目次

第１章　中小企業診断士試験とは 1
　１．　はじめに 1
　２．　中小企業診断士とは 5
　３．　中小企業診断士試験の概要 12
　４．　合格のポイント 17
　５．　本書の効果的な使い方 21
第２章　企業経営理論 23
　１．　企業経営理論の概要 23
　２．　企業経営理論の学習方法 24
　３．　まとめシート 26
第３章　財務・会計 126
　１．　財務・会計の概要 126
　２．　財務・会計の学習方法 127
　３．　まとめシート 132
第４章　運営管理（オペレーション・マネジメント） 229
　１．　運営管理の概要 229
　２．　運営管理の学習方法 229
　３．　まとめシート 231

Sample

第１章　　中小企業診断士試験とは

１．　はじめに

監修者より

イノベーションを支援するソフトウェア

私はこれまでこの資格をさまざまな言葉に例えてきました。荒海を渡る航海士、人生のコンパス、自身のキャリアを棚卸しするツール等々…。そして今は、私はこの資格を「イノベーションを支援するソフトウェア」と定義しています。

私は大学を卒業して信用金庫に就職しましたが、将来自分が何をしたいのか、何ができるのかを表現することはできませんでした。自分の将来を具体的にデザインすることができませんでした。それでも、自分の将来に対する期待から、自分の成長のために何か勉強をしなければいけないと考えたときに出会ったこの資格に興味をもち、勉強を始めました。資格の勉強を続けるにつれて、学習を通じて得た知識や考え方を、もっと人のために役立てたいと考えるようになり、資格取得後に独立開業することを決めました。開業後の数年間は、信用金庫時代の伝手を頼りに、取引先の資金繰りの改善などを支援する仕事をしていました。開業後 10 年程度経過すると、仕事を通じて知り合った企業のつながりや、取引先からの紹介などの縁から、自身がこれまで経験していない事業承継の仕事に携わるようになりました。飲食店経営の支援や農業の支援、そして海外での仕事など、まったく異なる仕事をすることができるようになりました。**「日本のお茶をアブダビに輸出する」「日本の飲食店のモンゴル出店をサポートする」**仕事をするようになるとは、信用金庫時代の私は想像することすらできなかったと思います。いったい、私の中でどのような変化が起きたのでしょうか。ひとつ言えることは、私は７年位前から、「もっと学んで成長したい。そして、自分が知らなかった世界のことも学んで、自分が活躍できる世界を拡げたい」と考えるようになったことです。このように考えるようになると、不思議とその道に導かれるように人と出会い、挑戦の機会が訪れるようになります。もちろん、その過程には数多くの苦労や、失敗、挫折があります。それでも、その時々で最善の判断を、最善と思える選択をすることができたため、その結果を憂うことなく前進することができたのです。

Sample

私がこのように考え、勇気をもって行動することができたのは、中小企業診断士という資格があったからです。この資格は、与えられた条件下における最善の意思決定に必要な思考方法と、評価や判断に必要なデータの解釈に多義性を持たせるための知識を学ぶことができます。

私たちは常に変化しなければ成長どころか、現状を維持することもできません。それではどのようにして変化すればよいでしょうか。その答えは、「その時々の判断の積み重ね」に自信を持つことだと思います。自身の考えと判断、それによる結果を的確に分析して、次の意思決定の機会にその経験を活かす。この繰り返しです。これにより私たちは、数年後には全く異なる自分に変身することができるのです。私はこの資格を、「イノベーションを支援するソフトウェア」と定義します。

あなたがこの本を手にしているのなら、あなたは今、自分自身に大きな期待を寄せているはずです。この資格が、あなたの変化を、イノベーションを支援してくれるのではないかという期待が、あなたをここまで引き寄せたのです。

この資格はソフトウェアです。それを使いこなすのはほかでもなくあなた自身です。資格取得後は、このソフトウェアにあなたの「思い」をアド・オンしましょう。初めはうまく使いこなせないかもしれません。でも、少しずつ学習して経験を積むことで、この資格は必ずあなたの期待に応えてくれます。自分の将来に期待した同士として、私もあなたの成長を支援します。

