

# 会計教育の改善技法としてのケーススタディについて (研究ノート)

田 中 浩

## 目 次

はじめに

1. 具体技術と抽象理論
2. 図解、ケーススタディ、事例の活用
3. ケーススタディの分類
4. 教育利用の困難性とアカウンティングマインド
5. ユニークな試みと教育手法

【引用文献】

## はじめに

社会科学系の大学では通例一年ないし二年次に「簿記」あるいは「会計学」の講義が設置されている。一年次、二年次という点が一つの問題点である。それだけ多くの学生にとって重要な科目であり、他の科目を学習する際に基礎知識として必要とされる科目であるため、カリキュラムの初期の段階に設置される。特に、経営系、商業系では伝統的な「財務会計」「管理会計」「財務管理」「原価計算」「予算管理」「経営分析」といった諸科目、あるいは「経営財務」「キャッシュフロー会計」「戦略会計」「環境会計」「非営利会計」「社会会計」など近年の重要諸科目が三年次、四年次に数多く設置される必要が生じてきている。会計学領域と他の隣接学問との学際的な研究が進み、あるいは実務社会で会計技法と理論が様々な領域で必要視されてきた結果、新しい会計学の科目が多く登場するようになり、しかも伝統的な科目を基盤とするために、伝統的な科目も削除できない。その結果、非常に数多くの会計関連の科目がカリキュラム上に盛り込まれるようになった。これは非経営系の学部学科でも、新しい学問が発展し、新たな科目が盛り込まれカリキュラムが肥大化している事情は同じだろう。

このことから、基礎となる「簿記」や「会計学」の時間数が減少することになる。例えば、「簿記論」がかつては「簿記Ⅰ」と「簿記Ⅱ」として二年間に渡り設置されていた場合でも、統合して「簿記」として一年間の科目となる。あるいは「簿記」が二時限続きの科目として設置されていたものが一時限の科目となる。特に半期制が定着するなかで、基礎科目としても「簿記」「会計学」が半期分割減される場合などがある。

このような事情は現代のように非常に多くの事項を学ぶ必要がある学部学生にとってふさわしいカリキュラムを模索するなかで、一つの道として当然の方向とも言えるだろう。一つの学問領域に特化して、そこを深く学ぶ方向もあるのだが、その方向は大学院修士課程に譲り、学部教育では多彩な学問を修めていくべきとする方向が、特に現代の若者(高校卒業時には自らの学問領域を絞り込めていない場合すらある)を見る限り妥当性をもつだろう。

さて、その結果、以前より少なくなった時間数で基礎科目としての「簿記」や「会計学」をどのように教育するか。一つは集中講義化する方法である。特に簿記技術については、週に一時限の十五週よりも一日三時限で五日間(一週間)で修了するほうが学習効果が高い。誤解を恐れず言うなら、余計なことを考える暇を与えず、簿記技術を一気に身につけてしまえ、という教育方法である。筆者が初めて受けた簿記教育も週に九時間ないし十一時間の三ヶ月というものだった。その間、簿記に没入の生活だが、その結果は、「なんとなく分かるけど、ぼんやりしている」ではなく「はっきりと理解したという実感がある」というものだった。「理解した」「できた」という「実感」がその後の会計関係の学習の基盤になった。

しかし、このような集中講義形式は、現状では困難である。まず、簿記会計以外にもパソコンや英会話など集中講義で行いたいという講義は多数あること、そして肝心の問題は、集中講義は短期間に学習負荷がかかるが、その負荷に耐えられる学生ばかりではないという問題である。通常の週一回の講義であれば、週末等をつかってフォローすることで何とか講義についてくる学生も、集中講義の場合には脱落してしまう。

そこで、今までのような週一時限、週一回の講義でどのようにして、1・2年生向けの「簿記」や「会計学」の基礎を教育するか。そのための試みとしてケーススタディ教育を取り上げて、その可能性を探ったのが本研究である。

