解答編

ガンガンわかる

会社の数字が ゼロからの経営分析ワークブック

# ワーク① 貸借対照表の仕組みの理解

## １．

|  |  |
| --- | --- |
| 当連結会計年度（平成23年３月31日） | 単位：百万円 |
| 流 動 資 産 | 416,833 |
| 当 座 資 産 | 265,802 |
| 棚 卸 資 産 | 109,336 |
| 償却性資産 | 173,529 |
| 総 資 産 | 1,022,799 |

２．

解答Ａ 自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額とした場合

|  |  |
| --- | --- |
| 当連結会計年度（平成23年３月31日） | 単位：百万円 |
| 他人資本 | 483,234 |
| 自己資本 | 528,894 |
| 総 資 本 | 1,012,128 |

＊解答Ａは会計学的に自己資本を計算した場合。

解答Ａは，新株予約権＝将来の株主の権利，少数株主持分＝負債に準ずる項目（外部の株主）であるとみなすため，この２項目を含めない。

解答B 自己資本＝純資産の部とした場合

|  |  |
| --- | --- |
| 当連結会計年度（平成23年３月31日） | 単位：百万円 |
| 他人資本 | 483,234 |
| 自己資本 | 539,564 |
| 総 資 本 | 1,022,799 |

＊解答Bは自己資本＝純資産としている。なお，総資本が1,022,798 ではなく，1,022,799 となっているのは，百万円以下の四捨五入の関係上数値に違いが生じている。

|  |  |
| --- | --- |
| 当連結会計年度（自 平成22年４月１日  至 平成23年３月31日） | 単位：百万円 |
| 売上総利益（粗利） | 687,861 |
| 営業利益 | 104,591 |
| 金融収益 | 1,962 |
| 金融費用 | 3,342 |
| 経常利益 | 103,336 |
| 税引前当期純利益 | 96,018 |
| 当期純利益 | 46,737 |

# ワーク③ キャッシュ・フロー計算書の仕組みを理解する

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 前連結会計年度  単位：百万円 | 符 号 | 当連結会計年度  単位：百万円 | | | 符 号 |
| 税金等調整前当期純利益 | | 82,961 |  | 96,018 | | |  |
| 営業活動によるCF | | 172,284 | ＋ | 151,298 | | | ＋ |
| 投資活動によるCF | | △44,220 | － | △31,777 | | | － |
| 財務活動によるCF | | △124,566 | － | △87,323 | | | － |
| フリー・キャッシュ・フロー | | 128,064 |  | 119,521 | | |  |
| ①  ② | 営業活動によるCFの表示方法は，（ 間 接 ）法。  各キャッシュ・フローの活動別分析のパターンは，前連結会計年度が（ 会計年度が（ ① ）である。 | | | | ① | ），当連結 | |

ワーク④ キャッシュ・フロー計算書の仕組みを理解する

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 前連結会計年度  単位：千円 | 符 号 | 当連結会計年度  単位：千円 | | | 符 号 |
| 税金等調整前当期純利益 | | 1,765,552 |  | 1,117,709 | | |  |
| 営業活動によるCF | | 1,822,644 | ＋ | 1,297,911 | | | ＋ |
| 投資活動によるCF | | △2,251,050 | － | △1,102,357 | | | － |
| 財務活動によるCF | | △1,856,977 | － | △540,653 | | | － |
| フリー・キャッシュ・フロー | | -428,406 |  | 195,554 | | |  |
| ①  ② | 営業活動によるCFの表示方法は，（ 間 接 ）法。  各キャッシュ・フローの活動別分析のパターンは，前連結会計年度が（ 会計年度が（ ① ）である。 | | | | ① | ），当連結 | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 流動資産 | 416,833 | 流動負債 | 348,195 |
| 当座資産 | 265,802 | 固定負債 | 135,039 |
| 固定資産 | 605,966 | 自己資本 | 528,894 |
|  | | 総 資 本 | 1,012,128 |

＊解答では，自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額としている。そのため，総資本＝自己資本＋他人資本

