



経営論集

Vol.4, No.6, March 2018, pp.1-12

ISSN 2189-2490

■ 論文 ■

コストの下方硬直性に関するコメント

志 村 正

概要

CVP分析による利益予測を行うには、コスト・ビヘイビアに対する正確な理解が必要である。コスト・ビヘイビアでは、活動量の変動に応じたコストの動き方を問題にするが、近年において、売上高が増加するときと減少するときではコスト・ビヘイビアが異なるという、コストの下方硬直性が検証されている。本稿では、このコストの下方硬直性に対する私見を述べることを目的としている。当該研究にどのような限界や問題点があるのかを指摘する。

キーワード：コストの下方硬直性 コスト・ビヘイビア 資源調整コスト キャパシティ・コスト

(受理日 2018年2月17日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

コストの下方硬直性に関するコメント

志 村 正*

1. はじめに

コストが活動量の変化に対してどのような動き方をするかはコスト・ビヘイビア (cost behavior: 一般に原価態様と訳されている) といわれる。それによるとコストは変化するものと変化しないものに大別される。変化するコスト、つまり変動費はさらに比例費、準固定費、準変動費に分かれる。準固定費と準変動費は、固定費と変動費のミックスされたコストである。固定費・変動費の分解は管理会計にとって基本的なコスト分類である。損益分岐点分析ないしはCVP分析 (Cost-Volume-Profit Analysis) をはじめ、変動予算、直接原価計算などの管理会計ツールの基礎となっている。

CVP分析ないしは損益分岐点分析は短期的な利益計画を策定するための管理会計ツールとして広く利用されている。従来、CVP (Cost-Volume-Profit) 分析において、コストは売上高の変動に応じた直線の形で描かれる単純なモデルとして分析がなされてきた。実際にそのように仮定しても正常作業圏 (relevant range) 内では妥当するものと考えられてきた。なぜなら、利益計画策定の段階ではそれほど厳密な数値が要求されず、概算額でよいとされたからであろう。

ところが、1990年代後半から売上高の変動が

コストに及ぼす影響が研究され、コストの下方硬直性 (cost stickiness) ないしはコスト・ビヘイビアの非対称性 (asymmetric cost behavior) が議論されてきた。売上高が増加するときと売上高が減少するときでは、コスト・ビヘイビアが異なるという現象である。しかし、こうした情報は外部の分析者には知り得ないので、売上高減少によってどれほど標準的なCVPモデルからズレが生じているかを正確に予想することができない。

本稿は、こうしたコストの下方硬直性に関して理論的な観点から若干のコメントを行うことを目的としている。

2. 分析の視点

コスト・ビヘイビアの正しい理解は利益予測の正確性を高める。CVP分析が利益予測の情報を提供することには異論はないが、誰の視点からどういう目的でそれを行うのかという研究のポジショニングを定めなければ、議論に混乱を招くものと考えられる。投資家が外部分析の一環として利益予測を行うのか、それともマネジャーが利益計画策定の一環として利益予測を行うのかによって論述の仕方は異なってくる。

コストの下方硬直性の研究には、基本的に次の4つの視点が考えられる。

①過去のデータからコストの下方硬直性が存在するかどうかを検証する。

②コストの下方硬直性によってマネジャーの経

* 文教大学経営学部

✉ shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

営行動を予測する。

③利益計画ないしは予算編成の精度を高める。

④投資家の投資意思決定に資する。

先行研究の中には、企業外部者が公表された財務諸表のデータを分析して、マネジャーが行う将来の利益予測に資することによって、わが国の場合、決算短信情報の正確性を向上できるというスタンスのものもある。

わが国でも、コストの下方硬直性の先駆的研究とされる Anderson et al. (2003) のモデルを用いて、あるいはそれを若干修正して、コストの下方硬直性に関する検証がなされ、その存在が確認されている。

CVP 分析は伝統的には損益分岐点分析として展開されてきた¹⁾。損益分岐点分析は歴史的には Henry Hess (1903) や C.E.Knoeppel (1920) 等の利益図表にまで遡ると考えられる。彼らはエンジニアであるが何のためにこの技法を考案しようとしたのであろうか。それは、当然、内部的に活用するためである。損益分岐点図表はマネジャーに売上高とコストと利益との三者の関係 (CVP 関係) に関する視覚的な理解を提供する。

経営分析には企業の外部者 (投資家や証券アナリストなど) が公表された財務情報から当該企業の財務の安全性や収益性などを分析して証券投資の決定に役立てる外部分析と、企業の内部者 (主としてマネジャー) が将来の経営計画のために用いる内部分析があるとされる。後者はむしろ管理会計に属する。損益分岐点分析がいつしか経営分析でも取り上げられ、この内部分析のためのツールとして取り扱われるようになってきた。しかし、外部分析に利用できる情報は内部分析と比較して少なく、アグリゲートであるため、その分析には一定の限界がある。

