

令和5年度第I回公認会計士試験 管理会計論

アイ・シー・オー

I C O 短答式本試験解答&解説

令和 5 年度第 I 回講評

今回の問題も、前回と引き続き、形式的には理論問題 8 問、計算問題 8 問と同じ問題数でした。内容的には、解きやすい問題でしたが、一部解けない問題がありましたので、それに手を出さないようにして欲しかったです。その問題を外せば高得点が十分狙える問題構成でした。

狙って欲しい問題は、理論問題 8 問と、計算問題として、問題 2 材料費計算、問題 4 個別原価計算、問題 10 CVP 分析、問題 12 設備投資の経済性計算、問題 14 戦術的意思決定そして問題 15 分権組織とグループ経営です。他方、捨てる問題は、問題 6 連製品の計算、問題 8 製造間接費差異です。合格水準は、67% ぐらいでしょう。(内訳⇒理論：@5×6 問=30 点、計算：@7×3 問=21 点、@8×2 問=16 点)

問題番号	難易度	出題範囲	攻め時間 or 捨てる	
問題 1	D	— 原価計算基準…費目別計算 (理論) (5 点)	攻める	3 分
問題 2	C	— 費目別計算…材料費の計算 (計算) (7 点)	攻める	6 分
問題 3	C	— 原価計算基準…個別原価計算 (理論) (5 点)	攻める	3 分
問題 4	D	— 個別原価計算…仕損の処理 (計算) (7 点)	攻める	6 分
問題 5	D	— 原価計算基準…総合原価計算 (理論) (5 点)	攻める	3 分
問題 6	B	— 総合原価計算…連製品の計算 (計算) (8 点)	捨てる	—
問題 7	C	— 標準原価計算…標準原価計算 (理論) (5 点)	攻める	3 分
問題 8	C	— 標準原価計算…製造間接費差異 (計算) (8 点)	捨てる	—
問題 9	C	— 管理会計の基礎知識 (理論) (5 点)	攻める	3 分
問題 10	D	— CVP 分析…複数種類の製品がある場合 (計算) (7 点)	攻める	6 分
問題 11	C	— 予算管理 (理論) (5 点)	攻める	3 分
問題 12	D	— 設備投資…NVP 法, 内部利益率法 (計算) (8 点)	攻める	6 分
問題 13	D	— ABC (理論) (5 点)	攻める	3 分
問題 14	C	— 戦術的意思決定…自製か購入か (計算) (8 点)	攻める	6 分
問題 15	D	— 分権組織とグループ経営…事業部制 (計算) (7 点)	攻める	6 分
問題 16	D	— 資金管理とキャッシュ・フロー管理 (理論) (5 点)	攻める	3 分
			合計	60 分

A～Eランクで評価

A…難解 B…やや難解 C…普通 D…やや容易 E…容易

配点	5点	7点	8点	合計
問数	8問	4問	4問	16問

I C O 解答

問題 1	4	問題 2	2	問題 3	6	問題 4	3	問題 5	4
問題 6	2	問題 7	1	問題 8	5	問題 9	5	問題 10	4
問題 11	4	問題 12	2	問題 13	3	問題 14	1	問題 15	3
問題 16	6								

問題 6 は、解なしの可能性あり。

(ICO解説)

問題 1 <難易度>D<出題範囲>原価計算基準…費目別計算(理論問題)

[解説]

ア. 誤り:「当期の売上原価」ではなく、「材料副費等」であるため。

購入した材料に対して値引又は割戻等を受けたときは、これを材料の購入原価から控除する。ただし、値引又は割戻等が材料消費後に判明した場合には、これを同種材料の購入原価から控除し、値引又は割戻等を受けた材料が判明しない場合には、これを当期の材料副費等から控除し、又はその他適当な方法によって処理することができる。

(原価計算基準一(四))

イ. 正しい。

購入代価に加算する材料副費の一部又は全部は、これを予定配賦率によって計算することができる。予定配賦率は、一定期間の材料副費の予定総額を、その期間における材料の予定購入代価又は予定購入数量の総額をもって除して算定する。ただし、購入事務費、検収費、整理費、選別費、手入費、保管費等については、それぞれに適当な予定配賦率を設定することができる。

(原価計算基準一(四))

ウ. 正しい。

材料の購入原価は、必要ある場合には、予定価格等をもって計算することができる。他工場からの振替製品の受入価格は、必要ある場合には、正常市価によることができる。

(原価計算基準一(四))

エ. 誤り:「一般費」ではなく、「買入額」であるため。

間接材料費であって、工場消耗品、消耗工具器具備品等、継続記録法又はたな卸計算法による出入記録を行わないものの原価は、原則として当該原価計算期間における買入額をもって計算する。

(原価計算基準一(五))

したがって、認められる記述はイ、ウであり、正解は【4】である。

問題 2 <難易度> C <出題範囲> 費目別計算…材料費の計算 (計算問題)

[解 説] (単位:円)

1. 材料副費実際発生額の集計

(1) 外部副費

$$\begin{aligned} & \text{引取運賃 } 341,600 + \text{荷役費 } 222,100 + \text{関税 } 211,110 + \text{買入手数料 } 190,490 + \text{保険料 } 123,700 \\ & = \boxed{1,089,000} \quad \leftarrow 1. \text{ 誤り} \end{aligned}$$

(2) 内部副費

$$\begin{aligned} & \text{手入費 } 95,200 + \text{選別費 } 298,540 + \text{検収費 } 212,300 + \text{購入事務費 } 359,200 + \text{保管費 } 330,120 + \text{整理費} \\ & 317,000 = \boxed{1,612,360} \quad \leftarrow 1. \text{ 誤り} \end{aligned}$$

2. 材料Xの単位当たり購入原価の計算

$$\frac{\text{購入単価@8,750} \times \text{購入量 } 4,950\text{kg} + \text{外部副費 } 1,089,000}{\text{購入量 } 4,950\text{kg}} = \boxed{8,970 \text{円/kg}} \quad \leftarrow 2. \text{ 正しい, } 5. \text{ 誤り}$$

3. 製造間接費の集計

(1) 内部副費予定額

$$\text{材料X購入代価 } 43,312,500 (= \text{購入単価@8,750} \times \text{購入量 } 4,950\text{kg}) \times 3.8\% = 1,645,875$$

