

第1章 演習問題解答例

1-1 経営管理と会計との関係について述べなさい。

経営管理は企業経営活動を計画し、その計画の実現に向けて経営活動を統制するシステムであり、つまり各種生産要素を合目的・効率的に結合し、収益性を高めることを主要な目的とするものである。会計は、企業経営活動を財政状態（ストック）と経営成績（フロー）の両側面から測定し、最終的に利益を確定する情報システムである。それゆえ、経営管理の遂行において会計情報は不可欠なものであり、両者は密接に関係している。この関係を会計の側面から体系化したものが管理会計である。管理会計は計画・統制活動を測定・評価するとともに、その測定結果をもって経営活動を支援している。基本的には、計画活動は予算編成・標準原価設定の形をとり、統制活動は差異分析（予算統制、標準原価差異分析）形態をとって会計的支援を受け遂行されている。

1-2 計画会計と統制会計の役割の違いを明確にし、相互の関係について述べなさい。

経営管理の基本構造（計画と統制）を会計情報システムから認識したものが計画会計と統制会計である。計画会計については年度の経営活動全般にわたる計画が予算であり、具体的には利益予算、収益予算、費用予算、そしてそれらを支える財務予算から成っている。さらに収益性の向上ということから効果的・効率的な生産が求められ、標準原価が編成される。経営活動はこれらの計画値に従って執行されるのであるが、その執行過程が実際に計画値を実現していたかどうかは実績値を測定しないと判断できない。そこで、執行後計画値と実績値が比較され、差異が測定され、その原因が分析され、次期以降において修正行動が採用される。予算差異分析や原価差異分析がこの統制会計の内容である。計画会計と統制会計はこのように切り離しがたく結びついており、利益計画・統制という管理会計の基本機能を果たしている。

1-3 意思決定会計と業績評価会計の内容について説明しなさい。

意思決定会計は所期の目的を実現するために複数の代替案を検討し、それらがもたらす獲得利益とそれらを採用しないことで想定される失う利益（機会原価）とを測定し、基本的には各代替案の中から獲得利益から機会原価を差し引いた利益が最大となる案、つまり最適案を決定するシステムである。業績評価会計は上記の最適案に従って企業経営活動を効果的・効率的に実施するための情報システムであり、個々の管理場所の目標を責任及び条件に対応して利益センター、投資センター、原価センター等に区分し、業績評価基準を相対化・厳格化し、個別的・具体的に各々の業績を客観的に評価しようとするものである。

それゆえ、個人の業績評価についても、すべてに同一基準を課するのではなく、目標原価や動機づけ等を考慮し、個々人の積極性や主体性を引出し、評価することになる。これら両者の会計は、計画と統制を条件に合わせ、相対化し、その時々条件に合致させて、企業戦略を的確に実現しようとするものである。

1-4 現代管理会計の方向について、その主要な点について述べなさい。

現代の企業会計を取り巻く環境は極めて不確実で、複雑な状況にあり、今日の経営状況を想定し、単純に明日の経営を計画し、統制することはできない。また、企業組織は膨大化し、多様な文化を持つ構成員からなっており、最高経営者が決めた計画や最適案がスムーズに組織に浸透し難くなっている。それゆえ、いまは企業戦略の決定の仕方とその組織への浸透が大きな問題となっている。このような状況の中で、ビジョンや戦略を組織の力に転化するために、会計情報がバランス・スコアカードに結びつき、また競争戦略を強めるために、原価配賦が詳細化され、活動概念に結びつき、活動基準原価計算に具体化されている。この競争戦略をさらに事前行為的に原価の中に組み込み、低原価と高品質を統合した原価企画が普及している。さらにまた、地球温暖化や、利益機会が容易にリスクに転化する現代社会において、企業は収益性の追求のためには、環境保護やリスク・マネジメントなどの社会的責任を考慮せざるを得なく、管理会計もまた社会環境会計の方向に接近している。