（負債合計） 1,012,128 となる。

＊自己資本について，自己資本 ＝ 純資産としているものもある。その場合には，次のようになる。自己資本 ＝ 539,564 総資本 ＝ 1,022,799

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 財 務 健 全 度 自己資本比率 | 52.2 (％）＝ 528, 894 × 100  1, 012, 128 | |
| 短期的支払能力 | | |
| 流動比率 | 119.7 (％）＝ 416, 833 × 100  348, 195 |  |
| 当座比率 | 76.3 (％）＝ 265, 802 × 100  348, 195 |  |
| 長期的支払能力 | | |
| 固定比率 | 114.6 (％）＝ 605, 966 × 100  528, 894 |  |
| 固定長期適合率 | 91.3 (％）＝ 605, 966  (528, 894 ＋ 135, 039) | × 100 |

＊本テキスト解答は，自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額としている。

# ワーク⑥ 安全性分析をしてみよう

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 流動資産 | 120,943 | 流動負債 | 399,068 |
| 当座資産 | 41,465 | 固定負債 | 651,387 |
| 固定資産 | 1,155,494 | 自己資本 | 204,138 |
|  | | 総 資 本 | 1,273,394 |

＊解答では，自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額としている。そのため，総資本＝自己資本＋他人資本

（負債合計） 1,273,394 となる。

＊自己資本について，自己資本＝純資産としているものもある。その場合には，次のようになる。自己資本 ＝ 207,181 総資本 ＝ 1,276,437

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 財 務 健 全 度 自己資本比率 | 16.0 (％）＝ 1204, 138 × 100  , 273, 394 | |
| 短期的支払能力 | | |
| 流動比率 | 30.3 (％）＝ 120, 943 × 100  399, 068 |  |
| 当座比率 | 10.4 (％）＝ 41, 465 × 100  399, 068 |  |
| 長期的支払能力 | | |
| 固定比率 | 566.0 (％）＝ 1, 155, 494 × 100  204, 138 |  |
| 固定長期適合率 | 135.1 (％）＝ 1, 155, 494  (204, 138 ＋ 651, 387) | × 100 |

＊ここでは，自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額としている。

# ワーク⑦ 資本回転期間による安全性分析

（百万円）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 売 上 高 | 1,186,831円 | |  | | | | | |
| 売上債権 | 124,342.5（円）＝ | ( 127,592 | | ＋ | 121,093 | ) | ÷ | ２ |
| 棚卸資産 | 107,963 （円）＝ | ( 106,590 | | ＋ | 109,336 | ) | ÷ | ２ |
| 買入債務 | 101,996.5（円）＝ | ( 99,937 | | ＋ | 104,044 | ) | ÷ | ２ |

|  |
| --- |
| 売上債権回転期間  38.2 (日）＝ 124, 342.5 × 365  1, 186, 831 |
| 棚卸資産回転期間  33.2 (日）＝ 107, 963 × 365  1, 186, 831 |
| 買入債務回転期間  31.4 (日）＝ 101, 990.5 × 365  1, 186, 831 |

# ワーク⑧ 資本回転期間による安全性分析

（百万円）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 売 上 高 | 2,325,689円 | | |  | | | | | |
| 売上債権 | 163,493.5（円）＝ | ( | 172,489 | | ＋ | 154,498 | ) | ÷ | ２ |
| 棚卸資産 | 203,941.5（円）＝ | ( | 210,872 | | ＋ | 197,011 | ) | ÷ | ２ |
| 買入債務 | 239,614.5（円）＝ | ( | 271,118 | | ＋ | 208,111 | ) | ÷ | ２ |

|  |
| --- |
| 売上債権回転期間  25.7 (日）＝ 163, 493.5 × 365  2, 325, 689 |
| 棚卸資産回転期間  32.0 (日）＝ 203, 941.5 × 365  2, 325, 689 |
| 買入債務回転期間  37.6 (日）＝ 239, 614.5 × 365  2, 325, 689 |