これまで「簿記」と「会計学」を説明無く並列してきたが、ここでは「簿記論」ではなく「簿記」と記載してきたし「会計」には「学」をつけて記載してきた。「簿記」という科目は計算技法を修得する科目、会計学は簿記を含めた会計の基礎概念と全体像を理解する科目と考えている。この二つの科目の性質の違いが次に述べるような問題に繋がってくる。

## 1. 具体技術と抽象理論

大学生が会計学を学ぶ場合、いくつかの学び方がある。簿記を仕訳から財務諸表の作成まで紙と鉛筆、算盤・電卓を使って学ぶ方法が、伝統的に行われている。この方法は複式簿記というメカニズムを身につける(単に知るだけでなく身を持って感じる)ためには有効だが、時として仕訳や金額計算の詳細なルールに目を奪われ、場合によっては会計学や会計制度全体の持つ魅力と必要性を学ぶ前に会計学への興味を失ってしまうことがある。それは経済学の全体像を学ぶ前にそこで使用される数学式の扱いに嫌気がさし経済学への興味を失うことと類似する。

このような弊害を嫌う教育者は、簿記以前に財務会計や制度会計についてその必要性や社会性について、概念的な理解ができるよう教える試みを行ってきた。この方法の場合、細かな数字や手続きに嫌気がさすことは無いだろうが、その内容があまりに抽象的であるとの印象だけを与えることもある。特に、会計学はその発展の経過において、法律学や社会学、経済学など多くの隣接学問の成果を吸収しており、その隣接学問の知識がない学生の場合、抽象的理論の抽象性だけが際立った印象を与えてしまう。

複式簿記の技能を習得する以前に会計の理論を教育する、あるいは会計の理論の把握前に簿記の技能を教育する、前者では抽象的で理解できない、前提知識・関連知識が無いので理解できない、との問題があり、後者では細かな計算ばかりで全体像が理解できない、無味乾燥で学習意欲が湧かない、という問題を引き起こす。

## 2. 図解、ケーススタディ、事例の活用

このような問題を低減しようと、多くの試みが行われてきたが、それらをここでは二つの方向性で見えてみよう。一つが、実際の企業や社会の実例を紹介し、理論と現実との架け橋を行うことである。企業現場のフィールドスタディが王道であるが、新聞、雑誌などの記事をもって学生の興味を喚起する目的も兼ねることもできる。特に、粉飾をはじめとする企業不祥事、新会計基準の与える影響、V字回復を果たした企業レポートなど派手やかな記事を読み解き、そのなかで会計の考え方や方向性を教授することによって、会計の必要性を強調する効果も大きい。

いま一つは、個々の理論領域ごと個別の計算事例を人工的に提示し、理論と計算との架け橋を架けることで抽象理論の弊害を回避する方法である。この方法は、しばしば行われ、今では当然のようにすら思われているが、的確な事例をどのように列挙するかなど、教育効果をあげるため先人達がさまざまな工夫を行ってきた成果として現在があるといえる。

もちろん、この場合は、財務会計の領域においては、最低限の複式簿記のルールや手続きについて学習済みでないと、計算事例が抽象的な理論の理解を補助することにならない場合がある。しかし、図表1に示した有名な計算は、会計の構造を理解する模式事例として、複式簿記の知識が無くても有効である。

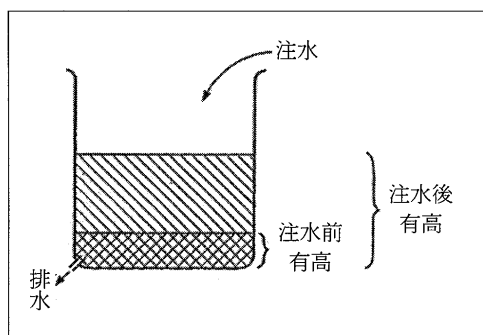
図表1 貸借対照表と損益計算書の関係——財産法と損益法

前に述べたように、収益は、一会計期間における企業活動の結果生じた資本の増加原因を、費用はその減少原因を示すものであるから、収益と費用との差額つまり純利益は、資本の純増加分を示すことになる。

