

新潟国際情報大学  
経営情報学部

2023

# 管理会計論

予習ノート

山下功 [担当・著]

学籍番号 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

MA-Y1-20230915 16p

## 目次

●授業の概要	
第1講 管理会計とは.....	2
●業績評価会計	
第2講 標準原価計算と原価統制(1).....	3
第3講 標準原価計算と原価統制(2).....	4
第4講 直接原価計算とCVP分析(1).....	5
第5講 直接原価計算とCVP分析(2).....	6
第6講 予算管理と短期利益計画.....	7
第7講 事業部制と責任会計.....	8
●意思決定会計	
第8講 個別計画意思決定(1).....	9
第9講 個別計画意思決定(2).....	9
第10講 設備投資意思決定(1).....	10
第11講 設備投資意思決定(2).....	11
●まとめ	
第12講 様々な管理会計手法.....	12
第13講 経営情報システムと会計.....	13
第14講 全体のまとめ.....	未収録
第15講 管理会計の実務.....	未収録
空欄部分の解答.....	15

## 第1講 管理会計とは

### 1.1 管理会計とは

管理会計は「<sup>[1]</sup> \_\_\_\_\_ 会計」である。

財務会計は<sup>[2]</sup> \_\_\_\_\_ 報告目的、管理会計は<sup>[3]</sup> \_\_\_\_\_ 報告目的。

### 1.2 「管理会計」という呼び方について

「管理会計」は「<sup>[4]</sup> \_\_\_\_\_ 会計」と呼ばれるようになるかもしれない。

### 1.3 会計情報の役割

3つの役割: <sup>[5]</sup> \_\_\_\_\_、<sup>[6]</sup> \_\_\_\_\_、<sup>[7]</sup> \_\_\_\_\_

お金だけではなく、<sup>[8]</sup> \_\_\_\_\_ も人を動かすことがある。

### 1.4 会計の基本公式

1. 数量 × 単価 = 金額(または総額)

2. 期首残高 + 期中増加 - 期中減少 = 期末残高

3. <sup>[9]</sup> \_\_\_\_\_ - 費用 = <sup>[10]</sup> \_\_\_\_\_

### 1.5 財務会計と管理会計の違い

財務会計は<sup>[11]</sup> \_\_\_\_\_ 報告目的、管理会計は<sup>[12]</sup> \_\_\_\_\_ 報告目的。

「企業の目標」は様々であるが、究極的には<sup>[13]</sup> \_\_\_\_\_ を獲得することである。

### 1.6 管理会計の2分類 → <sup>[15]</sup> \_\_\_\_\_ 会計と<sup>[16]</sup> \_\_\_\_\_ 会計

## 第2講 標準原価計算と原価統制(1)

### 2.1 原価の分類

#### 2.1.1 形態別分類

[1] \_\_\_\_\_ 費、[2] \_\_\_\_\_ 費、[3] \_\_\_\_\_ 費

#### 2.1.2 製品との関連における分類

[4] \_\_\_\_\_ 費、[5] \_\_\_\_\_ 費

前項の形態別分類と組み合わせると、次のようになる。

[6] \_\_\_\_\_ 費、[7] \_\_\_\_\_ 費、[8] \_\_\_\_\_ 費

[9] \_\_\_\_\_ 費、[10] \_\_\_\_\_ 費、[11] \_\_\_\_\_ 費

#### 2.1.3 その他の分類

活動量の変化に基づく分類については、第4講を参照。

### 2.2 標準原価計算とは

事前に原価の[12] \_\_\_\_\_ (これを『[13] \_\_\_\_\_』という)を設定し、  
[14] \_\_\_\_\_ と比較することによって原価を管理・統制すること

### 2.3 標準原価計算の目的

『[15] \_\_\_\_\_』における、標準原価計算の目的は、以下の通りである。

1. 原価管理を[16] \_\_\_\_\_ 的にするための原価の標準として標準原価を設定する。
2. 製品、仕掛品等の棚卸資産(在庫)価額および[17] \_\_\_\_\_ の算定の基礎となる。
3. [18] \_\_\_\_\_ とくに見積財務諸表の作成に、信頼しうる基礎を提供する。
4. 標準原価を勘定組織の中に組み入れることによって、記帳を[19] \_\_\_\_\_ 化し、  
[20] \_\_\_\_\_ 化する。

### 2.4 原価標準と標準原価の違い

原価標準: 製品[21] \_\_\_\_\_ 単位当たりの製造に必要な原価のこと。[22] \_\_\_\_\_ 原価。

標準原価: ある期間における原価の[23] \_\_\_\_\_ 額のことである。

### 2.5 標準原価計算の手続 →教科書を参照

### 2.6 原価標準の設定方法

1. 金額データと[24] \_\_\_\_\_ データの両方を使う
2. [25] \_\_\_\_\_ な値を目標値として設定する。  
→[26] \_\_\_\_\_ 標準

