

産官学金連携

SCCC・リアルタイム経営推進協議会  
2021.3月現在

# JIT経営 本社力養成講座

2021. 4. 23 キックオフ研修会用

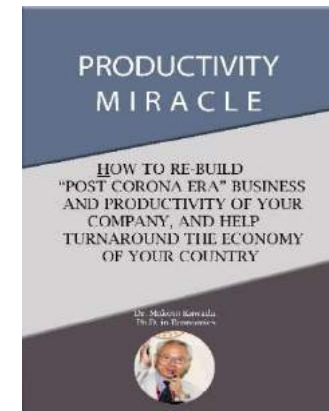
河田 信 名城大学名誉教授 経済学博士  
ESD21 持続可能なモノづくり・人づくり支援協会  
「全社最適ジャスト・イン・タイム経営研究会」主査  
一般社団法人 SCCC・リアルタイム経営推進協議会副理事長

## 自己紹介

- 1964 (株)明電舎入社
- 1972 帝人製機(株)システム部長、企画部長、研究開発推進部長
- 1999 名城大学商学部教授
- 2005 東京大学大学院経済学研究科特任研究員(兼任)  
(ものづくり管理会計研究会)
- 2012 名城大学名誉教授(～現在)
- 2015 椋山女学園大学現代マネジメント学部客員教授(～2017)

## 主要著書

- 『トヨタはなぜ強いのか- 自然生命システムシステム経営の真髄』  
Johnson & Bröms (編集責:共訳) 日本経済新聞社
- 『トヨタシステムと管理会計-全体最適経営システムの再構築をめざして』  
中央経済社
- 『トヨタ 原点回帰の管理会計』(河田信 編著), 中央経済社
- 『ジャスト・イン・タイム経営と社会との調和』(河田信 田中武憲代表)
- 『中堅・中小・町工場向きのJIT経営入門  
— “わくわくJIT研究”第1ラウンド報告』(編集責) 三恵社
- 『ものづくりの生産性革命』(共著) 中央経済社
- 2021 :Productivity Miracle, Amazon, Kindle**

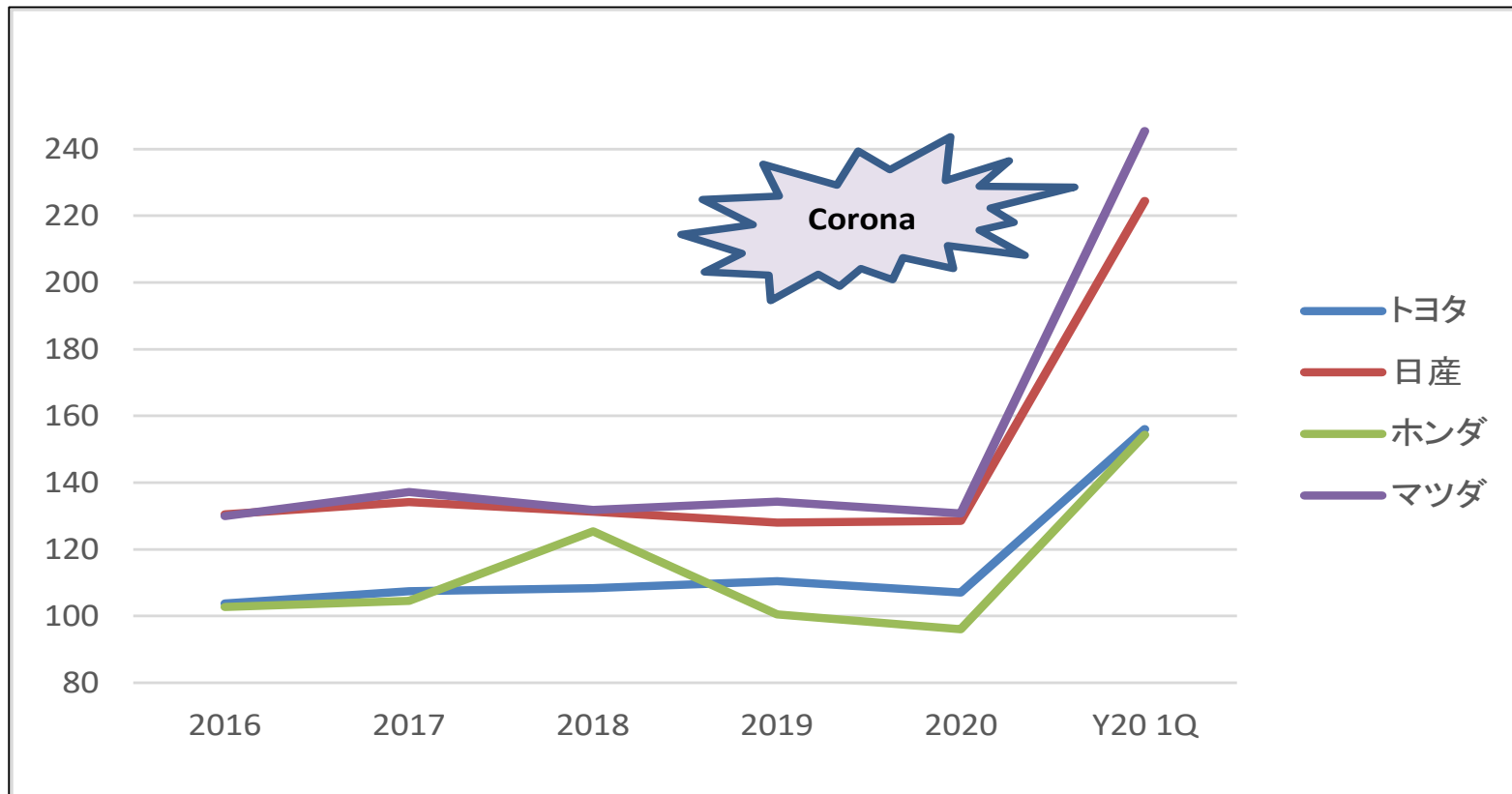


Amazon/ Kindle 版

# キックオフ研修 概要

1. SCCC(サプライチェーン資金循環速度)とは
2. 「流れ創りの本社力」とは
3. ピンチをチャンスに: インボイス制度対応「中部地区モデル」
4. JIT経営容易説と困難説 「容易説成立の三条件」とは
5. SCCCの現状値, 政府「骨太方針」, SCCC協の「特許取得」
6. 「生産 vs 会計」「利益vsキャッシュ」「P/L vs B/S」
7. 「流れ創り生産性」の奇跡: 事例 マレーシアとイラン
8. 「スクール(座学)」から「コンサル(実践)」へご案内

急悪化のSCCC 「カネはあふれているのに流れない」  
 「カネの流れ10倍速に向けて」 **ピンチをチャンスに**

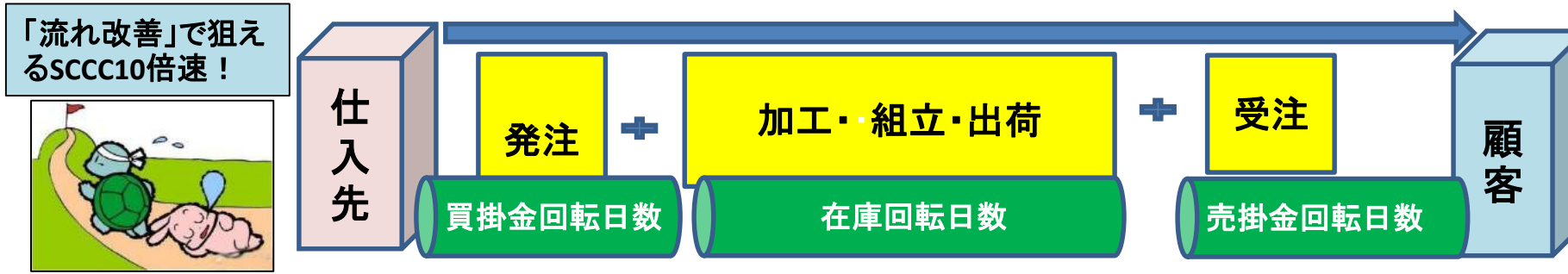


SCCC	2016	2017	2018	2019	2020	Y20 1Q
トヨタ	104	107	108	111	107	156
日産	131	134	131	128	129	225
ホンダ	103	105	125	101	96	154
マツダ	130	137	132	134	131	245



