



第12回 SQCと会計

(資産の会計)

会計と経営のブラッシュアップ

平成26年12月15日

山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(財務会計論Ⅱ 佐藤信彦外著 H23年4月中央経済社発行)
(ゼミナール現代会計入門9 伊藤邦雄著 H24.3日本経済新聞社刊)(經理のTQC 金津孝著 1987.9日科技連刊)
(SQC教本 竹内義明著 2008.6日刊工業新聞社刊)

I 貸借対照表の役割は何か？ (誰のために)

利害関係者に一定時点の財政状態を表示した一覧表である。

- (1) 企業のすべての資産と負債を表示し、純資産を計算する。
- (2) 資金の調達源泉と調達された資金の運用状態を表示する。
- (3) 経営管理に役立つべき経営資源を明確にする。

1. 貸借対照表は何を表示するのか (何のために)

(1) 企業の財政状態の表示

		リスク表示と評価		債務・義務の完全性			
資 産	流動資産			負債	流動負債	他人資本	
					固定負債		
	固定資産	有形固定資産	無形固定資産	投資その他の資産	純資産	資本金	自己資本
						新株申込証拠金	
						資本剰余金	
繰延資産				自己株式			
				自己株式申込証拠金			
				評価・換算差額等	※		
				新株予約権			

※その他の包括利益累積額

(2) 企業の資金調達と運用状態の表示

資金の運用状態 (借方)	資金の調達源泉 (貸方)
資産(運用状態)	負債(外部資金調達)
	純資産(内部資金調達)
(B/S 等式) 資産 = 負債 + 純資産	

(3) 経営資源の明確化

本レジュメはブラッシュアップ日毎にホームページに up してあります

<http://yamauchi-cpa.net/index.html>



山内公認会計士事務所
yamauchi@cosmos.ne.jp

2. TQC の中心テーマ

(1) 経営の中心テーマは、**経営資源を明確にし、経済社会全般の多様化にどう対応するか**ということである。

(2) マーケティングの基礎の問題

- (1) 活動面 営業活動の課題
- (2) 経営管理の基礎面 人間関係と経理の課題

(3) TQC の最重要テーマ

マーケティングの土台面である経理面に TQC がどのように働くかを考えること



TQC が真の経営管理に役立つ

それが TQC の値打ち

要は、“**マーケティングにおける経理の役割を推進する TQC**”

(4) 経済社会の特色（多様化時代）

① 倒産の多い場合

中小企業 99.7%

卸小売業 50.0%以上

創業 10 年以上 50%以上（米国では 18%程度）

（創業 3 年未満 15%程度）

新製品、商品の導入、新市場への進出、業態の改革など経済社会の変化への対応が困難な時代

② 販売不振が不調の原因（マーケティングの問題が最大）

③ スピード化する経済社会、市民生活、消費者

④ 時代の変化、商品の多様化の現実

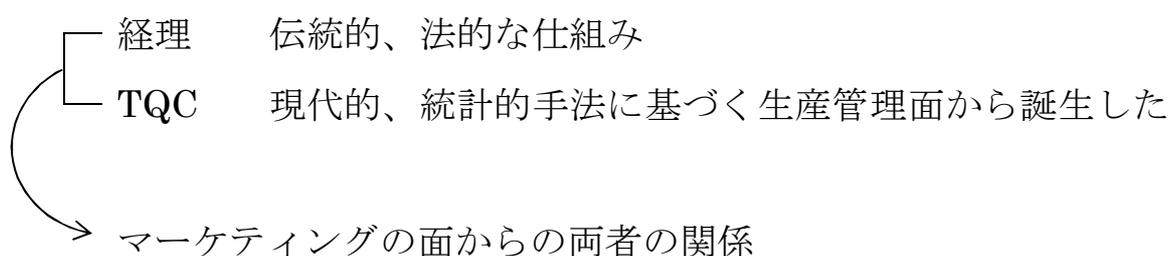
店頭販売→訪問販売→通信販売へ、ネットへ

物品の販売→サービスの販売へ

⑤ 新市場の開拓（自社技術の見直し）の必要性

⑥ 経営部門の刷新（金額から→数量、品質、シェアへ）の必要性

3. 経理の立場



(1) 経理とは、

経営の記録管理 財産、物…
 資金の調達、管理

(2) ゴーイングコンサーンの公準

(3) 企業は1年単位の損益というよりも常に年々発展し、継続するものでなければならない。そのためには利益よりも発展の原動力となる人的資源の充実強化、社会的貢献、シェアや顧客の要望への満足、ニーズ対応が重点となる。

(4) 経営の中心テーマを把握すること

それはマーケティングである。

(5) 手法 (TQC 的に)

(イ) 経営目標をたてる	: 利益計画、予算管理	Plan
(ロ) 原価節減を図る	: 原価管理、経費管理	Do
(ハ) 問題点の発見	: 経営分析など	Check
(ニ) 問題点の改善	: 改善活動	Action

(6) 経営分析による真の問題点 — 在庫回転率

品揃えの拙さ
 陳列の不手さ
 従業員の教育不足…

4.

5. TQCの定義

品質管理の発展

↓
品質向上

(1) 1929年 末江ハート博士に於て.

製造品位のバラツキを管理図表という統計的手段に於て

製造工程の中で品質に拘束を及ぼすこと始りし。

(オシカ大戦下の米軍軍需品の欠陥に著目、
戦後の経済恐慌、後者に大規模な
欠陥の経済危機脱却に

品質の不良対策、生産競争の向上という面から始まる。

打法、連貫図表法、系統図法の開発

(2) 品質向上の協力

① 品質管理のP-D-C-A

TQCに発展する。

↓

生産(企業)の効率向上

生産競争の向上
を促す。

6 TQCと経営との連携 (達山) (協同)

TQCと経営は密接にある。

- (1) 管理の着重点の推移
 20年代は品質管理の重要性が認識された。
- (2) 統計的手法の活用
 30年代は統計的手法の活用。
- (3) 統計図表の活用とその普及の認識。
- (4) 統計学の活用
- (5) 100%方針の徹底
- (6) TQCの普及と経営の利益との関係。

(7) 経営の強み点 (達山)
100% - C - A の場合の「P」について

TQCの普及は「元々の統計的手法」がその基礎にある。

TQCを「計画」の中核、教道は「目標設定」と共に、その目標達成のための方法の決定から「基本経営要素」として強調されている。

経営改善の 教道の目標設定
 目標達成 の 実現化

7 経理とTQCの関係

両者の相違

経理

法的な判断、
事務的な枠

> 自己流に行いたい

マネージャー感覚の不足

経理系

(田代)

TQC

生産管理
統計的手法
工夫による改良

>

工夫、自由、改善

統計や推計的手法

理工系

代表者

両者の共通点

厳密な数値的管理体制

経理の管理

厳密な差異分析と原因追本 (Step重視)

TQCの管理

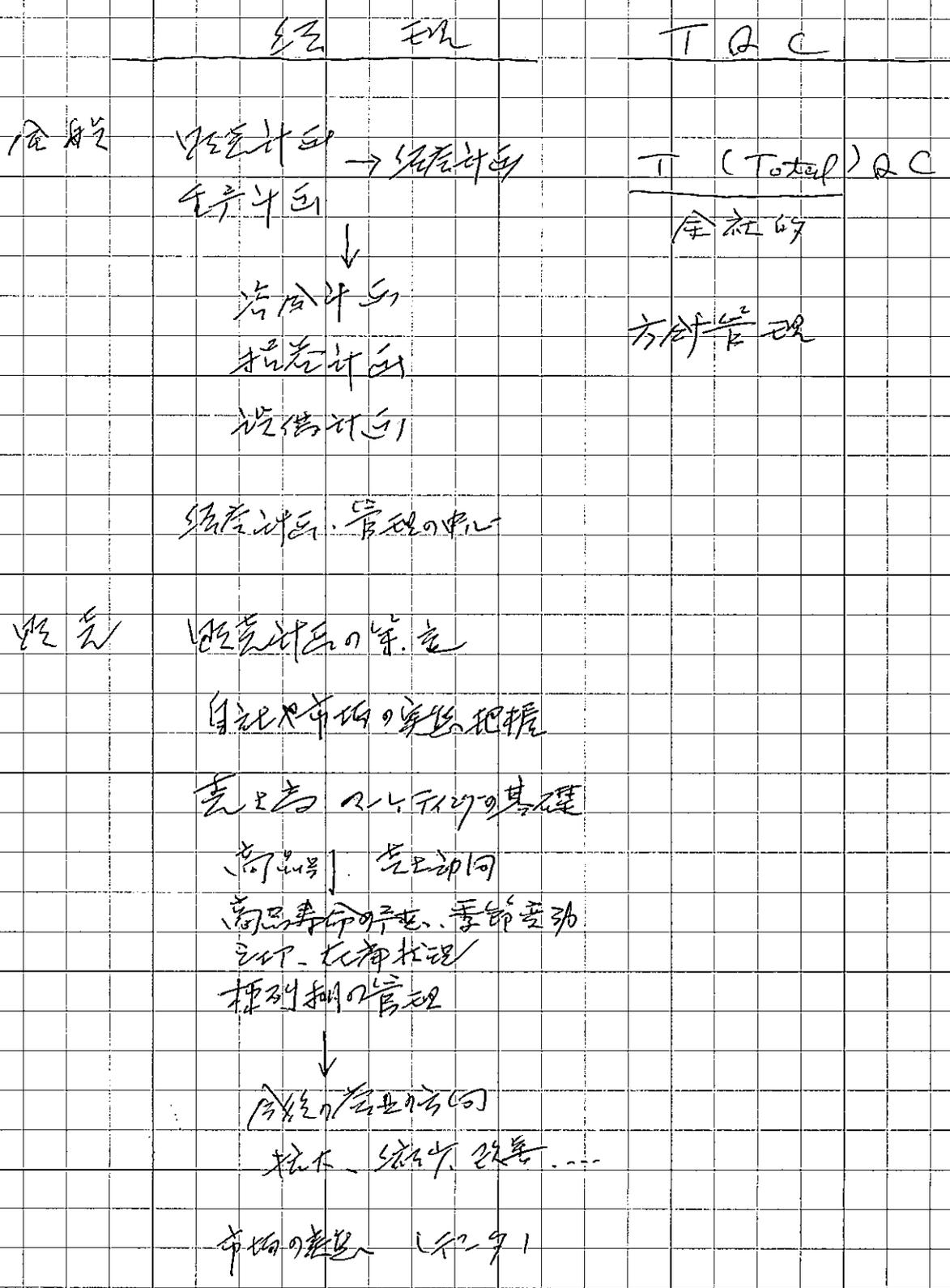
Plan - Do - Check - Action (Step重視)

経営統計の本質的経理

— TQC

2. 経営管理とTQC (Plan)

Plan



経理

TQC

X 本年対比の売上目標
利益目標は7-X

← TQCの経費計画は
全~~く~~考慮した

70%をカバーする
真の計画ではない

9 予算の執行と経理 (D.)

