



慶應義塾大学ビジネス・スクール

リスクを考慮した経営管理(2)

5

1. リスク定量化モデルの必要性

企業経営を行ううえで、事業を取り巻くリスクを十分に考慮して的確な経営判断を下すことが必要である。それを行うにはリスク評価モデルを組み込んだ経営管理手法を導入することが有効であると考えられる。このノートでは商社を想定し代表的な資産項目である棚卸資産についての定量化モデルの例を提示し、それらを通じてモデルの有効性並びに定量化数値の経営管理データとしての有効性を提示するものとしよう。

10

リスク定量化モデルを作成する場合には、企業の設定したリスク定義に基づく具体的な事象を想定し、それに合わせた定量化モデルを作成していくことが必要である。企業経営における最大のリスクを企業倒産と仮定した場合、倒産の直接の原因となるのは資金調達力の喪失である。評価対象を保有資産とするモデルを採用する場合には、それは担保価値としての資産の目減りにより資金調達力が低下することと捉えられる。このようなリスク概念のもとでは、実際に起こり得る事象からリスクを定義すると、大まかに次の3つのものに分類が可能であろう。

15

1. 市場価格の変動による資産価値の低下を考慮するもの
2. 取引企業並びに取引国の契約不履行により被る（債権未回収による）損失を考慮するもの
3. 事業に供している資産の減損により発生する損失を考慮するもの

20

この3つのリスクに対するリスク要素と評価方法を検討し、併せて適用すべき資産の性質を考慮すれば企業の保有するあらゆる資産に対する評価モデルを柔軟に作成することが可能であると考えられる。このノートでは、商社を念頭に置くが多くの企業でも保有する一般的な勘定科目である棚卸資産について、その資産の性質からリスク要素を分析し、定量化モデルの

25

このテクニカルノートは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の柴田典男教授と同修士課程の肥田冠とがケース討議のために作成した（2001年1月）

30

作成を試みる。また演習問題を通じて具体的な事例にモデルを当てはめ、モデルの妥当性を検討してみることにする。

2. 棚卸資産の定量化モデル

5 (1)棚卸資産の価格変動リスク

企業が保有する棚卸資産においてのリスク要素は何であろうか。

10 一般に、商品は仕入れた後に販売先が見つからず長期保有が強いられることにより、商品が陳腐化することが考えられる。この場合、資産は価値低下による強制的な価値評価減の対象となり、資産価値低下に伴う損失も著しいものとなろう。通常の企業においては商品を在庫している場合、最初に考えられるリスク移管策は販売先を見付け販売契約を結ぶことである。しかし、販売契約の有無を基準として販売契約のない棚卸資産についてのみ管理を行えば今後発生し得る損失を予測できるであろうか。即ち、棚卸資産の価値減少に係る損失の発生の有無を判断する基準は販売契約の有無のみであろうか。

15 次の事例において、棚卸資産の価値減少による損失発生はどのような事象で生じるのかを確かめてみよう。

(事 例)

20 A社は穀物の輸入商である。A社は米国より各種のとうもろこしを輸入し国内の飼料会社に販売している。契約の形態は1年間で必要な量について事前に販売契約を結ぶものが一般的であり、A社の場合は国内の飼料会社に対して前もって1年間の予想必要量を算出してもらい、その数量を基準として販売契約を取り交わす一方で、仕入先となる契約農家に対しても同数量の購入契約を取り交わしている。このような契約形態を取っている限り、購入過多によりA社がとうもろこしを在庫する可能性はない。また、穀物の販売契約においては、収穫されるととうもろこしや小麦などの穀物のその年の収穫量によって価格が左右されるため販売価格については通常販売時の市場価格とする契約方法があり、A社の販売契約では、販売価格10月からの市場価格を基準として取り決める旨が明記されている。しかし、一方で契約農家からは強い要望がありとうもろこしの必要量を確保するために不可欠であるとの判断から、A社は仕入価格については天候予想等を加味した今年度の収穫量予測に伴う見込み市場価格をもって3月末の段階で契約農家との間で取り決めるのが慣習となっている。