**B2B生産性=資金循環速度**  
**=「リードタイムは短く」+「支払いは早く」**

**SCCC (サプライチェーン資金循環速度)**  
 = 棚卸資産回転日数 + 売上債権金回転日数 + 仕入債務回転日数  
 = 棚卸資産/売上原価 × 365 + 売上債権/売上高 × 365 + 仕入債務/売上原価 × 365



製造業全体	仕入債務	棚卸資産	受取債権	SCCC
日本	66	74	85	225
ドイツ	54	120	50	224

(出所: (TDB 2018.3より))

(2015-2018平均値)

**ドイツに劣る日本のカネの流れ ⇒ポストコロナ期こそ「10倍速」で逆転の絶好機**

**産官学連携 ⇒ サプライチェーン中小企業 つながるコミュニティ 支業**

流れ創り

# JIT経営の本社力

「互いの日本語が通じ」「相手の役に立つ」三位一体化



リードタイム短縮/NCTR

現場力：  
物の流れ

IoT力：  
情報(こと)の流れ

時間軸全体  
で原価を考  
える

理念：流れを創る  
上善流水（老子）  
流れの「よどみ」をとる  
万物流転（ヘラクレス）

リアルタイム  
貸借対照  
表とSCCC

本社力：  
カネの流れ

「回収も支払いも早く」の三方良し

インダストリー 4.0から  
ソサイエティ5.0へ

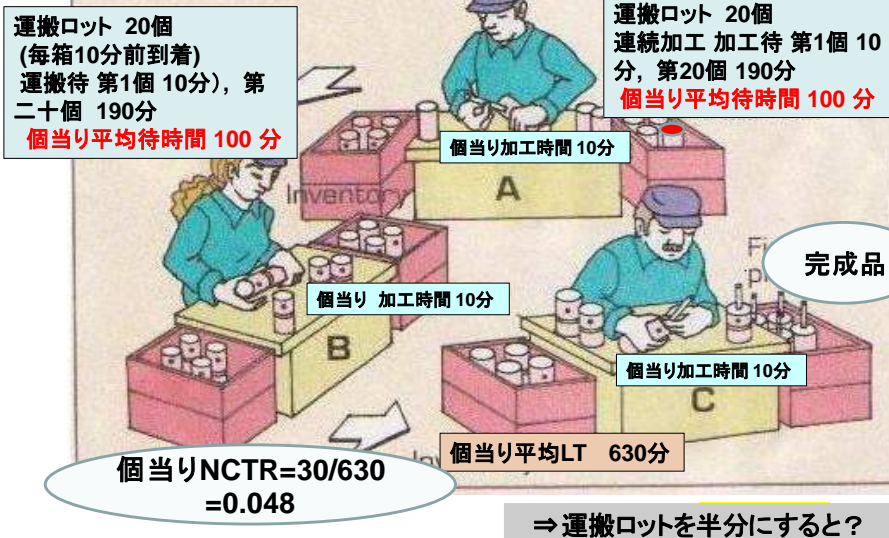
縦統治から横連携への転換

# 生産性定義

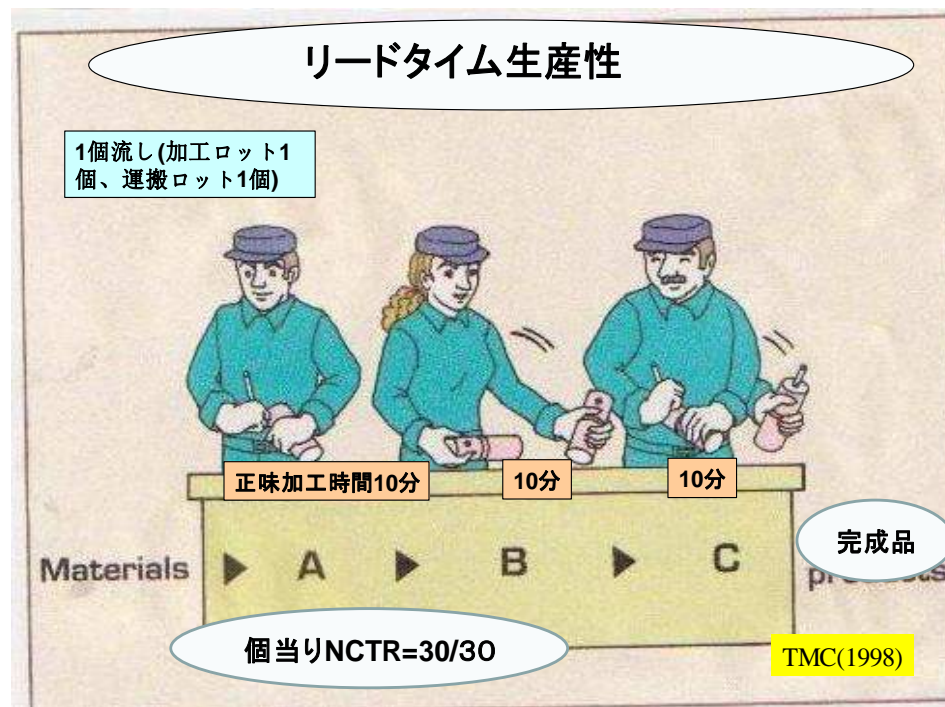
FORDISM  
量(Volume)志向

TOYOTISM  
速度(Velocity)志向

資源稼働生産性



リードタイム生産性



個当り加工時間は同じ10分なので、**原価**に変わりは無い。本社は嬉しくも何ともない？



モノの待ち時間を減らすだけでリードタイム生産性(=**カネの流れ**)は20倍、!

「作ってナンボ」

何が嬉しいの？

「売れてナンボ」

## 改正消費税法の影響(2019年10月以降)

1. 適格請求書の保存義務。紛失すれば税額控除ナシ。
2. 帳簿記載事項増加。記帳やキー入力など記帳負担が増加する。人手不足が深刻な中小零細企業にとって大問題
- 3 仕入税額控除は原則積み上げ方式で、個別取引の消費税額を税率ごとに集計しておく必要がある。
- 4 課税事業者と免税事業者別に、取引日ごと税率ごとに帳簿記載し、別途集計しないと申告書作成ができない。

### 適格請求書(インボイス制度 2023.10月)

複数税率下で売手が買手に対し、  
適用税率や消費税額等を伝える仕入税額控除制度



具体条件その②  
少ロット化はオフィスも



月締めバッチで手入力伝票の山

中部地区:  
「QRコード付  
紙伝票」



「JIT流れ創り改革は  
オフィスから！」



注文書

「QRコード+スマホ」で  
ミスなし、ムダなし、  
スッキリの「働き方改革」

ピンチをチャンスに

月締め」から「週締め」「当日締め」に挑戦

一見利害の異なるB2B  
⇒ サプライチェーンの連携で築く、  
「カネの流れ10倍速」

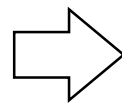
◎ 発注者(親)が先ず「QR印字付紙伝票QR印字」を仕入先(子)に提供する親子連携式QRコード化のメリット

- (1) (親)仕入台帳作成の自動化 ⇔ (子)は売上台帳作成の自動化
- (2) 検収作業が楽になる(現品と台帳一致のリアルタイム確認や修正)
- (3) (親)買掛金消込み作業が楽になる。⇔(子)売掛金消込が楽に。
- (4) (親)経理業務が楽になる。(支払明細表など)  
(余力を、前向き業務に。) ⇔ (子)経理の売上明細表など楽に
- (5) 電子インプット以前に、B2B生産性、資金繰りなど競争力向上享受
- (6) 人手不足緩和

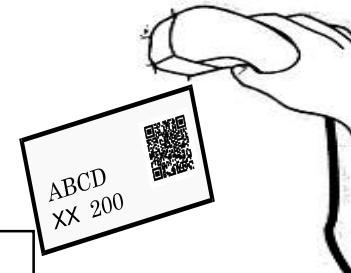
# 注文書／納品書の例 :SCCC協議会提案

具体条件その②  
少ロット化

漢字が扱える



品名のまま発注が可能  
(社名、住所も)



