★分権組織とグループ経営（P351～）

・分権組織とグループ経営の論点は、大きく分けて、下記の3つである。
・いずれも短答式試験、論文式試験を通じて頻出の論点である。

	内容	キーワード	
第2節	事業部の業績測定	社長目線（仕組み作り）	←基礎マスター講義で学習
第3節	内部振替価格	社長目線（仕組み作り）	←上級講義で学習
第5節	企業価値・事業価値の評価	キャッシュ・フロー	←上級講義で学習

・組織規模が非常に大きい現代企業では、社長自身が経営のすべてをチェックすることはできないため、
組織を「事業部」という形に区分けし、「分権」という形で、信頼のおける部下にその事業部の運営を任せることとなる。
・その際、部下は「事業部長」となるが、事業部長は当然、自身の事業部の利益を最大にするように行動する。
・そのため、社長はこのような事業部長の行動の結果が、会社全体の利益を最大にすることとなるように、
あらかじめ、仕組みを作っておくことが必要となる。
・本章では主に、社長自身が行う、この「仕組み作り」を学習するため、そのような意識をもって理解、暗記に努めてほしい。

★職能別組織（P353）

職能・・・役割のこと（場所や部門をイメージ）　P11参照

総務部	人事部	経理部	製造部	販売部
一般管理活動	一般管理活動	一般管理活動	製造活動	販売活動
原価C	原価C	原価C	原価C	原価C & 収益C

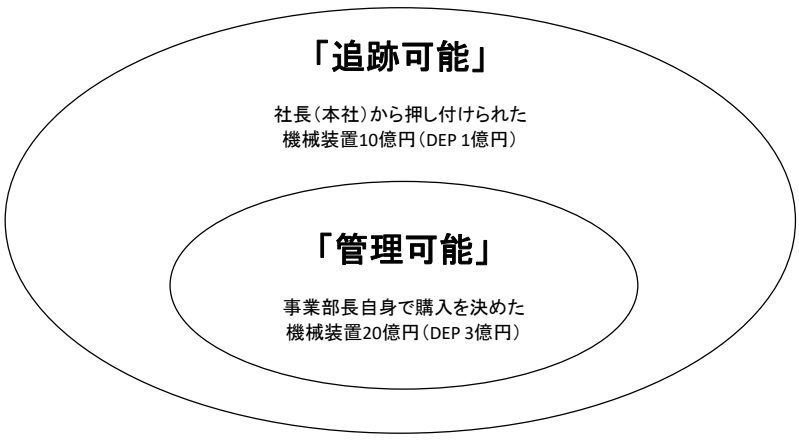
・なお、販売部で発生する原価は、販売費であり、「売上高－販売費」の金額を管理対象とするケースは少ないため、
販売部を利益センターとみるケースも少ない。

★事業部制組織（P353）

・各事業部で、購買活動、製造活動、販売活動、一般管理活動等の一連の業務を行う。（ex.TAC㈱の関西事業部）
↓
・各事業部で、売上高、原価、販売費及び一般管理費が発生し、事業部長はそのすべてに責任を負う（利益センター）。
↓
・あるいは、本社からの「投資額に対する利益額」に責任を負う（投資センター）。
↓
・なお、一般的に、事業部は原価センターにとどめるよりも、利益センターとした方が、
全社に対しての最適行動（コスト削減のみならず、利益最大化）に向けた行動をとりやすくなる。

★管理可能性と追跡可能性（P354、356）

・当事業部は本社から30億円の投資を受け、DEPが4億円発生しているが・・・、



・事業部長の評価（人事評価）は、被投資額20億円、原価3億円で検討しないと、適切に行えない。
⇒事業部長（人）が、どれほど有能かの評価だから。

・事業部自体の評価は、被投資額30億円、原価4億円で検討しないと、適切に行えない。
⇒事業部自体（塊）が、どれほど会社の役に立っているかの評価だから。

★本社費・共通費を事業部に配賦する理由（P357）

① 全社的に回収しなければならないコストを事業部長に認識させる。

⇒事業部長は、会社全体のP/Lを見ないため、本社費・共通費が自身の事業部P/Lに配賦されないと、
どのようなコストが、いくら、会社全体で発生しているのかを知る由もない。
配賦によってそれを認識させることによって、事業部での利益獲得モチベーションにつなげる（危機感）。