これから迎える大変革時代を生き残るサバイバルツールとして、この資格があなたの大切な人を守る力になることを願っています。

2018 年 1 月 14 日

ＥＢＡ中小企業診断士スクール　代表

中小企業診断士　江口明宏

Sample

３．　まとめシート

ＳＨＥＥＴ １ 経営戦略とドメイン …… 27
ＳＨＥＥＴ ２ 環境分析と戦略 …… 30
ＳＨＥＥＴ ３ プロダクトライフサイクルと PPM …… 34
ＳＨＥＥＴ ４ 競争戦略（ポーター） …… 38
ＳＨＥＥＴ ５ コトラー競争戦略・リソースベースドビュー …… 42
ＳＨＥＥＴ ６ 事業の[illegible]多角化 …… 45
ＳＨＥＥＴ ７ MOT（技術経営） …… 49
ＳＨＥＥＴ ８ ベンチャー企業のマネジメント・産業クラスター …… 53
ＳＨＥＥＴ ９ 企業の社会的責任・外部組織と[illegible]統合 …… 56
ＳＨＥＥＴ 10 組織構造論 …… 59
ＳＨＥＥＴ 11 組織構造の形態 …… 64
ＳＨＥＥＴ 12 外部環境と組織 …… 68
ＳＨＥＥＴ 13 モチベーション理論 …… 71
ＳＨＥＥＴ 14 リーダーシップ論 …… 75
ＳＨＥＥＴ 15 組織の活性化 …… 79
ＳＨＥＥＴ 16 人的資源管理 …… 83
ＳＨＥＥＴ 17 労働基準法 …… 88
ＳＨＥＥＴ 18 労働関連法規 …… 93
ＳＨＥＥＴ 19 マーケティングの基本理念と購買行動 …… 97
ＳＨＥＥＴ 20 ターゲットマーケティング …… 101
ＳＨＥＥＴ 21 製品戦略 …… 105
ＳＨＥＥＴ 22 価格戦略 …… 110
ＳＨＥＥＴ 23 チャネル・物流戦略 …… 114
ＳＨＥＥＴ 24 プロモーション戦略 …… 117
ＳＨＥＥＴ 25 サービスマーケティング・関係性マーケティングなど …… 121