複式簿記の目的は、①この収益と費用および純利益を明らかにすることによって、企業の経営成績（資本の増加または減少の原因）を示し、また②資産、負債および資本の状態を明らかにすることによって、企業の財政状態を示すことにあり、複式簿記ではこの2つの目的を同時に果たすることができるような仕組みになっている。その仕組みが、財産法と損益法であって、すでに述べた貸借対照表と損益計算書は、それぞれ、この財産法と損益法による複式簿記記録の結果を表で示したものである。

このことを比喩的に説明するために、水槽の例を用いてみよう。

#### 注水と排水・有高の関係



上の図にあるように、すでに一定量の水が入っている水槽に、一定時間、注水と排水を行った結果、水がどれだけ増えたかを計算するためには、次の2つの方法がある。

$$\text{注水後の有高} - \text{注水前の有高} = \text{純増加量} \dots\dots\dots (イ)$$

$$\text{注水量} - \text{排水量} = \text{純増加量} \dots\dots\dots (ロ)$$

複式簿記における財産法は上記の(イ)式に相当するものであり、損益法は(ロ)式に相当するものである。すなわち、次の算式に示されているように、財産法は、水槽の例における注水後の有高に相当する期末資本（たとえば、前掲の関東クリーニング店の期末資本は2,043万円）と注水前の有高に相当する期首資本（同・出資金2,000万円）とを比較して、純増加量つまり純利益（同・43万円）を求める方法であり、損益法は注水量に相当する収益（つまり期首資本を増加させるプラス要因、同・245万円）と排水量に相当する費用（つまり期首資本を減少させるマイナス要因、同・202万円）を比較して、純増加量つまり純利益（同・43万円）を計算する方法である。

$$\boxed{\text{期末資本}} (\text{¥}2,043) - \boxed{\text{期首資本}} (\text{¥}2,000) = \boxed{\text{純利益}} (\text{¥}43) \dots\dots\dots (1)$$

$$\boxed{\text{収 益}} (\text{¥} 245) - \boxed{\text{費 用}} (\text{¥} 202) = \boxed{\text{純利益}} (\text{¥}43) \dots\dots\dots (2)$$

これは通常のケーススタディとは言えないものだが、図解の妙と相まって、効果的な教育となるものである。

また、同じ会計学であっても管理会計の領域では比較的事例を使った教育が行いやすいと思われる。確かに原価計算や予算管理などの一部では複式簿記のメカニズムを前提とせざるを得ない部分もある。しかし、管理会計領域では、複式簿記を知らなくても理解可能な計算技法が多数ある。そこで、理論の学習プロセスで計算事例を提示すると、そこで必要な計算技法は複式簿記ではなく初等数学のレベルであるので、中学卒業者であれば理解可能であり、抽象理論の抽象性を多少とも軽減させる具体事例として役割を果たすことができる。

そこで管理会計や原価計算では、理論の解説に引き続き、その理論が具現する計算問題を解説するという形のテキストや講義が多い。管理会計の理論の理解と計算技能の習得が同時に可能であるだけでなく、全体像と詳細なプロセス、抽象理論と具体的技法という両面を行き来しつつ教育することで、学習者の知的好奇心や向学心を継続的に喚起できるのである。

さらに、理論の解説から計算事例というアプローチではなく、逆に計算事例から理論へというアプローチもある。これは、形だけを見れば、「計算事例→理論解説」という順番であり、先のが「理論解説→計算事例」という順番であるから、その順番の相違ということになるのだが、その内容も異なっている。この点については後述する。

### 3. ケーススタディの分類

さて、このような計算事例と理論解説をいかにつなげるのかについて、単純な計算式を構成するためだけの計算事例、架空モデル、実際の企業事例などさまざまな形がある。本研究では、まず実際の企業事例を、次に架空の事例を収集し、解析してきた。