(2) 製造間接費

$$\text{内部副費予定額 } 1,645,875 + \text{その他の製造間接費 } 4,455,220 = \boxed{6,101,095} \quad \leftarrow 3. \text{ 誤り}$$

4. 材料副費配賦差異

$$\text{内部副費予定額 } 1,645,875 - \text{内部副費実際額 } 1,612,360 = \boxed{33,515 \text{(有利差異)}} \quad \leftarrow 4. \text{ 誤り}$$

5. 正誤判定

1. 誤り: 材料副費実際発生額のうち、外部副費は 1,387,540 円、内部副費は 1,313,820 円ではなく、選別費 298,540 は内部副費であるため、外部副費は 1,089,000 円、内部副費は 1,612,360 円である。
2. 正しい。材料Xの単位当たり購入原価は 8,970 円/kg である。その通り。
3. 誤り: 製造間接費は、その他の製造間接費 4,455,220 に内部副費実際額 1,612,360 を加算した 6,067,580 円ではなく、内部副費予定額 1,645,875 を加算した 6,101,095 円であるため。
4. 誤り: 材料副費配賦差異は 33,515 円の不利差異ではなく、33,515 円の有利差異であるため。
5. 誤り: 検収費が 35,200 円上昇した場合の材料Xの単位当たり購入原価は 9,020 円/kg ではなく、検収費は購入原価に算入されないため、単位当たり購入原価は変化せず 8,970 円/kg のままである。

したがって、正しいものは 2. であり、正解は [2] である。

問題 3 <難易度> C <出題範囲> 原価計算基準…個別原価計算（理論問題）

【解説】

ア. 正しい。

個別原価計算において、労働が機械作業と密接に結合して総合的な作業となり、そのため製品に賦課すべき直接労務費と製造間接費とを分離することが困難な場合その他必要ある場合には、加工費について部門別計算を行ない、部門加工費を各指図書に配賦することができる。部門加工費の指図書への配賦は、原則として予定配賦率による。予定加工費配賦率の計算は、予定間接費配賦率の計算に準ずる。

(原価計算基準三四)

イ. 正しい。

個別原価計算における直接費は、発生の日又は定期的に整理分類して、これを当該指図書に賦課する。

(一) 直接材料費は、当該指図書に関する実際消費量に、その消費価格を乗じて計算する。消費価格の計算は、第二節一一の(三)に定めるところによる。

自家生産材料の消費価格は、実際原価又は予定価格等をもって計算する。

(二) 直接労務費は、当該指図書に関する実際の作業時間又は作業量に、その賃率を乗じて計算する。賃率の計算は、第二節一二の(一)に定めるところによる。

(三) 直接経費は、原則として当該指図書に関する実際発生額をもって計算する。

(原価計算基準三二)

ウ. 正しい。

一定期間における各部門の間接費予定額又は各部門の固定間接費予定額および変動間接費予定額は、次のように計算する。

1 まず、間接費を固定費および変動費に分類して、過去におけるそれぞれの原価要素の実績をは握する。この場合、間接費を固定費と変動費とに分類するためには、間接費要素に関する各費目を調査し、費目によって固定費又は変動費のいずれかに分類する。準固定費又は準変動費は、実際値の変化の調査に基づき、これを固定費又は変動費とみなして、そのいずれかに帰属させるか、もしくはその固定費部分および変動費率を測定し、これを固定費と変動費とに分解する。

2 次に、将来における物価の変動予想を考慮して、これに修正を加える。

3 さらに固定費は、設備計画その他固定費に影響する計画の変更等を考慮し、変動費は、製造条件の変更等変動費に影響する条件の変化を考慮して、これを修正する。

4 変動費は、予定操業度に応ずるように、これを算定する。

(原価計算基準三十三(四))

エ. 正しい。

個別原価計算において、作業くずは、これを総合原価計算の場合に準じて評価し、その発生部門の部門費から控除する。ただし、必要ある場合には、これを当該製造指図書の直接材料費又は製造原価から控除することができる。

(原価計算基準三六)

総合原価計算において、副産物が生ずる場合には、その価額を算定して、これを主産物の総合原価から控除する。副産物とは、主産物の製造過程から必然に派生する物品をいう。

(略)

作業くず、仕損品等の処理および評価は、副産物に準ずる。

(原価計算基準二八)

オ. 正しい。

個別原価計算は、種類を異にする製品を個別的に生産する生産形態に適用する。

個別原価計算にあつては、特定製造指図書について個別的に直接費および間接費を集計し、製品原価は、これを当該指図書に含まれる製品の生産完了時に算定する。

経営の目的とする製品の生産に際してのみでなく、自家用の建物、機械、工具等の製作又は修繕、試験研究、試作、仕損品の補修、仕損による代品の製作等に際しても、これを特定指図書を発行して行なう場合は、個別原価計算の方法によってその原価を算定する。

(原価計算基準三一)

以上より、誤っている記述は0個であり、正解は【6】である。

問題 4 <難易度>D<出題範囲>個別原価計算…仕損の処理 (計算問題)

[解 説] (単位：千円)

1. 指図書別原価計算表

- ① #101は、補修指図書なので、その合計を仕損費として#100に賦課する。
- ② #200は、全部仕損に伴って発行された新製造指図書なので、その合計から仕損品評価額を差し引いた金額を仕損費として#201に賦課する。
- ③ #301は、一部仕損に伴って発行された新製造指図書なので、その合計から仕損品評価額(本問の場合なし)を差し引いた金額を仕損費として#300に賦課する。

指図書別原価計算表

(単位：千円)

	#100	#101	#200	#201	#300	#301	#400	合計
前月繰越	500	—	—	—	—	—	—	500
直接材料費	1,200	800	600	2,400	1,800	500	3,000	10,300
直接労務費	400	700	300	1,200	600	300	1,500	5,000
製造間接費	200	200	100	400	300	200	500	1,900
小計	2,300	1,700	1,000	4,000	2,700	1,000	5,000	17,700
仕損品評価額	—	—	△ 300	—	—	—	—	△ 300
仕損費振替額	1,700	△1,700	△ 700	700	1,000	△1,000	—	0
	—	—	—	—	—	—	見積 600	600
合計	4,000	0	0	4,700	3,700	0	5,600	18,000
備考	—	#100へ	#201へ	—		#300へ	—	—

