

2025年度大学院博士前期課程一般入学試験（第I期）問題

研究科名	科目名
経済学研究科 経済学専攻	会計学

1. インベストメントセンターの特徴について述べよ。その業績評価指標である投下資本利益率と残余利益率についても簡単に言及しなさい。

（門田安弘編著『セミナー管理会計』税務経理協会， 93-96頁より引用）

2. PPM (Product portfolio Management) の現代的意義と基本モデルについて述べよ。

（門田安弘編著『セミナー管理会計』税務経理協会， 157-159頁より引用）

解答または解答例：

Sample Answer(s) or Outline：

1. インベストメント・センター（以下、IC と略す）は大企業の事業部や事業グループにみられるように、設備や在庫などにどれだけ投資をするのかという権限も委譲されている組織単位である。

その特徴は5点にまとめられる。

(1) 製品別、地域別などに分割された事業単位ごとの総合管理の権限を事業単位長に包括的に委譲するやり方である。このときの事業単位長はIC長となる。IC長は短期利益のみならず、長期の利益について左右する権限を委譲され、その責任を担っている。

(2) 包括的にIC長に権限を委譲するためには、各ICは自立的な資本計算制度を持つ独立採算単位とされる必要がある。IC長は売上高、費用に加え、重要な投資に対するコントロールも行う。

(3) 製造業における製品別のICの場合には、各IC長は担当製品の開発・生産・販売という職能部門を持った自己完結型の組織体の管理者としての地位を与えられる。

(4) IC長はラインの長であり、トップマネジメントの直接的な管理対象となる。現業職能部門はIC長の管理下にあり、トップマネジメントと現業職能部門長との関係は間接的となる。

(5) IC長は委譲された意思決定権限に見合った会計責任をトップマネジメントに対して請け負う。

ICとしての事業単位を傘下に有するトップマネジメントは、大幅な権限をIC長に委譲し、自主的な計画管理をゆだねながらも、経営トップの期待する目標が効果的に達成されることを狙うことになる。したがって、業績評価は、過去と現在の投下資本の効果について測定することが求められるため、適切な指標として、投下資本利益率（以下、ROIと略す）と残余利益（以下、RIと略す）が良く知られている。それぞれは、

ROI=利益÷投下資本

RI=税引き前利益－資本コスト額

として計算される。

ROIの利点としては、包括的尺度であること、計算が容易であること、収益性に責任を持ついかなる組織に利用できることがあげられる。欠点は、そのICの組織全体にとっての重要性や規模の違い、事業の性格の違いについてトップマネジメントからは見えにくくなるなどがあげられる。

RIがROIに優る点は、比較可能な投資資産に対して同じ利益目標を持つこと、資本コストを超える利益を生む投資はRIを増加させ、それは組織全体の利益につながる意思決定となること、異なるタイプの資産に異なる資本コスト率が適用できること、があげられる。しかし、RIは規模の大小によって額が異なるために、直接事業単位の効率性は比較できないといった欠点がある。

2. PPMとは、企業戦略の立場からは全社の事業ポートフォリオを構成する戦略的事業単位(以下、SBUと略す)の戦略的役割の明確化と各SBUへの資源配分、事業戦略の立場からはSBUを構成するミニ・ポートフォリオである各セグメントへの資源配分に必要な情報を提供する手法である。その現代的意義は、事業ポートフォリオやミニ・ポートフォリオの再構築が重要課題である現代企業グループの戦略的な方向性(事業の選別・集中と事業間の資金シフト)を明確にするというところにある。

PPMの基本モデルの前提には、事業ライフサイクルと経験曲線効果があげられる。この前提に基づいて、各事業を次の4つに分類するのが基本モデルである。縦軸は市場成長率(単位は%)、横軸は相対的マーケットシェア(自社を除く最大ライバル企業のマーケットシェアに自社のマーケットシェアの倍数)で表わされている。

(1)金のなる木…縦軸は低市場成長率、横軸は高相対的マーケットシェアの事業。その事業に再投資すべき投資額をはるかに上回る資金を生み出す。

(2)花形…縦軸は高市場成長率、横軸は高相対的マーケットシェアの事業。シェアの威力によって大きな資金流入があるが、成長の貯めの投資資金需要も大きい。

(3)負け犬…横軸は低市場成長率、横軸は低相対的マーケットシェアの事業。資金の再投資需要も流入量もともに少ない。この種の事業が襲来重要な資金源になる可能性は低い。

(4)問題児…縦軸は高市場成長率、横軸は低相対的マーケットシェアの事業。資金流入よりもはるかに大きい投資額を早急に必要とする。

以上の特徴から、今後の理想的な事業ポートフォリオを構築するための理想的な事業の位置変化は、「問題児」⇒「花形」⇒「金のなる木」か、あるいは、研究開発からM&Aから生み出された「花形」⇒「金のなる木」である。これを可能にするのは、外部からの資金調達にも限界があるので、現在の「金のなる木」からの資金シフトである。PPMによる戦略的計画の重要課題は、できるだけ多くの「金のなる木」を育成し、そこからの余剰資金でいかに「問題児」を「花形」に育て上げるか、あるいは直接研究開発投資かM&Aをして「花形」を作り上げるかである。

出題意図：

Purpose of Question：

1. 管理会計のコアともいえるマネジメント・コントロールを戦略レベルまで機能させる必要のある現代企業(グループ)において、インベストメントセンターの理解は必須であるため出題した。

2. 現代における経営戦略の成功は、いかに理想的な事業ポートフォリオを再構築できるかが重要な鍵を握っている。PPMは伝統的なモデルであるが、この現代的課題に重要な示唆を与え、戦略的管理会計の大きなテーマとして取り上げられている。そのため大学院で研究を進めていくうえで必須知識と判断し、出題した。