



このように出題されています

## 過去問題練習と解説

### 問 1

(IP-H24-S-14)

経営者又は取締役会による企業の経営を、株主などの利害関係者が監督・監視する仕組みはどれか。

ア TOB

イ コーポレートガバナンス

ウ コンプライアンス

エ リスクマネジメント

### 解説

正解：イ

- ア TOB (Take Over Bid: 株式公開買い付け) とは、価格と期間などを公告し、不特定かつ多数の株主から株式を買い付けて、経営支配権を獲得することです。
- イ コーポレートガバナンスは、企業統治と訳され、会社の経営管理が適切に行われているかどうかを監視し、企業活動の健全性を維持する仕組みのことです。
- ウ コンプライアンスは、法律・規則・社会規範などを遵守して企業活動を行うことです。
- エ リスクマネジメントは、企業におけるリスクを、計画的に管理することです。

### 問 2

(IP-H24-A-09)

インターネットを利用した企業広告に関する新たなビジネスモデルを考案し、コンピュータシステムとして実現した。この考案したビジネスモデルを知的財産として、法的に保護するものはどれか。

ア 意匠法

イ 商標法

ウ 著作権法

エ 特許法

### 解説

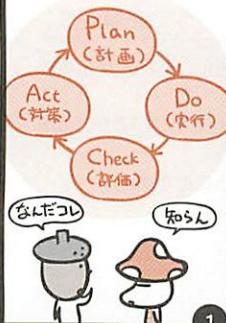
正解：エ

- ア・イ・ウ 意匠法・商標法は412ページの意匠権・商標権の根拠法であり、著作権法は411ページの著作権の根拠法です。
- エ 特許法は、基本的に自然法則を利用した新規性・進歩性のあるアイディアを保護対象にする法律です（“自然法則”に注目してください）。ただし、例外的に、本問の説明のような“ビジネスモデル特許”も特許法の保護対象です。

Chapter  
15

# 経営戦略のための業務改善と分析手法

業務改善の手法で有名なのが、PDCAサイクルってやつ



これは、「実行結果を反省しながら次に生かす」というものです



…ん?



そう、ごく普通の「やりっ放しはダメよ」というだけの話



でも、たとえばアナタがラーメンを食べたかったとします



けれども選んだお店がすごくまずい店だったとする



やりっ放しというのはこの時に…



単に

ああまずい店だ、たもう2度と行かねーぞ…  
…とだけ思って済ませちゃうこと





どうですか?  
してないとは  
言わせませんよ?

なんでだよ!!  
ちゃんと反省してるじゃ  
ねーか!!



9

でもそれだとまた  
同じような店相手に、  
同じような失敗を  
しちゃいませんか?



10

じゃあ、食べた時の  
教訓をもとに毎回  
こんなチャートを  
残していたとしたら?



寸評: ★★★★★  
ひと口はいいけど  
ぐにすぎて飽きた。

11

お前、てさ。  
そもそも濃厚なのが  
ダメなんじゃないの?



12

いかがですか?  
データを集めて  
分析する重要性が  
伝わったでしょうか?



13

これすなわち  
業務改善のために  
必要なことと  
言えるのであります



14

なるほどなあ  
世の中には統計なんて  
取るまでもない周知の  
ことも多いけど…



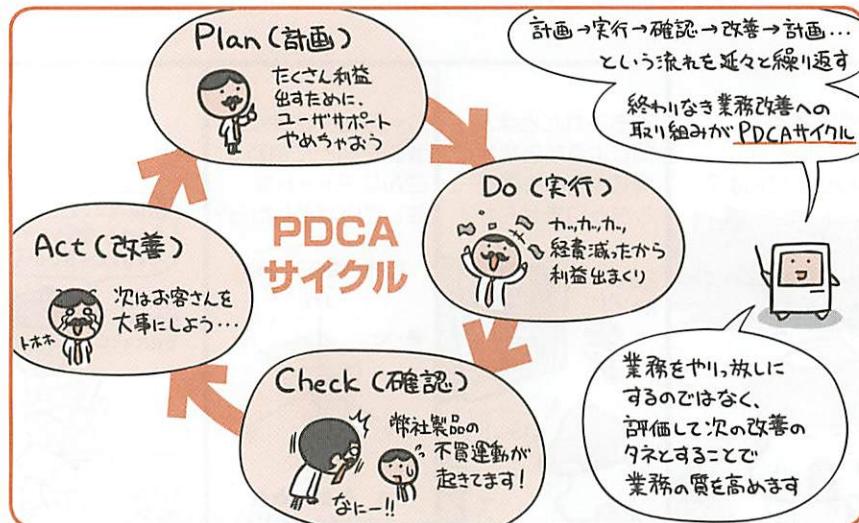
15

たとえばオレが  
ハンサム度100%で  
モテまくりだとか



16

# PDCAサイクルと データ整理技法



業務の「やりっ放し」を防ぐのが、  
**PDCAサイクル**による業務改善の役割です。

計画をして、実行したら、その結果を確認・評価して、次につなげる改善のタネとして、また計画して…と延々繰り返すのがPDCAサイクル。業務改善の手法としてごくポピュラーな手法です。失敗は成功のタネとしていくわけですね。

このPDCAという手順。個人レベルであれば、「特に意識せずともそうしてるよ」という人も多いのではないでしょうか。

しかしこれが組織レベルになってくると、なかなか「意識せずとも」というわけにもいきません。特に、一番大事な「評価して次の改善につなげる」というところがこのほか難しい。だって、みんながどんな点に「問題アリ」と感じていて、それを「どのように改善するか」なんて、人によって考え方はず差万別で、誰かが勝手に決めて押しつけるようなものでもないですね。

じゃあどうしましょう？

そんな時、知恵を出し合い、活用するための手法として用いられるのが様々なデータ整理技法です。具体的にどんな方法があるのかについては、いざ次ページ以降へレッツゴー。

## ブレーンストーミング

なにか検討するにしても分析するにしても、まず知恵を出し合わなきゃはじまりません。そのため、複数人で自由に意見を言い合って、幅広いアイデアをひっぱり出す手法として用いられるのが**ブレーンストーミング**です。



ブレーンストーミングでは、次のようなルールにのっとって発言を行います。

主に「発言を萎縮させるような行為は控えて、自由闊達な意見交換をしましょうね」という基本方針に沿ったルールたちとなっています。

### 批判厳禁



それはちょっと違うんじゃないの?  
…とか言わない

萎縮させて発言の機会を奪うことにつながるので、人の発言を批判しない。

### 自由奔放



すごくアホっぽいんだけどたとえばさへ

型にとらわれない奇抜な発想を笑うのではなく、そういう発言こそ重視する。

### 質より量



あれだ  
これだ  
それだ  
じれだ?

