中小企業診断士試験

出る順診断士令和８年1次本試験解説

運営管理

LEC東京リーガルマインド

0 001412 270081
NL27008

ＦＯＣＵＳテキスト購入者特典（運営管理）

令和８年度１次試験総括

◆科目合格率は 9.8%

令和７年度の本試験は日本中小企業診断士協会連合会が発表する統計資料によると、科目合格率が 9.8%と全科目の中で２番目に高い数値であった。

得点しやすい基本論点と、難度の高い論点が二極化しており、取るべき問題を確実に正答することが合格点を確保する上で必要であった。

◆全体の平均点は 57.7 点

ＬＥＣ解答リサーチによれば全体の平均点は 57 点であり、直近５年の推移と比較しても平均並みの水準である。例年と比較すると、得点源にはしにくい難易度であったと考えられる。

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
科目合格率（協会公表）	16.1%	8.7%	26.8%	14.4%	9.8%
平均点（LEC 解答リサーチ）	59	54	62	57	57

一部対応の難しい問題も散見されたが FOCUS テキストの内容を理解し、合格点を確保したい内容であった。

◆正答率別の設問及び得点

ＬＥＣ解答リサーチより、直近３年の正答率別の設問及び得点は以下の通りである。

令和５年度ではＡランクが 59 点を占めており、基本知識があれば十分に科目合格を狙える難易度であった。

令和６年度ではＡランクは 42 点、Ｂランクが 20 点で、正答率 50%以上の問題の合計が 62 点である。Ｂランク問題の対応力で差がつく内容であった。

令和７年度ではＡランクは 45 点、Ｂランクが 18 点で、正答率 50%以上の問題の合計が 63 点である。前年同様にＢランク問題の対応力で差がつく内容であった。

・令和６年度試験

正答率	設問数	得点
Aランク（正答率60%以上）	19問	42点
Bランク（正答率50~59%）	9問	20点
Cランク（正答率49%以下）	16問	38点

正答率50%以上の設問は62点であった（Bランクの対応で実力差が出る内容であった）

・令和７年度試験

正答率	設問数	得点
Aランク（正答率60%以上）	20問	45点
Bランク（正答率50~59%）	8問	18点
Cランク（正答率49%以下）	16問	37点

正答率50%以上の設問が63点を占め、A,Bランクを落とさないことが重要であった

・令和８年度試験

正答率	設問数	得点
Aランク（正答率60%以上）	19問	43点
Bランク（正答率50~59%）	9問	21点
Cランク（正答率49%以下）	16問	36点

正答率50%以上の設問は64点であった（Bランクの対応で実力差が出る内容であった）

勝負を分けた設問

◆Ｂ・Ｃランク問題への対応

実際にＢ・Ｃランク問題はどのような問題であったのか。おそらく、基本的な対策だけでは対応が難しいのではと考えられると思う。

だが、その多くはFOCUSテキストでカバーしている基本論点であり、FOCUSテキストの内容を正しく暗記できていれば、問題なく選択肢を絞り込める内容である。

ここでは、そのＢ・Ｃランク問題の一部について紹介したい。

第13問

設備管理に関する記述の正誤の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

ａ　ＭＴＴＲは、故障設備が修復されてから、次に故障するまでの動作時間の平均値である。

ｂ　ＴＰＭは、あらゆるロスを未然防止するために、生産部門をはじめ、開発、営業、管理などの全部門にわたって展開される活動である。

ｃ　設備の故障は、規定の機能を失った状態と、規定の性能を満たせなくなった状態、の２つに分類される。

ｄ　予防保全には、時間計画保全と状態基準保全がある。

〔解答群〕

ア　ａ：正　ｂ：正　ｃ：誤　ｄ：誤

イ　ａ：正　ｂ：誤　ｃ：正　ｄ：誤

ウ　ａ：誤　ｂ：正　ｃ：正　ｄ：誤

エ　ａ：誤　ｂ：正　ｃ：誤　ｄ：正

オ　ａ：誤　ｂ：誤　ｃ：正　ｄ：正

正答率	41.7%

第 17 問

次ページの図は、製品１と製品２の、ある年の月ごとの出荷量実績をそれぞれ折れ線グラフで示したものである。また、各製品に対して、移動平均法（過去３期の平均)、指数平滑法（平滑化係数α＝0.8)、指数平滑法（平滑化係数α＝0.2）の３種類を適用した予測出荷量のグラフをａ～ｃに示す。このとき、各グラフと適用した方法の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。ただし、３つの方法の比較が可能になる４月以降の適用結果に基づいてグラフを描いている。

