を行っておく方式のため、過剰在庫や在庫不足による機会ロスのリスクを有しています。そのため、①需要予測の精度向上、②需要に応じた柔軟な生産体制の確保が重要な課題となります。

これらの課題を解決するための対応策としては、①需要予測に応じて柔軟に生産計画を変更する、②デカップリングポイントを設定する、といった方策があります。

なお、**デカップリングポイント**の設定とは、例えば様々な色違いの製品を生産している企業で、色を塗る前の製品を在庫として保有しておき、それぞれの色の製品の売れ行きを見ながらどの色をどれだけ塗るかを決める、といったように中間製品の在庫を置くポイントを適切に設定することで、デカップリングポイントを設定することで、需要の変動に柔軟に対応し、最終製品の在庫が過剰となることを避けられます。さらに、中間在庫からの生産になるため、納品リードタイム(生産リードタイムではない点に注意)が短縮できるという効果も期待できます。

6. 多種少量生産

生産する製品の種類と量による分類で、多くの種類の製品を少量ずつ生産する方式を**多種少量生産**といいます。多種少量生産は、生産量の少ない個別生産や受注生産に多い生産形式で、多様な種類の製品の生産を行うため、①モノの動きが錯綜しやすい、②受注変動により生産設備の能力の過不足が発生する、③設備の能力設計や製造予定が立てにくいといった課題があります。これらの課題に対する対応策としては、①部品の共通化・標準化や製品間の類似性に基づいてグルーピングを行う技術である**グループテクノロジー**の適用により、取り扱う部品や工程の種類を少なくする、②生産設備を専用機から汎用機にする、③柔軟な生産統制を行うといった方策があります。

7. 少種多量生産

生産する製品の種類と量による分類で、少ない種類の製品を大量に生産する方式を**少種多量生産**といいます。少種多量生産は、①規模の経済・経験曲線効果が得られる、②単能工・専門工による作業が可能のため作業員の育成が比較的容易、③作業が単調なため作業員の肉体的・精神的な疲労が大きく、モチベーションが下がりやすいという点が特徴です。

8. 機能別(工程別)レイアウト

機能別レイアウトは、**工程別レイアウト**やジョブショップ型レイアウトともいい、多種少量生産でよく用いられるレイアウト方法で、同じ種類の機械や設備を集めて配置する方法です。①仕様変更への対応が容易、②機械・設備の稼働率を向上させることができる、③従業員が技術を習得しやすいというメリットがありますが、①加工経路が複雑になりやすい、②工程間の仕掛品が増加する、③管理が複雑になりやすいというデメリットもあります。

9. 製品別レイアウト

製品別レイアウトは、フローショップ型レイアウトともいい、少種多量生産で多く用いられるレイアウト方法で、生産設備を原材料から完成品までの工程に従って配置する方法です。①運搬が少なくなり効率的に生産できる、②仕掛品が少なくなる、③工程管理が容易であるというメリットがありますが、①生産の変動への対応が難しい、②一部の機械が故障するとライン全体が停止してしまうというデメリットもあります。

すぐやる! 過去問コーナー

■ 生産形態・生産方式

レベル1 R6-1, R6-11, R5再-2, R3-2, R1-2, H30-2, H28-2

レベル2 R7-16, R5再-6



企業経営理論

英数字

36協定	087
3C分析	025
AIDMA	126
AISAS	126
BCP	022
CAGR	022
CDP	081
CFT	023
CGM	126
CRM	100
CSV	053
D2C	122
ERG理論	069
ESG	053
FSP	100
IMC	125
I-Rフレームワーク	050
LBO	055
LTV	100
M & A	054
MBI	055
MBO	055
MVP	047
O2O	122
OEM	047
Off-JT	083
OJT	082
OMO	123
PEST分析	025
PLC	029
PM理論	073, 074
PPM	030
PR	127
RBV	038
RFM分析	100
RJP	081
SBU	022, 030
SDGs	053
SECIモデル	049
SERVQUAL	098
SL理論	075
SWOT分析	025
TLO	049
TOB	055
VMS	122
VRIO分析	038
XY理論	069, 070