発言の質にこだわらず、とにかくたくさんの意見やアイデアを出し合うようとする。

### 結合改善



そーそーオレも実はそう思ってたとえばこの場合はー…

便乗意見は大歓迎。アイデア同士をくっつけることで、新しいアイデアが生まれたりする。

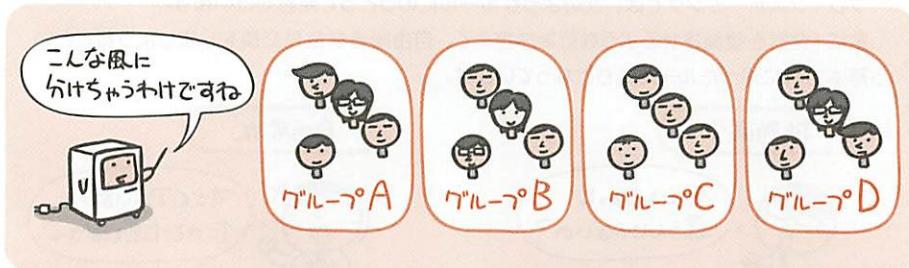
## バスセッション

しかし、自由闊達な意見交換がいいよねーとか思っても、30人40人と人数がふくらんでくると、好き勝手に発言してては議論に収拾がつかなくなってしまいます。

というか発言を把握するだけでもチョー大変。聖徳太子レベルのマルチタスクな耳が必要になってくるのは自明の理なわけでありますよ。



そこで、全体を少人数のグループに分け、それぞれのグループごとに結論を出すようにする手法が**バスセッション**です。



各グループの出した結論は、あらためて全体の場で発表を行います。こうやってグループごとの結論を持ち寄ることにより、全体としての結論を導き出すわけです。



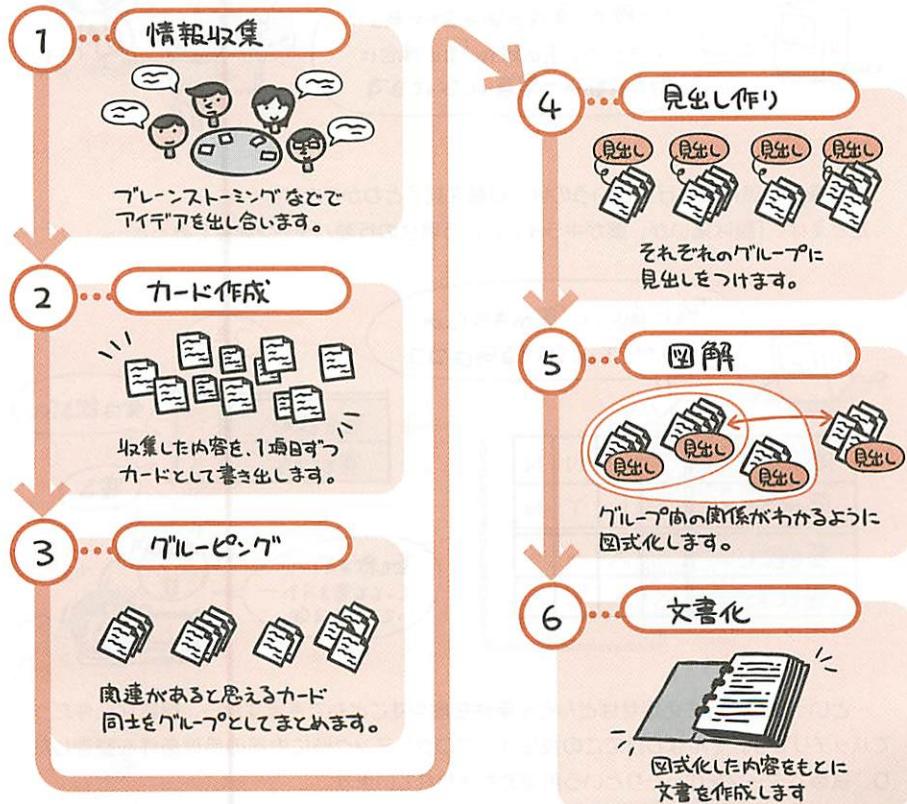
## KJ法

ところで話し合った結果というのは、どう取りまとめて分析を行うのでしょうか。ブレーンストーミングなどで出し合ったアイデアや意見、事實を整理して、解決すべき問題を明確にするデータ整理技法に**KJ法**があります。

KJ法は、収集した情報をカード化して、それらをグループ化することで、問題点を浮かびあがらせます。

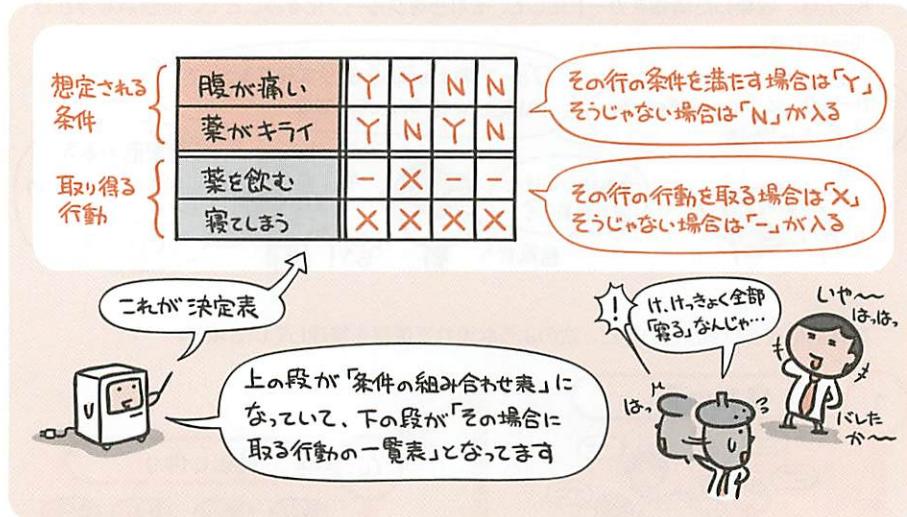


具体的にどうやるかというと、次のような流れで情報を整理していきます。



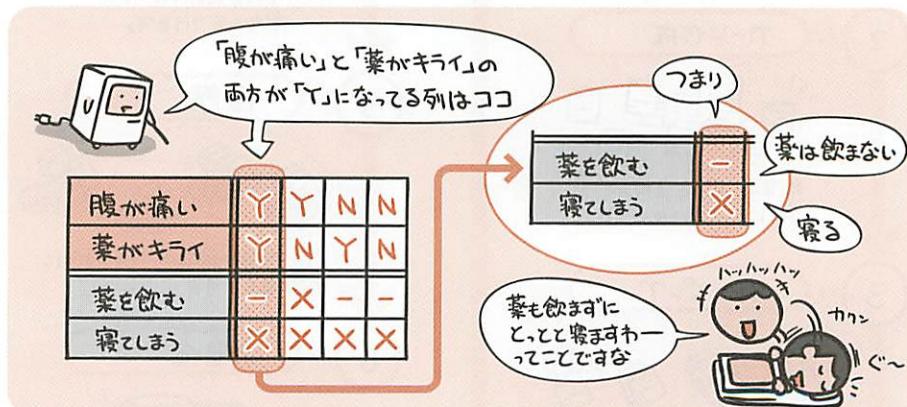
## 決定表（デシジョンテーブル）

複数の条件と、それによって決定づけられる行動とを整理するのに有効なのが決定表（デシジョンテーブル）です。たとえば「腹痛の時にどうするか」という行動パターンを、すごく単純な例として決定表でまとめてみると下図のようになります。



ある条件の時に取る行動というのは、縦軸を見るとわかります。

たとえば、「腹は痛いが、薬がキレイ」という場合の行動パターンを見てみると…。



…という感じ。行さえ足せばどんどん条件を増やすこともできますから、複雑な条件だってバッタリです。そんなわけでこの技法は、プログラミング時に内部の処理条件を整理したり、試験パターンを作ったりという用途でも使われています。



このように出題されています

## 過去問題練習と解説

### 問 1

(IP-H23-S-6)

経営管理の仕組みの一つであるPDCAのCによって把握できるものとして、最も適切なものはどれか。

- ア** 自社が目指す中長期のありたい姿
- イ** 自社の技術ロードマップを構成する技術要素
- ウ** 自社の経営計画の実行状況
- エ** 自社の経営を取り巻く外部環境の分析結果

### 解説

正解：ウ

- ア** 中長期のありたい姿は、P(Plan)に該当します。
- イ** 技術ロードマップは、構成する技術要素を含めてP(Plan)に該当します。
- ウ** 自社の経営計画(Plan)と実行(Do)の差をC(Check)します。
- エ** 微妙な選択肢です。現在の外部環境の分析であれば、DoもしくはCheckに該当し、将来の外部環境の分析であればPlanに該当します。

### 問 2

(IP-H22-S-79)

業務の改善提案に対する報奨を次の表に基づいて決めるとき、改善額が200万円で、かつ、期間短縮が3日の改善提案に対する報奨は何円になるか。ここで表は、条件が成立の場合はYを、不成立の場合はNを記入し、これらの条件に対応したときの報奨を○で表してある。

- ア** 5,000
- イ** 10,000
- ウ** 15,000
- エ** 30,000

条件	改善額100万円未満	Y	Y	N	N
	期間短縮1週間未満	Y	N	Y	N
報奨	5,000円	○			
	10,000円		○		
	15,000円		○		
	30,000円			○	
					○