そのいくつかを検討してみよう。

ケーススタディには、さまざまなものが題材となりえるが、そのなかで次の三種が目立つ。

- ① 実態調査を報告したもの
- ② 学習用の加工処理済みのもの
- ③ 計算プロセスだけを抽出したもの

まず、ケーススタディの中心は、この①であり、これが②に繋がっていると言えるだろう。③は①や②から抽出される場合もあるが、多くは理論書から導かれていると思われる。これらを簡単に見てみよう。

- ① 企業の実態調査を研究したもの・・・これは通常、研究者や実務家による研究論文・報告である。研究者によって行われる場合は、特定の企業にインタビューや見学、アンケート調査を行い、そこから企業の会計実態を明らかにするものである
- ② 学習の対象として捉える・・・これは研究論文ではなく、会計学習者のために教育的な観点から、学習題材として企業の実態事例を使うものである。これには、現実の事例に教育的な観点からの加工を加えたものもあるし、さらに、その加工の過程で複数の事例を融合させる、あるいは事実でない条件を付与するなど、実態とは相当に異なってしまった、いわば架空事例と言えるものもある。完全には架空ではなくても、修正を加えた段階でA社の事例といったように匿名性を持ち、それは問題作成者にとっては事実に基づいたケースとはいえ、第三者からは架空事例と同じであるといえるだろう。
- ③ 企業実態の理解という目的よりも、むしろ計算プロセスの習得を意図しているものもある。これは企業実態の把握を通じて理論を構築する、あるいは理論構築のセンスを養うという目

的ではなく(この目的は、会計学習者といっても大学院生のような会計研究者の目指す目的といえるだろう)、会計をツールとして習得し、現実に即してそのツールを適応するシミュレーションとして実態調査報告を使うものである。特に初めて会計を学ぶ大学学部生にとっては、会計をツールとして習得するというこの目的は大変重要である。

ここで、以上のような事例としてまず問題となるのは、①の企業の実態調査報告である。これには、高度な研究レベルにある者の論文として発行されている場合がある。これにも数種のものがあり、例えば一つの企業についてその全体象を調査研究したものとしては、トヨタについての門田[1985]、日立についての杉本他[1990]、一定のテーマを置いてそれについて複数の企業群の実態を調査研究したものには、原価企画についての田中・小林編[1995]がある。さらに日本企業に調査研究を限定し、日本型管理会計システムを追求した佐藤[1993]、グローバル環境下での管理会計を題材とした伊藤編[1995]などがある。また実務家からの報告によって様々な企業実態から管理会計の実態を明らかにしたものには企業経営協会[1988]がある。管理会計以外では、企業分析として実証分析を目的としたものは多数あるが、これは現状では除外するとして、例えば斉藤・奥山[1992]は、海運業、建設業など実際のケースを研究している。

#### 4. 教育利用の困難性とアカウンティングマインド

このような企業実態の調査研究は、通常、研究者が企業の実態を把握し、理論と実務の齟齬を解消する目的で、あるいは実務家が自社のシステムのよりよい発展を求めて行われる。加登[1993]は原価企画についての包括的な研究であるが、それは多数の企業実態の調査研究を礎に高度な研究レベルを達成している。また佐藤[1987]はFA化におけるコストダウンについての実態調査研究を行った上で当時の最新の姿を明らかにしている。この二つの書籍、とりわけ佐藤教授の著書は、大変平易な文章・文体で記述され、しかも価格面からも大学学部レベルのテキストとしても採用できるものであった。

このように、実態調査が研究者や高度な実務家の研究目的ではなく、大学生をはじめとする会計学習者にとって有効な教材となりえるのである。この点について斉藤・奥山[1992]では、次のように述べている。

「会計の仕組みやルールを生きた姿で学ぶには、なによりも生きた事実の観察が必要である。ちょうど判例を通じて法律を学ぶように、現実の事例を教材にして、会計基準のさまざまな適用を学ぶのである」[p.2]。