② 事業部に本社費増加の牽制機能をもたせる。

⇒会社全体のイメージアップのための広告宣伝費や、本社付けの接待交際費等が、どの程度発生しているのかを
事業部が想像できる仕組みにすることで、本社では緊張感が生まれ、冗費の節約につながる。

③ 同業他社との業績比較を可能とする。

⇒ある事業部の業績を同業他社と比較するために、同業他社のP/Lを入手したが、その会社のP/Lには
当然に本社費・共通費は含まれているため、適切な比較をするためには、あらかじめ事業部P/Lにも
本社費・共通費を配賦しておく必要がある。

★事業部長の業績測定（P358～359） ←人事評価の話

1. 全社的な投資案の採否 ←社長目線

社長

「わが社は、株主・債権者からWACC 10%を求められているから、
P358の案件は会社として、ぜひ実行すべき案件だな。」
「さて、A事業部長は、この案件を私が口出ししなくてもやってくれるだろうか？」

2. ROIを業績測定尺度としている場合の事業部長の意思決定 ←事業部長目線

社長 → A事業部長 → A事業部長

「事業部ROIが高い
事業部長を昇進させる！」
（人事評価の仕組み）

「俺はROI 25%の男！」

「それが24%に下がる案件
なんてやってられるか！」

←社長の意思と相違。
（仕組み作り失敗）

3. RIを業績測定尺度としている場合の事業部長の意思決定 ←事業部長目線

社長 → A事業部長 → A事業部長

「事業部RIが多い
事業部長を昇進させる！」
（人事評価の仕組み）

「1円でも多くの事業部RIを
稼いで評価を上げてやる！」

「事業部RIが増えるから
やってやるぞ！」

←社長の意思と一致。
（仕組み作り成功）

★市価基準と原価基準 （P364・365）

・目標整合性及び業績測定の観点から、市価基準が原価基準よりも優れているのはなぜか？

（直観的説明） 市価を使うということは、「外部との客観的な取引値を使う」ということであるから、
事業部内・事業部間でも、製造・販売活動や種々の取引活動に関するシビアな判断が行われ、
その結果、目標整合性及び業績測定の2つの要件が達成される。

★目標整合性の検討を、B事業部長（受入事業部長）目線で考える理由 （P366～369）

【例示10－3、4】（P366、367）

・A事業部（供給事業部）は部品Xを製造すれば、外部販売しようが、B事業部に販売しようが利益が計上できる。
・よって、部品XをB事業部が受け入れるかどうかの問題であるため。

【例示10－5】（P368～369）

・部品Sは外部に販売できないため、A事業部（供給事業部）はB事業部に販売できない限り、製造しない。
・A事業部としては製造しなければ、利益はゼロであるため、「製造しても、しなくてもよい」。
・よって、部品XをB事業部が受け入れるかどうかの問題であるため。

★【例示10－4】差引市価基準 （P367）

単純市価基準（P366）の、（1）会社全体としての意思決定の差額利益2,000円と、（2）B事業部長の意思決定のB事業部利益2,000円は一致していた。
差引市価基準（P367）の、（1）会社全体としての意思決定の差額利益2,500円と、（2）B事業部長の意思決定のB事業部利益2,500円も一致している。
これは、むしろ、**2,500円で一致させるために、**内部振替価格を10,000円ではなく、あえて9,500円（10,000円－500円）に設定しているためである。
単純市価基準でも、差引市価基準でも、（1）会社全体としての意思決定の差額利益と、（2）B事業部長の意思決定のB事業部利益を一致させる意図は、
追加加工に関連する事業部であるB事業部に、差額利益を全額享受させることで、会社全体としての意思決定と
B事業部長の意思決定を**完全に一致させるため**である。

【例示10－3】及び【例示10－4】の数値例が、製品Yの売価が14,000円、内部取引した場合のA事業部における変動費節約額が2,000円であったとする。

（1）会社全体としての意思決定

製品Yを外部販売する案		－	部品Xを外部販売する案		＝	差額
収益			収益			
製品Yの売上高	14,000					14,000
			部品Xの売上高	10,000		△ 10,000
原価			原価			
A事業部の変動費	△ 4,000		A事業部の変動費	△ 6,000		2,000
B事業部の変動費	△ 5,000					△ 5,000
利益	5,000		利益	4,000		1,000