あ

アーリーアダプター (アーリーアダプター)	029
アーリーマジョリティー	030
アードメディア	126
アイオワ研究	073
アイテム	112
曖昧さのもとでの学習	079

アウトソーシング	027
アップセル	100
アドネットワーク	126
アフーマティブアクション	094
アフォーダンス	123
アライアンス	054
アンカリング効果	118
安全管理者	094
安全欲求	069
アンゾフの成長ベクトル	041
アンダーマイニング効果	071

い

育児・介護休業法	094
移動障壁	034
イノベーションのジレンマ	045
イノベーター	029, 030, 043
因果関係の不明性	038
インクリメンタルイノベーション	045
インターナショナル型	050
インターナルマーケティング	099
インターンシップ	081
インタラクティブマーケティング	099
インテグラル型アーキテクチャ	046
インパクト投資	053
インフィード広告	127

う

打切補償	090
売り手の交渉力	033

え

衛生管理者	094
エーベルの3次元枠組	023
エーベルの 標的市場選定法	108
エクスターナル マーケティング	099
エスノグラフィ調査	109
エフェクチュエーション	026
エブリデー・ロープライス 政策	119
延期の理論	123

お

黄金株	055
オウンドメディア	126
オープンイノベーション	045, 079
オハイオ研究	073
オペレーション効率	039
オムニチャネル	122

か

介護保険	094
外装	123
外的参照価格	117
買い手の交渉力	033
外発的動機付け	071
外部環境分析	025

外部探索	103
開放的チャネル	111, 121
買回品	111
価格バンドリング	119
革新者	030
拡大的問題解決	104, 112
カスタマージャーニー	126
家族主義	084
過程理論	069
カニバリゼーション	108
金のなる木	031
感覚価値	113
関係性マーケティング	099
関係特殊の投資	066
観察法	109
慣習価格	118
寛大化傾向	083
観念価値	113
カンパニー制組織	062
願望集団	103
関与	103, 111
管理的意思決定	026
官僚制の逆機能	058
官僚的(ハイアラキー)文化	077
関連多角化	041

き

機会主義的	065
機械的システム	066
企画業務型裁量労働制	089
期間計画	022
企業型VMS	122
企業家的(アドホクラシー)文化	077
起業家段階	058
企業戦略	021
企業ドメイン	023
企業の社会的責任	053
技術革新のS字カーブ	045
希少性	038
既存企業同士の競争	033
期待理論	070
機能戦略	022
機能別組織	061
規模の経済	042
基本価値	113
キャズム	030
キャプティブ価格	119
キャリア開発制度	081
強化説	070, 071
強制勢力	073
業績評価	083
共同化	049
共同体段階	058
業務的意思決定	026
勤務延長	082
勤務間インターバル制度	089

く

ロコミ(バイラルマーケティング)	104
グリーンマーケティング	097

標準時間資料法	271
標準偏差	301
疲労余裕	269
品質検査	263

ふ

ファイル転送型	319
ファブレス	281
フルプルーフ	281
フェイスング	292
フェイス	292
フェイスアウト	292
フェイルセーフ	281
付加価値	231
負荷時間	279
複合記号	263
複数台持ち作業	231
副通路	291
付随作業	269
フック陳列	292
プッシュシステム(押出型)	243
物流ABC	313
不必要機能	247
部品表	257
プラノグラム	304
フリーロケーション	307
不良ロス	279
ブルウィップ効果	311
プルシステム(引取型)	243
フルフィルメントサービス	321
フローショップスケジュールリング	250
プロセスセンター	309
フロムツーチャート	238
フロントローディング	246
分散	301
分析手法	267

へ

平均故障間隔	280
平均修復時間	281
ベース照明	293
ベタ積み	308
編成効率	241
ベンダー仕分型	309

ほ

方法研究	263
ホールセールクラブ	285
補助機能(二次機能)	247
保全予防	280
ボックス陳列	292

ま

マーケット・バスケット分析	304
マイクロモーション分析	267
マグネット	291
マテハン	265
マトリックス図法	276

マトリックスデータ解析法	276
マンマシンチャート	268

み

見込生産	234
ミルクラン方式	313

め

メイクスパン	250
明視性	293
明度	292
メモモーション分析	267
面積相互関係ダイヤグラム	239

も

モーダルシフト	312
物の流れ分析	238

ゆ

遊休時間	231
有効在庫	259
有効陳列範囲	291
誘導機能	291
誘目性	293
ユニットロードシステム	312

よ

用達余裕	269
用途指定	288
横陳列	291
予知保全	280
予防保全	280
余裕	269
余裕時間	271
余裕率	268, 271
余力管理	249, 252