確かに会計は人間の営みであり、会計の背後に人間がいる以上、会計は生きた姿で学ばれる必要がある。それは、無味乾燥な機械でも方程式でもないし、また時々刻々変化しているものであるからである。現実に、学生が教室を飛び出し(松本大学ではこれをアウトキャンパスと称している)、会計が行われている事実を直接観察することは困難である。それは、法律を学ぶ学生が、契約や処罰など法的な現実の現場に居合わせて観察することが困難であるのと同じである。そして法学生が判例をその現場に代替するものとして教材にするように、会計学徒はケーススタディを現場に代替するものとして利用することが可能である。

もちろんその利用に当たっては、教育者側の配慮と学生側の忍耐が必要である。実際の企業現場の複雑性をどこまで簡素にするか、専門的な会計用語や簿記技術を既知のものとしてないで、どのように事実を記述するのか・・・

この問題を考えるとき、一般の教科書、入門書を書くことの困難さと同様の問題を想起する。新井清光先生は、佐藤孝一先生や刑法学の団藤重光先生のお考えに則り、「概論」や「通論」とは異なり、真の「入門書」「テキストブック」は十分な経験を積んだ者しか書けないと、次のように述べている。

「・・・、「経験の蒸留」などといわれる会計学のような、実学・社会学の分野では、法学と同様、やはり長い間山の中を歩き続けて、山の恐ろしさも、また楽しさも知りつくした山男が、若い

ハイカー達に山の正体を教え、そして山の醍醐味を味あわせるような本こそ、本来のテキストブックであり、入門書であると思われる。・・・」「もっとも、そのような入門書を書くことは、そう簡単にできることではない。・・・」（新井 [1993:1999,p.366]、一部省略）

このような入門書を書くことの困難さは、企業事例を教育的な目的で学習教材として利用する際にも妥当する。研究者として駆け出しの者が、研究領域の成果たる企業事例を安易に学習教材として利用しようとしても、それは「こういった問題点が指摘されています」「学会では今これが問題にされています」といった概論を示すことはできても、会計の理解には繋がらない。

企業事例からどのような会計の本質を引き出すのか、様々な教育経験を持つものが協力し合い、企業事例から会計を学ぶ方策を構築することが必要である。

法学部において、学生達に弁護士になることも、そのための特殊とも言うべき訓練を求めない場合であっても、リーガルマインドを身に着けることを求める。会計学においても、公認会計士や税理士になることを求めたり、簿記処理に通じることを求めないにしても、アカウンティングマインドを身に着けることだけは求めていかねばならない。どのケーススタディを、どのように加工し、どのように学習教材として使用するべきかという問題を、アカウンティングマインドを身につける目的という一点に絞ることで、一つの解答が見えてくる。

## 5. ユニークな試みと教育手法

アカウンティングマインドを身につけるための教材として高い教育効果を挙げたる試みは、従来から行われ幾つかの成果が残されている。その一つが伊藤博[1975]である。伊藤博[1975]はあるD社という家具製造業を営む仮説企業の一連の活動を通じて管理会計プロセスを必要十分な計算と優れた解説で描き出している。特に鉛筆をもって計算しつつ読み進まなくても、管理会計の全体像を理論的側面にのみならず計算技法と共にイメージできる。計算過程が管理会計の各領域、各テーマに渡り一貫しているため、学習者の学習意欲を継続させつつ、全体の繋がりが把握させ、効果的な学習ができるのである。

また今坂 [1967] も、原価をめぐる諸問題を明らかにするユニークな試みである。弁当屋、宿泊業、航空会社など様々な事例を提示している。そこでは原価データという現実性よりも、原価のもつ特質(本題にある魔術性)にスポットを当てるため、多少特殊かもしれない事例や比較を行っている。対極に位置する場合を想定するなどして、まったく異なる結論や意外性を提示し、そこから原価の特質を理解させようとする。この意外性や次々と登場する計算事例に引き込まれ読了するうちに、学習者は原価計算・管理会計について一定の知識とイメージ(先のアカウンティングマインド)を身に着けることができる。

先の伊藤が企業実態に即した形でケースを展開し、これに対して今坂がクリエイティブなケースを展開し、ともに効果的な記述となっている。高度な研究レベルと熟達した教育技術があつてのことである。