(1) 経営に対する執行と経理 (予算の執行)

副的でありながら予算を執行する各部門に対する支援
全体的な予算の執行の管理

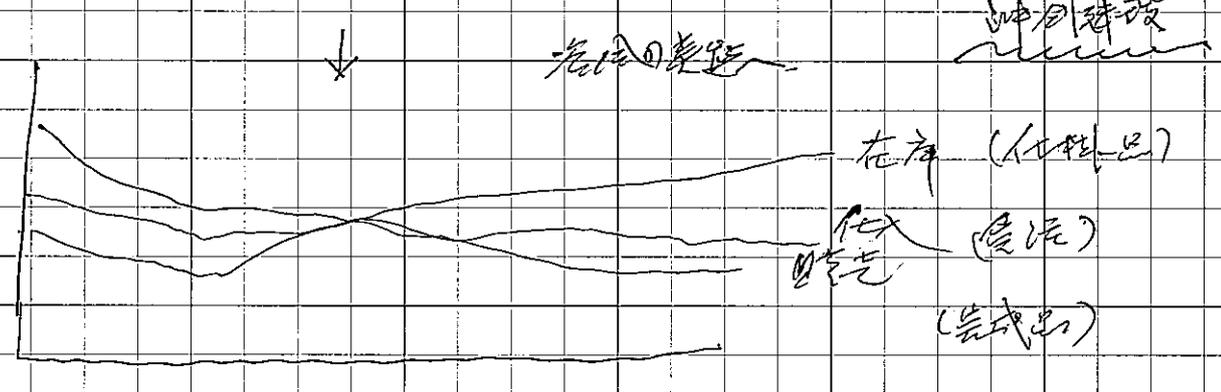
(2) 環境変化と予算の修正

(a) 予算執行の効率性の向上

目標の予算達成の確保

業務目標の実行状況

貯蓄 - 在庫 - 仕入のバランス、可視化



(b) 早期化、可視化、改善化

透明化 検査化

↓
作業の透明化 原因の可視化 改善の停滞

(c) 仕事の終了

ポイント 入札者への可視化

(6) 7-7-7 統計図表による管理

(7) 欠点の整理

却病時、実情の把握の仕方

10. 確認と処理 (check) (see)

計画 (Plan) には、具体的な数値による目標を設定する他に、
それを達成するための基準や方法を示す。

実施 (Do) には、その基準や方法を教示し、その方法のとおり
実行する。単なる目標の設定に自由に行うことはしない。

確認 (check) には、決められた基準や方法の実施は
計画に對してどの程度かを確認する。検査は
結果は基準や方法の評価の為に 予-実評 (面心評価)

次のステップ 処置 (Action) には、良い方法の定着と、標準化
と改善の定着の差を認められる。

(1) 管理の予備 (計画 Plan) の強さ による。

是中程 (方法、材料の供給など) の欠点を治す。

(2) 確認は、予備と実施の対比、分析は、上記の4に準じて、
予備執行の美観と計画達成、費用と効率、世務遂行の内容と
今後の世務計画との関連性 について、余剰部を逐次検査する
役割を果したと判断する。
世務担当者との厳しさを必要とする。

3. 資産の価額の決め方

資産の評価基準の主軸は、取得原価から時価への流れの中にある。

(1) 測定と評価 (超自然的) (現代的) (将来的) ✖
取得原価 利用価値 市場価格、時価

①資産の価額を測定すること

- ・取得原価 → 企業会計原則、過去における支出額
- ・利用(使用)価値 → 減損会計などに見られる利用価値
- ・市場価格(時価) → 公正価値 (第三者との取引における客観的な価値)

②公正価値 (fair value)

第三者との取引における客観的な価値を意味する。市場の時価、将来キャッシュフローの現在価値など。その評価基準がきちんと整備されれば、市場価額が存在する金融資産のみならず、あらゆる資産を公正価値で評価するという方向に進むと予想される。

③IASB、FASBの資産の定義「将来に発生する可能性が高い経済価値」 ✖ ✖

ASBJの資産の定義「過去の取引または事象の結果として、報告主体が支配している経済的資源」
取得原価から時価への流れ

(2) 貨幣性資産 ✖ 2

現金及びこれに準ずるものであり、支払手段として短期間に使用可能な資産を指す。
例えば、現金はその額面通りの評価であり、売掛金などは将来の現金回収可能額で評価するのが原則である。

(3) 費用性資産 ✖ /

将来の企業の経営活動において利用され、費用化されていくものである。即ち、将来の収益に対応されるべき原価である。
費用性資産は、過去における現金支出額をベースに資産を評価し、費用化の基礎とする。

資産 ✖ 1. ✖ 2. ✖ 3. ✖ 4.
と何か。

4. 公正価値とは

金融商品の市場価額、資産の証券化、企業の評価などにおいて、公正価値が要求される。

(1) FASB、IASB の定義「測定日における市場参加者の秩序ある取引のなかで、ある資産を売却することで受取るであろう価格、あるいはある負債を移転することで支払うであろう価格

(2) 公正価値

一般的には**時価**である。多数の売手と買手が**経済合理性**により**市場を通じて取引**するときの価格によって資産を評価した額をいう。活発な取引が成立する市場等の存在により、**客観的妥当性**が存在すると考えられる。

(3) いかに公正価値を見積るか（企業評価の場合）

①マーケット・アプローチ

公開会社の場合には時価である「市場株価方式」を適用し、未公開会社の場合には「類似公開会社方式」又は「類似取引方式」を適用する。
マーケット・アプローチの利点は、実際の株価、取引額に基づいているという実証的な面はあるが、欠点としては、類似公開会社又は類似取引の選定について困難な点がある。

②インカム・アプローチ

企業の価値を、将来の一連の予測経済利益を適切な割引率または資本還元率によって現在価値に割引いて算定する方法。

③コスト・アプローチ

時価純資産評価額である。

すべての資産項目と負債項目の時価を個別に評価して、その差額である時価ベースの純資産を株主価値とする評価方法。

(4) リーマンショック

2008年9月の金融危機による金融市場の機能不全は、公正価値会計に対する不信を起こした。

IASBは同年10月に「市場が活発でない場合の金融商品の公正価値と開示」を公表し、市場が活発でない場合には、市場価格をベースとした修正理論価格といった合理的に算定された価額を開示し、公正価値とすべきとした。このような対処は、公正価値会計（時価の存在）への不信を生んだ。

(公認会計士試験論文式財務諸表論 第5版 石井和人著から)
(同書を読んで検討して下さい)

問題1 (46)

リスクとコスト

資産の取得原価については、(1)実際の資金投下額としての支出である、とする考え方と、(2)取得資産そのものが保有している有用性について企業が認めた価値である、とする考え方とがある。そこで、次の各問に答えなさい。

将来性
(upside)

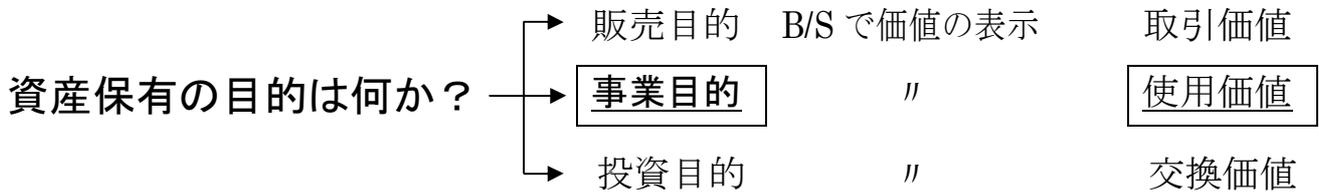
- 問1 いずれの考え方によっても資産の取得原価を測定対価主義(支払対価主義)によって決定することが合理的であるとされる理由を述べなさい。
- 問2 自己所有の有形固定資産との交換によって他の有形固定資産を取得した場合には、当該の取得原価をどのように決定すべきか。(1)の考え方と(2)の考え方に触れながら論じなさい。
- 問3 資産の購入において、①値引、②割戻、③割引を受けたときの処理について、(1)の考え方によった場合と(2)の考え方によった場合とでは、どのような相違が生じるか。それぞれについて述べなさい。

〈基本問題〉

1. 受託責任と会計責任について説明しなさい。
2. 取得原価の本質について説明しなさい。
3. 資産を取得した場合の、値引、割戻及び割引の会計上の性格について説明しなさい。

1. 資産の価額
 - (1) 投下資金額説
 - (2) 有用性評価額説
2. 交換取得資産の取得価額
 - (1) 自己の資産の側からの見方
 - (2) 受入資産の購入価額 (自己資産の売却価額)
3. 値引、割戻、割引の考え方
 - (1) 割戻、割引(多量の購入による割引、金融的費用)
4.
 - (1) 受託責任(運用責任)
 - (2) 会計責任(報告責任)

