

意思決定会計の実践

——パソコンの活用による管理会計と財務・税務会計との統合——

石 井 侃

1. はじめに

企業では、いかなる理論も実践面で欠けるところがあれば、なかなかその価値を認めがたい。管理会計を、意思決定会計と業績管理会計とに区分しようと提唱されて久しいが、その与える表現の歯切れのよさとは裏腹に、実践面では多数を納得させるような体系的内容のものは少ないようである。特に意思決定会計領域では、実践性をもつ一貫した体系を模索しつつある段階というのが、いつわらざる現実といえないだろうか？

そんな中で、急速に機能・性能の向上と値下り続けるパソコンによって、いまや経済性工学が経済的意思決定についての考え方の中心に据えられるだけの実践性をそなえつつある。数値解析と感度分析の活用が、意思決定者のスタッフの座右で、日常茶飯、数分のうちに実行できるだけの環境が急速に醸成されつつあり、かつて特殊原価調査といわれたものが、今後一般的な制度として理解される日が、やがてくるかもしれない。

以下では、当社における実践をふまえて、その可能性を感じ取っていただければ幸いである。

2. 経済的意思決定と内部収益率

ビジネスでも私生活でも、利率または収益率は、賢明な経済的意思決定に不可欠で、次の事項

は、日常誰しも念頭に置いているところである。

何をやるにしても、“もとで”となる投資資金が必要となる。

①自己資金を投資するとき、その投資から得られる効果（＝もとでを上回る回収額）が、たとえば、定期預金利息より小ならば、その投資価値はない（定期預金にしたほうが賢明）。

②資金を他から調達して投資するとしたら、借入金の支払利率を超える効果がなければ、その投資は止めたほうがよい。

③投資案件は、いくつもあるのが普通で、その中から投資すべきものを選ぶとしたら、できるだけ全体としての回収額が大となるようにすることが好ましい。

これを現実のプロジェクトについての確に実行することは、はなはだオボツカナイ。それは意思決定が将来に関わることであって、不確実性がつきまとうためであり、またプロジェクトの収支（＝キャッシュフローという）が、よほど規則的な、限られたタイプを仮定しないかぎり、現実内部収益率（ I_{rr} ＝Internal Rate of Return：詳細は参考文献[1]を参照）を求めることが、手計算では不可能なためでもある。

あらゆる現象が複利的世界の中にあり、複利でものを考えることが好ましいが、期間が長いと複雑な数式となり、内部収益率を解析的には解き得ない。そこで概念的に誤りがあるにもかかわらず回収期間法が、トツキヤササ（？）の点から、

いしい ただし 榊第二精工舎 水晶部長

トウシ コウカ r / ソクテイ.....1	Data / Input.....1
フクリ ケイスウ ケイサン.....2	Data / カクニン。シユウセイ.....2
キカン n / タンサク.....3	Data / ツイカ.....3
リリツ i / タンサク.....4	シヨウ ショツケン.....4
	ニファン ホウ.....5
	Newton ホウ.....6
	アナタ ノ シテイ スル
	リリツ(Xo) ニ ヨル シユウケイ...7
	ケイサンリリツ(1%/ツキ マタ)
	12.68%/ネン)ニヨル シユウケイ...8
[S カラ P]...1	P/Lサフホウ(Dataノ カクノウ)...9
[P カラ S]...2	ディスク カラ Dataヲ ヨム.....10
[M カラ P]...3	
[P カラ M]...4	
[M カラ S]...5	
[S カラ M]...6	

資料 1

一般的に判断基準として採用されることが多い。

これが、パソコンを利用すれば、ごく短時間で適切な解を求め得るのみならず、不確実性に対しては、将来に対するシナリオを変えることによって、感度分析を行ない、その影響度を判定することができる。

現実には、借入金利子率よりかなり高い配当率や、他企業に優る利益率を維持するために、判断基準として企業独自の計算利率を設けて、経営活動の Go-No Go を決定することが多い。これを用いて現価・年価または終価を算出し、その大小によってプロジェクトの有利さを判定するための計算すらも、キャッシュフローがメンドウになるともはやパソコンを活用すべき世界といえる。その1つが、10年以上前から米国企業で投資評価のために、一般的に利用する DCF 法 (Discounted Cash Flow) で、現価比較による方法である。

代替案を含む多数のプロジェクトの中から、限られた資源を有効に活用するには、差額の効率を用いるべきことが、経済性工学によって、的確に示されている。それによれば、

- ① 固定資産の種類 (無・有形, 土地・建物・設備・機械・QA機器・備品 etc.)
- ② 投資の仕方 (購入・リース・レンタル etc.)
- ③ プロジェクトの性格 (受注可否・新規・増設・更新・試験研究・組織やシステムの改善 etc.)

④ 投資案の性格 (独立案・排反案・混合案)

等の分類に関係なく、これらを取り混ぜて有利なものから順に選択することが可能である。そのためには内部収益率を求めることが不可欠である。

われわれの“ケイザイ1”プログラムでは、

- ① 内部収益率を求めるほか、
- ② プロジェクトの資金繰り表や、自己の指定する計算利率で現在価値表を、計画のどの時点からでも自由に指定して、プリントアウトしたり、
- ③ 経済性工学で利用する複利係数のうち6種を (補完法によらずに)、正確に求める。
- ④ 取替え問題、その他複合的 (Complex) Project の正しい解を求める。

ことができる。いちどキャッシュフローをインプットすれば、これらが瞬時に (何回でも) 作表可能である。

このソフトウェアのメニューは資料1で、その計算内容を知ることができよう。これを社内利用に供すべく、編集したテキストの内容は資料2のとおり。これを利用して「習うより慣れよ」の2日間講習 (1日はパソコン未経験者への利用実習) を開催、普及に努めている。また経済的意思決定には考え方を習得することもきわめて大切であり、過去10年近くにわたって、毎年専門家による講習会 (3~5日間) も開催している現状にある。

各種の投資案件の予算申請や稟議申請には、キ

キャッシュフローと内部収益率の添付を要件としつつあり、その帳票を示せば資料3～4のとおり。

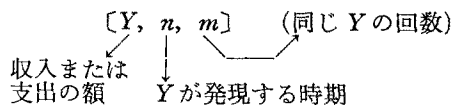
資本予算主管部門は毎期の投資可否の決定にあたって、キャッシュフローの内部収益率とともに、

- ① 不可避投資の扱い
- ② 代替案の追加収益率の処理
(無資格案の整理を含む)
- ③ 追加収益率による順序づけ
- ④ 各期間の収支状況への影響度
(以上②③④はコンピュータの利用が可能)
- ⑤ 定性要因 (Intangible Factors)への配慮を、グループ全体の投資案件について総合的に検討するという事となる。