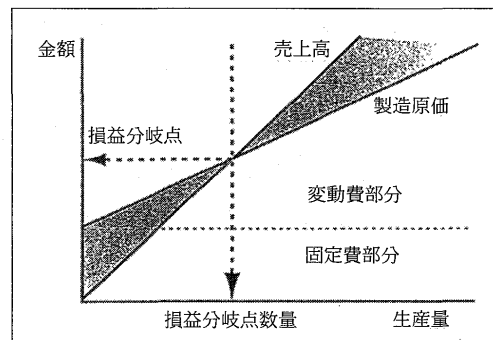
これらの関係で問題となるのは、計算事例と理論解説の連続形態である。すでに述べたように、テキストの記述には理論の解説から計算事例というアプローチではなく、逆に計算事例から理論へというアプローチもある。

これは、形だけを見れば、「計算事例→理論解説」か、「理論解説→計算事例」か、という順番の相違であるのだが、両者の計算事例は内容的に若干異なることが多い。前者では、理論を理論として学び、その核心部分を把握した後に、その核心に従って計算を行う際の計算方法、計算式を示すものと言ってよい。これに対して後者の事例は、計算事例を解くことで理論の核心を把握し、その後続く理論全体の解説につなげようとするものである。したがって、計算事例は単に計算方法や計算式を示すためのものではなく、理論の核心さらに理論の全体像に相応しい問題の所在と解決の視点を、派生する諸問題などを含む包括的な事例となる。

この両者を共に事例を重視した入門書から比較すると次のようになる。

図表 2 解説→事例の順番のケーススタディ

損益分岐点グラフ (C-V-P Graph または Profitgraph)



損益分岐点数量は、固定費が製品 1 個当たりの限界利益の何倍であるか、つまり、製品を何個作れば、固定費ぶんの限界利益が得られるか、という計算で求められます。

$$\text{損益分岐点数量 (Break-Even volume)} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益}} = \frac{\text{固定費}}{\text{売上単価} - \text{変動費単価}}$$

(中 略)

損益分岐点は、これに売上単価を掛けたものですから、次のようになります。

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点 (Break-Even Point)} &= \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益}} \times \text{売上単価} \\ &= \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}} \times \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率}} \quad (\text{変動比率} = \text{変動費} / \text{売上}) \end{aligned}$$

(中 略)

#### ケース56 損益分岐点の計算、利用方法

製造業である A 社が製造する製品のうち、製品 A は卸価格 \$100 で小売店に販売されており、その製造原価は次の費用から構成されています。

- ・製品 A 1 個当たりの原材料費 \$20
- ・製品 A の一部である部品の外注先からの仕入原価 \$25
- ・製品 A の製造設備などの減価償却費月額 \$1,000
- ・製品 A の製造原価に相当する光熱費月額 \$1,500
- ・製品 A の製造に関わる労務費月額 \$5,500

- ① 製品 A の限界利益率および損益分岐点はいくらかですか。
- ② また、製品 A の部品を自社で製造した場合、その原材料費 5 ドル、減価償却費月額 1000 ドル、光熱費月額 1000 ドル、労務費月額 5000 ドルが余分にかかることがわかっています。部品を自社で製造した場合の製品 A の限界利益率、および損益分岐点はいくらかになりますか。
- ③ 部品を外注した場合と、自社製造した場合のそれぞれについて、製品を 100 個、150 個、200 個、300 個、500 個、1000 個生産、販売した場合の粗利益を計算してください。
- ④ 以上の結果から、部品を外注する選択肢と自社製造する選択肢について、どのような判断ができますか。
- ⑤ 部品を自社製造に切替え、1 ヶ月目の目標利益を 1 万ドルに設定したとすると、目標を達成するための販売数量はいくらかになりますか。

(解答は略)



図表3 事例→解説の順番のケーススタディ [西山,1996,pp.16-17の一部を引用]