II 減損会計



投資が回収不能になることが確実な場合に、減損損失として処理する。これを減損会計という。

資産の価値とは、

- 将来に発生する可能性が高い経済価値 (IASB、FASB)
- 過去の取引の結果としての経済価値 (ASBJ)

資産の価値の測定は、

- ① 取得原価…歴史的取引価格
- ② **利用価値 (使用価値)**…個性、使用する人によって変わる価値 (非市場)
- ③ 市場価格 (時価、公正価値) …誰が持っても同じ価値 (市場で決まる)

減損会計の目的は、B/S の事業資産の回収可能額の妥当性の検証である。

固定資産の回収可能性 (資産が将来もたらす現金) が減少したときに、その分だけ固定資産の金額を減らすことである。

投資時に、投資額以上の回収を計画し、見込んで資産を取得した筈である。しかし、見込違いやその他の理由で回収可能額が予想額を下回ってしまうこともある。そして資産を売却しても回収額が不足する時に、減損 (減額修正) を行う。

回収可能か	(正味売却価額と使用価値は充分か)	} 判定
公正価値か	(新規取得時価として、市場にきいて見る)	

そして、価値が不十分なら**資産価値を減額修正**する。

減損会計—兆候、認識、測定の違いを明確にする。

減損会計

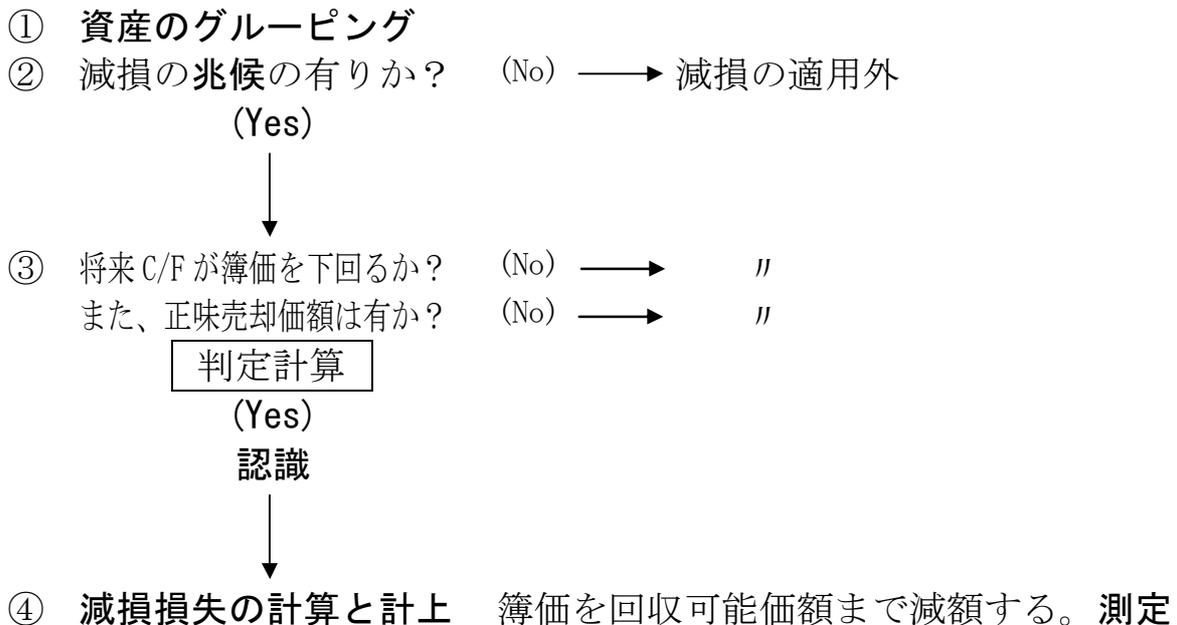
利用価値の測定による資産評価方法、資産計上額は回収可能か？と問う

1. 固定資産の減損

まず、資産をグルーピングして、
資産グループの収益性（利用価値）の低下により投資回収が見込めなくなった状態が生じたとき、回収可能性を反映させるようにB/Sの簿価を減額する。
その理由は、

- ① 貸借対照表計上額の正確性と信頼性の改善
- ② 欧米の例 IFRS(1998.6)、FASB(1995.3)

2. 減損の手続の流れ



3. 減損の兆候

減損の兆候と判断される4つの事実（1つでも）をチェックする

- ① 営業活動から生ずる損益又はキャッシュ・フロー（C/F）が**継続（2期間）してマイナス**又は継続してマイナスとなる**見込**。ただし、当期の見込が明らかにプラスとなる場合は対象外。
- ② 使用範囲、方法について回収可能価額を著しく低下させる**変化**がある場合。
- ③ 経営環境の**著しい悪化**の場合。
- ④ 市場価格の**著しい下落**の場合。

減損の兆候がないとは、損益がプラスであり、利用価値等がある場合をいう。

(設 例) 減損損失の認識と測定

減損の兆候の判定 (割引前キャッシュフロー)

	簿 価	残存 使用期間	毎年の キャッシュ・フロー	耐用年数到来日 処分価額	売却可能額
	千円	年	千円		
A	640	3	150	80	500
B	530	5	100	60	490
C	690	4	170	0	595

減損の兆候の有無：
 Bの場合 100千円×5+60千円=560千円>簿価530千円
 Aの場合 150千円×3+80千円=530千円<簿価640千円 (有)
 Cの場合 170千円×4+0千円=680千円<簿価690千円 (有)

減損損失の認識と測定 (リスクを含む割引率は5%とする。割引キャッシュフロー)

	1	2	3	4	5	処分価額	CF見積額
	千円						
A	143	136	130	—	—	69	478
C	162	154	147	140	—	0	603

計算：毎年のキャッシュ・フロー÷(1+0.05)ⁿ=CFの現価

	簿 価	CF見積額	売却可能額	結 果	減損損失
	千円				
A	640	478	500	500	140
C	690	603	595	603	87
				計	227

(No.4610 / 減損会計)

会社名 _____

日付： _____

事業年度 _____

予定時間 _____

担当者： _____

監査場所 _____

実際時間 _____

承認者： _____

監査要点						監査手続	日付サイン
実在	網羅	正確	帰属	評価	表示		
○	○			○		1. 減損の兆候と測定計算 資産又は資産グループに減損が生じている可能性を示す事象の有無の検討 資産グループ：営業的に一体の資産（例、事業、店舗） 資産：営業とは独立した資産（例、土地、貸家） (1) 資産グループの営業活動から生ずる損益又はキャッシュ・フローが、継続してマイナスとなっていないか。（4つの事実の有無） (2) 4つの事実がある資産等の割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較する。（判定テスト）	
	○	○	○	○		2. 減損損失の認識と測定 (1) 判定テストの結果、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合には、減損損失を認識する。 (2) 割引前将来キャッシュ・フローを見積もる期間は、資産の経済的残存使用年数又は資産グループ中の主要な資産の経済的残存使用年数と20年のいずれか短い方とする。 (3) 減損損失を認識した場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として当期の特別損失とする。	
		○		○		3. 将来キャッシュ・フロー	
○		○	○			4. 使用価値の算定に際して用いられる割引率 (1) 貨幣の時間価値を反映した税引前利率とする。（金利） (2) 見積値から乖離するリスクを反映させるか否かを検討する。	
						5. その他 (1) 資産のグルーピングの妥当性 (2) 共用資産の取扱いの妥当性 (3) のれんの取扱いの妥当性 (4) 注記事項の妥当性	

留意事項

- 増加額について、外部購入の場合は、取得価額に算入されている附属費用の範囲は適切か。
- 増加額については所定の承認を得ており、その承認額の範囲内の支出であるか。また、計上時期は妥当であるか。
- 減少額については所定の承認を得ており、その処分損益、処分費用及び売却代金等が正しく処理されているか。

調書No.

(公認会計士試験論文式財務諸表論 第5版 石井和人著から)
(同書を読んで検討して下さい)

問題1 (236)

固定資産の減損会計に関する次の各問に答えなさい。

- 問1 固定資産の減損処理の会計上の性格について、説明しなさい。
 問2 固定資産の減損処理と臨時償却の共通点及び相違点を述べなさい。
 問3 どのような場合に固定資産の減損損失を認識するかについて3つの規準をあげて説明した上で、わが国の会計基準がいずれの規準を採用しているかを述べなさい。
 問4 わが国の「固定資産の減損に係る会計基準」では、減損損失を認識するかどうかの判定は、減損の兆候がある資産又は資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって行うこととされている。このような減損損失の認識の判定基準が採用された理由を述べなさい。

〈基本問題〉

1. 減価償却の意義について述べなさい。
 2. 固定資産の減損処理の意義を述べなさい。
 3. 臨時償却と臨時損失の違いについて説明しなさい。
 4. 減損損失の認識規準について説明しなさい。
-
1. 投資額の回収の可否(収益性面から)のチェック、将来に損失を先送りしない。
 2. 前出、臨時償却の視点は収益性の低下面からではない。
 3. (1)減損の可能性(蓋然性基準)、(2)減損の発生(経済性基準)、(3)減損の永久性(永久性基準)、わが国は(1)の基準、即ち減損の存在が相当程度に確実な場合に減損損失を認識する。
 4. 割引前将来C/Fの総額が簿価を下回るということは、投資の失敗であり、使用価値(割引率等)を求めるという議論の前に減損損失を認識することは当然である。

問題 2 (243)

固定資産の減損会計に関する次の各問に答えなさい。

- 問 1 わが国の「固定資産の減損に係る会計基準」に基づいて計上される減損損失には、**本来の減損損失**に該当しない部分の金額が含まれることがあるといわれている。それはどのようなものか説明しなさい。
- 問 2 固定資産の減損損失の**戻入れ**を行うべきか否かについて論じなさい。
- 問 3 固定資産の減損会計に関する代表的な国際的基準を 2 つあげ、それぞれの基準による**減損損失の認識と測定**について説明するとともに、それぞれの基準の問題点を述べなさい。