この検討は、経理部門から与えられる資金枠の中で、不可避投資を含めて有利なものから採用する。資金枠前後の境界線上の投資案件は、予算(敗者復活)会議で入れ替えるか、一部資金枠を拡げるかして採否決定することとなる(詳細は末尾文献[3]を参照)。

3. キャッシュフローと感度分析

われわれはキャッシュフローを次のように表現する (Complex Project では拡張するが、詳細は別の機会にゆずる)。 Yの続く期間の数



したがって、1つのプロジェクト案件は $[Y, n, m]$ というデータの集合として表現される。なお、 m は2以上のとき記入。1はゼロと記入。また、 $m=2$ 以上では年金現価係数の慣用になる。

<経済性分析講座>テキスト

プロジェクトや投資計画における

予想効果の測定と投資可否の決定法 (I)

—— 投資計画書作成マニュアル ——

マニュアル目次

- I. はじめに
 - II. 考え方
 - III. 定義
 - IV. キャッシュ・フローの例示
 - V. インプット
 - VI. アウトプット —— 「投資の経済性分析」プログラムの活用
 - VII. 実行例1 —— 内部利率の探索
 - VIII. 実行例2 —— 作表
 - IX. キャッシュ・フローの基本原則 —— 感度分析で、計画をより確かなものとするために
 - X. 感度分析の例示
 - XI. キャッシュ・フローの厳密な理解のために
 - XII. 投資計画書と収支予想記入用紙 —— 記入例
 - XIII. 複利係数計算 —— パソコンのプログラム電卓の活用
- (付1) プログラムの活用と数値解析の論理
 (付2) ニュートン法による求根計算 —— ポケット・コンピュータとの比較のために
 (付3) はじめてパソコンを使って、このソフトを利用する人のために
 (付4) 気の利いたソフトの利用手順
 (付5) 貯蔵タンクの購入可否検討 —— データの確認・追加の手続を含む事例
 (付6) 複合的プロジェクト (Complex project) の評価 —— 複利係数を3～4コ用いる場合の処理
 (付7) プログラム・“ケイザイ1” —— 「投資の経済性分析」ソフト

資料 2

い、 m の発現する時期より1引いた数なる。

投資計画書起草にあたって大切なことは、

「キャッシュフローを的確に予測する」

ことに尽きるといってよいが、予測には不確実性がつきもので、「的確に予測する」ことこそが、最も困難なことである。

幸いに、“ケイザイ1”は、キャッシュフローの修正・追加が画面で簡単にでき、予測を細かく変更して、その影響度をみるのが容易である。

投資計画説明書 P.1/
 (リース・レンタルも賃借料と購入の場合)
 の価額を記入すること

主管部門	発行 受理	部・工場長	申請部門
------	----------	-------	------

発行部門 → C S C 会議事務局 → C S C 会議 → 発行部門
 主管課 (工務・購買) → 予算調整会議

テーマ	申請部門	
	予算申請先	
	計画：年月～年月(カ月間)	
代替案	品名・メーカー・(リース・レンタル・購入区分)等	初期投資
第1案		円
第2案		
第3案		

計画の概要(詳細はP. . . 問題点・要検討点はP. . .)	目的区分 新更増新省合品安補福研の 製入理 . . . 設新産品化化向公修利究他
	科目区分 土建構治車運機器工計O賃借 業工搬 . . . 測A機 地物物具輔具装備器具 要員計画(詳細はP. . .)
機器・システム構成の詳細はP. . . 将来(システム)計画の詳細はP. . .	

実現性の程度 A 市販設備 B 使用実績あり C 設計が完了している D これから設計する D ₁ 自部門で行う . D ₂ 社外に設計させる D ₃ . . . 部に依頼する	技術面 A 技術的問題なし B 技術的問題あり B ₁ 自部門で解決の見通しあり B ₂ . . . 部の協力必要	受注見通し(詳細はP. . .) A 受注の量的・コスト的不安要素なし B 受注量の見通しについて、不確定な要素がある。 C 受注のコスト的な面で不安な面がある。
--	---	---

必要性の説明	背景	生産能力の増強	順位
	受注への対応	新製品への対応	
		シェア拡大確保	
		設備の陳腐化	
	コスト低減 (労務費・材料費等)	劣化、老朽、故障	
		経費削減	
	品質向上 (不良対策含む)	試作・実験の充実	
検査の充実			
事務工程を含む その他	工程能力向上		
	法規制・安全性向上		
	その他		

投資効果の予想	1. 販売計画 受注量増加	説明(第 案による)	第 案による経済効果測定 ① 現在価値(1%/月)による 収入合計 = _____ 支出合計 = _____ ② 現在価値による累積収支の 転換時期 支→収 } S. 年 収→支 } 第 四半期 ③ 内部利率 = %
	2. 品質向上		
	3. コスト低減		
	4. 納期改善 日/月短縮		
	5. 省力化 年 月 から 工数 = 人 or 時間 / 月		
	6. 安全公害 対策		
	7. 福利厚生 モラル向上		
初期投資額 リース・レンタルは職 収入 入額を記入する ハード: ソフト:	当初 ① 5 年間 ② の資金繰 ③ り計画 ④ 単位: 円 ⑤		
収入	支出	累計差	

最終決定 否・採	科目	印
予算(工務・購買)は第 期計上・要りなき 購入・レンタル・リース・転用	予定納期	

注: 原則として見見積り・カタログを添付のこと。
 下取りのある場合は下取り見込額を添付すること。
 注: 下取りのある場合は、下取り品の現況も記入すること。

※ 金額で表わすことのできるものについては金額で、表わせないものについては代用特性値で示すこと。

いまある有望市場への進出可否を検討中である。

多角化のツネであるが、売上げ台数計画の不確実度が高いと考えているので3種の子測値で考えていくことにした。

それぞれにつき、内部利率と収支表を作成せよ。

① 開発費支出（4年間にわたる 労務費・材料費・消耗品費等の月末支出額）

月 度	1～12月（1年目）	13～24月（2年目）	25～36月（3年目）	37～48月（4年目）
平均支出月額	560万円/月	616万円/月	140万円/月	154万円/月

なお、実験設備等は投資済み（埋没原価）であり、開発行為の継続には資本予算の追加投資は不要である。

② 営業費支出 …… 4年間にわたり 250万円/月

③ 売上額と仕入原価（下請けからの購入額）

売上単価=◎300万円 仕入原価=◎220万円（6月まで）、◎150万円（それ以後）

	基 本 案			消 極 案			楽 観 案		
	▽	仕入原価	売上高	▽	仕入原価	売上高	▽	仕入原価	売上高
0月	25	5,500万円	—	10	2,200万円	—	25	5,500万円	
6"	25	5,500	7,500万円	20	4,400	3,000万円	32	7,040	7,500万円
12"	50	7,500	7,500	25	3,750	6,000	40	6,000	9,600
18"	50	7,500	15,000	28	4,200	7,500	55	8,250	12,000
24"	50	7,500	15,000	32	4,800	8,400	75	11,250	16,500
30"	50	7,500	15,000	36	5,400	9,600	90	13,500	22,500
36"	75	11,250	15,000	40	6,000	10,800	120	18,000	27,000
42"	75	11,250	22,500	44	6,600	12,000	150	22,500	36,000
48"	—		22,500	—		13,200	—	—	45,000