### 解説

正解：イ

問題の条件“改善額が200万円で、かつ、期間短縮が3日”を整理してみます。

- ①：改善額が200万円…改善額100万円未満は、不成立=N
- ②：期間短縮が3日…期間短縮1週間未満は、成立=Y

したがって、表の右から2列目が問題の条件に合致し、報奨は10,000円になります。

データを視覚化して、わかりやすく表現してくれるのがグラフの働きです



中でも、この3つのグラフはとてもポピュラー



数や量を比較するのに適しています



時間経過による変化を見るのに適しています



構成内容の割合などを見るのに適しています



データをわかりやすく表現するためには、その内容に適した種類のグラフを選択します。

様々な討論や調査をしたとしても、そこで集まったデータが生かされなければなんの意味もありません。

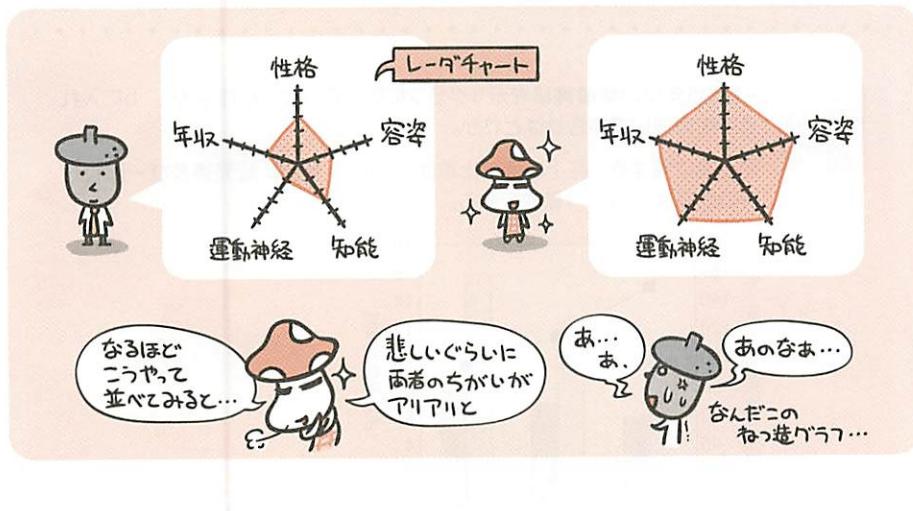
ところがデータって、いっぱいあると正確性が増すんですけど、同じくいっぱいあると整理したり把握したりが大変になってくるんですよね。それこそ数字ばっかりのデータともなれば、「データ単独だと何を意味しているのかよくわからない」なんてことになりますし…。

というわけで出てくるのがグラフです。かき集めたデータは、グラフとして視覚化することで、ひと目見ただけで直感的にわかる、価値ある情報に生まれ変わらせることができるのです。

代表的なものとしては、上のイラストにある「棒グラフ」「折れ線グラフ」「円グラフ」という3つが挙げられます。他にも、項目のバランスを見るためのものや、グループの分布状況や関連性を分析するためのものなど、様々なグラフがあります。

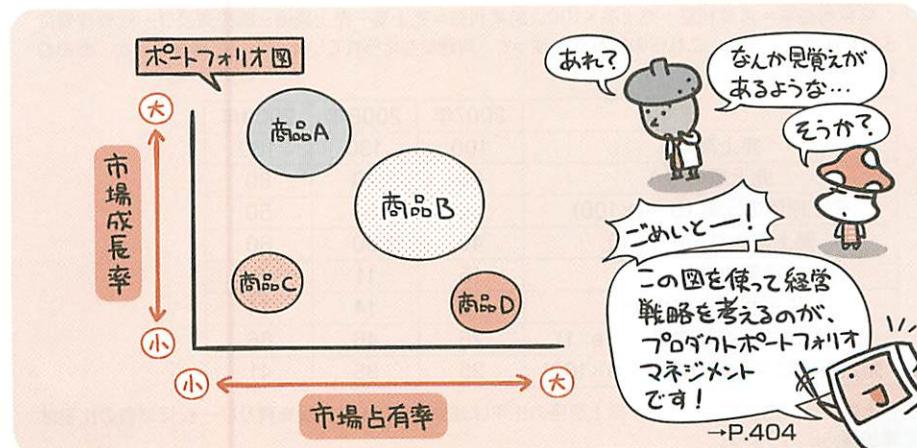
## レーダチャート

項目ごとのバランスを見るのに役立つのがレーダチャートです。くもの巣のような形をしたグラフで、描かれる形状の面積と凸凹具合で、特徴を把握することができます。



## ポートフォリオ図

2つの軸の中で、個々のグループが「どの位置にどんな大きさで分布しているか」見ることのできるグラフが、ポートフォリオ図です。たとえば業界内における自社の位置づけや、製品ごとのマーケット分布図などをあらわすのに使います。





このように出題されています

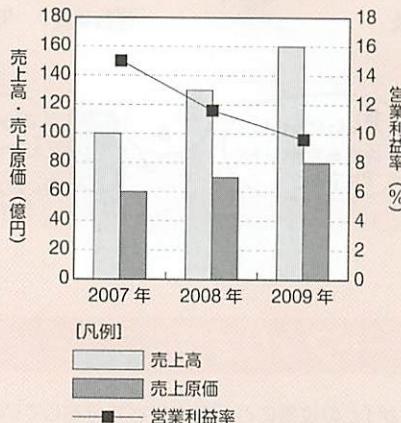
## 過去問題練習と解説

### 問1

(IP-H22-S-02)

A社の3年間の業績推移を示すグラフに関して、次の記述中のa, bに入れる字句の適切な組合せはどれか。

売上高に対する、売上原価の比率は  a 傾向、販売費及び一般管理費の比率は  b 傾向である。



	a	b
ア	減少	減少
イ	減少	増加
ウ	増加	減少
エ	増加	増加

### 解説

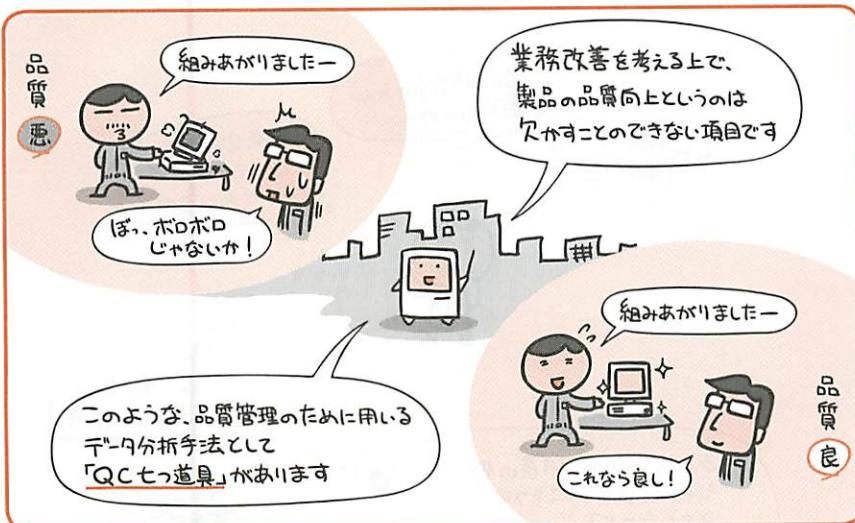
正解：イ

営業利益率 = 営業利益 ÷ 売上高 × 100、営業利益 = 売上高 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費によって計算されます。これらの計算式を使って、問題に与えられているグラフを整理すると、おおむね下表になります。

	2007年	2008年	2009年
売上高 (a)	100	130	160
売上原価 (b)	60	70	80
売上原価の比率 (b ÷ a × 100)	60	54	50
売上総利益 (a - b : c)	40	60	80
営業利益率 (d)	15	11	9
営業利益 (a × d : e)	15	14	14
販売費及び一般管理費 (c - e : f)	25	46	66
売上高に対するfの比率 (f ÷ a × 100)	25	35	41

上表から、売上高に対する、売上原価の比率は減少傾向にあり、販売費及び一般管理費の比率は増加傾向にあります。

# QC七つ道具と呼ばれる品質管理手法たち



QC七つ道具の「QC」とは「Quality Control」を略したもの。  
品質管理を意味しています。

「七つ道具」といっても何か特別な姿形があるわけじゃなくて、主に数値データなどを統計としてまとめ、これを分析して品質管理に役立てる手法のことをQC七つ道具と呼んでいます。「層別、パレート図、散布図、ヒストグラム、管理図、特性要因図、チェックシート」という種類があり、一部を除いていずれも独自のグラフ形状を描きます。