2. 当月の仕損費と完成品原価

	仕損費	完成品原価
#100	1,700	4,000
#201	700	4,700
#300	1,000	3,700
#400	600	5,600
合計	4,000	18,000

したがって、正解は [3] である。

問題 5 <難易度> D <出題範囲> 原価計算基準…総合原価計算（理論問題）

[解 説]

ア. 誤り：「これを期末の製品と当年度の売上品とに配賦する。」のではなく、「これを期末の仕掛品および製品と当年度の売上品とに配賦する。」であるため。

総合原価計算において、必要ある場合には、一期間における製造費用のうち、変動直接費および変動間接費のみを部門に集計して部門費を計算し、これに期首仕掛品を加えて完成品と期末仕掛品とにあん分して製品の直接原価を計算し、固定費を製品に集計しないことができる。

この場合、会計年度末においては、当該会計期間に発生した固定費額は、これを期末の仕掛品および製品と当年度の売上品とに配賦する。

(原価計算基準二五)

イ. 正しい。

総合原価計算において、副産物が生ずる場合には、その価額を算定して、これを主産物の総合原価から控除する。副産物とは、主産物の製造過程から必然に派生する物品をいう。

(略)

軽微な副産物は、前項の手続によらないで、これを売却して得た収入を、原価計算外の収益とすることができる。

(原価計算基準二八)

ウ. 正しい。

連産品とは、同一工程において同一原料から生産される異種の製品であって、相互に主副を明確に区別できないものをいう。連産品の価額は、連産品の正常市価等を基準として定めた等価係数に基づき、一期間の総合原価を連産品にあん分して計算する。この場合、連産品で、加工の上売却できるものは、加工製品の見積売却価額から加工費の見積額を控除した額をもって、その正常市価とみなし、等価係数算定の基礎とする。ただし、必要ある場合には、連産品の一種又は数種の価額を副産物に準じて計算し、これを一期間の総合原価から控除した額をもって、他の連産品の価額とすることができる。

(原価計算基準二九)

エ. 誤り：「一期間における完成品の総合原価を」ではなく、「一期間における完成品の総合原価又は一期間の製造費用を」であるため。

等級別総合原価計算は、同一工程において、同種製品を連続生産するが、その製品を形状、大きさ、品位等によって等級に区別する場合に適用する。

等級別総合原価計算にあつては、各等級製品について適当な等価係数を定め、一期間における完成品の総合原価又は一期間の製造費用を等価係数に基づき各等級製品にあん分してその製品原価を計算する。

(原価計算基準二二)

したがって、正しい記述はア、ウであり、正解は [2] である。

問題 6 <難易度>B <出題範囲>連産品の計算…正常市価基準の連結原価の按分（計算問題）

本問は「当月より、(中略)新たにC製品の生産を開始」より、第二工程に月初仕掛品が存在することはあり得ないので、解なしである。なお、[資料] 3.にタイトルに「仕損品」、見出しに「見積追加販売費及び一般管理費」という文言が出てくるが、これらについても不要と考えられる。

また、本問はB製品に追加加工を行ってC製品として販売するので、一般的には、原価計算基準による「加工製品の見積売却価額から加工費の見積額を控除した額をもって正常市価とみなし、等価係数算定の基礎とする」と規定を適用するが、本問の場合、B製品の正常市価が与えられているので、B製品の正常市価に基づいて連結原価を按分する。

[解 説] (単位：千円)

1. 第一工程…平均法

	原料費		加工費		合 計
	数 量	金 額	数 量	金 額	
月 初 仕 掛 品	120,000kg	220,500	96,000 kg	44,160	264,660
当 月 投 入	845,000	1,565,000	837,500	403,920	1,968,920
合 計	965,000	1,785,250	933,500	448,080	2,233,580
月 末 仕 掛 品	45,000	83,250	13,500	6,480	89,730
差 引	920,000	1,702,000	920,000	441,600	2,143,600
B製品(10%)の評価額	22,800	(注1)45,600	22,800	—	45,600
副 産 物	12,000	(注2)9,000	12,000	—	9,000
完 成 品 の 連 結 原 価	908,000	1,647,400	908,000	441,600	2,089,000

(注1) (B製品見積売価 2,500 円/kg - B製品見積追加販管費 500 円/kg) × B外部売却 22,800 kg
=45,600

(注2) (副産物見積売価 800 円/kg - 副産物見積追加販管費 50 円/kg) × 副産物生産量 12,000 kg
=9,000

2. 連結原価の按分

(1) A製品の正常市価：A製品見積売価@4,275 円×A製品生産量 680,000 kg=2,907,000

(2) B製品(90%)の正常市価：B製品見積売価@2,500 円×B製品生産量 228,000 kg×追加加工割合
90%=513,000

(3) A製品の連結原価：2,089,000÷3,420,000(=2,907,000+513,000)×2,907,000=1,775,650

(4) B製品(90%)の連結原価：2,089,000÷3,420,000×513,000=313,350 ⇒ 第二工程へ

3. 第2工程…平均法

	前工程費		加工費		合 計
	数 量	金 額	数 量	金 額	
月初仕掛品	34,800kg	46,650	17,400kg	5,120	51,770
当月投入	205,200	313,350	207,600	62,380	375,730
合 計	240,000	360,000	225,000	67,500	292,500
月末仕掛品	40,000	60,000	25,000	7,500	67,500
完 成 品	200,000	300,000	200,000	60,000	360,000

4. C製品完成品単位原価の計算

完成品原価 360,000 ÷ 完成品量 200,000kg = 1.8 千円 = 1,800 円

したがって、正解は【2】である。

問題 7 <難易度> D <出題範囲> 標準原価計算 (理論問題)

[解 説] (単位: 円)

ア. 正しい。

原価管理のために時として理想標準原価が用いられることがあるが、かかる標準原価は、この基準にいう制度としての標準原価ではない。理想標準原価とは、技術的に達成可能な最大操業度のもとにおいて、最高能率を表わす最低の原価をいい、財貨の消費における減損、仕損、遊休時間等に対する余裕率を許容しない理想的水準における標準原価である。
(原価計算基準四(一)2)

イ. 正しい。標準賃率が不相当であったために比較的多額の賃率差異が生じた場合には、これを当年度の売上原価と期末における棚卸資産に配賦するのであるから、比較的多額の賃率差異が発生したとしても、原価性は認められる。