外部分析者にとって制約となるのは、企業の内部データの入手の困難性である。CVP 分析では、コストを固定費と変動費に分解することは必須の作業であるが、この分解においても限界が認められる。外部分析者にとって、公表される損益計算書から固定費と変動費を分解する方法として、費目別法、総費用法、最小二乗法がある。

企業の費用構造の時系列的な安定性を仮定した総費用法と最小二乗法において、その前提が満たされない場合には変動費率が過大推定され、固定費額が過小推定されたりマイナスになったりするおそれがある (桜井, 2008, p.238)。何年かの時系列データを用いて分析すると固定費が変動費として推定される可能性が否めない。

費用構造の安定性を仮定しない方法として費目別法があるが、製造原価の内訳明細が公表されない製造業では、この方法を適用するのは困難である (桜井, 2008, p.236)。2014年以前は、製造業は売上原価の明細書として製造原価明細書の公表が義務づけられてきたが、その年以降は連結財務諸表上セグメント情報を注記している場合には製造原価明細書の公表をしなくともよくなった。このことから、外部者は製造原価の詳細が入手できずに費目別法が適用できなくなった。コストの下方硬直性に関する先行研究が販売費及び一般管理費を用いてきたのはこうした事情にもよるのだろう。製造業を対象として売上原価データによる分析を実施するには、総費用法か最小二乗法を採用しなければならないことになる。

外部分析者にとって CVP 分析を行う意義はどこにあるのだろうか。その最も大きな狙いは、企業業績の不確実性に関する情報を入手す

るためである（桜井・小野，2011，p.107）。すなわち、ビジネス・リスクに関する情報である。これには、景気変動に伴う売上高の変動性と変動費・固定費という費用構成に起因する業績の変動性がある。このうち、後者の企業の費用構成に起因する要因は一般に営業レバレッジ（operating leverage）という指標によって測定される。経営分析の教科書では、内部分析としてこの営業レバレッジが取り上げられることが多い。

この点で、かつて Foster and Baxendale (2008) は、投資家または証券アナリストのために直接原価計算情報の開示を求める提案を行った²⁾。営業レバレッジが高いと不確実性リスクは高くなる。どれほどの営業レバレッジがあれば不確実性リスクが高いという基準はないが、他企業との比較において相対的に判断されることになる。また、他の条件が同じであれば、変動率が大きいほど、また固定費の金額が大きいほど利益の変動幅はよりいっそう大きくなる。営業レバレッジによって利益変動が増幅されると、将来の期間の利益予測がよりいっそう不確実になって、経営リスクは増大する（桜井，2008，p.168）。

コストの下方硬直性との関連で述べれば、変動費の割合が大きく固定費の割合が小さいほど、つまり営業レバレッジが低いほどコストの下方硬直性は緩い。マネジャーはコスト構成を変化させることによって需要の不確実性に対処しようとする。

コストの下方硬直性という現象は、企業外部の利害関係者にとっても重要な関心事であるという。なぜなら、証券アナリストたちの利益予測の正確性を改善することができるからである（Banker and Chen, 2006；Weiss, 2010）。

3. コストの下方硬直性・反下方硬直性

コストの下方硬直性は、売上高の増加時と減少時ではコスト・ビヘイビアが異なるので、コスト・ビヘイビアの非対称性とも呼ばれている。Anderson et al. (2003, p.48) によれば、コストの下方硬直性とは、活動量（volume）の増加する際のコスト増加率に比べて、同額の活動量が減少する際のコスト減少率（絶対値）のほうが小さいという現象を指している。一般に、活動量の代理変数として売上高が用いられている。

コストの下方硬直性を概念的に描くと次のようになる。

$$\begin{array}{l} \text{売上高が増加} \\ \text{するときのコ} \\ \text{ストの増加率} \end{array} > \begin{array}{l} \text{売上高が減少する} \\ \text{ときのコストの減} \\ \text{少率（絶対値）} \end{array}$$

コストの下方硬直性の存在は、CVP 分析が利益予測を行うためのツールとして利用される場合、マネジャーの利益予測の正確性を期するためには、売上高が前期よりも減少するような局面では、売上高が増加する際に使用したコスト・モデルをそのまま利用すると利益予測が不正確でミスリードさせることを示唆している。

こうしたコストの下方硬直性が生じる原因の説明として、一般に、2つの説が指摘されている。1つは、売上高の変動に直面したマネジャーによる経済合理的な意思決定の結果であるとするものである（この説を以下では、合理的意思決定説という）。いま1つは、売上高の減少速度にコスト低減の速度が追いつかないためであるとするものである（この説を以下では、資源調整遅延説という）。前者の見解が有力とみられる。