要するに、現場に潜む色々な情報を視覚的にあらわすことで、「あー、このへんに問題がありそうね」とかいうことを把握しやすくするグラフたちなわけですね。たとえば「不良品の発生箇所はどの作業区間に多く認められるか」なんて傾向を図式化して、作業工程の問題箇所発見に役立てたりするわけです。

元々は工業製品の品質向上に役立てていた手法なのですが、現在ではもっと広範な、「仕事上の問題点を発見する」ためのデータ分析手法としても使われています。

一方、定量的な分析を行うQC七つ道具に対して、言語データ（たとえば顧客からのクレームとか）を元に定性的な分析を行う手法として新QC七つ道具があります。こちらは、「連関図法、親和図法（KJ法と同じ、P.421）、系統図法、マトリックス図法、マトリックスデータ解析法、PDPC法、アローダイアグラム法（P.310）」が含まれます。

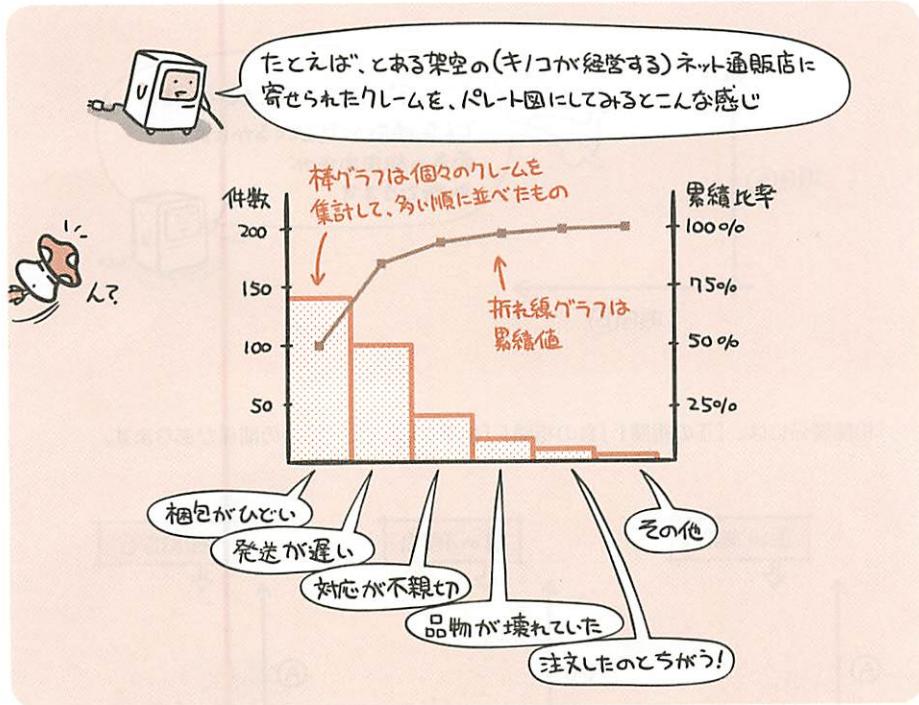
## 層別

データを属性ごとに分けることで特徴をつかみやすくする…という考え方です。そう、QC七つ道具の中にあって、こいつだけはグラフでもなんでもなく、ただの考え方なのです。



