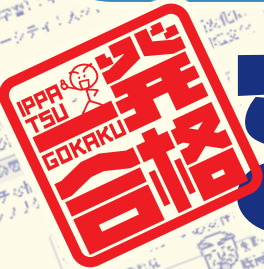
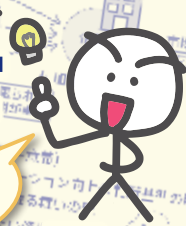


2025年度版

中小企業診断士

一次試験

一目でわかる！
覚えてしまう！



まとめシート

前編

- 企業経営理論
- 財務・会計
- 運営管理

野網美帆子 著
中小企業診断士

3科目を
1冊で
攻略！

サイコー！

YouTubeでも
勉強法を紹介



購入特典



スマホに入れて
スキマ時間活用
まとめシート
PDF

ダウンロードして
アウトプットや
知識の定番に！



論点別
過去問集

図解の密度が違う！

独学者・初心者の
強い味方！

音声教材(別売)との
併用で
ながら学習にも
GOOD!

効率的な
合格を徹底応援！
シリーズ教材も
充実

右脳を使った
イメージ記憶術で
覚えやすい！

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2025年度版は第8版となりますが、おかげさまで初版から第7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、昨年度は売り切れにより入手が難しい時期が生じるほどとなりました。2025年度版となる本書は2024年度の試験内容や最新の合格者の声を反映した上で、2025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6年11月1日

中小企業診断士
野網 美帆子

01 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。診断士資格の取得後は大きく、①中小企業診断士として独立・起業する、②資格を活かして転職する、③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)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、資格を活かせる部署に異動したり、転職する方もいます。

以下では、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

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の
 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ら
 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



耳からの
インプットに

※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

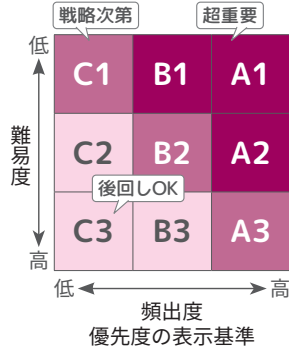
スマホに
保存すれば
いつでも
チェックOK



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度表示】



まとめシートのキャラクター
 「まとっち」が優先度を表示



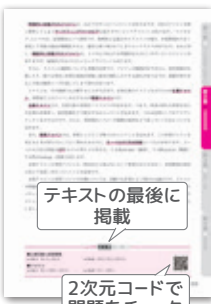
超重要

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

テキストの最後に
掲載

2次元コードで
問題をチェック

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

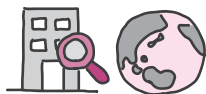
勉強の合間に
チェックしよう



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

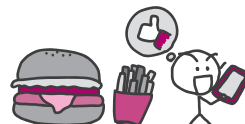
SHEET 10 ~ 18



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
SHEET 17	労働基準法	086
SHEET 18	労働関連法規	092
SHEET 19	マーケティングコンセプト	096
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

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



経営の前提
 ゴーイングコンサーン



付加価値を創出

市場で販売

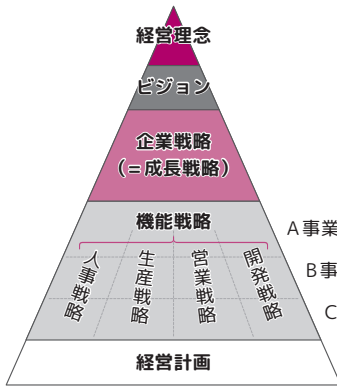


製品市場
 売上・利益 Get

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



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 $\left(\frac{n \text{年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1$
 複利で算出する指標

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

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・マイオビアに陥りやすい ↳ 近視眼	狭すぎる ✓ 顧客ニーズを逃す	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 エーベルの3次元枠組 ↳ 事業ドメインを考えるとときの切り口 C Customer (顧客)：だれに F Function (機能)：何を T Technology (技術)：どのように

快適な移動を提供する企業です

社長

部長たち

よく入れ替わって問われるので注意

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**情動的経営資源**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。情動的経営資源は、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。

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。

$$\text{CAGR} = (\text{n年度の上上} / \text{初年度の上上})^{1/(\text{n}-1)} - 1$$

戦略次第



頻出度	A	B	C
難易度	1	2	3

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。

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、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決めます。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決めます。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。

