

第1章 ● 管理会計のフレームワーク

1 解答例▶ 財務会計は外部会計とも呼ばれ、企業外部の利害関係者（主として、株主、債権者をさす。しかし一般的には、政府・自治体、企業組合、供給者、顧客も利害関係者に該当する）に対して、経営状況を財務的な成果として報告し、彼らの提供した元本を毀損することなく、利益配当・利息支払を円滑に行っているか否かを明らかにするために発展してきた。一方で管理会計は、内部会計とも呼ばれ、経営者と彼から権限を委譲された管理者に対して、計画と統制に必要な財務的情報を提供するためのものである。具体的には部門や課などの組織単位に関連したり、生産する製品・サービスに関連して資源消費額を明らかにするかたちで、情報が生成されているという特徴も持っている。

2 ヒント▶ 管理会計における意思決定には大きく2つのタイプがある。1つは戦略的意思決定といわれるものと、もう1つは業務的意思決定といわれるものである。経営者・管理者のかかわる意思決定を支える思考の枠組み（モデル）がまず設定されており、たとえば、設備投資や製品開発などの戦略的な意思決定に関しては正味現在価値の測定モデルが利用されている。一方、経常的あるいは業務的な意思決定のために、年次予算モデルというのが利用されている。そこでは、企業の利益目標を前提に、それを組織全体で達成するための収益・費用のスケジュールを計画している。このように管理会計は、貨幣価値を媒介にした情報をもとに、一定の行動案を他の案と比較して評価するための思考の枠組みを前提にして、2つのタイプの意思決

定に利用されている。

3 E解答例▶ 管理会計は、内部会計ともいわれているように、組織の分業と大規模化に対応して、本社にいる経営者の経営管理のための財務情報システムとして発展してきたものである。その端的な例は原価計算であり、工場の高度な資本集約化と分業の進展が、資源消費額を正確に製品・サービスに跡付ける手法を展開させた。さらに、資源消費を跡付けることだけでなく、従業員の生産性や部門別の能率を正確に測定し、個人やチーム、部門の業績を明らかにするうえでも、大きな意義をもっていたといえる。

4 E解答例▶ 管理会計は原価計算から生成・発展したものである。原価計算は製造活動を組織的に行うことで複雑になった価値生成の過程を、製造別の原価という単位で示し、経営課題（収益・費用の把握）に応えることを大きな目的にしてきた。しかし、19世紀中頃から、欧米（イギリス、フランス、ドイツ、アメリカ）を中心に、企業は製造活動だけにとどまらず、販売や管理まで社内で行うことを必要とされるようになり、それに対応した価値生成過程のさまざまな活動の予測・計画・実行・成果を測定・報告する方法が経営管理上求められた。そこに管理会計の方法の萌芽がみられるといえるだろう。そのような計算を事業や製品について行う必要性がとりわけ大きくなったのは、20世紀初頭のアメリカにおける巨大な消費者市場の出現と、それに対応する大量生産方法の普及に負うところが大きい。その後の企業活動は、単一製品の大量生産から、多品種で多工程の多量生産へと移行している。さらに、販売の工夫や広告宣伝などの販促によって購買者を刺激する経営管理方法の出現が、生産を中心にした工場だけの計画から、事業全体の計画と成果の測定を財務的に行う会計への要請につながり、その具体的方法として管理会計が発展したといえるだろう。

第2章●原価計算の考え方

1 ヒント▶ 原算基準の5つの目的それぞれについて説明する。まず「制度としての原価計算」と「制度でない原価計算」を区別する。「価格決定目的」は、一般に市場で販売される製品に関する価格決定と、どこが違うのかに注意すること。

2 解答例▶ (1) 迅速な原価計算のため。予定原価を使用することにより実際原価がわかる前に計算することができる。
(2) 製品原価が異なるのを回避するため。実際原価を使用すると、同じ製品でも生産した時期が異なると材料の原価が異なることになり、同じ製品の製品原価が異なる結果になる。

3 解答例▶ (1) 予防原価：品質保証教育訓練費、品質管理部門個別固定費、製品設計改善費、製造工程改善費、市場調査費など。
(2) 評価原価：受入材料・部品の検査費、各工程の中間品検査費、完成品検査費など。
(3) 内部失敗原価：製造工程中断費、補修費、仕損品の廃棄費など。
(4) 外部失敗原価：販売した製品の修理費、取替・引取費、返品廃棄処分費、訴訟費、損害賠償費など。

