

# YCY 管理會計理論 OUTPUT 教材①

## 目次

第一節	管理會計總論 .....	3
第二節	原価管理 .....	5
第三節	ABC 計算 .....	8
第四節	戦術的意思決定 .....	10
第五節	戦略的意思決定 .....	12
第六節	予算管理と資金管理 .....	14
第七節	分権的組織と企業価値評価・投資理論 .....	17

## 使用する前の全般的注意事項(必ず読んでください)

①財務会計1冊目から3冊目までの重要性などの注意事項は言うまでもなく、引き続き注意すべきである。

②演習問題、応用問題で言う行は**引き続き1行40字前後とする**

③1V1などの指導における見積もり時間であるが、財務の時、最初参照物がないため、かなり混乱や心配を引き起こしたが、ここで、再度重複する。**以下の管理の時間は、作成者(YCY)が見積もった時間である、財務は今まで受講者が、通常完結できる実績時間。**

財務一冊目→2H 財務二冊目→1.5H 財務三冊目→2.5H

管理一冊目(このテキスト)→2H

④範囲指定は**必ず自己責任で判断してください**。よくある質問は、**過去問出たもの再び出題しないのでは?**→これは事実であるが、どの大学でも、どの問題作成者でもこの大学、この方の色がついているといえるため、過去問は、本テキスト作成上重要な参考指針として、院試レベルの問題に収斂するよう情報を参考した。また、**使用者にとっては、この大学のある意味出題傾向を示唆しているといえる。(すべての大学羅列すること難しく、やめたが)**

さらに、たとえ丸まるこの問題ではなくても、周辺論点は重要度高いということを意味しているため、範囲上無理のないような範囲で勉強を取り込んでほしい。

皆様のご健闘を祈っております。

## 第一節 管理会計総論

Q1.全部原価計算と直接原価計算の計算上、どの費目に対する取り扱いは相違するのか書きなさい (A+)

Q1.2 具体的に、それぞれの計算方法は、上記の費用をどのように取り扱うのか答えなさい(A+)

Q1.3 期末時点で、以下のケースにおける全部原価計算と直接原価計算それぞれ営業利益の大小比較を推定しなさい、なお計算上の仮定は以下となる(A-)

Q2.固定費管理に向いているのは全部原価計算と直接原価計算のうち、どの計算方法が明らかにしなさい(A+)

Q2.1 固定費管理上、固定費をキャパシティー・コストととらえることが可能であるが、細分化すると2つ分類できる、それぞれキーワードで答えなさい (★東北大 2021) (A)

Q3. CVP の4つの一般的仮定を述べなさい。(▲早稲田 2022、2017) (A+)

Q3.1 上記の仮定のうち、セールス・ミックス不変の仮定は、CVP のどの数値を計算上1つしかないと保証するために設置したものか、答えなさい (B+) (★早稲田 2021)

Q4.経営レバレッジ係数の公式を書きなさい(A+) (▲早稲田 2017)

Q5.管理会計情報が誰を利用者として、何を備えるべき唯一の要件としているかを書きなさい(A+) (★早稲田 2021)

Q5.1 そのため、管理会計が①取り扱う情報の種類 ②社会的法規規範との関係について答えなさい (★▲早稲田 2021,2018) (A)

Q6.BSC をカタカナで書きなさい(A+)

Q6.1 BSC の 4 つの視点をそれぞれ書きなさい(★京都大 2019) (A)

Q6.2 そのうち、最重要視点はどの視点であるか(B)

Q6.3 BSC 統制を執行するために、支えている重要な 2 つ評価指標を書きなさい。(B)

Q7 マネジメント・コントロールとタスク・コントロールそれぞれの統制対象と統制方法について書きなさい (▲早稲田 2017) (A)

Q7.1 一方、上記とは異なり、環境コントロールと結果コントロールおよび行動コントロールの区分では、人間を統制対象としているが、それぞれ統制方法を述べなさい (★京都大 2017) (B)