⇒製品Yとして外部販売すると、1,000円の利益が生じるため、会社全体としては製品Yとして外部販売すべきである。

（2）B事業部長の意思決定

①単純市価を内部振替価格とした場合

	A事業部	→	B事業部	→	製品Y市場
売上高（外部）			14,000		
売上高（振替）	10,000		△ 10,000		
変動費	△ 4,000		△ 5,000		B事業部で1,000円の損失が生じるため、
利益	6,000		△ 1,000		B事業部長は内部取引を拒否する。

②差引市価を内部振替価格とした場合

	A事業部	→	B事業部	→	製品Y市場
売上高（外部）			14,000		
売上高（振替）	8,000		△ 8,000		
変動費	△ 4,000		△ 5,000		B事業部で1,000円の利益が生じるため、
利益	4,000		1,000		B事業部長は内部取引を受諾する。

一致

★内部取引した場合のA事業部における変動費節約額がある場合、（1）会社全体としての意思決定の差額利益と、
（2）B事業部長の意思決定のB事業部利益を完全に一致させるのが、差引市価基準である。
ただし、このケースでは、差引市価基準だけが適切というわけではない。
8,000円（差引市価）～9,000円（10,000円－1,000円）の間であれば、内部取引は成立する。

★無限等比級数の和

$$V = \frac{F}{(1+k)^1} + \frac{F}{(1+k)^2} + \frac{F}{(1+k)^3} + \frac{F}{(1+k)^4} + \cdots\cdots$$

$$(1+k)V = F + \frac{F}{(1+k)^1} + \frac{F}{(1+k)^2} + \frac{F}{(1+k)^3} + \frac{F}{(1+k)^4} + \cdots\cdots$$

$$kV = F$$

$$V = \frac{F}{k}$$

★FCFの式の意味（P374）

FCF ＝ 資金提供者である債権者・株主に対して自由に分配できるCF

＝ 財務活動によるCFの原資

＝ 営業活動によるCF － 投資活動によるCF

＝ ＮＯＰＡＴ + 減価償却費 － 正味運転資本増加額 － 設備投資額

◎営業活動によるキャッシュ・フロー（間接法）での調整項目

税引前当期純利益に対して、以下の調整を行う。

① 非資金損益項目
② 営業活動に係る資産及び負債の増減
③ 営業外損益、特別損益項目

③は、基準上の文言は、
「投資活動によるキャッシュ・フロー」及び「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に含まれる
キャッシュ・フローに関連して発生した損益項目

また、ＮＯＰＡＴ（税引後営業利益）からスタートすることで、小計欄の下で控除する法人税等も加味できている。

結局、「ＮＯＰＡＴ + 減価償却費 － 正味運転資本増加額 」によって、
管理会計論上は、営業活動によるキャッシュ・フローが算定できると考えてよい。

★【例示10－10】企業価値と負債価値・株主価値（P380）

この、客観的に評価した株主価値350億円の会社の発行済株式総数が1億株であって、
東京証券取引所に上場しており、株価が300円であれば、
この会社は株主価値（時価総額）は300億円と、マーケットにおいて低く評価されていることとなる。
仮に、350億円で買収した場合、50億円ののれんが発生する。

★第2節　製造間接費の配賦計算

◎配賦基準選択の判断基準（P384）

価値移転的原価計算（享益主義）
消費された資源の価値がそれによって産み出された製品へ移転すると考えて、
資源消費による原価発生と製品産出の因果関係をできるだけ忠実に製品原価の計算に反映させようとする方法。

価値回収的原価計算（負担能力主義）
製品の販売価格が負担能力を示すと考え、販売価格が高い製品には原価を多く按分し、
販売価格が低い製品には原価を少なく按分する方法。

P158～159

① 因果基準
・コストプールのアウトプットを認識し、提供されたサービスの量に応じて、原価を配賦する基準。
（Aは、これだけ使ったから、これだけ配賦。Bは、これだけ使ったから、これだけ配賦。・・・）

↓↓ しかし、この考え方が適用できない局面があるため、

② 便益基準
・コストプールのアウトプットの受益関係を認識し、受けた便益に応じて、原価を配賦する基準。
（ex. 売上高の大きな事業部は、小さな事業部よりも、その広告から、より多くの便益を受けているとみなす。）

価値移転的原価計算

（例）
・補助部門費の配賦データ

	配賦基準	切削部門	組立部門	修繕部	倉庫部	工場事務部
修繕部費	修繕回数	100回	80回	10回	20回	—
倉庫部費	材料出庫額	6,000千円	3,000千円	1,000千円	—	—
工場事務部費	従業員数	20人	15人	10人	5人	5人