（注）在庫回転期間は6カ月とする（6カ月の単位期間初に仕入れ、期間末に売上回収が実現すると仮定）。→印は仕入れたものが売上げられ回収される平均期間の対応を示している。

資料 5

基本案

	Z	Y	n	m
	1	-5500.000	0	0
	2	-5500.000	6	0
①	3	-7500.000	12	0
	4	-7500.000	18	0
	5	-7500.000	24	0
	6	-7500.000	30	0
	7	-11250.000	36	0
	8	-11250.000	42	0
	9	7500.000	6	0
	10	7500.000	12	0
②	11	15000.000	18	0
	12	15000.000	24	0
	13	15000.000	30	0
	14	15000.000	36	0
	15	22500.000	42	0
	16	22500.000	48	0
③	17	-560.000	0	12
	18	-616.000	12	12
	19	-140.000	24	12
	20	-152.000	36	12
	21	-250.000	0	48

④	X	F(X)
	0.0001000	26723.78073395407
	0.0501000	-5727.90565439209
	0.1001000	-9030.94699470568
	0.1501000	-8925.64751577535
	0.2001000	-8458.70076936330
	0.2501000	-8038.85720266105
	0.3001000	-7706.21857866897
	0.3501000	-7446.34409827786
	0.4001000	-7240.86808156375
	0.4501000	-7075.34719458258

⑤
 Ans. X = .02988403930068016
 Irr. X = 0.0298840393x100%

積極案

	Z	Y	n	m
	1	-5500.000	0	0
	2	-7040.000	6	0
①	3	-6000.000	12	0
	4	-8250.000	18	0
	5	-11250.000	24	0
	6	-13500.000	30	0
	7	-18000.000	36	0
	8	-22500.000	42	0
	9	7040.000	6	0
	10	9600.000	12	0
②	11	12000.000	18	0
	12	16500.000	24	0
	13	22500.000	30	0
	14	27000.000	36	0
	15	36000.000	42	0
	16	45000.000	48	0
③	17	-560.000	0	12
	18	-616.000	12	12
	19	-140.000	24	12
	20	-152.000	36	12
	21	-250.000	0	48

④	X	F(X)
	0.0001000	53692.29321315833
	0.0501000	-3777.24756916874
	0.1001000	-9387.91911166182
	0.1501000	-9408.22999420748
	0.2001000	-8875.39742385331
	0.2501000	-8389.56063325868
	0.3001000	-8002.34324910000
	0.3501000	-7696.67778042769
	0.4001000	-7452.30819986634
	0.4501000	-7253.74216117887

⑤
 Ans. X = .04008239486813546
 Irr. X = 0.0400823949x100%

消極案

	Z	Y	n	m
	1	-2200.000	0	0
	2	-4400.000	6	0
①	3	-3750.000	12	0
	4	-4200.000	18	0
	5	-4800.000	24	0
	6	-5400.000	30	0
	7	-6000.000	36	0
	8	-6600.000	42	0
	9	4400.000	6	0
	10	6000.000	12	0
②	11	7500.000	18	0
	12	8400.000	24	0
	13	9600.000	30	0
	14	10800.000	36	0
	15	12000.000	42	0
	16	13200.000	48	0
③	17	-560.000	0	12
	18	-616.000	12	12
	19	-140.000	24	12
	20	-152.000	36	12
	21	-250.000	0	48

④	X	F(X)
	0.0001000	4864.33203513314
	0.0501000	-7838.19511157239
	0.1001000	-7649.00023739237
	0.1501000	-6615.19051693396
	0.2001000	-5799.15272110114
	0.2501000	-5206.79471617580
	0.3001000	-4769.66361620933
	0.3501000	-4437.45730363678
	0.4001000	-4177.89499103224
	0.4501000	-3970.21579919708

⑤
 Ans. X = 8.293568497896195D-03
 Irr. X = 0.0082935685x100%

タイプ キカン = Monthly

ケイサン リリツ : X = 0.010000

① シムニウ Total = 53114.87700308418
 シムン コウケイ = -780.7956730558144

シムツ Total = -53895.67267614

② *** キカン ケツ Cash Flow -Finance ***

年	CASH-IN-FLOW		CASH-OUT-FLOW		Net Flow
	年カク(In)	Cumulative	年カク(Out)	Cumulative	
0	0.000	0.000	-2200.000	-2200.000	-2200.000
1	10400.000	10400.000	-17870.000	-20070.000	-9670.000
2	15900.000	26300.000	-19392.000	-39462.000	-13162.000
3	20400.000	46700.000	-16080.000	-55542.000	-8842.000
4	25200.000	71900.000	-11424.000	-66966.000	4934.000
5	0.000	71900.000	0.000	-66966.000	4934.000
6	0.000	71900.000	0.000	-66966.000	4934.000
7	0.000	71900.000	0.000	-66966.000	4934.000
8	0.000	71900.000	0.000	-66966.000	4934.000
9	0.000	71900.000	0.000	-66966.000	4934.000
10	0.000	71900.000	0.000	-66966.000	4934.000

③ *** キカン ケツ Cash Flow -Present Value ***

年	CASH-IN-FLOW		CASH-OUT-FLOW		Net Flow
	年カク(In)	Cumulative	年カク(Out)	Cumulative	
0	0.000	0.000	-2200.000	-2200.000	-2200.000
1	9469.704	9469.704	-16589.451	-18789.451	-9319.747
2	12885.717	22355.421	-15941.400	-34730.851	-12375.430
3	14670.906	37026.327	-11656.942	-46387.793	-9361.466
4	16088.550	53114.877	-7507.879	-53895.672	-780.795
5	0.000	53114.877	0.000	-53895.672	-780.795
6	0.000	53114.877	0.000	-53895.672	-780.795
7	0.000	53114.877	0.000	-53895.672	-780.795
8	0.000	53114.877	0.000	-53895.672	-780.795
9	0.000	53114.877	0.000	-53895.672	-780.795
10	0.000	53114.877	0.000	-53895.672	-780.795