4 解答例▶ 補助部門費の製造部門への配賦に関しては、直接配賦法、相互配賦法、階梯式配賦法等がある。配賦計算の正確性という点では、補助部門間でも用役の提供量に応じて相互に補助部門費を配賦することが考えられるが、計算の手間がかかるので、用役の授受を簡略化した方法が存在するのである。最も簡略化した方法が直接配賦法である。この方法では、補助部門間の用役の授受は考えないで、補助部門費は直接的に製造部門へ配賦される。単純相互配賦法では、計算の第1段階だけ補助部門費を他の補助部門へも配賦する。連続（相互）配賦法では、各補助部門に残る配賦額が0になるまで、再配賦を繰り返す。

返す。これを連立方程式で計算することもできる。階梯式配賦法では、補助部門間の用役授受は一方向だけであると仮定する。つまり、①サービスの提供を受ける補助部門を多くもつ補助部門の優先順位を高く、②それが同数の場合は補助部門費の金額の大きい部門の優先順位を高くして、優先順位の高い部門から低い部門への用役の提供のみがあると仮定し、その逆はないとして計算する。

第3章●利益分析のための損益分岐点分析

1 解答例▶ 固定費は、出店料、たこ焼き器レンタル料、調理器具レンタル料。

変動費は、材料費のみ。

$$\text{固定費} = 10,000 + 50,000 + 10,000 = 70,000 \text{ 円}$$

$$\text{変動費率} = 10 \div 20 = 0.5$$

$$\text{損益分岐点売上高} = 70,000 \div (1 - 0.5) = 140,000 \text{ 円}$$

販売価格が1個当たり20円なので、 $140,000 \div 20 = 7,000$ 個を販売すると、損益分岐点売上高を達成できる。ところが、予想販売数量は $650 \times 10 = 6,500$ 個であり、損益分岐点売上高を超えることはできない。

したがって、出店すべきではない。

2 解答例▶ (1) 固定費の削減：労務費（固定費部分）の削減、固定資産の売却等による減価償却費の削減など。

(2) 変動費の削減：直接材料費、直接労務費などの削減。

(3) 販売単価の引上げ。

3 解答例▶ 利益計画を先行させることにより、利益目標や売上高目標がトップの要求によって変更された場合に、柔軟に対応できる。利益計画の段階ではさまざまな要求や変化に対応できるが、予算案が編成されたあとに、利益目標や原価水準の変更を行うことは実務上困難になる。予算は編成されてしまう

と容易に修正することが不可能であるという硬直性をもっているため、予算と利益計画を明確に区分することにより、利益計画の段階で種々の要求や環境変化に対応することができるのである。

第4章 ● 活動基準原価計算と活動基準管理

	伝統的な原価計算		ABC	
	製品 A	製品 B	製品 A	製品 B
1 個当たり製造原価	6,400 円	7,400 円	5,653 円	14,125 円

2 解答例▶ 事例 4-1 において、すべての製品の限界利益は黒字である。したがって、少量生産品は限界利益によって製品別損益計算書における間接費を賄えない状態にある。その理由は、間接費のうち調達活動、生産計画活動、生産支援活動、外注先支援活動にかかわる原価が生産数量には比例しない原価態様をもっていることであると考えられる。

3 ヒント▶ 活動原価は、顧客満足の上昇に役立つか否かによって、付加価値活動と非付加価値活動に区分される。このうちの非付加価値活動原価を低減することによって、顧客満足を下げずに原価低減ができる。なお、非付加価値活動のとらえ方には、次のような観点がある。

- (1) 製品にさわらない活動。
- (2) 顧客が喜んで対価を支払おうとしない活動。
- (3) 事業の継続に必要なない活動。

第5章 ● 意思決定とコスト情報

1 ヒント	利用可能時間	120 時間
	C の生産にかかる時間	80 時間
	B の生産にかかる時間	40 時間
	B の単位当たり機械運転時間	÷ 2 時間

Bの生産高	20個
Bの単位貢献利益	6,000円
Bの貢献利益(6,000円×20個)	120,000円
Cの貢献利益(5,000円×80個)	400,000円
1週間の貢献利益の合計	520,000円

