

## 第1章 管理会計の現代的意義

### 【理解度問題】

問1 管理会計と財務会計との違いについて述べてください。

#### 解答

会計が果たす役割から企業会計を区分すれば、会計学は本質的に相互に関連する2つの領域—財務会計と管理会計—toに区分することができる。

財務会計（financial accounting）とは、期間損益計算を行って配当可能利益を算定するとともに、投資意思決定に必要かつ有用な情報を、投資家、債権者など多様なステークホルダー（stakeholder; 利害関係者）に提供する会計である。ここでステークホルダーとは、企業を取り巻く利害関係者のことをいう。

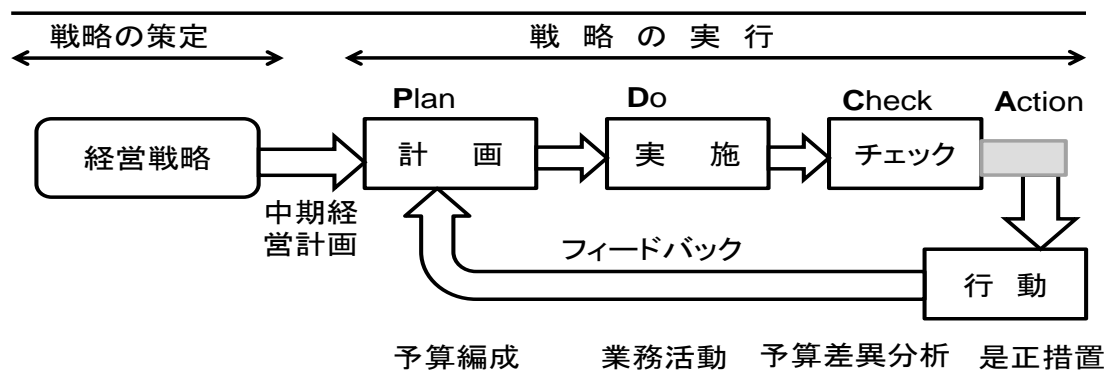
財務会計の課題は、一定時点における財政状態、一定期間における経営成績、キャッシュ・フローおよび資本の変動に関する情報を、定期的に外部のステークホルダーに開示して会計責任（accountability ; アカウンタビリティ）を果たすことにある。会計責任とは何かに関しては様々な見解があるが、ここでは、投資家から受託された資金を経営者が効率的・効果的に運用する責任のことであると定義づけておこう。

財務会計の役割は、貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、株主資本等変動計算書などの財務諸表（financial statements）をステークホルダーに提供することにある。財務会計の目的は、配当可能利益を算定し、主に財務情報をステークホルダーに開示することにある。財務諸表はステークホルダーの利害調整の結果として作成されるので、金融商品取引法、会社法、税法、SEC（アメリカ証券取引委員会）基準などの法規制が必要となる。

管理会計（management accounting, managerial accounting）とは、戦略を策定し、経営意思決定とマネジメント・コントロール、および業務活動のコントロールを通じて経営者を支援する会計のことをいう。管理会計のことは、内部報告会計ともいわれる。管理会計は、企業だけでなく、政府・自治体などの公的組織や非営利組織でも盛んに活用されるようになってきた。

管理会計の役割は、戦略を策定し、当該戦略を実行することにある。戦略の実効プロセスでは、マネジメント・コントロールと業務活動のコントロールを行うことで、経営者を支援する。戦略の策定と戦略の実行プロセスでのマネジメント・サイクルの関係は、図1-1のように表すことができる。

図 1-1 経営活動とマネジメント・サイクル



管理会計情報としては、予算報告書、中期経営計画書、原価分析や顧客別収益性分析報告書など、過去・現在・将来に関する内部報告書が、企業の必要性にもとづいて任意に作成される。その結果、管理会計では戦略の策定や経営意思決定に必要な未来データも活用される。管理会計では客観性よりも目的適合性、有用性、迅速性が重視される。

なお、財務会計と管理会計は、従来ほど両者を明確に区分することは難しくなっている。その理由は、管理会計では財務会計情報が重要な情報として活用されるし、管理会計を通じて発展してきたセグメント別会計が現在では財務会計において活用されるようになってきたことなど、財務会計と管理会計とはお互いに相互依存関係にあるからである。両者の特徴を明らかにすれば、表 1-1 のようになる。

表 1-1 財務会計と管理会計の特徴

視 点	財 務 会 計	管 理 会 計
情報の利用者	内外のステークホルダー	企業内部の経営管理者
主な利用目的	ディスクロージャー 配当可能利益の算定	戦略の策定、経営意思決定 マネジメント・コントロール
報告書の種類	財 務 諸 表	予算報告書、中長期経営計画書
情報の特性	客観性、信頼性	目的適合性、有用性、迅速性
法規制の有無	会社法、金融商品取引法	不 要

問2 経理部、経営企画部、財務部の役割の違いについて述べてください。

解答

経理部には、会計・決算課、税務課、予算課、原価管理課などがおかれている。予算や原価管理などの管理会計も実践される。経理部の職務内容は、パナソニックのように管理会計に強い企業と、日常の決算業務と税務申告など伝統的な会計の仕事が中心の企業とがある。

最近では課を設けなくて、各セクションをグループとして構成している企業が多くなった。その目的は、多層的な組織をフラットな組織にして現場に近いところで迅速な意思決定を行わせ、下位マネジャーを登用して、組織に活力を取り戻し、経営を効率化することにある。

従来、アメリカでコントローラー (controller) といえ、一般に管理会計を担当するバイスプレジデントであり、日本では経理部長がこれに相当していた。しかし最近では、管理会計を担当する部門として、経理部のほかに経営企画部 (室) をおき、これらの部門に管理会計の職能の相当部分を担当させている企業が多くみられるようになってきている。

経営企画部では、中長期経営計画の策定や設備投資計画などのプロジェクト計画に係わる計画や戦略が企画される。東洋経済新報社の調査によれば、呼称 (n=916) では経営企画部 (室) (407 社) が最も多く、企画部 (室) (146 社)、総合企画部 (109 社) などが続いている。主要な業務 (n=958) では、中長期経営計画 (903 社)、経営全般の情報収集 (663 社)、トップ特命事項の実行・サポート (579 社)、予算編成の統括 (555 社)、グループ企業の評価・管理 (393 社) などである。組織上では、約半数の企業がグループ企業の評価・管理を経営企画部で行っている。社長直属型の企業は約半数 (49%) であるが、大企業よりも中小企業において社長直属型企業が多い。

財務部には、2種類のものがある。1つは、CFO が経理部をも統括する意味での財務部である。いま1つは、経理部と財務部が並列的に設けられている。後者の場合の財務部は、資金の調達・運用を担当する。具体的には、長期・短期の資金計画の樹立、資金繰り、現金の出納・管理を担当する。経理部と財務部がおかれている場合でも、経理部をもって財務諸表の作成や税務など過去データの報告を主な仕事とする企業と、経理部は経営管理部の略語と解して、管理会計を中心に行っている企業もある。図 1-2 を参照されたい。

図 1-2 経営企画部・経理部・財務部の組織

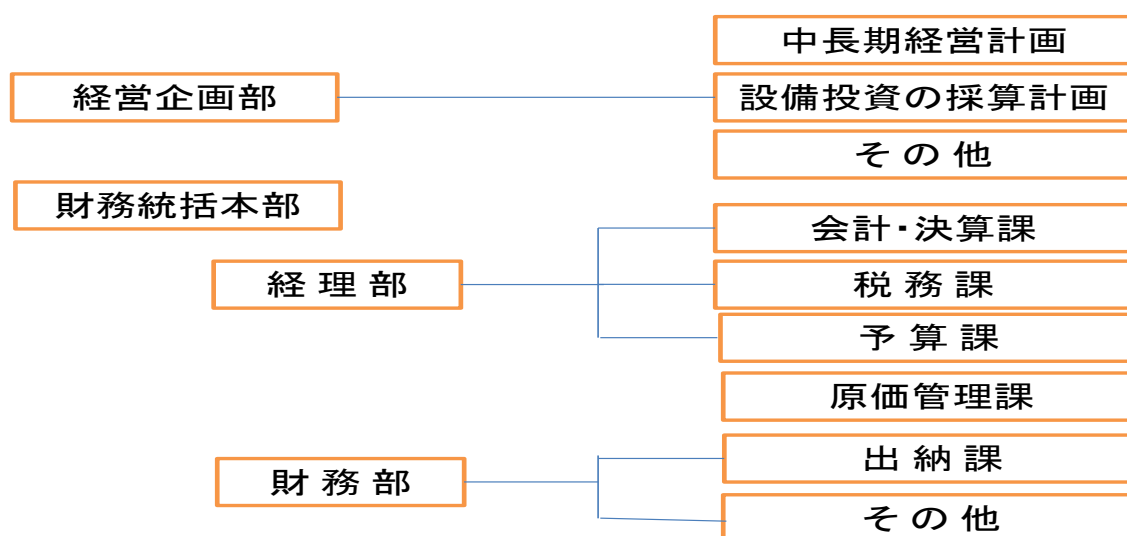


図1-2は、経営企画部のほかに財務統括本部（その最高責任者はCFO）をもち、財務統括本部のもとに経理部と財務部をもつ企業を想定した。具体的な組織として、シャープは経理本部の他に経営企画室をもつ。三菱電機のように経理部、財務部のほかに経営企画室をもつ企業も多くみられる。日立製作所では戦略企画本部と財務統括本部が並列されている。東芝では社長直属の組織としての経営企画グループのほか、人事や生産などのグループなどと並んで財務グループがおかれている。アサヒビールでは、社長直属での経営戦略部のほか、全社マネジメント本部に経理部が、研究開発部・生産本部・営業本部・国際事業本部にそれぞれ本部企画部がおかれている。

1990年後半以降、わが国では**CEO**（chief executive officer；最高経営責任者）に対応させて、経理と財務を包括する最高財務責任者として、**CFO**（chief financial officer；最高財務責任者）をおく企業が多く見られるようになった。**CFO**は伝統的な意味における財務部長の役割だけでなく、経理部長の上位に位置する経理・財務の最高責任者として位置づけられる。設備投資の経済性計算などは、技術者中心ではなく、経理・財務専門の専門的な担当者をおく日本企業が多くなってきた。

以上で見たように、経理部と財務部との区分は一律に論じることができないが、経理部長をコントローラーと解する立場（経営管理の推進）に立脚した立場から両者の関係を記述すると、表1-2のようになる。

表1-2 経理部と財務部の関係

経 理 部	財 務 部
経営計画とコントロール	資本の調達と運用
決算（年度・四半期・月次）	出納業務、資金計画の作成
予算管理・原価管理	投資決定、ポートフォリオの分析
政府・関係機関への財務報告	証券会社対応とIR関係資料の作成
タックスマネジメントと税務報告	投融資
設備投資の経済性評価と分析	金融機関との関係と長期資金計画

表1-2で、経理部の本来の役割は、経営計画とコントロールにより経営者を支援することにある。その点で、資本の調達と運用を効率的・効果的に行う役割をもつ財務部とは異なる。決算は経理部のもとにおかれるが、出納業務や資金計画は財務部の役割である。予算管理や原価計算は経理部の役割である。他法、企業の合併と買収(merger and acquisition; M&A)のための投資決定やポートフォリオの分析などは財務部の役割である。設備投資の経済性評価と分析については、1970年代までは技術部が主導する企業が多かったが、最近では財務部の指揮を受けて、実務的には経営戦略室が行うことが多くなってきている。政府や関係機関への会計関連の報告は経理部の責任で行われるが、財務部では証券会社との対応や、IR対応を行うこともある。タックスマネジメントと税務報告は経理部の仕事であるが、

投資決定と融資の実行は財務部の役割である。金融機関との関係と長期資金計画の作成は、財務部の責任で行われる。

問3 管理会計担当者は、どんな倫理上の問題に留意すべきですか。

## 解答

### 1 専門的能力

職務のローテーションが頻繁に行われるわが国の管理会計担当者は、一般に、管理会計の専門的能力に欠ける傾向がある。専門的知識の修得は、管理会計担当者にとって必須の条件である。次の能力が要請される。

- (1) 知識と技能の不断の開発によって、専門的能力を保持すること。
- (2) 関連法規、規制、専門基準に従って、専門的職務の遂行を図ること。
- (3) 資料と情報の的確な分析によって、完全かつ明確な報告書と勧告書を作成すること。

### 2 機密保持

機密保持は、財務会計だけでなく、管理会計でも重要な倫理規範である。競争会社を利するような行為を慎むべきである。

- (1) 職務上知りえた機密情報は、法律上の公開義務がない限り、他人に漏らしてはならない。
- (2) 部下の機密保持にも、責任をもって対応すること。
- (3) 職務上知りえた情報を、第三者を通じて、非倫理的・違法な利益を得る目的で利用するような行為をしないこと。

### 3 誠実性

すべての社会人に妥当することではあるが、会計人にはとくに誠実性が要請される。誠実性は、洋の東西を問わず、人間として必要な要件でもある。

- (1) 利害の衝突を回避し、利害衝突の原因と回避方法を関係者に教えること。
- (2) 倫理的に見て職務の遂行に障害となるような活動には従事しないこと。
- (3) 後で問題になりそうな贈り物、接待などは断ること。
- (4) 企業の法的・倫理的目的の達成を阻害するような行動を慎むこと。
- (5) 自己の専門的知識では、責任ある判断や行動をとりえないような限界や制約がある場合には、その旨を相手に正直に告げること。
- (6) 有利な情報と専門的判断だけでなく、不利な情報も伝えること。
- (7) 専門家としての名誉を傷つけるような行為や支援をしないこと。

### 4 客観性

管理会計担当者は、科学的知見や事例にかかわる情報、業界動向などに関して、客観的な事実にもとづく情報を上司および関係部署に提供しなければならない。また、必要な情

報を社内で適切に開示する必要がある。

- (1) 情報を公正かつ客観的に伝達すること。
- (2) 必要と思われる情報はすべて洩らさずに開示すること。

倫理上の問題は、コンプライアンス（compliance；法令順守）と裏腹の関係にある。内部監査、監査役、会計士監査、J-SOX法（内部統制）は、企業人がコンプライアンスに反する行為を行わないための制度上の規律である。しかし、制度だけでは不十分である。個々人が職務の遂行にあたって常に管理会計担当者としてもつべき規律を順守することが肝要である。

