

序 章

運営管理とは

1 運営管理を学ぶ意義・目的

企業を永続させ、発展させるために大切なことは、継続的に利益を上げていくことである。

つまり、利益を上げて資金が増加していくように企業を運営していく必要がある。

「売上高－費用＝利益」の関係を念頭に置くと、「売上高を増やし（↑）、費用を減らす（↓）」ことで、利益を増やす（↑）」取り組みを日々続けていくことが企業経営の基本となる。

中小企業診断士は個々の企業の状況を鑑みて、

- ① 利益が上がらない理由を分析できる能力
- ② 利益を上げられる方策を提案できる能力

を持つ必要がある。

しかし、特に中小企業では経営資源（ヒト、モノ、カネ、無形資源）に限りがある。こうした中、この限りある経営資源を有効に活用し、利益を上げる方策を見出し、経営資源を捻出して実行していくことが肝要である。

こう考えると、中小企業診断士試験において「運営管理」が中核科目のひとつである理由が理解できると思う。

中小企業診断士試験における「運営管理」は、「生産管理」と「販売・店舗管理」に大別される。

「生産管理」：顧客の求める商品（製品、サービス）を効率的に開発・設計し、生産するための知識・手法

「店舗・販売管理」：魅力的な店舗を作り、効率的に運営し、商品を求める顧客へ効率的に販売するための知識・手法

ここで効率的とは、良い商品を、より少ない労力（より安く、より早く）で提供し、より多くの利得（顧客満足の増加、優良顧客の増加、売上・利益の増加、ブランドイメージの向上など）を得ることである。

よって、運営管理を学び、その知識や手法を企業経営の改善に活用していくことで、「売上高↑－費用↓＝利益↑」を実現できる。

運営管理は覚えることが多く大変だ、と思われる方も多いだろう。しかし、ここで学ぶ知識・手法は、あなたが中小企業診断士になったときに、企業を診断・改善するための「あなたの武器」として大いに活用していくものである。ぜひ合格を目指して自分のものにして頂きたい。



加えて、中小企業診断士試験の合格を目指すあなたに、お勧めしたいことがある。

それは、ここで学ぶ「運営管理」の知識・手法を、あなた自身の日々の勉強にも活用していくことである。

中小企業診断士の受験を「生産」に例えるなら、試験日当日に配布される「問題」を原材料として、あなた（読む：目→考える：頭→書く：手）を通して、「解答」という製品を生産するという工程に例えることができる。よって、生産する解答の正解率を高め、本試験で全科目平均

6割以上を正解することが勉強の目的になる。そのためには、あなたの各工程（読む→考える→書く）を改善していく必要がある。

ここで「工程の問題点を分析し、改善していく」ための運営管理の各手法が、あなた自身の勉強に活用できる。あなた自身を「運営管理」していく——学んだことを自分自身で日々活用していく——という意識で勉強に臨んでいくと、一次試験で問われる「中小企業診断士となるのに必要な学識」を得るとともに、二次試験で問われる「中小企業診断士となるのに必要な**応用能力**」を得ることにもつながる。

他の科目との関連について

企業の経営資源は「ヒト、モノ、カネ、無形資源」である。これらうち、

- ・ヒトについては企業経営理論（組織・人事）と関連し、
- ・カネについては財務会計と関連し、
- ・無形資源（知的財産や会社法等に基づく運営）については経営法務と関連している。
- ・モノについても、運営管理で扱う受注・開発や店舗・販売管理は、企業経営理論（マーケティング）とも関連している。

一次試験では科目別マークシート試験だが、二次試験では（実際の中小企業診断士の企業診断の場面でも）これらを統合して多面的に考え、分析し、提案する力が必要である。

また企業経営理論（経営戦略）の考え方は企業経営の全ての面（および二次試験の全事例）でベースとなるものである。



2 運営管理で学ぶこと

本テキストは、企業経営での運営管理における次の事柄についての知識・手法を学習する。

【生産管理】

生産管理をする上での基本的な考え方を知る

ものを作る場（工場）を作る

工場の立地を決めるための条件を知る

効率的に生産するため工場内のレイアウトを決める

顧客満足を高める製品を開発・設計する

生産の方式（やりかた）を決める

効率的な管理を行いムダのない生産を実現する

生産を計画し、立てた計画通りに生産する（生産統制）

過剰在庫・欠品を防ぎ（在庫管理）ながら経済的に発注する

仕事の一部を他社に任せる（外注する）

生産を効率的に行う

生産現場を分析し改善する（IE）

品質管理する（良いものを作る、不良品を作らない）

設備を管理する（設備を故障なく動かし、より多くの製品を効率的に生産する）

設計や生産の情報を管理・自動化し、効率的に生産する

コンピュータで効率的に（良いものを早く）設計する

生産活動を自動化・支援・管理し省人化する

加工・運搬を自動化し省人化する

【店舗・販売管理】

店舗・販売管理

店舗を作る前に知るべき法律（まちづくり三法）を知る

商圈（顧客が集まる範囲）の考え方を知り、適切な場所に店舗を置く（立地）

店舗の作り方を知る

店舗の機能を知り、顧客を引き付け、購買意欲を増す

店舗内の売場づくり、陳列のやり方を知る

照明や色彩について知り、商品を魅力的に見せる

顧客の求める商品・サービスを適切なタイミング、適切な数量、適切な価格で提供する

経済性、合理性から仕入と販売を管理する

適切な仕入方法を知る

価格の決め方を知る

商品・サービスがより売れるようにする（販売促進）

商品が顧客に届くまで（物流）

流通・物流の機能、仕組み、方式を知る

物流の用語、輸送手段を知る

（対応する章、節）

第1章 生産管理概論

第2章 生産管理

- 1 工場立地
- 2 工場レイアウト
- 3 製品開発・設計と VE/VA
- 4 生産方式
- 5 管理方法
- 6 生産計画と生産統制
- 7 在庫管理と発注方式
- 8 外注管理

第3章 生産のオペレーション

- 1 IE (Industrial Engineering)
- 2 品質管理
- 3 設備管理

第4章 生産情報システム

- 2 設計を支援するための情報システム
- 3 生産活動を自動化・支援・管理するための情報システム
- 4 加工・運搬を自動化するシステム

（対応する章、節）

第5章 店舗・販売管理

- 1 店舗施設と法律知識
- 3 店舗立地と商圈

第6章 店舗施設

- 1 店舗施設の機能
- 2 店舗構成
- 3 店舗の照明と色彩

第7章 マーチャンダイジング

- 1 仕入管理、販売
- 2 仕入方法
- 3 価格設定
- 4 販売促進

第8章 物流

- 1 物流機能
- 2 物流に関する用語、国内の輸送手段

販売や流通を効率的に管理するため情報システムを使う

販売流通の情報管理に使われる仕組み・システムを知る

販売流通の情報管理での用語、考え方を知る

第9章 販売流通情報システム

- 1 販売流通情報システム
- 2 販売流通業における情報システム