Q8 CVP 分析の限界を述べなさい、また、4 要件のうち、販売価格と製造原価に注目して述べなさい。(▲早稲田 2016) (A+)

### 演習問題

Q1.直接原価計算は、財務報告上認められない理由を2つ述べよう (7行) (B)

Q2.利益管理の視点からでは、全部原価計算よりも直接原価計算のほうが望ましい方法といえる理由を両者の計算構造から述べなさい (▲一橋 2020、早稲田 2017) (8行)(A+)

Q3. コミットド・コスト(拘束固定費)とマネジド・コスト (自由裁量固定費)の意義をあきらかにしたうえで、それぞれの管理方法を明らかにしなさい。(★東北大 2021) (B) (9行)

Q4. BSC における4視点について、先行指標と遅行指標の意味を説明したうえで、それぞれを1つ説明しなさい。(財務的指標は先行指標説明しなくてよい) (★京都大 2019) (9行)

Q5.経営レバレッジを享受するため、製造企業(メーカー)が好況期と不況期それぞれとるべき行動を挙げなさい。(▲早稲田 2017) (7行) (B)

### 応用問題

Q1.全部原価計算では、価格決定上致命的な欠点についてその計算構造から述べなさい。

(▲一橋大 2021) (B-) (5行)

## 第二節 原価管理

### 基礎問題

Q1 原価管理の2分類を挙げ、その意味を説明しなさい (A+)

Q1.1 上記のうち、一つの分類はさらに細かく 2 つ分類できるが、分類しなさい (▲早稲田 2021) (A)

Q1.2 原価発生 の 2 段階を述べなさい (★早稲田 2021) (A)

Q1.3 Q1 と Q1.2 はそれぞれ原価管理の種類及び製品化プロセスに分類したが、それぞれの原価管理 (3 つ) を製品化プロセスの 2 つのうち、どの段階で発生するのか、組み合わせしなさい。(A)

Q2.1 従来の原価管理及び現在の原価管理では、どの段階での原価を管理しているのか、またこの管理方法はどのような管理方法が想定されるか (▲一橋 H29) (B+)

Q3.製品化プロセスにおける以下の原価の発生 (計算される) 時間的順位をそれぞれ①控除法 (マーケットイン方式) ②積上げ法 (コストベース方式) で並びなさい (一橋 H29) (A)

Q3.1 Q1.3 では、原価管理を 3 つ分けられたが、Q3 で挙げられた 4 つの原価をもちいて、それぞれの意味を説明しなさい。(B+)

Q4.原価企画における製品開発方式の中、一番開発リードタイムを短縮し、原価低減効果がある方式をキーワードで答えなさい (★早稲田 2021) (A+)

Q4.1 Q4 の方式は、日本で採用されているといわれるが、この対義語 (欧米で採用されている方法) を答えなさい(A)

Q4.2 原価企画上、原価の変動要因(過去のコストビヘイビア)から未来の原価曲線を推定する計算表のことをキーワードで答えなさい(B)

Q5.原価企画の代表的な方法を1つ挙げなさい(★早稲田 2021) (A+)

Q5.1 また、上記の方法は、V と E の意味をそれぞれ答えなさい(A+)

Q6 原価企画の逆機能を4つ説明しなさい(★早稲田 2021) (B)

Q7 部品調達方法につき、最終メーカーはサプライヤーに委託するとき、想定される2つの方法を挙げつつ、その意味を説明しなさい(B+)

#### 演習問題

Q1 現在の原価管理では、量産段階ではなく、企画設計段階で行われるのは効果的であるといわれるが、この理由を明らかにしなさい (A+) (5行)

Q2.原価企画上、コストリーダーシップ戦略はどのような企業が採用されるべきか、この理由を踏まえて明らかにしなさい(★東北大 2020-4) (4行) (B)

Q2.1 原価企画上、差別化戦略はどのような企業が採用されるべきか、この理由を踏まえて明らかにしなさい (C+) (4行)

Q3. ラグビー方式の特徴を説明し、これが日本のメーカーで成功した理由を2つ説明しなさい。(A+) (★早稲田 2021) (4行)