30 この場合、A社の仕入契約を含めた潜在的な棚卸資産の内包する価値下落の可能性は、どのような事象で認識されるであろうか。損失は春先に決定した仕入価格を実際販売する時の

価格が下回る、即ち仕入価格と販売価格との対比によって認識されるのである。棚卸資産の損失発生可能性を判断する基準は販売契約の有無にあるのではなく、また棚卸資産の陳腐化のみを想定していたのでは不十分であることが後述の事例を通じて理解できよう。

これらのことを通じて、棚卸資産の価値低下による損失発生可能性の有無を判断する基準とは次のように定義付けることができる。

5

販売・仕入のどちらか一方の価格を決定することが損失発生の可能性を生じさせる基準となる。決定済みの価格と他方の価格の変動との対比において認識可能な損失の発生が想定するリスクとなる。

10

棚卸資産の価値減少が生じるあらゆる事象を想定してみると、リスクの有無の判断は上記の基準をもって初めて可能となると考えられる。前述の販売契約がない在庫は、まずどちらか一方の価格（この場合販売価格）が決定していないことからリスクの有無が認識され、その中でも販売契約のないものは損失発生の可能性が高く、発生した場合の額が大きいものとして認識されるのである。また、次のような場合は棚卸資産の価値減少の観点からはリスクを有しているとは言えないのである。

15

①販売契約・仕入契約において量と価格の両方が決定している。

②(潜在的な在庫となる購入契約にまで棚卸資産の概念を拡大して考えれば)、購入量のみの契約で購入価格が未決定であり、販売契約も同様である。

20

このようなリスクを棚卸資産の価格変動リスクと呼ぶことにしよう。当該リスクにおけるリスク要素は販売価格と仕入価格の変動となり、リスク定量化モデルはこのリスク要素を考慮して作成されなければならない。

(2)棚卸資産の為替リスク

25

棚卸資産における為替リスクとは何であろうか。会計制度に準拠して作成された財務諸表においては、棚卸資産は通常発生日の為替レートで仕入に伴う支払で使用した決済通貨から円換算されるため、棚卸資産と外貨建買掛金を比較すれば、その全額が通貨不一致となっている。これは一見為替リスクのように見えるが、このノートが目的としているリスク評価を行ううえでは、この考え方は妥当とは言えない。棚卸資産のもつ性質をもう少しよく考慮し、資産価値を測定する通貨を選択する必要がある。

30

棚卸資産の為替リスクを考える場合、当該資産の関係する一連の取引を想定すると分かりやすい。通常棚卸資産は売却され、売掛金となって計上される。例えば前述の事例のA社において国内飼料会社の一部がA社との決済においてUSドルを用いていた場合、棚卸資産売却後はUSドル建の売掛金が計上されることになる。米国からの仕入はUSドル建であれば、この一連の取引において為替リスクは発生しない。このようなケースで為替リスクを認識し先物為替予約を通じて、リスクヘッジを試みるものはいないであろう。しかし、ある一時点において対象となる商品の販売先に対する受け渡しが完了しておらず、売上の計上が出来なかった場合はどうであろうか。会計制度に準拠すれば棚卸資産は円建てで認識されるので、為替リスクが発生しているように見える。また会計基準に基づく補助元帳により棚卸資産の管理を行っている企業であれば、実際には発生していない為替リスクについて、リスクを認識し余分なヘッジコストを支払うことも考えられ、この管理手法では実態を適切に評価し得ないことは明白であろう。このことから、棚卸資産の価値を測定する通貨について検討しない限り、棚卸資産に係る為替リスクの把握は出来ないこととなる。

15 棚卸資産の価値を測定する通貨としては、商品のもつ特性から予想される販売地域・販売相手先を想定し、それに伴う決済通貨で管理することが妥当であろう。このことは棚卸資産が将来のある時点において売却されるものであり、売掛金等の未収債権に転化するものであると考えられることにより説明できる。また、販売地域の特定できないものについては、保有地域での処分を想定し保有企業の所在国の通貨で管理する等の工夫が必要となろう。