(一) 実際原価計算制度における原価差異の処理は、次の方法による。

(略)

3 予定価格等が不適当なため、比較的多額の原価差異が生ずる場合、直接材料費、直接労務費、直接経費および製造間接費に関する原価差異の処理は、次の方法による。

(1) 個別原価計算の場合

次の方法のいずれかによる。

イ 当年度の売上原価と期末におけるたな卸資産に指図書別に配賦する。

ロ 当年度の売上原価と期末におけるたな卸資産に科目別に配賦する。

(2) 総合原価計算の場合

当年度の売上原価と期末におけるたな卸資産に科目別に配賦する。

(二) 標準原価計算制度における原価差異の処理は、次の方法による。

1 数量差異、作業時間差異、能率差異等であって異常な状態に基づく認められるものは、これを非原価項目として処理する。

2 前記1の場合を除き、原価差異はすべて実際原価計算制度における処理の方法に準じて処理する。

(原価計算基準四七(一)2)

ウ. 誤り：原価財の投入時点で標準原価を複式簿記機構の中に組み入れるシングル・プランでは、その時点で、実際投入額と標準投入額とが比較され、差額が計算される。そのような差額計算方法をインプット法という。この場合には、材料の投入段階で数量差異を把握することができる。しかし修正パーシャル・プランでは、材料投入時に標準単価に実際消費量を乗じた金額が計上され材料価格差異が算出されるが、期末にならないと数量差異は把握できない。したがって、修正パーシャル・プランでは、材料の投入段階では数量差異は把握できない。

エ. 誤り：コンカレント・エンジニアリングとは、商品企画から生産準備までの開発期間を短縮するとともに、スムーズに製造・販売活動へ移行する目的で、設計を中心に、生産管理、購買、品質保証、経理などの代表者が集まって、同時並行的なアメリカ生まれの開発活動の方式である。

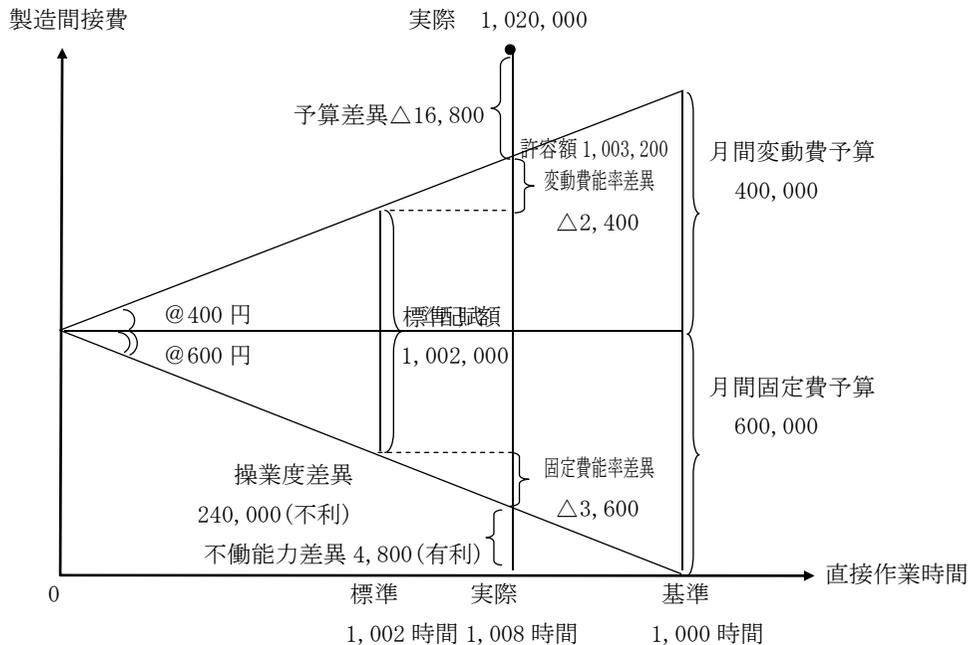
他方、インダストリアル・エンジニアリング(IE法：技術的予測法)とは、投入量と産出量との技術的な関係に基づき、発生すべき原価を予測する方法である。

したがって、正しい記述はア、イであり、正解は【1】である。

問題 8 <難易度> C <出題範囲> 標準原価計算…製造間接費差異の分析 (計算問題)

[解説]

1. 製造間接費差異の分析…四分法



変動費率：変動製造間接費予算額 400,000 円 ÷ 基準操業度 1,000 h = @400 円

固定費率：@1,000 円 (= 製造間接費予算額 1,000,000 円 ÷ 基準操業度 1,000 h)

— @400 円 = @600 円

標準配賦額：標準 1,002 時間 × @1,000 円 = 1,002,000 円

予算許容額：@400 円 × 実際 1,008 時間 + 固定製造間接費予算額 600,000 円 (= 1,000,000 円 - 400,000 円) = 1,003,200

2. まとめ：原価差異の分析表

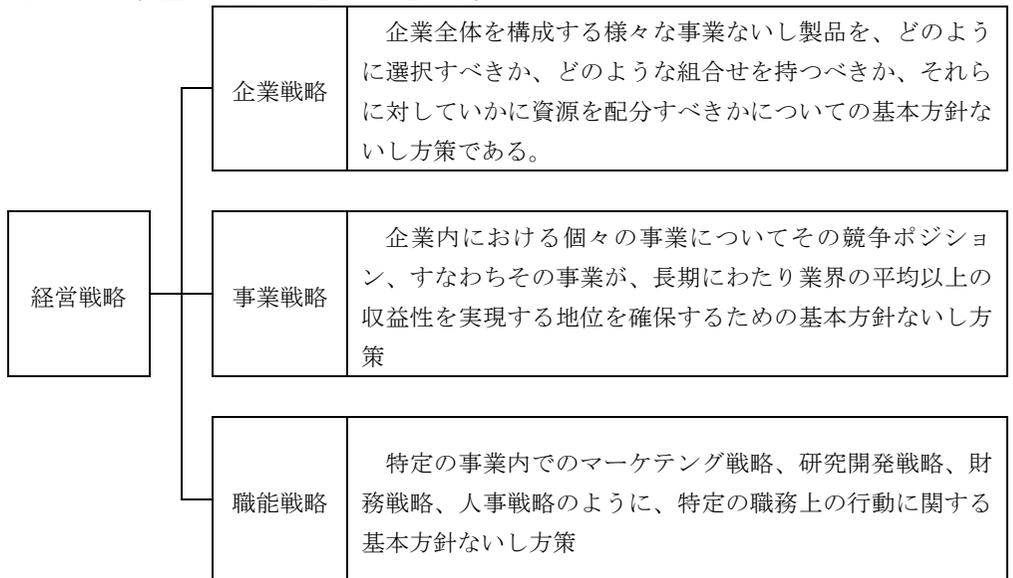
	四分法	三分法その1 (能標準配賦率)	三分法その2 (能変動費率)	二分法
予算差異	選3 16,800(借方)	16,800(借方)	16,800(借方)	管理可能差異
変動費能率差異	2,400(借方)	能率差異	2,400(借方)	選5 19,200(借方)
固定費能率差異	3,600(借方)	6,000(借方)	操業度差異	管理不能差異
不働能力差異	選2 4,800(貸方)	選4 4,800(貸方)	1,200(貸方)	1,200(貸方)
合計	選1 18,000(借方)	18,000(借方)	18,000(借方)	18,000(借方)

