2024年度版

一目でわかる! 覚えてしまう!



# の種类



→ 戦略事業単位

計画見直し

時に備える

経営計画:具体的な実行計画

ローリングプラン

判断基準の四十



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 知識の定番に! 論点別

過去問集

カラー版は 赤シートを 使えば 

SBU (Strategic Business Unit)

[参考] 年平均成長率(CAGR)

野網美帆子=著

n年度の売」

YouTubeで€ 勉強法を [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 効率的な

合格を徹底応援!

初心者の 強い味方!

CORPORATION

**EICHIS** 

# 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

大手予備校の対策 クラスは9-11月開講

1次試験申込

4月~勉強開始で

受かる猛者も

1次試験受験 √合格なら

※養成課程に進む方法もある

2次試験受験  $\overline{\Psi}$ 

2次試験申込

•筆記試験 【·聿記讪点 ·□述試験

合格!



# 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)
	経営法務[法務]	9:50~10:50 (60分)
2日目	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

# 試験のスケジュール

具体的な日程は 中小企業診断協会 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)
山川大	合格発表日	9月初旬
	試験案内配布·申込受付	8月下旬~9月下旬
2)/2	筆記試験日	10月第3or4週(日)
2次 試験	筆記試験合格発表日	1月初旬
	口述試験日	1月下旬(日)
	口述試験合格発表日	2月初旬

# 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	<b>上上的一个人的</b>
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ストラデジスト、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

# 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)

まとめシートの 「にじマーク」も参照

# 1次試験と2次試験の試験科目の関連

	_					w		
	企	業経営理	論	運営	D→ 7/5			
	戦略論	組織論	マーケティング	販売 管理	生産管理	財務会計		
事例 I	0	0						
事例Ⅱ	0		0	0				
事例Ⅲ	0				0			
事例IV						0		

合格基準 一ただし、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

# 3. 中小企業診断士試験の概要

中小企業診断士試験は、例年右記

# 試験のスケジュール

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 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
0.11	試験案内配布・申込受付期間	8月下旬~9月下旬
	筆記試験日	10 月第 3 or 4 週(日)
2次 試験	筆記試験合格発表日	1月初旬
印例	口述試験日	1月下旬(日)
	口述試験合格発表日	2月初旬

います。具体的な試験日は今後中小企業診断協会より今後発表される予定ですので、そちらを参照 してください。

# 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年度もありました。

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。

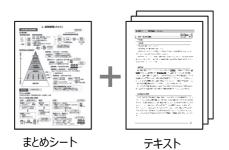
# まとめシートの効果的な使い方

# 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



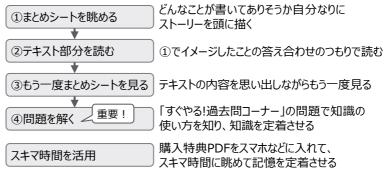
YouTubeでも 解説してます



YouTube 「まとめシート流! 絶対合格 チャンネル」

インプットに

# まとめシートの使い方



# [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に!

# 【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

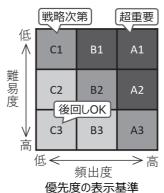
✓暗記に便利なカラー版 ✓まとめシートと同じ白黒版

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かがすぐわかる

# 【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 「まとっち」が優先度を表示



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と、2次対策にも有効

にじマーク

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



# 2. まとめシート

# 戦略論

SHEET1-9





企業の方向性をどのように 決めるべきか

# 組織論

SHEET10-18





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

SHEET19-25





製品・商品・サービスを どのように売るか

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

# SHEET1

# 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

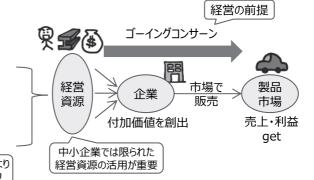
✓情報 】 無形 資源

# 情報的経営資源

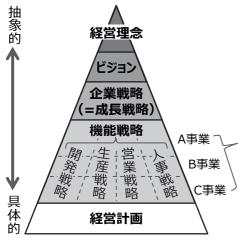
内部:技術、顧客情報、ノウハウ 外部:企業イメージ、信用

- ✓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





# 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 ✓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 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