3. 4. →教科書を参照

### 2.7 標準の種類(代表的なものを3つ)

[27] \_\_\_\_\_ 標準、[28] \_\_\_\_\_ 標準、[29] \_\_\_\_\_ 標準

### 2.8 標準原価計算における原価の分類

[30] \_\_\_\_\_、[31] \_\_\_\_\_、  
[32] \_\_\_\_\_

### 2.9 原価標準の設定例 →教科書を参照

### 2.10 標準原価の算定 →教科書を参照

## 第3講 標準原価計算と原価統制(2)

### 3.1 標準原価差異の算定

原価差異 = <sup>[1]</sup> 標準原価 - <sup>[2]</sup> 実際原価

原価差異 > 0 ⇔ 標準原価 > 実際原価 ⇔ <sup>[3]</sup> 有利差異(貸方差異) ⇔ F

原価差異 < 0 ⇔ 標準原価 < 実際原価 ⇔ <sup>[4]</sup> 不利差異(借方差異) ⇔ U

### 3.2 標準原価差異の例題 →教科書を参照

### 3.3 標準原価差異と3つの差異: (A)~(D) →教科書を参照

### 3.4 直接材料費差異の内訳: (E),(F)

直接材料費差異は、<sup>[5]</sup> 価格差異と<sup>[6]</sup> 数量差異に分けられる。

公式を覚えるのではなく、<sup>[7]</sup> 数量差異をして解く。

### 3.5 直接労務費差異の内訳: (G),(H)

直接労務費差異は、<sup>[8]</sup> 賃率差異と<sup>[9]</sup> 数量差異に分けられる。

直接労務費差異と直接労務費の計算の構造は<sup>[10]</sup> 賃率と数量である。

価格差異と賃率差異は共に<sup>[11]</sup> 賃率であり、

数量差異と作業時間差異は共に<sup>[12]</sup> 数量である。

差異は金額であるから、単価と数量の<sup>[13]</sup> 数量で求められる。

### 3.6 標準原価差異の原因分析

#### 3.6.1 例外管理

標準原価計算で最も重要なことは、求めた差異を分析し、差異の原因を解明し、それを<sup>[14]</sup> 例外管理に活かすことである。→図表 3.3

また、許容範囲から外れたものだけを分析対象とする(<sup>[15]</sup> 例外管理)を考慮)。

このような管理方法を、「<sup>[16]</sup> 例外管理」という。

#### 3.6.2 管理可能性

<sup>[17]</sup> 管理可能な原因と、<sup>[18]</sup> 管理不可能な原因に分けて分析

する。なお、企業のどの階層を基準にするかによって、管理可能な範囲が変化する。

#### 3.6.3 分析結果の原価報告

製造部門の管理者は報告書を原価計算担当部門に提出する。

企業では、分析結果に一喜一憂するだけではなく、

それを<sup>[19]</sup> 例外管理に活かしていかなければならない。

#### 3.6.4 標準原価の再検討

差異を分析した結果、原価標準や標準原価の<sup>[20]</sup> 標準原価に問題があるならば、改定を行う。

## 第4講 直接原価計算とCVP分析(1)

### 4.1 活動量とは

経営活動の量のことである。「営業量」または「<sup>[1]</sup>\_\_\_\_\_」という用語を使うこともある。

### 4.2 活動量(または営業量、操業度)の変化に基づく原価の分類: 変動費と固定費

#### 4.2.1 原価態様の4類型

活動量の変化に応じて原価がどのように反応するかを、<sup>[2]</sup>\_\_\_\_\_という。  
<sup>[3]</sup>\_\_\_\_\_費、<sup>[4]</sup>\_\_\_\_\_費、<sup>[5]</sup>\_\_\_\_\_費、<sup>[6]</sup>\_\_\_\_\_費

#### 4.2.2 原価態様の式とグラフ →教科書を参照

#### 4.2.3 活動量と原価の関係

4.2.1で、変動費は活動量に<sup>[7]</sup>\_\_\_\_\_し、固定費は<sup>[8]</sup>\_\_\_\_\_しないと述べた。ここで、単位原価に注目してみると、活動量1単位当たりの変動費は活動量が増減しても<sup>[9]</sup>\_\_\_\_\_しない。

また、活動量1単位当たりの固定費は活動量に<sup>[10]</sup>\_\_\_\_\_する(図表4.5)。

なお、同じ事象であっても、活動量を何にするかによって原価態様は<sup>[11]</sup>\_\_\_\_\_。

#### 4.2.4 正常操業圏

通常の経営活動で想定される活動量の範囲を<sup>[12]</sup>\_\_\_\_\_という。

範囲を限定することによって、原価態様を<sup>[13]</sup>\_\_\_\_\_している。

### 4.3 変動費と固定費の分類方法

原価を変動費と固定費に分類することを「<sup>[14]</sup>\_\_\_\_\_」という。

### 4.4 直接原価計算

直接原価計算とは、原価を<sup>[15]</sup>\_\_\_\_\_費と<sup>[16]</sup>\_\_\_\_\_費に分けて計算する方法である(原価を<sup>[17]</sup>\_\_\_\_\_費と<sup>[18]</sup>\_\_\_\_\_費に分けるのではない)。

最初に、売上高から変動費を引いて、<sup>[19]</sup>\_\_\_\_\_を求め。次に、限界利益から固定費を引いて、営業利益を求め。

直接原価計算は財務会計では<sup>[20]</sup>\_\_\_\_\_が、経営(特に短期利益計画)に活かしていくことに意義がある。

### 4.5 CVP分析の概要

#### 4.5.1 CVP分析とは

利益が零のときの活動量と売上高(=原価)の組み合わせのことを<sup>[21]</sup>\_\_\_\_\_という。

また、損益分岐点に関する一連の分析のことを<sup>[22]</sup>\_\_\_\_\_分析といい、正確には<sup>[23]</sup>\_\_\_\_\_分析という。この分析を行う場合、<sup>[24]</sup>\_\_\_\_\_が活動量の増減に比例して変化することが前提となる。

#### 4.5.2 限界利益の重要性

限界利益は<sup>[25]</sup>\_\_\_\_\_と比例する。

#### 4.5.3 損益分岐点の計算例

図表4.9と4.10は縦軸が金額であるので、利益や損失は<sup>[26]</sup>\_\_\_\_\_で表される(<sup>[27]</sup>\_\_\_\_\_ではない)。