Sample

1. 経営戦略とドメイン

【企業活動とは】

外部から経営資源を調達

労働市場 → ヒト
原材料市場 → モノ
金融市場 → カネ

→ 企業 → 付加価値を創出

ゴーイングコンサーン → 経営の前提

市場で販売 → 製品市場 → 売上・利益 get

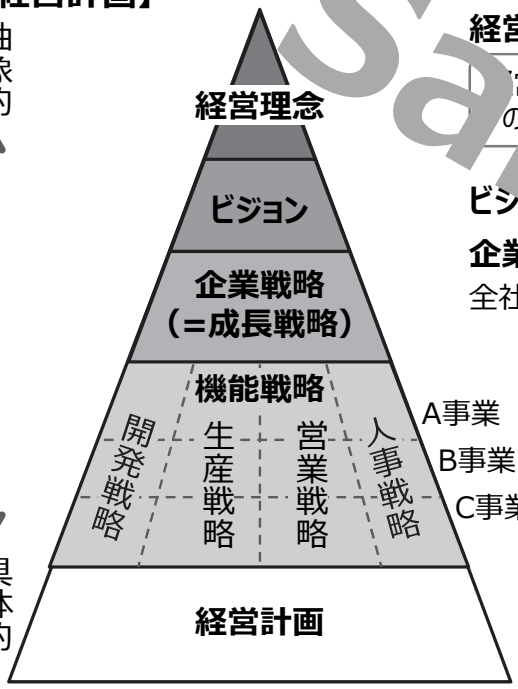
オープンシステム
外部環境との間に相互作用
→普通の企業はこれ

⇕ 対義語

クローズドシステム
外部環境と遮断された
内部だけの活動

【経営計画】

抽象的 ↕ 具体的



経営理念：企業の目的（＝存在意義）
- ✓従業員のモチベーション向上
- ✓従業員の判断基準
- ✓社内外とのコミュニケーションのベース

ビジョン：企業のありたい姿や目標

企業戦略：社長の戦略

全社の ドメイン
資源配分 } どうするか

事業戦略（＝競争戦略）：事業部長の戦略

A事業
B事業
C事業

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

領域別
- ✓総合計画
- ✓部門計画

期間別
- ✓個別計画
  プロジェクト計画
- ✓期間計画
  短期（～１年）
  中期（３年くらい）
  長期（５年～）

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

【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資源蓄積の指針、③組織の一体感

定義

物理的：モノ中心
- ○ わかりやすい
- × マーケティングマイオピアに陥りやすい
  ↳ 近視眼

⇕

機能的：コト中心
- ○ 発展的
- × 抽象的でわかりにくい

範囲

狭すぎる
- ✓顧客ニーズを逃す

⇕

広すぎる
- ✓経営資源の分散
- ✓競争激化

領域

企業ドメイン：会社全体
- ✓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

⇕

事業ドメイン：事業部ごと
- ✓事業としてどこで戦うか

よく入れ替わって問われるので注意

エーベルの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

Sample

SHEET 1　　経営戦略とドメイン

企業活動とは

企業活動の目的とは何でしょうか？

企業活動の最大の目的は継続することです。

企業活動を考えるとき前提として会社が将来に渡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が継続していけるのです。この過程で企業と外部環境との間には相互作用が働きますが、これを**オープンシステム**といいます。それに対し外部環境と遮断された、内部だけの閉じた活動のことを**クローズドシステム**といいます。

経営計画

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といった効果です。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。それに対し、**事業戦略**は競争戦略とも呼ばれ、部長が描く戦略で、企業戦略で定めた方針を受けて各戦略事業単位(**SBU**: Strategic Business Unit)ごとに定める戦略です。また、事業戦略とは別に例えば開発、生産、営業戦略、人事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

Sample

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。

ドメイン

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。

ドメインの種類には、例えば「車を作る会社です」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会社です」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、分かりやすいというメリットがありますが、**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、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、**機能的な定義のドメイン**は、コト中心なため発展的であるというメリットがありますが、抽象的で分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、様々な業界との競争が発生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。会社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、会社全体の事業ポートフォリオ、つまり、経営資源の配分をどうするかを定めます。これは企業としてのアイデンティティを示すものです。**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**と言うものがあります。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。

また、これらのドメインは、一度決めたら変えないのではなく、事業環境の変化に応じて見直しを行っていくことが必要です。

これらドメインの分類については、試験でもよく問われる論点ですので、入れ替わって問われた場合にも判別できるように過去問を使ってしっかり練習しましょう。

Sample

３．　まとめシート

ＳＨＥＥＴ １ 財務諸表概論 ･････････････････ 133
ＳＨＥＥＴ ２ 簿記の基本 ･････････････････ 139
ＳＨＥＥＴ ３ 仕訳から決算までの流れ ･････････････････ 144
ＳＨＥＥＴ ４ ＣＦ計算① ･････････････････ 149
ＳＨＥＥＴ ５ ＣＦ計算② ･････････････････ 153
ＳＨＥＥＴ ６ 経営分析① ･････････････････ 158
ＳＨＥＥＴ ７ 経営分析② ･････････････････ 163
ＳＨＥＥＴ ８ 経営分析③ ･････････････････ 167
ＳＨＥＥＴ ９ 損益分岐点分析（ＣＶＰ分析） ･････････････････ 171
ＳＨＥＥＴ 10 セグメント別業績評価と利益差異分析 ･････････････････ 179
ＳＨＥＥＴ 11 意思決定会計① ･････････････････ 183
ＳＨＥＥＴ 12 意思決定会計② ･････････････････ 188
ＳＨＥＥＴ 13 企業価値の計算 ･････････････････ 193
ＳＨＥＥＴ 14 株価の指標・債券価格 ･････････････････ 197
ＳＨＥＥＴ 15 配当政策とＭＭ理論 ･････････････････ 202
ＳＨＥＥＴ 16 証券投資論 ･････････････････ 206
ＳＨＥＥＴ 17 ＣＡＰＭ ･････････････････ 211
ＳＨＥＥＴ 18 デリバティブ ･････････････････ 214
ＳＨＥＥＴ 19 原価計算 ･････････････････ 217
ＳＨＥＥＴ 20 会計規則① ･････････････････ 223
ＳＨＥＥＴ 21 会計規則② ･････････････････ 226