損益分岐点 (Break-even-Point) とは、損失と利益が分岐する点、つまり利益がゼロとなる状態 (売上レベル) のことである。この利益ゼロの状態での売上高、あるいはコストを知ることによって、会社の損益予測、あるいは「ある一定のコストの下で利益を出すために最低限必要な売上高」、さらには「ある一定の売上高の下で利益を出すために必要なコストダウンの金額」等を予想することができる。このツールのことを損益分岐点分析 (Break-even-Point Analysis) という。損益分岐点分析は、単に売上目標を立てる場合だけではなく、会社全体の収益構造を変えようとするとき、あるいはプロダクト・ミックスを考える際など、非常に多くの意思決定の場において活用できる。したがって、損益分岐点分析は、経営者にとっては最善の意思決定を下していくうえで不可欠なツールといえよう。

1993年12月末、W社の経営状態はどん底にあった。急速な業績悪化から従来の60歳定年制を56歳に引き下げ、54～55歳の社員についても希望退職者を募るなど、500人の人員削減策を打ち出した。W社は従来、変動の大きい工作機械業界において、景気変動に対応するため設備・正社員を増やすことなく極力スリムな体制をとり、外注・臨時工を積極的に活用する戦略をとってきた。しかし、バブルによる空前の工作機械ブームにより、人手不足、設備のフル稼働の状況が継続し、外注・臨時工の活用も限界となりつつあったため、それまでの戦略を変更して88年10月に産業機械組立工場、91年2月には部品加工工場と、130億円を上回る設備投資を行い、また社員数も200人余り増加させた。

しかし、こうした戦略が裏目に出るまでに長くはかからなかった。その後のバブル崩壊によって工作機械受注総額は、90年の1兆4,000億円をピークに、92年は7,000億円へと半減した。93年も5,500億円程度と低迷する中で、ついに前述したような人員削減の発表に至ったのである。W社の93年3月期の損益計算書と、変動費と固定費の分析資料を使い、W社の現状と今後の再構築について分析を行ったのが図表1, 4および図表1-5である。これを見ると、500人の従業員の削減でもまだ黒字化には遠いことがわかる。

W社の例にたがわず、工作機械業界は自動車メーカー等の設備投資圧縮、国内メーカーの海外への生産拠点移転などにより、今後も大幅な市場の拡大は望めない。そもそも、工作機械業界は受注のプレ幅が非常に大きい業界であり、その意味で一時期の好況に浮かれて固定費を大幅に増加させてしまった経営陣の非は問われなければならない。今後の具体的なアクション・プランとしては、

(a) 大幅な固定費削減により損益分岐点を下げ、生き残る

- ・特定の工作機械に特化する
- ・機能を絞り込んだ低価格市場に特化する
- ・海外への展開を積極的に行っていく

(価格競争力がポイント)

(東南アジアへの生産拠点の移転)

(b) 事業から撤退する

事業内容を大幅に変えるか、新規事業への展開を図る

(c) 同業他社と合併し、間接費を圧縮する

等によるリストラが考えられる。しかし、会計上の数字だけから機械的にリストラを考えるのではなく、あくまでも現実の事業活動を考慮し、より高次の視点から意思決定を下さねばならないだろう。

ところで、これまでW社のような工作機械業界では、好況期には固定費の比率が増え、不況期には変動費の比率が増えるという傾向が存在していた。今回の不況では、外注化にシフトするのではなく、生産調整の結果余っている工場ラインを使用して、外注している部品を自社工場で生産する方向にいかざるをえないのは、なんとも皮肉な話である。

## W社の現状

## 損益計算書（抜粋）

（単位：百万円）

	92/3期	93/3期	差 異
I 売上高	96,074	62,024	34,050
II 売上原価	72,184	53,293	18,891
売上総利益	23,890	8,731	15,159
III 販売費および一般管理費			
販売費	8,244	6,373	1,871
役員分人件費	380	319	61
従業員分人件費			
給与、福利費他	2,452	2,393	59
賞与	1,020	736	284
一般管理費	6,244	5,100	1,144
小計	18,340	14,921	3,419
営業利益	5,550	△6,190	11,740