No. 123456

## 注 文 書



丸山商事 殿

希望納期：03/4/9  
支払い方法：通常通り  
納入先：貴社指定場所

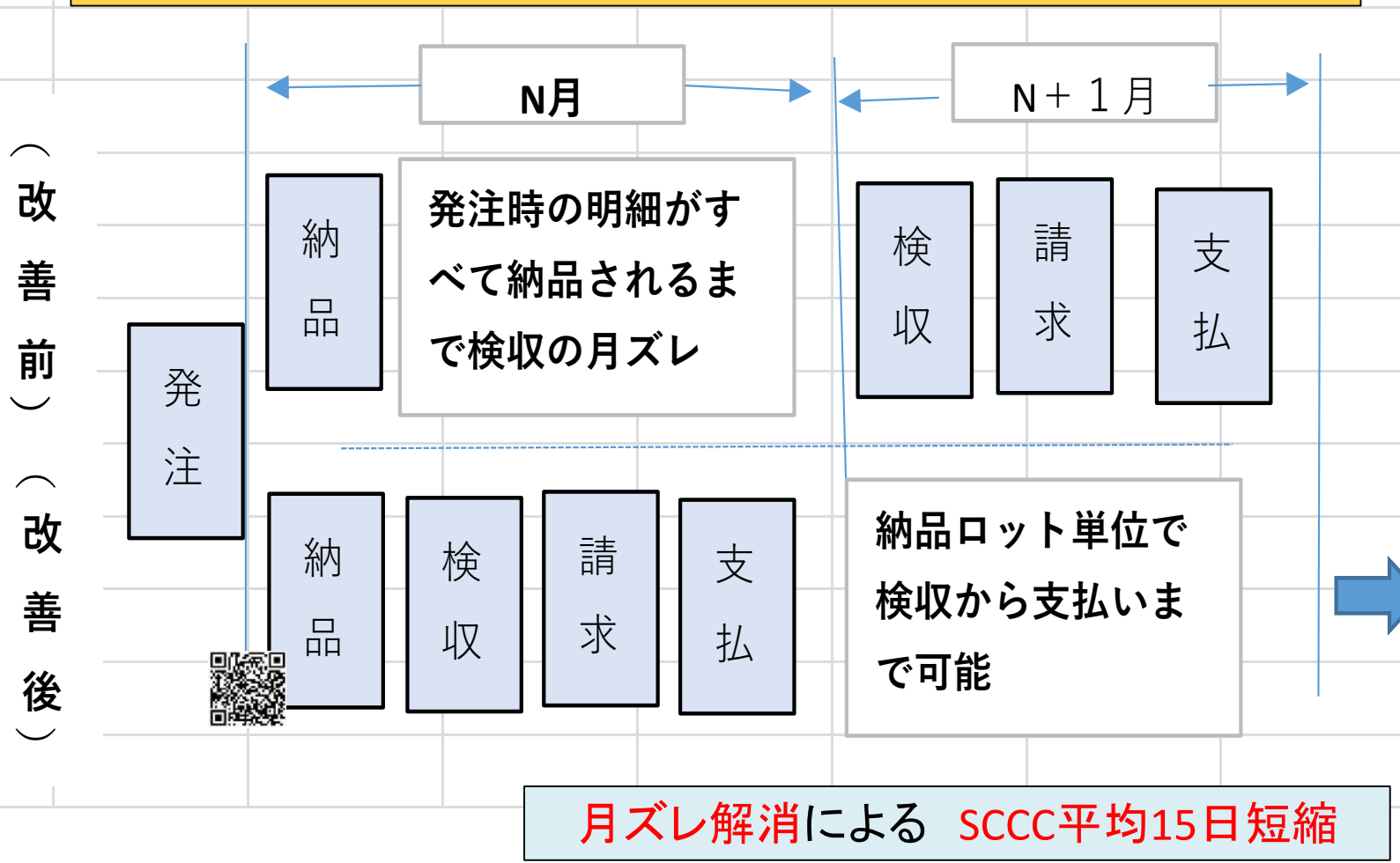
株式会社デンソーエスアイ  
愛知県安城市箕輪町正福田118-1  
〒466 0566-75-7500

品 名	(型番)	数量	単価	金 額
野村園 抹茶入り玄米茶	883-180	30	500	15,000
イトウ製茶 烏龍茶	883-084	40	850	34,000
日本食品 赤いきつねうどん	882-976	20	1860	37,200
日本食品 焼きそばUFO	883-104	10	1860	18,600
合 計				104,800

具体条件その②  
少ロット化

# 中小企業庁委託事業 「ITでつなぐコンソーシアム」

伝票小ロット化による月ズレ防止で、オフィス省力と支払いサイト 短縮



## 中小企業のJIT経営 流れ創りで「儲ける」とは



- ① 儲けるとは、同じ人数でポケットの**キャッシュ**（手元流動性）が増えること。
- ② **小ロット化**や**待ち時間減らし**で、流れが速くなるカイゼンで**資源（人、機械、スペース）のヒマ（余剰）を創る**。このヒマこそが明日の儲けの原動力。
- ③ 社長、幹部は、**雇用を守り**、ヒマを活用するべく**追加注文や新規事業**をとってくる。

会計指標

売上高 / 社員数（分母一定）

売上高 / SCCC  
（リードタイム1日当たり売上高）



## 流れ創りの謎？



20世紀の経営環境は  
導入困難説が支配的！

ESD21/ わくわくJIT  
研究会第一ラウン  
ドの結論  
(2016.11)



## JIT導入容易説と困難説 なぜ併存？

### “導入容易説”

「トヨタ生産方式(TPS)など簡単である。指折って10まで数えられる人間なら誰でも導入できる」 (大野耐一)

### “導入困難説”

「ビッグ・スリーを始め、数え切れない工場視察団がトヨタの工場を訪れ、トヨタがそのやり方をオープンにしても、うまくトヨタの真似ができた企業はほとんどない。**厳密に言えばゼロ**」

Spear & Bowen[1999]

- 何故か、**中小企業の成功例から、共通の具体条件**が見えてきた。
- 一方で、この具体的条件を妨げる環境要因も見えてきた。双方解決すれば、一挙に容易説！



JIT経営を容易に  
す具体三条件が  
判明

<わくわくJIT研究会 結論> **奇跡を呼び込む三条件**



**条件その1: 企業トップ**

「資源稼働生産性」から、「リードタイム生産性」への転換に向け、不退転決意

**条件その2 小ロット化**

「刻んで作る方が、従来のまとめ作りよりも得である」ことを、関係全社員が半日で悟る(紙飛行機折りゲーム)

**条件その3: 本社力**

財務会計を用いて、「流れ創りの進化を測定するKPIを駆使できる本社  
(「利益」より「キャッシュ、P/LよりB/Sを重視する本社)

環境要因（ ESD21わくわくJIT研究会 第1ラウンド成果 ）

- ① 生産性の定義が曖昧：「アウトプット/インプット」？
  - 「人・機械がさぼらず、1個でも多く作ろう」（資源稼働生産性） FORDISM
  - 「モノとカネがスーっと流れる1個流し」（リードタイム生産性） TOYOTISM
  - ・ 「早め・まとめ作り」が、「遅め、刻み作り」の方が得であるという思い込み
  - ・ 会計学・経済学の生産性思考が“量中心”から“速度中心”に移れない
- ② IoT (FinTech, AI) の関心が部分最適に偏り、全体最適への関心弱い。  
（流れ創り、B2B生産性志向のDXへの期待）
- ③ 資本市場の短期利益への関心過剰とキャッシュ・フローへの関心関心
- ④ 本社（会計）「利益とキャッシュ」、「原価と支出」の説明能力不足
- ⑤ 協同社会、人間性・進化の概念が弱い。  
「より短いリードタイム」を求めて、カイゼン、と人間尊重  
「次工程のために仕事」「利己から利他への「Society 5.0」

## 「流れ創り」具体三条件を支える 環境条件

- 中小企業振興基準 「未来志向型の取引慣行に向けて」(2016/9/15)

「支払いサイトは、繊維業90日以内、その他の業種は、120日以内は当然のこととして段階的にこれを短縮し、**将来的には60日以内とするように努める**」

- 内閣府骨太方針 閣議決定 2020年

**成長戦略KPI**として「日本は現在の**SCCC**値を2023年度までに5%改善すべき」



### 7-4. 企業のサプライチェーン全体の資金循環速度 (SCCC) 改善に向けて

- FinTechを活用すれば、債権債務のリアルタイム管理が実現し、決済手法も多様化し、商取引の都度、きめ細かく決済を実行することが技術的に可能。
- とりわけ多重下請構造にある業界においては、取引先企業の資金繰りにも配慮し、サプライチェーン全体の資金循環速度、すなわち**サプライチェーン・キャッシュコンバージョンサイクル (SCCC)**の改善、短縮化を指標とするのが妥当なのではないか。