Sample

1. 財務諸表概論

【損益計算書（P/L）の概要】

フロー

損益計算書（P/L）：1事業年度間の儲けを示す

売上高
　－ 売上原価
　　＝ 売上総利益
　－ 販売費及び一般管理費（販管費）
　　＝ 営業利益　　↓本業のカベ

　＋ 営業外収益
　－ 営業外費用
　　＝ 経常利益　　↓継続性のカベ

　＋ 特別利益
　－ 特別損失
　　＝ 税引前当期純利益

　－ 法人税等
　　＝ 当期純利益

会計の場合 → 税務の場合 所得

ギャップ解消 税効果会計

税務調整 例：損金不算入

↓

課税対象所得×税率

ここまでが本業での儲けを表す

ここまでが毎年継続的に発生する儲けを表す

今年の全部の儲けを表す

Sample

【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

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

軽い（現金化しやすい）

短期に運用する資産
- ✓当座資産
  - 現金及び預金
  - 受取手形
  - 売掛金
  - 有価証券
- ✓棚卸資産（商品）
- ✓その他流動資産

長期に運用する資産
- ✓有形固定資産
  - 建物
  - 機械設備
  - 土地
- ✓無形固定資産
  - 特許権、ソフトウエア
- ✓投資その他の資産
  - 子会社株式（投資用有価証券）

現金化のしやすさ

重い（現金化しにくい）

資産（A）	負債（D）
流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	純資産（E）
	資本金 資本剰余金 利益剰余金 △自己株式

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

短期と長期の基準

①正常循環基準　通常はこれ

商品を仕入れてから売るまでの通常のサイクルに乗るものを流動資産/負債に分類

①に当てはまらないもの

②1年基準（ワンイヤールール）

決算日の翌日（例：4月1日）から1年以内に決算されるものを流動資産/負債に分類

SHEET 1　財務諸表概論

財務諸表とは、企業のお金の状況を会社の外部・内部に伝えるために作成されるもので、主なものに、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、というストックを示す**貸借対照表(B/S)**、毎年の費用や収益がどれくらいか、というフローを示す**損益計算書(P/L)**、手元の現金はどれくらいかということを示す**キャッシュフロー計算書(CF計算書)**があります。このB/S、P/L、CF計算書の３つを**財務３表**と呼びます。本シートではその中で、特に重要なB/S、P/Lについて説明します。これらは、財務・会計の科目であらゆる論点の前提となる最も基本的な項目ですので、しっかりと理解を深めておくようにしましょう。

Sample

損益計算書(P/L)の概要

損益計算書は英語の Profit and Loss Statement の頭文字をとって**P/L**とよばれます。P/Lとは、企業が毎年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かかり、結果としてどれだけの利益をあげたか、ということをまとめた表です。

企業がどれだけ儲けたかということは、企業の生み出した収益からそれにかかった費用を差し引くことによって求めることができます。これを式で表すと、以下のように表せます。

利益（または損失）＝収益－費用

しかし、単に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、本業の営業成績はダメだったけど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、では会社の経営状況を考える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**、**税引前当期利益**、**当期利益**、という５つの段階に分けて利益の状況を見ていきます。

損益計算書には、各段階の収益、費用、利益がまとめられています。そのため、「損益計算書が読める」というのは、企業がどの段階でどれだけ儲けているのか、ということを損益計算書から読み取れるということになります。

以下でP/Lに登場するそれぞれの利益について説明します。

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、以下の式のように表せます。

売上総利益＝売上高－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、その製品・商品・サービスを生み出すためにかかった原材料費や仕入れ費用、サービス提供者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、以下の式のように表せます。

営業利益　＝売上総利益－販売費及び一般管理費（販管費）
（＝売上高－売上原価－販売費及び一般管理費（販管費））

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や人事、経理といったスタッフ部門の従業員の給料といった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、略して販管費と呼ばれる場合もあります。

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、営業外費用を引いたもので、以下の式のように表せます。

経常利益　＝営業利益＋営業外収益－営業外費用
（＝売上高－売上原価－販管費＋営業外収益－営業外費用）

営業外収益とは、例えば余剰資金を銀行に預けている場合に受け取る**受取利息**や、有価証券の配当から得られる受取配当金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、借入を行っている場合に銀行に支払う支払利息のように本業の活動以外でかかる費用のことをいいます。

Sample

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当該年度にイレギュラーに発生した収益・費用も含めた当該年度の全体の利益を表すもので、**当期純利益**とはそこから法人税等の税金を差し引いたもので、以下のように表すことができます。

税引前当期純利益＝経常利益＋特別利益－特別損失
（＝売上高－売上原価－販管費＋営業外収益－営業外費用＋特別利益－特別損失）
当期純利益＝税引前当期純利益－法人税等
（＝売上高－売上原価－販管費＋営業外収益－営業外費用＋特別利益－特別損失－法人税等）