( わしが決める

部長たち

我々が

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

<u>n年度の売上</u> n−1 初年度の売上

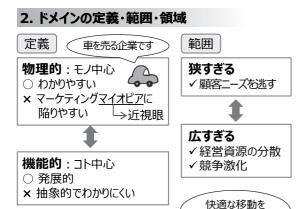
<del>-1</del>

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



提供する企業です

# 領域

**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

よく入れ替わって 問われるので注意

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

我々が決めます



わしが決める

社長

部長たち

# SHEET 1 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

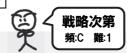
近年、企業活動や事業の継続(ゴーイングコンサーン)の観点から、災害などに備えた事業継続 計画(BCP: Business Continuity Plan)という事業計画の策定をする企業も増えてきました。事業 継続計画は、災害などが起こっても重要な事業は中断しないように、もしくは、仮に中断してしまってもすぐに再開できるように、災害が起きていない平時から災害に備える計画です。

# [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=(n年度の売上/初年度の売上) $^{1/(n-1)}-1$ 

# 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<u>企業ドメ</u> 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 <u>CFT</u> の 3 つの切り口で表され、Cは <u>Customer</u> (顧客)、Fは <u>Function</u> (機能)、Tは <u>Technology</u> (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、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

■ ドメイン

レベル1 R5-1, H28-1, H27-2

レベル2 R1-1, H29-1



# 2. まとめシート

# 会計分野

SHEET 1-9、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

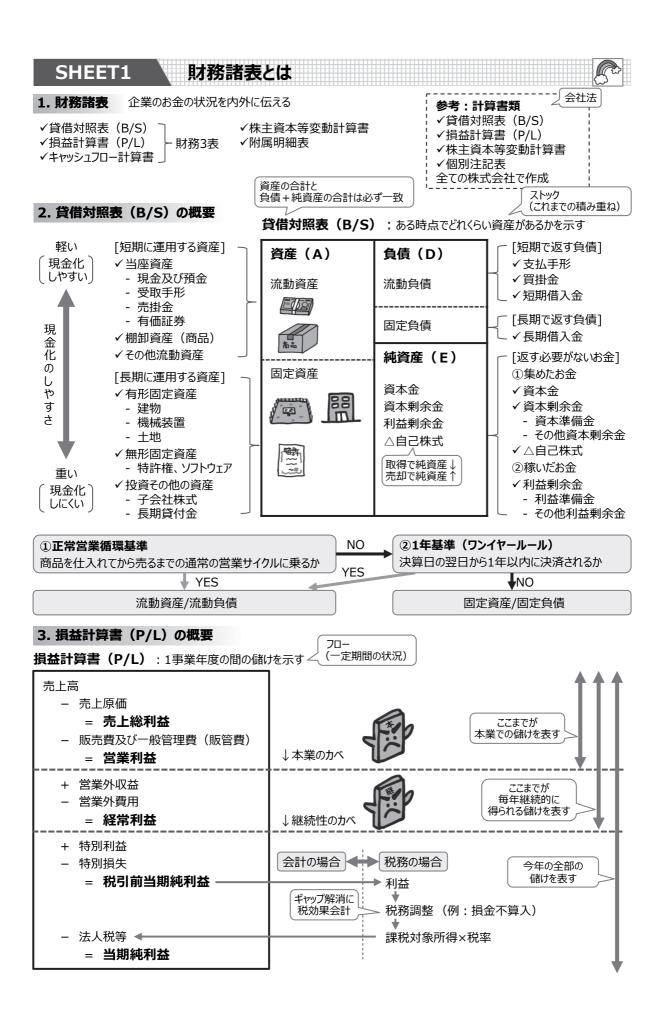
# 財務分野

**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 1	財務諸表とは	$\cdots$ 130
SHEET 2	簿記①	136
SHEET 3	簿記②	$\cdots \cdots 142$
SHEET 4	CF 計算書	146
SHEET 5	経営分析(収益性、効率性)	152
SHEET 6	経営分析(安全性)	158
SHEET 7	経営分析(その他)	162
SHEET 8	損益分岐点分析(CVP 分析)	166
SHEET 9	収益性分析と利益差異分析	$\cdots$ 172
SHEET 10	意思决定会計①	• • • • • • • 176
SHEET 11	意思決定会計②	180
SHEET 12	企業価値の計算	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	$\cdots \cdots 204$
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



#### 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<u>流動資産</u>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<u>正常営業循環基準</u>、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<u>当座資産</u>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「19.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 **D**ebt 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、<u>買掛金</u>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<u>仕入債務</u>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は「19.会計規則①」シートで詳しく説明しますが、まずは「資本○○金」というと投資家から集めたお金、「利益○○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、<u>自己株式</u>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、