第2章 演習問題解答例

2-1 次の2変数間の回帰曲線を求めなさい。

日付	原因変数(x)	結果変数(y)
5月	460	12,800
6月	300	7,000
7月	350	9,000
8月	520	13,000
9月	380	9,500
10月	440	12,000
11月	400	11,000
12月	450	12,500
1月	340	8,000
2月	600	14,000

演習問題2-1				
日付	原因変数(x)	結果変数(y)	xx	xy
5月	460	12,800	211,600	5,888,000
6月	300	7,000	90,000	2,100,000
7月	350	9,000	122,500	3,150,000
8月	520	13,000	270,400	6,760,000
9月	380	9,500	144,400	3,610,000
10月	440	12,000	193,600	5,280,000
11月	400	11,000	160,000	4,400,000
12月	450	12,500	202,500	5,625,000
1月	340	8,000	115,600	2,720,000
2月	600	14,000	360,000	8,400,000
合計	4,240	108,800	1,870,600	47,933,000

以上のように、正規方程式を構成する $\sum x$, $\sum y$, $\sum x^2$, $\sum xy$ の計算値を算出し、a(固定費)とb(単位当たり変動費)の値を計算するために、以下の連立方程式を立てる。

$$\begin{cases} 10a + 4,240b = 108,800 & \text{-----(1)} \\ 4,240a + 1,870,600b = 47,933,000 & \text{-----(2)} \end{cases}$$

以上の連立方程式を解くと、 $a=391.7628$, $b=24.7364$ が得られる。したがって、求める回帰曲線は $y = 391.7628 + 24.7364x$ となる。

2-2 設例 2-4 の設例を機会原価の視点から捉え、注文を受ける場合の利益（A案）と受けない場合の利益（B案）を計算し、比較しなさい。そして、機会原価の視点からの解法が差額収益、差額原価および差額利益を計算する解法と同じ結論に至ることを確認しなさい。

演習問題2-2					
【注文を受けた場合】(A案)					
		既存注文分		新規注文分	
	単価	10,000	単価	1,500	合計
販売高	1,200	12,000,000	700	1,050,000	13,050,000
変動費	400	4,000,000	400	600,000	4,600,000
	150	1,500,000	150	225,000	1,725,000
貢献利益		6,500,000		225,000	6,725,000
固定費		3,000,000		-	3,000,000
		1,000,000		-	1,000,000
利益		2,500,000		225,000	2,725,000
【注文を受けなかった場合】(B案)					
	単価	既存注文分		合計	
	単価	10,000			11,500
販売高	1,200	12,000,000			12,000,000
変動費	400	4,000,000			4,000,000
	150	1,500,000			1,500,000
貢献利益		6,500,000			6,500,000
固定費		3,000,000			3,000,000
		1,000,000			1,000,000
利益		2,500,000			2,500,000

設例 2-4 の設例を機会原価の視点から捉えると、注文を受ける場合の利益（225,000 円：A案）と受けない場合のそれ（0 円：B案）を比較するものと考えればよい。したがって、どちらの解法によっても結論は変わらないことが確かめられた。

第3章 演習問題解答例

3-1 総資本回転率 1.25 回，自己資本比率 25%，売上高経常利益率 6%，負債合計 6,000 万円のとき，経常利益を求めなさい。なお純資産を自己資本とみなすこと。

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{自己資本} + \text{負債 (6,000)}} = 0.25$$

$$\text{自己資本} = \frac{6,000 \times 0.25}{1 - 0.25} = 2,000$$

$$\text{総資本} = \text{自己資本} + \text{負債} = 8,000$$

$$\text{総資本回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本 (8,000)}} = 1.25$$

$$\text{売上高} = 8,000 \times 1.25 = 10,000$$

$$\text{売上高経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高 (10,000)}} = 0.06$$

$$\text{経常利益} = 10,000 \times 0.06 = 600$$

3-2 次の資料に基づき，以下の設問に答えなさい。なお，金額の単位はすべて百万円であり，計算はすべて小数点第二位を四捨五入する。

A 社貸借対照表

現金預金	700	仕入債務	450
売上債権	900	短期借入金	600
有価証券	500	修繕引当金	250
棚卸資産	800	社債	3,000
土地・建物	3,600	退職給付引当金	2,000
備品・車両	1,400	長期借入金	1,400
のれん	600	資本金	1,500
投資有価証券	1,500	資本剰余金	1,500
子会社株式	2,000	利益剰余金	1,300
計	12,000	計	12,000