### 【発展問題】

問1 企業価値とは何を意味しますか。日本と米国の企業人が想定している企業価値の違いがあれば、それも述べなさい。

#### 解答

欧米の経営者は企業価値を一般に、(1)株式の時価総額、(2)利益、または(3)将来のキャッシュ・フローをDCF法で現在価値に引き直したものと考えている。

#### (1) 株価総額と企業価値の測定

株価操作がない限り「株価は財務業績を映し出す鏡」である。それゆえ、企業価値は、株式の時価総額によってその概要を知ることができる。日本経済団体連合会が『企業価値の最大化に向けた経営戦略』のなかで、「企業価値そのものは具体的に計測することが難しい。そこで便宜上、実際に把握できる株式時価総額の動向を通じて企業価値の増減を測る」としたのは、株式の時価総額が企業価値の近似値を表すと考えられているからに他ならない。

合併や買収（M&A）でも株価総額が決定的な役割を果たす。証券市場が効率的である限り、企業の業績が株価に反映されるからである。たとえば、株式時価総額が300億円、帳簿上の資産価値（純資産）を250億円であるとすると、超過収益力は50億円になる。この超過収益力は、会計学では“のれん”と呼ばれている。

$$\text{超過収益力（のれん）} = \text{株式の時価総額} - \text{純資産}$$

上の式で、株式の時価総額は便宜的に企業価値として用いられている。であるとすれば、企業価値はどんな局面においても株式の時価総額で評価されるといってよいのであろうか。株価は心理的要因によっても変動する。悪質な商行為や情報操作によって株式時価総額の引き上げを図る経営者もいる。日本の資本市場は欧米に比べて非効率的であるとされてきたことも、株価総額をもって企業価値だとする主張を全面的には支持できない理由

の1つになっている。

## (2) 株価収益率と企業価値の測定

利益（例；利益の総額，一株当たり利益×株式総数）をもって企業価値とする見解もある。株価などに比べたら，会計上の利益は，たしかに“客観的”ではある。しかし，キャッシュ・フローが真実（truth）を表しているのに対して，会計上の利益はオピニオン

（opinion）であるとする見解が有力である。利益操作の余地もある。それゆえ，過去の会計上の利益をもって企業価値と考える見解は，必ずしも多くの経営者の支持を得るには至っていない。

## (3) DCF法と企業価値の測定

企業価値は，将来の期待キャッシュ・フローをそのリスクを反映する一定の資本コストで正味現在価値法を用いて現在の価値に割り引いたものであるとする見解が，多くの経営者・研究者の支持を集めている。

一方，われわれの調査によれば，日本の典型的な経営者は，企業価値が経済価値だけを含意するとは見ない。しかも，伊藤忠商事の売上高，利益を大幅に押し上げた立役者である岡藤正広氏は，企業価値というと株主価値を連想する人が多いが，企業価値は株主価値だけではないと断言している。企業は株価を上げるために意図的に“化粧”することがあるが，株価さえ高ければよいという企業のエゴは捨てるべきだとも述べている。

欧米の経営者とは違って，日本企業には短期的な利益のみを追求するだけでなく，従業員の安定した職場の確保，顧客や社会への貢献を重視する経営者が多い。企業価値が将来のキャッシュ・フローを現在価値に引き直したものとする欧米での通説を，日本企業の経営者がそのまま受け入れるべきかについては議論の余地がある。その理由は，以下の3点に集約できる。

第1に，キャッシュ・フローが真実を表すといっても，将来の収益（キャッシュ・フロー）の予測が適正であるかについて疑問の余地がないとはいえない。経営者の恣意性によって，将来の収益予測が歪められる可能性を否定することができないからである。

第2に，仮に収益の計数的な予測が適正になされても，計量化できない要素（ブランド価値，経営者と従業員の潜在的な能力など）が影響を及ぼす将来の価値を的確に測定することはできない。その理由は，DCF法による企業価値の計算要素としてすべてのバリュー・ドライバーを“測定”することは困難だからである。ブランドなどの無形の要素もまたバリュー・ドライバーを通じて企業の現在価値に影響を及ぼすから，すべての要因を計量化できるとする見解がある。しかし，無形のバリュー・ドライバーと企業価値との間には，間接的な関係しか認められないということである。

第3に，企業の価値は経済価値だけではなく，社会価値や組織価値も含まれるとする見解がある。経済同友会の『21世紀宣言』でも，「経営者の基本的使命は，たゆまぬ効率性の追求とイノベーションによって，経済的価値を創造・提供すること」であることを認めつつ，企業のなすべき努力に「経済性」だけでなく，「社会性」，「人間性」を重視する価

値観が必要だとしている。ここで社会性は社会価値の、人間性は組織価値の向上に影響を及ぼす。

M&A や事業の譲渡を受けるときの事業の評価には、DCF 法による将来キャッシュ・フローの測定が有用である。なぜなら、社会価値や組織価値を計量化するのが困難であるため、DCF 法による将来キャッシュ・フロー測定による経済価値をもって企業価値と見做して事業評価をするのである。しかし、株主に顔が向けられている経営財務論とは違って、経営者のための学問体系である管理会計では、社会価値や組織価値を可視化することに大きな意義がある。

以上から、企業価値を創造するためには、株価、利益、および将来キャッシュ・フローの現在価値の増大を図るだけでなく、経営者や従業員の潜在的な能力、商品開発力、ブランド価値などのような計量化が困難な要素からなる社会価値（顧客価値を含む）、組織価値を総合的に高める努力をすべきである。

**問2** 管理会計の中心的な課題は、経営者による計画と統制（P&C）を支援することにある。しかし、最近では管理会計の中心的な課題はマネジメント・コントロール（management planning & control）にあるといわれることが少なくない。さらに、管理会計が意思決定と業績管理（業績評価）のための会計だといわれることもある。管理会計が計画設定とコントロールどんな形で役立てられているかを説明してください。

## 解答

管理会計の課題は何かを述べるには、管理会計の体系論との関係でその時々々の課題を述べるのが1つの方法であろう。なぜなら、時代によって変化してきた管理会計の課題の変遷が比較的直截に体系論に反映されてきたからである。

管理会計の体系は、生産管理会計、営業管理会計、財務管理会計という領域別体系、および標準原価計算や予算統制といった計算手法から始まった。当時、このような体系が提案されたのは、この時代の管理会計の対象領域は生産、販売（営業）、財務にあったことと、使われている主要な手法は、統制（コントロール）に役立つ標準原価計算と予算統制であったことを反映しているといえる。

次第に計画機能の役割が認識されてくるに従って、経営管理機能の観点から、計画会計、統制会計という経営管理機能にもとづく体系論が多く支持を集めるようになった。その結果、計画会計は、個別計画と期間計画に区分されることになった。しかし、1960年代後半から1970年代になると、①計画と統制は必ずしも明確には区分できないことが明らかにされてきた。加えて、②戦略的計画の重要性が高まってきた。

その結果、一方では、アンソニーの提唱した体系－戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントローラーが数多くの研究者および経営者の支持を集めるに

至った。他方では、1980年代から1990年代の初めにかけての日本の管理会計では、管理会計が役立つ目的から、わが国ではバイヤーによる意思決定会計、業績管理会計の体系を支持する研究者の見解が、アンソニーの見解と並んで、多くの支持を得るようになってきた。バイヤーの見解が現れたのは、1970年代以降、管理会計のもつ経営意思決定への役立ちが注目された結果、目的観から、管理会計が意思決定（個別計画）と業績評価（期間計画と統制）とに貢献することが明らかになってきたからである。

1980年代になると、米国の経営学では戦略論の重要性が高まってくる。少し遅れて、日本企業の経営者および日本の経営者も、1990年代以降になると、明確に戦略の重要性に気づき始める。その結果、最近の体系論では、アンソニーとゴビンドラジャンによって執筆された、①戦略形成、②マネジメント・コントロール、③タスク・コントロールの体系が、日本の管理会計研究者にも大きな影響を及ぼすことになる。

他方、マルミとブラウンのように、マネジメント・コントロールの概念を広く解釈して、

- ① 文化によるコントロール（価値観やクラン・コントロールを含む）、
- ② 計画設定（長期計画と業務計画）、サイバネティック・コントロール（予算の他、非財務測定システム）、報酬と報奨、
- ③ 管理コントロール（ガバナンス、組織、方針と手続）

といった管理会計体系が一部の管理会計研究者の注目を集めるようになってきている。このような見解が現れたのは、管理会計が、価値観、経営方針、コーポレート・ガバナンス、非財務情報、経営組織と密接に関連していることが認識されてきたからであるといえよう。

## 第2章 経営戦略とマネジメント・コントロール

### 【理解度問題】

問1 アンソニーが提唱したマネジメントの体系について説明しなさい。

#### 解答

アンソニーによると、マネジメントの体系は、① 戦略策定（ないし戦略計画）、② マネジメント・コントロール、③ オペレーショナル・コントロールの3つに分けられる。

戦略策定は新しい戦略を意図的に作り出すことであり、その策定された戦略を実行するために経営管理者が他の組織成員に影響を与えることがマネジメント・コントロールである。オペレーショナル・コントロールは、特定のタスク(課業)が効果的かつ効率的に遂行されるようにすることである。

このアンソニーの見解の特徴は、策定された戦略を単に実行するためのものとしてマネジメント・コントロールを理解している点にある。

問2 サイモンズのいう診断的コントロールシステムと相互作用的控制システムについて説明しなさい。

#### 解答

診断的コントロール・システムとは、意図した戦略を効率的に実行するための手段であって、目標達成を動機づけ、その進捗状況を継続的に監視し、報酬算定の基礎となる。これは、アンソニーによる伝統的なマネジメント・コントロール論で想定されてきた使い方であって、その具体例としては、予算や標準による例外管理がある。

相互作用的控制コントロール・システムとは、戦略を左右する重要事項について、上位者が下位者へ頻繁な問いかけすることによって、下位者が刺激を受けて、情報収集や実験的な取組みによる組織学習を促進するための仕組みである。それら下位者の自発的な取組みの中から、新たな戦略の創発が期待される。具体例としては、部下との対話の手がかりとして予算を用いる場合がある。

診断的コントロール・システムと相互作用的控制コントロール・システムの相違は、そのシステムの設計方法にあるのではなく、その使用方法にある。たとえば、同じ予算というシステムであっても、例外管理のために用いればそれは診断的コントロール・システムであり、経営者が情報収集のための部下との対話の手段として用いればそれは相互作用的控制コントロール・システムである。

問3 コントロール・パッケージ論について説明しなさい。

### 解答

コントロール・パッケージ論とは、マネジメント・コントロールの多様な手段について、それぞれが単独で機能すると理解するのではなく、それらが総合体（パッケージ）として機能すると理解する見解である。

コントロール・パッケージ論が提案されてきた背景には、マネジメント・コントロールは単に戦略実行の手段だけでなく、戦略創発への影響も期待されるようになってきたことがある。たとえば、サイモンズのコントロール論によると、4つのコントロール・レバー（コントロール手段）をうまく操作して、戦略を効率的に実行しつつ、戦略創発の促進にも取り組むことになる。すなわち、前者のためには事業境界のシステムと診断的コントロール・システムが、後者のためには経営理念のシステムと相互作用的コントロール・システムが役割を担い、それぞれをうまく組み合わせてその全体として戦略の効率的な実行とその創発という両立が難しい問題に対処することになる。

このようにコントロール・パッケージ論は、多様なコントロール手段の存在を前提にして、それを総合体として理解するものである。したがって、コントロール・パッケージ論によると、マネジメント・コントロールには、予算などの会計コントロールだけでなく、経営理念のシステムや事業境界のシステムのような非会計的な多様なコントロール手段も含まれることになる。

### 【発展問題】

問 1 ポーターの戦略論が明示的に取り入れられている管理会計手法の具体例を 1 つ説明しなさい。

### 解答

ポーターの戦略論が明示的に取り入れられている管理会計手法として、シャンクとゴビンダラジャンによって提唱された戦略的コスト・マネジメントがある。それは、戦略を管理するためにコスト情報を利用するもので、具体的な手法としては、価値連鎖分析、戦略的ポジショニング分析、コストドライバー分析の3つがある。

ポーターによると、企業の競争優位性は、顧客に対して同業他社よりも優れた価値を提供することから生じる。そのためには、(1) 同等の便益を同業他社より安い価格で顧客に提供するか、あるいは(2) 同業他社より高い価格であればそれを相殺して余りあるほどの特異な便益を顧客に提供するか、のいずれかが必要である。前者が低コスト、後者が差別

化による競争優位性である。

この低コストを追求するか、あるいは差別化を追求するかに応じて、コンティンジェンシー理論の立場から、それにふさわしいコスト・マネジメントのあり方を検討するものが、戦略的ポジショニング分析である。

そして、ポーターによると、低コストないし差別化という競争優位の源泉を見つけ出すには、企業を1つのまとまりとしてみるのではなく、購買、製造、販売など、顧客にとって価値ある財貨を創造するための諸活動(=価値活動)の連なりとして理解すべきであるとされ、そのような価値活動の連なりが価値連鎖である。価値連鎖分析とは、この価値連鎖という観点から、あるべきコスト・マネジメントのあり方を検討するものである。

さらに、競争優位性の成果を実現するためには、原価低減をはかることが必要になる。それは競争優位性として低コストを追求する場合にだけでなく、差別化を迫る場合にも重要である。なぜなら、差別化によって特異性をアピールして販売価格を高くできたとしても、その価格プレミアム分よりも差別化の追加コストのほうが大きければ、結果として、差別化による成果は実現されないからである。また、コスト差があまりにも大きいと、特異性の魅力よりも、低コスト製品の価格訴求力のほうが上回ってしまうこともありえるからである。

原価低減のために、コストドライバーを識別し、管理しようとするものがコストドライバー分析である。コストドライバーとは、各価値活動の原価態様に影響する要因であり、それには、構造的コストドライバーと遂行的コストドライバーがある。前者は、企業規模や垂直的統合の範囲、過去の経験、製品の多様性など企業の基本構造に関するコストドライバーである。後者は、継続的改善への取組み、品質、操業度、供給業者との連携など業務の遂行能力に関するコストドライバーである。原価低減のためには、これらのコストドライバーをうまく管理することが重要である。

### 第3章 中期経営計画と利益計画

#### 【理解度問題】

問1 中期経営計画と利益計画の特徴を説明しなさい。また、経営戦略,中期経営計画,利益計画,予算の関係について説明しなさい。

#### 解答

中期経営計画は、産業経理協会調査では、80%近くの企業が作成している。中期経営計画は、3年間の期間計画である。同計画は、今後3年間に亘る達成可能な製品別,地域別の売上高,収益・費用計画として設定される。経営計画で扱う対象は,複数の事業のポートフォリオと本社機能となる

利益計画は、産業経理協会調査では、70%近くの企業が作成している。利益計画は,中期経営計画を前提に,現在では通常,1年計画として編成される。利益計画における利益目標は,利益額(売上総利益,営業利益,経常利益など),売上高利益率,資本利益率(ROI)などで表される。利益計画を立案するにあたり,しばしばCVP関係が活用される。