したがって、正解は [5] である。

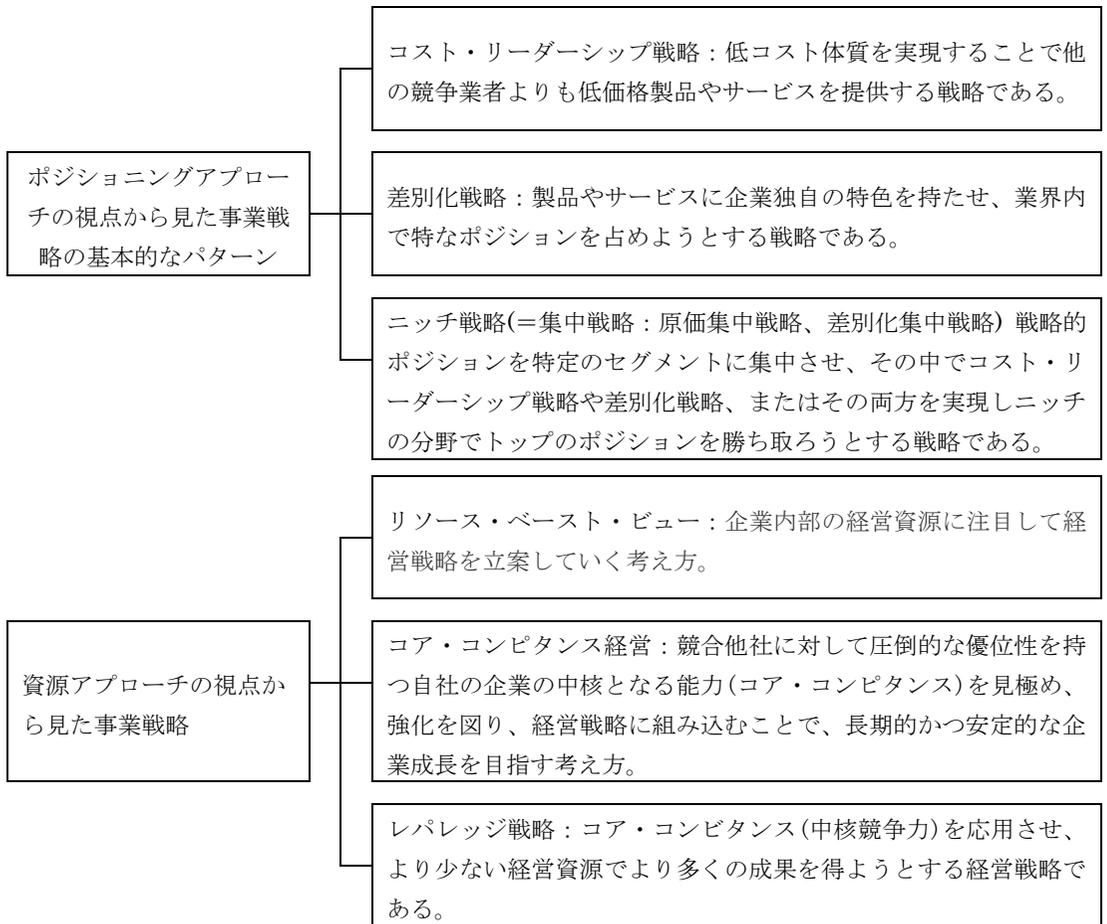
問題 9 <難易度> C <出題範囲> 管理会計の基礎知識 (理論問題)

[解 説]

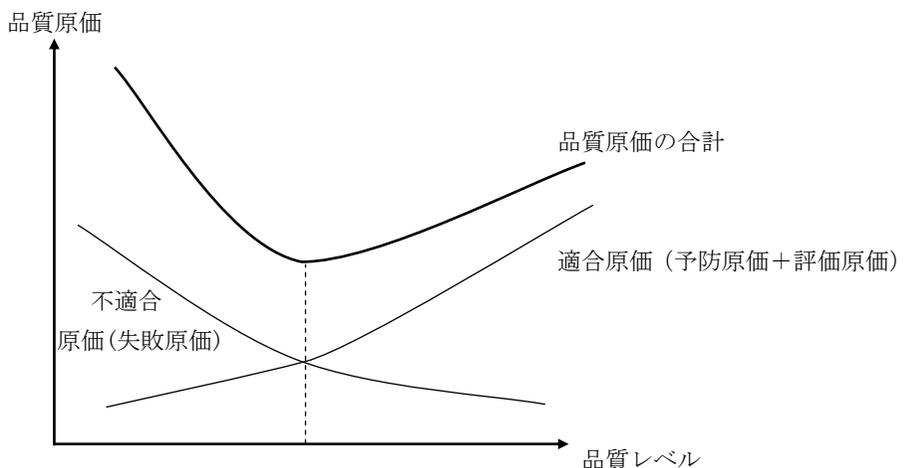
- ア. 誤り：管理可能費とは、ある管理者が担当する責任センターで発生するまたはその責任センターに配賦される費用につき、その責任センターの管理者が、一定の期間内に、その費目の発生額に対し、実質的に影響を及ぼすことが出来る費目のことをいう。したがって、「責任センター内で発生した費用」は確かに管理可能費になる可能性は高いが、「その責任センターに配賦される金額」についても単価面はともかくとして数量的には管理可能費となりうるので誤り。例えば、部門共通費の各部門への配賦や補助部門費の製造部門への配賦を想像してほしい。
- イ. 正しい。BCG(ボストン・コンサルティング・グループ)により開発されたPPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)は、縦軸に製品の市場成長率(製品の資金需要を示す指標)と横軸に製品の市場占有率(製品の資金供給能力を示す指標)を取って、4つのグループ(山猫、花形商品、金のなる木、負け犬)に分類し、その分類に従って全社的な資金の望ましい流れを示すものであり、企業戦略の策定に利用される。