〈基本問題〉

1. 減価償却の遅れについて説明しなさい。
2. わが国の会計基準において、減損損失の戻入れを行わないこととされている理由を述べなさい。
3. 固定資産の減損会計に関する米国基準と国際会計基準の特徴を述べなさい。

1. 減価償却の過少（遅れ）が将来のキャッシュ・フローとの差を生む場合に資産の過大計上となる部分が発生する。減価償却の遅れとは資産の利用価値の減少（例えば、当初に資産の効用が大きく実現し、急激に価値を減少する場合など）と減価償却のスピード（定額法など）の速度のズレが生じる場合などが含まれることをいう。
2. 減損処理は、(1)資産の回収可能性のチェックの結果行われたものであり、回収可能性の変化が生じた場合には戻入れを行うべきである。(2)減損処理を積極的に行わせるためにも、弾力的に取扱うべきである。
3. 米国基準 — ①(認識)簿価が割引前将来 C/F を超える時、②(測定)公正価値③(戻入)行わない
4. (1) 国際会計基準 — ①(認識)簿価が将来 C/F による回収可能額を超える時、②(測定) 回収可能額③(戻入)行う

賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準

(1) 設 定(平成 20 年 11 月 28 日 ASBJ)

賃貸等不動産を保有する企業の財務諸表の注記事項として、賃貸等不動産の時価等の開示の内容を定める。

(2) 時価

公正な評価額をいう。市場価格に基づく価額をいい、市場価格が観察できない場合には合理的に算定された価額をいう。

(3) 賃貸等不動産

賃貸収益又はキャピタル・ゲインの獲保を目的として保有されている不動産をいう。

(4) 範 囲

- ①B/S における投資不動産（投資目的）
- ②将来の使用が見込まれない遊休不動産
- ③賃貸用の不動産
- ④将来の③のための開発中の不動産

(5) 注記事項

- ①賃貸不動産の概要
- ② 〃 の期中における変動
- ③ 〃 の期末時価及びその算定方法
- ④ 〃 に関する損益

(No.4620 / 資産除去債務)

会社名 _____

日付:

事業年度 _____

予定時間 _____

担当者:

監査場所 _____

実際時間 _____

承認者:

監査要点						監査手続	日付サイン
実在	網羅	正確	帰属	評価	表示		
○	○		○	○		1. 資産除去債務の負債計上 (1) 有形固定資産の取得、建設、開発又は通常の使用時に見積り計上されているか。 (2) 割引前の将来キャッシュ・フローを見積り、割引後の金額（割引価値）で算定されているか。 (3) 割引率は、貨幣の時間価値を反映した無リスクの税引前の利率とされているか。 (4) 無リスクの税引前の利率は妥当であるか。	
	○	○	○	○		2. 除去費用の資産計上と費用配分 (1) 資産除去債務の計上額の計算は正しいか。 (2) (1)関連する有形固定資産の帳簿価額に加えてあるか。 (3) (2)の有形固定資産の適正な減価償却 (4) 時の経過による資産除去債務の適正な調整がなされているか否か。	
		○	○		○	3. 開示 (1) 貸借対照表上の表示の妥当性 (2) 損益計算書上の表示の妥当性 (3) 注記事項の妥当性	

留意事項

4. 増加額について、外部購入の場合は、取得価額に算入されている附属費用の範囲は適切か。
 5. 増加額については所定の承認を得ており、その承認額の範囲内の支出であるか。また、計上時期は妥当であるか。
 6. 減少額については所定の承認を得ており、その処分損益、処分費用及び売却代金等が正しく処理されているか。
- 調書No.

第8回 われわれの計画は何か？

⑳㉑㉒ (計画と未来)

(積 分)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 26 年 12 月 15 日
山内公認会計士事務所

1. 未来は予測できないことの認識(ドラッカー 5important questions から要約)

計画で未来を決めることは馬鹿げたことである。セントオーガステインが言ったように、「未来を祈ってもよい、しかし**成果のために働け**」である。ドラッカーが言うように、「計画どおりにはいかない。計画どおりにいくと思うのは愚か者である。**未来は誰にもわからない。**」

2. ヴィジョン(目標)は行動を決めることができる

目標は包括的で、一つのものである。もし 5 つの目標があれば、なにも無いのと同じである。例えば、「健全な社会の構築と人生の質の向上」といった感じのものである。しかし、**目標が結果に対する行動と資源の効率化を絞り込む**。そして未来を形造ることができる。

3. 博物館の例

- ヴィジョン： 世界的な多様性のある文化遺産による人々の心の向上
- ミッション： 人々をここに集める
- ゴール 1： 文化遺産の収集活動
- ゴール 2： 展示による人々の新しい発見の促進
- ゴール 3： 来館する人々の拡大のための活動
- ゴール 4： 文化遺産及び設備の維持管理
- ゴール 5： 長期的な財政基盤の維持

4. 効果的な計画のための 5 つの要素

- 廃 棄： 時間を使わない仕事、対象の決定、中止する仕事をさがす
- 集 中： 集中が仕事を強化する、最大の成果は集中から得られる
- イノベーション： 明日のための本質的な仕事、明日のための機会を見つけ、働く
- リスクテイク： 極度に保守的にならない、長い目で見て正解に向かって失敗から学ぶという態度
- 分 析： 実施したことの分析、実施したことの評価と改善

27. 程高の勝利は決まった、次は決勝戦だ

足の速い朽木文明がレギュラーから外れ、彼のレフトのポジションは、田村春道という一年生が抜擢された。

文明を外すということは、ここぞという時のピンチランナーとして活用しようということだ。文明のリードには大きな特色があった。大股でゆっくりと歩きながら、合計で7歩リードするのだ。応援団は、文明がリードを始めると、その歩みを大きな声で数えた。「イーチャー！ニーイ！サーン！」と。これが大きなプレッシャーとなって、相手のエースを苦しめ、20対8と大差で勝った準々決勝で、すっかり制球を乱した相手エースは、それ以降連続して三つのフォアボールを出した。

続いて準決勝が行われた。

慶一郎は、最終回に入ってもペースを崩さず、先頭バッターをセカンドゴロに打ち取った。さらに次のバッターもショートゴロに打ち取ったが、ショートの祐之助がトンネルした。しかし、慶一郎はさらに次のバッターを簡単なショートゴロに打ち取った。絶好のゲッツーコースでこれで試合終了となる筈だった。

誰もがそう思った瞬間、ショートの祐之助が、これを二塁に悪送球してしまった。ボールはライトまで転がり、この間にランナーは進塁して、ワンアウト二、三塁という一打サヨナラという大ピンチを招いた。そして、相手の四番打者を迎え、キャッチャーの次郎は、ベンチに作戦を仰いだ。この四番を歩かせるか、それとも勝負か。しかし、監督の腹は初めから決まっていた。「ノーボール作戦」勝負だった。

サインにうなずいた慶一郎は、渾身のストライクボールを相手バッターに投げ込んだ。それは、打者の懐深くに食い込み、バットを詰まらせ、内野フライに打ち取った。それがまたしてもショートへあがった。バックホームに備え前進していた祐之助は、それを補給しようとバックしたが、足を絡ませて、そのまま横向けに音を立てて横転した。ベンチのみなみは、戦慄に背中を貫かれ、目の前がまっ暗になった。文乃の至っては、気が遠くなって失神しかけたほどだった。

ところが、そこで思いもよらないことが起こった。どこからか駆け込んできた選手が、そのフライをダイビングキャッチしたのである。

それは、レギュラー落ちした文明に代わってレフトのスタメンに入っていた一年生の田村春道であった。

そのフライをダイビングキャッチすると、すぐさま立ち上がって、今度は二塁ベースを踏んだ。

祐之助が倒れたのを見た二塁ランナーが飛び出しておりアウトとなった。程高の勝利は決まった。文明は誰よりもこのプレーを喜び、誰よりも先に春道のもとに駆けつけ、彼を掲げるように抱きあげていた。

その光景に、みなみは人間というものの不思議と、組織というものの力をあらためて感じた。

1 What the Job should be

- (1) the supervisors job must be a genuine management job. the supervisor must carry a large measure of responsibility.
- (2) the supervisor must have control over the activities needed to have 'adequate personal' to handle them.
- (3) the supervisor's unit should be much larger in numbers than it tends to be at present.

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第14章 リーダーにとって何より重要な仕事 (256～頁を読んで)

リーダーにとって何より重要な仕事は、「嵐を察知してそれに耐えることのできる組織、いや嵐を吹き飛ばすような組織を築かなくてはいけない」と言う。

組織が成果をあげるだけでなく、長く繁栄を続けるためには、経営陣は迫り来る危機の一步先を歩いていなければならない。「イノベーション、つまりたゆみない自己革新」が欠かせないとドラッカーは言う。

- 「あらゆる局面で成果をあげるリーダー」であるために何より重要なのは、「人の意見を聞こうという意欲と、そのための能力と習慣」だという。— 「その気になれば誰でもできることだ、口を閉じてさえすればよいのだから」
(263～264 頁から引用)
- 「任務の重要性に比べて自分がいかに小さい存在か」を自覚する力である。
(264 頁から引用)
- 自分の目標よりも組織の目標を重視する姿勢。
有能な人材を恐れず、むしろそのような人材に勇気を与える。
(272 頁から引用)

(現代の経営 第27章 経営管理者とその仕事)

- 経営管理者の特有の課題 (高度の能力と仕事ぶり)
 - (1) 投資資源の総計を超える仕事
 - (2) 企業の三つの機能の調和
 - (3) 経営行動において、当面のニーズと長期のニーズの調査と調和
- 経営管理者の仕事 (稀少な資源を最も経済的に利用)
 - (1) 具体的な目標の設定と意味づけ (分析と統合)
 - (2) 仕事を分類し、組織する
 - (3) 動機づけとコミュニケーション
 - (4) 部下を育成し、強味を引き出す
 - (5) 仕事ぶりを評価測定する、評価尺度の設定、(正義の観念)
- 経営管理者たらしめるもの (経営管理者に欠ける傾向のあるもの)
 - (1) 情報 — マネージャーのツール、聞き、読み、書き、話す
 - (2) 時間の使い方を知る
 - (3) 人的資源、部下とともに働く (一方的に使うことのできない資源)
 - (4) 経営管理者は人にビジョンと能力を与える (教育的な役割)