Q4 原価企画上、①控除法(マーケットイン方式) ②積上げ法(コストパース方式)について、それぞれのメリットとデメリットを説明しなさい。(▲一橋 H29) (5行)

## 応用問題

Q1.自動化・仕様変更を頻繁に行われる製造現場では、コストマネジメントにおける標準原価計算の位置づけが低下しているといわれるが、標準原価計算の前提を2つ挙げたうえで、説明せよ。(B) 5行 (★早稲田大 2021)

Q2. 承認図方式と貸与図方式のメリットとデメリットをそれぞれ説明しなさい。(6行) (C+)

## 第三節 ABC 計算

Q1.ABC 計算が想定する2段階の計算をそれぞれ述べなさい。(A+)

Q1.1 上記の第一段階と第二段階の測定最小単位を説明しなさい (A+)

Q1.2 伝統的な原価計算とABCにおいて、それぞれの中間的原価計算対象に位置付けるものを書きなさい(★京都大 2020) (A)

Q2.資源ドライバーを分類した場合、3つの資源ドライバーを挙げなさい、また、それぞれ活動が消費した資源の測定方法を挙げなさい (▲一橋大 H28) (A)

Q2.1 上記の3つの資源ドライバーを①正確性の高い順②コストの小さい順で並び替えてください。(B)



Q3 活動ドライバーは4つのレベルに分類できるといわれるが、それぞれ例を一つ踏まえて挙げなさい、またその同時に、配賦基準も挙げなさい (B)

Q3.1 上記の活動ドライバーから製品への配賦(つまり、第二段階)を使う配賦基準をキーワードで答えなさい。(★東北大 2019) (A)

Q3.2 上記のもの、伝統的原価計算でも使われているものを1つ挙げなさい (A)

Q4. ABC の計算は、「直接費」と「間接費」のうち、どの費目に対する集計結果の正確性を最も改善したのか、答えなさい。また、この理由を説明しなさい。(A+)

#### 演習問題

Q1 基礎問題 Q2 では、ABC 計算は間接費の集計計算上、改善効果が大きかったと説明したが、これに踏まえて、企業が伝統的な原価計算の集計よりも ABC を採用することにより、適正な収益分析・製品戦略および意思決定が行われる理由を現代企業の経営環境から説明しなさい。(★早稲田 2021、京都大 2020) (▲一橋大 H28,早稲田 2016) (A+)(7 行)

Q2 コスト・ドライバーについて、4つのレベルで分類できたが、それぞれ製品に配賦するとき、どの基準を用いるべきかを説明しなさい。(★東北大 2019、京都大 2020) (5 行) (B+)

Q3 ABC と近似している考え方につき、ABM の意義を説明しなさい。(4 行)(C+)

#### 応用問題

Q1 ABC の実施要否を検討するとき、あるいは活動ドライバー・資源ドライバーの測定設定上、注意すべき点を簡潔に述べなさい(★京都大 2020) (A)(4 行)

## 第四節 戦術的意思決定

Q1 意思決定のための差額原価収益分析について、まず差額原価と埋没原価と分類できるが、差額原価をさらに分類した時、何を基準にどのように 2 つ分けられるのか、基準と分類キーワードで答えなさい、また、埋没原価の意味も答えなさい(★東北大 2018) (A+)

Q1.1 差額原価を増加と減少の視点からそれぞれの呼び方を書きなさい(★東北大 2021) (A)

Q2 意思決定のための差額原価収益分析上、主に考えられる 2 つの計算方法を書きなさい (B)

Q3 意思決定のための差額原価収益分析を 2 つ分類し、それぞれの典型例を 1 つ挙げなさい(A+)

Q3.1 この 2 つの意思決定のうち、貨幣の時間価値を考慮するか否かを、①意思決定の影響範囲、②投資の金額から回答しなさい。(B+)

Q4. 余剰生産能力の有無は、戦術的意思決定（自製か外注か）等にどのような影響を与えるか、機会原価の発生に注目して解答しなさい。(A+)