経営戦略,中期経営計画,利益計画,予算は、経営戦略に立脚して中期経営計画が立案され,これに基づいて利益計画が設定され,それをもとに予算が編成されるという関係にある。

問2 利益計画の立案の流れを、説明しなさい。

#### 解答

広義の利益計画の流れは,① 目標利益(率)の仮設定,②財務・利益構造の確認,③利益計画の実施,④経営戦略・施策の利益計画への組み込み,⑤事業リスクとリスク対策の検討である。③および④がCVP関係を使った狭義の利益計画である。

問3 中期経営計画の更新とレビューについて説明しなさい。

#### 解答

中期経営計画の更新の方法には,従来から固定方式とローリング方式がある。固定方式とは,計画期間が終了したら次の計画期間の開始となる形態である。ローリング方式では,毎年,一定の計画期間の計画をつくる。

中期経営計画の実行状況のレビューは,四半期ごとや半期ごとに行う。短期中長期の業績予測が,年度予算や中長期目標と大きく乖離する場合には,予算の組み直しや中長期目標の変更や中期経営計画の作り直しが必要になる。

**【発展問題】**

問1 利益計画において目標として設定した利益を達成できる売上高は、どのように計算できるでしょうか。計算式をしめしなさい。(ヒント:「売上高-(変動費+固定費)=利益」の等式を、「変動費率」(変動費÷売上高で導出)を使って、売上高を計算する等式に変形できる)

**解答**

$$\text{売上高} = (\text{固定費} + \text{利益}) \div (1 - \text{変動費率})$$

問2 利益計画における利益目標、変動費比率、固定費額は、それぞれ80万円、60%、120万円だったとします。必要な売上高はいくらか、計算しなさい。また、そのとき、限界利益はいくら必要であるか。

**解答**

$$\begin{aligned} \text{売上高} &= (120 \text{万円} + 80 \text{万円}) \div (1 - 60\%) \\ &= 200 \text{万円} \div 40\% \\ &= 500 \text{万円} \end{aligned}$$

問3 問2において、現時点で将来の業績を予測すると、売上高は450万円になりそうである。これでは必要な売上高にはならず、利益目標も達成できそうない。とはいえ利益目標を変更せずに達成したい場合、売上高、変動費率、固定費額を、それぞれいくらだけ変化させる必要があるか。なお、変動費率と固定費額については、問1の要領で、利益目標を達成するために必要な変動費率および固定費額を計算する式をそれぞれつくり、そこに数値を当てはめれば、算出できる。

またその売上高、変動費率、固定費額の変化は、経営において、どのような手段で実現できるか、考えてみなさい(営業部門や生産部門、研究開発部門、管理部門といった場所で、具体的に何をすればよいか、どのようなアイデアでもよいので示しなさい)。

**解答**

$$\text{売上高の変化} = 500 \text{万円} - 400 \text{万円} = 100 \text{万円}$$

手段: 販売地域を拡大して、売上高を100万円増やす

(なお、拡大によるコスト増は、ここではないものとする)

$$\text{変動費率の変化} = 50\% - 60\% = -10\%$$

なお、変動費計算式の導出と変動費の値の計算は以下のとおり。

$$\text{変動費率} = 1 - (\text{固定費} + \text{利益}) \div \text{売上高}$$

$$= 1 - (200 \text{ 万円} \div 400 \text{ 万円})$$

$$= 1 - (50\%)$$

$$= 50\%$$

手段：たくさんの調達先を3つにまとめて、1調達当たりの購入量を大きくすることで、材料の単価を変動費10%分低減する。

$$\text{固定費の変化} = 80 \text{ 万円} - 120 \text{ 万円} = 40 \text{ 万円}$$

なお、変動費計算式の導出と変動費の値の計算は以下のとおり。

$$\text{固定費} = \text{売上高} \times (1 - \text{変動費率}) - \text{利益}$$

$$= 400 \times (40\%) - 80$$

$$= 160 - 80$$

$$= 80$$

手段：業務の改善を行い、必要な人員や備品・スペースを40万円（固定費の3分の1）節約する。

## 第4章 予算管理

### 【理解度問題】

問1 次の□の中にも適切な語句を入れて文章を完成させなさい。

① わが国の予算編成の一般的手順は、次のように示される。

大綱的利益計画の策定→□A□→部門予算案の編成  
→□B□→部門予算の決定

② 予算編成会議で自分の達成したい予算水準を申告するさいに、コストについては水増しして申告したり、売上げについては過少に申告することによって、予算を達成しやすくすることを□C□と呼んでいる。

③ 予算の実効性を高めるためには、予算編成の会議で自分の意見を主張したり、自分の達成したい予算水準を申告する、いわゆる予算への□D□が大切である。

④ 環境変化に対する予算の弾力性を確保する方策の1つで、1ヶ月とか1四半期経過するごとに当初の予算を見直し、将来の1ヶ月、1四半期を追加して常に1年間の予算を新たに作成し直していく方法を□E□という。

### 解答

A. 予算編成方針の示達 B. 予算の審議・調整  
C. 予算スラック D. 参加 E. ローリング予算

問2 当社は変動予算によって製造間接費をコントロールしている。ある期間の次のデータにもとづいて予算差異を求めなさい。

<データ>

予定操業度..... 6, 000時間 (直接作業時間)

予定操業度における製造間接費予算額：固定費 3, 240, 000円,  
変動費 4, 080, 000円

実際操業度..... 5, 200時間

実際発生額..... 6, 855, 000円

### 解答

79, 000円の不利差異

問3 今年度の予算を編成する際に用いた基礎データは次の通りであった。

製品別データ：

	<u>X製品</u>	<u>Y製品</u>
予定販売量.....	2,350 個	1,880 個
予定販売価格...	5,620 円	8,250 円



## 第5章 経営意思決定支援の管理会計

### 【理解度問題】

問1 機会原価と増分原価について、説明してください。併せて、機会原価と支出原価、増分原価と埋没原価との違いについても触れてください。

### 解答

機会原価とは、諸代替案のうちの1つを受け入れ、他を断念した結果失われる利益のことをいう。たとえば、ある会社の販売員が勤務中に休息のために喫茶店で時間をつぶすことによる機会原価は、彼が得意先を訪問しないことにより失われる増分利益である。機会原価は断念した機会の利益であるが、それには会計上の利益だけでなく、計量化は可能ではあるが会計上の利益とはならない便益も含まれる。ここで便益とは、決算上の利益ではないが計量化が可能な計算上の“利益”である。便益は一般に機会原価として計算される。

機会原価は、現実の貨幣支出と結びつけて理解される支出原価概念とは異なり、財務会計機構には組み込まれない。機会原価を、失われる最大利益と、得られる最大の利益との差額として捉えることがある。機会原価はまた、失われる“利益”ではなく、失われる“収益”と解されることもある。

機会原価は、代替案を比較する際には、必ず暗黙のうちに含まれる。機会原価はいまや、単なる原価の定義をこえて、意思決定へのアプローチを説明してくれる概念であり、意思決定において欠かせない概念になっている。

増分原価は、意思決定の結果変化する原価である。代替案を計量的に評価するには、増分収益から増分原価を差し引いた増分利益をもって意思決定を行う。意思決定のための情報としては代替的活動コース間の差額が問題となるため、増分原価は差額原価と本質的に異なるところはない。なお、差額原価とは、経営活動の変化の結果生じる原価の変動値を意味する。変動値には、増分だけでなく減分原価が含まれる。典型的な差額原価は変動費である。

企業の会計制度において収集されそこから提供される原価は、過去の原価記録から導かれる。原価計算制度における原価の本質は、「支出原価」という本質をもつ。支出原価は過去の貨幣支出を直接・間接に結びつけて捉えた概念であり、財務諸表作成という目的には最も有用な概念である。財務諸表作成のための支出原価とは違って、「原価計算基準」では、意思決定のための諸原価の総称として、これに特殊原価という呼称を与えている。

埋没原価とは、意思決定にとって関係のない原価をいう。意思決定において、原価の一部または全部を考慮外におき、増分原価として取り扱わないとき、それが埋没原価とされる。増分原価とは違って、埋没原価は意思決定に関係のない原価である。過去において資産に投下された投資額の一部または全部が、ある意思決定の結果、回収できないことがある。その意思決定の結果回収不能となる原価は、典型的な埋没原価である。たとえば、油

井に対して投下された投資額は、当該油井からの石油採掘を中止した場合には、埋没原価になる。ただ、埋没原価を回収不能の原価であると定義するだけでは、完全な定義づけとはいえない。業務的意思決定において、他に転用のきかない減価償却費は埋没原価である。他方、設備投資意思決定において、設備の取り替えが問題とされている場合には、埋没原価は旧設備の除却損（旧設備の帳簿価額と処分価額との差）である。変動費は典型的には増分原価であるが、埋没原価にもなりうる。

問2 設備投資の経済性計算の典型的な評価法を4つあげ、その違いについて述べなさい。

### 解答

設備投資の典型的な評価法には、投資利益率法、回収期間法、内部利益率法、および現在価値法がある。

投資利益率法とは、プロジェクトの経済命数にわたって得られる平均利益と投資額との関係比率を求め、これによって設備投資計画案を評価する方法である。投資利益率の計算は、年々の税引後の増分利益を分子とし、投資額を分母とする比率で求める。分母には、通常は総投資額が用いられる。分子の増分利益には、減価償却と税金を差し引いた後の利益が用いられる。

$$\text{投資利益率} = \frac{\text{年々の税引後増し分利益}}{\text{総投資額}} \times 100$$

投資利益率法において、分母に総投資額の代わりに平均投資額を用いた平均投資利益率を求めることもある。その理由は、設備に投下された資本は毎年減価償却の手続きによって回収されるから、投資の全期間を通じて見れば、投下資本の平均有高は原投資額の1/2とみなすことができるからである。

回収期間法は、当初の投資額を回収するのに要する期間を計算し、回収期間が短い方を有利とする評価法である。回収期間の計算に含まれるのは、会計上の利益ではなく、キャッシュ・フローである。回収期間法は、収益性よりも財務流動性ないし安全性に重点をおいた計算法であるといわれている。回収期間の短いものほど投資の流動性が高く、逆に回収期間の長いものほどリスクの危険に晒されると考えられるから、できるだけ短期に投資額を回収できるものをもってすぐれた投資案であるとする。年々のキャッシュ・フローが均一の場合には、回収期間は次式で計算される。

原投資額

$$\text{回収期間} = \frac{\text{原投資額}}{\text{年々のキャッシュ・フロー}}$$

内部利益率法は、期間調整利益率法、利益割引率法などとも呼ばれる。現金流入の時間的要素を考慮していることから、現在価値法とともに、DCF法に属する。内部利益率法では、各プロジェクトの内部利益率を算出し、この利益率によって各プロジェクトの評価を行う。投資額と現金流入の現在価値の合計が等しくなる割引率が内部利益率となる。内部利益率が資本コストよりも大であれば、その投資は有利であると判断される。内部利益率とは、投資計画案から得られるキャッシュ・フローの現在価値が投資額と等しくなる割引率である。内部利益率は、一定の投資計画案に関する一連の正味キャッシュ・フローをゼロに割引く比率を求めることによって計算される。計算は年々のキャッシュ・フローが等しい場合と等しくない場合とでは異なる。

現在価値法は現価法ともいわれ、内部利益率法と同じくDCF法の範疇に属する。現在価値法では、資本コストを定めて回収額の現在価値を決め、これが原投資額より大きいかどうかで判断を行う。両者の差額としての正味現在価値が正であれば投資案は採用され、負の場合には拒否される。次式を参照されたい。

正味現在価値 = キャッシュ・フローの現在価値合計 - 原投資額

正味現在価値 > 0.....プロジェクトを採用

正味現在価値 < 0.....プロジェクトを拒否

正味現在価値の大小により優劣を決める方法のことを、正味現在価値法という。現在価値法の計算手続きは次のとおりである。

- (1) キャッシュ・アウトフローと、将来における各年度のすべてのキャッシュ・インフローとの差額を一覧表にする。
- (2) 選択された資本コストを用いて、各年度のキャッシュ・フローを現在価値に割り引く。所与の資本コストでの割引率の選択は、1円当たりの現在価値を示した複利現価表を利用する。
- (3) 各年度のキャッシュ・フローを原投資額と比較し、投資案を評価する。  
年々のキャッシュ・フローが等しいときには、年金現価表を用いる。

現在価値法では、正味現在価値の大小が投資案の判定基準となる。しかし、正味現在価値は絶対額であるから、投資額に対する資本効率はいわからない。

投資額の異なる複数の代替案からの選択であるような場合には、絶対額だけではなく比率をもって補足するほうがよい。投資額を分母とし、設備投資からもたらされる利益の現在価値を分子とする指標のことを、現在価値指数法とか収益性指数法といい、次式で示される。

キャッシュ・フローの現在価値合計

$$\text{現在価値指数} = \frac{\text{キャッシュ・フローの現在価値合計}}{\text{原投資額} \times 100}$$

現在価値指数法により、投資効率が明らかになる。現在価値指数を利用する場合には、単独の投資案の評価において100%以下の指数である計画案は、資本コストが利益率を超過するから望ましくないと判定される。

以上の評価法のうち、投資利益率法は、一般に馴染みがあって会計データとの整合性があることから、日本では多くの企業によって使われてきた。公表財務諸表のデータとの整合性があるために、現在でも投資利益率を使っている企業もある。しかし、投資利益率法には前述の欠点があるから、投資利益率法を単独で意思決定のために用いるには信頼できる尺度たりえない。

回収期間法には、次のような欠点がある。第1に、キャッシュ・フローの時間的要素を考慮に入れていない。第2に、回収後の収益性を無視している。このような理由から、回収期間法は貨幣の時間価値を計算する方法に比べて理論的に劣るとされている。

それにもかかわらず、回収期間法は多くの日本企業で利用されてきた。それはなぜか。1つには、競争が激しく変化が激しかった戦後の日本企業では、早期の回収が望まれたからである。回収期間法がとられる条件としては、次のことが考えられる。

- (1) 販売予測の正確性が高くなく、暫定的判定が必要なとき
- (2) 資金状況が投資の選択に重大な影響を与えているとき
- (3) プロジェクトのリスクが極めて高いとき

前述のとおり、回収期間が短いことは収益性が高いことを意味しており、回収期間法があながち収益性を無視しているとはいいきれない。さらに、大企業では過去において、また中小企業では現在でも日本企業は欧米諸国に比べて設備投資に必要な資金を銀行に依存せざるをえないことが多かった。一方、銀行とすれば、一定の期間内に返済が予定できるプロジェクトには安心して貸し付けることができる。このようなことから、回収期間法は借入金に多くを依存している企業にとっては、信頼できる評価法だということになる。