A 社損益計算書

売上高	18,000
売上原価	13,000
売上総利益	5,000
販売費・一般管理費	3,500
営業利益	1,500
営業外収益	1,000
営業外費用	1,300
経常利益	1,200
法人税等	500
当期純利益	700

1. 当座比率を求めなさい。
2. 売上債権回転率を求めなさい。
3. ROE を求めなさい。

1.

$$\text{当座比率} = \frac{\text{現金預金} + \text{売上債権} + \text{有価証券}}{\text{仕入債務} + \text{短期借入金} + \text{修繕引当金}} = \frac{700 + 900 + 500}{450 + 600 + 250} = 161.5\%$$

2.

$$\text{売上債権回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{売上債権}} = \frac{18,000}{900} = 20 \text{ 回}$$

3.

$$\text{ROE} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{資本金} + \text{資本剰余金} + \text{利益剰余金}} = \frac{700}{1,500 + 1,500 + 1,300} = 16.3\%$$

3-3 The following data are available regarding financial statements of XYZ Company.

	2009	2010
Sales	18,000	40,000
Net income	1,200	2,500
Current assets	9,000	14,000
Noncurrent assets	21,000	26,000
Current liabilities	7,500	8,000
Noncurrent liabilities	10,500	5,000
Equity	12,000	27,000

Calculate the following numbers.

1. Total assets turnover in 2009
2. Net income margin in 2010
3. Current ratio in 2009

1.

Total assets turnover (総資本回転率) in 2009

$$= \frac{\text{Sales (売上高)}}{\text{Current assets (流動資産)} + \text{Noncurrent assets (固定資産)}} = \frac{18,000}{9,000 + 21,000} = 0.6$$

2.

Net income margin (売上高当期純利益率) in 2010 = $\frac{\text{Net income (当期純利益)}}{\text{Sales (売上高)}}$

$$= \frac{2,500}{40,000} = 6.25\%$$

3.

$$\text{Current ratio (流動比率) in 2009} = \frac{\text{Current assets (流動資産)}}{\text{Current liabilities (流動負債)}} = \frac{9,000}{7,500} = 120\%$$

第4章 演習問題解答例

4-1 B製品を生産するために使用された材料Kの標準消費価格が1kgあたり200円、当月の実際消費価格210円であった。当月の実際生産量は100個、標準原価カードでの製品1個当たりの標準消費数量は5kg、当月の実際消費数量は550kgであった。材料費について差異分析を行いなさい。

直接材料費総差異 $= (200 \text{ 円} \times 500 \text{ kg}) - (210 \text{ 円} \times 550 \text{ kg}) = 15,500 \text{ 円}$ (不利(-)差異)

材料消費価格差異 $= (200 \text{ 円} - 210 \text{ 円}) \times 550 \text{ kg} = 5,500 \text{ 円}$ (不利(-)差異)

材料消費数量差異 $= (500 \text{ kg} - 550 \text{ kg}) \times 200 \text{ 円} = 10,000 \text{ 円}$ (不利(-)差異)

第5章 演習問題解答例

5-1 利益管理のプロセスについて説明しなさい。

利益管理は、PDCA サイクルにしたがって実施される。まず、企業の経営方針ならびに経営戦略から長期経営計画、短期利益計画が設定され、各部門の予算編成が行われる(Plan)。次に、予算を指針として各部門で業務が実施され(Do)、業務終了後に予算と実績を比較、分析する予算実績差異分析が行われる(Check)。そして、この予算実績差異分析の結果に基づき各部門で是正行動が採られ(Action)、それが次期の短期利益計画・予算編成にフィードバックされ、場合によっては、さらに企業の経営方針ならびに経営戦略の策定、長期経営計画にもフィードバックされることもある。