## 6 管理会計論

また、図表 4.10 において、損益分岐点より左では<sup>[28]</sup> \_\_\_\_\_ になり、損益分岐点より右では<sup>[29]</sup> \_\_\_\_\_ になる。

### 4.5.4 限界利益率の利用

前項では販売数量を先に求めたが、<sup>[30]</sup> \_\_\_\_\_ を利用することによって、売上高を直接求めることができる。

### 4.6 変動費率と固定費率の2つの意味 →教科書を参照

## 第5講 直接原価計算とCVP分析(2)

### 5.1 本講の事例について →教科書を参照

### 5.2 自動販売機 A: 缶の飲料 →教科書を参照

### 5.3 自動販売機 B: 紙コップの飲料 →教科書を参照

### 5.4 自動販売機の事例の考察

#### 5.4.1 2台の自動販売機の比較 →教科書を参照

#### 5.4.2 原価態様がリスクとリターンに与える影響

自動販売機 A のように、<sup>[1]</sup> \_\_\_\_\_  
(固定費の割合が<sup>[2]</sup> \_\_\_\_\_ て、限界利益率も<sup>[3]</sup> \_\_\_\_\_)の原価態様の場合、  
<sup>[4]</sup> \_\_\_\_\_ である。

自動販売機 B のように、<sup>[5]</sup> \_\_\_\_\_  
(固定費の割合が<sup>[6]</sup> \_\_\_\_\_ て、限界利益率も<sup>[7]</sup> \_\_\_\_\_)の原価態様の場合、  
<sup>[8]</sup> \_\_\_\_\_ である。

#### 5.4.3 値下げ競争への耐性

1個当たり変動費が低い自動販売機 B は、<sup>[9]</sup> \_\_\_\_\_ に強い。  
販売価格が限界費用(=1個当たり変動費)と同額であれば、  
何個販売しても常に<sup>[10]</sup> \_\_\_\_\_ と同額の損失が発生する。

### 5.5 CVP分析における売上高と原価と利益の関係

売上高が  $n\%$  減少した場合、原価の減少率は  $n\%$  より<sup>[11]</sup> \_\_\_\_\_、  
利益の減少率は  $n\%$  より<sup>[12]</sup> \_\_\_\_\_。  
売上高が  $n\%$  増加した場合、原価の増加率は  $n\%$  より<sup>[13]</sup> \_\_\_\_\_、  
利益の増加率は  $n\%$  より<sup>[14]</sup> \_\_\_\_\_。

### 5.6 損益分岐点比率と安全余裕率

損益分岐点比率 + 安全余裕率 = <sup>[15]</sup> \_\_\_\_\_

損益分岐点比率と安全余裕率は図示をして解く。板書を参照。

### 5.7 CVP分析の原価低減への利用

変動費と固定費を低減することによって<sup>[16]</sup> \_\_\_\_\_ を下げ、  
より多くの利益を得ることができる。

なお、CVP分析の計算問題で個数に小数点以下の端数が出た場合は、  
<sup>[17]</sup> \_\_\_\_\_ (<sup>[18]</sup> \_\_\_\_\_ ではない)。

## 第6講 予算管理と短期利益計画

- 6.1 予算とは →企業の<sup>[1]</sup>\_\_\_\_\_を金額によって示したもの。
- 6.2 予算における会計期間  
<sup>[2]</sup>\_\_\_\_\_年以内の期間のことを短期と呼び、それを超える期間のことを長期と呼ぶ。  
 また、管理会計における中期と長期の違いは、現在と比べて  
<sup>[3]</sup>\_\_\_\_\_に大きな変化が起こると予想されるか否かである。  
 予算期間の<sup>[4]</sup>\_\_\_\_\_で、予算を定期的に更新することをローリング予算と呼ぶ。
- 6.3 予算の機能  
 予算の基本的機能は、「<sup>[5]</sup>\_\_\_\_\_と<sup>[6]</sup>\_\_\_\_\_」である。  
 前者は<sup>[7]</sup>\_\_\_\_\_に行われる。  
 後者は<sup>[8]</sup>\_\_\_\_\_の<sup>[9]</sup>\_\_\_\_\_で行われる。
- 6.4 予算編成の手順 →教科書を参照  
 全社的な予算は、<sup>[10]</sup>\_\_\_\_\_と呼ばれる。  
 このような手順での予算編成には<sup>[11]</sup>\_\_\_\_\_を要する。
- 6.5 予算の問題点
- 6.5.1 予算スラック  
 責任部門で<sup>[12]</sup>\_\_\_\_\_を持って予算を設定すること。予算編成部門が予算スラックを見抜けないことがある。これは、情報の<sup>[13]</sup>\_\_\_\_\_の一種である。
- 6.5.2 予算ゲーム  
 「売上高予算は<sup>[14]</sup>\_\_\_\_\_、費用予算は<sup>[15]</sup>\_\_\_\_\_」しようとする  
<sup>[16]</sup>\_\_\_\_\_のこと。
- 6.5.3 費用予算の期末消化  
 期末が近づくと費用予算額の<sup>[17]</sup>\_\_\_\_\_まで使い切ろうとする動機が生まれる。  
 →「費用予算を<sup>[18]</sup>\_\_\_\_\_する」という動機が損なわれる
- 6.5.4 企業活動の断絶  
 「<sup>[19]</sup>\_\_\_\_\_までに予算を達成する」という動機付けがなされるとき、予算の会計期間ごとに企業活動が<sup>[20]</sup>\_\_\_\_\_してしまう虞がある。
- 6.6 予算の問題点の解決
- 6.6.1 業績評価の仕組みの改善  
 多面的な尺度による評価(<sup>[21]</sup>\_\_\_\_\_ )が有効である。
- 6.6.2 ゼロベース予算 (ZBB: zero-base budgeting)  
 通常予算編成では過去の実績を基準とする(<sup>[22]</sup>\_\_\_\_\_ 予算)。  
 それに対して、ゼロベース予算では過去のことを一旦<sup>[23]</sup>\_\_\_\_\_にする。
- 6.6.3 バランス・スコアカード (BSC: balanced scorecard)  
<sup>[24]</sup>\_\_\_\_\_を重視しがちな従来型の業績評価制度の欠点を克服する手法。  
 または<sup>[25]</sup>\_\_\_\_\_を発展させたもの。
- 6.6.4 予算不要論  
 「予算の問題点を解決するためには、予算を<sup>[26]</sup>\_\_\_\_\_」という考え方のこと。