〔解答群〕

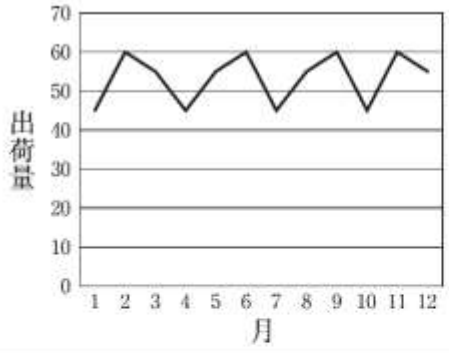
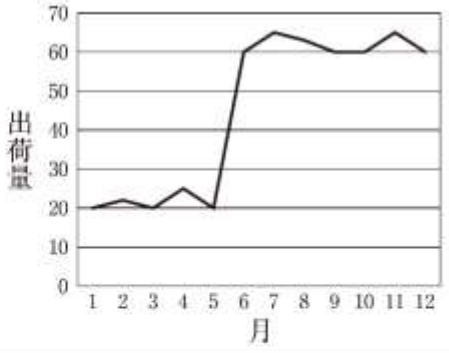
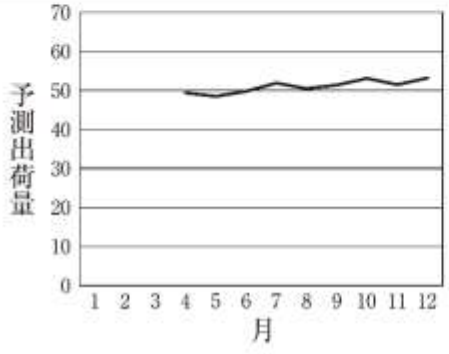
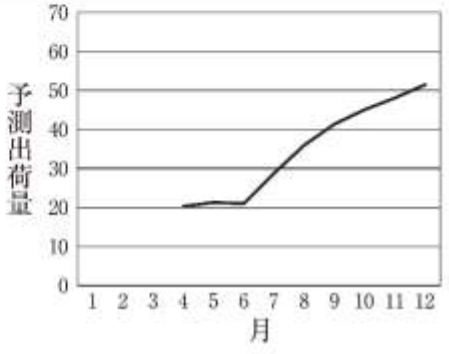
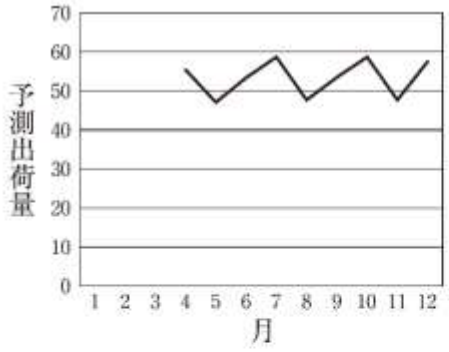
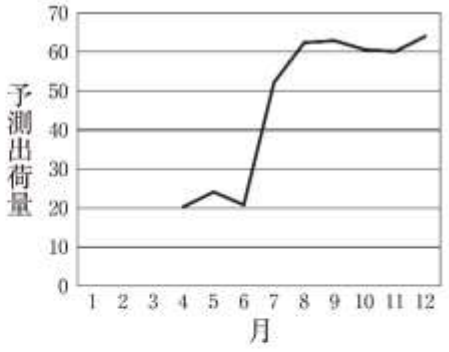
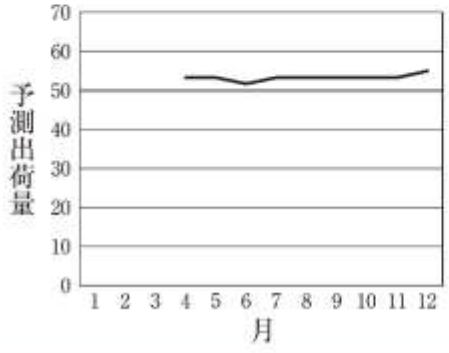
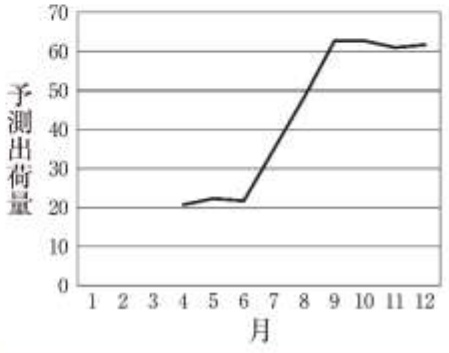
ア ａ：移動平均法（過去３期の平均）
　ｂ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.2）
　ｃ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.8）