5-2 長期経営計画と短期利益計画の関係ならびに短期利益計画と予算編成の関係について説明しなさい。

短期利益計画は、長期経営計画を達成するよう向こう1年間の業務執行活動を具体的に計画したものであり、長期経営計画を指針として設定される。短期利益計画が設定されると、これを具体化するために各部門の予算が編成されるため、短期利益計画は予算編成の基礎を提供することになる。また、短期利益計画は長期経営計画を指針として設定され、予算編成の基礎を提供することから、長期経営計画と予算編成をつなぐ役割も果たしている。

第6章 演習問題解答例

6-1 設例 6-1 で桜島スポーツが4月1日から野球ボールとソフトボールに加えて新たにテニスボールも扱うことになった。販売単価が400円、予定販売量が3,000個、期末予定在庫量が600個、期首予定在庫量が750個の場合、4月1日から6月30日までの桜島スポーツの売上高予算案と製造高予算案を作成しなさい。なお野球ボールとソフトボールの条件は変わらないものとする。

各予算は次のようになる。

I 売上高予算 (4月1日～6月30日)			
製品名	数量	単価	売上高
野球ボール	4,000個	800円	3,200,000円
ソフトボール	2,000個	600円	1,200,000円
テニスボール	3,000個	400円	1,200,000円
合計			5,600,000円

II 在庫予算 (4月1日～6月30日)		
製品名	期首在庫量	期末在庫量
野球ボール	1,500個	1,800個
ソフトボール	800個	600個
テニスボール	750個	600個

III 製造高予算 (4月1日～6月30日)	
製品名	数量
野球ボール	4,300個
ソフトボール	1,800個
テニスボール	*2,850個

*テニスボールの製造予定高は $3,000 + 600 - 750 = 2,850$ 個となる。

6-2 また、テニスボールの単位販売費が 200 円、単位製造費が 150 円であり、新たに追加で一般管理費の 65,000 円と財務費の 15,000 円が必要になることが計画の段階で明らかになった。さらに桜島スポーツの目標利益を 65 万円に変更にした場合に、予算委員会で行われる予算案の検討内容について明らかにしなさい。

各予算は次のようになる。

IV 販売費予算 (4月1日～6月30日)			
	販売数量	単位販売費	販売費
野球ボール	4,000 個	220 円	880,000 円
ソフトボール	2,000 個	240 円	480,000 円
テニスボール	3,000 個	200 円	600,000 円
合 計			1,960,000 円

V 製造費予算 (4月1日～6月30日)			
製品名	製造数量	単位製造費	製造費
野球ボール	4,300 個	400 円	1,720,000 円
ソフトボール	1,800 個	300 円	540,000 円
テニスボール	2,850 個	150 円	427,500 円
合 計			2,687,500 円

また、一般管理費予算案(VI)は 220,000 円にテニスボールの追加分 65,000 円を加えて 285,000 円、財務費予算(VIII)は 20,000 円にテニスボールの追加分 15,000 円を加えて 35,000 円となる。したがって総合予算は次のようになる。

見積損益計算書 (4月1日～6月30日) (単位=円)	
I 売上高	5,600,000
V 製造費	2,687,500
IV 販売費	1,960,000
VI 一般管理費	285,000
VIII 財務費	35,000
見積利益	632,500

このように見積利益は予算編成方針である目標利益 65 万円を下回っていることがわかる。したがってこのままでは目標利益を達成できないことになる。

このような場合に予算委員会において、販売部門に対して売上高予算案の予定販売量を増やすように要請したり、製造部門に対して製造費予算案の単位製造費を減らすように要請することで調整を行う。この調整の結果、できる限り目標利益が達成できるように各予算案が修正されることになる。

第7章 演習問題解答例

7-1 損益分岐点とは損益が0円となる場所であり、「最低でも利益が0円となるには製品を何個販売しなくてはならないのか（損益分岐点販売量）」また、「売上高をどれぐらいあげる必要があるのか（損益分岐点売上高）」ということを検討するのが損益分岐点分析である。