・製造部門費の配賦データ

	配賦基準	#100	#200
切削部門費	機械作業時間	380時間	120時間
組立部門費	直接作業時間	280時間	820時間

部門別計算において、上記のようなデータがあった場合、
因果基準 ⇒ 機械作業時間、直接作業時間
便益基準 ⇒ 修繕回数、材料出庫額、従業員数　　※ 修繕回数は因果基準とも考えられる。

③ 負担力基準
原価計算対象の負担力に応じて、原価を配賦する基準。
（ex. 収益力の高い事業部ほど、本社の原価を負担する能力が高いとみなす。）

価値回収的原価計算

★第3節　標準原価計算

◎標準原価計算と補助部門費の配賦（P385）

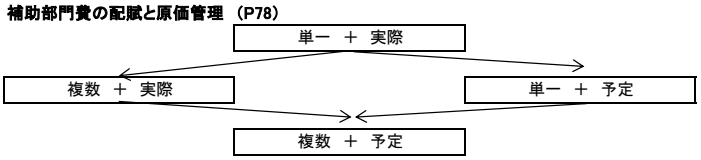
製造部門費の予定配賦　（P74～75）
⇒あくまでも、**製造部門費の予定配賦**の話であり、補助部門費の予定配賦の話ではない。

（1）会計年度期首　（P74）
予算額を用いて、「製造部門費予定配賦率」を算定する。

（2）原価計算期間　（P75）
①「製造部門費予定配賦率」を用いて、当該期間の「製造部門費予定配賦額」を算定する。
⇒製造部門a/cの貸方（仕掛品a/cへ振り替える金額）

②当該期間の「製造部門費実際発生額」を算定する。
⇒製造部門a/cの借方
⇒このとき、補助部門費を製造部門へ配賦する必要があり（P66）、そのやり方として4種類がある（P68）。

補助部門費の配賦と原価管理　（P78）

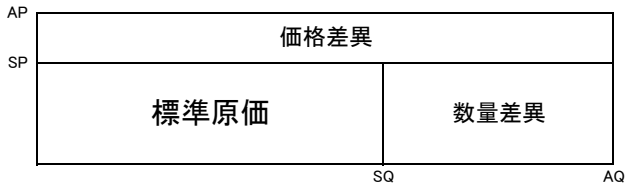


そもそも、「複数 ＋ 予定」というやり方が存在するのは、補助部門にとって管理不能な操業度差異を補助部門に残さないようにするためであった。
同様に、原価の管理可能性の観点から考えると、製造部門にとって管理不能な、補助部門の不能率（能率差異）は補助部門に残すべきとなる（★）。
上図にある、P78のフローチャートは、実際原価計算の枠内の話であった。
標準原価計算を採用することにより、★の目的が達成できる。　（P79 (2)欠点ｉの解消　は、補助部門の変動費の「単価」の話であった。）

◎『原価計算基準』における直接費と間接費の標準算定方法の相違（P386）

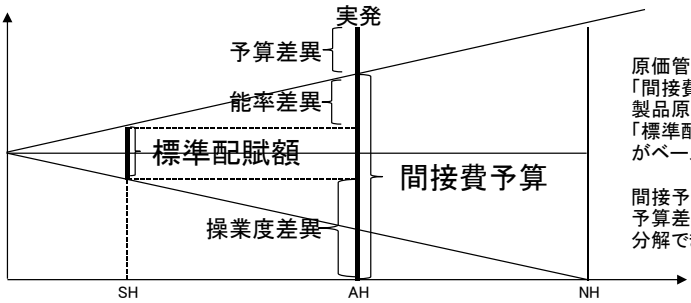
	製品原価計算用	原価管理用
直接費	@標準	@標準
間接費	@標準	予算額（総額）

※直接費



原価管理のためにも、
製品原価計算のためにも、
「標準原価」がベースとなる。

※間接費



原価管理のためには
「間接費予算（予算許容額）」、
製品原価計算のためには
「標準配賦額（標準原価）」
がベースとなる。

間接予算を算定しないと、
予算差異と能率差異と操業度差異に
分解できない。

上記の違いは、暗黙の前提として、直接費は変動費、間接費は変動費＋固定費であることから生じる。（P386 脚注1）

◎標準原価差異の理論的処理（P387）

標準原価計算論者の立場からは、
・①標準原価こそが、真実の原価であるため、標準原価差異はすべて非原価項目。
・②よって、標準原価差異は、在庫（B/S）に計上することはできず、またP/Lに計上したとしても、売上原価に計上することはできず、
非原価項目（営業外費用または特別損失）として処理すべきである。