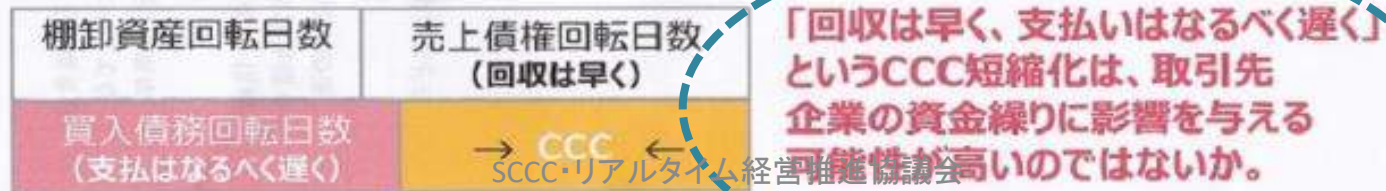
SCCC短縮化



→ 「回収も支払いもなるべく早く」をFinTechで無理なく実現する

※現在多くの大企業において経営指標とされている「キャッシュコンバージョンサイクル (CCC)」は、支払サイト延長を助長しやすい。

CCC短縮化



「支払いは早く」を重視する  
経済産業省

「稼働から流れへ」の  
生産性思考  
転換

## 国内特許取得 2021.3.30 (特開2018-106283)

発明の名称 「リアルタイム貸借対照表システム、および資金循環速度  
評価プログラム(略称)」 出願者 : SCCC協議会

展開方法: 「特許実施権」を無償で提供し、「提携コンサルとの協同で  
「カネの流れ10倍速」の加速化

- ⇒ 「量」から「速度」への発想転換でリードタイム画期的短縮を追求する  
コンサルティングネットワークの拡大
- ⇒ SCCC、BSQの「良くなりゲーム」に参加する企業、成功例 H/P
- ⇒ 「カネの流れ10倍速」と「三方よし経営」を命題とするDX構築
- ⇒ 「本社力養成スクール」で流れ創り・JIT経営の普及展開  
+win-win 成功報酬 (増分キャッシュの社会還元等)」

# 支払サイト 現状

中小企業庁の「努力目標60日」に、本気で取り組む中部地区！

“下請けいじめ！脱出レベル：  
60日以内支払い” 既に達成企業例

トヨタホーム : 27日

小島プレス : 30日

DMG森精機 : 35日

古川電機 : 35日

ホンダ : 38日

トヨタ自動車 : 40日



## 業種別SCCC

努力

((2016-2018 平均))

	受取債権	支払債務	在庫	SCCC/ 日数
<重電機>				
日立	103.6	103.6	68.2	275.4
東芝	92.3	84.6	64.9	241.8
三菱電機	88.6	93.4	81.1	263.1
<重工業>				
三菱重工業	110.2	96.3	147.4	353.9
川崎重工業	100.1	96.0	140.0	336.2

2016トヨタ自動車（+デンソー、アイシン、豊田自動織機）は 中小企業庁指針に沿って、  
**支払手形を廃止。**

21年2月、**2026年めどに約束手形 利用廃止を求める方針**を決定。（経済産業省）  
中小企業の資金繰り負担軽減へ。

マクロ視点

中小企業生産性とマクロ経済政策の共通項  
= “量”から“速度”への価値観転換

サプライヤーを含む  
リアルタイム生産性革命



ダムに水は溢れているが流れない  
流れ創り = 生産性革命

メットに流れない  
「盆暮れ払い」

政府・自治体公共工事

デフレで消費・投資進まず

大企業の余剰現金



商流・金流  
月末払い

中小企業振興基準  
全産業 60日以内支払

IoT  
FinTech

(家庭内職レベルまで含む  
一気通貫の流れ)



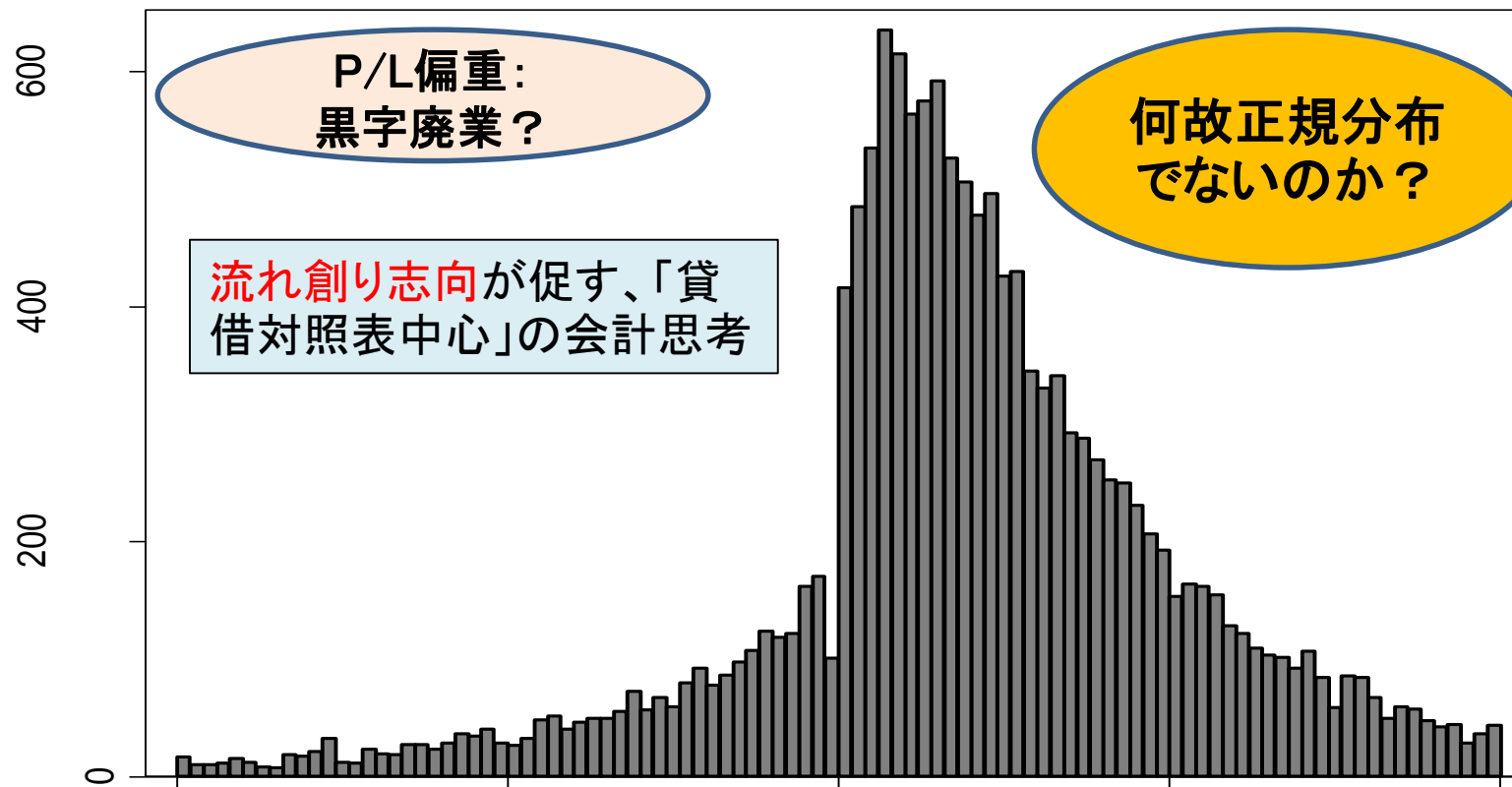
翌日払いから  
瞬時払いへ

市場原理主義から  
三方良し経営+中間層の復活

SCCC :  
ソサイエティ5.0の条件

# 当期利益のヒストグラム

(連結,2000年3月 - 2007年3月) 一、二部上場企業



税務署が“泣いて喜ぶ”日本企業の**発生主義会計による「合法的益出し」**  
原因: 流れ創りの浸透不足: **P/L偏重が、B/Sの質を悪化させることに気づいてない。** **キャッシュ**で考える習慣を喪失している。