2 E 解答例

- (1) 機会原価：ある代替案を選択すると、その他の代替案を採用していたならば得られたはずの利益を犠牲にすることになる（costには「犠牲」という意味がある）。その犠牲としての「逸失利益」のうち最大の利益を「機会原価」という。たとえば、ある機械を用途 U_1 に使用した場合、 U_2 、 U_3 に使用した場合に獲得できたはずの利益70万円、80万円が失われたならば、80万円が機会原価となる。
- (2) 増分原価：作業の態様や活動水準の変化により現れる総原価または原価要素の増減。特殊原価調査では、意思決定において、どの代替案が選択されるかによって変化する原価と定義する。差額原価も同義である（小林〔1978〕第13章）。
- (3) 埋没原価：いずれの代替案を選択しても変化しないような原価。たとえば、油田を求めて井戸を2本掘っていずれも原油が出なかった場合に、3本目の井戸を掘る意思決定をする場合、2本の井戸掘りに費やしたコストは埋没原価である。
- (4) 付加原価：現金支出をとまなわないため費用ではないが、ある種の意思決定においては増分原価に含めるもの。たとえば、自己資本利子（自己資本を自らの企業で使用したために、他に投資して利子を得る機会を失ったとみる）。
- (5) 回避可能原価：経営の能率にほとんど影響することなく代替案の選択を回避しうる場合の増分原価。たとえば、殺風景な工場の壁に絵を描いたり、木を植えたりするコストがこれである。
- (6) 延期可能原価：日常の経営活動の能率にほとんど影響を与

えず、とりあえずその発生を将来に延期しうるが、将来確実に発生する原価。たとえば、機械・設備の定期的メンテナンスのための費用、いまのところ仕事の能率に差支えない程度に老朽化した建物の補修費がその例である。

3 **正解** ▶ まず積数を計算する。

$$A : 500 \times (130 - 20) = 55,000$$

$$B : 500 \times (75 - 20) = 27,500$$

連続原価を積数の比で配分すると、A : 41,333 円、B : 20,667 円となる。

第6章 ● 企業グループ戦略のための管理会計

1 **解答例** ▶ 多角化している企業とそうでない企業では、戦略を製品と市場の次元でみると、大いに異なる。多角化している企業の資源配分においては、PPM分析にあるように、各市場と製品を複数の事業に分け、資源配分をそれらの事業のライフサイクルなどから有望なものとして区分して分析することが重要である。一方で、多角化していない企業では、市場あるいは製品のいずれかは所与とされるので、むしろ、事業内のプロセス（購買、開発、生産、ロジスティクス、営業）の強みや弱みの分析やその強化すべき対象を明確にして資源配分することが重要である。

2 **解答例** ▶ PPM分析という方法があげられる。この方法では、多数事業を営む企業を前提に、市場成長率と自社事業の相対的な市場シェアなどの指標を利用して、自社の各事業の成長ポジション（花形、問題児、金のなる木、負け犬）を明らかにできる。このポジションを明らかにすることで、事業のライフサイクルに応じて、資金（キャッシュ）の投資先や回収先などをうまく調整し、全体で資金のシナジーが出るようにする。なお、資金でなく、技術と市場でポートフォリオ分析する考え

方もある。この場合には、各事業間の技術関連性や市場関連性においてシナジーが出るようにする。

3 ヒント▶ 垂直統合の戦略的課題は、コストとリスクのバランスである。垂直統合型戦略では製品としての多様性はないので、コスト管理は容易であるが、同質性の意味では事業リスクは高まる。水平統合の戦略的課題は、市場での差別化をどう生み出すか、すなわち市場のプレミアム価値をつくれるブランドを持っているか否かである。また、水平統合を行うのが消費財市場であるとする、その市場を支えるインフラ（情報システム、販社など）のコストも課題となる。