④ *** キカン ケツ Cash Flow -Finance ***

年	CASH-IN-FLOW		CASH-OUT-FLOW		Net Flow
	年カク(In)	Cumulative	年カク(Out)	Cumulative	
37	46700.000	46700.000	-55944.000	-55944.000	-9244.000
38	0.000	46700.000	-402.000	-56346.000	-9646.000
39	0.000	46700.000	-402.000	-56748.000	-10048.000
40	0.000	46700.000	-402.000	-57150.000	-10450.000
41	0.000	46700.000	-402.000	-57552.000	-10852.000
42	12000.000	58700.000	-7002.000	-64554.000	-5854.000
43	0.000	58700.000	-402.000	-64956.000	-6256.000
44	0.000	58700.000	-402.000	-65358.000	-6658.000
45	0.000	58700.000	-402.000	-65760.000	-7060.000
46	0.000	58700.000	-402.000	-66162.000	-7462.000
47	0.000	58700.000	-402.000	-66564.000	-7864.000
48	13200.000	71900.000	-402.000	-66966.000	4934.000
49	0.000	71900.000	0.000	-66966.000	4934.000

資料 7

かかる操作を感度分析といい、市場の反応や、計画の繰上げや遅延、あるいは不測の事態を予想した Contingency Plan 等、シナリオを変えて、各投資案件に積極案・基本案（最確値）・消極案を書上げて、テストすることが好ましい。実務では確率で考えるよりも、よほど現実的であろう。

当ソフトウェアでは、月または年単位でキャッシュフローを扱うことができるので、超長期計画

等では年単位のほうが、大局を誤らせない意味で好ましい。また月単位の計画でも、年単位集計の作表ができ、経営上層部への上申に便利である。

4. 実行例 1: 有望市場進出計画

以上を資料 5 の現実例で示そう。この実行例は資料 6 ~ 7 のとおり。

資料 6 では、基本案・積極案・消極案ともに、

①は仕入原価(支出), ②は売上回収(収入), ③は開発費支出と営業費支出のインプットである。試行実験④で, キャッシュフローの傾向を知り, 内部収益率を求めると, ⑤となる。基本案では2.99%1月, 積極案では同4.1%, 消極案では同0.8%となり, 興味深い。

消極案について, 月利1%の計算利率でみるとプロジェクトの全期間の現価は, 資料7の④のとおり。その②は, 資金繰り表, ③は年次別の現在価値表を示し, ネットフローの最終値が①と一致する。

当計画は4年間の計画で, 消極案は③からみて第4年目にやっと資金繰りがプラスに転ずるので38カ月目から12カ月間の月次予想をプリントしたのが④である。37カ月目の数字はプロジェクトの期首($n=0$)から, 同月までの収支の累積を示している。これによれば, 計画の最終月ではじめてプラスに転ずることがわかる(以上, インプットから作表終了まで, 20分以内)。

5. 定性要因への配慮—実行例1を中心に

市場進出計画(Marketing Plan)は, 最も定性要因(Intangible Factors)まで念頭に置いて判断せざるを得ない領域である。比較的確実な費用支出面をまず予測し, 一番不確実な販売可能性を変化させ, 不確実性の影響度を測定した報告(=感度分析の結果)をトップに提出することが好ましい。その際は自社に関する次の4要素を的確に記述してそえることが大切である。すなわち,

W (Weakness), O (Opportunity)

T (Threat), S (Strength)

これを米国経営計画学会・前会長 George Steiner は, “WOTS-up せよ”と表現している。トップは客観的に測定できる会計の情報とともに, この定性的情報を総合的に判断しつつ, 意思決定することとなる。

実行例1の特徴は消極案にある。すなわち, 消極案の計算利率1%/月の現価はマイナスとなる

```

*** Menu ***
Data / サイ ファンイ.....1
Data / ツイカ Input.....2
Data / カクニシ.ショウセイ.....3
ショウキク Data / カクテイ.....4
ショウキク ケイサン.....5
ショウキクヒ / Print.....6
6カケツ カン / P/L.....7
Quarterly P/L.....8
3ネンカン(カミ&ソモ) / P/L.....9
6ネンカン / P/L.....10
Data ラ ディスイク イレル.....11
ディスイク カラ Data ラ ヨム.....12

```

資料 8

が, 資金繰り(Finance)上は, 最終月にプラスとなる。これはかなりの予測違いをしても資金繰り上は, 最終月には何とかなるので, この市場が将来的にきわめて有望な場合には, その間他の製品市場で充分利益をあげることがほぼ確実という優良会社の経営者は, Go とする場合も充分考えられる。

しからざる場合でも, 定性要因からみてきわめて有望と評価される場合には, 進出とするかもしれない。なぜなら, 大きく花開く新製品は数年以上にわたって雌伏の時期を覚悟せざるを得ないことが多いからである。いずれにしてもどれだけ不経済かを知りつつ, 意思決定できる意味は大きい。

6. プロジェクトの期間損益に対する感度分析

意思決定会計ないし経済性工学の対象は, あるプロジェクトを実施することによって変化する可変項目(=可変収入・可変支出)のみでよい。そしてキャッシュフロー(で算出した)利益と, (期間損益計算の諸ルールに沿って算出した財務・税務)会計上利益とは, 長期的には結局において, ほぼ一致する。したがって特定年度の決算利益を改善しようとする場合を除き, キャッシュフロー利益の最大化をはかれば, 長期的にみて会計上利益もほぼ最大となる。

とはいうものの、企業の階層は上下で関心の対象を異にし、また部門構成員にとっては、日々の計画変動が自部門の期間損益に与える影響を知りたいと願うことには切なるものがある。いずれにしても、ノーマルな利益水準を維持できるか否かのテストが簡単にできると大変好ましい。キャッシュフローにもとづく意思決定がベストであるにしても、その結果を期間損益計算に変換して、会計上利益への感度分析を行なうために開発したのが“ケイザイ2”プログラムである。このソフトウェアのメニューは資料8で、その計算内容を予想できよう。また、このソフトウェアを社内利用に供すべく編集したテキストの内容は資料9のとおり。財務・税務会計に必要な範囲のルールがプログラムされ、これを正しく利用するかぎり、専門家が納得するP/Lが作表できるというわけである。

キャッシュフロー（収入・支出）を収益・費用に変換するには、重要度からみて3点で修正をほどこす必要がある。（紙数の制約から、その詳細は別の機会にゆずる）。その1つのポイントの償却費計上には、耐用年数をパソコンにインプットする必要があり、それを類推させるための表が資料10である。また有形固定資産には定率法・簡便法を採用し、予算管理上は上・下期に区分するから、償却費発生額を現実の償却計算に合わせて算出させるための（パソコンに記憶させるための）数表は