20

資産価値の減少の観点から棚卸資産に内包されるリスク要素を検証する場合、考慮すべきものは主なものはこの2つであり、定量化にはこの2つの変動によって生じる損失の額を把握するためのモデルを作成すればよい。では次に具体的な一連の取引を想定して、損失発生
の事象を検証していくこととしよう。

25

(3)具体的なリスク定量化の事例と評価損失の把握

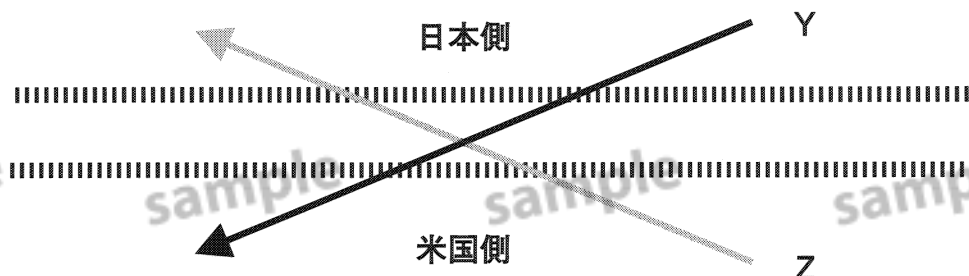
ここでは定量化モデルを用いて実際の評価損失の把握をどのように行うのかを、具体的な取引を想定して検証していくこととする。尚、ここで掲げる設例においては実際に購入済の棚卸資産を想定しているものとする。また、この定量化モデルの例は「リスクを考慮した経営管理(1)」で紹介した業績管理手法を前提として作成されている。

30

(設 例)

以下のような取引が予想される棚卸資産、Y、Zを考えてみよう。

Yは日本企業より円建てで仕入れられ、米国企業にドル建てで販売が予定されているものとする。一方、Zは米国企業より米国ドル建てで仕入れられ、日本企業に円建てで販売が予定されているものとする。上記の関係を図示すれば次の通りとなる。



このようなケースの場合、仕入単価と評価日の販売単価の通貨が異なるため両者の比較が困難になる。では、商品Yと商品Zについてそれぞれ別々に検討してみよう。

—商品Yのケース—

この取引において商品Yは、商品は日本から仕入れられて米国に販売することが確実視されていると仮定しよう。商品Yについては、外貨建ての棚卸資産の概念を用いて為替による影響額を把握することが重要になる。Yは米ドル建ての棚卸資産となるものである。次にさらに具体的な数値を加えて、検討を続けてみよう。商品Yの仕入単価を100円/個、仕入個数は1,000個、仕入日の為替レートを105円/ドル、評価日の販売単価を1.25ドル/個、評価日の為替レートを110円/ドルと仮定し、評価額について算出したのが次の表である。

表：商品Yの評価額の算出①

	仕入単価	個 数	仕入日レート	外貨換算後仕入単価	仕入計上額
Y →	100円	1,000	105円	0.9524ドル	100,000円
	評価日販売単価	評価日レート	予想売上額	評価日仕入計上額	差 額
Y →	1.25ドル	110円	137,500円	100,000円	37,500円
↓					
	為替差額	個 数	為替評価	売買差評価	差 額
Y →	5	1,000	4,762円	32,738円	37,500円

Yは仕入単価が100円であるが、外貨建ての棚卸資産として認識すべきであり仕入日レート（発生日レート）で外貨換算を行う。その結果、外貨換算後仕入単価は0.9524ドルとな