Q5 連製品の追加加工（販売）について、意思決定のための差額原価収益分析上注意すべき2つのことを書きなさい(B+)

Q6 最適発注量の計算理論モデルを英文字で解答しなさい(B)

Q6.1 最適発注量の計算式を分解する場合、保管費＋発注費の形に分けられるが、それぞれの公式を書きなさい。Q＝経済的発注量 (C+)

Q7 価格決定の2つアプローチをキーワードで答えなさい、また、それぞれの計算式も以下の要素を用いて書いてください(A)

「原価」「価格」「利益」

Q7.1

コストベースの価格決定はさらに区分する場合、それぞれどのように区分され、その意味とともに説明しなさい。(B)

#### 演習問題

Q1 機会原価と機会損失についての違いを説明し、意思決定上両者をどのように取り扱うべきかを述べなさい(C+)（4行）

Q2. 余剰生産能力のある工場は、たとえ戦術的意思決定を行われたとしても、差額原価の測定を中心は、機会原価ではなく、現金支出原価となる理由を説明しなさい。(B+)（4行）

応用問題

Q1 外注か自製かなどの戦術的意思決定上、最終的にたとえ計算の結果が有利としても、企業は必ずしも理論上の計算結果をとるとは限らない理由について、定性的情報（非財務的指標）と定量的情報に踏まえて解答しなさい。（★東北大 2018）（5 行）（A+）

Q2 全部原価法と直接原価法による価格決定はそれぞれのメリットとデメリットを説明しなさい。（9 行）（B）

## 第五節 戦略的意思決定

Q1 （設備投資等の）戦略的意思決定を行うとき、既存設備の減価償却費の取り扱いについて、法人税がある仮定と法人税のない仮定に分けて説明せよ（A+）（★早稲田 2021）

Q1.1 Q1 の法人税ありのパターンで、管理会計上の専門用語をそれぞれ 4 文字漢字と対応するカタカナで解答しなさい（B）

Q2. 投資案の計算上、キャッシュフロー（貨幣）の時間的価値を①考慮する方法および②考慮しない方法によりまず分けられるが、①考慮しない方法 2 つ、②考慮する方法 3 つの名称を挙げなさい（★東北大 2021、東北大 2019、東北大 2017▲早稲田 2021,2017）（A+）

Q2.1 上記の考慮する方法のうち、加法性が成立するものと成立しないに分けなさい、また、加法性が成立する必要性を書きなさい。(C)

Q3. 加重平均資本コスト率の別名を書きなさい(A+)

Q3.1 WACC の基本構成を書きなさい (▲早稲田 2017) (A+)

Q3.2 投資案の検討にあたって、正味現在価値法と内部利益法はそれぞれのタイミングで加重平均資本コスト率を求めなければならないのか、答えなさい(B+)

Q4 DCF 法が不確実性リスクを反映させるために、分子を工夫する方法と分母を工夫する方法それぞれキーワードで答えなさい (C+)

#### 演習問題

Q1.DFC 法共通の問題点を計算要素に沿って答えなさい。(6行) (A+)

Q2.内部利益率法の意義を述べたうえで、メリット(2つ)とデメリット(2つ)を書きなさい(6行)(A+)

Q3. NPV 法の意義を述べたうえで、メリット(2つ)とデメリット(2つ)を書きなさい(6行)(A+)

Q4.回収期間法の意味を述べたうえで、そのデメリットについて、時間価値考慮しない以外、2つ書いてください(4行)(A+)

Q5. WACC とは、企業にとって、何を意味しているのか、その構成に踏まえて（★東北大 2021）（3 行）（A）

#### 応用問題

Q1 演習問題 Q4 のようなデメリットがあるにもかかわらず、日本の企業は広く回収期間法を採用する理由を計算が簡単、資本コスト率測定不要以外、2 つ挙げなさい。（▲早稲田 2018）（3 行）（A+）