すべやる! 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 R6-2, R3-5, H29-12

■ ドメイン

レベル1 R5-1, H28-1, H27-2

レベル2 R1-1, H29-1



まとめシート

会計分野

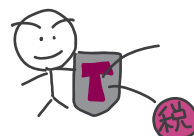
SHEET 01 ~ 09、18 ~ 20



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 10 ~ 17



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
SHEET 02	簿記①	136
SHEET 03	簿記②	142
SHEET 04	CF計算書	146
SHEET 05	経営分析(収益性、効率性)	152
SHEET 06	経営分析(安全性)	158
SHEET 07	経営分析(その他)	162
SHEET 08	損益分岐点分析(CVP分析)	166
SHEET 09	収益性分析と利益差異分析	172
SHEET 10	貨幣の時間的価値	176
SHEET 11	企業価値の計算	180
SHEET 12	意思決定会計	184
SHEET 13	株価の指標・債券価格	188
SHEET 14	資金調達とMM理論	194
SHEET 15	証券投資論	198
SHEET 16	CAPM	204
SHEET 17	デリバティブ	208
SHEET 18	原価計算	212
SHEET 19	会計規則①	218
SHEET 20	会計規則②	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

金融証券取引法

- ✓ 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
 - ✓ 株主資本等変動計算書
 - ✓ 附属明細表
- 財務3表

参考 計算書類

会社法

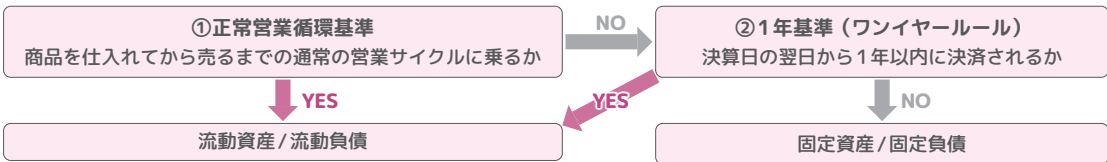
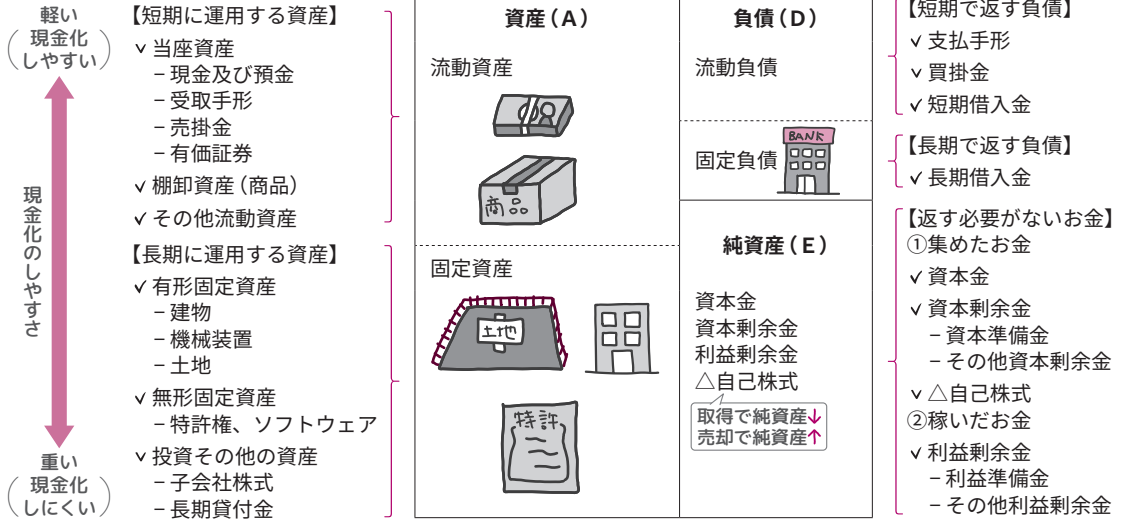
- ✓ 貸借対照表 (B/S)
 - ✓ 損益計算書 (P/L)
 - ✓ 株主資本等変動計算書
 - ✓ 個別注記表
- 全ての株式会社で作成

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)