- ウ. 誤り：マイケル・ポーターは、戦略的な経営に必要なのは、競争の場の選択が重要(ポジショニングアプローチ)だとし、自己と他者について知り、目指すべきビジョンを示すこととした。それに対して、ジェイ・バーニーは、戦略的な経営に必要なのは、良質な資源を育てることが競争に勝つ要因(資源アプローチ)だとした。したがって、「資源アプローチの視点」ではなく「ポジショニングアプローチの視点」であるため誤り。



エ. 正しい。品質適合原価とは、製品仕様を守るための原価で予防原価と評価原価からなる。品質不適合原価とは、製品仕様を守らなかったことにより発生する原価で、内部失敗原価と外部失敗原価からなる。品質原価計算は、品質適合コストが増加すると、品質不適合コストは減少するというトレードオフの関係の中で、品質原価の合計を最小化することを考えるアプローチである。なお、予防(Prevention)、評価(Appraisal)、失敗(Failure)。



したがって、正しい記述はイ、エであり、正解は [5] である。

問題 10 <難易度> D <出題範囲> CVP分析…複数種類の製品がある場合 (計算問題)

[解 説] (単位：円)

1. 当期の税引後売上高利益率の計算

(1) セット販売量の計算

セット販売量をQセットとすると、売上高の計算は次ようになる。

$$(\text{製品X販売単価@18,000} \times \text{数量比5} + \text{製品Y販売単価@14,000} \times \text{数量比3}) \times Q = 59,400,000$$

$$Q = 450 \text{ セット}$$

(2) 当期の税引後営業利益の計算

$$\{(\text{製品X貢献利益@6,480(注)} \times \text{数量比5} + \text{製品Y貢献利益@6,300(注)} \times \text{数量比3})$$

$$\times 450 \text{ セット} - \text{固定費 } 11,205,000 (= \text{個別固定費合計 } 7,705,000 + \text{共通固定費 } 3,500,000)\}$$

$$\times (1 - \text{実効税率 } 40\%) = 7,128,000$$

(注)

	製品X	製品Y
販売価格	18,000	14,000
直接材料費	11,520	7,700
差引：単位当たり貢献利益	@ 6,480	@ 6,300

(3) 当期の税引後売上高利益率の計算

$$\frac{\text{税引後営業利益 } 7,128,000}{\text{売上高 } 59,400,000} = 12\%$$

2. 次期の税引後売上高利益率の計算

$$\text{当期の税引後売上高利益率 } 12\% + 6 \text{ ポイント} = 18\%$$

3. 製品Xの単位当たり変動費の必要削減額の計算

製品Xの単位当たり変動費の必要削減額をx円とおくと、次期の営業利益は次の算式となる。

$$\{[(\text{製品X貢献利益@6,480} + x) \times \text{数量比5} + \text{製品Y貢献利益@6,300} \times \text{数量比3}] \times 450 \text{ セット}$$

$$- \text{固定費 } 10,455,000 (= \text{当期固定費 } 11,205,000 - \text{次期の共通固定費削減額 } 750,000)\} \times$$

$$(1 - \text{実効税率 } 40\%) = 10,692,000 (= \text{売上高合計 } 59,400,000 \times \text{次期の税引後売上高利益率 } 18\%)$$

$$x = 2,306.6 \cdots \boxed{2,307 \text{ 円}} \text{ (切上)}$$

したがって、正解は [4] である。

問題 11 <難易度> C <出題範囲> 予算管理（理論問題）**[解 説]**

- ア. 誤り：トップダウン型予算(天下り型予算)は、トップ・マネジメントや予算担当部門が実行部門に一方的に予算を伝達する方式であるため、予算スラックを発生させる余地はない。予算スラックが誘発されるのは、ボトムアップ型予算(積上げ型予算)や参加型予算(折衷型予算)である。
- イ. 正しい。年次予算の統制機能が十分に期待できない場合、月次予算や四半期予算に統制機能を担わせる。この場合、年次予算を基本予算と呼び、月次予算や四半期予算を実行予算と呼ぶ。
- ウ. 正しい。予算管理の統制機能のうち事前統制とは、各責任範囲別に何をどのような条件で達成するかを前もって予算で知らせ管理者の動機づけを行う行為であり、予算編成に積極的に参加させることで従業員を目標の実現に向けて動機づけ、統制効果を促すものである。その際の予算目標は、努力しなければ達成できないようなストレッチな水準に設定することが望ましい。
- エ. 誤り：脱予算経営では、伝統的な予算管理において予算編成プロセスにあまりに多くの時間と労力がかかっており、そのわりに得られる成果が乏しいとの問題点が指摘されている。その問題点の解決策としては、絶対的な業績目標を設定するのではなく、同業他社の実績などの相対的な業績目標を参考にして設定することが有効であると主張されている。

したがって、正しい記述はイ、ウであり、正解は [4] である。

問題 12 <難易度> D <出題範囲> 設備投資の経済性計算…正味現在価値法, 内部利益率法 (計算問題)

毎年のCFが一定の場合の内部利益率は、初期投資額を毎年のCFで割って年金現価係数を出して、その値の割引率となる。但し、ぴったりの数値でない場合には補間法によって求める。

[解説] (単位：千円)

1. 内部利益率の計算

- (1) 内部利益率と年金現価係数の関係

$$\begin{array}{c} \boxed{\text{初期投資額} = \text{毎年のCF} \times \text{内部利益率の年金現価係数}} \\ \downarrow \\ \boxed{\text{初期投資額} \div \text{毎年のCF} = \text{内部利益率の年金現価係数}} \quad \Rightarrow \quad \boxed{\text{内部利益率の算出}} \end{array}$$