特別利益とは、例えば使われていない遊休地を売却した、といったようにその年だけ臨時的に発生した利益のことをいいます。また、**特別損失**とは、例えば設備の売却損が生じたり、取引先が倒産して債権が回収できなくなったりといったようにその年だけ臨時的に発生した損失のことをいいます。そして、**法人税等**は、実際に支払った税金を表します。しかし、例えば、一定額以上の交際費は会計上は費用として計上されますが、税務上は損金（税務計算の世界での費用のこと）として計上できなくなってしまうといったようなことがあるため、会計上計算された利益と税務上計算された課税の対象となる所得では違いが生じてしまう場合があります。このギャップを調整し、税金分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）。**当期純利益**は、その年度に会社が得られた最終的な利益の金額を表します。

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ストックの状態を示すものです。貸借対照表は大きく分けて、**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は、製造業では製造設備、小売業では店舗、といったように利益を生み出すために様々なモノや仕入れのための現金といったカネを必要とします。貸借対照表の資産の欄には、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。

Sample

資産は大きく分けると、短期で回転する資産である**流動資産**と、長期で運用する資産である**固定資産**に分けることができます。この短期というのは原材料を仕入れてから製造するまで、商品を仕入れてから売るまで、といったような企業の通常の業務サイクルに乗る性質を持ったもの、もしくは決済日の翌日から１年以内に決算されるものという基準で分けられます。前者の基準を**正常循環基準**、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[illegible]メ[illegible]ジを持つと覚えやすいでしょう。

流動資産は具体的には、[illegible]金及び預金、受取手形、売掛金、有価証券という、流動資産の中でもさらに現金化し[illegible]**当座資産**[illegible]、販売用の商品や在庫である**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、商品の販売などをして受[illegible]取[illegible]手[illegible]のことで、手形とは、将来の特定の日に銀行でお金と交換してもらえる証券のことです。**売掛**[illegible]はいわゆるツケのことで、あくまでも口約束なため受取手形のような拘束力はありま[illegible]ん。[illegible]の受[illegible]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[illegible]年以内に現[illegible]化[illegible]に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「[illegible]. 簿記の基本」シートを参照）

固定資産は、長期で運用する資産のことで、**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設備、土地、車両運搬具などのことを総称していいます。**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、営業権、のれんなどのことを総称しています。（のれんについては「20. 会計規則①シート参照」）、投資その他の資産は子会社株式や長期貸付金など１年以上に渡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で、第三者からのお金ということで、**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**に分けることができます。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、商品の仕入れなどをして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

Sample

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、１年を超えて支払義務が発生する**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、会社がこれまで稼いだお金の合計で、負債と違って第三者に返す必要がないお金ですので、**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、資本剰余金という科目に、会社が稼いだお金は利益準備金や利益剰余金という科目に分類されます。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「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。資本金として計上されるはずの既に発行済みの株式を自社で取得するということですので、自社株を保有するということは株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つがあり、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、まずは大きな括りを押さえて、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と思います。

Sample

３．　まとめシート

ＳＨＥＥＴ　１　生産管理の基本用語 ･････････････････ 232
ＳＨＥＥＴ　２　生産形態・生産方式 ･････････････････ 236
ＳＨＥＥＴ　３　SLP(Systematic Layout Planning) ･････････････････ 240
ＳＨＥＥＴ　４　ライン生産方式・セル生産方式・トヨタ生産方式 ･････････ 243
ＳＨＥＥＴ　５　その他の生産方式・設計・開発 ･････････････････ 247
ＳＨＥＥＴ　６　生産計画と生産統制① ･････････････････ 251
ＳＨＥＥＴ　７　生産計画と生産統制② ･････････････････ 256
ＳＨＥＥＴ　８　在庫管理・購買管理 ･････････････････ 260
ＳＨＥＥＴ　９　ＩＥ① ･････････････････ 264
ＳＨＥＥＴ　10　ＩＥ② ･････････････････ 267
ＳＨＥＥＴ　11　ＩＥ③、品質管理 ･････････････････ 270
ＳＨＥＥＴ　12　ＱＣ７つ道具 ･････････････････ 274
ＳＨＥＥＴ　13　設備管理・購買管理・外注管理 ･････････････････ 277
ＳＨＥＥＴ　14　生産情報システム・廃棄物等の管理 ･････････････････ 281
ＳＨＥＥＴ　15　まちづくり三法 ･････････････････ 285
ＳＨＥＥＴ　16　店舗施設 ･････････････････ 288
ＳＨＥＥＴ　17　照明と色彩、店舗立地、SCM ･････････････････ 292
ＳＨＥＥＴ　18　商品予算計画 ･････････････････ 296
ＳＨＥＥＴ　19　仕入れ・ＩＳＭ ･････････････････ 300
ＳＨＥＥＴ　20　物流 ･････････････････ 303
ＳＨＥＥＴ　21　販売流通情報システム ･････････････････ 307
ＳＨＥＥＴ　22　ＥＤＩ ･････････････････ 312