Q2 日本とは異なり、アメリカでは、内部利益率法が正味現在価値法より採用されている理由を推測しなさい。（B）（8 行）

## 第六節 予算管理と資金管理

Q1. 責任センターの区分を 5 つ述べよう、可能ならばカタカナも一緒に（★東北大 2020、▲大阪大 2022）（A）

Q1.1 予算会計および責任会計上事業（責任センター）を設定するとき、Q1 の 4 つのセンターの責任の幅を小から大に並べたうえで、それぞれの典型例を 1 つ挙げなさい（A+）

Q2 予算の 3 機能を述べなさい（A+）（★早稲田 2021）

Q2.1 それぞれの機能の目標を述べなさい(B+) (★早稲田 2021、京都大 2021)

Q3 予算編成の方法を3つ挙げよう(A) (★京都大 2021)

Q3.1 予算スラック(予算ゲーム)の種類を述べよ(B)

Q3.2 予算スラックは基本的に Q3 のどの予算編成方法から生じたものか、述べなさい  
(★早稲田 2021) (B+)

Q4 変動予算は、予算差異をそれぞれどのように2区分し、その2区分はどのような意味を持つ  
か述べなさい(B)

Q4.1 販売数量差異をさらに区分した時、どのように2区分できるのか、またそれぞれ管理  
可能か否かを述べなさい(▲早稲田 2017)(B)

Q5 変化した環境に強い予算編成の方法をキーワードで答えなさい(B)

Q6 資金管理の基本目的を2つを述べなさい(A)

Q7 キャッシュ・コンバージョン・サイクルの英略称を書きなさい(A+)

Q7.1 キャッシュ・コンバージョン・サイクルの3期間の組み合わせを書けよう(A+)

Q7.2 キャッシュ・コンバージョン・サイクルは短い方が望ましいか、長い方が望ましい  
か (★早稲田 2021) (A+)

Q7.3 売上高が増加した時、キャッシュ・コンバージョン・サイクルと運転所要資金(資本)の  
関係を述べなさい(B+)

Q8 キャッシュ・フロー計算書を除いて内部資金管理を用いる資料を1つ述べよ(B)

Q8.1 資金繰り表との似ているが、主に銀行や外部者が作成した企業の財政状態を推測するツールとして2つ挙げなさい(B)

#### 演習問題

Q1 内部振替により擬制した取引を前提として、本来コストセンター・レヴェニュー・センターたる製造部門と販売部門をプロフィット・センターに昇格させる理由を述べなさい。(5行)(B)

Q2. 予算の調整的機能は、特にどの調整を重視しているのか、総合予算、損益予算と資本予算の関係および特徴から説明しなさい。(★早稲田 2021★東北大 2020▲大阪大 2022)  
(5行)(A+)

Q3 トップダウン型予算とボトムアップ型予算の意味を述べたうえで、それぞれの長所と短所を1つ挙げなさい。(★早稲田 2021) (A)(9行)

Q3.1 予算スラックがネガティブな概念として取り入れるのは一般的である一方、現代企業の経営環境に踏まえて予算スラックのポジティブな機能を説明しなさい。(★京都大 2021) (5行)(C+)

Q4CCC はなぜ短い方がいいのか、CCC の意味に踏まえて、その期間中企業の資金繰りを諸経費に支払いに着目して解答せよ(早稲田 2021) (6行)(6行)

Q5 資金管理のアプローチにつき、資金管理の基本的2つ機能に踏まえて、保守的アプ



ローチと積極的アプローチの特徴をそれぞれ説明しなさい。(8行)(B)

#### 応用問題

Q1CCC の短縮は、支払能力の向上に資するだけでなく、収益性の向上にも資するといわれるが、その理由を説明しなさい。(★早稲田 2021)(6行)(C+)

Q1 ヒント①→利益回転率の基本公式→資本利益率=売上高利益率\*資本回転率

ヒント②→記述上関係ないが、デュポンシステムご参考ください

Q2 設立期、成長期、衰退期の企業は、それぞれ3つのキャッシュフローが一般的にどのような状態にあるのか、理由とともに簡潔に説明しなさい(C+)(9行)(★財務3出題したことがある、やった人飛ばしてもいい)