その公式の導出方法は、本書の106～108頁を参考にしてほしい。

7-2 本書の109頁と110頁に導出方法が記載しているので参考にしてほしい。

7-3 第2章の25～29頁に4つの方法が記載されているのでそれを参考にしてほしい。

7-4 製品1個あたりの変動費や販売価格を調べるのは不可能であり、複数製品が混ざっているので下記の公式（下記の次頁の(1)式）を利用する。

また、複数製品が混ざっているので、損益分岐点売上高だけ分析してほしい（販売量の算出は不要）。

有価証券報告書は、それらを電子的に開示しているEDINETからダウンロードできる。変動費・固定費の区分は、日本銀行方式と中小企業庁方式があり、次のように区分する。中小企業庁方式を見るとわかるように、企業内部の者しか入手できない情報なので、外部の者は現実的に日本銀行方式しか利用できない。中小企業方式は、企業内部の情報を入手できる人だけ試してみしてほしい。製造原価については「製造原価 明細表」を見ればよい。

日銀方式で解く「損益分岐点売上高」だけを計算してほしい。

$$\text{売上高} - \text{費用} = 0$$

$$\text{売上高} - \text{変動費} - \text{固定費} = 0$$

$$\text{売上高} - \text{変動費} = \text{固定費}$$

$$\text{売上高} - 1 \times \text{変動費} = \text{固定費}$$

$$\text{売上高} - \frac{\text{売上高}}{\text{売上高}} \times \text{変動費} = \text{固定費}$$

$$\text{売上高} - \frac{\text{売上高} \times \text{変動費}}{\text{売上高}} = \text{固定費}$$

$$\text{売上高} - \text{売上高} \times \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}} = \text{固定費}$$

$$\text{売上高} \left(1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}} \right) = \text{固定費}$$

$$\text{売上高} = \frac{\text{固定費}}{\left(1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}\right)}$$

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\left(1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}\right)} \dots (1)$$

<日本銀行方式>

固定費＝労務費＋経費－外注加工賃＋販売費及び一般管理費＋営業外費用

変動費＝総費用－固定費

<中小企業庁方式>

中小企業方式

製造業				
固定費	直接労務費 間接労務費 福利厚生費 給食費 減価償却費 賃借料 保険料	修繕費 電力料 ガス料 水道料 旅費 交通費 その他製造経費	通信費 支払運賃 荷造費 消耗品費 広告宣伝費 交際費 役員給料	給料(事務員・販売員) 支払利息 割引料 租税公課 その他販売管理費
変動費	直接材料費 買入部品費 外注加工賃	間接材料費 その他直接経費 重油等燃料費	物品税 酒税	

※上記のうち製造原価は売上原価になるものだけを分析に使う。

販売業(卸売業・小売業)				
固定費	販売員給料 消耗品費 旅費交通費 通信費 広告宣伝費 車両燃料費(卸売業の場合50%) 保険料(卸売業の場合50%)	その他販売費 役員給料 事務員給料 賄い費 福利厚生費	減価償却費 交際費 賃借料 修繕費 水道光熱費 車両修理費(卸売業の場合50%)	支払利息 租税公課 その他営業費
変動費	売上原価 支払運賃 支払荷造費	保険料(卸売業の場合50%) 車両燃料費(卸売業の場合50%) 車両修理費(卸売業の場合50%)		支払保管料

(出典) 高田[2002]を一部加筆修正した

※高田直芳[2002]『決定版 ほんとうにわかる経営分析』154頁 PHP。

<注意点>

- ・特別利益や特別費用は経常的でないので、分析から除外するのも 1 つの方法である。除外したくなければ、固定費とみなすのがよい。
- ・労務費や経費（外注加工賃も含む）は製造原価明細表からデータを得る。非製造業の分析をしたい人は、これらを見捨てる。
- ・労務費や経費（外注加工賃も含む）は、当期製造原価として記されているので、製品原価、売上原価に相当する金額に調整する必要がある。