○ 企業の三つの領域 (機能) のバランス

(1) 事業のバランス

(2) 経営管理者のバランス

(3) 人と仕事のバランス

--- これら三つの機能のうち、いずれを特長領域にしても、
強み領域の企業を弱体化させる。

意思決定や行動は、常にこれら三つのうちどれか一つで進められる
必要がある。

○ 支那文庫は好むことは多い。長くは行かないが、
 3ヶ月は行かない。才能の必要もある。…… 七ヶ年
 生活者の仕事とは何か、それは長くは行かないが、
 生活者の仕事とは何か、それは長くは行かないが、

○ 手品師 — 是れに準じて Mr. マリヤ

○ この時代の調和 — 長期と短期

○ マネジメント以外の多様な仕事

経営部門の
 管理職

表出の分析と構成

大塚の経営の中心

部長

生産、品質の管理

生産報告の記入

製造部門の
 管理職

新設備の設計
 新原料の試験

社長

大塚の経営

銀行借入金の請求

予算の承認

○ 経営管理職に特有の仕事

(1) 目標の設定

(2) 組織、活動の作成

(3) 予算の作成と実行、1ヶ月-2ヶ月-3ヶ月

(4) 評価と測定

(5) 部下の育成

27 The Manager and His Work

14-X
作成日 . . .

作成者

1. It was Bismarck, who said: "It's easy enough to find a Minister of Education; all the job needs is a long white beard. But a good cook is different; that requires universal genius."

2. A manager has two specific tasks.

(1) The first specific task is larger than the sum of products ~~more~~ than the sum of the resources put into it.

like the conductor of a symphony orchestra.

(2) and the composer

3. The manager harmonize three major functions of ^{enterprise} business

(1) managing a business

(2) managing managers

(3) managing workers and work

- 1 The second specific task of the manager is to harmonize in every decision and action the requirements of immediate and long-range future.
- 2 He must, so to speak, keep his nose to the grindstone while lifting his eyes to the hills.
- 3 There are five such basic operations in the work of ^{manager} ✓.
 - (1) sets objectives
 - (2) manager organizes.
 - (3) a manager motivates and communicates
 - (4) the job of management
 - (5) a manager develops people

- 1 Everybody has the problem of time, for all resources it is the scarcest.
- 2 The good time users among managers spend many more hours on their communications up than their communications down.

1 IT革命の先は何をやるか

IT革命の
(1) インターネット

情報ネットワーク

人工知能システム

データベース

MISシステムの構築

→ e-Japanのインターネット

But it is

not "information"

not "artificial intelligence"

not "effect of computers and data processing
on decision-making, policymaking or
strategy."

→ It is "e-commerce"

that is, the explosive emergence of the
Internet as a major worldwide distribution
channel for goods, for services,
and, surprisingly, for managerial
and professional jobs.

This is profoundly changing economies, markets,
and industry structures;

; products and services and their flow;

; consumer segmentation, consumer values, and consumer
behavior;

; jobs and labor markets.

But the impact may be even greater on societies
and politics and, above all, on the way we see
the world and ourselves in it.

At the same time, new and unexpected industries
will no doubt emerge, and fast.

One is biotechnology

Another fish farming

Gutenberg's printing revolution, around 1455

The Industrial Revolution of the late 18c

The Railroad

Then, in 1825, came the railroad, a product truly without precedent, and it forever changed economy, society, and politics.

The railroad was the truly revolutionary element of the Industrial Revolution, for not only did it create a new economic dimension but also it rapidly changed what I would call the mental geography.

産業革命から50年後に 鉄道が現れた → 経済、社会、政治
が変化し

工業革命の発明から50年後に 汽船が現れた → " 存在する。

14-7-4

作成日

作成者

The Meaning of E-Commerce

And like the railroad 170 years ago,
e-commerce is creating a new and distinct boom,
rapidly changing the economy, society, and politics.

In the new mental geography created by the railroad,
humanity mastered distance.

In the mental geography of e-commerce, distance
has been eliminated. There is only one economy
and only one market.

	<u>ユ-IL</u>	<u>インターネット</u> (結果①)	<u>その先</u> (結果②)
情報の	Xメディア	Xマセ-ズ	
鉄道	レ-IL	運搬	
企業の	Web	e-commerce	

E-commerce is to the Information Revolution what the railroad was to the Industrial Revolution - a totally new, totally unprecedented, totally unexpected development.

And like the railroad 170 years ago, e-commerce is creating a new and distinct boom, rapidly changing the economy, society, and politics.

A midsize company which have some 60% of market china, Almost overnight it more than half of its market by the European manufacture that offered china of apparently better quality at a lower price and shipped cheaply by air.

In the new mental geography created by the railroad, humanity mastered distance. In the mental geography of e-commerce, distance has been eliminated. There is only one economy and only one market.

This illustrates another important effect of e-commerce. New distribution channels change who the customers are. They change not only how customers buy but also what they buy. They change customer behavior, savings patterns, industry structure - in short, the entire economy. This what is now happening, and not only in the U.S. but increasingly in the rest of developed world, and in a good many emerging countries, including mainland China.

e-コマースの導入による主要な影響

- (1) 流通の仕組み、顧客の属性が変化する
- (2) 顧客の購買力が向上し、消費量が増える
- (3) 消費者行動が変化する、購買力が増える、産業構造が変化する
- (4) 経済全体が変化する。

啓明・革命

最初の50年間

その後 60年後

グーテンベルクの印刷革命
(1455年)

修道士が筆写していた
宗教書と古文書の出版

12ヶのトク語訳聖書が
大量に印刷された
破格の古本で志した



最初の50年間で筆写者の
手は減った



12ヶの聖書は社会を変えた
宗教を再生させた

150年(1230)の宗教改革が起ると
2ヶのトク語の引用が古い君主論
(1609のノーストラー)を著した

産業革命
ジェームズワットの蒸気機関
(1769年)

産業革命が実際に最初の
50年間にしれたのは、
産業革命に前もって
蒸気の機械化が行われて

1829年に合衆国の地理
人と物資の輸送に利用
された、移動能力を人々が
得ることになった。



確かに生産量が大幅に
増え、生産コストを大幅に
下げた。

地理概念を変えた、
人類の初めての本格的な
移動能力を得た、初めて
遠くの人々の世界が広がった

大量消費者と大量消費財
を生み出した。これ
蒸気機関が産業革命の
前もって

経済を変えただけでなく、
心理的にも地理概念を変えた

1940年代 - 発明
(ENIAC 1943~46年)

~1995年
IT革命の開始
存在していたものの700倍
を要していた

2005年 ~

情報自体にはいまだの
変化もほとんどない
50年前に予測された
変化は1/10に過ぎない
いた。
意思決定の方法も大きく
変わってきた

IT革命の進行がこれほど、
昔からある塔の700倍を
必要にしているだけ
あった。文中の時間的節約
とコストの削減がもたら
した。

仕事の方法については、
いまだ同じ。IT革命が
もたらしたものを必要に
感じている。



統計グラフ

会計と経営のブラッシュアップ
平成 26 年 12 月 15 日
山内公認会計士事務所

次の本を参考にさせていただきました。

(実務数学講座 実務教育研究所)(統計グラフのウラ・オモテ 上田尚一著 2005.10 講談社)

I. グラフの活用

1. グラフに語らせる (それは気持であり、感覚である)

座標のタテに体重をとり、ヨコの身長をとると、この点一つで人の大きさを読み取ることが出来る。

平均寿命の長短が、幼児死亡率の大小によることの影響もよくわかる。

グラフはいくつかの量の関係を求めたり、それから何かの規則性を発見するのに便利なものである。

2. 片対数目盛りのグラフ

一方の座標が非常に広い範囲に変化するとき、例えばスピーカーの周波数に対する音響特性を示すとき、

周波数 (ヘルツ)	50	100	400	800	1000	1550	5000
音 圧 (デジベル)	-10	-5	+2	0	0	+4	-2

この場合、最小値の原点を 10 ヘルツにとる。従って 100 ヘルツは原点より 1 単位のところ、1000 ヘルツは 3 単位と目盛をとる。

3. 円グラフ

4. 関数が与えられたときのグラフ

(1) グラフ用紙のヨコ軸に独立変数 (x)、タテ軸に従属変数 (y) をとる。

5. グラフの使い方

- (1) ある変化の全体的な傾向をつかむ。
- (2) ある変化の一点の状況を知りうる。

グラフを書くことによるグラフ上での発見

6. デカルトの座標

7. なめらかな線の引き方

式の仮定

最もよくつかわれる 1 次式、2 次式

$$y = ax + b \quad (\text{直線})$$

$$y = ax^2 + bx + c \quad (\text{変曲点のない曲線})$$

$$y = ac^3 + bx^2 + cx + d \quad (\text{変曲点 1})$$

各項の係数 a, b, c, \dots を変えて、点の系列に最もよく当てはめるには、最小二乗法を使う。

これは、点とこの式のズレ、つまり誤差の二重和が最小になるように係数を決めることである。

二重和をとるのは、曲線からのズレ、誤差はプラス、マイナスに出る。つまり誤差の二重和をプラスにして、これらを加えたものが最小になるような係数を決めるのがよいということである。