る。よって商品Yは、 $0.9524\text{ドル}/\text{個} \times 1,000\text{個} = 952.4\text{ドル}$ の外貨建資産として扱うこととする。この数値を用いて為替による影響額を計算すると、 $0.9524\text{ドル}/\text{個} \times 1,000\text{個} \times (110\text{円} - 105\text{円}) = 4,762\text{円}$ となり、為替の影響を除いた販売差評価の額は32,738円、評価額の合計は37,500円でプラスとなる。この場合、棚卸資産は外貨建資産であるので為替評価額は認識することになるが、売買差評価の額については、前述の市場販売価格の上昇による棚卸資産の評価計上は行わないルール¹⁾とその理由とにしたがい認識しないものとする。上記の取引について仕訳すると以下の通りとなる。但し、最後の仕訳については認識されない。また為替差益は剰余金処理されるもの²⁾とする。

5

(仕入日)	棚卸資産	100,000	買掛金	100,000	棚卸資産は外貨建
					$0.9524\text{ドル} \times 1,000\text{個} = 952.4\text{ドル}$
(評価日)	棚卸資産	4,762	為替差益	4,762	$952.4\text{ドル} \times (110 - 105)\text{円} = 4,762\text{円}$
(以下の仕訳は認識せず)	棚卸資産	32,738	棚卸評価益	32,738	

15

$$(1.25 - 0.9524)\text{ドル} \times 1,000\text{個} \times @110\text{円} = 32,738\text{円}$$

次に商品Yについて、為替が円高へ変動し、販売単価が下方へ変動した次の数値例で検討してみよう。仕入日の条件については前述の例と同様であるが、評価日の条件が販売単価1ドル/個、為替レート99.8円/ドルという前提で、評価額の数値を算出したものが次の表である。

表：商品Yの評価額の算出②

20

	仕入単価	個数	仕入日レート	外貨換算後仕入単価	仕入計上額
Y →	100円	1,000	105円	0.9524ドル	100,000円
	評価日販売単価	評価日レート	予想売上額	評価日仕入計上額	差額
Y →	1ドル	99.8円	99,800円	100,000円	-200円
					↓
	為替差額	個数	為替評価	売買差評価	差額
Y →	-5.2	1,000	-4,952円	4,752円	-200円

25

上記表の数値では、評価差額が-200円となっているが、売買差評価の額4,752円は評価されない¹⁾ので、-4,952円の為替損のみが認識されることとなる。

30

1) 「リスクを考慮した経営管理(1)」—評価益の計上について—を参照

2) 「リスクを考慮した経営管理(2)」—為替リスク—を参照

(仕入日)
 棚卸資産 100,000 買掛金 100,000 棚卸資産
 $0.9524 \text{ドル} \times 1,000 \text{個} = 952.4 \text{ドル}$

(評価日)
 為替差損 4,952 棚卸資産 4,952 $952.4 \text{ドル} \times (99.8 - 105) = 4,952 \text{円}$

(以下の仕訳は認識せず)
 棚卸資産 4,752 棚卸評価益 4,752 $(1 - 0.9524) \times 1,000 \text{個} \times 99.8 = 4,752 \text{円}$

上記はこの取引の仕訳である。前述の例と同様に最後の仕訳は認識されない。このような販売と仕入で決済通貨が異なる取引については、常に為替差が認識される。このケースのように商品が日本から海外へ輸出される場合には資産が外貨建てと考えられるので、円高はマイナスの要因に作用し、販売単価が外貨換算後仕入単価を下回らない限りは、為替差だけが評価される。次に、商品Zのケースを検討してみよう。

—商品Zのケース—

この取引においては、商品Zは米国から輸入され、日本での販売が確実視されていると仮定しよう。この場合、棚卸資産は円建てとなるが、買掛金が外貨建てとなり商品Yとは反対のケースとなる。ここでの前提は、仕入単価を1ドル/個、仕入個数1,000個、仕入日の為替レートを105円/ドル、評価日の為替レートを110円/ドルと仮定し、評価日の販売単価は130円/個と仮定しよう。評価額について算出したものが次の表である。

表：商品Zの評価額の算出①

	仕入単価	個数	仕入日レート	外貨換算後仕入単価	仕入計上額
Z →	1ドル	1,000	105円	105円	105,000円
	評価日販売単価	評価日レート	予想売上額	評価日仕入計上額	差額
Z →	130円	110円	130,000円	110,000円	20,000円
					↓
	為替差額	個数	為替評価	売買差評価	差額
Z →	-5	1,000	-5,000円	25,000円	20,000円