内部利益率法の長所は、キャッシュ・フローの時間的要素を考慮に含めていることにある。他方、内部利益率法の欠点には、次のものがある。①内部利益率で再投資されるという前提で計算が行われるので、相互排他的投資の正しい順位づけができない、②利益率がマイナスで表されることがある、③2つ以上の利益率が算出されることがある、④投資規模を考慮に含められない。

いくつかの欠点があるにしても、現在のところ内部利益率法を絶対的に否定する根拠はない。内部利益率法の支持者からの反批判もあり、アメリカでは最もポピュラーな評価法である。内部利益率法は現在価値法と並んで、理論的には最も有力な設備投資の評価法

の1つとされている。

現在価値法には、現在価値に割り引く資本コストの決定に問題がある。内部利益率法と同じく完全市場を前提としているなどといった批判もある。現在価値法は DCF 法が共通的に有する利点に加え、手計算を前提にする限り、内部利益率法のように試行錯誤的で面倒な計算手続き（Excel の IRR 関数を使えば簡単に計算できる）を必要としない。資本コストが一般に他の投資機会が存する場合の利益率を示すから、内部利益率法とは違って相互排他的代替案の合理的な区別がなしうる、などの長所がある。このような理由から、現在価値法は各種の評価法のうちでは理論的に最もすぐれているとする意見が多い。

**問3** 資本コストと利子との異同点を述べてください。

### 解答

資本コストとは、資本の利用から生じる価値犠牲のことをいう。将来の収益・費用を現在価値に引き直す割引率または切捨率の働きをする。設備投資意思決定では、投資から得られる利益率が切捨率としての資本コストより大であるか否かによって、投資案の採否が決定される。企業が設備投資を行うためには、各種の源泉（銀行借入、社債発行、新株発行、増資、留保利益など）から資金を調達しなければならない。これらの資金にはいずれもコストをとまうから、調達資金を投資するには、少なくともそのコストだけは利益をあげなければならない。すなわち、資本コストは企業の最低必要利益率（最低希望利益率）を表す。資本コストは、当初に説明した利子率のような資金源泉別の個別資本コストと、加重平均資本コストないし通称ワックとに区別される。資金を調達したときにはプロジェクト別の資金源泉がわかるが、年が経てばプロジェクトごとの資金調達源泉を識別するのは困難になるし、長期的には企業の財務構造が変化する。さらに、企業は加重平均資本コスト以上の収益性の獲得が必要とされるから、設備投資意思決定には一般に加重平均資本コストが用いられる。

既に、上記の説明で明らかのように、利子は資本コストを構成する1つの要素である。銀行からの借入れ、社債発行によって利子は生じる。

### 【発展問題】

#### 問1

家電部品の1個当たりの購入原価が200,000千円で、その部品を自社で生産すると、製造原価が以下の資料のとおり260,000千円かかる。固定費がすべて他に転用のきかない機械の減価償却費からなるとする。以上のデータをもとに、他の業者から購入すべきか否かを判断してください。

資 料

(単位 ; 千円)

原 価 要 素	製造原価
直接材料費	80,000
直接労務費	50,000
変動製造間接費	20,000
固定製造間接費	110,000
製造原価	<u>260,000</u>

## 解答

一見すると、自製よりも購入のほうが 60,000 千円 (260,000 千円 - 200,000 千円) だけ有利のように見える。しかし、固定製造間接費はすべて他に転用がきかない特殊機械の減価償却費である。それゆえ、固定製造間接費の 110,000 千円は埋没原価 (意思決定には関係させてはいけない原価) になる。以上から、当該部品の自製により 50,000 千円 (200,000 千円 - 150,000 千円) の利益が生じるから、自製すべきだという結論になる。

## 問2 内部利益率法

山形工業 (株) では次のような投資案の収益性を検討している。内部利益率はいくらになるか。

資 料

投資額	5,200 億円			
見積経済命数	4 年			
年々の現金流入額				
	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目
	800 億円	1,200 億円	2,000 億円	4,000 億円

## 解答

年 度	キャッシュ・フロー	試算—14%		試算—16%		試算—15%	
		複 利	現在価値	複 利	現在価値	複 利	現在価値
0	-5,200億円	1.0	-5,200億円	1.0	-5,200億円	1.0	-5,200億円
1	800億円	0.8772	701.8億円	0.8621	689.7億円	0.8696	695.7億円
2	1,200億円	0.7695	923.4億円	0.7432	891.8億円	0.7561	907.3億円
3	2,000億円	0.6750	1,350億円	0.6407	1,281.4億円	0.6575	1,315億円
4	4,000億円	0.5921	2,368.4億円	0.5523	2,209.2億円	0.5718	2,287.2億円
計	<u>2,800億円</u>		<u>143.6億円</u>		<u>-127.9億円</u>		<u>5.2億円</u>

以上のように、14%、16%と試算していってもっとも近い値を算出していく。この場合、ほぼ15%が内部利益率であると判明する。なお、複利現価係数は、本書の複利現価表(299頁)を参照するとよい。すなわち、14%、15%、16%のところを読みとるのである。

### 問3 設備投資評価法の比較

川崎化学工業(株)は、米国のGH社から1億5千万円の機械を購入すべきか否かを検討している。この機械を購入すれば、毎年4千万円の税引前利益(償却後)が得られるという。耐用命数は5年で定額法(残存価額は0)により償却し、法人税は50%である。

財務担当重役であるあなたは、この機械を購入する場合の収益性を検討することになった。ついては、収益性検討のための次の計算を行いなさい。

- ① 回収期間
- ② 投資利益率
- ③ 内部利益率
- ④ 加重平均資本コストを10%としたときの現在価値指数と正味現在価値

### 解答

- ① 回収期間の計算

(1) 年々の現金流入額(キャッシュ・フロー)の計算はつぎのとおり。

$$40,000 \text{ 千円} \times 0.5 = 20,000 \text{ 千円 (法人税額)}$$

$$40,000 \text{ 千円} - 20,000 \text{ 千円} = 20,000 \text{ 千円} \cdots \cdots \text{年々の税引後利益}$$

減価償却費は  $150,000 \text{ 千円} \div 5 = 30,000 \text{ 千円}$  だから、

$$\text{年々の現金流入額} = \text{年々の税引後利益} + \text{年平均の減価償却費}$$

$$= 20,000 \text{ 千円} + 30,000 \text{ 千円}$$

$$(2) \text{ 回収期間} = \frac{\begin{array}{c} = 50,000 \text{ 千円} \\ \text{原投資額} \end{array}}{\text{年々の現金流入額}} \cdots \cdots \frac{150,000 \text{ 千円}}{50,000 \text{ 千円}} = 3 \text{ 年}$$

- ② 投資利益率の計算

$$\text{投資利益率} = \text{年々の税引き後利益} / \text{投資額}$$

$$= 20,000 \text{ 千円} / 150,000 \text{ 千円} \times 100 = 13.3\%$$

なお、投資利益率(ROI)と問われれば、一般には総投資利益率の13.3%であるが、平均

投資利益率の 26.7% という回答もあり得る。

③ 内部利益率の計算

年 度	年々の現金流入額	複利現価率	現在価値
1	50,000 千円	0.8333	41,665 千円
2	50,000	0.6944	34,720
3	50,000	0.5787	28,935
4	50,000	0.4823	24,115
5	50,000	0.4019	20,095
計			<u>149,530 千円</u>

(別 解)

年々のキャッシュ・フローが等しいから、この問題はつぎのように計算してもよい。年金現価率を  $x$  とすると、

$$50,000 x = 150,000$$

$$x = 3$$

(年金現価率 = 原投資額 ÷ 年々の現金流入額の算式を使っても、結果は同じである)

以上から、300 頁の年金現価表 (複利現価を累計したもの) の 5 年のところで 3 に最も近いものをみると、20% のところが 2.9906 である。したがって、約 20% が内部利益率であると判定される。

④ 現在価値指数と正味現在価値の計算

現在価値  $50,000 \text{千円} \times 3.7908 = 189,540 \text{千円}$

したがって、

現在価値指数  $\frac{189,540 \text{千円}}{150,000 \text{千円}} \times 100 = 126\%$

正味現在価値  $189,540 \text{千円} - 150,000 \text{千円} = 39,540 \text{千円}$

## 第6章 コストマネジメント

## 【理解度問題】

問1 標準原価計算の意義とマネジメントサイクルについて説明しなさい。

## 解答

標準原価計算とは、原価の流れを何処かの時点で標準原価として組み入れ、標準原価と実際原価を比較して原価差異を分析し、かつこれを関係者に報告する会計システムをいう。

マネジメントサイクルの計画段階では、標準値の設定を行う。標準値は科学的・統計的な調査に基づいて設定される。次に、実際の生産活動が行われ、実績値が測定される。その後、標準値と実績値の差異が算定され、差異が生じた原因が分析される。最後に差異のうち管理可能なものについて是正措置がとられる。このようなマネジメントサイクルを生産活動に取り入れることで標準値を維持する仕組みが構築できる。

問2 標準原価計算を採用している当工場では、X材料をすべて工程の始点で投入し、加工することで製品Aを生産している。標準原価カードの一部（材料費）および当月の生産データは〔資料〕のとおりである。この〔資料〕により、材料費総差異、価格差異、数量差異を算定しなさい。

〔資料〕

①A製品標準原価カード(材料費のみ)

	標準単価		標準数量	標準材料費
X材料	300円/kg	×	20kg	6,000円

②当月の生産データ

i 月初および月末仕掛品はない

ii 当月実際完成品数量 500個

iii 当月材料費実際発生額

X材料 10,200kg×305円/kg=3,111,000円

## 解答

価格差異 = (300円 - 305円) × 10,200kg = 51,000円(不利)

数量差異 = (10,000kg - 10,200kg) × 300円 = 60,000円(不利)

材料費総差異 111,000円(不利)

なお、以下のように図表を用いて計算することもできる。

@305 円	価格差異 51,000 円(不利)	
@300 円	標準原価	数量差異 60,000 円(不利)
	10,000kg	10,200kg

問 3 ライフサイクルコストの活用方法をユーザー側と生産者側に分けて説明しなさい。

**解答**

ユーザーでは、ライフサイクルコストイングが設備資産の効率的な取得管理のツールとして使われている。たとえば類似製品の購入を検討する際、取得原価に加えて、ランニングコストや処分にかかるコストなどを考慮に入れて意思決定を行う。トータル・コストが最小となるような製品の購入ができる。

生産者側にとっては、自社の製品の販売力を高めるために販売価格だけでなく、ユーザーに製品がわたってからユーザーコストを考慮する際に活用できる。ユーザー側がトータル・コストを計算して製品の購入を判断するため、生産者側もこれらのコストを考慮して製品開発を行う必要がある。

問 4 在庫管理の方法に EOQ 分析と看板方式があるが、在庫保有量という観点から両者の考え方を対比して説明しなさい。

**解答**

EOQ 分析では、年間発注費と年間在庫維持費の原価総額が最小になる 1 回あたり発注量を算定する。したがって、一定の在庫を保有することが前提となる。一方、看板方式は必要な時に必要な量を必要な場所に、低コストで生産し配送する方式であり、在庫をゼロに押さえることを目的とする。

**【発展問題】**

問 1 品質コストについて、予防・評価・失敗コストの意義を説明しなさい。また、失敗コストが経営に与える影響について自分の考えを述べなさい。

**解答**

予防コストとは、欠陥の発生を最初の段階から防止する目的で支出されるコストであ

る。評価コストとは、製品の品質を評価することによって企業の品質レベルを維持するためのコストである。失敗コストとは、企業の品質仕様に合致しない欠陥材料・製品によって引き起こされるコストである。製品出荷前に欠陥が発見される場合に生じる内部失敗コストと出荷後に欠陥が発見された場合に生じる外部失敗コストとに分けられる。

補修ができない内部失敗コストの場合は、失敗した製品にかかったコストが無駄になる。補修が可能な場合は補修に伴うコストが新たに発生する。

外部失敗コストは代替品を顧客に提供したり、クレーム対応したりするためのコストが発生する。それ以外にも、近年では顧客が不特定多数に情報を発信することが可能なため、外部失敗コストが経営に多大な影響を及ぼすリスクがある。消費者が企業から受けた不満足な体験を発信すれば、企業に対するレピュテーションが毀損され、外部失敗コストが増加することに繋がりがねない。

**問2** ミニ・プロフィットセンターの意義を説明しなさい。また、ミニ・プロフィットセンターを採用することでどのような効果が得られるのかを記述しなさい。

#### 解答

ミニ・プロフィットセンターとは、小集団活動をベースに、損益という業績評価指標を通じて、組織学習活動の効果を向上させることを目的とした経営組織単位である。小集団ごとに利益責任が与えられるので、小集団のトップは原価低減に加えて積極的に売上を増やそうとする効果が期待できる。また、小集団のトップは独立採算を果たすという利益責任を負うため、経営者としての意識が芽生え、リーダーを育成するのに効果的である。

## 第7章 原価企画

### 【理解度問題】

問1 原価企画の定義を明らかにし、原価企画を実現する主要な目的を明らかにしなさい。

#### 解答

論者によって異なるが、本テキストでは、原価企画の定義を「製品・サービスの企画・設計段階を中心に、技術、生産、販売、購買、経理など企業の関連部署の総意を結集して原価低減と利益管理を図る、戦略的コスト・マネジメントの手法」と定義する。原価企画は製品の企画・設計段階で同時並行する関連組織活動であり、経営戦略と結びついた管理会計技法であることを含意した定義である。

原価企画を実現する主要な目的は、総合的な原価低減を実現し、同時に経営戦略を実現するための利益管理の手段としても大きな効果が発揮できる。

問2 原価企画の特徴を標準原価管理との関係で明らかにしなさい。

#### 解答

両者を比較すると次のように整理できる。なおテキスト本文に記載できなかった記述も一部含めている。

## 原価企画と標準原価管理の比較

	原価企画	標準原価管理
適用段階	生産サイクルの上流	生産サイクルの下流
生産方法	FA(自動化) などによる機械中心の製造活動	直接工中心の製造活動
製品ライフサイクルの前提	短い	長い
生産形態	多品種小量生産に適用	少品種大量生産に適用
性質	経営工学的 (VEなど)	伝統的会計アプローチ (財務諸表作成目的)
参加部署	全社的に参加	製造部門, 原価計算部門などが参加
志向性	市場志向 (=マーケットイン), 技術志向	技術志向 (プロダクト・アウト)
目的	原価低減 (コスト・リダクション) 戦略的利益管理	原価統制 (原価維持) =コスト・コントロール