ら

ライリー・コンバースの法則	284
ライリーの法則	284
ライン生産方式	241
ラインバランシング	241
ラストワンマイル	311

り

リーチインケース	292
リードタイム	230
立地適正化計画	288
リバースロジスティクス	312
リフト値	304
流動数分析	256
両手動作分析	267, 268
良品率	279

れ

レイティング	271
レジ前陳列	292
連関図法	276
連合作業分析	268
連続観測法	268

連続生産	234
------	-----

ろ

ロスタイム	241
ロット管理	317
ロットサイジング	233
ロット生産	233
ロングテール	321

わ

ワークサンプリング	268
ワンウェイコントロール	291





その1

暗記に便利なまとめシートPDF版ダウンロード

スマホに入れていつでもチェックできるよう、
本書のまとめシートの部分のみをPDFにしました。



すぐに
アウトプットして
しっかり
身につく

その2

アウトプット用論点別過去問集

すぐやる！過去問コーナーの問題をすぐ確認できるように、
アウトプット用の「論点別過去問集」をご用意しました。
本書はあくまで参考書であり、過去問の詳細な解説は読者サービスとして無料でブログ
にて毎日公開しています。サービスの性質上、まだ解説が掲載されていない問題もござ
いますが、その場合は下記フォームよりリクエストいただければ優先的に取り上げる参
考といたします。



まとめシートブログ：<https://www.matome-sheet.com/blog>

過去問解説リクエストフォーム：<https://www.matome-sheet.com/request/>

ぜひこちらの過去問集を使って、効率的にアウトプットを進めていきましょう！

その3

難易度 × 頻出度一覧表

それぞれの論点の冒頭に難易度と頻出度を踏まえた優先順位を表示していますが、
それを一覧表形式にしました。学習計画を立てる際の参考にぜひご活用ください。

ダウンロード方法

- ①まとめシートHP購入特典ダウンロードページ(下記URL参照)にアクセス
- ②「パスワード入力」ボタンをクリックし、以下の**数字5桁のパスワードを入力**
- ③アンケートフォームにパスワード、メールアドレス、その他必要事項を記入し送信
- ④記入いただいたメールアドレス宛に特典ダウンロード専用ページのアドレスが送信される
- ⑤特典ダウンロード専用ページから購入特典をダウンロード

パスワード



まとめシートHP書籍紹介ページURL <https://www.matome-sheet.com/yhp26/>

※購入特典は**2026年11月末**までご利用可能です。

書籍の正誤について

万一、誤記と思われる記載がございましたら、下記のURLより正誤表をご確認ください。
まとめシートHP 書籍紹介ページ <https://www.matome-sheet.com/publishing>
もし、上記の正誤表に記載のない誤記がございましたら、下記までお問い合わせください。
まとめシート お問い合わせフォーム <https://www.matome-sheet.com/contact/>
なお、書籍の正誤以外のお問い合わせにつきましてはお答えいたしかねますので、
あらかじめご了承ください。

2026年度版

中小企業診断士 1次試験 一発合格まとめシート

前編（企業経営理論、財務・会計、運営管理）

2025年11月17日 初版発行

著 者：野網 美帆子

発行元：エイチス株式会社

発売元：KNS出版

〒486-0958 愛知県春日井市西本町3-235

木野瀬印刷(株)内

TEL：0568-31-3118

印刷：木野瀬印刷(株)

本書の無断転載による複写、複製、引用
は固くお断りいたします。

連絡先：info@matome-sheet.com

Copy Rights© 2025 Eichis Co.,Ltd All Rights Reserved.
ISBN978-4-905212-78-2 C3034 ¥3300E