4 ヒント▶ まず、プロジェクトとプログラムの違いを確認しておこう。前者は、1つの課題を達成するために、その課題を個別的で有期限な問題として設定し、その解決方法や、そのための技術を念頭に置く。したがって、課題と解決方法がそれぞれ一対一に対応するのが基本であり、課題が複数あれば複数のプロジェクトを立てることにもなる。これに対して、戦略的プログラムという場合には、課題を解決する方法に、多元的な広がりや個別の課題での相互関連性がある、特定の課題・目的を達成するために、一連の多数のプロジェクトを束ねてとらえることが必要になる。たとえば、月面探査計画プログラムでは、多数のプロジェクトの相互関係を意識したプログラム開発が行われ、目的である月面探査（サービス）が実現した。もっとも、プログラム・マネジメントという場合には、この見方をさらに整理して、複雑で戦略性の高いプロジェクトでは、スキーム、システム、サービスという区分を行い、戦略的な課題を解決するための計画を立てる（スキームともいう）、多数の個別プロジェクトを系統的にとらえる（具体的な複数プロジェクトの相互関係を意識して実行する）、サービス化（そのプロジェクトの完成と利用）というライフサイクルで、複雑で戦

略性の高いプロジェクト問題を理解しようとする。この考え方では、管理会計手法としての、バランスト・スコアカードとのつながりも意識されている。

第7章●事業戦略のための管理会計

- 1 **正解**▶ 競争優位性と資源展開（理由：事業戦略は、特定の製品、あるいは市場セグメントにおいて、事業の目標を達成し競争優位を得るための方向性を示すものであり、その事業領域でいかに戦うかを考える必要がある。事業戦略では、何が組織の競争優位性なのかを見出し、その競争優位性を強化するように資源展開を行わなければならないからである）。
- 2 **正解**▶ 各ステップの詳細については本文を参照のこと。
- (1) 事業の目標設定
 - (2) 外部環境分析と内部資源分析
 - (3) 成行予測・ギャップ分析
 - (4) 戦略代替案の作成
 - (5) 事業戦略の評価および選定
 - (6) 中期経営計画の作成
- 3 **解答例**▶ 現状の投資額のままで利益（キャッシュ）を収獲するため、商社を介した小売店向けの商品をやめ、コンビニ向け商品に特化することにした。コンビニ向け商品に特化することによって、バリュー・チェーンのうち、流通という価値活動がなくなり、商品企画開発、原材料調達、製造、販売の4つの価値活動のみになった。バリュー・チェーン全体は小さくなったものの、商品企画開発と販売はコンビニとの連携での価値活動となり、商品企画開発と販売の価値活動は強化された。たとえば、商品企画開発はコンビニとの連携により、ノウハウのシェアだけでなく、コンビニの商品企画開発力を学習することができ、A社の弱みであった商品企画開発力を今後補強し、強

みへと変化させられる可能性がある。

さらにコスト面でも、流通がなくなることによって、これまで商社に支払っていた多額の販売手数料がなくなり、大幅なコスト削減を可能にした。また、商品企画開発はコンビニとの共同活動になるため、ターゲットを絞った商品開発・製造が可能になり、原材料調達のロスがなくなった。そのため、コンビニ向けの原材料は小売り向けより高く、粗利は落ちるが、販売管理費で多額のコスト削減が可能となり、最終的には、事業をスリム化しかつキャッシュを確保できることになる。

第8章 ● 投資意思決定のためのキャッシュ・フロー管理会計

1 **正解** ▶ NPV法のみ、現在価値を利用している。

2 **ヒント** ▶ 平均利益率の計算：平均利益額 ÷ 平均投資額で

あるので、プロジェクトAでは、平均営業利益は、

$$27,000 \text{ 円} \div 5 \text{ 年} = 5,400 \text{ 円}$$

平均投資額は、

$$(40,000 \text{ 円} + 0 \text{ 円}) \div 2 \text{ 年} = 20,000 \text{ 円}$$

よって、

$$\text{A 案の平均利益率} = 5,400 \div 20,000 = 27 \%$$

プロジェクトBの平均営業利益は、

$$30,000 \text{ 円} \div 5 \text{ 年} = 6,000 \text{ 円}$$

平均投資額は、

$$(40,000 \text{ 円} + 0 \text{ 円}) \div 2 = 20,000 \text{ 円}$$

よって、

$$\text{B 案の平均利益率} = 6,000 \text{ 円} \div 20,000 \text{ 円} = 30 \%$$

現在価値は自分で計算してみよう。なお現在価値は、資本のコストをもとに、現在時点における割り引きされた正味キャッシュ・フローを計算するところに特徴がある。

第9章●中期利益計画とバランスト・スコアカード

1 解答例▶ プログラムを遂行する活動が、臨時的でこれまで経験の少ないユニークな非定常活動である場合にプロジェクトを選択することが望ましい。より具体的には、活動の独自性や新奇性、作業の立地、環境、資源制約などの条件の特殊性、一定期間内に目的を達成する必要性、期待どおりの成果を出せない失敗のリスクや、予知できない環境変化の不確実性が高い場合に、プロジェクトを選択することが望ましい。