## 第7講 事業部制と責任会計

### 7.1 事業部制と責任会計の概要

企業の営利活動の区分を分割し、社長よりも低位の階層の経営管理者に  
[1] \_\_\_\_\_ と [2] \_\_\_\_\_ を [3] \_\_\_\_\_ した組織制度のこと。

責任・権限と結びついた会計システムのことを「[4] \_\_\_\_\_」と呼ぶ。

### 7.2 責任中心点の類型

[5] \_\_\_\_\_ 中心点、[6] \_\_\_\_\_ 中心点、

[7] \_\_\_\_\_ 中心点、[8] \_\_\_\_\_ 中心点、[9] \_\_\_\_\_ 中心点

### 7.3 職能制組織と事業部制組織

#### 7.3.1 職能制組織の特徴 →教科書を参照

#### 7.3.2 事業部制組織の特徴

1921年に[10] \_\_\_\_\_ 社によって初めて適用された。

最初に製品別、地域別、市場別などの[11] \_\_\_\_\_ に区分される。

### 7.4 日本の事業部制組織

[12] \_\_\_\_\_ 別事業部制が最も多い。

### 7.5 事業部制に類似する組織

#### 7.5.1 純粹持株会社

持株会社とは、他の会社を [13] \_\_\_\_\_ するために、その [14] \_\_\_\_\_ を持つことを  
目的とする会社のことである。

#### 7.5.2 分社制

「[15] \_\_\_\_\_ 経営」や「[16] \_\_\_\_\_ 経営」などと呼ばれる。

#### 7.5.3 社内カンパニー制

事業部制よりも [17] \_\_\_\_\_ を進めたもの。日本独特の組織形態。

社内カンパニー制の2つの側面: [18] \_\_\_\_\_ の代替的組  
織、米国式の [19] \_\_\_\_\_ な事業部制組織

### 7.6 事業部制の長所と短所 →教科書を参照

### 7.7 内部振替価格

事業部間などの社内売買のことを [20] \_\_\_\_\_ といい、その際に用いられ  
る価格を [21] \_\_\_\_\_ という。

### 7.8 事業部の業績評価

#### 7.8.1 事業部損益計算書

利益額で評価する場合、事業部の評価は [22] \_\_\_\_\_ 利益で行う。

それに対して、事業部長の評価は [23] \_\_\_\_\_ 利益で行う。

#### 7.8.2 売上高利益率 (ROS: return on sales)

[24] \_\_\_\_\_ に対する [25] \_\_\_\_\_ の割合によって業績を評価する。

#### 7.8.3 投資利益率 (ROI: return on investment)

[26] \_\_\_\_\_ に対する [27] \_\_\_\_\_ の割合によって業績を評価する。

#### 7.8.4 残余利益 (RI: residual income)

投資利益率を使った場合、投資額を [28] \_\_\_\_\_ する力が働いてしまう。



そこで、<sup>[29]</sup>\_\_\_\_\_と<sup>[30]</sup>\_\_\_\_\_の両方を評価するための指標として、残余利益が開発された。

<sup>[31]</sup>\_\_\_\_\_は、調達した資金の利率を平均したものであり、通常は加重平均資本コスト率(<sup>[32]</sup>\_\_\_\_\_)を用いる。

なお、残余利益の一種に、経済的付加価値(<sup>[33]</sup>\_\_\_\_\_)がある。

#### 7.8.5 投資利益率と残余利益による評価事例 →教科書を参照

## 第8講 個別計画意思決定(1)

### 8.1 特殊原価の概要

<sup>[1]</sup>\_\_\_\_\_は、経営管理とくに計画設定における代替案選択のさいに利用される数種の原価概念である。経営意思決定に必要な原価情報の提供のための原価計算を<sup>[2]</sup>\_\_\_\_\_または<sup>[3]</sup>\_\_\_\_\_という。

### 8.2 特殊原価の種類(11種類)

<sup>[4]</sup>\_\_\_\_\_原価、<sup>[5]</sup>\_\_\_\_\_原価、<sup>[6]</sup>\_\_\_\_\_原価、  
<sup>[7]</sup>\_\_\_\_\_原価、<sup>[8]</sup>\_\_\_\_\_原価、  
<sup>[9]</sup>\_\_\_\_\_原価、<sup>[10]</sup>\_\_\_\_\_原価、  
<sup>[11]</sup>\_\_\_\_\_原価、<sup>[12]</sup>\_\_\_\_\_原価、  
<sup>[13]</sup>\_\_\_\_\_原価、<sup>[14]</sup>\_\_\_\_\_原価