## ●売上原価である製品製造原価の構成内訳

（単位：百万円）

材料費	30,240	22,270
労務費	9,561	8,973
経費	32,383	22,050
（外注加工費）	(20,290)	(13,384)
（減価償却費）	(4,260)	(2,467)
合計	72,184	53,293

## ●従業員の内訳

（単位：百万円）

	人 数	人件費	削減予定数
工場	1,486	8,973	350
管理部門	498	3,129	150
合計	1,984	12,102	500

## W社の再構築プラン分析

## ●課題

従業員500人の削減が行われた場合、損益分岐点がどれだけ変化するか試算する。

## ●前提条件

- ・変動費率については92/3期と93/3期の売上げの変化と費用の変化から推定
- ・人件費の削減額はすべて固定費の削減資と考える
- ・損益分岐点の分析は営業利益の段階で行う

## ●試算結果

まず変動費率を求める

$$\begin{aligned}\text{変動費率} &= \{(92/3 \text{ 売上原価} + \text{販管費}) - (93/3 \text{ 売上原価} + \text{販管費})\} \\ &\quad \div (92/3 \text{ 売上高} - 93/3 \text{ 売上高}) \\ &= \{(72,184 + 18,340) - (53,293 + 14,921)\} \div (96,074 - 62,024) = 0.655\end{aligned}$$

次に93/3時点の固定費を求める

$$\begin{aligned}\text{固定費} &= \text{売上高} \times \text{限界利益率} - \text{営業利益} \\ &= 62,024 \times (1 - 0.655) - (-6,190) = 27,588\end{aligned}$$

(以下省略)

図表2の場合、これは一般的な方式なのだが、端的に損益分岐点分析の技法を理解し、修得できる。これに対して、図表3の西山[1996]の場合、文章から経営現場の実際を掘み取り、そこから問題点を抽出する能力、生きた状況に応じて損益分岐点分析の知識を生かす判断力を養う志向を持っている。これは会計的な知識の理解を助け、学習者の意欲を喚起するだけでなく、さらに実社会にでてから知識を実務に生かす訓練を兼ねているといえる。この点は会計学習の目的との関係で、研究者養成か実務者養成かという問題と重なって重大な問題となる。

この他にも、学習者の理解を助ける手法として、ケーススタディとは言えないが、先のプールの図解と同様にさまざまな図解や図表が学生の理解を助けることがわかっている。この、絵、図解、表など図表を使った効果的な教育については、別項で研究内容を紹介したい。

## 【引用文献】

- 新井清光 『入門簿記』中央経済社,1996.
- 「入門書と概説書」『AS View』1993年8月第10号.（『会計学とともに四十五年』中央経済社,1999年,pp.364-367収録）
- 伊藤 博 『管理会計—事例による解説と研究』実教出版,1975.
- 伊藤嘉博編『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社,1995.
- 今坂朔久 『改訂 新原価の魔術』白桃書房,1967.
- 加登 豊 『原価企画—戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社,1993.
- 企業経営協会編 『管理会計の実例—理論と実務』税務研究会出版局,1988.
- 斉藤静樹 奥山章雄編著 『現代会計ケーススタディ』中央経済社,1992.
- 佐藤康男 『FA と原価管理—新しいコストダウンの手法』中央経済社,1987.
- 『ケーススタディ 日本型管理会計システム』中央経済社,1993.
- 杉本典之 河野昭三 平本厚 小倉昇 『情報化への企業戦略—日立の事例研究』同文館,1990.
- 田中隆雄 小林啓孝編著 『原価企画戦略—競争優位に立つ原価管理』中央経済社,1995.
- 西山茂監修,株式会社グロービス 『MBA アカウンティング』ダイヤモンド社,1996.
- 廣網晶子監修,古住ラマース直子 『アカウンティングとケース分析』秀和システム,2004.
- 門田安弘 『新トヨタシステム』講談社,1991.

なお、本研究においては上記以外に大量の文献を入手したが、その際には松本大学総合経営学部平成17年度学術研究助成費の補助を受けることができた。ここに謝意を表したい。