問 3 原価企画のフェーズを図表 7-4 (日産自動車の例) より明らかにしなさい。

## 解答

原価企画の実施プロセスは、主として (1) 基本構想フェーズ, (2) 目標原価設定フェーズ, (3) 目標原価達成フェーズの 3 つに分類できる。これは、こんにちの原価企画に一般的に当てはまると理解してよい。

基本構想フェーズは、製品企画までが中心であり、売上高目標から目標利益を差し引いて許容原価を算定する。許容原価とは、開発当初の希望原価であり、積上げ式の計算ではなく、「目標売上－目標利益」という理想値をもとに計算されることから、現時点においては達成不能である可能性もあり得る。

目標原価設定フェーズでは、許容原価と成行原価 (積上げ原価) を比較し、目標原価を設定していく。成行原価とは、従来どおりの経営活動で発生すると予想される見積原価である。また目標原価とは、許容原価と目標原価とを比較して原価低減目標を定めた上で決定する実現可能な原価目標値である。

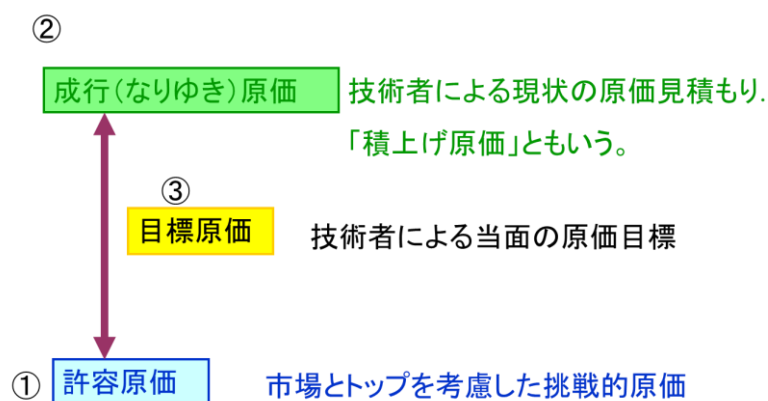
目標原価達成フェーズでは、VEなどを活用し、原価低減活動を行ったうえで実現可能な目標原価を決定していく。かくして目標原価が決定されるが、ここで決定した目標原価は、標準化（原価標準）に組み込まれ、原価維持活動によってそれを維持する。

### 【発展問題】

問1 原価企画の原価概念を整理し、これとの関係で目標原価の設定方法を明らかにしなさい。また、どの設定方法が最も妥当なのか答えなさい。

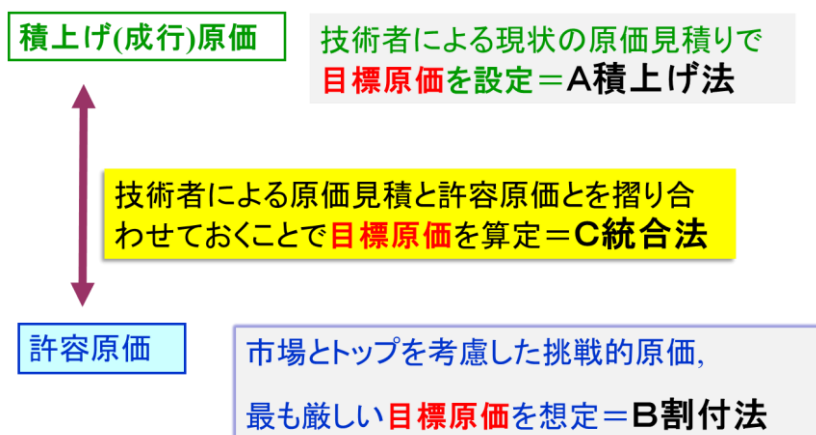
#### 解答

原価企画における原価概念は、次のように整理できる。なおテキスト本文に記載できなかった記述も一部含めている。



一般に、①許容原価、②成行原価、③目標原価の順に決定されていく。目標原価は、許容原価と成行原価とのギャップを埋めるように設定される。許容原価はトップの希望の表現であるから、達成困難な目標になりがちである。他方、成行原価は目標値が入っていない現状原価である。そこで、成行原価を可能な限り、許容原価に近づけるように目標原価を設定する。

(目標原価の設定方法)



(A) 積上げ法とは、現状の技術レベル、生産設備、納期、生産量などを勘案して、自社の成行原価をスタートとし、それに VE などのツールを適用し、機能の追加と削除を行い、目標原価を設定する方法をいう。

(B) 割付法 (= 控除法) とは、原価企画を中長期計画と連動させ、目標利益を達成するために必要となる目標原価を設定する方法をいう。この方法の場合、目標原価は許容原価と等しくなる。

(C) 統合法 (= 折衷法) とは実現性を重視した現場の要請と、経済性を重視した経営上の要請を統合し、目標原価を設定する方法をいう。この統合法が、最も理想的な目標原価の設定方法と考えられる。

実務での実施状況を調査した神戸大学管理会計研究会(1992年)によると、原価企画を実施している企業のうち、統合法を実施している企業は 56.6%、積上げ法が 17.94%、割付法が 19.8%、その他の方法が 5.7%となっている。その他の方法は類似品を参考にするというもので、一種の積上げ法である。このように実務でも、統合法が圧倒的に多い。

いずれの方法を選択するにせよ、3つの方法の特徴と長所・短所を明らかにし、どの方法が一番優れているかを論理的に説明できる必要がある。

問 2 原価企画の課題を整理しなさい。

### 解答

本テキストでは、人間性の充足、研究促進、適用可能業界の拡大、および海外への移転可能性の4つの課題について説明する。

#### (1) 設計技術者の疲弊の問題（人間性の充足）

目標原価の設定レベルをあまりに厳しく設定しすぎると、現場の技術担当者に過度なストレスを与えたり、下請けいじめにつながりかねない。これは「原価企画の逆機能」と呼ばれる問題である。したがって目標原価は必達ではなく、挑戦目標として考えていくことも大切である。

#### (2) 原価企画と原価改善・原価維持の組み合わせによる研究促進

原価企画による原価低減効果は、原価改善と原価維持に有効活用がなければ達成できない。特に原価維持は前述した標準原価計算との結びつきが強い。原価改善の充実のためには間接費管理としてABC/ABM（活動基準原価計算/活動基準管理）の活用、直接費管理として原価企画の活用といった論点も検討すべき余地がある。これらをバランスよく活用していくことが重要であり、同時に研究が進まなければならない。

#### (3) 原価企画を適用可能な業界の拡大

これまで原価企画が適する企業は製造業がその対象とされ、とりわけ自動車などを生産する加工組立型産業に効果的であるとされてきた。しかし、非製造業であるサービス産業に対しても原価企画を適用していこうという研究が萌芽してきた。さらに、一品生産を中心とした建設業界においても原価企画が適用されている事例も確認され、原価企画の適用可能性は、従前であれば原価企画の適用が検討されていなかった業界へと広がりを見せ始めている。

サービス業へ原価企画を適用できることが確認できれば、サービス業のコスト・マネジメントが機能することを意味するし、サービス業の生産性向上にも貢献できる可能性が高まる。とはいえ、みえるモノが存在せず、また生産と消費が同時に行われるサービス業において製造業での原価企画の考え方がそのまま当てはめられるのかについては検討を要する。

#### (4) 海外進出企業と原価企画の海外移転可能性

日本の自動車関連メーカーは、海外にマーケットを求めてグローバル化をはじめ、先進国および新興国へ進出を果たしている。たとえば、北米と南米、ヨーロッパ、タイ・マレーシアやインドネシアなどである。しかしながら、現在の自動車メーカーのグローバル戦略は岐路に立たされている。なぜなら日本の人口減少にともなう自動車市場の規模縮小が起こっている中での企業間競争の一方で、中国、インド、ASEAN 諸国の経済成長に伴う自動車市場の規模増大へいかに対応するかという両者の課題を同時に解決しなければならないからである。

また、進出企業の戦略が地域ごとにそれぞれ異なるため、実情に合わせて原価企画の現地化のタイプが分かれてくる。本テキストでは、生産移転タイプ（海外での原価企画を実施していない）、設計移転タイプ（詳細設計から海外移転している）および原価企画移転タイプ（基本設計から海外移転している）について述べている。

## 第 8 章 事業部制管理会計

### 【理解度問題】

問 1 事業部（カンパニーを含む、以下同じ）の業績を測定し評価する目的は何か。

#### 解答

- ① 経営者が各事業部の業績を知り経営判断を下す。
- ② 事業部長（カンパニー・プレジデントを含む、以下同じ）の行動を経営者の意図する方向に合わせるよう動機づけする。

問 2 振替価格とは何か。

#### 解答

同一企業内の事業部間での取引価格

問 3 振替価格の設定基準を 3 つ挙げなさい。

#### 解答

- ① 市価基準
- ② 原価基準
- ③ 交渉価格基準

問 4 忌避宣言権とは何か。

#### 解答

事業部間の取引を一方が拒否する権利

**【発展問題】**

問 1 事業部長の業績評価において、管理可能性は重視すべきか、について考えを述べなさい。

**解答**

事業部長の業績評価は、公平性の観点から、事業部長の管理可能項目に限られるべきであるとする考え方が理論的には支持されている。しかしながら、実務的には、管理可能項目と管理不能項目の峻別が容易でないこと、また経営者としては、事業部長に管理可能利益だけでなく総合的な事業部営業利益にも目配りをしてほしいということから、管理可能費と管理不能費を区別せずに管理する傾向にある。

## 第9章 経営分析

### 【理解度問題】

問 1 次の文章について、正しいものには○印を、誤っているものには×印をそれぞれカッコ内に記入しなさい。

- ( ) (1) 経営分析によれば企業の強みや課題，さらに調査が必要な領域などがわかるうえ，その強化や解決の方法まで明らかにすることができる。
- ( ) (2) 経営分析が明らかにする内容は，主として収益性，安全性，生産性，社会性に分類される。
- ( ) (3) 資本利益率は，企業が使用する資本からいかに売上高を稼ぎ出しているか（資本回転率），得られた売上高からいかに効率的に利益を獲得しているか（売上高利益率）を示している。
- ( ) (4) 流動比率は、短期で支払期日が来る流動負債に対し，短期で現金化されるはずの流動資産をどれだけ保有しているかを示す指標であり，その値が低いほど安全性が高い。
- ( ) (5) 変動費とは操業度と比例的に変動する原価であり，具体的には減価償却費や不動産賃借料などが当てはまる。

### 解答

- (1) ×（強化や解決の方法まで明らかにすることはできない）
- (2) ×（社会性ではなく、成長性である）
- (3) ○
- (4) ×（流動比率はその値が高いほど安全性が高い）
- (5) ×（具体的には直接材料費や販売手数料などが当てはまる）

問 2 下記の資料内の空欄①と②に当てはまる数値を計算しなさい。

	A社	B社
自己資本当期純利益率	( ① ) %	4.8 %
売上高当期純利益率	5.0 %	6.0 %
総資本回転率	1.2 回	( ② ) 回
財務レバレッジ	2.0 倍	1.0 倍

解答

- ① 売上高当期純利益率×総資本回転率×財務レバレッジ = 12.0 (%)  
 ② 自己資本当期純利益率÷(売上高当期純利益率×財務レバレッジ) = 0.8(回)

問 3 下記の資料により当期のキャッシュ・コンバージョン・サイクルを計算しなさい。

		前期	当期
P/L	売上高	—	1,825
	売上原価	—	1,460
B/S	売上債権	370	360
	たな卸資産	223	145
	仕入債務	425	375

解答

たな卸資産回転期間 = 平均たな卸資産 ÷ (売上原価 ÷ 365) = 46 日

売上債権回転期間 = 平均売上債権 ÷ (売上高 ÷ 365) = 73 日

仕入債務回転期間 = 平均仕入債務 ÷ (売上原価 ÷ 365) = 100 日

キャッシュ・コンバージョン・サイクル

= たな卸資産回転期間 + 売上債権回転期間 - 仕入債務回転期間 = 19 日

問 4 下記の資料により、次の問いに答えなさい。

- (1) ①流動比率、②固定長期適合率、③自己資本比率を計算しなさい。  
(2) 前問②の算出結果をふまえ、当社の安全性について述べなさい。

流動資産	230
固定資産	270
合計	500
流動負債	200
固定負債	120
自己資本	180
合計	500

解答

- (1) ①115% ②90% ③36%  
(2) 固定資産が長期資金で賄われており、一定程度の安全性がある。

**【発展問題】**

問 1 本文 p.129 の B 社について、X3 年度の ROE 目標を 15% とする場合、下記のワークシートの空欄②～⑩に当てはまる金額（整数とすること）を計算しなさい。

(単位:百万円)

		計算式	X1年度	X2年度	X3年度
貸借対照表 貸方 (使用資本)	(1) 借入金	所与	5,000	4,500	① 4,000
	(2) 自己資本	前期(2)+(11)	15,000	16,152	②
	(3) 総資本	(1)+(2)	20,000	20,652	③
損益計算書	(4) 売上高	所与	12,000	13,200	④
	(5) 変動費	(4)×60%	7,200	7,920	⑤
	(6) 固定費	所与	3,500	3,500	⑥
	(7) 営業利益	(4)-(5)-(6)	1,300	1,780	⑦
	(8) 支払利息	(1)×3%	150	135	⑧
	(9) 経常利益	(7)-(8)	1,150	1,645	⑨
	(10) 法人税等	(9)×30%	345	494	⑩
	(11) 当期純利益	(9)-(10)	805	1,152	⑪
指標	(12) ROE	(11)÷2期平均(2)	n/a	7.4%	⑫ 15%

## 解答

(単位:百万円)

		計算式	X1年度	X2年度	X3年度
貸借対照表 貸方 (使用資本)	(1) 借入金	所与	5,000	4,500	① 4,000
	(2) 自己資本	前期(2)+(11)	15,000	16,152	② 18,772
	(3) 総資本	(1)+(2)	20,000	20,652	③ 22,772
損益計算書	(4) 売上高	所与	12,000	13,200	④ 18,407
	(5) 変動費	(4)×60%	7,200	7,920	⑤ 11,044
	(6) 固定費	所与	3,500	3,500	⑥ 3,500
	(7) 営業利益	(4)-(5)-(6)	1,300	1,780	⑦ 3,863
	(8) 支払利息	(1)×3%	150	135	⑧ 120
	(9) 経常利益	(7)-(8)	1,150	1,645	⑨ 3,743
	(10) 法人税等	(9)×30%	345	494	⑩ 1,123
	(11) 当期純利益	(9)-(10)	805	1,152	⑪ 2,620
指標	(12) ROE	(11)÷2期平均(2)	n/a	7.4%	⑫ 15%