※売上原価に調整するには、前年度の製造原価明細表も必要になる。期首の仕掛品に含まれる労務費・経費の金額を正確に推定するのは限界があるので、適当な年度で区切りをつけるか、前年度の製造原価からしか推定しないなどの仮定を設けて「おおよそ」の値を計算するのも致し方ない。

※製造原価明細表に仕掛品の金額がなければ、「主な資産及び負債の内容」といった項目から探す。

7-5

$$(1) 1,133,900 \text{ 円} \div (1,600 \text{ 円} - 450 \text{ 円}) = 986 \text{ 個}$$

$$1,600 \text{ 円} \times 986 \text{ 個} = 1,577,600 \text{ 円}$$

損益分岐点販売量 986 個

損益分岐点売上高 1,577,600 円

$$(2) (1,133,900 \text{ 円} + 763,600 \text{ 円}) \div (1,600 \text{ 円} - 450 \text{ 円}) = 1,650 \text{ 個}$$

$$1,600 \text{ 円} \times 1,650 \text{ 個} = 2,640,000 \text{ 円}$$

目標利益を達成するための販売量 1,650 個

目標利益を達成するための売上高 2,640,000 円

第8章 演習問題解答例

8-1 職能別組織と事業部制組織のメリット・デメリットを説明しなさい。

(職能別組織を採用するメリット)

- 各部門長が製造・販売・研究開発など専門知識を蓄積することができる。
- トップ・マネジメントのリーダーシップの下で職能間の調整が集権的かつ速やかに行うことができる

(職能別組織を採用するデメリット)

- トップ・マネジメントが現場の感覚をつかんでいないと、顧客ニーズの違いに対応した部門間の調整を行うことに多大な時間と労力を費消する。

(事業部制組織を採用するメリット)

- トップ・マネジメントが行っていた意思決定を事業部長に権限委譲するため、各事業部長は会社の社長のように機動的に振る舞える。一方トップ・マネジメントは、職能間の調整業務が軽減されることにより、戦略的な問題に専念することができる。
- 事業部長に自由裁量権を付与するため、事業部長に自律性やモチベーションを与えることができる。さらに製造・販売・研究開発といった様々な職能分野で経営管理上の様々な経験を積ませることにより、より上級の経営管理者になるための訓練を積ませることができる。
- 事業部と事業部長の業績が明らかになる。

(事業部制組織を採用することのデメリット)

- 事業部が自らの利益の最大化を追求するあまり、他の事業部や会社全体の利益を犠牲にする意思決定が行われる可能性がある（部分最適化問題）。
- 事業部ごとに研究開発や販売の部署が設置されるため、職能別組織に比べて管理費用が余分にかかり重複投資につながってしまう可能性がある。

8-2 利益センターと投資センターの違いを説明しなさい。

- 利益センターは、コストだけでなく収益にも責任を負う責任センターのことであり、投資センターは、利益だけではなく資産への投資についても責任を負う責任センターである。日本の事業部では一般的に投資権限が与えられていないため、事業部長は利益に責任をもつことが多いため、利益センター（プロフィット・センター）であることが多い。

8-3 事業部の業績評価と事業部長の業績評価は、どのように異なるのかについて説明しなさい。

(利益センターの場合)

- 管理可能利益は、貢献利益から事業部長の管理可能固定費を控除して計算されるため、事業部長の業績評価として適切な基準である。
- また、管理可能利益から管理不能個別固定費を控除して算出される事業部利益は、事業部の業績評価として適切な基準となる。管理不能個別固定費は、例えば、過年度において前任の事業部長の決定により生じた事業部に跡付可能（追跡可能）な固定費であるため、事業部の業績評価を行う場合は、この費用まで含めなければならない。

(投資センターの場合)

- 事業部長に最適な事業規模を決定する権限が与えられている場合には、残余利益（RI）が業績評価尺度として適切である。ただし、ROIと違い、RIは金額で計算されるため、規模の大きな事業部ほど利益額が大きくなりやすい。そのため、規模の異なる事業部間の比較や、同業他社との比較を行うときは注意が必要である。
- 一方で事業部の業績評価は、投下資本利益率（ROI）の方が適切である。これは、ROIは事業規模に関係なく収益を比較することができるからである。例えば、地域によっては市場規模が小さい事業部もあるため、当該事業部を売上高や営業利益といった金額で評価して、市場規模の大きい事業部と比較することは適切とはいえない。