## 第七節 分権的組織と企業価値評価・投資理論

Q1 分権的組織と集権的組織の代表例を1つ挙げよう(A)

Q2 管理可能性の3原則を述べよう(B)

Q2.1 事業部は責任センター上、通常少なくともどのセンターであるか、その上、どの権限を持つと、さらに責任の幅を広げるのか(▲一橋 H30)(A+)

Q2.2 以下の事業部制度に追記、事業部は想定している責任センターを当てはめなさい  
(B+)

Q3 投資利益率 (ROI) と残余利益(RI)の基礎的な計算式を以下の要素用いて書きなさい  
(★2019 東北大) (A+)

「利益」「資本コスト率」「投資額」

Q3.1 ROI と RI の長所と短所をそれぞれ 2 つ書きなさい。(A+)

Q3.2 事業部自体の業績評価上使うべきものと事業部長の業績評価上使うべきものをそれぞれ答えなさい(A+)

Q3.3 Q3.2 以外、事業部長・事業部自体の業績評価上管理可能性を重視すべきといわれるが、この結果、計算上の利益と投資はそれぞれどのように変わるべきか(★東北大 2019)  
(A)

Q4 EVA の計算式につき、「WACC」「投下資本」「NOPAT」の 3 要素を用いて書きなさい  
(A)

Q5.内部振替価格の決定につき、2 区分に分けると、それぞれの基準を答えなさい。(▲一橋 H30) (A+)

Q5.1 .内部振替価格制度採用する 2 つの目的を答えなさい (▲一橋 H30) (A)

Q5.2.内部振替価格の決定につき、どの基準を使用するかを考えると、まず考慮すべき条件を書きなさい(B)

Q5.3 次に考慮すべき状況を書きなさい(C+)

Q5.4 Q5.1~5.3 まで議論した状況に踏まえて、内部振替価格の決定につき、どの基準使用するかについて、Q5.1 の目的に分けて答えなさい(A)

Q6. ROA と ROE の基本公式を書きなさい（早稲田 2021）(A+)

Q6.1 ROE と ROA の転換公式を書きなさい（税金考慮しない）(A+)

Q6.2 ROE と ROA の転換公式を書きなさい（税金考慮する）(A)

#### 演習問題

Q1.DFC 法による企業価値測定モデルの最大の致命傷をその仮定に踏まえて指摘しなさい  
(4 行) (B+)

Q2. 事業部自体の業績測定は ROI と RI 両方使用すべきであるが、事業部長の業績測定上、RI を使うべき理由について、それぞれの測定の目的および ROI と RI の利点欠点に踏まえて説明せよ（★早稲田 2021）(6 行)(A)

Q2.1 Q2 以外、事業部長と事業部の業績測定・計算上注意しなければならないことを説明しなさい。（▲早稲田 2022）(5 行) (A+)

Q3.ROI による業績測定の事業部は、部分的最適化だけではなく、過少投資に陥るリスクがあることを説明せよ、また、説明上、RI がなぜこのようなデメリットがなく、逆に投資促進効果があることも踏まえて説明せよ。(6 行)(B+

Q4.事業部間の製品振替計算につき、原価基準の振替にする場合、振替価格のコストベースとして実際原価と標準原価のいずれが望ましいかを、管理可能性と業績測定目的に踏ま

えて理由を説明しなさい。(8行)(B)

Q5 より効率的な資金調達のため、企業がよく負債比率を吊り上げることにより、ROEを向上させるが、この仕組みをROAとROEの関係式から説明しなさい。(倒産リスク考慮しない)(早稲田2021)(4行)(B)

#### 応用問題

Q1.たとえ投資権限のない事業部(=利益センター)としても、管理会計の実務上、事業部長に投資センターの長と同等な責任があるとする理由を管理可能性の3原則に踏まえて解答せよ(C+)(4行)