Sample

1. 生産管理の基本用語

【PQCDSME】生産管理で考慮すべき点

P Productivity　生産性　（産出量(Output)／投入量(Input)）
Q Quality　品質
C Cost　価格
D Delivery　数量/納期
S Safety　安全性　（他のSとの混同に注意）
M Morale　意欲（モラール）
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 **M**achine **M**an **M**ethod **I**nformation
原料/部品　機械設備　作業者　作業方法　情報

【3S】生産の合理化の基本原則

Simplification **S**tandardization **S**pecialization
単純化　標準化　専門化

【5S】職場の管理の前提

- 整理（いらないものは捨てる）
  - いる
  - いらない
- 整頓（いるものを整える）
- 清掃（おそうじ）
- 躾（ルールを守る）
- 清潔（きれいな状態をキープ）

【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?

【安全衛生管理の指標】

覚え方：「ないじゅか」

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）

$$\text{強度率} = \frac{\text{延べ労働損失日数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 1000$$

（災害の強さ）

人数の比率

$$\text{年千人率} = \frac{\text{年間死傷者数}}{\text{平均労働者数}} \times 1000$$

（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　改善のための小グループ活動
ZD(Zero Defects)運動　不良をなくすための活動

【リードタイム】

リードタイム

発注 → 納入（ここの時間）　or　素材 → 完成品（ここの時間）

生産リードタイム：一般的なリードタイムと区別

生産の着手時期 → 生産の完了時期（ここの時間）

【複数台持ち作業】

作業者が複数台の機械を受け持つ

工程持ち

多能工が必要

旋盤 → フライス盤 → ボール盤

○ 作業時間・工程間のばらつきを吸収
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

旋盤① 旋盤② 旋盤③

○ 作業者の稼働率UP

× 機械干渉が生じる
→受持台数の最適化

【付加価値】

（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】Inputに対してOutputがどれくらいか

（原材料／製品）

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

【直行率】手戻りなく出荷された製品の割合

$$\text{直行率（\%）} = \frac{\text{手戻りがなかった製品}}{\text{出荷された製品}}$$

【稼働率】人・設備が稼働していた時間の割合

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

Sample

SHEET 1　　生産管理の基本用語

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点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）と投入量（Input）を、Sは **Safety（安全性）**を、Mは **Morale（意欲）**を、Eは **Environment** 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ですので、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（作業者）**、**Method（作業方法）**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です。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、複雑さを排除してよりシンプルなものとしたりする **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**、**清潔**、**清掃**、**躾**のローマ字表記の頭文字を取ったもので、職場の管理の前提となるものです。**整理**はいるものといらないものを選別し、いらないものは捨てること、**整頓**は選別されたいるものを決められた場所に置きいつでも取り出せるようにしておくこと、**清掃**は文字通り常に掃除すること、**清潔**は整理・整頓・清掃によりきれいな状態を維持すること、**躾**は決められたルールを守らせることです。試験ではこれらの用語が入れ替わって出題されることもありますので、用語の意味を正確に覚えておくようにしましょう。

Sample

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の順で検討を行っていきます。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。

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。災害の頻度を数値的な比率で表したものが**度数率**と**強度率**で、**度数率**は災害の頻度を表す指標で、以下のように表します。

度数率＝死傷者数÷述べ実労働時間数×100万

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ています。

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。

強度率＝延べ労働損失日数÷述べ実労働時間数×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。

年千人率＝年間死傷者数÷平均労働者数×1,000

労働者1,000人のうち、年間何人くらいケガをするかを示す指標です。

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のことです。**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

Sample

の時間のことです。それに対し、**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、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機械干渉が生じる場合があるため、受持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。

歩留り（%）＝産出された品物の量÷投入された原材料の量

直行率

直行率とは、製品不良などで手戻りすることなく出荷された製品の割合で、以下の式で表せます。

直行率（%）＝手戻りがなかった製品÷出荷された製品

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。

稼働率（%）＝有効稼働時間÷人の就業時間 or 機械の利用可能時間

Sample