実際原価計算論者の立場からは、
・③実際原価こそが、客観性・検証可能性に足る。
・④よって、その実際原価の金額こそが、売上原価（P/L）を通過すべき金額であり、
もし、期中で標準原価計算を採用していれば、財務報告用のF/Sでは、実際原価に置き換えなければならない。
その際、標準原価差異も、費用収益対応の原則の観点で、当年度のものと次年度以降のものに区別されるべきである。

ところで、「原価計算基準」が前提とする標準原価は、「現実的標準原価」または「正常原価」である（P168）ため、
「標準原価差異」は多額に発生することは考えにくく、また、年度を通じて考えれば売上数量＞＞＞期末在庫数量となるのが通常であり、
結果的に、「期末在庫に配賦すべき標準原価差異」の、金額的重要性は相当低い。

よって、「原則として、当年度の売上原価に賦課」すれば、④の主張に対応でき、また、P/Lに計上されるため、②の主張とも合致する。
「比較的多額の原価差異が生ずる場合」に、P/Lだけでなく、B/Sにも計上する処理をすればよい。（基準47）

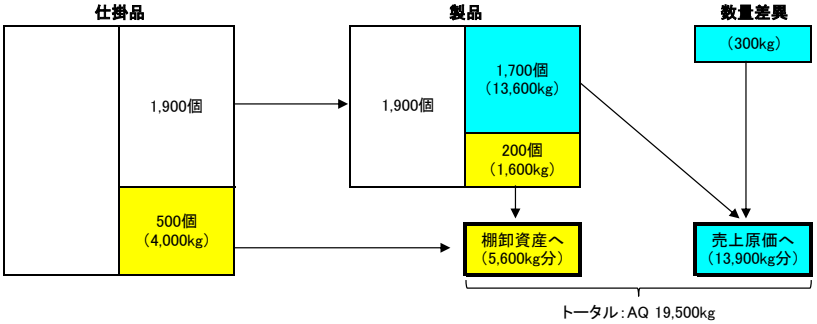
◎材料受入価格差異の処理方法（多分割法）（P388～389）

① 材料受入価格差異とは（P30）

材料の購入時点から予定価格を適用している場合に発生する標準原価差異である。
あわせて、P30の仕訳も再度確認しておいてほしい。

② 材料受入価格差異だけ、他の標準原価差異との扱いが異なる理由（P182）

材料受入価格差異は、「材料の種類別に、当年度の材料払出高と期末在高に配賦」することとなっている。
これは、他の標準原価差異と異なり、材料受入価格差異だけは、材料の消費前、
すなわち、原価の発生（経済価値の消費 ←P6）の前に把握される差異であるためである。
よって、これを材料払出高と期末在高に分け、前者を材料消費価格差異として把握し、
この部分のみを、他の標準原価差異と同列に扱うのである。