- (2) 投資案A

初期投資額 2,001,600 ÷ 毎年のCF 790,000 = 2.5336... → 8%と9%の間 ⇒ 補間法で求める。

$$8\% + \frac{8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - 2.5336\cdots}{8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - 9\% \text{年金現価係数 } 2.5313} = 8.948\cdots \rightarrow 8.95\% (*)$$

- (3) 投資案B

初期投資額 3,000,000 ÷ 毎年のCF 1,180,000 = 2.5423... → 8%と9%の間 ⇒ 補間法で求める。

$$8\% + \frac{8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - 2.5423\cdots}{8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - 9\% \text{年金現価係数 } 2.5313} = 8.758\cdots \rightarrow 8.76\% (\text{ア})$$

2. 正味現在価値の計算

- (1) 投資案A

$$790,000 \times 8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - \text{投資額 } 2,001,600 = 34,309$$

- (2) 投資案B

$$1,180,000 \times 8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - \text{投資額 } 3,000,000 = 40,978$$

- (3) 結論

投資案B(*)のほうが6,669 (=40,978 - 34,309) (イ)だけ正味現在価値が多かった。

- (4) 投資案の優劣が逆転する資本コスト率

投資案の優劣が逆転する、すなわち投資案Aが有利になる場合の両案の正味現在価値の関係は、年金現価係数をXとおくと、次のようになる。

$$\begin{aligned} &\text{投資案A } (790,000 \times X - \text{投資額 } 2,001,600) > \text{投資案B } (1,180,000 \times X - \text{投資額 } 3,000,000) \\ &\therefore X < 2.56 \end{aligned}$$

年金現価係数2.56は、8%のときの年金現価係数2.5771と、9%のときの年金現価係数2.5313の間にあるため投資案の優劣が逆転する資本コスト率を補間法により求める。

$$8\% + \frac{8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - 2.56}{8\% \text{年金現価係数 } 2.5771 - 9\% \text{年金現価係数 } 2.5313} = 8.373\cdots \rightarrow 8.37\% (\text{ウ})$$

3. 文章への当てはめ

20X1年度の期首に、新設備の投資案Aと投資案Bの内部利益率を計算したところ、投資案Aが(* : 8.95)%, 投資案Bが(ア : 8.76)%となり、いずれも現在の所要資本コスト率8%を上回ることが判明した。そこで、正味現在価値法を用いて、いずれを採用すべきか検討することとした。その結果、投資案(* : B)のほうが(イ : 6,669)千円だけ正味現在価値が多かったことから、投資案(* : B)を選択すべきと判断した。ただし、正味現在価値による両投資案の優劣は資本コスト率が(ウ : 8.37)%で逆転することも判明した

したがって、正解は[2]である。

問題 13 <難易度> D <出題範囲> A B C (計算問題)

[解 説](単位:円)

- ア. 正しい。活動基準原価計算では、経済的資源の消費によって発生する原価を、資源を消費した活動へ、資源ドライバーにもとづいて跡付け、次いで活動によって発生した原価を、その活動によって生み出された原価計算対象へ、活動ドライバーにもとづいて跡付ける。
- イ. 誤り：ABCが導入された背景にある伝統的原価計算の製造間接費の配賦計算の問題点とは、操業度とは無関係に発生する固定製造間接費を操業度基準で配賦する結果、固定製造間接費が、小ロット・少量生産の非標準製品よりも、大ロット・大量生産の標準製品に対して過大に配賦されるという問題である。
- ウ. 誤り：ABMにおけるコストドライバー分析によって非付加価値活動を行わなければならない原因を突き止め、それを除去できたとしても、非付加価値活動のために投入された経営資源のすべてを直ちに削減することはできない。なぜなら、経営資源の多くは人員や設備などの固定的資源だからである。
- エ. 正しい。製品支援レベル活動とは、製品の種類に比例する活動をいう。ABCにおいては、これらの活動原価(製品の設計費、製品の設計変更費など)を、設計時間数、設計変更通知書発行数などの合理的な活動ドライバーを用いて、できるだけ賦課に近い形で製品群などに割り当てることが可能である。但し、工場施設の製造・販売活動全般を支援する活動である施設支援活動レベル活動については、合理的な活動ドライバーがないため、賦課に近い形で製品群などに割り当てては難しい。

したがって、正しい記述はア、エであり、正解は [3] である。

問題 14 <難易度> C <出題範囲> 戦術的意思決定…自製か購入か (計算問題)

本問の場合、差額収益がないので差額原価が小さい方が採択され、その場合に自製した場合の機会原価を差額原価に含めることが出来たかがポイントである。

[解 説](単位：円)

1. 部品Xの単位当たり標準変動製造原価

	標準消費量	標準単価	金額
直接材料費	3 k g	@ 350	1,050
直接労務費	1 L H	@1,400	1,400
変動製造間接費	2 M H	@ 200	400
合計			2,850

2. 製品Bの単位当たり予定変動製造原価と予定貢献利益

予定販売価格：				@13,500
予定変動製造原価：	<u>標準消費量</u>	<u>標準単価</u>	<u>金</u>	<u>額</u>
部品Y	1 個	× @3,000	=	3,000
直接材料費	5 k g	× @ 450	=	2,250
直接労務費	4 L H	× @1,400	=	5,600
変動製造間接費	4 M H	× @ 200	=	800
				@11,650
予定貢献利益：				@ 1,850

3. 差額原価分析

	部品X自製案	部品Y購入案	部品Y購入案を実施した場合の利益の増加額
部品X自製原価	部品X標準変動製造原価 @2,850×部品X必要量 2,000個=5,700,000		5,700,000
製品B機会原価	製品B予定貢献利益@ 1,850×製品B生産販売量 500個(注)=925,000		925,000
部品Y購入原価		部品Y購入原価@3,000× 部品Y購入量2,000個 =6,000,000	△ 6,000,000
差額原価	6,625,000	△ 6,000,000	625,000

(注) 部品Xの製造を中止することで、直接作業時間と機械稼働時間に余剰生産能力が生じる。それぞれの余剰生産能力による製品B製造販売量は、各時間を単位当たり予定消費量で除して求める。

直接作業時間余剰生産能力による製品B生産量：2,000時間÷4直接作業時間/個＝500個
 機械稼働時間余剰生産能力による製品B生産量：4,000時間÷4機械稼働時間/個＝1,000個
 少ない方が製品B製造販売量となるので500個。