## パレート図

現象や原因などの項目を件数の多い順に棒グラフとして並べ、その累積値を折れ線グラフにして重ね合わせることで、重要な項目を把握する手法です。



このパレート図を利用して、「累積比率の70%をしめる項目をA群、それ以降の20%をB群、最後の10%をC群と分けて考える手法」をABC分析と呼びます。

「A群だけはちょっと対策しておいた方がいいんじゃないの?」的に使います。

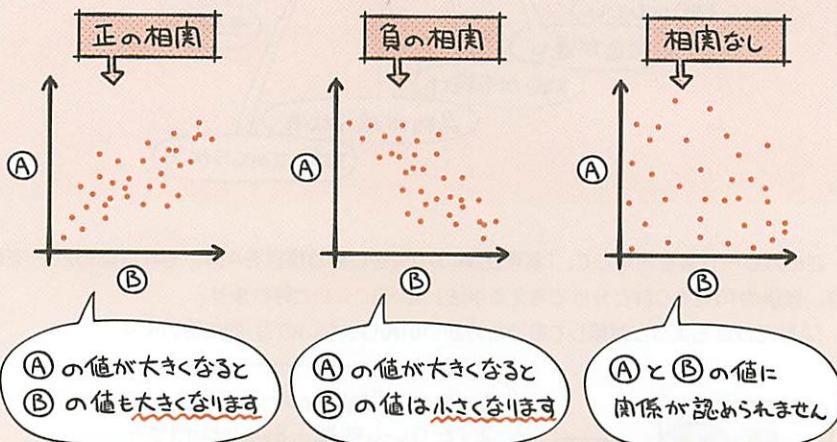


## 散布図

相関関係を調べたい2つの項目を対としてグラフ上にプロット（点をうつこと）していく、その点のばらつき具合によって両者の相関関係を判断する手法です。

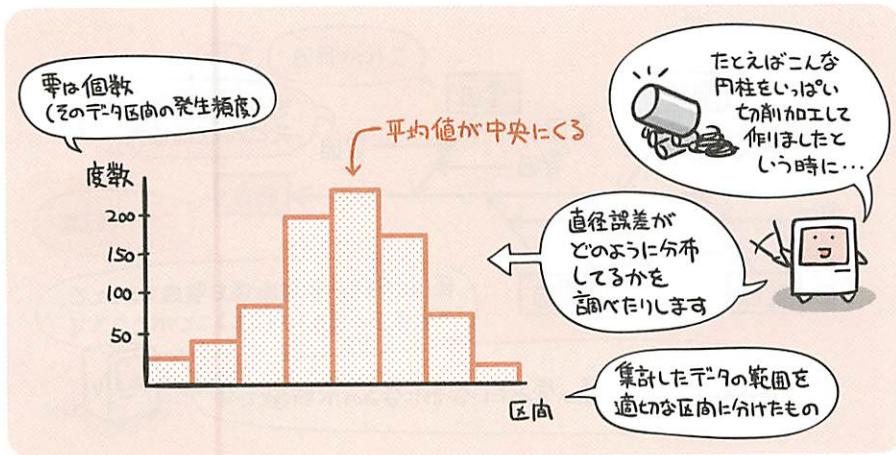


相関関係には、「正の相関」「負の相関」「相関なし」という3つの関係があります。



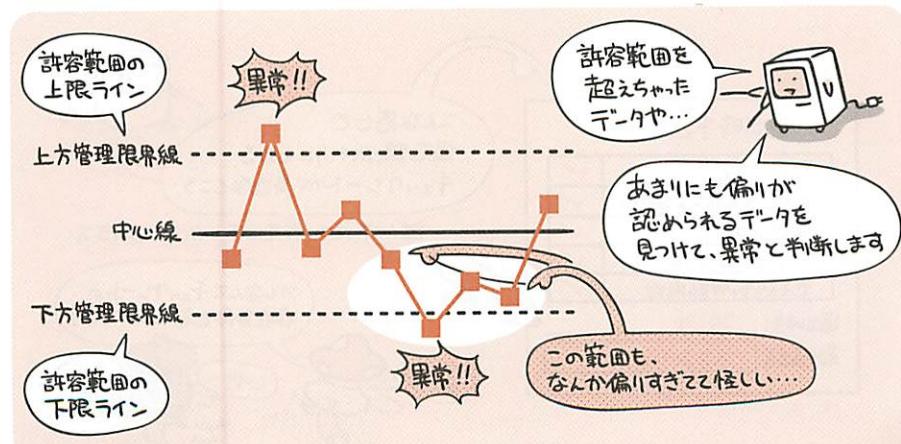
## ヒストグラム

収集したデータをいくつかの区間に分け、その区間ごとのデータ個数を棒グラフとして描くことで、品質のばらつきなどを捉える手法です。



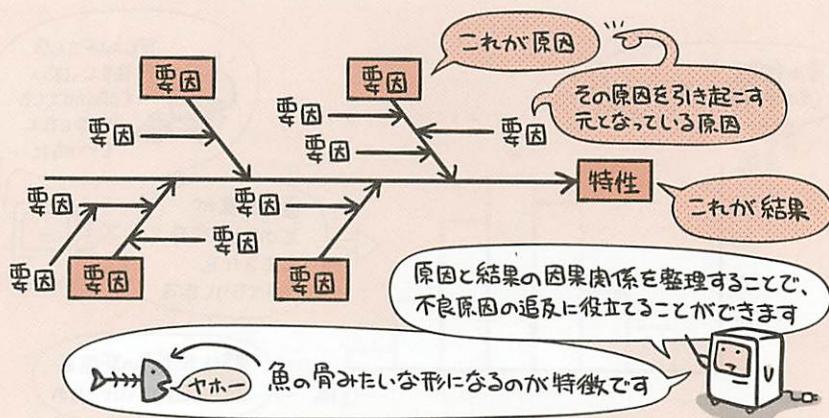
## 管理図

時系列的に発生するデータのばらつきを折れ線グラフであらわし、上限と下限を設定して異常の発見に用いる手法です。



## 特性要因圖

原因と結果の関連を魚の骨のような形状として体系的にまとめ、結果に対してどのような原因が関連しているかを明確にする手法です。



## チェックシート

あらかじめ確認すべき項目を列挙しておいたシートを使って、確認結果を記入していく手法です。

退出時チェックシート	
窓の施錠	✓
火の元、電気ポット確認	✓
電灯オフ	✓
オフィス入口施錠	✓
セキュリティ作動開始	✓
退出時刻	24:20
最終退出者	きたみりうじ





このように出題されています

## 過去問題練習と解説

### 問1

(IP-H23-S-11)

製造業のA社では、製品の組立てに必要な部品を購買している。A社では、自社の仕入金額全体に占める割合が大きい部品を、重点的に在庫管理を行う対象として選びたい。このとき利用する図表として、適切なものはどれか。

- ア ガントチャート イ 管理図  
ウ 特性要因図 エ パレート図

### 解説

正解：エ

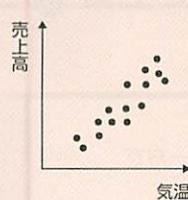
パレート図は、現象や原因を件数の多い順に棒グラフとして並べ、その累積値を折れ線グラフとして重ね合わせた図です。本問のように仕入金額の多い部品から順に棒グラフとして並べ、累積比率がおおむね70%以上の部品をA群として重点管理対象部品にします。

### 問2

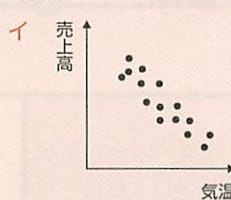
(IP-H23-S-15)

気温と売上高の関係が負の相関となっているものはどれか。

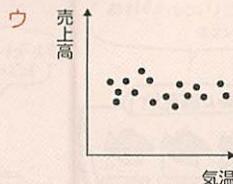
ア 売上高



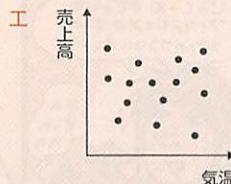
イ 売上高



ウ 売上高



エ 売上高



### 解説

正解：イ

本問は、散布図に関する問題です。散布図において、おおむね点が左上から右下方向に集まっていると“負の相関”といいます。おおむね点が左下から右上方向に集まっていると“正の相関”といいます。

Chapter  
16

# は忘れちゃ いけないお金の話

企業の会計と  
いうのは  
ややこしいもので…

え～～  
おがいましては～



いくらのものが  
いくらで売れた

仕入れ値  
100円の魚が  
300円で売れ～  
50円のササエは  
150円で売れ～  
120円のタコは  
480円で売れ  
ました～

194 194 194 ...

1

わーい差し引き  
いくらもうかつたー

660円の  
もうけなりー



…で、すべて  
済むようなものじゃ  
ありません



ガチャン



4

なんとかと  
いうとですね



1万円で  
売れたとする



やったせ  
大もうけー!!

ところがそのための  
売り子が！だと…



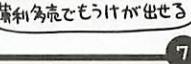
大赤字ー!!

その一方で

い、こ、い、このもうけは  
少くとも



販売コストがかかるなければ  
薄利で売れるだけが出せる



…なんてケースも  
ある



まあ売れなきゃ  
赤字になるのは…



5



6

7

8



さらにはお店を  
都会の一等地に  
構えるか



9

過疎地の農村地帯に  
構えるかでも、  
せんせんコストは  
ちがってきますし



10

品物1個1個は  
超高値で売れたと  
しても…



11

…こんなこと也有  
る



12

このように企業の  
会計というものは



13

なのでそれらを  
わかりやすく  
まとめたのが…



14

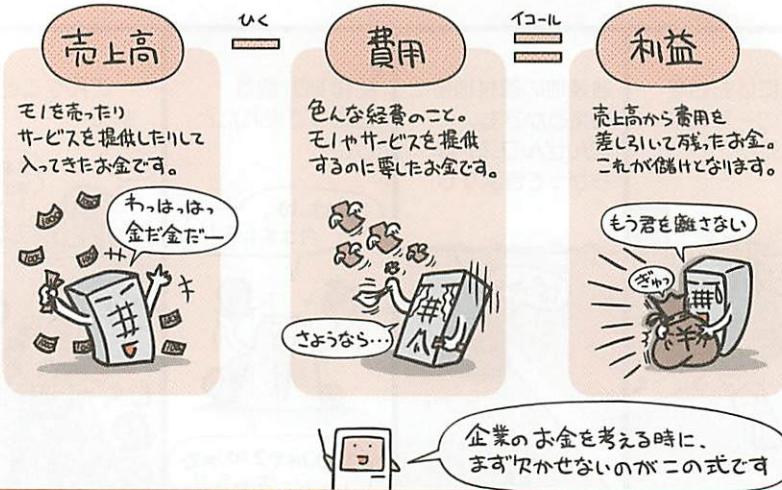
企業の経営状態を  
明らかにする、  
一種の成績書みたいなものですね



15



16



売上高を伸ばし、費用を抑えることによって、  
企業の利益はウハウハドッカンと大きなものになるわけです。

企業活動の目的はどこにあるかといえば、やはりまずは儲けること。たくさんの利益を出すことです。そうじゃないと事業を継続できないですし、人を雇うこともできません。

そんなわけで、「企業のお金」を知ろうと思えば「儲けはどこから出るでしょう」という話を欠かすわけにはいかないとなり、そしてつまりはそれが、上のイラストにある式というわけです。売れたお金からかかったお金を差し引いて、残ったお金が儲けですよと。実にシンプルな話ですね。

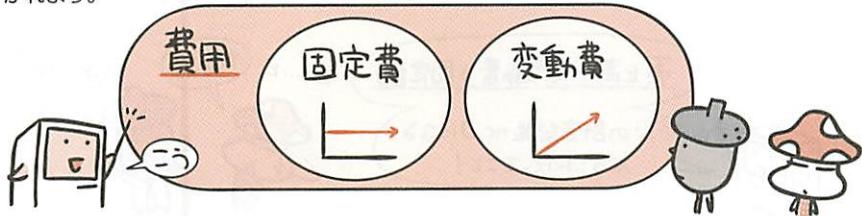
しかしあくまでも企業の話ですから、そのシンプルなだけの話は終わりません。

まず、「かかったお金」と言ったって、その内訳も様々です。商品をぜんぜん作らなくとも、社員を抱えてりやお金は消えていきます。オフィスを構えなければ場所代だって必要です。そのお金はどっから持ってくるのか、どれだけ売り上げればこの事業は採算がとれるのか。そんなことも考えなきゃいけません。