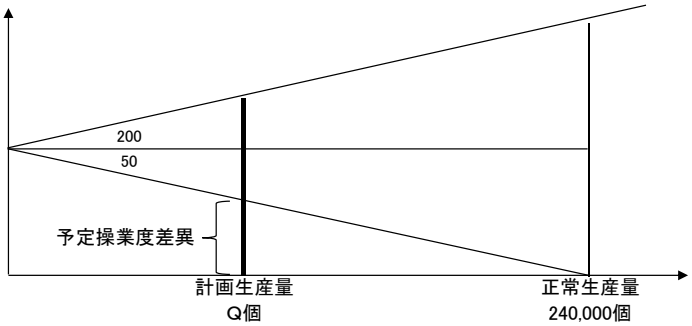
★第5節　CVP分析

◎全部原価計算のもとでのCVP分析（P398）

・短期利益計画としての大綱的利益計画（P262）を策定する場合や、それに続いて予算編成（P281）を行う場合、
それらは、あくまでも利益計画であるため、直接原価計算方式で作成するのが一般的である。
・なぜなら、利益計画にはCVP分析は必須であり、CVP分析は直接原価計算を前提とするためである（P270）。
・しかし、実務上、これらを全部原価計算方式で行うケースがある。
・その意図は、大綱的利益計画や予算編成をも外部公表用の財務会計数値（＝全部原価計算方式を前提）で行い、
財務会計だけではなく管理会計でも直接原価計算を活用しないことで情報の一元化を図りたい、ということであろう。
・ただし、この場合は、予算の段階で操業度差異が発生するのが通常である。
・短期利益計画は、中期利益計画をベースに算定されることが多く、正常操業度はその中長期計画期間の生産量を
計画年数で割って算定されることが多いためである（P50【例示3－2】参照）。
・たとえば、3か年計画で720,000個の生産・販売を計画している場合、正常操業度は240,000個であるが、
ある年度の短期利益計画における計画生産・販売数量が240,000個でない限り、
計画段階で操業度差異（予定操業度差異）が生ずる（P398）。

★設例（P399）
（1）生産量＝販売量　（生産した製品すべてを売り切る）

※製造原価

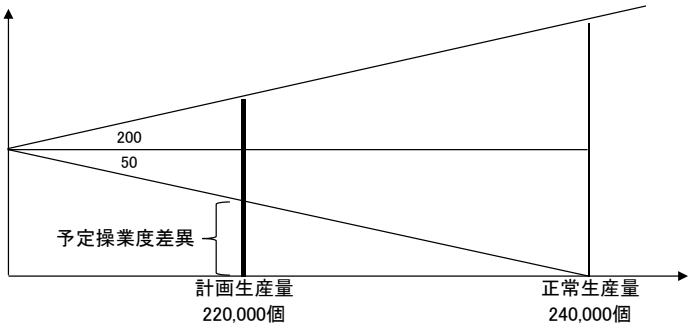


売上高	400Q	
売上原価	250Q ＋ **50×（240,000 － Q）**	⇒予定操業度差異を売上原価に賦課
売上総利益	200Q － 12,000,000	
販管費	50Q ＋ 9,660,000	
営業利益	150Q － 21,660,000	

150Q － 21,660,000 ＝ 0　を解くと、Q＝144,400個

（2）生産量≠販売量　（計画生産量を220,000個とし、生産した製品すべてを売り切るわけではないとする）

※製造原価



売上高	400Q	
売上原価	250Q ＋ **50×（240,000 － 220,000）**	⇒予定操業度差異を売上原価に賦課
売上総利益	150Q － 1,000,000	
販管費	50Q ＋ 9,660,000	
営業利益	100Q － 10,660,000	

100Q － 10,660,000 ＝ 0　を解くと、Q＝106,600個

★第6節　資金管理

◎資金繰り表と資金運用表

★資金繰り表（P401）

・比較的短期間（ex. 3か月～1年）における資金管理（P294）のために作成される（資金ショートの回避が主目的）。
・そのため、固定資産投資のための支出等は、ひな型に含まれていない（ある場合は、別途記載する）。
・形式は会社それぞれで異なるため、出題された場合は、問題文の様式に従うこと。

★資金運用表（P402～403）

・比較的短期間（ex. 3か月～1年）における資金管理（P294）のために作成される。
・資金をどう調達して、どう運用するかを検討することが主目的であり、
固定資産投資のための支出等も、ひな型に含まれている。
・形式は会社それぞれで異なるため、出題された場合は、問題文の様式に従うこと。

P402 脚注1）

① 設備投資などの固定資金需要は、税引前当期純利益と減価償却費で賄うのが健全である。
② 売上債権および棚卸資産の増加分の運転資金需要は、買入債務等の増加分で賄うのが健全である。

長期資金需要は長期資金によって、短期資金需要は短期資金によって賄うべき、という考え方。

・なお、P403の資金運用表（例）では、【固定資金の不足】が150発生しており、
これを長期資金170（長期借入れ70、株式発行100）で賄おうとしている。
また、【運転資金の不足】が50発生しており、これを短期資金30（短期借入30）と、長期資金の残部20で賄おうとしている。

★第7節　ABC／ABM

◎未利用キャパシティの管理（P404～405）

・ABCやABMを採用する局面においては、伝統的原価計算における「操業度」の概念を使用しないことが多いため、
原価の分類は必ずしも、変動費と固定費という分類ではないことがある。
・この場合、「活動量」が操業度に相当する指標として使用されることになる。
・「未利用キャパシティ」は、固定的資源のうち、未利用の活動量のことをいう。
・なお、P404～405のグラフでは、伝統的原価計算における変動費のようなグラフになっているが、
議論の対象はあくまでも、固定的資源にかかるコスト（ここでは人件費）である。