## １．資本利益率

① 総資本経常利益率 9.9 (％) ＝

103, 336

1, 065, 751 ＋ 1, 022, 799

× 100

d 2 n

総 資 本 前連結会計年度 ＝ 1,065,751 円総 資 本 当連結会計年度 ＝ 1,022,799 円

＊ここでは，自己資本＝純資産で計算している。自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額とした場合に

103, 336

は 10.0 (％) ＝

d 1, 055, 590 ＋ 1, 012, 130 n

2

× 100 となる。

② 経営資本営業利益率 11.1 (％) ＝

938, 436

950, 677 ＋ 926, 195

× 100

d 2 n

経営資本 前連結会計年度 950,677 円 ＝ 1,065,751 － 9,075 － 105,999

経営資本 当連結会計年度 926,195 円 ＝ 1,022,799 － 8,321 － 88,283

46, 737

③ 自己資本当期純利益率 8.5 (％) ＝

d 565, 134 ＋ 528, 894 n

2

× 100

自己資本 前連結会計年度 565,134 円 ＝ 626,280 ＋ △61,146

自己資本 当連結会計年度 528,894 円 ＝ 611,926 ＋ △83,032

## ２．資本利益率の分解

① 総 資 本 経 常 利 益 率

|  |
| --- |
| 売上高（分母・分子）  ↓ |
| 売上高 |
| ( 1,186,831 ) |
| ( 1,186,831 ) |
| 売上高 |

|  |
| --- |
| 売上高利益率（％）  ↓ 経常利益  ( 103,336 ) |
| ( 1,186,831 ) |
| 売上高 |

経常利益

( 103,336 )

9. 9（％）＝ × ＝ ×

( 1,044,275 )

総資本平均

② 経営資本営業利益率

営業利益

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,186,831 ) |
| ( 1,186,831 ) |
| 売上高 |

|  |
| --- |
| 営業利益  ( 104,591 ) |
| ( 1,186,831 ) |
| 売上高 |

( 104,591 )

11. 1（％）＝ × ＝ ×

×100

×100

|  |
| --- |
| 資本回転率（回）  ↓ |
| 売上高 |
| ( 1,186,831 ) |
| ( 1,044,275 )  総資本平均 |

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,186,831 ) |
| ( 938,436 )  経営資本平均 |

( 938,436 )

経営資本平均

③ 自己資本当期純利益率

当期純利益

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,186,831 ) |
| ( 1,186,831 ) |
| 売上高 |

|  |
| --- |
| 当期純利益  ( 46,737 ) |
| ( 1,186,831 ) |
| 売上高 |

8. 5（％）＝ ( 46,737 ) × ＝ ×

×100

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,186,831 ) |
| ( 547,014 )  自己資本平均 |

( 547,014 )

自己資本平均

＊各比率算出時の小数点以下の処理により，右辺の売上高利益率と資本回転率を乗じた数と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

## ３．資本利益率

① 総資本経常利益率 13.2 (％) ＝

371, 572

2, 823, 274 ＋ 2, 786, 402

× 100

d 2 n

総 資 本 前連結会計年度 ＝ 2,823,274 円総 資 本 当連結会計年度 ＝ 2,786,402 円

＊ここでは，自己資本＝純資産で計算している。自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額とした場合に

371, 572

は 13.5 (％) ＝

d 2, 779, 701 ＋ 2, 742, 176 n

2

× 100 となる。

② 経営資本営業利益率 14.8 (％) ＝

938, 436

2, 457, 214 ＋ 2, 494, 372

× 100

d 2 n

経営資本 前連結会計年度 2,457,214 円 ＝ 2,823,274 － 74,505 － 291,555

経営資本 当連結会計年度 2,494,372 円 ＝ 2,786,402 － 16,788 － 275,242

247, 868

③ 自己資本当期純利益率 11.8 (％) ＝

d 2, 121, 173 ＋ 2, 091, 589 n

2

× 100

自己資本 前連結会計年度 2,121,173 円 ＝ 2,278,502 ＋ △157,329

自己資本 当連結会計年度 2,091,589 円 ＝ 2,384,232 ＋ △292,643

## ４．資本利益率の分解

① 総 資 本 経 常 利 益 率

|  |
| --- |
| 売上高（分母・分子）  ↓ |
| 売上高 |
| ( 1,419,385 ) |
| ( 1,419,385 ) |
| 売上高 |