### 8.3 例題1: 差額原価 →教科書を参照

### 8.4 特殊原価の事例 →教科書を参照

### 8.5 埋没原価とリアル・オプション →教科書を参照

### 8.6 個別計画意思決定の欠点

1. ここで用いられる収益や原価は<sup>[15]</sup>\_\_\_\_\_である。
2. 個別計画意思決定問題は、<sup>[16]</sup>\_\_\_\_\_の原価概念の枠組みで考えた結果である。
3. 個別計画意思決定問題において、問題文で述べられていない事柄については、どの代替案を採用しても<sup>[17]</sup>\_\_\_\_\_であることが前提となっている。

### 8.7~8.8 例題2: 特別注文の諾否の決定 →教科書を参照

## 第9講 個別計画意思決定(2)

### 9.1 機会原価の概要

支出原価: 犠牲にされる経済的資源を、それらの取得のために支払った<sup>[1]</sup>\_\_\_\_\_額によって測定した原価。

機会原価: 犠牲にされる経済的資源を、他の代替的用途に振り向けたならば得られるはずの<sup>[2]</sup>\_\_\_\_\_の利益額、すなわち最大の<sup>[3]</sup>\_\_\_\_\_額で測定した原価。

<sup>[4]</sup>\_\_\_\_\_原価の一種。<sup>[5]</sup>\_\_\_\_\_用の原価であり、実際の現金支出と<sup>[6]</sup>\_\_\_\_\_するものではない。

### 9.2 機会原価の考え方 →教科書を参照

### 9.3 機会原価と機会損失

機会損失とは、機会原価と、ある代替案を選択した場合の利益額との<sup>[7]</sup>\_\_\_\_\_のこ

## 10 管理会計論

とである。

9.4 機会原価と機会損失の事例 →教科書を参照

9.5～9.6 例題 3: 加工か販売か →教科書を参照

9.7 例題 4: 自製か購入か（内製か外注か） →教科書を参照

9.8 例題 5: 製品の改廃 →教科書を参照

# 第10講 設備投資意思決定(1)

## 10.1 貨幣の時間価値

長期的な視点に立てば、貨幣は時間の経過によって価値が<sup>[1]</sup>\_\_\_\_\_する。

なお、貨幣の時間価値計算の注意点として、物価変動ではなく、<sup>[2]</sup>\_\_\_\_\_によって価値を測定することが挙げられる。

10.2 将来価値と現在価値 →教科書を参照

## 10.3 設備投資意思決定

設備投資の効果は長期間に及ぶため、貨幣の<sup>[3]</sup>\_\_\_\_\_を考慮する必要がある。

そのため、年度ごとに<sup>[4]</sup>\_\_\_\_\_を計算し、

一定の<sup>[5]</sup>\_\_\_\_\_で割ることによって現在の価値に変換する。この変換のことを<sup>[6]</sup>\_\_\_\_\_といい、ここで用いる年利率のことを<sup>[7]</sup>\_\_\_\_\_という。

この方法を使用する評価方法を総称して<sup>[8]</sup>\_\_\_\_\_

(<sup>[9]</sup>\_\_\_\_\_法)といい、その代表的なものとして

<sup>[10]</sup>\_\_\_\_\_ (<sup>[11]</sup>\_\_\_\_\_法)と

<sup>[12]</sup>\_\_\_\_\_ (<sup>[13]</sup>\_\_\_\_\_法)と

割引回収期間法(DPP法)がある。

また、この方法では、割引率として

<sup>[14]</sup>\_\_\_\_\_ (<sup>[15]</sup>\_\_\_\_\_ )が多く用いられる。

10.4 例題 1: 加重平均資本コスト率(WACC) →教科書を参照

## 10.5 正味現在価値法(NPV法: net present value)

正味現在価値法では、<sup>[16]</sup>\_\_\_\_\_の純キャッシュ・フローを現在価値に割り引く<sup>[17]</sup>\_\_\_\_\_を行い(<sup>[18]</sup>\_\_\_\_\_額も現金支出として計算する)、

各年度の割引純キャッシュ・フローを合計することによって、

<sup>[19]</sup>\_\_\_\_\_を求める。正味現在価値が<sup>[20]</sup>\_\_\_\_\_であれば当該投資案件を採択し、<sup>[21]</sup>\_\_\_\_\_または<sup>[22]</sup>\_\_\_\_\_であれば棄却する。

なお、以下の仮定を設けて計算することが多い。

- 現在は、第1年度の<sup>[23]</sup>\_\_\_\_\_である。この時点で<sup>[24]</sup>\_\_\_\_\_による支出をする。
- 純キャッシュ・フローは、毎年度の<sup>[25]</sup>\_\_\_\_\_に発生する。

10.6 例題 2: 正味現在価値法(NPV法) →教科書を参照

## 第11講 設備投資意思決定(2)

### 11.1 内部利益率法 (IRR 法: internal rate of return)

内部利益率とは、当初の設備投資額を<sup>[1]</sup>\_\_\_\_\_、それを除いた純キャッシュフローを<sup>[2]</sup>\_\_\_\_\_と見なしたときの<sup>[3]</sup>\_\_\_\_\_である。

つまり、NPV が<sup>[4]</sup>\_\_\_\_\_になるときの割引率である。

内部利益率が<sup>[5]</sup>\_\_\_\_\_を超えていれば当該投資案件を採択し、それ以下であれば棄却する。なお、目標利率として<sup>[6]</sup>\_\_\_\_\_が多く用いられる。