## 待ち時間は原価だ！

「皆さんは、モノが機械で加工されている時間が大事だと考えているかもしれないが、機械の傍でモノが寝ている、待っている時間も**同じように大切なのですよ**」

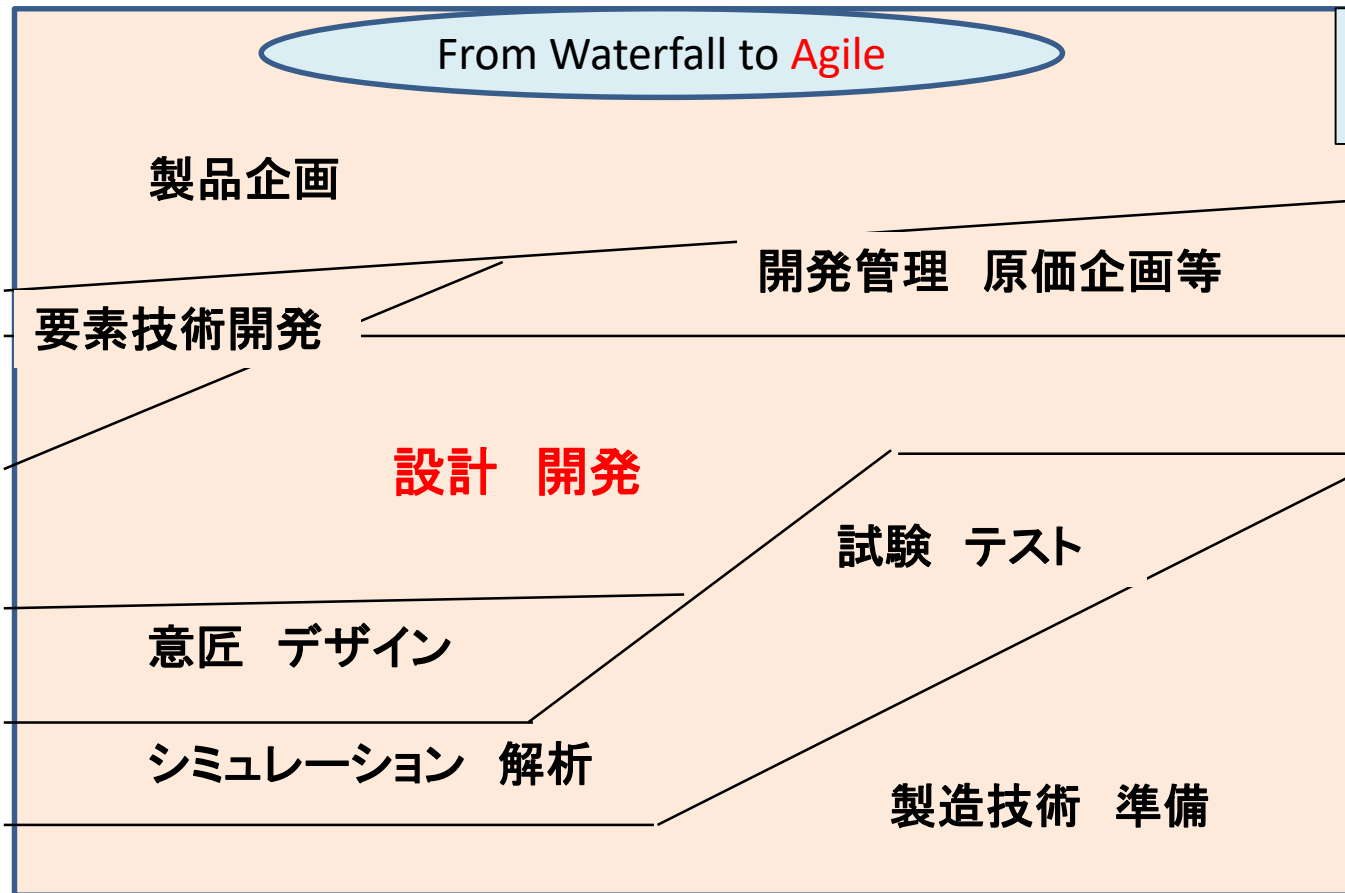
張副社長(当時)の企業指導中の発言(1995)

「タクシーのメーターは、運転中はもちろん、交差点で信号待ちの間もコンスタントに上がり続ける。だから**当然、待ち時間も原価である**、制度会計がモノの待ち時間は原価不算入にしているのは、「**1個流してスーツと流れるものづくり**」を目指す立場からはなんとも不合理。(小島洋一郎 小島プレス社長 2015)

サービス・小売り、旅館業、病院、官公庁も 流れ創り  
特に、「**モノ、カネ、情報**」の**待ち時間**が一番ピン

**但し**、待ち時間を減らしても、当面の原価は1円も下がらない。  
**本社は嬉しくもなんともない？**

# 設計リードタイムの短縮 ⇒待ち時間(バッファ)の管理と横連携



重量級マネジャー  
(Chief Engineer)

各部門が異なる組み合わせで並行作業、技術的試行錯誤とフィードバック、**コンカレントエンジニアリング**、**垂直立ち上げ**

## 貸借対照表中心の経営とは

◎ 「B/SはP/Lが何年分も蓄積された結果です。要するに、**会社の実力というものはB/Sに、如実に反映されている**。P/Lをいじくって利益を出すのは簡単だけど、B/S改善は長い時間をかけないとできることではない。

(キヤノン 御手洗社長)

◎ 「B/Sをもとに経営計画をたてて実行する癖をつける。手形を切っていた頃はそれだけで頭がいっぱい。資金繰りから解放されて、始めて研究開発に資金を割けるようになります。ではどうしたら資金繰りから解放されるかという  
と、月次決算の中で、貸借対照表を中心にみて自社の財産状況を変化させるのです、経営計画という**と、売上計画から利益目標なんてやりますが、それでは全く役に立ちません。なぜなら、売上げは自分の思い通りにはならないからです**。だけど貸借対照表だけは全部自分で作戦を決められます。

(樹研工業 松浦社長)



条件①

## トップの反省力と還るべき原点

71年ぶりの営業赤字4610億円に  
転落。北京で記者会見(2010/03/02)



「近年のトヨタは**安全と品質が第一**という本来のトヨタから、**量と利益を優先**するトヨタになっていたことを反省しなければならない」

6期ぶりで1兆8231億円過去最高益  
を発表する記者会見(2014年3月期)



顧客が喜ぶクルマづくりをコツコツと積み上げてきたトヨタ本来の経営「**いいクルマを作ろう**」へ原点回帰、「100年に一度の大変革期」に挑戦へ。

条件③

「流れ創り」を阻害する本社（経営者、経理）の**思い込み**

- 「在庫増は利益増なので得」
- 月末支払を「**週末支払い**」にしたら**“利ざや” 損**
- 「非ボトルネックの工数低減」も原価が下がるので得。
- 「見込み生産やまとめ作りは単位原価が下がるので得」
- 「不良，滞留在庫を貸借対照表に残して報告利益の低下を防ぎたい。」
- 「回収は早く、**支払いは遅くが得**」
- 「ミルクラン、多頻度搬送は、運賃が増えるだけ損」

**社長、経理、幹部が、これらの思い込みを一掃し、真逆の発想ができるか否かが、JIT経営成功の鍵。**

マレーシア CLPG社工場中がごみの山

宝の山？



流れづくり開始は2S(整理、整頓)の徹底から

# 流れ創りは2Sから



改善



改善



条件その1



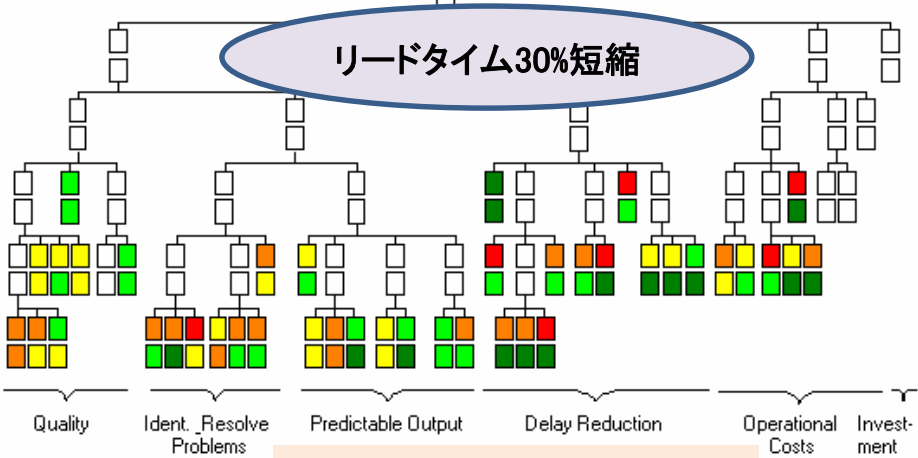
条件その1 社長自身  
 「流れ創り」への不転意を宣言  
 モノとカネの流れ (SCCC短期改善で、  
 経営危機脱出。マレーシア「優れた  
 SME50社中4位に躍進。

「流れ創り」へ発想転換と横連携!