|  |
| --- |
| 売上高利益率（％）  ↓ 経常利益  ( 371,572 ) |
| ( 1,419,385 ) |
| 売上高 |

経常利益

13. 2（％）＝ ( 371,572 ) × ＝ ×

×100

|  |
| --- |
| 資本回転率（回）  ↓ |
| 売上高 |
| ( 1,419,385 ) |
| ( 2,804,838 )  総資本平均 |

( 2,804,838 )

総資本平均

② 経営資本営業利益率

営業利益

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,419,385 ) |
| ( 1,419,385 ) |
| 売上高 |

|  |
| --- |
| 営業利益  ( 367,084 ) |
| ( 1,419,385 ) |
| 売上高 |

14. 8（％）＝ ( 367,084 ) × ＝ ×

×100

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,419,385 ) |
| ( 2,475,793 )  経営資本平均 |

( 2,475,793 )

経営資本平均

③ 自己資本当期純利益率

当期純利益

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,419,385 ) |
| ( 1,419,385 ) |
| 売上高 |

|  |
| --- |
| 当期純利益  ( 247,868 ) |
| ( 1,419,385 ) |
| 売上高 |

11. 8（％）＝ ( 247,868 ) × ＝ ×

×100

|  |
| --- |
| 売上高 |
| ( 1,419,385 ) |
| ( 2,106,381 )  自己資本平均 |

( 2,106,381 )

自己資本平均

＊各比率算出時の小数点以下の処理により，右辺の売上高利益率と資本回転率を乗じた数と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 当連結会計年度の実績値 | 売上高利益率 | | |
| 売上高 | A | 1,419,385 | 売上高売上総利益率 | | |
| 売上原価 | | 317,582 |  | ７７．６ |  |
| 売上総利益 | B | 1,101,803 | B／A | ％ |
| 販管費 | |  | 売上高営業利益率 | | |
| 734,719 |  | ２５．９ |  |
| 営業利益 | C | 367,084 | C／A | ％ |
| 営業外収益営業外費用 | |  | 売上高経常利益率 | | |
| 30,405 |  | | |
| 25,917 |  | ２６．２ |  |
| 経常利益 | D | 371,572 | D／A | ％ |
| 特別利益特別損失 | |  | 売上高税引前当期純利益率 | | |
|  |  | | |
|  |  | ２６．２ |  |
| 税引前当期純利益 | E | 371,572 | E／A | ％ |
|  | |  | 売上高当期純利益率 | | |
| 当期純利益 | F | 247,868 | F／A | １７．５ | ％ |

# ワーク⑫ 収益性分析② 売上高利益率

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 当連結会計年度の実績値 | 売上高利益率 | | |
| 売上高 | A | 514,662 | 売上高売上総利益率 | | |
| 運輸業等営業費及び売上原価 | | 393,858 |  | ２３．５ |  |
| 売上総利益 | B | 120,804 | B／A | ％ |
| 販管費 | |  | 売上高営業利益率 | | |
| 88,074 |  | ６．４ |  |
| 営業利益 | C | 32,728 | C／A | ％ |
| 営業外収益営業外費用 | |  | 売上高経常利益率 | | |
| 3,709 |  | | |
| 14,767 |  | ４．２ |  |
| 経常利益 | D | 21,671 | D／A | ％ |
| 特別利益特別損失 | |  | 売上高税引前当期純利益率 | | |
| 9,628 |  | | |
| 12,526 |  | ３．６ |  |
| 税引前当期純利益 | E | 18,774 | E／A | ％ |
|  | |  | 売上高当期純利益率 | | |
| 当期純利益 | F | 10,422 | F／A | ２．０ | ％ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 売上高 | 1,186,831円 |  |
| 総資本（a）  分母の計算 | ＿1,＿04＿4,＿27＿5（円）＝（ ＿1＿,0＿65＿,7＿51＿ ＋ ＿1＿,0＿22＿,79＿9＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 総資本回転率 | ＿1＿. 1＿（回）＝ 1,186,831  ―――――――――  （a） 1,044,275 | |
| 有形固定資産（b）  分母の計算 | ＿＿24＿8,＿28＿4（円）＝（ ＿＿25＿1,＿84＿4 ＿ ＋ ＿＿24＿4,7＿2＿4 ＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 有形固定資産回転率 | ＿4＿. 8＿（回）＝ 1,186,831  ―――――――――  （b） 248,284 | |
| 固定資産（c）  分母の計算 | ＿63＿8＿,87＿2.＿5（円）＝（ ＿＿67＿1,＿77＿9 ＿ ＋ ＿＿60＿5,9＿6＿6 ＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 固定資産回転率 | ＿1＿. 9＿（回）＝ 1,186,831  ―――――――――  （c） 638,872.5 | |
| 棚卸資産（d）  分母の計算 | ＿＿10＿7,＿96＿3（円）＝（ ＿＿10＿6,＿59＿0 ＿ ＋ ＿＿10＿9,3＿3＿6 ＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 棚卸資産回転率 | ＿1 1＿. 0＿（回）＝ 1,186,831  ―――――――――  （d） 107,963 | |