前者の見解に従えば、経営者は売上高が減少

する場合に、資源の一部を削減しないでそれを保有するという意思決定を行った結果と説明される。つまり、スラック資源（未利用キャパシティ）の存在を許容する意思決定をする。マネジャーがどうしてこのような意思決定を行うのかというと、将来、再び売上高が増加すると予想される局面に面したときに削減した資源を再取得するための調整コスト（資源調整コスト）がスラック資源を保有するコストを上回ると考えるためである。これを言い換えれば、短期の利益を犠牲にして長期の利益を選択したことになる。この点で、安酸（2012, p.4）はコストの下方硬直性を「当期の利益を犠牲にして、長期的な利益の増大を選択するという経営者のトレードオフ問題として」捉えている。

この場合には、売上高が減少すると予想される局面では、増加する局面の場合よりも利益幅が小さくなる。その利益差は売上高減少のときマネジャーによって保有されるスラック資源を反映する。つまり、未利用資源は資源調整コストを回避するために保有されることになる。スラック資源を保持するコストのほうがスラック資源を削減するためのコストよりも小さいとマネジャーが判断したことを示唆する。資源調整

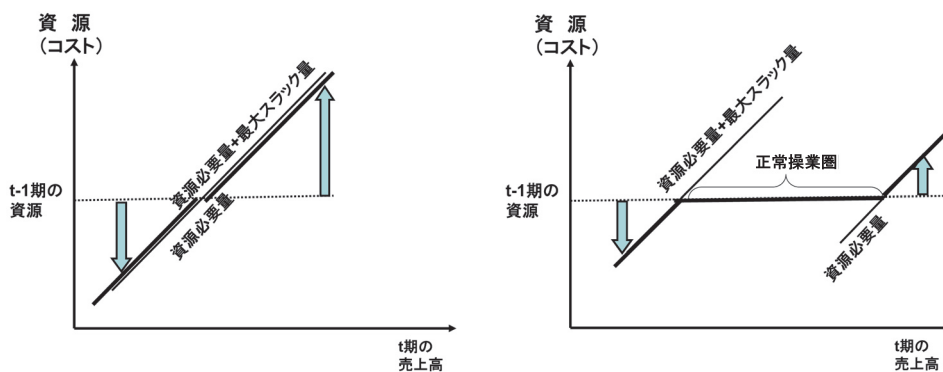
コストとは、削減された資源を再調達するのに要するコストであり、そのなかには、従業員の雇用関係の解消に伴う費用や新たに従業員の雇用に伴う採用・訓練費用が含まれるという（Anderson et al. 2003）。

資源には、調整コストの高いものと低いものがある。調整コストの低い資源については、マネジャーは小さい量のスラックのみを許容する。したがって、そのコスト関数は図1の左に描かれるように、変動費に収束される。これに対して、調整コストの高い資源については、マネジャーは大きな量のスラックを保持したいと考えるから、図1の右側に描かれるように、コスト関数は正常操業圏では固定費となる。そのようなわけで、固定費と変動費はコスト・ビヘイビアの基本的な構成とは考えられるべきではないという。固定費と変動費は資源調整コストとマネジャーの意思決定の結果から考えられるべきである（Banker et al, 2014）。

このコストの下方硬直性の原因となるコストとは何であろうか。固定費なのか変動費なのか。図2はコストの下方硬直性の原因として、3つのパターンを描いている。

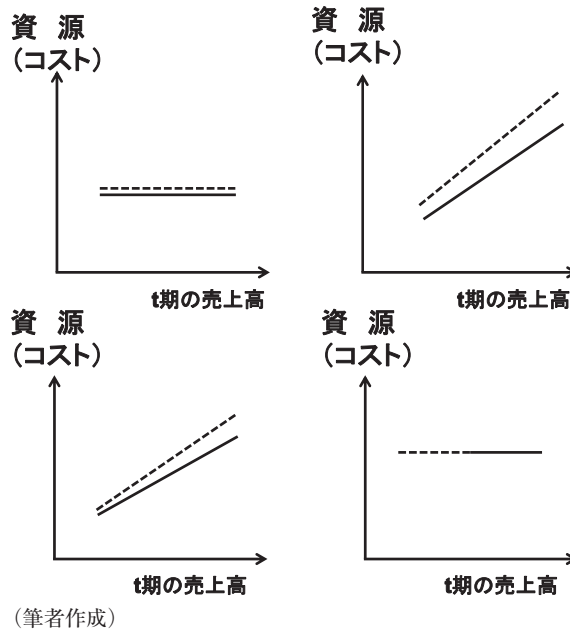
もしコストの下方硬直性の原因が固定費にあ

図1 調整コストの多寡とコスト・ビヘイビア



（出典：Banker et al, 2014）

図2 コストの下方硬直性とコスト・ビヘイビア



るなら図2の左上のように重ねて描くことができる（実線は売上高の増加時の直線で、点線は売上高の減少時の直線である、以下同じ）。また、その原因が変動費にあるとすれば右上の図のようになり、準変動費や準固定費の時には各々図2の下側のように描くことができる。