# 2. まとめシート

# 生産管理

**SHEET 1-13** 





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	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	定					•	•	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	_				•	•	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

# SHEET1

# 生産管理の基本用語



いろんな 工程見るぞ

まとめて

見ます

# 1. POCDSME

生産管理で考慮すべき点

P Productivity 生産性 <

産出量(Output) 投入量(Input)

O Quality

品質 価格

C Cost **D** Delivery

数量/納期 他のSとの 安全性/湿同に注意

**S** Safety M Morale

意欲(モラール)

E Environment 環境 < 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

#### 生産の合理化の基本原則 3. 3S

Simplification Standardization Specialization 単純化 標準化 専門化

# 4.55 職場の管理の前提



#### 5. ECRSの原則 改善の原則

討 の 順

**E** Eliminate

排除 なくせないか?

**C** Combine

一緒にできないか?

結合 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

災害の 死傷者数 度数率 = ×100万 頻度① 延べ実労働時間数 災害の 延べ労働損失日数 **強**度率 = ×1,000 強さ 延べ実労働時間数

# 人数の比率

災害の 年間死傷者数 頻度② ×1,000 年千人率 = 年間平均労働者数

# 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

# 8. 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



# 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

旋盤→フライス盤ト ≯ ボール盤

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

# 多台持ち

単能工でOK

旋盤① 旋盤② ○ ✓ 作業者の稼働率UP

旋盤③

★ ✓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

あくまでも作り手の目線

たなあ

自社の活動の結果として新たに付与された価値

原材料

製品

歩留り Inputに対してOutputがどれくらいか

産出された品物の量 歩留り(%)= ×100 投入された原材料の量

# 稼働率 人・設備が稼働していた時間の割合

有効稼働時間 稼働率(%)= ×100 人の就業時間 or 機械の利用可能時間

# 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 Ĺマ

# 遊休時間(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

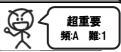
# 操業度

生産可能量に対する実際生産量の比率

# 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 <u>PQCDSME</u> です。P は <u>Productivity (生産性)</u> つまり産出量 (Output) ÷投入量 (Input) を、S は <u>Safety (安全性)</u>を、M は <u>Morale (意欲)</u> を、E は <u>Environment (環境)</u> または <u>Ecology (環境)</u> 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

<u>3S</u>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 <u>Simplification(単純化)</u>、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 <u>Standardization(標準化)</u>、特定の機能に特化させる <u>Specialization(専門化)</u>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**、**躾(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、<u>整理</u>で「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ようにします。 次に<u>整頓</u>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、<u>清掃</u>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<u>清潔</u>な状態とし、<u>躾</u>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。

# 5. 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、 $E \cdot C \cdot R \cdot S$  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。

# 6. 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<u>度数率</u>と強度率です。<u>度数</u>
率は以下の式で表します。

# 度数率=(死傷者数÷延べ実労働時間数)×100万

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。

# 強度率=(延べ労働損失日数÷延べ実労働時間数)×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÷年間平均労働者数)×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。

#### 7. 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、**Z**ero **D**efects 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。

# 8. 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。

シリーズ併用で学習効果アップ!

# シリーズ教材のご紹介

# 1次試験対策

# 音声教材

2024年度版 中小企業診断士一発合格まとめシート



# まとめシートの内容が耳からもインプットできます!

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秒も無駄にしたくない!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。

チェックテスト

2024年度版 中小企業診断士一発合格まとめシート



# 学習した内容の基礎固めに!

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。

# 2次試験対策

# まとめシート流!ゼロから始める2次対策

#### 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?

# 2次試験初心者必見!

# ゼロから始める2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

# まとめシート流!解法実況シリーズ



独学ではなかなか相めない 2次試験の「80分の過ごし方」 についてしつくり解説します。

# 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

# 発合格まとめシート



次

朊

験

対 策

次

試

験

対



前編(経営、財務、運営) 後編(経済、法務、情報、中小) 価格:3,520円(税込)





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)

-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に。

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 ダウンロード教材 **●** 

# ·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!





科目別 価格:550円(税込) 前編セット **5**%OFF 価格:1,568円(税込) 後編 セット 5%OFF 価格:2,090円(税込)

# 一次試験合格

二次試験の解き方を知る 電子書籍 回

# 「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。

価格:880円(税込)





過去問演習のお供に 電子書籍 回

# 「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。

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!

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%0FF







# └次試験合格

# 中小企

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/