というわけでこの節は、費用の話と採算性の話。そのあたりについて見ておきます。

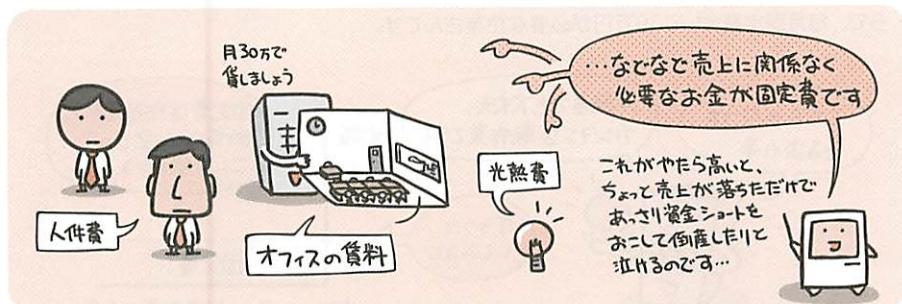
## 費用には「固定費」と「変動費」がある

さて、企業活動を行う上で必要な諸経費である費用。その内訳は、固定費と変動費にわかれます。



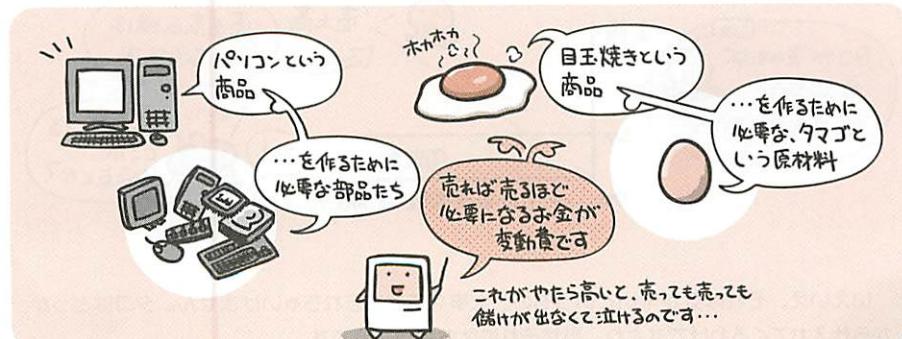
固定費というのは、売上に関係なく発生するお金たち。たとえば人件費やオフィスの賃料、光熱費などがそうです。

これらは、商品の生産量や売れ行きに関係なく、必ず発生する費用です。



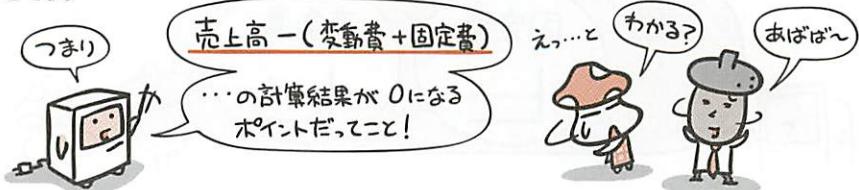
一方、売上と比例して増減するお金が変動費。こちらは主に、商品の生産に必要な材料を買うお金が該当します。

当然生産量が増えれば増えるほど、変動費は大きくなるわけです。



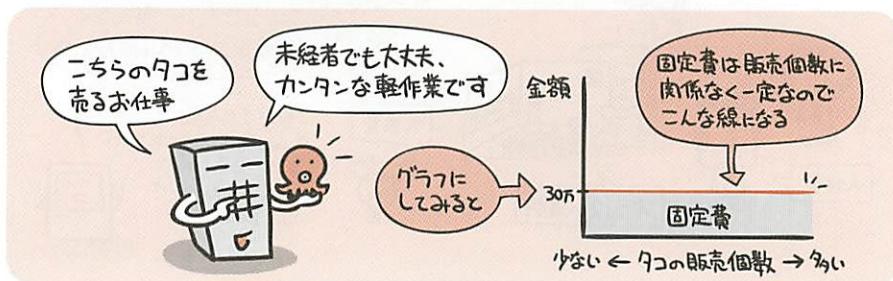
## 損益分岐点

損益分岐点というのは、その名の示す通り損失（赤字）と利益（黒字）とが分岐するところ。「これ以上に売上を伸ばせたら、赤字から黒字に切り替わりますよー」というポイントのことです。

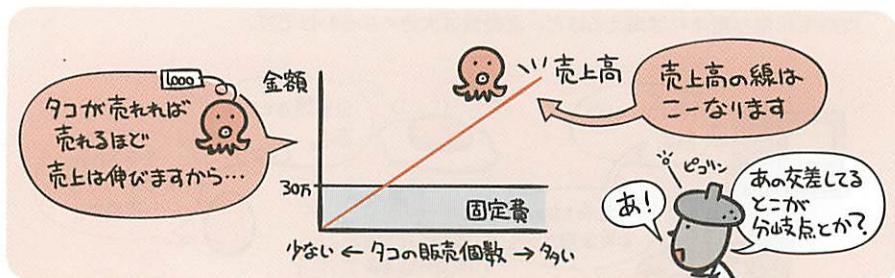


それでは順をおって見ていきましょう。

こちらにタコを売ることを生業とする企業さんがありました。人件費やら売り場の確保やらで、毎月固定費として30万円が必要な企業さんです。



このタコを1匹1,000円で販売します。



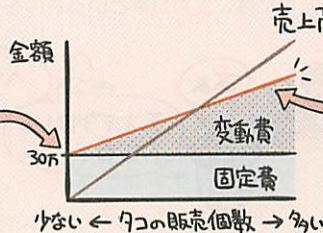
いえいえ、それは気が早いというもの。大事なことを忘れちゃいけません。タコはどつかから仕入れてくるわけですよね。当然それにはお金が必要です。



タコの仕入れ値が1匹600円だったとしましょう。これが変動費です。

その総額は当然タコの売れた数に比例しますから、次のような線となります。

費用は変動費+固定費なので、固定費に上乗せされる形の線となる



600円/匹なので、1,000円/匹の売上高に比べれば、ゆるやかなこう配の線となる

さて、こうして出来上がったグラフを良く見てください。(変動費+固定費)と、売上高とがイコールになっている箇所(つまりは交差している箇所)がありますよね。

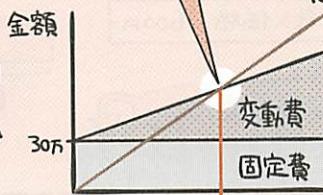
それが損益分岐点ですよ…というわけです。

損益分岐点に販売個数が満たなければ赤字

ここが損益分岐点

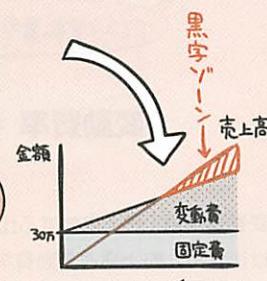
より多くれば黒字なので

損益分岐点に販売個数が満たなければ赤字



ここが、損失も利益もちょうど0になる販売個数

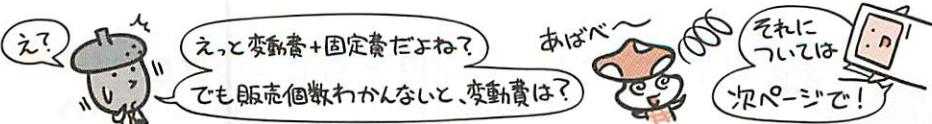
販売個数が損益分岐点に近づくほど、損失は小さくなります



販売個数が損益分岐点に近づくほど、利益は小さくなります

ちなみに、損益分岐点になる時の売上高を、**損益分岐点売上高**と呼びます。実にそのままの名称で、覚えやすいことこの上なしですね。

ところで上の場合の損益分岐点売上高。果たしていくらになるか、わかります?



## 変動費率と損益分岐点

損益分岐点売上高を算出するためには、**変動費率**というものを使います。



変動費率というのは、売上に対する変動費の比率を示すものです。要するに「品物価格に含まれる変動費の割合はいくつ?」ということです。

前ページのタコの場合、販売価格と仕入価格はこのようになってました

$$\text{変動費率} = 600\text{円} \div 1,000\text{円} = \underline{\underline{0.6}}$$

変動費率は「売上に対する比率」なので、タコの販売個数が増えても減っても特に影響を受けません。売上高と変動費率を乗算すれば、常に変動費が出てきます。

16 財務会計は忘れちゃいけないお金の話

$$\begin{aligned} &\downarrow \text{売上高} \quad \downarrow \text{変動費率} \quad \downarrow \text{変動費} \\ 2,000\text{円} \times 0.6 &= 1,200\text{円} \\ &\downarrow \text{売上高} \quad \downarrow \text{変動費率} \quad \downarrow \text{変動費} \\ 7,000\text{円} \times 0.6 &= 4,200\text{円} \\ &\downarrow \text{売上高} \quad \downarrow \text{変動費率} \quad \downarrow \text{変動費} \\ X\text{円} \times 0.6 &= 0.6X\text{円} \end{aligned}$$

仮に売上高をXとすると  
変動費はこうあらわせる

つまり変動費というのは、次のように書くことができるわけです。

$$\text{変動費} = \text{売上高} \times \text{変動費率}$$



まあ、  
そうですね

たしかにね



…ということは、こんな式にもできちゃうわけです。

$$\text{損益分岐点売上高} = \underline{\text{変動費}} + \text{固定費}$$

$$= (\underline{\text{損益分岐点売上高}} \times \text{変動費率}) + \text{固定費}$$



あ!!