はじめに⑩を算出する。求める ROE を P とおくと、次式が成り立つ。

$$P / \{(16,152 + [16,152 + P]) \div 2\} = 15\% \quad \text{これを解いて、} P = 2,620$$

したがって⑩は 2,620 となる。

残りの空欄は各欄の計算式にしたがって逆算していくことで算出できる。

## 第 11 章 ABC による製品戦略, 原価低減, 予算管理

### 【理解度問題】

問 1 伝統的な原価計算システムが陳腐化した理由を 350 字以内で説明しなさい。

### 解答

伝統的な原価計算が陳腐化した理由には 2 つある。第 1 に、配賦基準の問題である。伝統的な原価計算では、直接作業時間や生産量などの操業度を配賦基準としてきた。配賦基準には製造間接費の発生と製品との間にある因果関係が反映されていなければならない。現代のように多品種小量生産が行われると、購買や段取り替えなどの製造支援活動が増加する。これらの支援活動にともなって発生する製造間接費は操業度と因果関係がないため、配賦基準として不適切になった。

第 2 に、製造間接費の増大である。製品原価に占める製造間接費の割合が小さければ、製品原価の正確性を歪める程度は小さい。しかし、現代では生産工程の自動化が進み、製造現場の直接作業は減り、間接作業が増えている。そのため、製造間接費が増加し、製品原価は不正確になった。(345 字)

問 2 以下の文は ABC について述べたものです。空欄に適切な語句を埋めなさい。

ABC は  の配賦を精緻化することによって製品原価を正確に算定し、この原価情報を利用して製品戦略に役立てるための手法である。ABC では「製品が  を消費し、 が資源を消費する」という基本的な考え方に基づいて原価を計算する。資源を消費したときに発生する費用が  であり、ABC では資源と  をしばしば同義に扱う。

は ABC において原価を計算するための要である。 とは、ある機能を遂行するために必要な行為である。それぞれの  には、それに対応した  が 1 つ設定される。 は原価の発生原因として捉えられ、製品

原価計算において正確性に大きく影響を与える。ABC で製品原価を計算するにあたって、③ は ① を製品に跡づけるという役割を果たす。

**解答**

①製造間接費      ②活動      ③コストドライバー(原価作用因)

**問 3** 当社は X 製品と Y 製品を製造・販売している。次の問いに答えなさい。

(1) 今期の X 製品, Y 製品に関する生産データは次のとおりであった。以下の資料に基づいて、伝統的な全部原価計算によって製造間接費(1,072,500 円)を配賦し、製品 1 個当たりの配賦額を計算しなさい。なお、配賦基準は直接作業時間を採用している。

資料1

	X製品	Y製品
生産量	250 個	1,000 個
直接作業時間	1,000 時間	2,000 時間

(2) 当社では製造間接費の配賦に関する問題を認識したため、ABC によって再計算することにした。(1)の資料 1 に追加して、ABC に必要な製造間接費に関する詳細なデータも手に入れた(資料 2)。資料 1 と資料 2 に基づいて、ABC によって製品 1 個当たりの配賦額を計算しなさい。

資料2

活動データ(製造間接費の内訳)		コストドライバーのデータ		
活 動	活動コスト	活動ドライバー	X製品	Y製品
機械加工活動	337,500 円	機械時間	2,000 時間	250 時間
組立作業活動	600,000 円	直接作業時間	1,000 時間	2,000 時間
段取活動	90,000 円	段取回数	3 回	1 回
マテハン活動	45,000 円	運搬回数	3 回	2 回

## 解答

	X製品	Y製品
(1) 伝統的な原価計算	1,438円/個	715円/個
(2) ABC	2,378円/個	478円/個

## (1) 伝統的な原価計算

$$\text{配賦率} = \frac{1,072,500}{1,000 + 2,000} = 357.5 \text{ 円/時間}$$

## (2) ABC

コスト・ドライバー率	原価割当額	
	X製品	Y製品
機械加工活動 150 円/時間	300,000 円	37,500 円
組立作業活動 200 円/時間	200,000 円	400,000 円
段取活動 22,500 円/回	67,500 円	22,500 円
マテハン活動 9,000 円/回	27,000 円	18,000 円
	<u>594,500 円</u>	<u>478,000 円</u>

製品1個当たりの配賦額内訳

	X製品	Y製品
機械加工費	1,200円/個	37.5円/個
組立作業費	800円/個	400円/個
段取費	270円/個	22.5円/個
マテハン・コスト	108円/個	18円/個
	<u>2,378円/個</u>	<u>478円/個</u>

問 4 以下の文は ABM について述べたものです。空欄に適切な語句を埋めなさい。

## (1)

① は収益性の低い製品のリストラに有効な手法である。しかし、赤字製品だからといって、すぐに切り捨てるべきではなく、企業は収益性を高める努力を怠ってはならない。経営者はリエンジニアリングや継続的改善活動を通じて業務効率を高め、原価を低減する必要がある。そのための手法が ABM であ

った。ABMは、の考え方を原価に応用したものである。

ABMは管理の対象として活動に焦点を当てている。なぜなら、活動が原価の発生原因であり、活動を管理することによって原価を引き下げることができると考えているからである。ABMでは、その主要な情報源として情報を活用する。両者は活動に着目している点において共通しているため、親和性が高いといえる。しかし、とABMでは目的が異なる。したがって、2つの視点を結びつける要となる活動が必ずしも同じレベルの活動であるとは限らない。つまり、で選択された活動が、そのままABMでも利用できるわけではない。同様に、についてもとABMとで異なる場合がある。原価のために用いられるは、活動がなぜ行われたのか、どのように活動が行われたのかを表したものでなければならないからである。

## 解答

①ABC      ②低減(管理)      ③コストドライバー(原価作用因)

### (2)

ABMによって原価を低減するには、活動分析、分析、分析という3つのステップがある。第1ステップで、原価低減の機会を発見する活動分析を行う。第2ステップでは、無駄を引き起こす要因を探索する分析が行われる。最後に、第3ステップで活動を測定・分析する。

活動分析では、にとって「価値を生む活動」と「価値を生まない活動」とに区分する。このとき、前者を付加価値活動と呼び、後者を活動と呼ぶ。ABMでは活動を排除することによって価値の向上と、原価の引き下げによる利益の増大を図る。このとき、ABMがプロセス志向であることも忘れてはならない。プロセスとは、に製品(またはサービス)を提供する目的で行われる一連の活動の集合体のことである。このような考え方に立脚すれば、販売会議のような活動であっても、企業にとって必要な活動もあることに気づくことができる。活動をプロセスとして捉えることで、このような活動は排除するのではなく、なるべくコストをかけないように実行すべ

きである。

①分析では、④活動や非効率な付加価値活動を引き起こした要因を識別する。これらの活動は識別しただけでは無駄の排除にはつながらない。その①を排除しなければ原価は低減することはない。たとえば、マテハン活動は④活動である。この活動を排除するために、いきなり運搬を止めることはできない。なぜ運搬しなければならないかを理解し、レイアウトを工夫することで改善ができる。

活動が効率的に実施されているかどうかは、何らかの尺度で測定しなければならない。②分析では、この測定値と目標値を比較して現状を把握する。これによって問題点を可視化し、原価低減活動に対して継続的に取り組むことができる。

#### 解答

- ① コストドライバー(原価作用因)    ②業績    ③顧客    ④非付加価値

#### 【発展問題】

問 1 TDABC による原価情報を原価低減に利用することについて、あなたの見解を述べなさい。

#### 解答

ABC の考え方を原価低減に応用したものが ABM である。ABM では主要な情報源として ABC 情報を活用する。そこで、TDABC 情報が ABM の情報源となり得るかについて検討する。

ABM では活動を管理することによって原価の低減を図る。その具体的な方法として、活動分析、コストドライバー分析、業績分析という 3つのステップがある。第 1 ステップで、原価低減の機会を発見する活動分析を行う。このとき活動を付加価値活動と非付加価値活動とに区分する。活動は ABC における計算メカニズムの要である。そのため、ABC を実施するにあたって活動の識別は

必須であり、ABM に対しても有用な情報として提供できる。活動に関しては、TDABC でも計算過程において活動 1 単位当たりのコストを計算する必要があるために識別している。したがって、TDABC が活動分析のための情報を提供することは可能である。

第 2 ステップでは、無駄を引き起こす要因を探索するコストドライバー分析が行われる。ABC では、直接作業時間や生産量などの操業度に関連したものだけでなく、回数や距離などの多様なコストドライバーが利用される。そのため、ABC は原価低減に対しても効果のあるコストドライバー情報を提供することができる。これに対して、TDABC は時間ドライバーのみで製品原価を計算する。そのため、TDABC のコストドライバー情報を ABM に提供しても、活動の時間効率にのみ焦点が当てられてしまう。この場合、原価低減の効果は限定的となる。

最後に、第 3 ステップで活動業績を測定・分析する。ABM において、活動コストは改善すべき活動を特定したり、改善の効果を確認したりするためにも必須となる。ABC では、原価低減に有効な活動とコストドライバーを用いて活動コストを計算し、提供することができる。これに対して、TDABC は計算メカニズムにおいて活動にコストを集計することがない。すなわち、業績分析で必要な活動コストを提供することはできない。

以上から、TDABC 情報を原価低減に利用しようとした場合には、一定の限界があると言わざるを得ない。

## 第 12 章 バランス・スコアカード

### 【理解度問題】

問 1 バランス・スコアカード（BSC）の利用目的について明らかにしなさい。

#### 解答

BSC は、戦略実現を支援するためのマネジメント・システムとして利用することができる。また、①多面的な業績評価指標を利用した報酬制度を構築するため、②財務指標による評価が困難な従業員のスキルや能力などの人的資産や組織文化やリーダーシップなどの組織資産、顧客データや情報システムなどの情報資産を評価し管理するため、③組織全体に共通したマネジメント・システムとして BSC を利用することで、企業内の本社や事業部、事業会社などの事業組織、経理や人事、総務などの機能組織といった組織間でシナジーを創出するため、④戦略マップとスコアカードの作成を通じた戦略策定、⑤インフラ投資でしばしばみられる、財務指標を利用した経済的評価では困難な戦略的に重要な投資評価のため、⑥統合報告書における価値創造プロセスを可視化するため、という目的でも利用されている。

問 2 BSC の構成要素を明らかにしなさい。

#### 解答

BSC は、戦略マップとスコアカードからなる。戦略マップには、戦略を可視化するため視点、戦略目標および戦略テーマが記述される。スコアカードには、戦略目標に基づいて、尺度、目標値および戦略的实施項目などが記述される。

問 3 本章のケースから効果的な BSC 導入のために考慮すべき点を述べなさい。

#### 解答

BSC の導入による成果を得るためには、従業員の日常の業務を通して戦略が実行されなければならない。BSC の導入し組織に定着させるためには、経営者の強いリーダーシップが求められると同時に、従業員の理解と協力が求められる。ケースでは、BSC の導入に向けてコンサルタントの利用や担当者向けのトレーニングを行って BSC の導入を試みていた。

#### 【発展問題】

問 1 BSC では、複数の尺度を利用する。設定する尺度が多すぎる場合の問題点を検討しなさい。

#### 解答

設定する尺度の数は、戦略マップに記述された戦略に依存する。設定する尺度が多くなると、測定の手間とコストがかかる。業績を測定することだけに時間をとられ、戦略が実行できないとなると BSC の導入の成果を享受することは難しい。また、BSC の利用者の注意力には限界があるため、多くの指標が目の前にあると、利用者はどこに注力すべきか分からなくなる可能性が生じる。自動車の運転を考えたとき、運転手の目の前にあるダッシュボードには、速度やエンジン回転数、燃料残などの情報を表示するメーターがあるだろう。これらのメーターのおかげで、運転手は、安全で効率的な運転ができる。しかし、もしも、ダッシュボードに多種多様な情報が表示された場合、あなたは上手く運転できるだろうか。運転手の中には、複雑すぎるダッシュボードは見たくないという人が出てくるかもしれないし、メーターを注視しすぎた結果、不幸にも交通事故を起こす人も出てくるかもしれない。

## 第 13 章 レピュテーション・マネジメント

### 【理解度問題】

問 1 コーポレート・レピュテーションがどのように企業価値創造に役立つのかを説明しなさい。

### 解答

コーポレート・レピュテーションが企業価値を創造するためには、その前提として、良好なレピュテーションを獲得することが必要である。すなわち、経営者および従業員が、製品・サービス、イノベーション、職場環境、ガバナンス、企業市民、リーダーシップ、財務業績などの観点からステークホルダーを満足させるような実直な経営を日々心がけ、レピュテーションを向上させなければならない。結果として、良好なレピュテーションを維持している企業は、本章で説明したGoogleの事例のように、株主、顧客、従業員、メディアなどのさまざまなステークホルダーを惹きつけ、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値の向上を通じて企業価値を増大させることができる。図表13-1を参照されたい。

問 2 レピュテーション・マネジメントにおいて注意すべきポイントを説明しなさい。

### 解答

レピュテーション・マネジメントでは、ステークホルダーの期待に応えられるように、企業内部の実態と行為を戦略的に管理し、適切なコミュニケーションによって、ステークホルダーによる評価と企業の実態とのギャップが生じないように注意する必要がある。図表13-3を参照にされたい。そのためには、レピュテーションを見える化するためのReptTrak®システムやレピュテーションに関する戦略目標を日常業務に落とし込むためのBSCによる循環型マネジメントシステムが有効である。

問 3 ダイムラー社のケースから得られる教訓を述べた上で、同社のレピュテーション・マネジメントの特徴を説明しなさい。

#### 解答

ダイムラー社のケースは、コーポレート・レピュテーションが企業価値創造にとって諸刃の剣であることを示している。このケースから得られる教訓は、ステークホルダーとの関係はメディアなどの外部の力によって動かされることもあり、ステークホルダーとの間で生じた問題が単なる製品・サービスに関する技術的な問題であるのか、レピュテーション・リスクに関わる重大な問題であるのかを識別する必要があるということである。

また、同社のレピュテーション・マネジメントの特徴は、3つある。第1に、レピュテーションの測定に SCORA システムを利用して体系的に行い、レピュテーションの効果を統計的に検証して点である。第2に、メディア・カバレッジがレピュテーションの重要な影響要因に位置づけられ、コミュニケーション戦略と SCORA を統合している点である。第3に、価値創造経営の一環として、戦略的マネジメントシステムである BSC を導入している点である。

#### 【発展問題】

問 1 レピュテーションが高いと思う日本企業を1社あげた上で、その企業のレピュテーションが高い理由を本章に述べられている理論にもとづいて考察しなさい。

#### 解答

近年、良好なレピュテーションを維持している日本企業の1社にトヨタがあげられる。ここでは、図表 13-2 で示す RepTrak の7つレピュテーション・ドライバー、すなわち製品・サービス、イノベーション、職場環境、ガバナンス、企業市民、リーダーシップ、財務業績の観点からひとつの解答例を示すことにしよう。