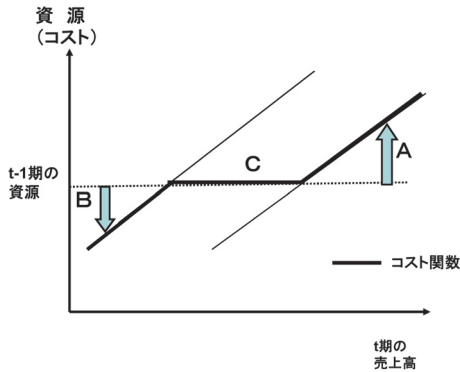
近年の研究では、コストの下方硬直性とは逆の現象が認められている。すなわち、売上高が増加する際のコスト増加率と比べて、同額の売上高が減少する際のコスト減少率（絶対値）のほうが大きいという現象である（Weiss, 2010）。この現象はコストの下方硬直性の緩和とか反下方硬直性（cost anti-stickiness）と呼ばれる³⁾。

一方、売上高の減少に対してマネジャーが素早く資源の削除決定ができないとする資源調整遅延説では、マネジャーの意思決定の遅延に起因してコストの下方硬直性が発生するとする。ただし、この説はマネジャーの合理的意思決定説と識別できない場合もある。売上高の減少に

応じて、マネジャーが資源削減の意思決定を遅らせているのか、または意図的にそのようにしているのかを判別できないからである。後者の場合には、マネジャーの合理的意思決定説と同じことになる。

Banker et al. (2014) は、当期の売上高が増加および減少する場合と資源コストとの関係を図3に示すように3つのシナリオを用いて説明している。シナリオ A は、当期の売上高が利用可能な資源キャパシティ（ $t-1$ 期の資源コスト）を超過している場合で、この場合にはマネジャーは必要とする資源を追加する。シナリオ B は、当期の売上高が利用可能な資源をはるかに下回っていて、未利用資源レベルは受け入れがたいほど高い場合である。この場合には、マネジャーはスラック資源の最大受け入れ可能量を留保し、資源を最大受け入れ可能レベルまで削減するための調整コストを発生させる。シナリオ C は、スラック資源が存在するが受け入れ可能なので、このキャパシティを処分するた

図3 当期売上高と資源コストとの関係



(出典：Banker et al., 2014)

めの調整コストを発生させるよりも未利用資源すべてを留保する方が効率的な場合である。マネジャーはこれまでの資源レベルを維持する。シナリオ A と B の直線は状況に応じて凸状か凹状になることもある。

以上の説明をもとに不足している部分を補ってフローチャート形式で表したのが図4である。

当期の売上高が増加しスラック資源でまかなうことができればシナリオCとなる。また、売上高が減少し、スラック資源が受け入れ可能レベルにあればシナリオCとなる。

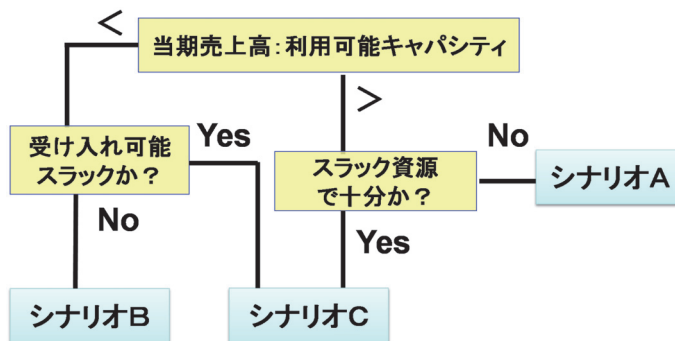
4. 考察

通常、コスト・ビヘイビアは短期的な変動を問題としているため、2期間以上のタイムスパンでは捉えていない点をまずは指摘しておきたい。固定費は、短期的には売上高の変化に対して変動しない。このことは、固定費は長期的には変動するから従来から議論されているコスト・ビヘイビア理論は役に立たないということとは主張できないということである。コストの下方硬直性に関する研究は、従来のコスト・ビヘイビアの議論とは一線を画すべきであろう。