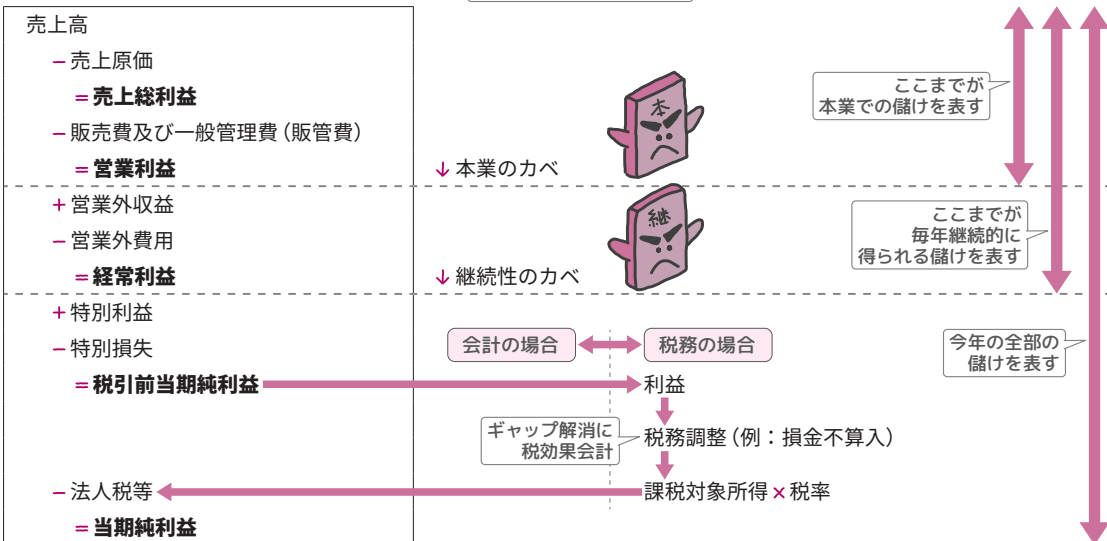
貸借対照表 (B/S) : ある時点でどれくらい資産があるかを示す



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)





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が、計算書類は会社法上、全ての株式会社で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、バランスシート (**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、そのためのお金をどうやって調達したのかという状態を示すものです。これまでの積み重ねであるストックの状態を表す、とも言えるものです。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に記載します。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。

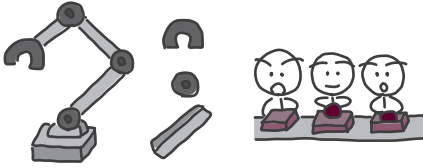
この短期か、長期かという点は、原材料を仕入れてから製造するまでのサイクルや、商品を仕入れてから販売するまでのサイクルといった企業の通常の営業サイクルに乗る性質を持ったものかどうか、もしくは決算日の翌日から1年以内に決済されるものかどうかという基準で分けられます。前者の基準を**正常営業循環基準**、後者の基準を**1年基準(ワンイヤールール)**といいます。流動資産の方が「流動」するので現金化しやすく、固定資産の方が「固定」されているので現金化しにくい、というイメージを持つと覚えやすいでしょう。

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。

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
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	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、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

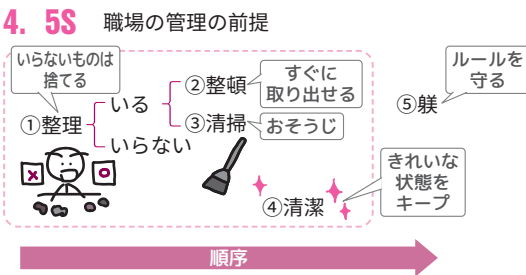
SHEET 01 生産管理の基本用語



- 1. PQCDSE** 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
 - S Safety 安全性 \leftarrow 他のSとの混同に注意
 - M Morale 意欲(モラル)
 - E Environment 環境 \leftarrow 環境負荷の少ないもの

- 2. 生産の4M+I** 生産管理に活用
- | | | | | |
|----------|---------|-----|--------|-------------|
| Material | Machine | Man | Method | Information |
| 原料/部品 | 機械設備 | 作業者 | 作業方法 | 情報 |

- 3. 3S** 生産の合理化の基本原則
- | | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| Simplification | Standardization | Specialization |
| 単純化 | 標準化 | 専門化 |



- 5. 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

6. 安全衛生管理の指標

時間の比率

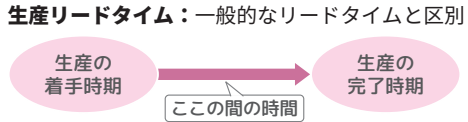
度数率 = $\frac{\text{死傷者数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 100 \text{万}$ [災害の頻度①]

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

年千人率 = $\frac{\text{年間死傷者数}}{\text{年間平均労働者数}} \times 1,000$ [災害の頻度②]

- 7. 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



- 9. 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
-
- ✓ 作業時間・工程間のばらつきを吸収できる
 - ✓ 仕掛品の減少
 - ✓ 柔軟な対応
 - ✗ ✓ 習熟期間が必要

- 多台持ち**
単能工でOK
-
- ✓ 作業者の稼働率UP
 - ✗ ✓ 機械干渉が生じる → 受持台数の最適化

- 10. その他の基本用語**
- 付加価値** \leftarrow あくまでも作り手の目線
- 自社の活動の結果として新たに付与された価値

歩留り \leftarrow 原材料 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

休憩時間(手待ち)
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

操業度
生産可能量に対する実際生産量の比率



超重要



頻出度	A	B	C
難易度	1	2	3

1. PQCDMSME

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点の頭文字を取ったものが**PQCDMSME**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。

2. 生産の4M + I

生産の4Mとは、**Material (原料/部品)**、**Machine (機械設備)**、**Man (作業者)**、**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。

3. 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。

4. 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**は、整理で選別された「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。

2025 中小企業診断士 | 一次試験 |

まとめシート

⑩ [全科目セット]

- 企業経営理論 ●財務・会計 ●運営管理
- 経済学・経営政策 ●経済法務 ●経営情報システム
- 中小企業経営・中小企業政策

全7科目

聴けばわかる!
覚えしないう!