マレーシア 女性幹部のたくましさ!

マレーシア包装機器メーカー  
 CLPG社



What-How Zig-Zag Simulation

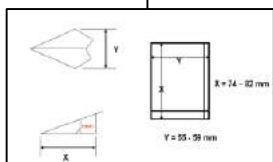
David Cochran  
 [2006]

条件②

# 「小ロット化有利」の悟り

「大ロットの方が得である」という長年の思い込みは半日で逆転可能

## 紙飛行機折りゲーム



マレーシアでの様子「何故1個流しが得なの？」



日本での様子「分かった！『量より速度』だ」

プッシュ大ロット ⇒ プッシュ小ロット ⇒ プル・カンバン  
⇒ 「何でもあり」の、「15分、4ラウンド」ゲーム + 討議

改善アイデアを競う第4ラウンド  
で、JITの本質、完璧理解。



(1分間動画)

<https://youtu.be/KQpTJZxKy3w>

条件①

**“奇跡”は起きた。:包装機材メーカー CLPG Packaging Industries社  
マレーシアSME40社中、第4位獲得!!**



KPIで成功証明  
SCCC, BSQ, NCTR, PP

条件①

# 「ごみの山」から1個流しへ指導 コンサル VA Partners 社の奇跡 The 7th International Most Impactful Award 2020-2021\*!!

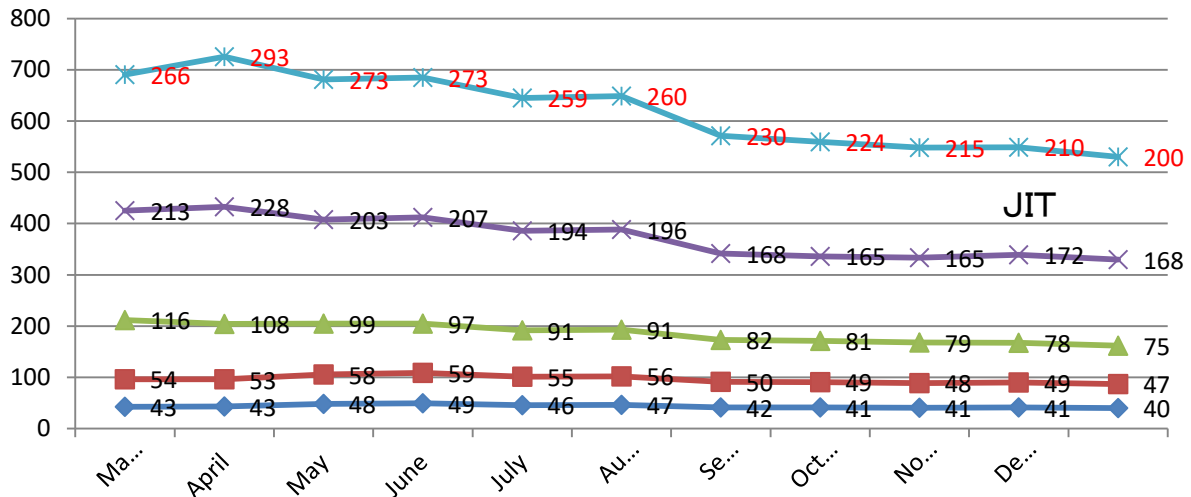


## Malaysia Northern Region Most Impactful Service Award



# 条件③ 本社力

イランの奇跡 : ABAD GARAN 社  
Chemical Constructionメーカー



**スマート本社経理**  
SCCCを要素別掌握して  
社長と連携アクション  
10か月で、266日→200日  
(33%短縮)

初期状態(2018.3月)内訳	explanation	March2018
Inventory Turnover days- Raw material (3) 材料	(3) 材料	43
Inventory Turnover days- product (3) 仕掛品	(3) 仕掛品	12
Receivables Turnover days (2) 売掛金	(2) 売掛金	62
Payables Turnover days - to Shareholders - to buy material (4) 対資本主債務	(4) 対資本主債務	98
Payables Turnover days (5) 買掛金	(5) 買掛金	53
SCCC	(2)+(3)+(4)+(5)	266



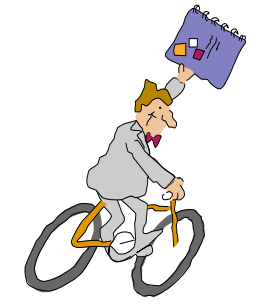
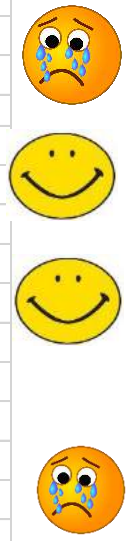
スペース生産性: 材料 置場は朝礼広場に変身

条件③

JIT 導入初年度の大幅減益現象に振り回されない本社力

CLPG PACKAGING INDUSTRIES					JIT 1st Y.	JIT 2nd Y.	KRM
貸借対照表		2013/12	2014/12	2015/12	2016/12	judgement	
①	流動資産	5574	6620	7928	5608		
②	(うち現金)	45	90	341	550		◎
③	(うち受取手形・売掛金)	2258	1975	2168	2764		
④	(うち棚卸資産)	1875	2040	1509	1302		◎
⑤	資産合計	13959	14693	22109	23319		
⑥	流動負債	8714	9635	6120	5046		
⑦	(うち買掛金、支払手形)	1631	1129	2005	720		◎
⑧	負債合計	9831	10229	13291	12685		
⑨	純資産合計	4127	4464	8819	10634		
⑩	負債・純資産合計	13959	14693	22110	23319		
損益計算書							
⑪	売上高	16098	16238	16294	20206		
⑫	売上原価	12646	12786	12722	14434		
⑬	売上総利益	3452	3452	3571	5772		
⑭	販売費および一般管理費	2332	2307	2656	2029		
⑮	営業利益	1120	1145	915	3743		◎
JIT 経営分析							
A	貸借対照表の質(BSQ) = B+C		0.93	0.44	0.39		◎
B	(棚卸資産+売上債権)/総資産		0.27	0.17	0.17		
C	流動負債/負債純資産合計		0.66	0.28	0.22		
D	サプライチェーン資金循環速度(SCCC) = E+F+G		140.4	135.2	119.0		◎
E	棚卸資産回転日数		55.9	50.9	35.5		
F	売掛金回転日数		47.6	46.4	44.5		
G	買掛金回転日数		36.9	37.9	38.9		
一般財務分析より							
I	売上高営業利益率 %		26.7	13.8	38.5		◎
J	株主資本営業利益率 (ROE) %		0.07	0.06	0.19		◎

最後の審判はBSQとSCCC 2年目に進め!



現金増、負債、在庫減、利益減の吉凶不明。目をパチクリの経営者と本社会計 !

本社力:

## 「流れ創り生産性指標」の設計

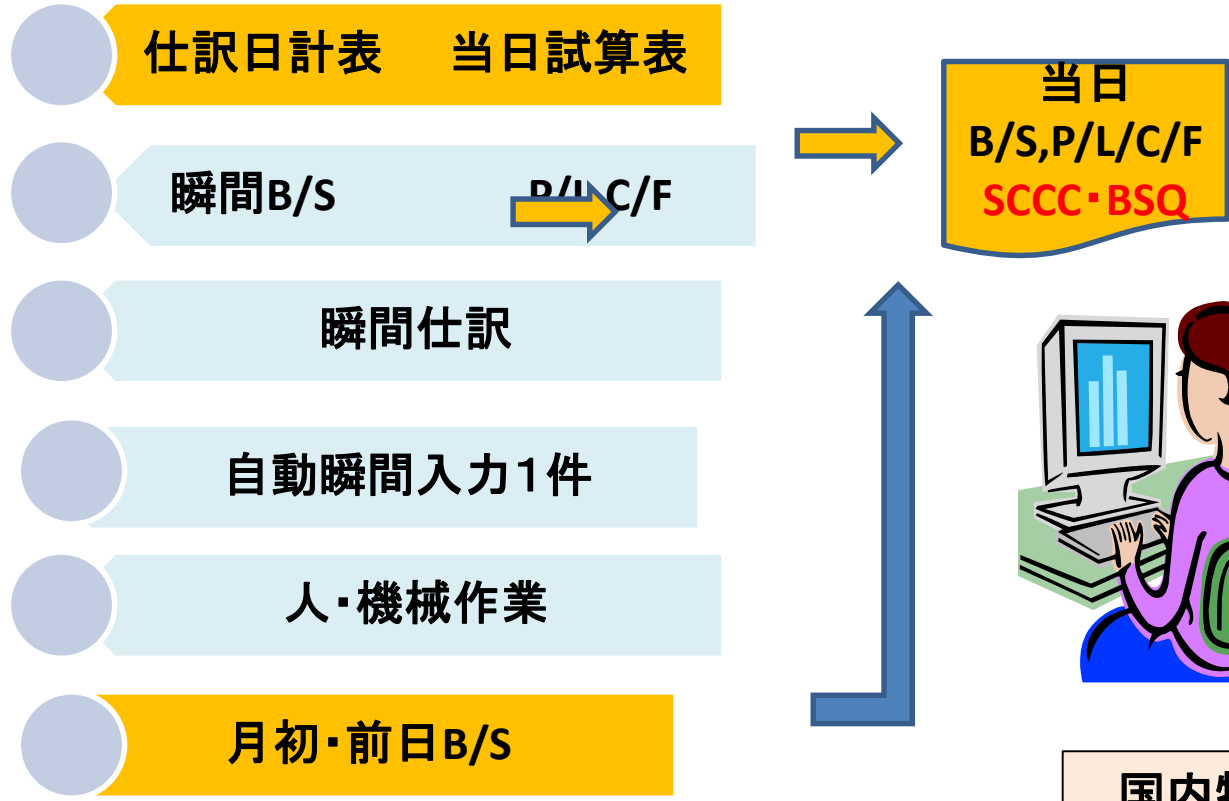
- 売上高（シェア）増
- 営業キャッシュ・フロー増
- 売上高（または付加価値）/人数（但し分母維持）
- **リードタイム（または在庫回転日数）短縮**
- **SCCC（サプライチェーン資金循環速度）短縮**
- **NCTR（正味加工時間比率） = 正味加工時間 / （個当り）生産リードタイム）増加**
- 利益ポテンシャル（PP）増
- 直行率
- 可動率
- **BSQ（貸借対照表の質）**

失敗に陥り易い伝統的指標

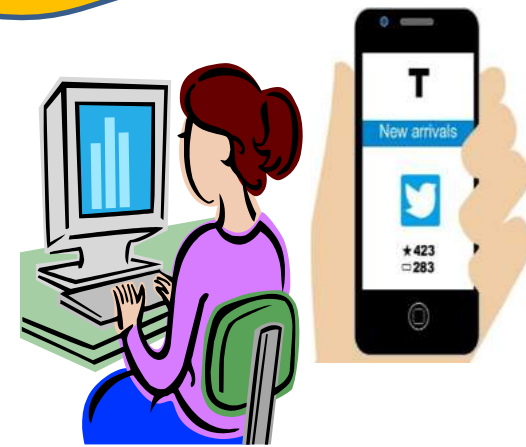
- 台当りコスト
- 納期遵守率
- 機械稼働率

# リアルタイム貸借対照表

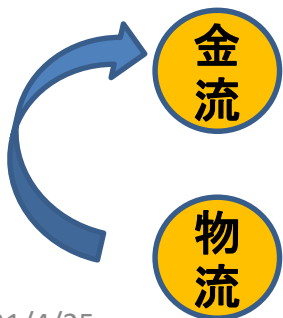
モノの流れに刻々対応して更新  
(当日受入当日検収含む)



速度生産性のリアルタイム共有



国内特許 特願2016-249748



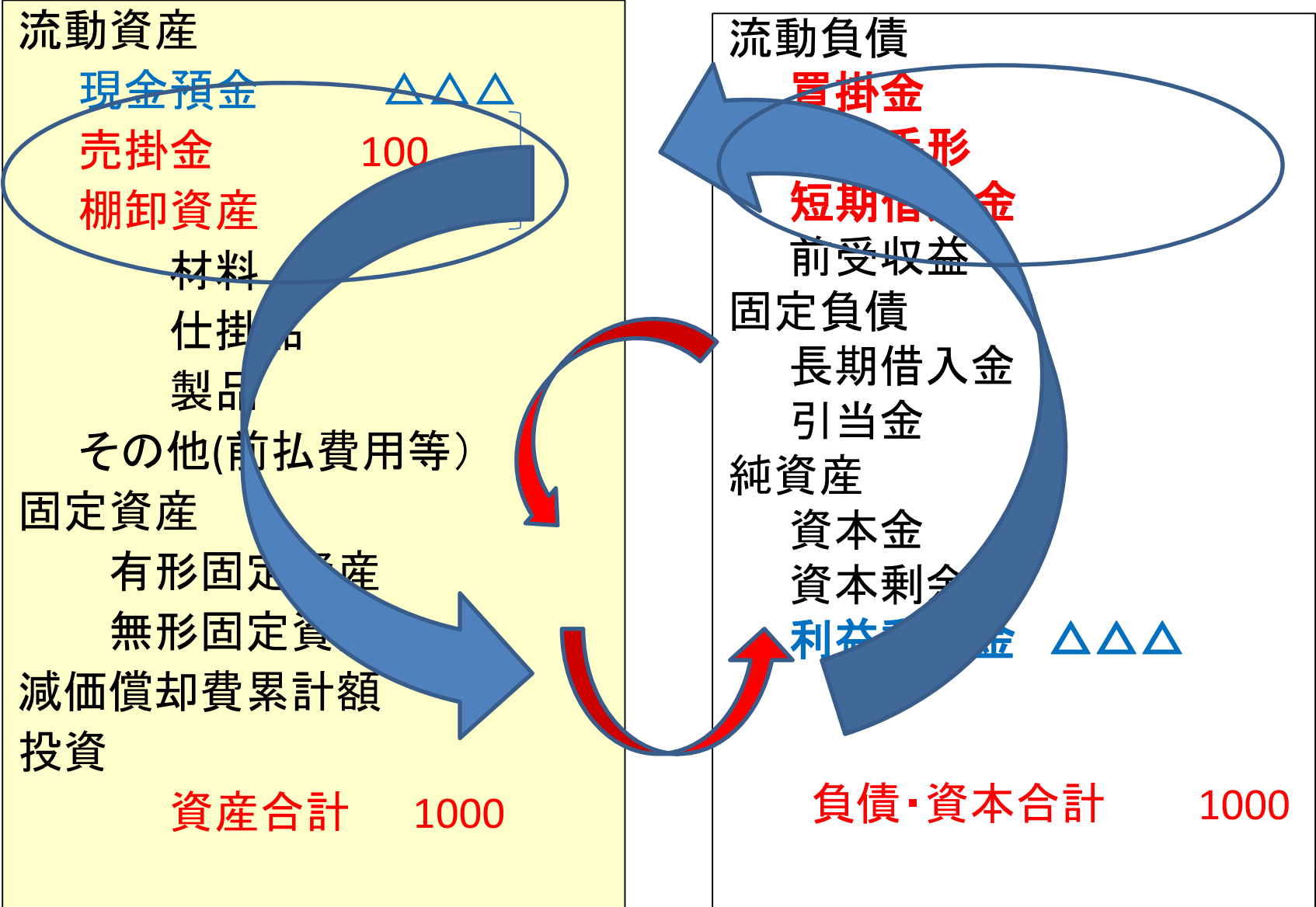
材料/ 買掛金	買掛金/ 現金	仕掛品/ 材料	仕掛品/ 製造間接費	製品/ 仕掛品	売上原価/ 製品	売掛金/ 売上	現金/ 売掛金
------------	------------	------------	---------------	------------	-------------	------------	------------

材料仕入	仕入代金支 払	材料投入	各工程通 過	製品完成	製品完成出 荷	納品	回収
------	------------	------	-----------	------	------------	----	----