2 解答例▶ 中期利益計画の基礎となる中期経営計画や経営戦略は、仕事のやり方を変えて目標利益を達成するために策定される。中期利益計画によって中期経営計画を検証することとは、中期経営計画を実行することで、現状を維持する場合に比べてどのくらい利益が増加し、それによって目標利益が達成できるかどうかを中期利益計画として確認し、目標利益の達成が難しい場合には中期経営計画の見直しをうながすことである。

3 ヒント▶ 顧客に対して製品やサービスを提供するときの「売り文句」は何かを思い起こし、それを念頭に置いて、各視点から重要成功要因を洗い出し、戦略マップを描くとよい。顧客への「売り文句」はさまざまであろうが、①製品やサービスの革新性、②顧客への親密な対応、③低価格などがある。

第10章●予算管理

1 ヒント▶ 予算管理は、マネジメント・コントロールのための重要なツールであり、計画、調整、統制に役立つとされる。まず、これらの機能について説明する。次に、予算は、財務的な目標設定の手段であり、組織メンバーを組織目標へ動機づけるために必要不可欠なものである。しかし、予算管理は問題点をもつ。どのような問題点をもつか、それを解決する可能性についても、以下のキーワードを使用して論じる（キーワード：

目標設定、参加型予算、予算のタイトネス、予算スラック、動機づけ、業績評価スタイル、Beyond Budgeting)。

2 ヒント▶ 広告宣伝費や研究開発費のための予算は、インプットとアウトプットの因果関係が明確ではない点で第10章で述べた業務予算とは異なる。

3 ヒント▶ 変動予算とは、製造間接費の管理のための予算の一種である。変動予算と対になる概念として固定予算がある。固定予算は、実際の操業度と基準操業度にあまり差が生じないと仮定する場合に、単一の操業度を基礎として設定される単一の予算である。これに対し、変動予算では、実際操業度が確定した場合に、一定の計算ルールに基づいて予算額を弾力的に決定する(第2章参照)。この予算と製造間接費の実際発生額との差異を部門管理者の業績評価に用いる。これによって、少なくとも、固定予算の場合よりも管理可能性原則に則した業績評価ができる。なお、変動費と固定費への分解を基礎とする変動予算の考え方は、多様な原価作用因を前提とする活動基準原価計算による間接費の管理の考え方により、大きく変化する可能性があるだろう。

4 ヒント▶ 有利差異だからといって、喜んではいけない。なぜならば、単に、最初に設定した予算がスラックを含んだ達成しやすい目標であっただけかもしれないからである。だとすれば、予算目標自体が不適切なものであったということも含めて有利差異の原因調査をする必要がある。

第11章●事業部制と管理会計

- 1 解答例**▶ **長所** (1) 現場に近い管理者へ意思決定権限を委譲するので、適切かつ迅速な意思決定ができる。
- (2) 分権組織の管理者の意思決定や経営管理の能力が向上する。
- (3) 自由裁量権を与えることによる動機づけ効果が期待できる。

短所 (1) 集権化したほうがコストも安く効率的な組織の一部の機能（経理，人事労務など）が重複してしまう傾向がある。
(2) 分権組織間でトレードオフが発生する可能性がある。
(3) 全社的な業績よりも自分たちの組織の業績を優先するようになる可能性がある。

2 **正解** ROI：200万円÷1,000万円=20%

RI：200万円－1,000万円×0.08=120万円

3 **正解** 新規投資案件を加えると以下のようにROIは下がってしまう。

ROI：(200万円+50万円)÷(1,000万円+500万円)≒17%

しかし，RIについて計算すると，

RI：(200万円+50万円)－(1,000万円+500万円)×0.08
=130万円

新規投資案件の採用は，10万円の価値の増加をもたらす。したがって，新規投資案件は採用すべきである。

第12章●製品開発のための管理会計

1 **ヒント** QFD, VE, クロスファンクショナル・チームについての記述を参考にすること。

2 **ヒント** 日本とは異なる原価企画のインフラストラクチャーである，サプライヤー関係の相違，製品開発方式の日本と欧米の違いなどを考慮する必要がある。

3 **ヒント** ライフサイクル・コストを対象とすることで，ユーザーの使用コストは減少するが，製造コストが上昇する可能性がある。また，環境コストについても同様のことが考えられる。