第9章 演習問題解答例

9-1 原価企画は、原価維持、原価改善と比較して、どのような点が特徴的であることを説明しなさい。

原価改善が原価発生曲線に着目するのに対して、原価企画は原価確定曲線に着目してコストマネジメントを行う点が特徴的である。

原価維持は標準原価計算を用いてあらかじめ設定された標準の達成を目指している。また、原価改善は現行の製造条件の不断の改善を進めることで、原価標準を積極的に引き下げ、改善目標原価水準にまでもっていく継続的原価改善活動である。これらのコストマネジメントは主に製造段階に入ってから実施されるものであり、原価発生曲線に着目したコストマネジメントとすることができる。

それに対して、原価企画は源流管理の発想に示されるように、原価確定曲線に着目したコストマネジメントとして、製造段階以前の構想、設計段階に遡ってコストマネジメントを行っている。

9-2 原価企画にはどのような副作用があり、その副作用を予防するためにはどのようなことが必要になるのかを考えなさい。

原価企画の副作用には、サプライヤーの疲弊、設計担当エンジニアの疲弊・燃え尽き症候群、組織内コンフリクト、過度な原価低減による弊害などがある。

これらの副作用に対処するためには、原価企画の基本的な考え方に立ち返った活動が重要であり、製品の特徴、企業の環境や事業特性等に合わせて原価企画をアレンジして、適用する状況にフィットするように利用することが求められる。加えて、原価企画を利用する過程において、組織的に反省点や改善点を認識・検討しながら、試行錯誤を繰り返すことで、原価企画をうまく使いこなすための組織能力を高めることが重要である。

第10章 演習問題解答例

10-1 設備投資の種類にはどのようなものがあるか、説明しなさい。

設備投資の種類としては、①取替投資、②拡大投資、③製品投資、戦略投資がある。それぞれの内容については、p.152の[図表10-1]を参照のこと。

10-2 構造的意決定とは何か、その特徴を詳しく述べなさい。

構造的意決定とは、経営の基本構造の変革を伴う意決定のことであり、設備投資に関する意決定はこれに該当する。構造的意決定は戦略的意決定ともいい、「工場の立地・新設」、「機械設備の新規購入・取替」、「事業の多角化」、「組織再編」などに対する意決定がある。

10-3 設備投資の全体損益計算について、その特徴を詳しく述べなさい。

設備投資の全体損益計算は、各プロジェクトの投資案のプロジェクト期間に対応させて行われる。この観点から設備投資の全体損益計算における会計期間は1年ではない。

設備投資の経済計算では、投資資金の投下時点からその回収までの期間を一会計期間とするという前提をもち、当該期間を各投資案のプロジェクト期間としている。したがって通常、全体損益計算における会計期間は1年にはならない特徴がある。

10-4 資本コスト率とは何かを説明したうえで、投資案の採否とどのような関係があるかを説明しなさい。

資本コスト率を理解するうえで、資本コストとは何かをおさえる必要がある。資本コスト (cost of capital) とは、設備投資に必要となる資金の確保すなわち資金調達や資金を利用するためのコストのことである。これは、経営資金としての他人資本 (負債) と自己資本 (株主の出資、内部留保等) に関わる問題でもある。

他人資本を例にとれば、設備投資に必要となる資金を外部の銀行等の金融機関から長期借入金として調達した場合は、借入元本に対して契約した利率に基づき一定の利息を支払う必要があるが、この際に支払う利率が資本コスト率となる。

この場合の資本コスト率は、最低必要利益率の意味をもち、設備投資の意決定を行う場合、つまり投資案の採否を決定する場合に不利な投資案を切り捨てる切捨率の役割を果たすと考えることが通説となっている。