4.1 合理的意思決定説について

コストの下方硬直性・反下方硬直性が起こる原因についてこれまでの議論で提起されたものの1つとして、マネジャーの合理的意思決定説があることは前述した。もし、この説を支持するとすれば、資源調整コストを考えて、売上高の減少時において資源を削減せずに保持するという意思決定をしたためにコストの下方硬直性が起こったのだという説明がなされる。これが仮に正しいとしても、今度は売上高の増加に際しては、当該スラック資源を利用できるために

図4 フローチャートで示したシナリオ



(筆者作成)

その分だけキャパシティ・コストの増加を抑えることが可能になり、コストの上昇率は低くなる、つまり変動費のみの増加になるという新たな現象が生じることになる（図4のシナリオC）。

売上高が増加するとしても、資源を新規に取得しないで現有する資源を利用する傾向が見られることもある。例えば、わが国の場合、仕事量が増えたとき、新規に人材を調達するよりも現有の人材を活用する企業は少なくない。そのため、現有の人材に負担を強いる結果を招くことになる。それは、マネジャーが新規に人材を調達するコストが高いとの判断が働いた結果と考えられる。このような場合には、固定的資源の追加はなく変動費（時間外手当）のみが増加する。

また、合理的意思決定説は、キャパシティ・コストや固定費を説明することには妥当だと思うが、未利用キャパシティがあっても短期的には容易に削減できないことが多いという点には目を向けていない。キャパシティ・コストのうちコミットド・コストの場合が特にこの点が当てはまるであろう。コミットド・コストは、一旦資源を取得したら契約などによって発生が拘束され、回避不能となるためである。この資源は Kaplan and Cooper (1998) がいう固定的資源 (committed resource) である⁴⁾。Anderson et al. (2003) の言葉を借りれば、キャパシティ・コストの削減には多大な調整コストがかかることになる。本来はキャパシティ・コストという分類はコストの発生源に着目した分類であり、固定的資源の取得に関する意思決定の際に管理されなければならないと説明される。しかし、変動費は資源を短期的に調整できるコストであり（つまり資源調整コス

トは低い）、コストの反下方硬直性の議論では対象外とされる。変動費あるいは準固定費、ないしはマネジッド・コストがコストの反下方硬直性をもたらすということはあると考えているのかもしれない。

さらに、コストの反下方硬直性については合理的意思決定説では説明が付かない。これを経営者の期待感（将来の売上高への楽観的見方・悲観的見方）によって説明しようとする見解もある (Banker et al., 2014; 北田, 2016)。マネジャーが前期の売上高の増加を受けて、将来の売上高に楽観的であるとき、今期の売上高が減少しても、その減少を一時的と考えて、スラック資源をただちに削減せず、積極的にスラック資源を留保しようとする。その結果、その楽観的な見方は前期の売上高の増加を条件とする当期のコストの反下方硬直性を強めるように作用する。これとは逆に、マネジャーが前期の売上高の減少を受けて、将来の売上高に対して悲観的なとき、スラック資源を維持しても、その後の売上高の回復が期待し得ないので、積極的にスラックのある資源を削減する傾向を強め、コストの反下方硬直性が強まるとする説明である。この場合、前期の売上高はベンチマークとして機能している。北田ら (2016, p.75) は、「コストの反下方硬直性は、資源スラックの議論と将来の売上高に対するマネジャーの期待の議論の両者の影響を強く受ける」と観察している。

仮に、固定的資源を処分できるとしても、変動費と同じように売上高に比例してコストを削減できないので、急激に大きなコスト削減となるために反下方硬直性が認められるようになる。これが物的資源や人的資源のように一塊りとして発生するコストの特性なのである。

しかしながら、合理的意思決定説であれ資源

調整遅延説であれ、いずれの説明であっても、次のような前提に基づいているといえる。すなわち、「マネジャーは企業のあらゆる資源（固定的資源を含む）を自分の裁量で自由に増減できる」とする前提である。また、マネジャーは企業のすべての資源について資源の利用状況、稼働率を把握しているという前提も置いている。この前提は果たして現実的なのかどうか疑問である。

また、どれだけの売上高の増加率（減少率）があったときに、コストの下方硬直性現象が認められるのだろうか。この点に関しては、安酸・梶原（2009, p.71）は、「製造業とサービス業において、売上高の変動が小さい場合（5%未満）には、コストの変動は対称的であるが、売上高が大幅に変動する場合（5%以上）には、コストの変動が非対称的であることを示している。」と5%基準を示している。さらなる検討が必要とされる。