商品Zのケースでは、負債である買掛金が外貨建てであることから評価日仕入計上額が為替の影響により増加し、商品Yのケースで円安が為替評価でプラスに働いたのと反対に、為替評価の額が-5,000円となっている一方、売買差評価の額は25,000円のプラスとなっている。よってこのケースにおいては評価額の合計はプラスとなっているが、上記の為替と売買差の分析より為替の差損のみを認識することとなる。よって、以下の仕訳からもわかるように最後の仕訳については認識しないこととなる。

(仕入日)
 棚卸資産 105,000 買掛金 105,000 買掛金
 $1 \text{ドル} \times 1,000 \text{個} \times 105 = 105,000 \text{円}$

(評価日)
 為替差損 5,000 棚卸資産 5,000 $1,000 \text{ドル} \times (105 - 110) = 5,000 \text{円}$

(以下の仕訳は認識せず)
 5 棚卸資産 25,000 棚卸評価益 25,000 $(130 - 105) \text{円} \times 1,000 \text{個} = 25,000 \text{円}$

次に商品Yのケース②についてと同様、為替が円高へ変動し、販売単価が下方へ変動した場合を商品Zについても検討してみよう。仕入日の条件については前述の例と同様である。評価日の条件が販売単価102円/個、レート99.8円/ドルという前提で、評価額の数値を算出したものが次の表である。

表：商品Zの評価額の算出②

	仕入単価	個数	仕入日レート	外貨換算後仕入単価	仕入計上額
Z →	1ドル	1,000	105円	105円	105,000円
	評価日販売単価	評価日レート	予想売上額	評価日仕入計上額	差額
Z →	102円	99.8円	102,000円	99,800円	2,200円
					↓
	為替差額	個数	為替評価	売買差評価	差額
Z →	5.2	1,000	5,200円	-3,000円	2,200円

評価額の合計はプラスであるが、上記の表において売買差評価の額が-3,000円となっている。これは外貨換算後仕入単価=仕入単価×仕入日レート=1ドル/個×105円/ドル=105円/個と、評価日販売単価102円との間で販売価格の下落が3円/個あったことにより、 $-3 \text{円} \times 1,000 \text{個} = -3,000 \text{円}$ によって算出されている。一方、円高は外貨建負債をもつ商品Zのケースでは有利に働き、為替評価の額は5,200円のプラスである。よってこのケースにおいては、為替評価の額は勿論、売買差評価の額も棚卸評価損として認識することが必要である。以下は上記の取引の仕訳である。

(仕入日)
 棚卸資産 105,000 買掛金 105,000 買掛金
 $1 \text{ドル} * 1,000 \text{個} \times 105 = 105,000 \text{円}$

(評価日)
 棚卸資産 5,000 為替差益 5,000 $1,000 \text{ドル} \times (105 - 99.8) = 5,200 \text{円}$

棚卸評価損 3,000 棚卸資産 3,000 $(102 - 105) \text{円} \times 1,000 \text{個} = 3,000 \text{円}$

(評価日)の仕訳において、為替差益は剰余金処理される一方、損失に対する棚卸資産保有部門の責任を明確にするために棚卸評価損は損益計算書に計上されることとなる。

以上、定量化モデルを用いて2つのリスク要素を考慮したリスク評価額の算出方法について検討し、棚卸資産の計上額を構成する為替評価の要素と販売差評価の要素について説明した。棚卸資産の計上額に為替による影響が表れるのは原則として、販売と仕入の決済通貨が異なるものであり、同一通貨同士であれば為替の問題は生じない。日本に拠点を置く商社を例にとれば、日本を中心に次の5通りの取引があると考えられる。すなわち、①日本→日本 ②日本→海外 ③海外→日本 ④海外→海外（但し、同一決済通貨） ⑤海外→海外（但し、決済通貨が異なる）。このうち為替の問題が生じるのは②、③、⑤だけであるが、実際の企業では①から⑤までが同勘定内で包括的に計上されており、その中にはさらに販売契約（販売価格取決済）と紐付くもの³⁾もある。実際にはこれらは分類され管理する必要があることは言うまでもない。