4 **ヒント** 部品の共通化ということが何に影響するのか考えてみる。たとえば，製造における作業や，その部品に不良などの問題が生じた場合など。

第13章 ● 生産・物流のための管理会計

1 解答例 ▶ 以下の表に一覧。

	目的	概要
原価企画システム	製品の企画・設計段階において、原価低減に向けて設計活動に携わる人たちを動機づけること。	(1) 販売価格から目標利益を差し引くことによって、目標原価を設定する。 (2) この目標原価を達成するための設計活動を行う（主にVEなどの技法を利用して、製品機能を見直すことを試みる）。 (3) 設計活動の結果に基づいて見積原価を計算し、目標原価との差異を把握し、不利差異があれば、設計活動をやり直す。
原価維持システム	製品の製造段階において、標準原価の達成に向けて製造活動に携わる人たちを動機づけること。	(1) 原価企画システムにおける目標原価を踏まえながら、現行の生産諸条件のもとで最も高い製造効率によって期待できる標準原価を設定する。 (2) この標準原価の達成をめざして製造活動を行う。 (3) 実際原価を計算し、標準原価との差異を把握し、不利差異があれば、その原因を究明し、対応策を講じる。
原価改善システム	製品の製造段階において、標準原価を下まわる原価水準の達成に向けて原価改善活動に携わる人たちを動機づけること。	(1) 原価改善目標額を設定する。 (2) この目標額の達成をめざして原価改善活動を行う。 (3) 原価改善目標と製品設計もしくは生産諸条件の改変によって達成された原価改善額、および達成が見込まれる原価改善見積額との合計額の差異の把握を行い、不利差異があれば、その原因を調査し、是正措置をとる。

2 解答例 ▶ 製品別原価改善システムは、製品ごとに標準原価を下まわる原価水準の達成をうながすシステムである。このシステムを運用することによって、標準原価が前提としていた製品設計や当該製品に固有の生産諸条件の変更による原価低減

がなされる。このように製品別原価改善システムは、製造段階における原価企画システムともいえる性格をもっている。

一方、部門別原価改善システムは、製品の製造段階において、部門ごとに標準原価を下まわる原価水準の達成をうながすシステムである。このシステムを運用することによって、標準原価が前提としていた現行の加工方法、生産ロットサイズ、生産スケジュール、使用する機械設備などの生産諸条件の変更による原価低減がなされる。

3 **E** **解答例** ▶ 部門別原価改善システムを方針管理システムとともに運用することによって、原価改善目標額を達成するための方策が会社方針に沿って立案されることになるため、会社戦略との整合性をもった原価改善活動が可能になる。

4 **E** **ヒント** ▶ 原価改善システムとしてABMを運用することでABMは次のような特徴をもつ。

- (1) ミドル主導のABMである（トップもしくはスタッフがプロセス改善を主導する印象が強いアメリカにおけるABMに比べると、プロセス改善の権限がミドルに委譲されたボトムアップ型ABMといえる）。
- (2) 改革でなくて改善志向のABMである。現状の組織を前提としたABMであるため、第4章第4節の事例でみたような全社的プロセス改革を志向した改革型ABMでなく改善型ABMである。

方針管理システムとともにABMを運用することで、ABMは次のような特徴をもつ。

- (1) 活動属性の設定が容易である。活動にどのような属性を与えるか実務的に難しさをともなうことが多いが、上位方針を拠り所として活動に属性を与えることがこの作業を容易にする。
- (2) 改善結果が測定される前の進捗管理が可能である。原価改

善活動を方針管理システムにおける進捗管理を利用してモニタリングするため、改善額が測定される前の逐次的フィードバックが可能である（これは結果による統制を重視しがちなアメリカ型のコントロール・システムとは異なる特徴といえる）。