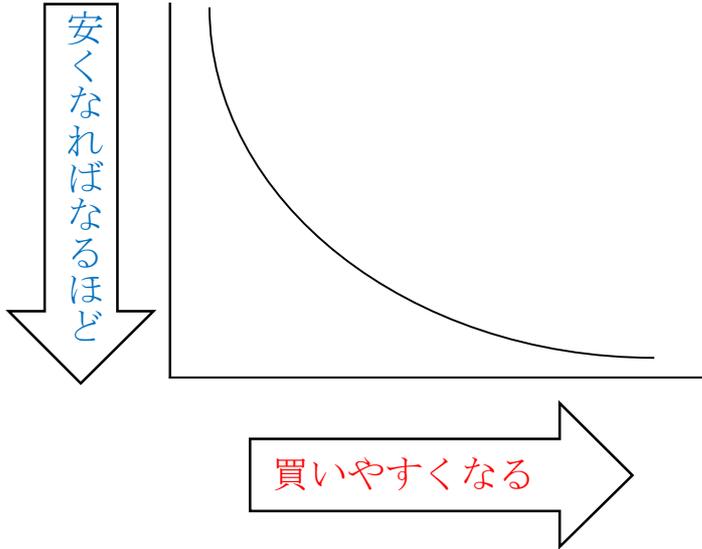
$y = ax + b$ のとき、 x と y についての観測点が k 組あったとすると、 a と b は連立方程式を解いて求める。

$$\sum_{i=1}^k y_i = a + \sum_{i=1}^k x_i + k + b$$

$$\sum_{i=1}^k x_i y_i = ax \sum_{i=1}^k x_i^2 + bx \sum_{i=1}^k x_i$$

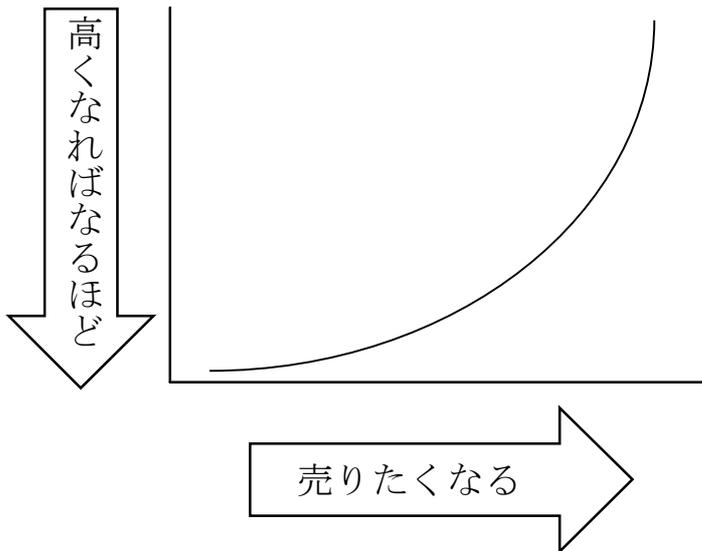
需要曲線と供給曲線 (これは気持であり、感情である)

需要曲線
買い手〃



必要性があればあるほど
価値があればあるほど
気分がよくなればなるほど
サービスが良くなればなるほど
品質が上がれば上がるほど

供給曲線
売り手〃



売上が必要であるほど
買手に信頼されればされるほど
利益が上がれば上がるほど
消費者のニーズがよくわかるほど
販売条件が良くなるほど



ドラッカーの言葉の数式化

(10月のごあいさつ)

平成26年10月27日(月)

平成25年10月1日(火)

10月になってもまだ暑く、秋が北からおりてくるのは時間がかかるようです。

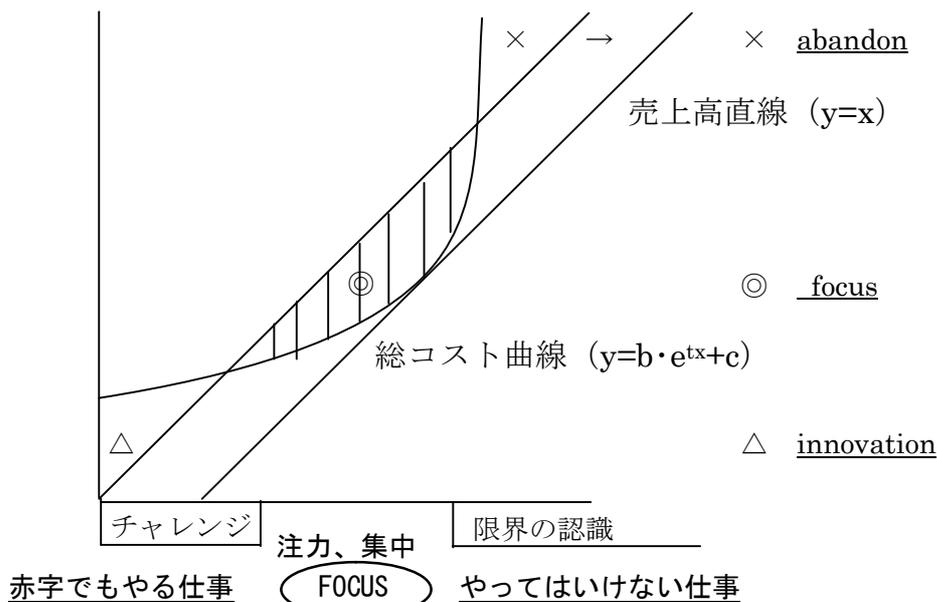
先日、神戸で開催された日本公認会計士協会の研究大会に参加した。そこで選択受講した公認会計士高田直芳先生の「管理会計と原価計算の革新を目指して」という講義を拝聴して、これはドラッカーの考え方の数式化のヒントではないかと感じた。

高田先生のお考えは、企業活動は $y=x$ のような一次式や単利計算的発想では理解したり、把握することはできない。企業活動は日々複利の連鎖にあり、その活動コストは複利計算を内蔵し、複利的な成長を遂げるものである。企業業績が向上するときコストやキャッシュは複利的に増殖し、業績が悪化するときコストやキャッシュは複利的に減衰する。費用関数は直線形ではなく、曲線形や非線形の指数関数 $y=b \cdot e^{tx}+c$ 等で描かれるべきだというものであった。

これは、ドラッカー経営学の数式化でないか。ドラッカーが傾向値(トレンド)を論じ、電信電話会社の事業は通信ではなくサービスであるとし、キャデラック事業部は顧客に自動車売っているのではなく、ダイヤモンドやミンクのコートのようなステータスシンボルを売っているのだと解説するとき、その言葉や考え方には数式があり、その数式は直線形だけではなく曲線形も含まれている筈だ。

例えば次のような感じである。

費用・コスト・努力とそれを超える成果・売上高の関係

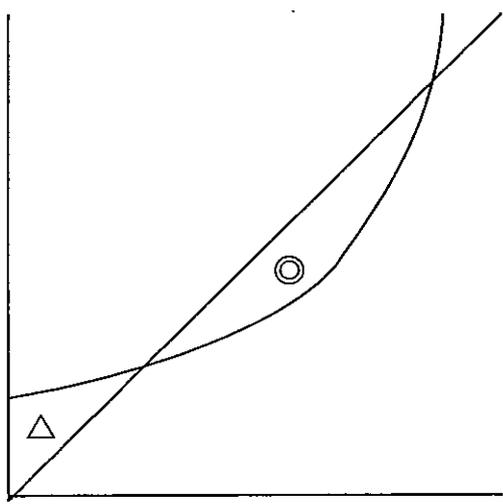


このように考えると、日頃の経営学も監査実務も楽しくなってくる。

赤字でもチャレンジする仕事、今 focus する仕事、放棄すべき仕事の区別は難しいが、その区別は存在し、仮に売上高を直線と見ても、総コスト曲線の上方の動きは、確実にやってはいけない仕事のあることを予想させる。

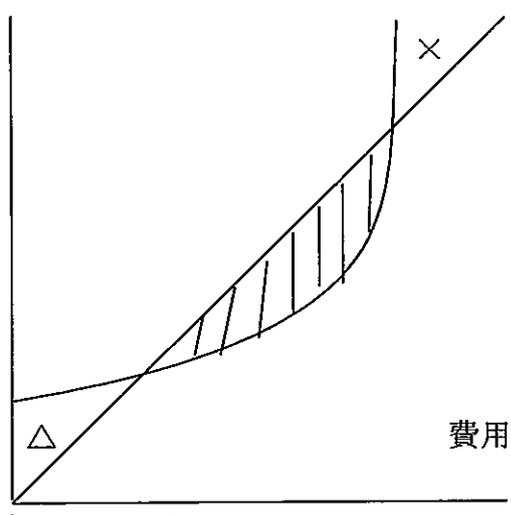
会社というものは コスト・経費 のかたまり

P.F.ドラッカー
H25.09.17



- ◎ focus
- △ new product

仕事を並べて行くと.....



- × abolish

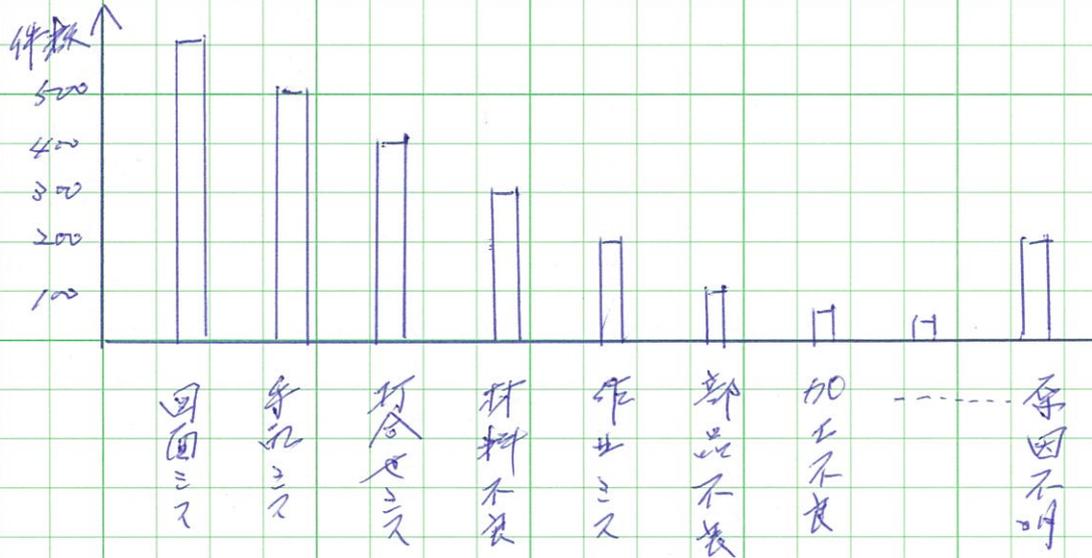
費用・コスト・努力と成果・売上の関係を超える

赤でもやる 注力、集中 FOCAS やってはいけない

グラフの活用

作成日
作成者

110レポート図



これを減らすには不良は少なくなる

この場合、原因が原因のところに、どうなるか

- 売上向上に使うなら △
- コスト削減の売上向上に使うなら ○
- 彼が改善の多くは理由の理由に使うなら ○
- この理由を重点的に勉強する ○
- 復讐向上に使うなら △