意思決定の、期間損益への展開

—経済性判断の期間損益に対する感度分析—

- I. はじめに
- II. データの分類
- III. データ・ファイルの活用
- IV. キャッシュ・フロー利益と期間損益（会計上利益）の一致
- V. 期間損益計算の経営における必要性
- VI. 期間損益の特徴—CASH FLOWの3つの修正
- VII. 経済性工学の現実的運用（その1—キャッシュ・フロー実績の収集—財務会計処理との一致）
- VIII. 財務会計の基礎にある割り勘思考
- IX. 投資支出の償却計算
- X. 棚卸資産の増減
- XI. 経済性工学の現実的運用（その2—工場部門として）
- XII. 不変項目の追加—期間損益計算の準備
- XIII. 作表と計画の改訂
- XIV. 経済性工学の現実的運用（その3—会社トータルとして）
- XV. おわりに
 - （付1）繰延資産について—範囲と償却
 - （付2）固定資産特別償却可否のチェック・リスト
 - （付3）プログラムの修正—自部門の特徴を取り込んだアウトプットとするための事前注意
 - （付4）P/Lの見出し項目（分類科目）の修正
 - （付5）ゴウケイやショリエキ（諸利益）の内容修正
 - （付6）売上比の項目内容修正
 - （付7）ソフトウェア“ケイザイ2”プログラム

資料 9

資料11のとおり。なお、当ソフトウェアでは、第1月がいずれの期に属し、第何月までがその期（上または下）に属するかを指定してやるだけで、取得時期に合わせた償却費を算出し、かつ指定した廃却月には、その簿価を特別損失に計上する。

7. 実行例 2: 受注可否判定

以上を、資料12の現実例で示すこととしよう。対外的な営業活動で、次の計算法を採用することは自由であるが、A部門管理者がこれによって、受

注をあきらめることは、誤りである。

売上高 3,750千円
 材料費 2,500 " }
 加工費 1,356 " } 3,856千円
 (400H × @3,390)
 差引 △106千円

すなわち、可変項目のみを考慮して“ケイザイ1”で処理した結果は資料13のとおり。試行実験をみれば、どこまでいっても $F(x)$ はプラス符号で、内部収益率は求められないという、ワリの良いプロジェクトであることがわかる。それを反映した計算利率1%/月の収支合計も、資金繰り表も大きなプラスとなる。

簡易プレスへの資本的支出を“ケイザイ2”で償却費計算を行なうと、資料14の $z = 7 \sim 10$ となる。 $z = 7 \sim 8$ は1年分の償却費が上・下期にふり分けられたもので、合計は定率法償却率の1/2となっている。 $z = 10$ は廃却額の計上を示す。

償却年数事例

科目 耐年	車・ 車両運搬車	工具・器具	機 械	備 品
2	自転車	型・切削工具		映画フィルム・ 換型ガラス製品
3		治具および取付 工具		じゅうたん・看 板
4	フォークリフト 手押運搬車			レントゲン・消 毒設備用機器
5	貨物自動車	測定工具	I C 製造設備	カメラ・事務用 機器・音響機器 ・厨房用品
6	乗用車		パネル製造設備 E L 製造設備	冷暖房用機器・ 電気・ガス機器 ・電子計算機
7			メカ製造設備	
8		顕微鏡		木製家具 光学機器
10			貸与用メカ製造 設備	通信機器・時計
15				金属製家具

科目 耐年	設 備	構 築 物	建 物・装 置
8	消火または災害報知 設備		
10		フェンス・アスファ ルト舗装	
15	電気・給排水・衛生・ ガス・冷暖房(冷凍機 の出力22kwより大き いもの)可動式間仕切		
18			木造変電所
20		広告用のもの金属造	金属造(骨格肉厚3mm 以下)寄宿舎・変電所 用
35		石造・下水道・へい	金属造(骨格肉厚4mm 以上)変電所・車庫・ 工場用
40		鉄柱・用水池	れんが・石造・工場 用
45			鉄骨コンクリート造 工場用
60			鉄骨コンクリート造 寄宿舎
65			鉄骨コンクリート造 事務所用

資料 10

減価償却費発生率表

- (1) 取得額を100%としたときの経過年度別償却率を示す (2) 算定基礎は定率法・簡便法による
 (3) ①～⑳のマスの数値がパソコンに組み込まれている

耐用年数 年数 償却率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
2	0.684	①34	②45	③14	④2	95										
3	0.536	⑤27	⑥39	⑦18	⑧9	⑨2	95									
4	0.438	⑩22	⑪34	⑫19	⑬11	⑭6	⑮3	95								
5	0.369	⑯18	⑰30	⑱19	⑲12	⑳8	㉑5	㉒3	95							
6	0.319	㉓16	㉔27	㉕18	㉖12	㉗9	㉘6	㉙4	㉚3	95						
7	0.280	㉛14	㉜24	㉝17	㉞13	㉟9	㊱6	㊲5	㊳3	㊴3	㊵12	95				
8	0.250	㊶13	㊷22	㊸16	㊹12	㊺9	㊻7	㊼5	㊽4	㊾3	㊿2	2	95			
9	0.226	①11	②20	③16	④12	⑤9	⑥7	⑦6	⑧4	⑨3	⑩3	2	2	95		
10	0.206	⑪10	⑫19	⑬15	⑭12	⑮9	⑯7	⑰6	⑱5	⑲4	⑳3	2	2	1	95	
15	0.142	㉑7	㉒13	㉓11	㉔10	㉕8	㉖7	㉗6	㉘5	㉙5	㉚4	3	3	3	2	2
18	0.120	㉛12	㉜11	㉝9	㉞8	㉟7	㊱6	㊲6	㊳5	㊴4	㊵4	3	3	3	2	2
20	0.109	㊶11	㊷10	㊸9	㊹8	㊺7	㊻6	㊼5	㊽5	㊾4	㊿4	3	3	3	2	2
35	0.064	㉑6	㉒6	㉓6	㉔5	㉕5	㉖5	㉗4	㉘4	㉙4	㉚4	3	3	3	3	2
40	0.056	㉛6	㉜5	㉝5	㉞5	㉟4	㊱4	㊲4	㊳4	㊴4	㊵3	3	3	3	3	2
45	0.050	㊶5	㊷5	㊸5	㊹4	㊺4	㊻4	㊼4	㊽3	㊾3	㊿3	3	3	3	3	2
60	0.038	①4	②4	③3	④3	⑤3	⑥3	⑦3	⑧3	⑨3	⑩3	3	2	2	2	2
65	0.035	⑪4	⑫3	⑬3	⑭3	⑮3	⑯3	⑰3	⑱3	⑲3	⑳3	2	2	2	2	2
耐用年数 年数	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
15	2	1	1	1	1	95										
18	2	2	1	1	1	1	1	1	95							
20	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	95					
35	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
45	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
耐用年数 年数	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	95						
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	95		
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
耐用年数 年数	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
45	1	95														
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	95				
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	95		

資料 11

- ・材料費 5,000コ×@500=2,500千円/月
- ・比例経費 5,000コ×@ 10= 100千円/月
- ・治工具つき簡易プレス1台 750千円(中古)
中古につき, 2年償却 (第15月後に廃却)
- ・売上増加 5,000コ×@750=3,750千円/月
- ・労務費増 50H×@1,500=75千円/月
- ・簡易プレス売却益(撤去料をマイナス)=60千円(第15月)

Z	Y(z)	n(z)	m(z)	C(z)
1	-2,500	4	6	(6)
2	-100	4	6	(9)
3	-750	5	0	(23)
4	3,750	4	6	(2)
5	-75	4	6	(8)
6	60	15	0	(29)

(注) 上左表のC(z)はP/L作表のための分類項目番号であり,資料~の見出し項目を参照されたい.