ながら学習に最適!
いつでもどこでも学べる!

ダウンロード専用

音声教材

運動しながら
通勤しながら
家事しながら

一次試験
対策

primary exam

2025年度版
二次試験

中小企業診断士

合格

2025 中小企業診断士 | 一次試験 |

まとめシート

⑩ [全科目セット]

- 企業経営理論 ●財務・会計
- 運営管理 ●経済学・経営政策
- 経営法務
- 経営情報システム
- 中小企業経営・中小企業政策

全7科目

まずはこれで
100点を
目指そう!

絶対取りたい基本問題に
絞ってあるから
理解度のチェックに最適!

ダウンロード専用

チェックテスト

独学者の
強い味方

最新試験に
対応した
問題

まとめシートの内容が 耳からもインプット!

まとめシート書籍のテキスト部分を
音声化した教材です。

音声教材
ならできる!

- 耳からのインプットで暗記効率アップ
- 通勤・家事・育児・運動中のながら学習
- まとめシートPDFと併用でスキマ時間に本気学習

限られた時間を1分1秒も無駄にたくない!
そんな方におすすめ!

セット購入がお得! 1科目単位からもご購入いただけます。

まとめシート

学習した内容の基礎がために!

まとめシートの内容を元にした
オリジナルのチェックテストです。

**チェック
テスト**
ならできる!

- 絶対に取りたい基本問題に絞った問題演習
- まとめシートを使った効率的なインプットとアウトプット
- 独学の方の試験本番までの学習の進捗管理
- 最新の試験に対応した問題へのチャレンジ

セット購入がお得!
1科目単位からもご購入いただけます。

まとめシート流! ゼロから始める2次対策

二次試験
対策

secondary exam

まとめシート流! 解法実況シリーズ

中小企業診断士 2次試験

「まとめシート」流! ゼロから始める2次対策

1次試験はなんとか合格できたけど、
2次試験ってどんな風に対策すればいいの?

そんな疑問をお持ちの方のために
ゼロから解説します。

2次試験の概要
問題の解き方や勉強法
独学では知れない
2次試験の鉄則

2次試験初心者
必見!

**ゼロから
始める
二次対策
なら分かる!**

- 2次試験の概要
- 問題の解き方や勉強法
- 独学では知れない
2次試験の鉄則

**解法実況
シリーズは
実況方式で
解説!**

- 80分で現実的な合格答案を
書く為の考え方のプロセス
- 問題への対応方法

中小企業診断士 2次試験

「まとめシート」流! 解法実況 (本編1~10) 6冊

独学ではなかなか抱けない
2次試験の「80分の迫り方」
についてじっくり解説します。

中小企業診断士 資格まとめシート

シリーズがあなたの合格をサポートします

一次試験対策

基本のテキスト

書籍



一発合格まとめシート (全7科目)

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！

前編 (経営、財務、運営)
後編 (経済、法務、情報、中小)
価格: **3,630円** (税込)

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: 各**990円** (税込)
前編セット: **2,822円** (税込) **5%OFF**
後編セット: **3,762円** (税込) **5%OFF**
全科目セット: **6,237円** (税込) **10%OFF**

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、運動中ながら学習に。

学習内容の理解度チェックに…

ダウンロード教材



一発合格まとめシート 理解度チェックテスト (全7科目)

科目別: 各**550円** (税込)
前編セット: **1,568円** (税込) **5%OFF**
後編セット: **2,090円** (税込) **5%OFF**
全科目セット: **3,465円** (税込) **10%OFF**

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！

一次試験合格

二次試験対策

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

価格: **880円** (税込)

二次試験の解き方や概要を2次試験の前知識ゼロの方にも丁寧に解説。

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)

※ R6年度版はR6年1月上旬発売予定

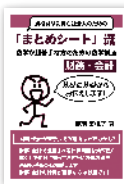
年度別価格: **550円** (税込)
5年セット価格: **2,613円** (税込) **5%OFF**
10年セット価格: **4,950円** (税込) **10%OFF**

R6~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。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…そんな方必見!

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
手計算が速くなる
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>