4.2 コストの測定について

コストの下方硬直性の原因を考察するとき、資源の利用度に関する情報が外部に公表される財務諸表からは入手できないというのが最も大きなネックとなっている。それはとりもなおさずコストの測定問題である。公表されるコスト情報は財務会計的測定に基づいて得られるものである。売上高の減少において、スラック資源を留保するというマネジャーの意思決定の結果として、コストの下方硬直性が発生するという見解においては、その事実を知ることができない。もしコストの下方硬直性の原因がもっぱら固定的資源、したがってキャパシティ・コストであるとすれば、そのキャパシティがどれほど利用されたとしても、財務会計上測定される

キャパシティ・コスト（例えば、減価償却費、設備賃借料）は資源の供給量に基づいて測定されたものである。したがって、企業が公表する財務諸表を用いて分析する限りでは、資源の消費分と未利用分とを区別できない。

固定費は売上高減少のとき資源の未利用（資源スラック）が存在しても存在しなくとも、公表される損益計算書に表示される費用としての金額は異ならない。これらのキャパシティ・コストは削減されれば減少するが、売上高の減少に当たって資源を追加したかどうかは分からないので、両者が相殺される可能性が無いとはいえない。キャパシティ・コストを構成するのは物的なものだけではない。人的キャパシティもありうる。特に、人的キャパシティの利用度を測定することは困難が伴うことだろう。

これに対して、次式のように、資源消費モデルとしてのABCでは、資源の供給コストではなく利用コストを費用として測定するので、売上高の減少は利用コストの減少につながる。

$$\begin{aligned} \text{資源の供給コスト} &= \\ & \text{資源の利用コスト} + \text{資源の未利用コスト} \end{aligned}$$

ABC (Activity-based Costing) でも、固定的資源の量を調整することは1年や2年の短期では不可能なことを認めており、当該資源のコストの削減にはやや期間を長めに取った中期的な対応が求められる。ABC情報は短期的な意思決定にではなく、むしろ注意喚起情報として活用されるべきであるというのは、そのような含意があるからであろう。需要の減少が長続きすることが確実になるまで、固定的資源の削減を延期する (Anderson et al., 2003, pp.48-49)。

4.3 CVP 分析との関連

コストの下方硬直性の検証に関する一連の研

究が、マネジャーによる利益予測に資するという目的を持つとすれば、詳細な内部情報を利用できるマネジャーよりも外部分析者のほうが精度において劣ると言わざるを得ない。

決算書にもとづいてコスト・ビヘイビアの非対称性、コストの(反)下方硬直性の存在を検証しようとする場合には、次のような限界を認める必要がある。つまり、あるコスト(ないしはコスト・グループ)が売上高の増加のときと減少のときとで非対称的なコスト・ビヘイビアを示しているとしても、過去のデータを基礎として利益予測を行うことの是非が問題とされよう。

企業の短期利益計画および予算編成の際に、マネジャーは過去の情報を活用するとはいえ、コストの下方硬直性現象がたとえ事後的に見られたとしても、CVP分析を用いて計画するマネジャーは、将来に向けて意思決定するから、事後的な結果を織り込んだ予想値でCVP分析を行うと考えられる。それで、コストの下方硬直性がマネジャーの利益予測に多大な影響を与えるとは考えにくい。また、安酸・梶原(2009, p.67)は、「仮に実際の売上高の変動に対してコストが変動したとしても、それが、実際の売上高の変動に対する事後的な適応行動によるものか、売上高予測に基づく事前の計画とその実行によるものかについて区別することができない」点を認めている。

当初の予算で、当期の売上高の増加を予定して費用計画を立てていたが、結果として前期の売上高を下回ってしまい、費用(とくに固定費)の調整を行わなかったという事態が発生したときには、表面上はコストの下方硬直性が観察されよう。その点に関して、期中において、当初の売上高目標を下回る可能性が予測される

ときには、それを見越してキャパシティ・コストを含めたコストの予算目標を下方修正している(つまり、ローリング予算)企業では、コストの下方硬直性現象はそれほど表面化しないように思われる。したがって、この種の分析を行う場合には、個々の企業の事情を勘案しないと正確な情報を入手することができないだろう。

4.4 分析の拡張について

先行研究では、分析の対象とされるコストは主として販売費・一般管理費に限定されている場合が多い。売上原価はなぜ分析対象とされてこなかったのだろうか。製造業の場合は、販売費・一般管理費だけではなく、売上原価ひいては製造原価にも原価の下方硬直性現象が認められないのだろうか。安酸・梶原(2009, p.71)の研究では売上原価にも下方硬直性がみられたと検証している。