イ ａ：移動平均法（過去３期の平均）
　ｂ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.8）
　ｃ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.2）

ウ ａ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.2）
　ｂ：移動平均法（過去３期の平均）
　ｃ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.8）

エ ａ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.2）
　ｂ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.8）
　ｃ：移動平均法（過去３期の平均）

オ ａ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.8）
　ｂ：指数平滑法（平滑化係数α＝0.2）
　ｃ：移動平均法（過去３期の平均）

	製品１	製品２
出荷量実績		
a		
b		
c		

複製・頒布を禁じます

正答率	37.5%

第 33 問

小売店舗における発注方法に関する以下の文章の空欄Ａ～Ｃに入る語句の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

ダブルビン方式と発注点補充点方式の共通点は、在庫量があらかじめ定められた発注点まで減少したときに、発注するということである。発注間隔は、販売量の増減によって［ A ］。

相違点は、１回当たりの発注量の算出の仕方である。ダブルビン方式の発注量は、あらかじめ定められた一定量であり、［ B ］と同量である。発注点補充点方式の発注量は、補充点と［ C ］との差である。

〔解答群〕

ア　Ａ：変化しない　Ｂ：発注点　Ｃ：安全在庫量
イ　Ａ：変化しない　Ｂ：補充点　Ｃ：有効在庫量
ウ　Ａ：変化する　Ｂ：発注点　Ｃ：安全在庫量
エ　Ａ：変化する　Ｂ：発注点　Ｃ：有効在庫量
オ　Ａ：変化する　Ｂ：補充点　Ｃ：有効在庫量

正答率	35.9%

運営管理攻略に向けた学習法

令和８年度試験の結果も踏まえて、次年度以降の運営管理科目の攻略のポイントを提示していきたい。

◆テキストを読み進めることを目的にしないでほしい

運営管理に限ったことではないが、1 次試験は基本知識を正しく理解・整理・定着できているかがポイントとなる。陥りやすいものとして、その日の学習の目的が「テキストを○ページ読み進める」となってしまうことである。

重要なのはテキストを読み進めることではなく、内容を正しく理解し暗記することであり、自分にとって暗記を進めやすい学習法を確立してほしい。

◆問題演習に注力して、知識を使える状態にしてほしい

１次試験においてよくあることであるが、「なんとなく知っているけど、思い出せない」ということが致命的となることが多い。なぜならば、基本知識で対応できる問題は、いわゆるＡランク、Ｂランク問題が多く、これらの問題を確実に正答することが試験合格においては不可欠なためである。

よって、過去問演習や答練を中心に、問題への対応力を高めてほしい。特に、過去問については同じような問題が繰り返し問われることも多く、問われた論点については欠かさずに整理してほしい。

中小企業診断士試験
出る順診断士令和８年1次本試験解説
運営管理

(NL27008)

著作権者 株式会社東京リーガルマインド
©2026 TOKYO LEGAL MIND K.K., Printed in Japan
無断複製・無断転載等を禁じます。