不良の原因は長くたくさんあるから、右側にある件数の少ないものをセレクトして、大部分は導線図でいい。左側の原因はミスとか、手配ミスは徹底的に無くせば、全体の不良の半分以下になる。

その不良根絶法は

ここには工場の改善に使うべきかの判断できる

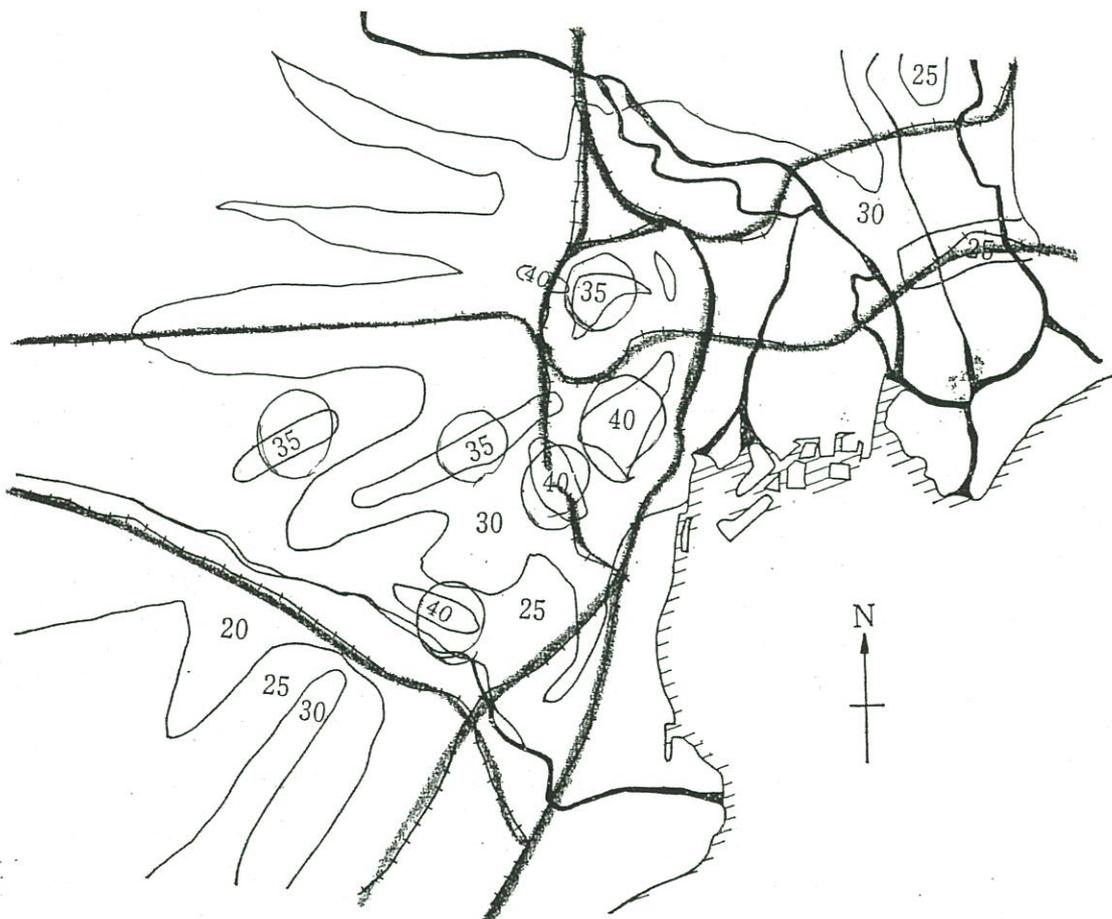


図 5 東京地価地図 (昭和46年)

実務数学講座 (財)実務教育研究社刊

1. 鉄道、電車などの交通機関による地価の変動
 2. 中心地からの距離、時間による価格の変化
- 3

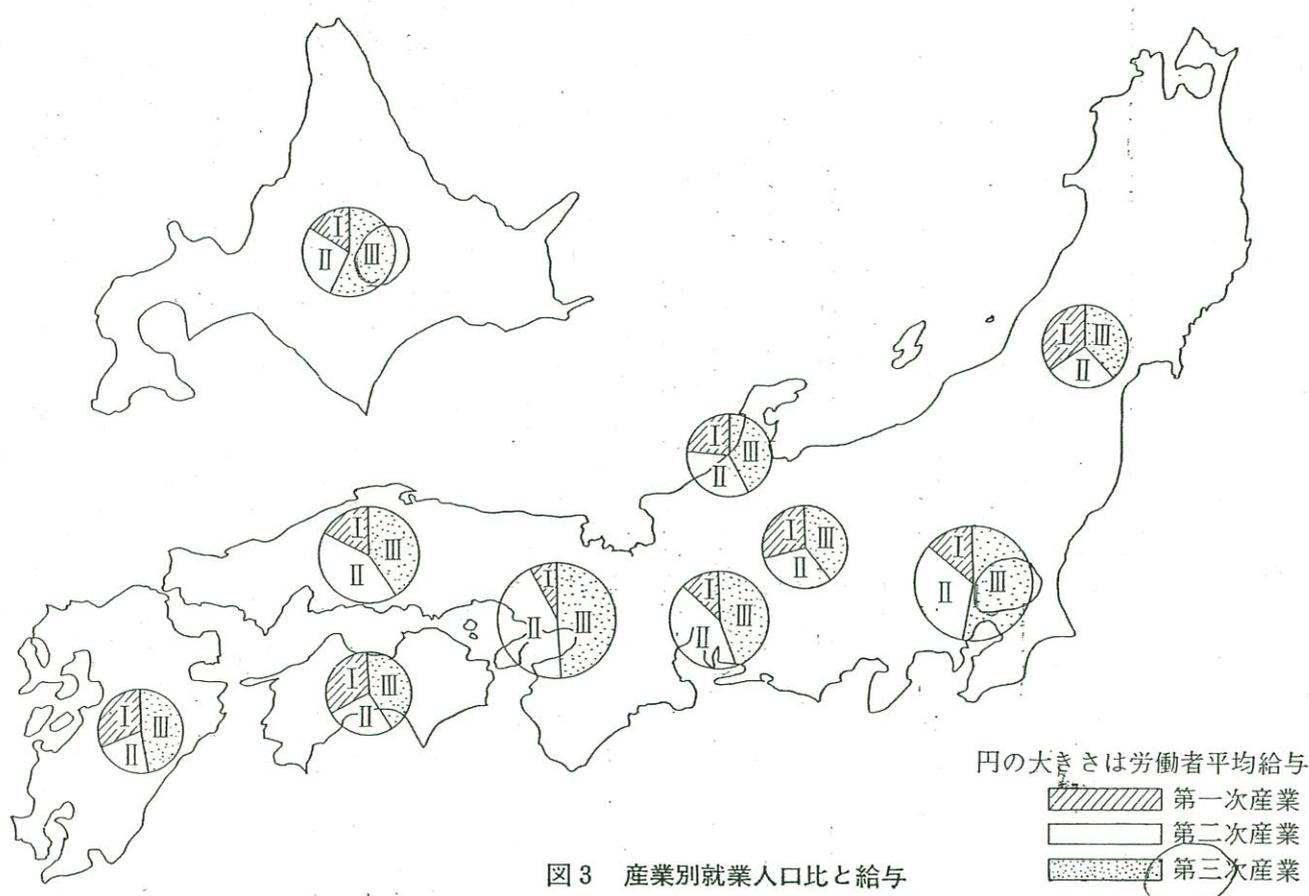


図3 産業別就業人口比と給与

実務数学講座 (財)実務教育研究社刊

1. 北と南の違い
2. 地域による産業の違い
3. 大都会と地域による給与の違い
4. 人口比による条件の違い
5. 裏日本と表日本の違い
6. 産業の発展状況

Ⅱ. 関数とグラフ

1. 関数（函数、function）とグラフ

関数とは、2つの変数 x と y があり、 x の値が定まると、 y の値も定まる場合に y は x の関数であるという。すなわち、 x と y の間になんらかの関係があるということである。