トヨタは、2017年3月決算においての売上高が27,597,193百万円、営業利益が1,994,372百万円と、いずれも日本企業で1番の財務業績をあげている。この点は、国内の投資家のみならず、海外の投資家からも高く評価され、売上高、利益、資産、市場価値から総合的に評価するForbes誌のGlobal2000ランキングにおいて世界でトップ10入りしている。

これを支えるトヨタの戦略は、リーダーがCSV(Creating Shared Value：共有価値の創造)のアプローチ、すなわち、企業が社会的な課題の解決に対応することで経済的価値と社会的価値をともに創造しようとするアプローチにコミットすることから導かれている。具体的には、プリウスやMIRAIに代表されるイノベーティブな環境に配慮した製品を自動車業界全体を牽引するかたちで発売し顧客を満足させ、企業市民の一員として社会的な課題の解決を本業に組み込んだ形で取り組んでいる。その結果、CSV活動の世界ランキングであるChange the Worldにおいて2017年には8位にランクインしている。

また、トヨタのすべての活動は、VORKERSという社員による口コミランキングで2017年に業界1位となった職場環境で働く優秀な従業員によって支えられている。なお、トヨタは、2015年6月に適用されたコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しており、取締役会における意思決定や執行監督を有効に行う仕組みを強化していることも付言しておこう。

以上のように、トヨタは、多方面のステークホルダーを満足させることによって、レピュテーションを向上させ、維持していると考えられる。

## 第 14 章 インタングブルズ・マネジメント

### 【理解度問題】

問 1 インタングブルズを問題視するのはなぜですか。

#### 解答

経済が、製造業中心から知識ベースへと移行したためである。

問 2 インタングブルズとは何のことですか。

#### 解答

本章では「無形の価値創造の源泉」と定義した。

問 3 インタングブルズの研究アプローチを本章ではどのように分類したか。

#### 解答

財務報告，測定，創造に分類した。

### 【発展問題】

問 1 インタングブルズをマネジメントするために、本章第 5 節ではグレイ・シラキュース社の事例を取り上げた。この事例の戦略とインタングブルズの関係性を明らかにしなさい。

#### 解答

グレイ・シラキュースの事例は、卓越した業務という戦略テーマのもとで、インタングブルズである従業員のスキルを向上する。そのことで、不良率を減らし、顧客からの信頼を勝ち得て収益性を向上するという戦略の一環としてインタングブルズのマネジメントがある。

## 第 15 章 統合報告と管理会計

### 【理解度問題】

問 1 統合報告の目的として、IIRC ではどのように指摘しているか。

#### 解答

組織が長期にわたって以下に価値を創造するかについて、財務資本提供者に説明すること、としている。

問 2 統合報告が求められる理由は何か。

#### 解答

①財務報告書と CSR 報告書の情報ギャップの解消、②一貫性ある情報開示による信頼性確保、③ステークホルダーとの対話による経営者の戦略情報の利用である。

問 3 統合報告の基礎概念について明らかにしなさい。

#### 解答

価値創造とは、6つの資本による機種と期末の資本の増減のことである。その資本とは、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本からなる。財務資本と製造資本は貸借対照表の資産であるが、知的資本、人的資本、社会・関係資本はインタangibleである。自然資本は、しばしば環境負荷を示す。価値創造プロセスとは、これらの関係をプロセスとして明らかにすることである。オクトパスモデルはその1つである。

**【発展問題】**

問 1 BSC による価値創造プロセスを、実際の統合報告書に基づいて可視化しなさい。

**解答**

図表 15-2 に示したエーザイの戦略マップは 2016 年版の統合報告書に基づいて作成したものである。2017 年版の統合報告書と図表 15-2 を比較すると、酷似していることが理解できよう。つまり、統合報告書は戦略マップとして描くと価値創造プロセスを可視化できる。同様にして、いろいろな企業の統合報告書に基づいて戦略マップを構築するとよい。

## 第 16 章 組織間管理会計

## 【理解度問題】

問 1 以下の（ ）にあてはまる適切な語句を語群から選択せよ。

（ア）とは、企業経営に役立つ会計のことをいう。伝統的には、（イ）の経営管理問題を対象としてきた。近年、企業経営が複雑化し、企業経営を自社だけで実施するのでは充分ではなくなった。他社と連携しながら事業活動を遂行するために（ア）の中でも（ウ）が特に重視されるようになった。工場（製造機能）をもたずに、企画開発とアフターサービスに特化しつつ、製造業としての活動を行う企業を（エ）いう。（エ）が成功するためには、他社との協働が不可欠である。価値連鎖の形成に参加する多くの企業の活動を全体最適の観点から、調整し、管理しようとする取り組みを英語の頭文字を用いて（オ）という。

問	語群
ア	財務会計、連結会計、管理会計、税効果会計
イ	産業構造、企業内部、社会全体、国際経済
ウ	財務諸表分析、標準原価管理、差額原価収益分析、組織間管理会計
エ	ブロックチェーン、EMS、ファブレス企業、シェアードサービス
オ	SCM、BSC、EVA、NPV

## 解答

問	正答
ア	管理会計
イ	企業内部
ウ	組織間管理会計
エ	ファブレス企業
オ	SCM

問 2 以下の文章の正誤を判定せよ。

- ① 管理会計は伝統的には、企業内部の経営管理問題を対象としてきた。
- ② サプライヤーは自社の範囲外なので、管理会計では現代の企業環境下においてもサプライヤーの管理については特に考慮する必要はない。
- ③ 管理対象となるサプライヤーには、資本関係を有し、連結対象となる企業群だけが含まれるべきである。
- ④ 組織間管理会計は、日本的経営の考え方や日本企業の企業実践とは根本的に異なる。
- ⑤ 単純な市場取引で、スポット的に部品を調達した場合、TCOが購入価格の数倍になることも現実にはあり得る。
- ⑥ 1990年代、シャンクとゴビンダラジャンによって提唱された「戦略的コストマネジメントは、組織間管理会計の発展に大きな影響を与えた。
- ⑦ 組織間管理会計は、組織間コストマネジメント(IOCM)とよばれることもある。組織間管理会計の内容は、構造的コストマネジメントと遂行的コストマネジメントに大別される。
- ⑧ サプライヤーのパフォーマンスや活動状況などは、「結果によるコントロール」のみで管理される。
- ⑨ 組織間管理会計の理論的な背景には、主として、社会心理学や行動経済学がある。
- ⑩ 取引コストが小さければ小さいほど、完全市場取引が有利になる。

解答

番号	正誤
①	○
②	×
③	×
④	×
⑤	○

⑥	○
⑦	○
⑧	×
⑨	×
⑩	×

**【発展問題】**

問1 国内自動車産業の中でも系列に対する考え方が分かれている。系列（継続的な取引関係）を解消すべきだと考えるか、維持すべきだと考えるか。理由を明示して解答しなさい。

**解答**

この問題の結論は調達部品の取引コストの将来値をどのように予測するかに依存する。自動車は、エンジン、サスペンション、シャシー、ボディなどのモジュールすべてが複雑に影響しあって、製品性能を決定づける工業製品であった。個々のモジュールごとに切り離して開発していたのでは、十分な製品性能を実現できない。モジュール同士を組み合わせた際により結果を得られるよう、綿密な調整を重ねて開発する設計開発方式を伝統的には採用していた。このような設計開発方式は、「擦り合わせ型」という。長期的な系列取引が優位性を持っていたのは、調整を綿密に繰り返す、擦り合わせ型の設計開発方式においてであった。今後、電気自動車が普及するのにもない、自動車産業は、パソコンやデジタル家電に代表される、独立に開発された標準部品を単純に組み合わせる「組み合わせ型」の設計開発に移行すると予想されている。仕組みを「擦り合わせ型」の典型とされる自動車に持ち込む動きが広がってきた。このような動向を考えれば、系列解消は、きわめて合理的な意思決定であると評価できる。

## 第 17 章 人的管理会計

### 【理解度問題】

問1 直接労務費をはじめとして、原価の管理では標準原価計算が行われるが、今日ではその有用性が大きく低下しているとされる。その理由を説明しなさい。※標準原価計算による管理については、第6章も参照のこと。

### 解答

今日の製造現場では、人による作業自体が減少していること（製造工程の自動化・機械化）に加えて、製品の多品種少量生産化、モデルチェンジの多頻度化が進んでいる。これらに共通するのは、人の習熟によって原価を低減する余地を著しく減少させていることであり、これにより、標準原価計算による管理の有用性が大きく低下している。

問2 インタンジブルズ（無形の資産）の1つとして位置づけられる人的資産の管理が難しい理由を説明しなさい。

### 解答

企業が持つ資源の価値は、顧客デマンド充足性、希少性、資源がもたらす利益の専有可能性という要素によって決まる。しかし、企業は人を法的に所有しているわけではないことから、人的資産は、資源がもたらす利益の専有可能性という要件を完全には満たさないため、人的資産の管理は難しいといえる。人的資産が生み出す利益をできる限り企業が専有できるようにするためには、従業員の持つ知識・ノウハウの特許化や、企業特殊性の高い教育訓練、早期退職や転職が不利になる仕組みなどが重要になる。

**問3** 人的資産の管理において非財務尺度が大きな役割を果たす理由を説明しなさい。

**解答**

人的資産の貢献は最終的には財務的成果に結びつけて考えることが求められるが、人的資産と財務業績との直接的な関係を把握することは難しい。そのため、人的資産やその管理がどのように財務的成果に影響を与えるかを理解するためには、従業員の知識・能力、モチベーション、満足度、健康といった、非財務尺度を用いて測定と管理を行い、財務尺度と非財務尺度とを組み合わせることで、人的資産への投資とその非財務的成果、財務的成果との関係を明らかにすることが求められるからである。

**【発展問題】**

**問1** 企業における人の管理は、企業経営における経済性の側面からだけでなく、社会性・人間性の側面からも考える必要がある。このような考え方が現れている企業実践として統合報告がある。統合報告において人的資産についての情報開示をする場合、どのような情報をどのように記載することが望ましいと考えられるか。※統合報告については、第15章も参照のこと。

**解答**

人的資産に関する情報として、賃金や給料などのコストとそれが利益にあたる影響があげられる。また、教育訓練など、将来の利益に影響を与える支出があげられ、そのような支出（投資）によって期待される知識・能力、モチベーションなどのインタンジブルズもある。そこでは、コスト・支出が現在の利益に与える（マイナスの）影響と将来の利益に与える（プラスの）影響との関係がわかることが望ましい。これらは、人的資産に関する主として経済性の側面についての情報である。さらに、求められる情報として、従業

員に対する考え方（企業理念）や職場での働き方、従業員の満足度や健康などがある。これらは、人的資産に関する主として社会性・人間性の側面についての情報である。そして、企業経営における経済性と社会性・人間性との両立が持続可能な企業価値創造にとって不可欠なものとして認識されていることから、これらの社会性・人間性の側面が経済性の側面にどのように関係しているか、またはどのように関係していると考えられるかが分かるように情報を記載することが望ましい。

## 第 18 章 IT 管理会計

### 【理解度問題】

問 1 情報資産の定義を明らかにし、具体的にはどのようなものを説明してください。

#### 解答

情報資産とは、人的資産および組織資産への投資との組み合わせによって組織内に蓄積される IT 関連の知識や組織能力である。IT に関連する物的な資産だけでなく、組織が有する IT の活用力やノウハウなどが含まれる。

問 2 IT 投資の効果としてあげられる 3 つの効果について説明してください。

#### 解答

IT 投資の効果には、経済的效果、戦略的效果、基盤整備効果の 3 つがある。経済的效果は金銭的に測定される効果である。戦略的效果とは経済的な効果として測定できない効果である。基盤整備効果とは IT インフラへの投資によって得られる効果である。

問 3 情報資産ポートフォリオの構築におけるポイントを明らかにしなさい。

#### 解答

人的資産の構築と連動させて戦略的職務群 (strategic job families) を特定し、この戦略的職務群にとって最高の業績を上げるのに必須となる情報資産をバランス良く構築することが肝要となる。また、直接的に企業価値創造に貢献する情報資産の他にも、BSC のための情報システムなど、間接的に企業価値創造に貢献する情報資産もあり、これらを含めて情報資産ポートフォリオを構築する必要があることにも注意を要する。

**【発展問題】**

問 1 本章では、IT 投資評価へ現在価値法 (NPV) による経済性計算を適用する方法が解説されています。では、第 5 章で紹介されている、その他の経済性計算法は IT 投資評価に適用できるかどうかを検討しなさい。

**解答**

IT 投資評価に、投資利益率法、回収期間法、内部利益率法などを適用することができる。ただし、現在価値法と同様に、IT 投資の効果について経済的効果、戦略的効果、基盤整備効果のそれぞれを認識したうえで多面的に評価し、過剰もしくは過小に経済的効果として評価しないように注意する必要がある。

問 2 本章では、情報資産ポートフォリオと情報資産レディネスを活用して、中期経営計画や資本予算の編成のなかに情報資産への投資を組み込むことが解説されています。では、それぞれの情報資産への投資配分を決める際に、どのようなことに留意する必要があるかを検討しなさい。

**解答**

投資配分を決める際には、少なくとも 2 つの軸からバランスをとることが重要となる。第 1 は、①戦略テーマの実現に関連する情報資産（企業価値創造に貢献する情報資産）や、②財務管理や戦略管理などの間接業務に関連する情報資産（間接的に企業価値創造に貢献する情報資産）のバランスをとることである。第 2 は、情報資産のカテゴリーごとのバランス、すなわち変革アプリケーション、分析アプリケーション、トランザクション処理アプリケーション、IT インフラ（図表 19-2 参照）のバランスをとることである。それらのバランスは企業の戦略にも依存するので、どの割合で配分すればよいとは一概に言えない。

## 第 19 章 顧客管理会計

### 【理解度問題】

問1 本書では、顧客別収益管理におけるセグメント分類の例として、①取引規模による分類、②学生や社会人といった顧客の属性による分類、③地域による分類が紹介されています。そのほかに、どのような分類が考えられますか。例をあげてください。

### 解答

セグメント分類の例としては、販売経路別の分類（たとえば、店舗経由で販売した顧客の収益性と、インターネットのサイト経由で販売した顧客の収益性とを比較する）、性別ごとまたは年齢層といった顧客属性別の分類が考えられる。