# 貸借対照表 (=超期間的フロー)



資金循環速度の瞬間(微分)的測定



## BSQ: 持続可能性と (Sustainability)

## BSQ (Balance Sheet Quality)の 定義と算式

**流れ創りが進化するほど、総資産に占める営業目的の流動資産と流動負債のウエイトが相対的に小さくなる**

**⇒ BSQ値が少いほど貸借対照表の質が高い**

**A: 総資産 (負債資本)**

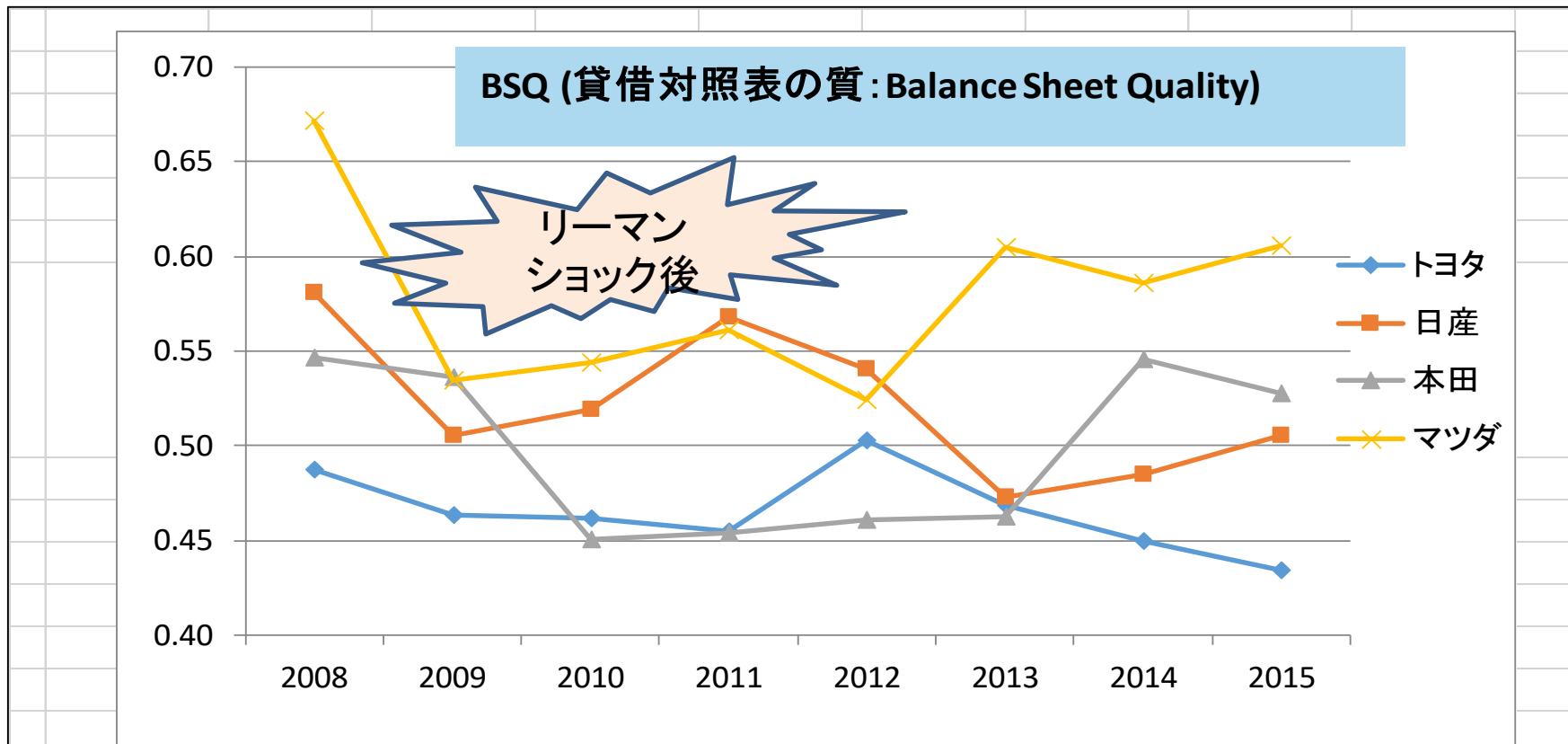
**B: 営業資産 (棚卸資産、売上債権 (除く現預金))**

**C: 流動負債 (社内的には、「仕入債務」に限定も可)**

**D: 負債・純資産**                      **とすると  $BSQ = B/A + C/D$**

**現預金を分子の流動資産から控除する理由:**

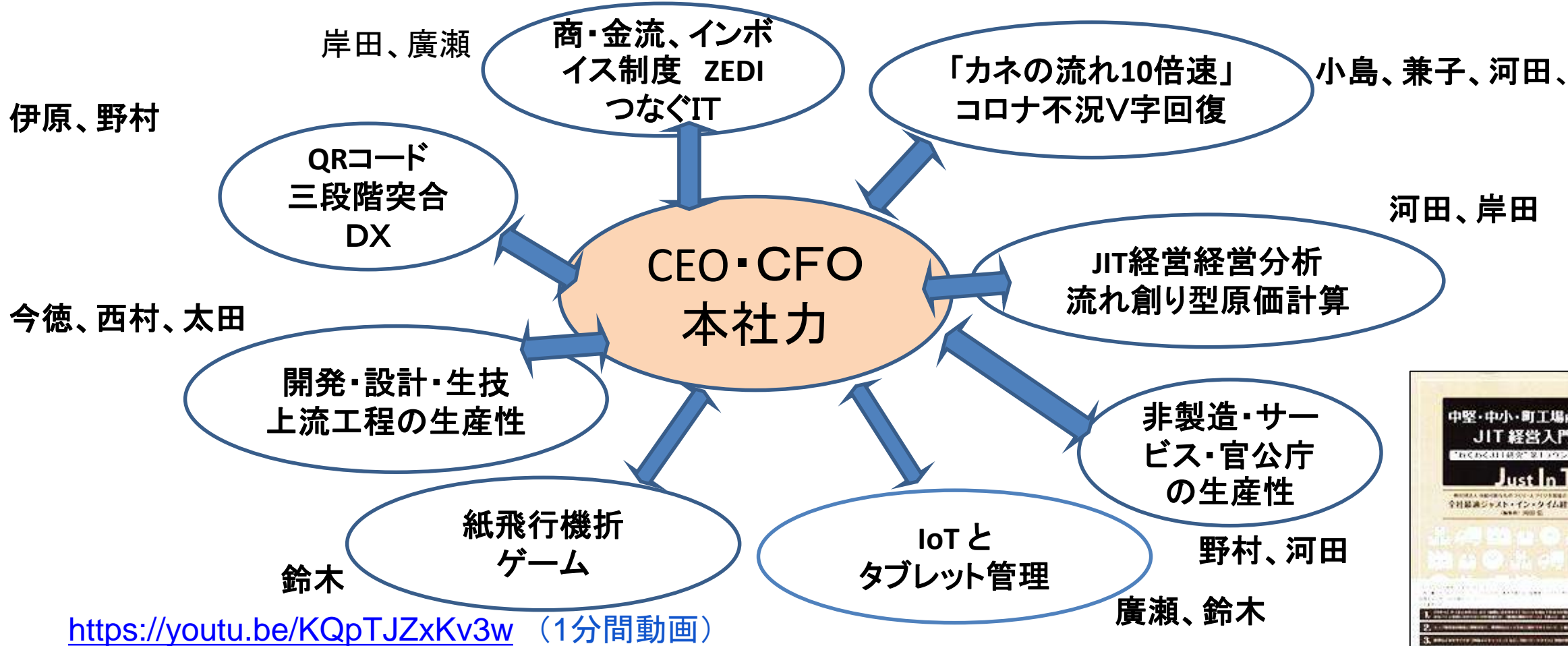
**現預金の増加は、グッドニュース(在庫減)とバッドニュース(現金の滞留)は消極的投資の両面を意味するため。**



BSQ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
トヨタ	0.49	0.46	0.46	0.45	0.50	0.47	0.45	0.43
日産	0.58	0.51	0.52	0.57	0.54	0.47	0.48	0.51
本田	0.55	0.54	0.45	0.45	0.46	0.46	0.55	0.53
マツダ	0.67	0.53	0.54	0.56	0.52	0.60	0.59	0.61
(参考値)								
BSQ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
東芝	0.87	0.91	0.83	0.85	0.87	0.86	0.83	0.85
シャープ	0.80	0.72	0.73	0.74	0.88	1.15	1.04	1.24

SCCC協 コンサル体制

「わくわくJIT研」で編成する「一流講師陣」  
 (本社力+企業課題別にペア編成)



<https://youtu.be/KQpTJZxKv3w> (1分間動画)

共通目標は、「モノ・カネ・情報」の流れ速度10倍速  
 成果の確認による「成功報酬型」コンサル



# 以下略 (「JIT経営本社力養成スクール」で解説)

## 本社力各論

総合力と俯瞰力、イノベーションとオペレーション、文理融合  
全体最適 横連携 進化 生産・会計・経済・IoT 流れ創りDX 等

**ご参加  
有難うございます**