これを $y=f(x)$, $y=F(x)$, $y=P(x)$ などと表し、 x を独立変数、 y を従属変数という。

(1) X のとりうる値の全体を x の変域とか定義域という。

(2) 逆関数

(3) 偶関数 $f(-x)=f(x)$

(4) 奇関数 $f(x)=-f(x)$

2. 一次式とグラフ

$$y_1=ax_1+b$$

$$y_2=ax_2+b$$

$$y-y_1=a(x-x_1), \text{ または } y-y_2=a(x-x_2)$$

$$\text{故に、} \frac{y-y_1}{x-x_1} = \frac{y-y_2}{x-x_2} = a$$

たとえば、 $x_1=2, y_1=11$ $x_2=3, y_2=14$ とすると、

$$\frac{y-11}{x-2} = \frac{y-14}{x-3} \rightarrow y=3x+5 \text{ となる。}$$

3. 2次式とグラフ

$$y=ax^2+bx+c$$

$$y=-2x^2+4x+1$$

↓

$$y=ax^2$$

長さ 100m のひもがあり、このひもで囲める面積 s のグラフを描く。

いま、長方形の 1 辺を x m、他の辺を y m とすると $2(x+y)=100$, $xy=s$ となる。

ゆえに、 $s=x(50-x)=-x^2+50x$ となる。

この s と x の状況はグラフに示すと、上に凸の放物線となる。

4. 3次式以上のグラフ

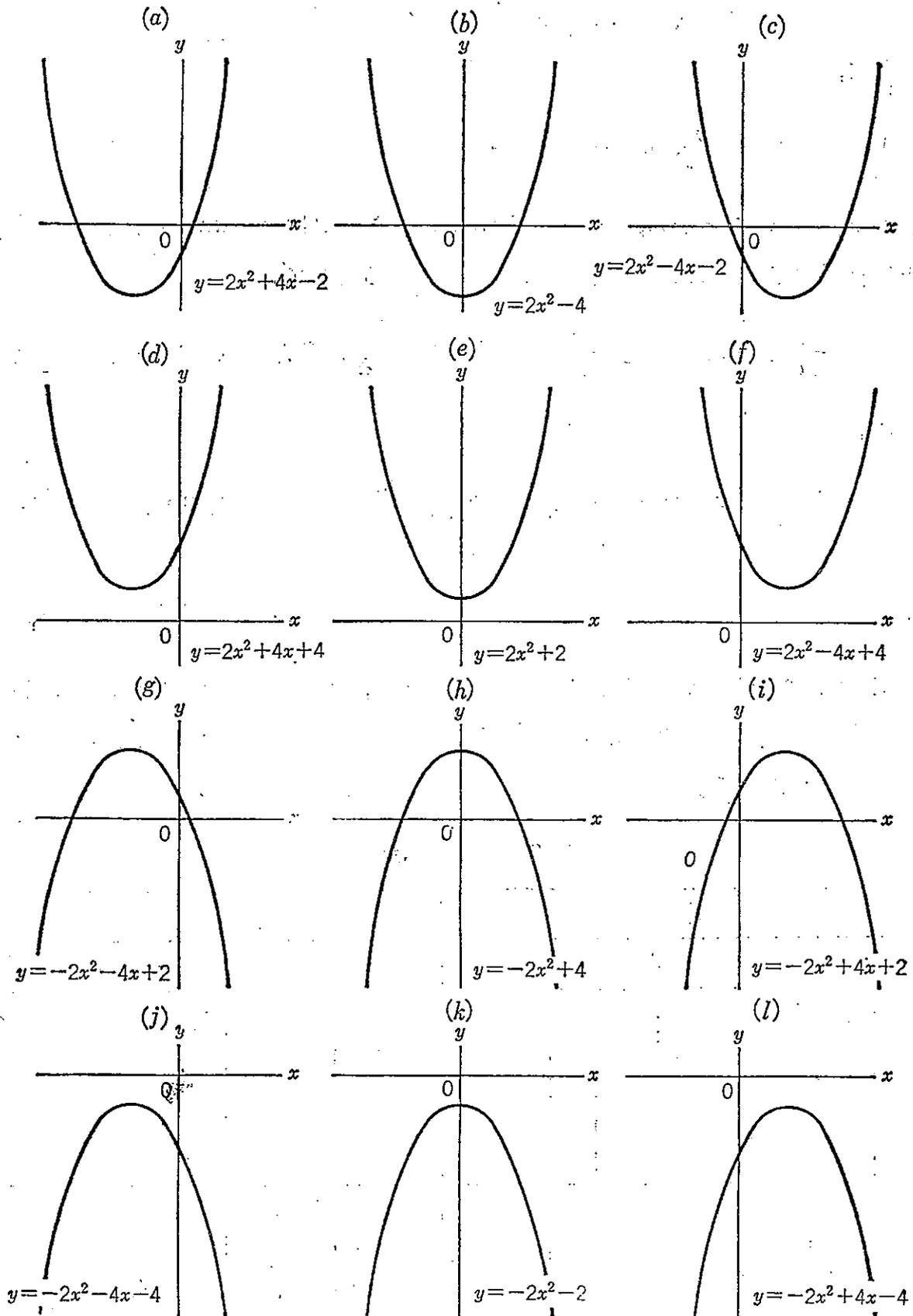
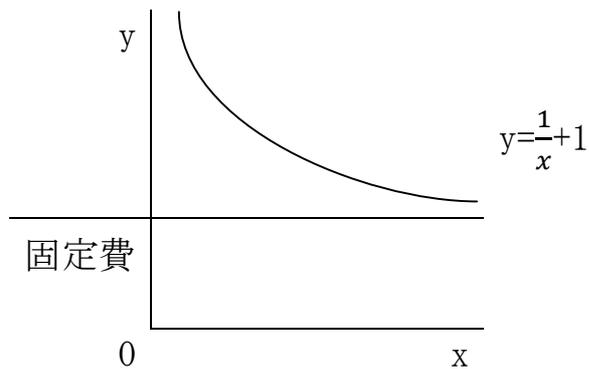


図 13 2次式のグラフ

5. $y=\frac{a}{x}+b$ のグラフ

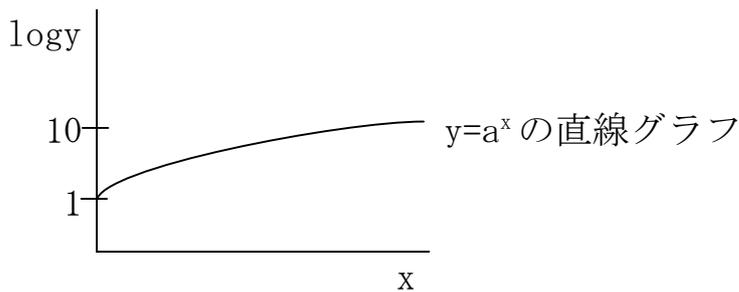
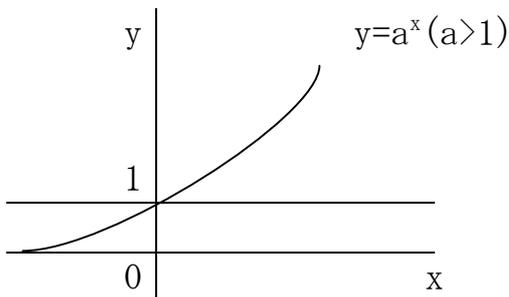
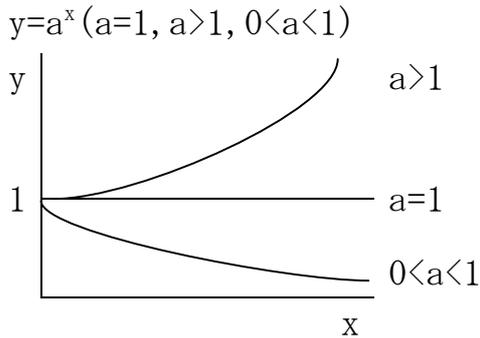
工場で物を作るとき、生産量が多くなるほど1個のコストは安くなる。それは原価が固定費と変動費から成り立っているからである。

1個のコストは生産量に逆比例する部分と生産量に無関係の部分の和となる。



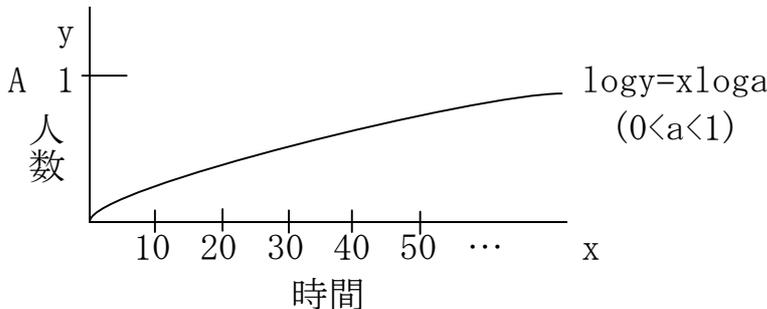
もし生産量がある程度以下となると1個当りのコストは非常に高くつくことになる。このグラフは、直線ではないが、 x がある程度大きくて、 x の変化範囲が小さいところでは直線とみなして問題を解くことが多い。(損益分岐点分析)

6. $y=a^x$ のグラフ



このグラフを直線化するには、 y 軸を対数で目盛ればよい。すなわち、 $y=a^x$ は両辺の対数をとると $\log y=x \log a$ となり直線化される。

関数 $y=a^x$ の拡張したものに、 $y=1-a^x$ がある。 $y=1-a^x$ は、このグラフは $x=0$ のとき $y=0$ で、 $x=\infty$ のときには、 a が 1 より大きいと、 y は $-\infty$ となる。また、 a が 1 より小さいと ($0<a<1$)、 y は 1 に限りなく近づき、飽和状態となる。



$y=1-a^{-x}$ 、 $y=1-a^{-t}$ といった形の式は、自然現象にしばしばあらわれてくる。特に a が定数 e (2.71828-) である場合が多い。

例えば、バスに人が乗り込むときに、乗数と時間との関係は

$$y=A(1-e^{-at})$$

y は乗り込んだ人数、 A はバスの最大収容人員

7. $y=a^x$ のグラフ

あるものが増加したり、減少したりする場合、単位時間における増加量または減少量が、存在する量に比例するときは、時間的に量が変化する。その状況は、 $y=A(1-e^{at})$ となる。

8. $y=\log_a x$

9. $y=\sin x, y=\cos x$

10. 曲全体曲線

- ① 円 $(x-a)^2 + (y-b)^2 = r^2$
- ② 放物線 $y^2 = ax$
- ③ 長円 (楕円) $\frac{x^2}{a^2} + \frac{y^2}{b^2} = 1$
- ④ 双曲線 $\frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2} = 1$

2本の交わる直線、円、楕円、放物線、双曲線といわれるものは、まったく別のものではなく、円錐の切り方という目で見ると、一つの家族からでた兄弟姉妹であるといえる。