内部利益率における注意点を以下に挙げる。

- 純キャッシュ・フロー額が年度によって<sup>[7]</sup>\_\_\_\_\_する場合は、年金現価表を使うことができない。
- 割引率を  $x$ 、期間を  $n$  とすると、内部利益率は  $x$  の  $n$  次方程式の解のうちの 1 つである。したがって、<sup>[8]</sup>\_\_\_\_\_の内部利益率が算出される場合がある。

### 11.2 単純回収期間法 (SPP 法: simple payback period)

単純回収期間法は、日本で最も<sup>[9]</sup>\_\_\_\_\_使われている評価方法であるといわれてきたが、最近では他の評価方法と拮抗している。

単純回収期間法は、貨幣の<sup>[10]</sup>\_\_\_\_\_を考慮していない点と<sup>[11]</sup>\_\_\_\_\_のキャッシュ・フローを考慮していない点では DCF 法に劣るが、計算方法が<sup>[12]</sup>\_\_\_\_\_であることが最たる長所である。そのため、経理担当者だけではなく、企業の現場に<sup>[13]</sup>\_\_\_\_\_の重要性を浸透させるための一助としても、単純回収期間法が役立っている。

単純回収期間法の計算方法は 2 種類

- 年当たりの純キャッシュ・フローの<sup>[14]</sup>\_\_\_\_\_額を計算する方法
- <sup>[15]</sup>\_\_\_\_\_を計算する方法

いずれの方法による場合であっても、計算された年数が、予め企業内で定めた<sup>[16]</sup>\_\_\_\_\_以下であれば当該投資案件を採択し、それを超えていれば棄却する。

回収期間に端数が出た場合は<sup>[17]</sup>\_\_\_\_\_。

### 11.3 割引回収期間法 (DPP 法: discounted payback period)

割引回収期間法では<sup>[18]</sup>\_\_\_\_\_純キャッシュ・フローを用いて、累積キャッシュ・フローを計算する方法により回収期間を求める。

割引回収期間法による回収期間は、<sup>[19]</sup>\_\_\_\_\_が負から正に転ずるまでの期間を表す。

### 11.4 評価方法の共通の欠点

投資評価方法における数値は、いずれも<sup>[20]</sup>\_\_\_\_\_されたものである。その数値の<sup>[21]</sup>\_\_\_\_\_を参考にして最終的決定が下される。

実務上、これらの数値の中で最も予測が難しいものは<sup>[22]</sup>\_\_\_\_\_である。

### 11.5 例題 3: 内部利益率法 (IRR 法) →教科書を参照

### 11.6~11.7 例題 4: 単純回収期間法 (SPP 法) →教科書を参照

### 11.8 例題 5: 総合問題 →教科書を参照

## 第12講 様々な管理会計手法

### 12.1 活動基準原価計算 (ABC: activity based costing)

第2講では原価を製品との関連において<sup>[1]</sup> 費と<sup>[2]</sup> 費に分類した。<sup>[3]</sup> の自動化(FA)や<sup>[4]</sup> 生産が進むとともに原価に占める間接費の割合が増大した。しかし、伝統的原価計算では不適切な配賦が行われ、製品原価が<sup>[5]</sup> しまう原因にもなった。

<sup>[6]</sup> 原価計算(<sup>[7]</sup>)は、コスト・ドライバーの量に基づいて間接費を配分するものである。当初のABCが正しい製品原価を求めることを目的にしていたのに対して、それを経営管理に利用することを目的としたものが、<sup>[8]</sup> 管理(<sup>[9]</sup>)である。

伝統的原価計算とABCを比較すると、伝統的原価計算では原価に占める<sup>[10]</sup> の割合が多い場合に原価が歪んでいることが分かる。

このとき、<sup>[11]</sup> に原価が<sup>[12]</sup> に配賦され、<sup>[13]</sup> に原価が<sup>[14]</sup> に配賦される。

これを<sup>[15]</sup> という。

### 12.2 品質原価計算

品質原価は、<sup>[16]</sup> 原価、<sup>[17]</sup> 原価、<sup>[18]</sup> 原価、<sup>[19]</sup> 原価の4つに分類される。

一般的に、品質が向上すると、予防原価と評価原価は<sup>[20]</sup> し、内部失敗原価と外部失敗原価は<sup>[21]</sup> する。

そうすると、品質原価を最小にする品質水準が見つかるはずである。ところが、日本企業では<sup>[22]</sup> (<sup>[23]</sup>)が推進された。これは、米国の品質管理学者である<sup>[24]</sup> が主張したものであり、「品質管理の究極の目標は無欠陥」としている。

従来の<sup>[25]</sup> 品質管理(<sup>[26]</sup>)とは、発想が異なる。

不良品を市場に出してしまったときの<sup>[27]</sup> が非常に大きいことに気付いていた。かつての米国では、「不良品が出たら<sup>[28]</sup> すれば良い」という考え方をしていた。

### 12.3 原価企画

原価企画には<sup>[29]</sup> 方式と積上方式の2種類がある。

「原価 = 収益 - 利益」(原価は収益と利益の<sup>[30]</sup> から求められる)

原価企画以前の時代の原価管理の中心は<sup>[31]</sup> 段階であったが、製品原価のうち約80~90%は<sup>[32]</sup> 段階で決まってしまう。

### 12.4 ライフサイクル・コストニング

ライフサイクル・コストニングとは、ある製品の<sup>[33]</sup> 段階から<sup>[34]</sup> までの、製品の<sup>[35]</sup> で発生する原価を計算することである。