ここで演習問題を用いて、さらに複雑な事例の棚卸資産の評価方法を検討していこう。

(4) 演習問題

A商事では棚卸資産のリスク評価を行うこととし、評価日を決算期末と同様の3月31日と定めZ営業部にテスト導入を試みた。以下の財務諸表は決算期末である19XX年3月31日現在のZ部門のものである。

貸借対照表

19XX/3/31			
棚卸資産	121,221,575	買掛金	121,221,575
固定資産	10,200,000	資本金	5,000,000
		剰余金	5,200,000
		資本計	10,200,000
	131,421,575		131,421,575

損益計算書

当期利益	3,000,000
評価後損益	3,000,000

上記財務諸表から分かるように、棚卸資産と買掛金は完全に一致しており、固定資産は資本金と剰余金を原資として保有されている。棚卸資産と買掛金の台帳は次ページの表の通りである。

この台帳の棚卸資産のうち、NO.2とNO.6については米国企業に対する販売契約付きで販売価格も取り決め済みである。その他については評価日現在での外貨建ての棚卸資産を確定するために、販売先の検討を行うこととなった。この営業部の商売は日本と米国でなされ、取引の形態としては各々の国内でのもの、または両国間の輸出・輸入取引が考えられる

3) このような棚卸資産は価格変動のリスクに晒されることはないが、販売相手先の契約履行における信用力のリスクに晒されることとなる。

「リスクを考慮した経営管理(1)」—信用リスク—を参照

表 棚卸資産の買掛金の台帳①

19XX年 3月31日現在

	NO.	計上日	仕入単価	数 量	仕入日レート	円 貨
棚卸資産	1	1/6	¥ 95	100,000	103.00	9,500,000
	2	2/8	¥ 102	9,500	108.00	969,000
	3	2/16	¥ 365	36,000	110.00	13,140,000
	4	3/1	¥ 562	58,900	109.00	33,101,800
	5	1/31	¥ 1,165	7,415	101.00	8,638,475
	6	1/26	US\$ 1.00	36,000	106.00	3,816,000
	7	2/14	US\$ 0.95	48,000	103.00	4,696,800
	8	3/16	US\$ 3.60	80,000	120.00	34,560,000
	9	3/13	US\$ 12.50	4,500	110.00	6,187,500
	10	1/29	US\$ 5.80	12,000	95.00	6,612,000
円貨合計						121,221,575

19XX年 3月31日現在

	NO.	仕入単価	数 量	外貨計	仕入日レート	円 貨
買掛金	1	¥ 95	100,000		103.00	9,500,000
	2	¥ 102	9,500		108.00	969,000
	3	¥ 365	36,000		110.00	13,140,000
	4	¥ 562	58,900		109.00	33,101,800
	5	¥ 1,165	7,415		101.00	8,638,475
	6	US\$ 1.00	36,000	36,000	106.00	3,816,000
	7	US\$ 0.95	48,000	45,600	103.00	4,696,800
	8	US\$ 3.60	80,000	288,000	120.00	34,560,000
	9	US\$ 12.50	4,500	56,250	110.00	6,187,500
	10	US\$ 5.80	12,000	69,600	95.00	6,612,000
円貨合計						121,221,575

ことより、これに沿って棚卸資産の分類を行った。また、棚卸商品の中には商品特性等からでは、販売地域の特定できないものが存在したが、それらは円により測定される資産（すなわち日本への販売）として取り扱うものとした。その結果、評価日3月31日現在の棚卸資産の分類は1) 販売先未特定 NO. 5、NO. 10 2) 日本向け NO. 3、NO. 4、NO. 7、NO. 8 3) 米国向け NO. 1、NO. 2、NO. 6、NO. 9 その内販売契約付き NO. 2、NO. 6となった。この結果、NO. 1、NO. 2、NO. 6、NO. 9が外貨建棚卸資産となり、その他は円建ての棚卸資産となる。次ページの図はこの分類の過程を図示したものである。