10-5 設備投資に必要となる資金調達に際して、その源泉にどのようなものがあるか説明
しなさい。

企業が設備投資を行うためには資金の調達を先行して行わなければならないが、そのための調達源泉として銀行借入、社債発行、新株発行、留保利益などがある。

それぞれの内容については、p.155 の下から 6 行目から p.156 の上から 9 行目あたりを参照のこと。

第12章 演習問題解答例

12-1 リスクと企業戦略・企業価値創造との関係を述べなさい。

企業経営におけるリスクは企業環境（技術革新、市場、競争条件等）の変化が企業経営に及ぼす不確実性と複雑性について経営者が情報を持たず、予測できない程度に関係しており、リスク事象の発生確率とその影響の確率によって測定される。つまり、リスクはある事象が企業に損失をもたらす確率である。これは主として企業環境という外部的な条件に起因しているが、現実的にはそれを企業内部において利益機会創造の条件として受け入れる体制や情報システムに強く左右される。つまり、この外部条件を企業価値（利益）創造に結び付けていくところに企業戦略があり、まさにこの企業戦略は利益機会の実現を目標としており、その確率とリスクの確率とは表裏の関係になっている。それゆえ、企業戦略を成功裏に展開するためにはリスク管理を確実に行わなければならない。企業リスクの計画と統制は、まさに、企業戦略と結びつく利益機会の発見・開発・実現のプロセスと結びついて行われなければならない。

12-2 リスク分析における期待損失の求め方を示し、リスク管理の順序づけについて述べなさい。

企業リスク管理における重要な指標である期待損失はリスク尤度にリスク事象が生み出す総損失額を乗じて求められるが、リスク尤度はリスク事象の発生確率にその経営への影響の確率を乗じたものである。この測定方式に基づきリスクを管理する場合には、期待損失の大きさ、つまりリスク尤度と総損失額の両面から考えて、企業経営活動に結びつくリスク管理の重点項目をまず確定することが重要である。企業経営活動は、経営活動のあり様から大きく戦略計画、経営統制、日常業務の3つの活動に分けられる。これはまた利益機会の確率に対応している。そこで、まず経営全般に、しかも長期的に強い影響をもつ戦略計画におけるリスク管理項目が個別的に点検される。つぎに経営統制は財務活動とも結びつき、その影響は企業戦略と日常業務にも及び、非定型から定型的なリスクに関連する年度経営全般に及ぶ管理領域である。それゆえ、ここでは、多面的で、多様なリスク管理方法が採用されることになる。日常業務は継続的で、定型的な活動から構成されており、リスク管理は日常的な注意や従業員のリスク意識に関係している。以上のような順序で経営領域についてリスク管理を行うが、同時に各領域内で重点管理項目を個別的に順位づける必要がある。

12-3 リスクに対処する方法について述べなさい。

リスクは確率と言う点において利益機会と表裏の関係にあり、利益機会が時間的、空間的に広がると、リスクもまた複雑になり、測定し難いものとなる。企業戦略が長期的で、グローバルになっている現代において、リスクに対処する方法としては、まずリスクを可視化するためできるだけ定量的に測定を行うことが重要な作業となる。そのために、事業を開始する以前に、つまり事前行為的（プロアクティブ）に企業リスクを測定し、対応措置を検討しなければならない。その場合、フィードフォワード統制とフィードバック統制を統合させたリスク管理システムが役に立つ。そして、具体的なリスクへの対応方法としては、リスクの尤度と損失額の大きさに応じて、リスク回避（保険）、リスク補償（契約）、リスク移転（同意）、リスク分散（協力・協定）等の対応措置が講じられるが、利益機会と結びついている企業経営活動においては、利益機会を消滅させないためにもリスク事象を引き起こす誘因・原因を各経営領域（戦略計画、経営統制、日常統制）内部での個々の具体的な項目について明確にし、それらを変更・修正し、或いは誘因・原因を引き起す弱点を摘出し、それを補強する作業を通して事象や影響の在り方を変える手立てを検討する必要がある。さらに、各経営領域におけるリスクが相互に関連し合い、より大きなリスクを誘発しないように、各領域のリスク管理を徹底し、企業全体のリスクを縮小させなければならない。