また、本章でも説明した固定収益会計の損益計算書は、顧客との取引頻度別に顧客を分類している。固定収益会計も、顧客別収益管理におけるセグメント分類の1つの例である。

問2 以下の非財務尺度と、顧客生涯価値との関係について調べ、説明してください。

- ・顧客取引期間
- ・顧客維持率
- ・顧客満足度
- ・NPS (Net Promoter Score)

### 解答

顧客取引期間とは、顧客がその企業と取引している期間の長さを表す尺度である。顧客取引期間は長いほど良く、下記の顧客維持率と正比例する。一般的にいうと、顧客取引期間が長期化するほど、その顧客は長期間に渡ってその企業に対して売上をもたらすため、当該顧客の顧客生涯価値は向上する。

顧客維持率とは、一定期間後に、現在に取引している顧客（既存顧客）がどの程度アクティブな状態で残っているかを示す指標である（休眠顧客は除く）。顧客維持率は顧客取引間と同様に、顧客セグメント別に測定されることが多い。たとえば、ある顧客セグメントに現在は 10,000 人の顧客がいると仮定して、1 年後に 10,000 人のうち 8,000 人がまだ取引を続けているとすれば、顧客維持率は 80%となる。顧客維持率の向上は、取引期間の長期化と比例するため、顧客維持率の向上は、顧客生涯価値の向上につながる。

顧客満足度は、企業が提供する商品に対して顧客がどの程度満足しているかを示す尺度である。顧客満足度が向上すると顧客の継続取引意向は高まるので、取引期間は長期化し、顧客維持率は高まり、結果として顧客生涯価値は高くなることが多い。しかし、顧客満足度を高めるために過剰なサービスを提供したり、価格を値引きしたりすると、コストの上昇や売上の低下を招く。その場合には、顧客満足の上昇が顧客生涯価値の低下を招くことがある。

NPS（Net Promoter Score）とは、その企業にとって望ましい顧客が望ましくない顧客をどの程度上回っているのかを示す尺度である。まず、すべての顧客に対して「あなたは、親しい人に当社の商品をどの程度勧めたいですか」という質問を行い、その結果に基づき顧客を推奨者（強く商品を推奨する顧客）、中立者（中間的な態度の顧客）、批判者（この商品に対して批判的な顧客）に分類する。次に、推奨者の比率から批判者の比率を差し引いて NPS を計算する。たとえば、推奨者の比率が 40%、中立者が 35%、批判者が 25%であったとすれば、NPS は 15 ポイント（ $40 - 25 = 15$ ）となる。NPS は単に顧客が満足しているかだけでなく、親しい他者に推奨する意向があるかを問う。推奨するほどに満足している顧客は、単に満足度が高い顧客よりも取引期間が長期化する可能性が高いので、顧客生涯価値は高まる。また、推奨者は紹介によって他の顧客を連れてくるので、紹介された顧客の生涯価値を加えると、その生涯価値は非常に高くなる。したがって、NPS の向上は、2 つの意味で顧客生涯価値の向上に大きな影響を及ぼす。

### 【発展問題】

問1 顧客別収益性分析を行うさいに、すべての顧客の収益性分析を行うケースと、特定の顧客の収益性を測定し、分析するケースがある。両者の役割は、どのように異なるでしょうか。

#### 解答

特定の顧客に対する収益性分析が果たす役割は、当該顧客の収益性が高い（もしくは低い）という仮説を確かめることである。たとえば、本章で紹介されているヤマト運輸の事例が該当する。その顧客の収益性分析を通じて、どの程度の赤字が生じているのかを明らかにできる。また、様々な施策がその顧客の収益性に及ぼす影響を検証することも可能である。

一方、全ての顧客に対する収益性分析が果たす役割は、問題点の発見である。どの顧客が利益をもたらしているのか、またはどの顧客の収益性が低いのかを発見することができる。また、大事にすべき顧客、収益性を向上させるために何らかの対処を行うべき顧客を発見することも役割である。

問2 収益性の低い顧客を発見した場合、企業はどのような措置を行うべきでしょうか。その企業との取引をすぐに打ち切るべきであると考えますか。

#### 解答

すぐに取引を打ち切るべきではない。収益性が低い顧客のなかには、取引を継続することで信用をもたらす企業が含まれているかもしれない。そのような企業との取引の継続は、新規の企業との取引をもたらす。また、収益性が低くても学習の機会をもたらす顧客が存在する。たとえば、品質基準が非常に厳しい取引先との取引は、その企業に多くの学習の機会を与えてくれる。

収益性が低い取引先に対して提供するサービスを簡素化してコストを引き下げる、または商品の価格を引き上げるといった交渉によって、収益性を向上させる試みを行うべきである。また、その取引先に対して特別なサービスを提供している場合には、そのサービスのメニューに応じた価格決定を行うべき

である。それでもなお、収益性が低いままであるならば、その顧客との取引の打ち切りを検討すべきである。

(参考) Kaplan, R.S and R. Cooper (1997) “Cost and Effect, Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance”, Harvard Business School Press,1997. (櫻井通晴監訳 (1998)『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社)

## 第 20 章 病院管理会計

### 【理解度問題】

問1 『厚生労働白書』を読んで、医療・介護に関する最近の施策の動きについて調べてみよう。

### 解答

『厚生労働白書』は以下の方法で入手することができます。

- ① 政府刊行物を扱っている書店（インターネットのショッピングサイトを  
含む）
- ② 厚生労働省のホームページ。PDF ファイルで閲覧，ダウンロードする  
ことができます。過去の『厚生労働白書』も見ることができます。

[http://www.mhlw.go.jp/toukei\\_hakusho/hakusho/](http://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/)

（参照日：2018年2月11日）

問2 病院 BSC の重要業績指標（KPI）では，どのような項目が掲げられてい  
るだろうか。4つの視点（①財務の視点，②顧客の視点，③内部ビジネス・  
プロセスの視点，④学習と成長の視点）ごとに考えてみよう。

### 解答

- ① 財務の視点：医業収益，入院診療単価，外来診療単価，経常利益率，人  
件費率，材料費率など
- ② 顧客の視点：患者満足度（入院），クレーム件数，待ち時間（外来），新  
規入院患者数，紹介率，新規入院患者数など
- ③ 内部ビジネス・プロセスの視点：病床利用率，平均在院日数，救急車受  
入件数，クリニカルパス数，クリニカルパス使用率など
- ④ 学習と成長の視点：職員満足度，離職率，情報管理体制の構築度合（レ  
ディネス），病院ビジョンの浸透率，学会・研究会等での発表件数など

**問3** リーン・マネジメントの原点であるトヨタ生産方式には、徹底したムダの排除を実現するために「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」という2本柱があります。それぞれどのような概念か調べてみよう。

#### 解答

ジャスト・イン・タイムとは、「たとえば、一台の自動車の流れ作業で組み上げてゆく過程で、組付けに必要な部分が、必要なときにそのつど、必要なだけ、生産ラインのわきに到着するということである」（大野，1978，p.9）。つまり、在庫をゼロに近づける考え方です。ジャスト・イン・タイムを実現する手段として用いられているのが「かんばん」です。かんばんには、部品の引き取り、製造指示の情報が書き込まれています。かんばんは、トヨタ生産方式をスムーズに動かす大切なツールです。

自動化とは、「生産現場における重大なムダのつくり過ぎを排除し、不良品の生産を防止する役割を果たす」（大野，1978，p.17）。つまり、不良品を後工程に送らないために、機械設備が自動的に止まって、問題が発生した現場のラインを止めることで問題点を顕在化させます。自動化は「ニンベンのある自動化」とも言われ、機械に人間の思考を組み込むという思いが込められています。

（引用資料）

大野耐一（1978）『トヨタ生産方式：脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社。

#### 【発展問題】

**問1** アメーバ経営の中核概念の1つである「時間当たり採算性」は、会計数値による経営管理そのものです。病院において会計数値による経営管理のメリットとデメリットについて考えてみよう。

#### 解答

メリット：会計数値は組織体の共通言語です。そのため、病院の医療従事者全員が利益意識やコスト意識を持つことができます。病院の利益を増やすため

には、売上を伸ばす、コストを削減する、労働時間を減らすという手段を現場の職員一人ひとりが考えることができるメリットがあります。

デメリット：一方で、利益、コストという会計数値だけが一人歩きしてしまうと、「私たちはお金のために医療を行なっているのではない」という医療従事者からの反発を招くことが予想されます。特にこの傾向が強いのは医師です。したがって、アメーバ経営などの会計数値による経営管理を病院に導入するには、院長の強力なリーダーシップのもと、医療従事者に病院の経営理念を改めて理解してもらおう努力を行いながら、医師を巻き込む運営体制をいかに構築するかが導入を成功に導く鍵となるでしょう。

## 第 21 章 銀行管理会計

### 【理解度問題】

問 1 銀行管理会計では、収益性を計測する際に収益から原価を差し引くと同時に、さらに他の業種ではあまりみられない銀行特有の「項目」を差し引くのが一般的である。その項目とは次のうちどれか。

- ① システム費用、② 配当金、③ 信用コスト（信用リスク見合いのコスト）

### 解答

- ③ 信用コスト（信用リスク見合いのコスト）

問 2 銀行原価計算において、2000 年前後にメガバンクや地域金融機関のほとんどの銀行に適用された原価計算がある。その原価計算とは次のうちどれか。

- ① 標準原価計算、② 直接原価計算、③ ABC（活動基準原価計算）

### 解答

- ② ABC（活動基準原価計算）

### 【発展問題】

問 1 最近では銀行原価計算として ABC の採用に代えて、RBC（関係性基準の原価計算）や資産活用型原価計算も検討されている。ABC を適用して 10 数年経った銀行業界において、なぜいま ABC の改良や見直しが検討されているのか。その理由をあげなさい。

### 解答(3 つの解答例)

- ① 不良債権処理が終了して金融危機を乗り越えた日本経済は、少しずつであるが「コスト低減」だけでなく「前向きな投資によるコストの有効活用」

を検討するようになった。そのため、銀行 ABC のような事務量の効率化を目的するものだけではなく、より投資対効果の測定が可能な原価計算が求められるようになってきた。

② 2000年代までは、取扱商品は伝統的銀行商品（預金・為替・融資・ローン）がほとんどであった。そのため、事務量をコストドライバーとする ABC は有効に機能した。ところが、投信や保険などの資産形成型商品が増えてくると同時に、それらは相談業務がほとんどであり、制約せずにトランザクションにも上がらない商品であった。営業店の人件費のほとんどを相談業務が占めているところもあり、現状の ABC では原価の計測が困難となってきた。

③ 2000年代までは、営業店の窓口や ATM が顧客との接点（チャンネル）の中心であった。そのため、営業店や ATM での事務量（トランザクション量）をコストドライバーとする ABC は有効に機能した。最近では顧客の接点としてインターネット、スマホ、デビットカードなど銀行外部のチャンネルの方が一般的になりつつある。さらに、FinTech によって POS や家計簿ソフトから直接銀行のシステムに直結することも可能になってきている。ほとんどが銀行外部のチャンネルであることに加えて、種類や件数が膨大なため、行内の事務量（トランザクション量）ではとらえきれなくなっている。また、そもそも新しいチャンネルはシステム投資（固定費）に基づくことから、同様の処理形態であるクラウドサービスの原価計算を参考に ABC の改良や見直しが検討されている。

## 第 22 章 行政管理会計

### 【理解度問題】

問 1 公的組織の業績概念におけるアウトプットとアウトカムの違いについて説明しなさい。

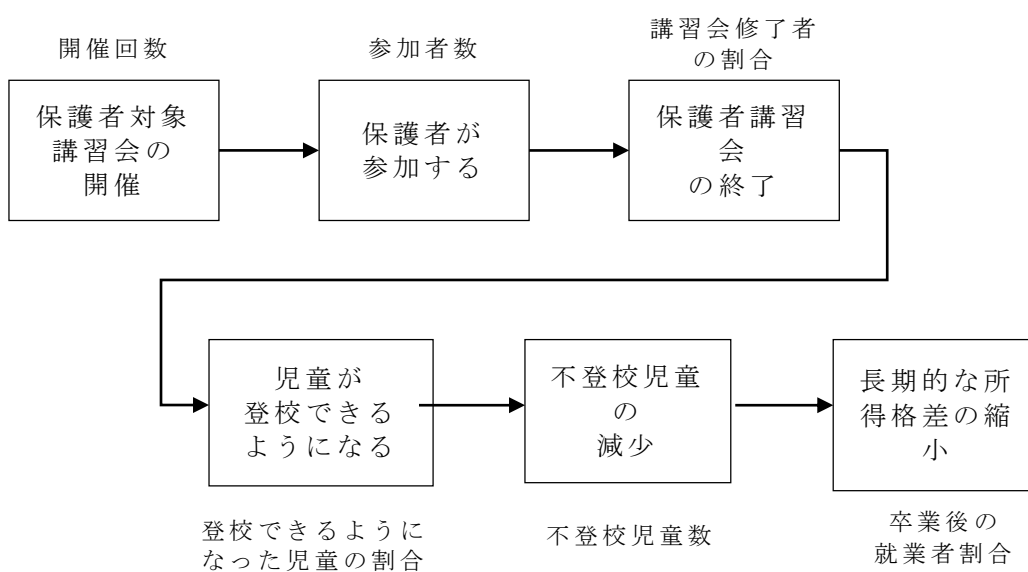
#### 解答

アウトプットとは提供されたサービスの量をあらわし、アウトカムとはミッションや目標がどれだけ達成されたかをあらわす。例えば、道路補修では、補修された道路の距離がアウトプット、補修区間での車の通過時間の短縮がアウトカムになる。

問 2 具体的な行政活動の例を 1 つ挙げ、その行政活動についてのロジック・モデルを作成しなさい。

#### 解答

例えば、不登校児童を減らす教育支援プログラム（保護者向けの講習会）についてのロジック・モデルは次のように描くことができる。



問 3 事務量マネジメントにおいて、業務の効率と効果を高める具体的な改善策を説明しなさい。

**解答**

事務量の測定にもとづいて無駄な事務を可視化するとともに、事務の標準化を進め、事務改善活動をあわせて実施することにより、さらなる事務の無駄を削減することができる。事務の繁閑を踏まえつつ部門間で事務量を融通しあうことも、無駄な事務の削減には有効である。

**【発展問題】**

問 1 事務量マネジメントではどのように BSC を活用することができるか、あなたの考えを述べなさい。

**解答**

事務量マネジメントでは、単に事務量を削減するだけでなく、改善によって捻出された事務量をミッションの実現につながる事務に投入していくことが重要である。こうした事務量のシフトを実行するために、戦略を記述できる戦略マップを含む BSC を活用することができると考えられる。BSC では、業務活動からミッションや戦略へのつながりがロジカルに可視化されるため、現場での事務量のシフトにあたって、ミッションや戦略とのつながりを意識づけることができる。