ワーク⑭ 収益性分析③ 資本回転率を分析する

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 売上高 | 2,325,689円 |  |
| 総資本（a）  分母の計算 | ＿1＿,85＿9,＿76＿8（円）＝（ ＿1＿,9＿47＿,76＿9＿ ＋ ＿1＿,7＿71＿,76＿7 ＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 総資本回転率 | ＿1＿. 3＿（回）＝ 2,325,689  ―――――――――  （a） 1,859,768 | |
| 有形固定資産（b）  分母の計算 | ＿＿80＿5,＿89＿6（円）＝（ ＿＿82＿5,＿57＿1 ＿ ＋ ＿＿78＿6,2＿21＿＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 有形固定資産回転率 | ＿2＿. 9＿（回）＝ 2,325,689  ―――――――――  （b） 805,896 | |
| 固定資産（c）  分母の計算 | ＿1＿,00＿0,＿93＿5（円）＝（ ＿1＿,0＿50＿,53＿2＿ ＋ ＿＿95＿1,3＿38＿＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 固定資産回転率 | ＿2＿. 3＿（回）＝ 2,325,689  ―――――――――  （c） 1,000,935 | |
| 棚卸資産（d）  分母の計算 | ＿2＿03＿,94＿1.＿5（円）＝（ ＿＿21＿0,＿87＿2 ＿ ＋ ＿＿19＿7,0＿11＿＿ ）÷２  前連結会計年度 当連結会計年度 | |
| 棚卸資産回転率 | ＿1 1＿. 4＿（回）＝ 2,325,689  ―――――――――  （d） 203,941.5 | |

## １．付加価値額

9,837 百 万 円 ＝ ① 4,658 ＋ ② 1,591 ＋ ③ 404 ＋ ④ 810

＋ ⑤ △28 ＋ ⑥ 1,013 ＋ ⑦ 1,389

## ２．労働生産性

|  |  |
| --- | --- |
| 労働生産性 | 付加価値額（ 9,837 ）  14.7 （百万円）＝ ――――――――――――  従 業 員 数（ 669 ） |
| 労働生産性の分解 | 売 上 高 （ 65,682 ） 付加価値額（ 9,837 ） 14.7 （百万円）＝ ――――――――――― × ――――――――――――従業員数（ 669 ） 売 上 高 （ 65,682 ）  （ 98.1％ ） （ 15.0％ ） |