したがって、正解は【4】である。

問題 15 <難易度> D <出題範囲> 分権組織とグループ経営…事業部制の業績測定

事業部長の業績評価指標については、「事業部営業利益を用いた売上高利益率」から管理可能性原則を反映した「管理可能利益による売上高利益率」に改善し、また事業部自体の業績評価指標についても、「事業部利益を用いたROI」から各事業部の収益性を適正に評価する「共通固定費を売上高を基準として配賦した事業部利益を用いたROI」に改善した結果についての数値又は語句は各自推定する問題である。

[解 説]

1. 評価方法改善後の事業部別損益計算書の作成

	A 事業部	B 事業部
売上高	100	400
変動費	55	240
貢献利益	45	160
管理可能個別固定費	(注 1) 15	45
改善後管理可能利益	30	115
管理不能個別固定費	15	45
共通固定費	(注 2) 4	16
改善後事業部利益	11	54

(注 1) A 事業部個別固定費 $30 \times \text{管理可能割合 } 50\% = 15$

(注 2) 共通固定費総額 $20 \div 500 (= A \text{ 事業部売上高 } 100 + B \text{ 事業部売上高 } 400) \times A \text{ 事業部 } 100 = 4$

2 事業部長の業績評価…改善後管理可能利益による売上高利益率の計算

	A 事業部	B 事業部	差引
改善後管理可能利益	30	115	
÷ 売上高	100	400	
売上高利益率	30%	28.75%	(ア) 1.25 ポイント

3 事業部自体の業績評価…ROI (資本利益率) の計算

	A 事業部	B 事業部	差引
業績評価方法 改善前	$\frac{\text{改善前事業部利益 } 5}{\text{期中平均投資額 } 100} = 5\%$	$\frac{\text{改善前事業部利益 } 60}{\text{期中平均投資額 } 600} = 10\%$	
業績評価方法 改善後	$\frac{\text{改善後事業部利益 } 11}{\text{期中平均投資額 } 100} = 11\%$	$\frac{\text{改善後事業部利益 } 54}{\text{期中平均投資額 } 600} = 9\%$	(ウ) 2 ポイント
差引	(イ) 6 ポイント上昇		

4. 文章への当てはめ

当期の業績評価の結果を受けて、A事業部長は現在の評価方法が管理可能性原則に反しているため不公平であるとして評価方法の改善を願い出た。そこで、事業部別管理可能利益を算定し、事業部長の業績は管理可能利益を用いた売上高利益率で評価することとした。その結果、管理可能利益を用いた売上高利益率はA事業部が（*：30）％、B事業部が（*：28.75）％となり、（*：A）事業部の方が（ア：1.25）ポイント高かった。

一方、事業部の業績評価については、各事業部の収益性を適正に評価する観点から、共通固定費の配賦を見直すべきだという意見が出た。そこで共通固定費を売上高を基準として配賦した事業部利益を用いてROIを計算し直すこととした。その結果、A事業部のROIは見直し前のROI比べて（イ：6.00）ポイント上昇した。また、見直し後では、A事業部のROIはB事業部に比べて（ウ：2.00）ポイント高かった。

したがって、正解は【3】である。

問題 16 <難易度> D <出題範囲> 資金管理とキャッシュ・フロー管理 (理論問題)

[解 説] (単位: 千円)

ア. 誤り: 短期のキャッシュ・フローは、販売から売上債権の回収までの回転期間に、棚卸資産の購入から仕入債務の支払いまでの回転期間を控除した数値で管理する。キャッシュ・コンバージョン・サイクルとは、仕入による現金支出から販売による現金回収までの日数を示し、この日数が短いほど、現金回収サイクルが早いことを意味する。

$$\text{キャッシュ・コンバージョン・サイクル} = \text{棚卸資産回転期間} + \text{売上債権回転期間} - \text{仕入債務回転期間}$$

例えば、売上債権回転期間が30日、棚卸資産回転期間が20日、仕入債務回転期間が40日の場合、CCCは20日+30日-40日=10日と算定される。

具体的には、手元にあった現金を材料や仕入の購入(仕入債務計上)のために40日後に支払い、製品を製造又は商品を検収し販売するまでに20日(棚卸資産計上)かかり、得意先に販売(売上債権計上)し得意先から売上債権を回収するまでに30日かかった場合、再び手元に現金が戻ってくるまでの期間が10日ということである。

イ. 誤り: 一般的な製品回転期間(日数)は、製品にどの程度の資金を投下しているかを一日の売上高を物差しにして測ったものである。

$$\text{一般的な製品回転期間(日数)} = \frac{\text{製品年間平均有高}}{\text{年間売上高} \div 365 \text{日}} = \frac{\text{製品年間平均有高} \times 365 \text{日}}{\text{年間売上高(注)}}$$

(注)年間売上原価とすることも考えられる。

確かに棚卸資産は販売により現金化できるが、在庫期間が長くなると、過剰な在庫を抱えることになり、投下資金が在庫品に固定化し、資金不足となり、資金繰りは悪化する。

ウ. 正しい。問題文の文章は、借入金や払込資本で調達した資金を、営業活動に運用して得た営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動に運用した投資活動によるキャッシュ・フロー(通常マイナス)の合計であるフリー・キャッシュ・フローを全て銀行への支払利息と株主への配当として支払うことを意味している。

$$\begin{aligned} \text{フリー・キャッシュ・フロー} &= \text{借入先や株主などの資金の出し手に自由に分配できる資金} \\ &= \text{負債利子} + \text{税引後利益(配当)} \\ &= \text{営業活動によるキャッシュ・フロー} + \text{投資活動によるキャッシュ・フロー} \end{aligned}$$

キャッシュ・フロー計算書とは、現金及び現金同等物(キャッシュ)の増減(フロー)の明細を明らかにするための財務諸表である。

キャッシュ・フロー計算書は、営業活動によるキャッシュ・フロー、投資活動によるキャッシュ・フロー、財務活動によるキャッシュ・フローの3つに分かれている。

エ. 正しい。流動比率とは、流動負債の返済に充てることのできる流動資産(当座資産、棚卸資産、その他の資産)をどの程度保有しているかの指標であるため、この数値が高いほど、債務返済能力が高いと評価される。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

したがって、正しい記述はウ、エであり、正解は[6]である。