さあ、それでは前々ページのやり残しを、この式を使って片づけちゃいましょう。

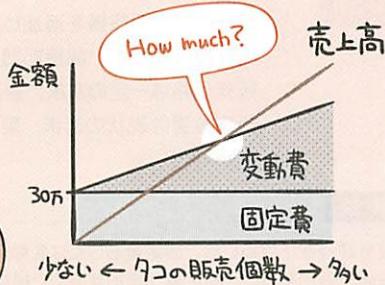


販売価格 1,000円

仕入価格 600円



この場合の  
損益分岐点売上高は  
How much?



$$\text{損益分岐点売上高} = (\text{損益分岐点売上高} \times \text{変動費率}) + \text{固定費}$$

…なので、 $X = (X \times 0.6) + 300,000$  という式になる。

このXを  
解いていくと…

$$X = 0.6X + 300,000$$

$$X - 0.6X = 300,000$$

$$0.4X = 300,000$$

$$X = 750,000$$

つまり赤字と黒字の  
境目は…

75万円!



はい、正解



このように出題されています

## 過去問題練習と解説

### 問1

(IP-H23-A-6)

単価200円の商品を5万個販売したところ、300万円の利益を得た。固定費が300万円のとき、商品1個当たりの変動費は何円か。

ア 60

イ 80

ウ 100

エ 140

### 解説

正解：イ

売上高=@200円×5万個=1,000万円、売上高-変動費-固定費=利益なので、変動費=売上高(1,000万円)-固定費(300万円)-利益(300万円)=400万円です。売れた個数は5万個なので、商品1個当たりの変動費は400万円÷5万個=80円です。

### 問2

(IP-H23-S-21)

製造・販売業A社の損益分岐点売上高を下げる施策として、最も適切なものはどれか。

ア 現状と同一の設備を追加し、生産量の増加を図る。

イ 人件費の抑制と、間接部門の合理化を進める。

ウ 販売価格は一定のまま、製品の販売数量増大を図る。

エ 販売数量は現状のまま、製品の販売価格を下げる。

### 解説

正解：イ

損益分岐点を下げるには、固定費もしくは変動費率を下げなければなりません。

ア 設備を追加すると、固定費が増加するので損益分岐点売上高も上がってしまいます。

イ 人件費の抑制と間接部門の合理化を進めれば固定費が削減されるので、損益分岐的売上高は下がります。なお、生産・販売量を維持したまま、残業時間や休日出勤を減らせるのであれば、変動費も削減され、さらに損益分岐的売上高は下がります。

ウ 販売価格は一定のまま、製品の販売数量を増大させると利益は増えますが、損益分岐点売上高は変わりません。

エ 販売数量は現状のまま、製品の販売価格を下げると変動費率が相対的に上がり、損益分岐点売上高も上がります。

## 在庫の管理

お客さんへの販売機会を逃さないふうに、通常は商品の在庫をいくつか抱えておくのですが…

実は時期によって、仕入れ価格ってちがうんだよな



600円 580円 450円 800円 800円 750円 600円 600円 550円  
仕入れ価格 ↓

あのタコっていくらの利益が出るタコなんだろか？

へい毎度アリ！ 1,000円です

仕入れ価格

その時の利益や費用を計算するには

「どの在庫を販売したか」把握する必要が出てきてしまします



売る度に「いくらで仕入れた在庫だったか」を確認するのは現実的じゃないので、在庫計算はお約束を決めて行います。

なんでもかんでも「時価」と書いてあるお寿司屋さんじゃないですが、たいてい物価というのはフラフラ上下動しているものです。そうすると、こちらは同じ値段で売り続けていても、仕入れ価格に応じて利益はフラフラ上下動することになる。

すると、「利益はその都度把握したいんだけど、何百何千と販売されていく商品ひとつひとつとの仕入れ価格なんて、個別に管理しきれるはずもない」となるわけです。

そりゃそうですよ。困っちゃいますよね。

そこで、個々の仕入価格を厳密に管理するのではなくて、「このやり方でやります」とお約束を決めて、計算を簡単にしてしまうのが在庫管理の一般的な手法です。

### 先入先出法

先に仕入れた商品から、順に出庫していったと見なす計算方法です。

### 後入先出法

後に仕入れた商品から、順に出庫していったと見なす計算方法です。

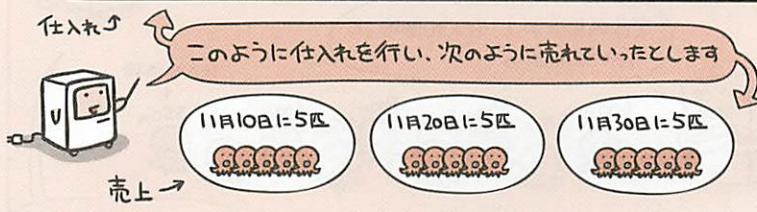
### 移動平均法

商品を仕入れる度に、残っている在庫分と合算して平均単価を計算し、それを仕入れ原価と見なす計算方法です。

## 先入先出法と後入先出法

それでは代表的な手法である先入先出法と後入先出法を例に、売上原価（売上に含まれる原価）と在庫評価額（在庫分の原価合計）が、どのような計算になるか見てみましょう。

11月5日	貯蔵原価	600円	個数	10匹	
11月15日	貯蔵原価	800円	個数	5匹	
11月25日	貯蔵原価	550円	個数	10匹	



先入先出法では、仕入れた順番に出庫したとみなすので、次のように計算します。

$$\begin{array}{l}
 \text{11月10日には5匹} \rightarrow 5\text{日仕入れ分の原価} \quad \text{この日の売上原価} \\
 600\text{円} \times 5\text{匹} = 3,000\text{円} \\
 \\ 
 \text{11月20日には5匹} \rightarrow 5\text{日仕入れ分の原価} \quad \text{この日の売上原価} \\
 600\text{円} \times 5\text{匹} = 3,000\text{円} \\
 \\ 
 \text{11月30日には5匹} \rightarrow 15\text{日仕入れ分の原価} \quad \text{この日の売上原価} \\
 800\text{円} \times 5\text{匹} = 4,000\text{円}
 \end{array}$$