Z	Y	n	m
1	-2500.000	4	6
2	-100.000	4	6
3	-750.000	5	0
4	3750.000	4	6
5	-75.000	4	6
6	60.000	15	0

X	F(X)
0.0001000	5754.90802798848
0.0501000	3927.27121087170
0.1001000	2744.57158894948
0.1501000	1959.28349562158
0.2001000	1425.62243971123
0.2501000	1055.30387152879
0.3001000	793.43058353400
0.3501000	605.03720869832
0.4001000	467.36619096812
0.4501000	365.30741897087

X	F(X)
1.3500000	15.49034264565
1.5500000	9.38710277989
1.7500000	5.94737883458
1.9500000	3.91119662602
2.1500000	2.65492212136
2.3500000	1.85194764129
2.5500000	1.32279543729
2.7500000	0.96467590464
2.9500000	0.71655768432
3.1500000	0.54103954322

A部門は組立作業を担当している。
 現在,手余り状態にあり,まだあと350時間/月は労務費増を招かずに負荷することができる。
 社内のある事業部から+400時間/月となるモジュール組立の話がきて(期首を第0月として)第5月から少なくとも6カ月間は続けられるという。
 当部門の,労務費・償却費その他いっさいを含む加工費レートは@3,390円/時であるが,残業の時給は,賃金の時給の30%増して@1,500円/時である。
 なお,当 Project の個別費は上のとおり。

資料 12

タイム キカン = Monthly ケイサン リリツ : X= 0.010000
 シロコウ Total= 20936.50564021075 シヨリツ Total= -15611.4412326707
 シウシ コウケイ = 5325.064407540044

ツキ	*** キカン ケツ Cash Flow CASH-IN-FLOW	Cumulative	-Finance *** CASH-OUT-FLOW	Cumulative	Net Flow
4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
5	3750.000	3750.000	-3425.000	-3425.000	325.000
6	3750.000	7500.000	-2675.000	-6100.000	1400.000
7	3750.000	11250.000	-2675.000	-8775.000	2475.000
8	3750.000	15000.000	-2675.000	-11450.000	3550.000
9	3750.000	18750.000	-2675.000	-14125.000	4625.000
10	3750.000	22500.000	-2675.000	-16800.000	5700.000
11	0.000	22500.000	0.000	-16800.000	5700.000
12	0.000	22500.000	0.000	-16800.000	5700.000
13	0.000	22500.000	0.000	-16800.000	5700.000
14	0.000	22500.000	0.000	-16800.000	5700.000
15	60.000	22560.000	0.000	-16800.000	5760.000
16	0.000	22560.000	0.000	-16800.000	5760.000

資料 13

Z	Y	n	m	C	
1	-2500.000	4	6	6	} 加変項目(新規プロジェクト)
2	-100.000	4	6	9	
3	-750.000	5	0	33	
4	3750.000	4	6	2	
5	-75.000	4	6	8	
6	60.000	15	0	29	
7	-127.500	5	0	19	} Z=3(中古プレス)の償却
8	-127.500	11	0	19	
9	-337.500	15	0	19	
10	-157.500	15	0	30	} Z=3(同上)の廃却
11	5000.000	0	12	1	} 不変項目(当初の計画)
12	-21000.000	0	12	6	
13	-500.000	0	12	7	
14	-400.000	0	12	9	
15	-27500.000	0	12	18	
16	-500.000	0	12	20	

資料 14

A部門の1年間の損益計画は次のとおり.

	Z	Y(z)	n(z)	m(z)	C(z)
・次工程送品(売上高1)	1	50,000	0	12	1
・前工程からの部品受入れ(材料費:6)	2	-21,000	0	12	6
・内職加工(外注費:8)	3	-500	0	12	7
・消耗品・電力料等(比例経費:10)	4	-400	0	12	9
・労務費月額50万円×55人(18)	5	-27,500	0	12	18
・既設機械・建物・補助経営部門等の配賦費用	6	-500	0	12	20

(注) 製造部門であり, 販売費および一般管理費は発生しない.

(注) 残業予定はないので
C(z)=8はゼロ
在庫増減はないものと仮定

資料 15

8. 実行例 3:P/L作表

A部門の当初の年間損益計画は資料15である。これは、資料12に対して不変項目となる。この部分のP/Lは資料16となる。

資料12の変変項目のファイルに、これを加えて月度P/Lを作表すると資料17となる。

同様に年度集計、上・下期集計、Quarterly集計のP/Lを作表すると、資料18となる。

資料12の経常損益と比較すれば売上利益率は悪化するが利益は大幅に改善されている。

9. おわりに

日本の企業で、多くの時間をかけて会計教育がほどこされてきているが、それは例外なく外部報告会計とよばれる領域を中心としており、関係者はそれで充分目的を達しているとの認識の方々が多いようでもある。米国のMBAカリキュラムの中で現在価値法の有効性が認められているが、それだけでは、まだ継木の感が否めない。