第14章 ● マーケティングのための管理会計

1 正解 (1) 製品A～Cの優先順位

	製品A	製品B	製品C
販売価格/ケース	1,000円	2,000円	3,000円
変動費/ケース	700円	1,200円	1,500円
限界利益/ケース	300円	800円	1,500円
1時間当たり生産数量	100ケース	33.33ケース	16.67ケース
1時間当たり限界利益	30,000円	26,667円	25,005円
最大機械稼働時間	150時間/月	300時間/月	300時間/月
優先順位	①	②	③

(2) A社の月次損益計算書

	製品A	製品B	製品C
売上高	15,000千円/月	20,000千円/月	2,500千円/月
変動費	10,500千円/月	12,000千円/月	1,250千円/月
貢献利益	4,500千円/月	8,000千円/月	1,250千円/月
固定費	10,000千円/月		
営業利益	3,750千円/月		
割当機械稼働時間/月	150時間/月	300時間/月	50時間/月
生産・販売数量/月	15,000ケース	10,000ケース	833ケース

2 正解

$$\text{目標ROI} = \frac{2,000\text{億円} \times 5\% + 1,000\text{億円} \times 20\%}{2,000\text{億円} + 1,000\text{億円}} = 10\%$$

3 ヒント

さまざまな考え方があってよい。たとえば、第5節の事例14-4に記したように、認知が購買に結びつく確率を

把握して、広告による認知人数にその確率を乗じ、さらに価格を乗じることによって将来的な売上高を計算し、その売上高に基づいて利益を算出して、測定する方法が考えられる。

第15章 ● イノベーションのための管理会計

- 1 **解答例**▶ 研究と開発では、アウトプットの測定の困難さに質的な違いがある。研究は成果やアウトプットの測定が容易でないで、予算の目的は管理という意味では、支出の上限を設定する意義がある。しかし、開発費の予算は、アウトプットの測定が経験則からある程度までは可能であることから、変動費と固定費に分け、活動量と成果から総額は特定の課題や成果に対応して設定される。しかし最近では、2つの区分が必ずしも容易でない活動も増えており、研究費は政策費としての意味、開発費は目的に応じてスポンサーを決めて資金手当てをする方法なども利用されている。
- 2 **解答例**▶ 財務会計基準（「研究開発費及びソフトウェアの会計処理に関する実務指針」日本公認会計士協会）では、1999年3月から、原則、発生時に費用処理することが強制されている。なお、その費用の開示方法は、研究費は一般管理費として扱うか、当期の製造費用として扱う。ただし、開発費はその多くが、研究開発費でないものを含んでおり繰延資産として計上することが認められている。
- 3 **解答例**▶ 研究・開発といっても非常に多様である。そこで、マネジメントの視点からは、効果の時間的な関係での区分がある。さらに、財務会計で企業間の期間比較性を維持したいために、費用の扱いを統一するという視点がある。また実施されるテーマを絞ることができるか否かで、プロジェクト管理と期間管理の使い分けが行われている。
- 4 **解答例**▶ 研究と開発では、資源の投入とその効果のタイ

ミングや効果の範囲が異なり、また効果の発現可能性に大きな違いがあることから、一律に扱うのは因果関係を明らかにするうえでは問題がある。しかし、財務会計のように企業間の比較可能性を論じるうえでは、会計処理を一律にすることで、経営者の決算への恣意性を減らすという意義があるといえるだろう。

有斐閣アルマ『管理会計・入門（第4版）』

演習問題の解答とヒント

2017年5月30日発行

著者 浅田孝 頼木研一 鈴木中川優子
 あさ だ たか ゆき
 より 田 孝 幸
 すず 木 けん 誠
 なか がわ けん いち
 さ さき いく まさる
 さ さき いく まさる
 佐々木 郁 子

発行 株式会社 有斐閣
 郵便番号 101-0051
 東京都千代田区神田神保町 2-17
 電話 (03)3264-1315
 <http://www.yuhikaku.co.jp/>
 <http://yuhikaku-nibu.txt-nifty.com/blog/>

制作 有斐閣書籍編集第二部
組版 有限会社ティオ

©2017, T. Asada, M. Yori, K. Suzuki, M. Nakagawa, I. Sasaki.

〈非売品〉

本「演習問題の解答とヒント」の無断転載を禁じます。