販売費および一般管理費には、当然に固定費と変動費が含まれる。コスト・ビヘイビアからすると、固定費は売上高の変化に対して変化しないコストではあるが、そのなかには変化できるものと変化できないものがある。変化できる固定費としてはシステムの変更によるものと経営者の意思決定によるものがある。システムの変更の例としては、労働者の雇用条件を変えて、賃金の支払方法を歩合制(変動費)から月給制(固定費)に変更する(またはその逆)ケースが考えられる。月給制であっても残業部分は変動費となる。経営者の意思決定によって変化しうるものの例としては、経営者の自由裁量によってその発生額をコントロールできるコスト、例えば、広告宣伝費、研究開発費、従業員訓練費などのポリシー・コストが考えられよう。

販売費・一般管理費に注目するのは、「製造原価のコスト・ビヘイビアについては主としてコスト・ドライバーに関するデータが入手困難であることに起因して実施が難しいのに対し、販管費は売上高をコスト・ドライバーの代理変数とすることで公表データのみを用いて検証が可能になることによる」(平井・椎葉, 2006, p.16)。このことは外部分析者にとっては、サービス業や小売業の分析がやりやすいことを示唆している。

理想からすれば、販売費および一般管理費を総額として検証するのではなく、個別項目について分析していけば、売上高の増加のときと減少のときコストの下方硬直性を示す項目の存在を突き止めることができる。しかし、これは情報不足から実行可能性は低い。

CVP 分析による利益予測を外公表の財務情報によって行うことには何の問題もないのであろうか。製造業の場合、公表される損益計算書は全部原価計算によって作成されているが、CVP 分析で用いられる情報は直接原価計算に基づくものである。直接原価計算に基づいて計算される利益は、全部原価計算に基づいて計算される利益とは異なる。前者の場合、確かに利益を売上高の関数として捉えることには問題がないが、後者の方法で計算される利益は売上高だけではなく生産量によっても影響を受けるからである。

5. おわりに

本稿では、従来までの CVP 分析に再考を促す、コストの下方硬直性および反下方硬直性に関して私見を述べてきた。これまでの CVP 分析では、総費用線は売上高に関して 1 つの直線

で描けるという仮定のもとに展開されてきた。とはいえ、その議論は単年度の短期的な分析を前提としており、2 期間以上の売上高の変動に対する議論には当てはまらない。

売上高が増加するときに追加した固定的資源は、一旦取得され利用されると短期的には削減することができず、売上高の減少する期間に残留されて結果としてコストの下方硬直性現象が起こると考えられる。それは、経営者による合理的意思決定の結果だけでなく、むしろ当該コストの削減を経営者がコントロールすることができなかったことの反映であるとも考えることもできる。

コストの下方硬直性現象の原因を明らかにしようとするためには、少なくともコストを固定費と変動費に分けて詳細に分析していく必要がある。なぜなら、定義上は、売上高の増減に応じて変化するのは変動費だけであり、正常操業圏では固定費は増減しないからである。もし前期に売上高の増加に対して変動費のみが増加すれば、当期の売上高の減少に伴ってコストの変動があったとしても、コストの下方硬直性が認められる場合もある。

先行研究を付度するに、コストの下方硬直性現象が認められるためには、前期の売上高の増加に対して固定的資源の追加があったということから議論がスタートされており、当期の売上高の減少のときにマネジャーが当該資源を留保する意思決定をとったためにコストの下方硬直性が存在したとするのである。コストの下方硬直性の原因として、そのほかにも考えられないだろうか。例えば、固定的資源の増加ではなく変動費の構成要素としての価格や料金（ガソリン代など）の値上げがコスト増の原因かもしれない。また、売上高の減少が予想される場合で

も、広告宣伝費や研究開発費を削減することなく、前期と同じ水準に維持したり、むしろ追加させたりすることはないだろうか。

設備の稼働率がコストの下方硬直性に影響を及ぼしているという研究成果があるが、企業の所有する資源のプロフィールもマネジャーの意思決定に影響を与えるのではなかろうか。前期に売上高の増加を予想して新資源を取得したばかりであるなら、当期の売上高の減少に合わせて当該資源を削減することにはマネジャーは躊躇するにちがいない。つまり、新資源に対する調整コストはあまりにも高つくのである。

いま1つ疑問に思うことは、マネジャーによる利益予測に資するのにどうして外部公表の財務情報に基づいて分析・検証する必要があるのだろうか。マネジャーは内部情報を存分に活用することができるのではないだろうか。そうすれば、より正確な利益予測が可能になるに違いない。

本稿でも指摘したように、外部分析者にとって資源キャパシティの利用度は計り知れないので、売上高の減少のときにどれだけのキャパシティ余力（資源スラック）があればマネジャーが留保するという意思決定を行うのか未知数である。理論上は、将来の売上高の増加をまかなえるだけのスラック資源ということになろう。平井・椎葉（2006, p.23）が指摘するように、今後はキャパシティの利用度あるいは資源のスラックをより正確に反映した代理変数を考えていく必要があるろう。