小企業主は、みずからの経験で、金の出ぬこと
……が最も儲かるというキャッシュフローの基本的事

		シテイキカシ				シテイキカシ		シテイキカシ	
		1キ	2キ	3キ	4キ	5キ	6キ	Total	Total
ウ	カ ^イ ハシ	1	300000	300000	-	-	-	600000	-
リ	シ ^ヤ ナ ^イ	2	-	-	-	-	-	-	-
ア	フ ^ル フ ^ア	3	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	4	300000	300000	-	-	-	600000	-
	シ ^レ シ ^{ョウ} ヒ ^ン	5	-	-	-	-	-	-	-
	サ ^イ リ ^{ョウ} ヒ	6	-126000	-126000	-	-	-	-252000	-
ヒ	カ ^ン サ ^イ ヒ	7	-3000	-3000	-	-	-	-6000	-
レ	カ ^イ チ ^{ョウ} ヒ	8	-	-	-	-	-	-	-
イ	ロ ^ウ ム ^ヒ	9	-2400	-2400	-	-	-	-4800	-
ヒ	ケ ^イ ヒ	10	-	-	-	-	-	-	-
	Sub ^ト タル	11	-131400	-131400	-	-	-	-262800	-
サ	サ ^イ リ ^{ョウ}	12	-	-	-	-	-	-	-
イ	シ ^カ リ ^ヒ ン	13	-	-	-	-	-	-	-
コ	セ ^イ ヒ ^ン	14	-	-	-	-	-	-	-
+	シ ^{ョウ} ヒ ^ン	15	-	-	-	-	-	-	-
-	Sub ^ト タル	16	-	-	-	-	-	-	-
マ	マ ^ー シ ^{ョウ}	17	168600	168600	-	-	-	337200	-
コ	ロ ^ウ ム ^ヒ	18	-165000	-165000	-	-	-	-330000	-
テ	ケ ^イ ヒ	19	-	-	-	-	-	-	-
イ	ハ ^イ フ ^ヒ ョウ	20	-3000	-3000	-	-	-	-6000	-
ヒ	Sub ^ト タル	21	-168000	-168000	-	-	-	-336000	-
ウ	リ ^ア ケ ^ソ ウ ^リ エ ^キ	22	600	600	-	-	-	1200	-
ハ	サ ^イ リ ^{ョウ}	23	-	-	-	-	-	-	-
ン	パ ^ロ ウ ^ム ヒ	24	-	-	-	-	-	-	-
ハ	ン ^ケ イ ^ヒ	25	-	-	-	-	-	-	-
イ	ヒ ^ハ イ ^フ ヒ ^{ョウ}	26	-	-	-	-	-	-	-
ヒ	Sub ^ト タル	27	-	-	-	-	-	-	-
エ	イ ^キ ョウ ^リ エ ^キ	28	600	600	-	-	-	1200	-
	ソ ^ノ タ ^リ エ ^キ	29	-	-	-	-	-	-	-
	ソ ^ノ タ ^ソ ン ^シ ツ	30	-	-	-	-	-	-	-
	シ ^ハ ライ ^キ ン ^リ	31	-	-	-	-	-	-	-
ケ	イ ^シ ョウ ^リ エ ^キ	32	600	600	-	-	-	1200	-
サ	ト ^ウ シ ^シ ツ	33	-	-	-	-	-	-	-
ン	34	-	-	-	-	-	-	-
コ	35	-	-	-	-	-	-	-
ウ	36	-	-	-	-	-	-	-
ウ	サ ^イ リ ^{ョウ} %	37	-43.0%	-43.0%	-	-	-	-43.0%	-
リ	カ ^イ チ ^{ョウ} %	38	-	-	-	-	-	-	-
ア	マ ^ー シ ^{ョウ} %	39	56.2%	56.2%	-	-	-	56.2%	-
ケ	ア ^ラ リ%	40	0.2%	0.2%	-	-	-	0.2%	-
ヒ	イ ^リ %	41	0.2%	0.2%	-	-	-	0.2%	-

資料 16

実を認識しているものである。

組織が成長し、機能が分化するにつれて、この意識経験から遠ざかるにつれて（したがって大企業になるほど）、キャッシュフローが会計教育の基本となるべきではないだろうか？

ごく極端に言えば、外部報告会計は経理部門のごく一部の者にまかせておいてもよい。従業員の身につけるべきは、キャッシュフローを基本においた「Plan→Do→See→Check→Action」の体系に、よりよく適合したカリキュラムであり、その中で計算作業にパソコンという文明の利器の

大幅採用があってしかるべきではないだろうか？

このような目で、忌憚のないご批判をお待ちしたい。

参 照 文 献

1. 千住鎮雄・伏見多美雄著『経済性工学』日本能率協会（注）これは最近2分冊となり、改訂版がでている。
2. 同著『設備投資計画法』日科技連刊
3. 伏見多美雄編、慶応通信刊 ケースブック 経営政策とマネジメント・システム pp. 163~192 『豊田合成株式会社』
4. Robert N. Anthony, Management Accounting: Text and Cases, Richard D. Irwin Inc.
5. George A. Steiner, TOP Management Planning, The Macmillan Company.

<<.....6カケツ カノ P/L.....>> ...ダノ 1 ケイ キカニダノ 1ケツ

		シテヤカノ.....						シテヤカノ	
		1ケツ	2ケツ	3ケツ	4ケツ	5ケツ	6ケツ	Total	Total
ウ	カノ...	1	50000	50000	50000	50000	50000	50000	300000
リ	シテ...	2	-	-	-	-	-	3750	15000
ア	ケル...	3	-	-	-	-	-	-	-
カ	Total	4	50000	50000	50000	50000	53750	53750	307500
シ	シテ...	5	-	-	-	-	-	-	-
ヒ	カノ...	6	-21000	-21000	-21000	-21000	-23500	-23500	-131000
ニ	カノ...	7	-500	-500	-500	-500	-500	-3000	-3000
ホ	カノ...	8	-	-	-	-	-75	-75	-300
イ	ロウ...	9	-400	-400	-400	-400	-500	-500	-2800
ロ	ケレ	10	-	-	-	-	-	-	-
ハ	Subt-ケ	11	-21900	-21900	-21900	-21900	-24575	-24575	-136750
ニ	カノ...	12	-	-	-	-	-	-	-
イ	シカ...	13	-	-	-	-	-	-	-
コ	シテ...	14	-	-	-	-	-	-	-
ト	シテ...	15	-	-	-	-	-	-	-
ニ	Subt-ケ	16	-	-	-	-	-	-	-
ニ	シ...	17	28100	28100	28100	28100	29175	29175	172900
コ	ロウ...	18	-27500	-27500	-27500	-27500	-27500	-165000	-165000
イ	ケレ	19	-	-	-	-	-127	-	-127
イ	シテ...	20	-500	-500	-500	-500	-500	-3000	-3000
ロ	Subt-ケ	21	-28000	-28000	-28000	-28000	-28128	-28000	-168128
ウ	ケレ...	22	100	100	100	100	1048	1175	2623
ニ	カノ...	23	-	-	-	-	-	-	-
ホ	ロウ...	24	-	-	-	-	-	-	-
イ	ケレ	25	-	-	-	-	-	-	-
ロ	シテ...	26	-	-	-	-	-	-	-
ハ	Subt-ケ	27	-	-	-	-	-	-	-
イ	ケレ...	28	100	100	100	100	1048	1175	2623
ウ	シテ...	29	-	-	-	-	-	-	60
リ	ケル...	30	-	-	-	-	-	-	-158
ア	シテ...	31	-	-	-	-	-	-	-
カ	ケレ...	32	100	100	100	100	1048	1175	2623
シ	ケレ...	33	-	-	-	-	-750	-	-750
ニ	...	34	-	-	-	-	-	-	-
ホ	...	35	-	-	-	-	-	-	-
イ	...	36	-	-	-	-	-	-	-
ロ	カノ...	37	-43.0%	-43.0%	-43.0%	-43.0%	-44.7%	-44.7%	-43.6%
ハ	カノ...	38	-	-	-	-	-0.1%	-0.1%	-0.1%
ニ	マ...	39	56.2%	56.2%	56.2%	56.2%	54.3%	54.3%	55.5%
イ	ア...	40	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	1.9%	2.2%	0.9%
ロ	イ...	41	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	1.9%	2.2%	0.9%