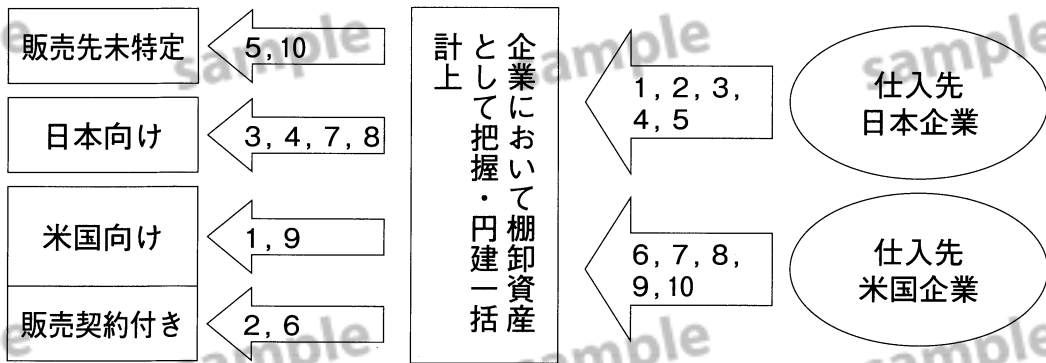
なお、評価作業を行ううえで次のような取決めを行った。

- ①評価日を替レート 1ドル=110円を為替評価のレートとして用いること。
- ②販売契約付きの棚卸資産は売掛債権の性質を備えていると考え、信用リスクの考え方を適用することとした。その際使用されるリスク・スプレッドは計算の結果、NO. 2、NO. 6の

図 外貨建棚卸資産概念を考慮した分類

(販売先検討後の棚卸資産の分類)

(仕入先からの商品の仕入)



両棚卸資産に対し5%となった。尚、勘定科目は貸倒評価額と貸倒評価繰入額を用いることとする。

ここまでの情報をもとにして、次の(1)から(5)について解答してください。

(1) 3月31日現在の棚卸資産それぞれの評価単価は以下の表の通りだった。表の空欄に数値を入れ表を完成させなさい。

(単位：円)

NO.	評価日単価	予想売上高	評価日仕入計上額	差 額	為替評価	売買差評価
1	US\$ 1.00					
2	US\$ 1.30					
3	¥ 400					
4	¥ 550					
5	¥ 1,200					
6	US\$ 1.25					
7	¥ 100					
8	¥ 400					
9	US\$ 13.50					
10	¥ 650					
計						

(2) 上記の表の数値を用いて評価時の仕訳を示しなさい。ただし、為替の評価については直接資産・負債を増減する方法で、棚卸の価格変動リスクの評価については棚卸資産を直接増減する処理を行わず、売買差評価 (BS 勘定)、売買差評価損 (PL 勘定) という勘定科目を用いて仕訳を行うこと。

(3) Z 営業部のリスク評価後の貸借対照表並びに損益計算書を計算しなさい。但し、貸借対照表の剰余金は評価差額がわかるように区分しておくものとし、為替は「為替評価」、販売価格の変動は「売買差評価」、債権の貸倒は「貸倒評価」の勘定科目を用いるものとする。

またこの時のリスク・リミット⁴⁾を計算しなさい。

(リスク・リミット=自己資本-為替評価差額とする)

(4)今後3カ月間で為替で1ドルにつき±10円、販売単価で±8%の変動が予想されるとき、この変動予想を加味した貸借対照表並びに損益計算書を計算しなさい。また、この時のリ

5 スク・リミットを計算しなさい。

(5)評価後の財務諸表ならびにリスク・リミットを検証し、A商事並びにZ営業部の採用すべき対処方針並びに対処策を検討しなさい。

10

15

20

25

30

4) 「リスクを考慮した経営管理(1)」-リスク・リミット-を参照

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.