＊各比率算出時の小数点以下の処理により，右辺と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

# ワーク⑯ 労働生産性 設備面からの分析

## （１）労働生産性

|  |  |
| --- | --- |
| 労働生産性 | 付加価値額（ 9,837 ）  14.7 （百万円）＝ ――――――――――――  従 業 員 数（ 669 ） |
| 労働生産性の分解 | （ 27,766 ） （ 9,837 ）  14.7 （百万円）＝ ――――――― × ―――――――  （ 669 ） （ 27,766 ）  （ 41.5百万円 ） （ 35.4 ） |
| 労働生産性の３分解 | |
| （ 27,766 ） （ 9,837 ） （ 65,682 ）  14.7 （ 百 万 円 ）＝ ――――――― × ――――――― × ―――――――  （ 669 ） （ 65,682 ） （ 27,766 ）  （ 41.5百万円 ） （ 15.0％） （ 2.4回 ） | |

＊各比率算出時の小数点以下の処理により，右辺と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

## （２）労働分配率

47.4 (％) ＝

人 件 費 （ 4, 658 ） × 100

付加価値（ 9, 837 ）

① 予測されるデータにもとづいて投資などの経営判断を行うことを，（ 意思決定会計 ）という。

② 過去のデータにもとづいて，売上や利益などの目標達成や未達成について分析を行い，経営戦略の課題をみいだしていくことを（ 業績評価会計 ）という。

# Lesson14 経営戦略

① 中期経営計画とは，（ 経営理念 ）と（ 経営ビジョン ）を具体的な計画により達成させるために，中期的な期間の（ 経営戦略 ）を，会計数値などをもちいて策定することである。

② 経営戦略の一般的な体系は，（ 経営理念 ）→（ 経営ビジョン ）→（ 経営戦略 ）→（ 事業戦略 ）→

（ 予算管理 ）の順序に沿って，より具体的な内容が策定されていく。

③ 経営戦略の構築には，SWOT 分析や，マイケル・ポーターによる差別化戦略のための（ ポジショニング ），ミンツバーグの（ 戦略の５P ）などをもちいることが，経営戦略の根拠づけに有効である。

④ そして経営戦略は，管理会計をもちいて具体的な数値として策定される。経営戦略には（ 中期経営計画 ），事業戦略には（ 予 算 ）と（ 利益計画 ），予算管理には（ 予算実績差異分析 ）などの管理会計がもちいられ，経営戦略は詳細に数値に落とし込まれていく。

# Lesson15 事業戦略

① 予算には，売上高の予測として（ 売上高予算 ），売上原価を見積もる（ 売上原価予算 ），人件費や旅費交通費などを管理するための（ 販売費および一般管理費予算 ），借入金の利子など支払い手数料を見積もる（ 営業外損益予算 ）などがあり，これらすべての予算を合計し通期の（ 利益計画 ）をあらわす通期予算がある。

② 特に売上高予算と売上原価予算は，企業活動のキャッシュの源泉となる（ 売上総利益 ）に大きな影響を与えるため，予算は十分慎重に作成されなくてはならない。

# Lesson16 予算実績差異分析

① 業績評価会計では，（ 予 算 ）と（ 実 績 ）の差異を（ PDCAサイクル ）でいうCheckの観点から分析することが重要となる。

② ミクロの視点からは，（ 売上高予算 ）・（ 売上原価予算 ）・（ 販売管理費予算 ）・（ 利益計画 ）を項目ごとに差異の分析を行う。

③ マクロ的視点からは，本書第１部で学んだ分析手法であるROA ・（ ROI ）・（ ROE ）などの指標をもちいて経営成績や経営状態を分析し，次の中期経営計画および予算の作成につなげることが大切となる。

# Lesson17 CVP 分析

①（１）

500, 000 1－(150／500)

＝ 714,285 円

（２）

500, 000 500－150

＝ 1,428 個

87, 000, 000＋60, 000, 000

② 1－(65, 000, 000／215, 000, 000)

＝ 210,000,000 円

# Lesson18 これからの管理会計モデル

① 固定収益会計モデルは，（ 固定顧客 ）からの収益で（ 固定費 ）を賄うことができれば，企業の

（ 安定性 ）を高めることができるという管理会計モデルである。

② BSCは，企業価値向上のための管理会計モデルであり，（社員の学習と成長の視点），（内部業務プロセスの視点），

（ 顧客の視点 ），（ 財務の視点 ）の４つの視点から（ 戦略マップ ）が作成される。