<<.....6カケツ カノ P/L.....>> ...ダノ 1 ケイ キカニダノ 1ケツ

		シテヤカノ.....						シテヤカノ	
		1ケツ	2ケツ	3ケツ	4ケツ	5ケツ	6ケツ	Total	Total
ウ	カノ...	1	50000	50000	50000	50000	50000	50000	300000
リ	シテ...	2	-	-	-	-	-	3750	15000
ア	ケル...	3	-	-	-	-	-	-	-
カ	Total	4	53750	53750	53750	53750	50000	50000	307500
シ	シテ...	5	-	-	-	-	-	-	-
ヒ	カノ...	6	-23500	-23500	-23500	-23500	-21000	-21000	-131000
ニ	カノ...	7	-500	-500	-500	-500	-500	-3000	-3000
ホ	カノ...	8	-	-	-	-	-75	-75	-300
イ	ロウ...	9	-500	-500	-500	-500	-400	-400	-2800
ロ	ケレ	10	-	-	-	-	-	-	-
ハ	Subt-ケ	11	-24575	-24575	-24575	-24575	-21900	-21900	-142100
ニ	カノ...	12	-	-	-	-	-	-	-
イ	シカ...	13	-	-	-	-	-	-	-
コ	シテ...	14	-	-	-	-	-	-	-
ト	シテ...	15	-	-	-	-	-	-	-
ニ	Subt-ケ	16	-	-	-	-	-	-	-
ニ	シ...	17	29175	29175	29175	29175	28100	28100	172900
コ	ロウ...	18	-27500	-27500	-27500	-27500	-27500	-165000	-165000
イ	ケレ	19	-	-	-	-	-127	-	-127
イ	シテ...	20	-500	-500	-500	-500	-500	-3000	-3000
ロ	Subt-ケ	21	-28000	-28000	-28000	-28000	-28128	-28000	-168128
ウ	ケレ...	22	1175	1175	1175	1175	-28	100	4773
ニ	カノ...	23	-	-	-	-	-	-	-
ホ	ロウ...	24	-	-	-	-	-	-	-
イ	ケレ	25	-	-	-	-	-	-	-
ロ	シテ...	26	-	-	-	-	-	-	-
ハ	Subt-ケ	27	-	-	-	-	-	-	-
イ	ケレ...	28	1175	1175	1175	1175	-28	100	4773
ウ	シテ...	29	-	-	-	-	-	-	60
リ	ケル...	30	-	-	-	-	-	-	-158
ア	シテ...	31	-	-	-	-	-	-	-
カ	ケレ...	32	1175	1175	1175	1175	-28	100	4773
シ	ケレ...	33	-	-	-	-	-	-	-750
ニ	...	34	-	-	-	-	-	-	-
ホ	...	35	-	-	-	-	-	-	-
イ	...	36	-	-	-	-	-	-	-
ロ	カノ...	37	-44.7%	-44.7%	-44.7%	-44.7%	-43.0%	-43.0%	-44.1%
ハ	カノ...	38	-0.1%	-0.1%	-0.1%	-0.1%	-	-	-0.1%
ニ	マ...	39	54.3%	54.3%	54.3%	54.3%	56.2%	56.2%	54.9%
イ	ア...	40	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	-0.1%	0.2%	1.5%
ロ	イ...	41	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	-0.1%	0.2%	1.5%

資料 17

©日本オペレーションズ・リサーチ学会 無断複写・複製・転載を禁ず。

<<.....6ヶ月分 / F/L.....>> ...ダイ 1 団塊 1ヶ月

		シテイキカン						シテイアド	シテイマ
		1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月	Total	Total
ウ	カノ...	1	600000	-	-	-	-	600000	-
リ	シナイ...	2	22500	-	-	-	-	-	-
ア	クル...	3	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	4	622500	-	-	-	-	-	-

<<.....3ヶ月分 (カニ&シマ) / F/L.....>> ...ダイ 1 団塊 1ヶ月

		シテイキカン						シテイアド	シテイマ
		1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月	Total	Total
ウ	カノ...	1	300000	300000	-	-	-	600000	-
リ	シナイ...	2	7500	15000	-	-	-	-	-
ア	クル...	3	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	4	307500	315000	-	-	-	-	-

<<.....Quarterly F/L.....>> ...ダイ 1 団塊 1ヶ月

		シテイキカン						シテイアド	シテイマ
		1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月	Total	Total
ウ	カノ...	1	150000	150000	150000	150000	-	600000	-
リ	シナイ...	2	-	7500	11250	3750	-	22500	-
ア	クル...	3	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	4	150000	157500	161250	153750	-	622500	-
ウ	カノ...	5	-	-	-	-	-	-	-
リ	シナイ...	6	-131000	-136000	-	-	-	-	-
ア	クル...	7	-3000	-3000	-	-	-	-	-
ケ	Total	8	-150	-300	-	-	-	-	-
ウ	カノ...	9	-2600	-2800	-	-	-	-	-
リ	シナイ...	10	-	-	-	-	-	-	-
ア	クル...	11	-136750	-142100	-	-	-	-	-
ケ	Total	12	-63000	-68000	-70500	-65500	-	-267000	-
ウ	カノ...	13	-1500	-1500	-1500	-1500	-	-6000	-
リ	シナイ...	14	-	-150	-225	-75	-	-450	-
ア	クル...	15	-1200	-1400	-1500	-1300	-	-5400	-
ケ	Total	16	-65700	-71050	-73725	-68375	-	-278850	-
ウ	カノ...	17	84300	84450	87525	85375	-	343650	-
リ	シナイ...	18	-82500	-82500	-82500	-82500	-	-330000	-
ア	クル...	19	-	-127	-	-127	-337	-592	-
ケ	Total	20	-1500	-1500	-1500	-1500	-	-6000	-
ウ	カノ...	21	-84000	-84128	-84000	-84128	-337	-336593	-
リ	シナイ...	22	300	2323	3525	1248	-337	7058	-
ア	クル...	23	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	24	-	-	-	-	-	-	-
ウ	カノ...	25	-	-	-	-	-	-	-
リ	シナイ...	26	-	-	-	-	-	-	-
ア	クル...	27	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	28	2623	4773	-435	-	-	7058	-
ウ	カノ...	29	-	-	-	-	-	-	-
リ	シナイ...	30	-	-	-	-	-	-	-
ア	クル...	31	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	32	2623	4773	-435	-	-	7058	-
ウ	カノ...	33	-750	-	-	-	-	-	-
リ	シナイ...	34	-	-	-	-	-	-	-
ア	クル...	35	-	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	36	-750	-	-	-	-	-	-
ウ	カノ...	37	-43.9%	-	-	-	-	-	-
リ	シナイ...	38	-0.1%	-	-	-	-	-	-
ア	クル...	39	55.2%	-	-	-	-	-	-
ケ	Total	40	1.2%	-	-	-	-	-	-
ウ	カノ...	41	1.2%	-	-	-	-	-	-