製品の製造者側だけではなく、<sup>[36]</sup> 側で発生するライフサイクル・コストもあることに注意しなければならない。

## 第13講 経営情報システムと会計

### 13.1 コンピュータの略史 →教科書を参照

### 13.2 経営情報システム (9種類)

[1] \_\_\_\_\_、[2] \_\_\_\_\_、[3] \_\_\_\_\_、  
 [4] \_\_\_\_\_、[5] \_\_\_\_\_、[6] \_\_\_\_\_、  
 [7] \_\_\_\_\_、[8] \_\_\_\_\_、[9] \_\_\_\_\_

- ERPは、[10] \_\_\_\_\_された業務処理システムのパッケージ製品。  
 ドイツの[11] \_\_\_\_\_社や米国の[12] \_\_\_\_\_社の製品が有名。

管理会計だけでなく、財務会計の面でも情報システムの重要性が以前より増している。

- ERPに代表される、高価な導入費用を要する情報システムの出現
- [13] \_\_\_\_\_監査(いわゆる[14] \_\_\_\_\_)の制度化
- [15] \_\_\_\_\_による公表財務諸表の提出要請

### 13.3 製造現場における情報化

工場の自動化([16] \_\_\_\_\_)、コンピュータ統合生産([17] \_\_\_\_\_)、コンピュータ支援設計([18] \_\_\_\_\_)、コンピュータ支援生産([19] \_\_\_\_\_)、数値制御([20] \_\_\_\_\_)、コンピュータ数値制御([21] \_\_\_\_\_)

### 13.4 情報化の新しい潮流: AIとRPA →教科書を参照

### 13.5 情報システム投資における効果

投資を実施したことによって得られる成果のことを、  
 [22] \_\_\_\_\_ (または[23] \_\_\_\_\_)という。

効果には、[24] \_\_\_\_\_できるものとできないものがある。

- 前者の代表的なものは[25] \_\_\_\_\_である。
- 後者のことを[26] \_\_\_\_\_という。

設備投資における主な効果は[27] \_\_\_\_\_であるのに対して、情報システム投資における効果は、[28] \_\_\_\_\_効果と[29] \_\_\_\_\_効果([30] \_\_\_\_\_効果)に大別される。

### 13.6 情報システムの投資効果の測定

情報システムの投資効果の測定は、設備投資に比べて[31] \_\_\_\_\_。

1. 投資額の測定: 情報システムの分散化や分権化に伴い、[32] \_\_\_\_\_情報システム・コストの存在が指摘されている。
2. 省力化効果の測定: 従業員が[33] \_\_\_\_\_のように働いている場合、特定の情報システムに係る労働時間の減少分を測定するのは難しい。
3. 戦略的効果の測定: 貨幣価値換算が難しい[34] \_\_\_\_\_が多い。例えば、  
 [35] \_\_\_\_\_の達成。  
 また、他の要因との[36] \_\_\_\_\_な効果であることが多い。
4. 法律や規制への対応のための投資の評価:  
 例として、決算の[37] \_\_\_\_\_、内部統制監査、公表財務諸表のXBRL化が挙げられる。[38] \_\_\_\_\_や[39] \_\_\_\_\_との関係により、情報シ

## 14 管理会計論

システムを導入しなければならない場合も、評価は難しい。

<sup>[40]</sup> \_\_\_\_\_ や<sup>[41]</sup> \_\_\_\_\_ との合致度などの定性的な尺度で評価する場合が多い。

### 13.7 管理会計のまとめ

財務会計は、主として<sup>[42]</sup> \_\_\_\_\_ や<sup>[43]</sup> \_\_\_\_\_ に基づくものである。それに対して管理会計は、<sup>[44]</sup> \_\_\_\_\_ で利用するものであるから、それらにとられることなしに実施することができる。それゆえ、<sup>[45]</sup> \_\_\_\_\_ に<sup>[46]</sup> \_\_\_\_\_ した管理会計システムが求められるのである。

また、実務上、管理会計を経営に役立つように使いこなすことは非常に<sup>[47]</sup> \_\_\_\_\_ 。その理由を以下に挙げる。

- 一部の大企業を除き、管理会計に詳しい<sup>[48]</sup> \_\_\_\_\_ が社内にはいない。
- 経営者は、管理会計の<sup>[49]</sup> \_\_\_\_\_ を理解しているとは限らない。
- 企業によって、最適な管理会計システムは<sup>[50]</sup> \_\_\_\_\_ 。
- 企業環境は日々<sup>[51]</sup> \_\_\_\_\_ しているため、管理会計が社内でも有用性を保つためには、管理会計の仕組みも変化する必要がある。

このような困難さが故に、管理会計は「<sup>[52]</sup> \_\_\_\_\_ 」 「<sup>[53]</sup> \_\_\_\_\_ 」などと揶揄されることがある。しかし、管理会計の有用性を理解し、適切に実践している企業によって新たな手法が日々生まれていることを考えれば、管理会計の前途は明るいといえよう。

## 空欄部分の解答

### 第1講

[1]経営に役立つ [2]外部 [3]内部 [4]経営 [5]実績記録 [6]注意喚起 [7]問題解決  
[8]会計情報 [9]収益 [10]利益 [11]外部 [12]内部 [13]利益 [14]業績評価 [15]意思決定

### 第2講

[1]材料 [2]労務 [3]経 [4]直接 [5]間接 [6]直接材料 [7]直接労務 [8]直接経  
[9]間接材料 [10]間接労務 [11]間接経 [12]目標値 [13]標準 [14]実績 [15]原価計  
算基準 [16]効果 [17]売上原価 [18]予算 [19]簡略 [20]迅速 [21]1 [22]単位  
[23]合計 [24]物量 [25]頑張れば達成可能 [26]現実的 [27]理想 [28]正常 [29]  
現実的 [30]直接材料費(DM) [31]直接労務費(DL) [32]製造間接費(OH)