財務会計情報と管理会計情報との関係は、決算短信の公表によってより緊密になってきた。決算短信で公表される売上高・利益予測情報は企業の短期利益計画および予算編成と連動する。外部の情報利用者にとって決算短信で公表

されるこれらの情報はいわばマネジャーの公約のように受け入れられ、マネジャーはその公約を果たすようプレッシャーを受ける。外部利用者にとっては、利益予測を正確に行うことは投資意思決定において重要な材料となるに違いない。

とはいえ製造業の場合、外部に公表される利益は全部原価計算をベースに計算されており、CVP分析では直接原価計算ベースで計算されている点に注意が必要である。

注

- 1) 本稿ではCVP分析を損益分岐点分析と同義的に使用している。
- 2) この議論については志村（2011）を参照のこと。
- 3) この邦訳は北田（2016）による。
- 4) Cooper & Kaplan（1998）は資源を固定的資源と変動的資源に区分する。固定的資源（committed resource）とは、契約などによって事前に一定量を取得しなければならず、したがって、そこには未利用部分が発生する。変動的資源には未利用部分は生じない。

参考文献

- ・新井康平・福嶋誠宣（2013）「CVP分析に基づく利益予測モデルの経験的検証」『会計プロGRESS』第14号、1～13頁。
- ・北田智久（2016）「日本企業におけるコストの反下方硬直性」『管理会計学』第24巻第1号、47～63頁。
- ・北田智久・福嶋誠宣・新井康平・安酸建二（2016）「過去の売上高変動および将来の売上高予想が非対称なコスト変動に与える影響」『メルコ管理会計研究』Vol.9, Issue 1、69～78頁。
- ・桜井久勝（2008）『財務諸表分析』（第4版）、中央経済社。
- ・桜井久勝、小野慎一郎（2011）「四半期財務諸表による営業レバレッジの推定」『会計』第180巻4号、

107～120頁。

- ・志村正 (2011) 「直接原価計算情報の開示について」『経理研究』(中央大学経理研究所) 第54号, 205-216頁。
- ・平井裕久・椎葉 淳 (2006) 「販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビア」『管理会計学』第14巻第2号、15～27頁。
- ・安酸建二 (2012) 『日本企業のコスト変動分析：コストの下方硬直性と利益への影響』中央経済社。
- ・安酸建二・梶原武久 (2009) 「売上高変動に対する経営者の適応行動－原価データによる実証分析－」『原価計算研究』 Vol.33, No.1, 64～75頁。
- ・Anderson, M.C., R.D. Banker, and S.N. Janakiraman (2003). "Are Selling, General, and Administrative Costs "Stickey"?", *Journal of Accounting Research*, Vol.41, No.1, March, pp.47-63.
- ・Banker, R. D., and L. Chen (2006), "Predicting Earnings Using a Model Based on Cost Variability and Cost Stickiness," *The Accounting Review*, 81, pp.285-307.
- ・Banker, R.D., and D. Byzalov (2014), "Asymmetric Cost Behavior," *Journal of Management Accounting Research*, Vol.26, No.2, pp.43-79.
- ・Foster, Benjamin P. and Sidney J. Baxendale (2008), "The Absorption VS. Direct Costing Debate," *Cost Management*, July/August, pp.40-48.
- ・Hess, Henry (1903) ,"Manufacturing : Capital, Costs and Profits," *Engineering Magazine*, Vol.26.
- ・Kaplan, Robert S. and Robin Cooper (1998), *Cost & Effect*, Harverd Business School Press. (櫻井通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社)
- ・Knoepfel, C. E. (1920), *Graphic Production Control*, Engineering Magazine Co.
- ・Weiss, D. (2010), "Cost Behavior and Analysts' Earnings Forecasts," *The Accounting Review*, Vol.85, No. 4, pp.1441-1471.



Journal of Public and Private Management

Vol.4, No.6, March 2018, pp.1-12

ISSN 2189-2490

A Comment on The Cost Stickiness

Tadashi Shimura

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 17 February 2018

Abstract

We exactly need to understand the cost behavior to forecast earnings in Cost-Volume-Profit (CVP) analysis. In the cost behavior, we are dealing with how to response costs with volume. Recently, the cost stickiness had been validated that a magnitude of a decrease in costs associated with a decreases in sales is greater than a magnitude of an increase in costs associated with an equivalent increase in sales. The purpose of this paper is to point out a limitation and problem on these studies.

Keyword : cost stickiness, cost behavior, resource adjustment cost, capacity cost

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.4, No.6

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>