5日仕入れ分が残っているのでそちらを先に使います

5日仕入れ分がなくなっているので、次に仕入れを行った15日仕入れ分を使います

これらを合計することで売上原価が出てきます

10,000円

売上原価

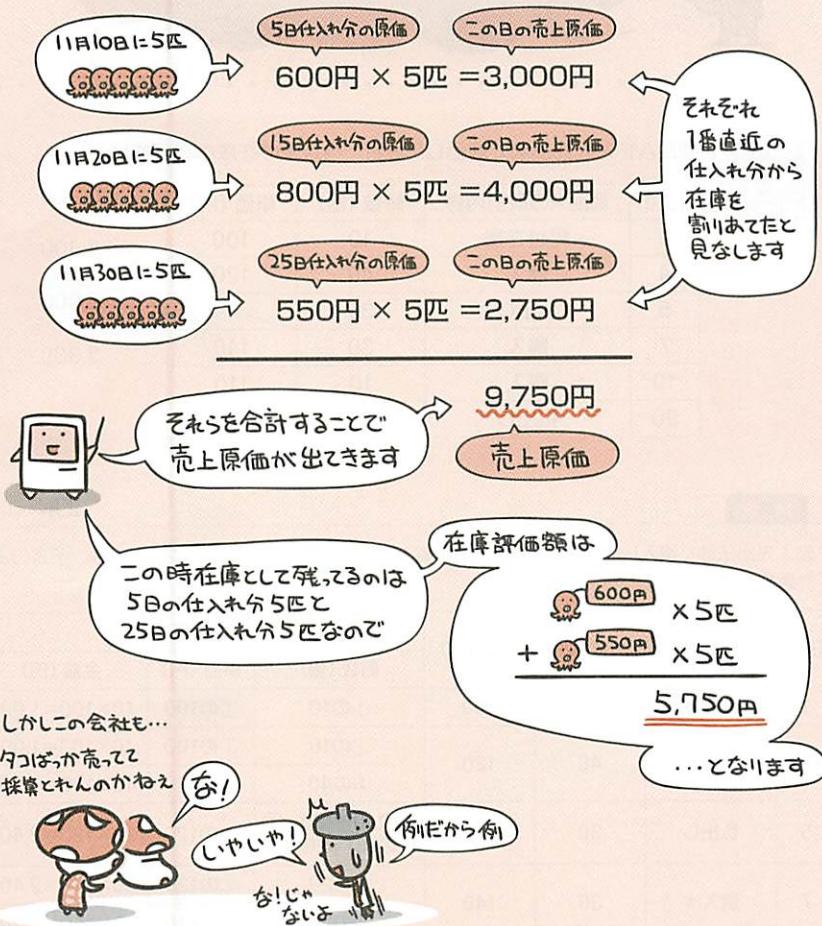
この時在庫として残っているのは25日の仕入れ分10匹なので

在庫評価額は

550円 × 10匹 = 5,500円

…となります

一方、後入先出法では、最後に仕入れたものから順番に出庫したとみなすので、次のように計算します。





このように出題されています

## 過去問題練習と解説

### 問 1

(AD-H20-A-65)

商品Aを先入先出法で評価した場合、当月末の在庫の評価額は何円か。

日付	商品Aの取引内容	個数(個)	単価(円)	
1	繰越在庫	10	100	ア 3,300
4	購入	40	120	イ 3,400
5	払出し	30		ウ 3,600
7	購入	30	140	エ 3,900
10	購入	10	110	
30	払出し	30		

### 解説

正解：エ

先入先出法は、購入した順番に出庫したとみなす計算方法です。したがって、在庫は、下表のように計算されます。

日付	商品Aの取引内容	個数(個)	単価(円)	在庫		
				個数(個)	単価(円)	金額(円)
1	繰越在庫①	10	100	①の10	①の100	$10 \times 100 = 1,000$
4	購入②	40	120	①の10	①の100	$10 \times 100 = 1,000$
				②の40	②の120	$40 \times 120 = 4,800$
5	払出し	30		②の40 - (30 - ①の10) = 20 ⑤	②の120	$20 \times 120 = 2,400$
7	購入③	30	140	⑤の20	②の120	$20 \times 120 = 2,400$
				③の30	③の140	$30 \times 140 = 4,200$
10	購入④	10	110	⑤の20	②の120	$20 \times 120 = 2,400$
				③の30	③の140	$30 \times 140 = 4,200$
				④の10	④の110	$10 \times 110 = 1,100$
30	払出し	30		③の30 - (30 - ⑤の20) = 20 ⑥	③の140	$20 \times 140 = 2,800$ ⑦
				④の10	④の110	$10 \times 110 = 1,100$ ⑧

当月末の在庫の評価額は、⑦ + ⑧ =  $2,800 + 1,100 = 3,900$  になります。

# 財務諸表は企業の フトコロ具合を示す



「資産」「負債」「資本」を集計したのが貸借対照表。  
「費用」と「収益」を集計したのが損益計算書となります。

企業の経理業務とか会計士さんとかがなにをしてるのかというと、「はあ？ 経費と認めてくれただ？ 今頃こんな領収書持ってきて寝ぼけたこと言ってんじゃねーよ」とかといって社員をいじめるのがお仕事…なわけではなくて、会社の中のお金の流れを管理するという仕事を担っているわけです。

管理というからには、当然お金の流れは記録されていてます。ちゃんとコツコツ帳簿に記録していくからこそ、「今の損益はどうなっているんだろう」とか、「今のうちの財務体質はどんな案配だろうかね」なんて確認ができるようになるんですね。

ただ、「確認する」といったって、いちいち社長さんや株主さんたちが、帳簿をひっくり返して最初から確認していくわけじゃありません。あんなの一件一件追って行つたら、意味がわかる前に日が暮れます。

そこでズバッと、「今の財務体質」とか「今の損益状況」などを確認できる資料が必要でありますよと。それがつまりは財務諸表なのです。

本章の冒頭マンガでもあったように、財務諸表というのは企業のフトコロ具合を示す成績書だと言えます。

## 貸借対照表

貸借対照表は、「資産」「負債」「資本」を集計したもので、バランスシート(B/S: Balance Sheet)とも呼ばれます。

貸借対照表	
資産 所有する資産	負債 借り入れた資金
	資本 出資金などの資金

「資産 = 負債 + 資本」の  
関係をひとつの表にまとめた  
ものが貸借対照表

これを見ると  
企業の財政状態が  
わかります

どう  
わかるんだ?



以降の話は、本試験においてあまり詳しく聞かれるわけじゃないですから、試験対策という意味ではことさら暗記する必要はありません。ただ、意味がわからないと上のイラストも単なる呪文で終わっちゃいますので、ざっと読むだけ読んでください。

というわけで解説です。企業活動に必要なお金は、自前で用意するか、株主に出資してもらうか、それでも足りなきゃどつかから借りてくるかして貯わなきゃいけませんよね。それをあらわしているのが、資本と負債の部。

16

なに? 金貸して?	ちゃんと 返せば?	<u>負債の部</u>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・流动負債 (1年内に返すお金)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定負債 (1年より後だけ) (いずれは返すお金)</li> </ul>

ニッちは  
いわゆる  
借金なのね

貯めたお金で 事業開始だ	<u>資本の部</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法定準備金</li> <li>・剰余金</li> </ul>

ニッちの比率がでかいと  
「自己資本比率が高い」と  
いうことになり

財務基盤の安定した  
健全な経営であるとみなされます

一方、そうして集めたお金を、どんなことに使ってるかあらわしているのが資産の部です。



### 資産の部

- ・ 流動資産  
(1年以内に現金化できるもの)
- ・ 固定資産  
(販売目的じゃなくて  
継続使用が目的なもの)
  - 有形固定資産
  - 無形固定資産
  - 投資その他の資産



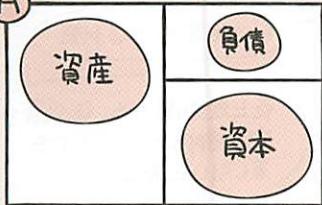
入金待ちの売上(売掛金)とか  
銀行預金や商品の在庫などは  
せんぶ流動資産



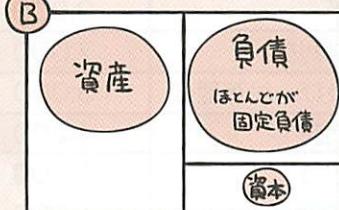
備品、機械装置、土地建物、  
各種権利(著作権とか)などは  
すべて固定資産です

…ということをふまえて下のものを見比べてみると、財政状態の良し悪しにちがいができる  
いるのがわかるようになっている…というわけです。

A



B



さあ、「千キキやばい会社はひれだレース」の  
お時間がやってまいりました！  
あなたはこの中から、みごと  
やばい会社を見つけ出すことができるでしょうか！

いや、どう考えても

C だろ

悩むまでもなく



C



## 損益計算書

損益計算書は「費用」と「収益」を集計することで、その会計期間における利益や損失を明らかにしたもので、ピーエル (P/L:Profit & Loss statement) とも呼ばれます。

損益計算書	
費用	収益
利益	

「収益 - 費用 = 利益」の計算をまとめたものが損益計算書です

ああ、これなら意味がわかる



儲けを算出した紙なのね

ただし「儲け」にも色々な種類があるので、そこだけはちょっと要注意。例としてあげる次の計算書を見ながら、どんな利益があるのか確認しておきましょう。

科目	金額 [千円]
売上高	10,000
売上原価	3,000
売上総利益	7,000
販売費及び一般管理費	3,000
営業利益	4,000
営業外収益	1,000
営業外費用	1,500
経常利益	3,500
特別利益	1,000
特別損失	500
税引前当期利益	4,000
法人税等	1,600
当期純利益	2,400

商品を売ったお金から原価を差し引いた金額

も、こも基本となる利益

売上総利益から、販促費や間接部門の人事費などを差し引いたお金  
本業の儲けをあらわす利益

「お金貸したら利子が入ったー」みたいな、本業以外の収支もあわせた結果の利益

臨時の損失なども全部込みで、最終的に残った金額をあらわす利益