### 第3講

[1]標準 [2]実際 [3]有利 [4]不利 [5]価格 [6]数量 [7]図示 [8]賃率 [9]作業時  
間 [10]同じ [11]単価 [12]数量 [13]積 [14]今後の経営 [15]費用対効果 [16]例外  
管理 [17]管理可能 [18]管理不能 [19]今後の経営 [20]設定

### 第4講

[1]操業度 [2]原価態様 [3]変動 [4]固定 [5]準変動 [6]準固定 [7]比例 [8]変化  
[9]変化 [10]反比例 [11]異なる [12]正常操業圏 [13]単純化 [14]固変分解 [15]変  
動 [16]固定 [17]直接 [18]間接 [19]限界利益(貢献利益) [20]認められていない  
[21]損益分岐点(BEP) [22]損益分岐点 [23]CVP [24]売上高 [25]活動量 [26]高  
さ [27]面積 [28]損失(赤字) [29]利益(黒字) [30]限界利益率

### 第5講

[1]変動費中心型 [2]低く [3]低い [4]ロー・リスク、ロー・リターン [5]固定費中心型  
[6]高く [7]高い [8]ハイ・リスク、ハイ・リターン [9]値下げ競争 [10]固定費 [11]小さく  
[12]大きい [13]小さく [14]大きい [15]1 [16]損益分岐点 [17]切り上げる [18]四捨  
五入

### 第6講

[1]将来の行動 [2]1 [3]経営環境 [4]中途 [5]計画 [6]統制 [7]事前 [8]事前～期  
中～事後 [9]全て [10]総合予算 [11]時間 [12]余裕 [13]非対称性 [14]少なく [15]  
多く [16]機会主義的行動 [17]上限 [18]節約 [19]期末 [20]断絶 [21]多面的評価  
[22]前年度比 [23]白紙 [24]財務面 [25]多面的評価 [26]使わなければよい

### 第7講

[1]責任 [2]権限 [3]委譲 [4]責任会計 [5]原価 [6]費用 [7]収益 [8]利益 [9]投  
資 [10]デュポン [11]事業部 [12]製品 [13]支配 [14]株式 [15]グループ [16]連結  
[17]権限委譲 [18]純粋持株会社 [19]完全 [20]内部取引 [21]内部振替価格 [22]事  
業部 [23]事業部管理可能 [24]売上高 [25]利益 [26]投資額 [27]利益 [28]抑制  
[29]投資効率 [30]利益額 [31]資本コスト率 [32]WACC [33]EVA

## 第8講

[1]特殊原価 [2]特殊原価調査 [3]経済計算 [4]未来 [5]差額 [6]限界 [7]回避可能 [8]回避不能 [9]延期可能 [10]延期不能 [11]関連 [12]無関連 [13]埋没 [14]機会 [15]予測値 [16]特定 [17]不変

## 第9講

[1]現金支出 [2]最大 [3]逸失利益 [4]特殊 [5]意思決定 [6]対応 [7]差額

## 第10講

[1]減少 [2]金利 [3]時間価値 [4]純キャッシュ・フロー [5]年利率 [6]割引 [7]割引率 [8]割引キャッシュ・フロー法 [9]DCF [10]正味現在価値法 [11]NPV [12]内部利益率法 [13]IRR [14]加重平均資本コスト率 [15]WACC [16]各年度 [17]複利計算 [18]設備投資 [19]正味現在価値 [20]正 [21]負 [22]零 [23]期首 [24]設備投資 [25]期末

## 第11講

[1]元金 [2]元利 [3]年利率 [4]零 [5]目標利率 [6]WACC [7]変化 [8]複数 [9]多く [10]時間価値 [11]回収後 [12]単純明快 [13]投資効率 [14]平均 [15]累積キャッシュ・フロー [16]目標回収年数 [17]切り上げる [18]割引 [19]正味現在価値 (NPV) [20]予測 [21]分析結果 [22]売上・収益

## 第12講

[1]直接 [2]間接 [3]工場 [4]多品種少量 [5]歪んで [6]活動基準 [7]ABC [8]活動基準 [9]ABM [10]間接費 [11]量産品 [12]過大 [13]特注品 [14]過小 [15]相互補助 [16]予防 [17]評価 [18]内部失敗 [19]外部失敗 [20]増加 [21]減少 [22]無欠陥 [23]ZD [24]デミング [25]統計的 [26]SQC [27]損失 [28]交換 [29]控除 [30]差額 [31]生産 [32]設計 [33]企画 [34]廃棄 [35]全生涯 [36]顧客

## 第13講

[1]EDP [2]MIS [3]AIS [4]DSS [5]ES [6]SIS [7]MRP I [8]MRP II [9]ERP [10]統合化 [11]SAP [12]オラクル [13]内部統制 [14]J-SOX [15]XBRL [16]FA [17]CIM [18]CAD [19]CAM [20]NC [21]CNC [22]効果 [23]便益 [24]定量化 [25]財務的效果 [26]無形便益 [27]売上 [28]省力化 [29]戦略的 [30]追加的 [31]難しい [32]隠れた [33]多能工 [34]無形便益 [35]経営目標 [36]複合的 [37]早期化 [38]競合他社 [39]取引先 [40]到達度 [41]経営戦略 [42]法律 [43]規制 [44]社内 [45]目的 [46]適合 [47]難しい [48]人材 [49]有用性 [50]異なる [51]変化 [52]捏造 [53]裏帳簿