★第9節　分権組織とグループ経営

◎シェアード・サービス・センター（P410）

	意義	具体例
規模の経済	事業規模の拡大が企業活動を効率化させることで単位当たりコストが低下するという経済効果をいう。 （大量生産による単位当たり固定費の低下等。）	TAC公認会計士講座では、受講生が多ければ多いほど、受講生1人当たりにかかるコストは低下する。 （固定費としては、校舎建物の賃借料、講師報酬等。）
範囲の経済	1つの企業が複数の事業を同時に営む方が、それらの事業を別々の企業が行っている場合より、事業活動が全体として効率的になるという経済効果をいう。 企業内に複数の事業間で共通利用できる技術やノウハウ等の経営資源、未利用資源が存在することが発現要因として挙げられる。	TACでは、公認会計士講座のほか、税理士講座、簿記検定講座、公務員講座等、複数の講座を開講することで、空き教室を減らしたり、講座間で同一講師を活用したり、ブランドイメージを共有したりすることができる。

問題20　当社は事業部制を採用し，各事業部では事業部損益計算書の他に事業部貸借対照表を作成している。α事業部の前期の損益計算書と貸借対照表は以下の〔資料〕のとおりである。この〔資料〕の分析に関するア～オの記述の中で正しいものが二つある。その記号の組合せを示す番号を一つ選びなさい。なお，当社で設定されている社内金利は10%，加重平均資本コスト率（WACC）は12%である。ただし，投下資本は無利子負債を除いて算定する。

〔資料〕

〈α事業部損益計算書〉　（単位：百万円）

売上高	850
変動売上原価	380
変動販売費	100
（　　）	（　　）
管理可能固定費	110
（　　）	（　　）
管理不能固定費	80
本社費・共通費配賦額	30
（　　）	（　　）
社内支払利息	（　　）
（　　）	（　　）

〈α事業部貸借対照表〉　（単位：百万円）

現金	100
売掛金	120
その他流動資産	300
α事業部固定資産	500
	1,020
買掛金	110
社内借入金	（　　）
社内資本金	210
	1,020

ア．α事業部の残余利益は40百万円未満であった。

イ．α事業部の限界利益（貢献利益）は260百万円であった。

ウ．α事業部の投下資本利益率は，資本コスト率以上の数値であった。

エ．α事業部利益は80百万円であった。

オ．社内支払利息は91百万円であった。

1．アイ　　2．アオ　　3．イウ　　4．ウエ　　5．エオ

10-1

問題20　次の文中の(　ア　)～(　エ　)に当てはまる最も適切な用語および数値の組合せを示す番号を一つ選びなさい。

株式会社Advanced Technologyは二つの事業部，M事業部とP事業部を持つ。M事業部はモジュールMを製造しており，月間の基準営業量(基準操業度)が10,000個である。モジュールMには外部市場がなく，M事業部は全量をP事業部に納入している。P事業部には(　ア　)がなく，必要量の全てをM事業部から購入することになっている。単位当たりのモジュールMの標準変動費は90,000円，標準固定費が30,000円である。P事業部では，標準変動費60,000円，標準固定費20,000円を費やしてモジュールMを製品Pに仕上げる。

ちなみに内部振替価格に全部標準原価を採用すると，基準営業量でP事業部に月間100,000,000円の営業損失が発生する。

なお，両事業部の生産キャパシティは他に転用がきかず，固定費全額が(　イ　)である。したがって，両事業部を休止した場合に比べて，両事業部を基準営業量で操業させた場合の月間の会社全体の差額利益は(　ウ　)千円となる。全社の観点からは両事業部を操業させることが有利である。

インセンティブを高める振替価格を設定したいということで，両事業部長は協議を行い，上に算出した差額利益を標準変動費を基準に両事業部間で分け合うことにした。限界原価基準による交渉価格は(　エ　)円となる。

	ア	イ	ウ	エ
1.	取引先選択権	回避不能原価	600,000,000	112,500
2.	忌避権	回避不能原価	600,000	112,500
3.	取引先選択権	回避不能原価	500,000,000	108,750
4.	取引先選択権	機会原価	400,000	114,000
5.	忌避権	埋没原価	400,000	114,000

問題20　X事業部の使用総資本は300,000千円，年間売上高は1,200,000千円，売上高利益率は5％である。なお，この企業の加重平均資本コスト率は5％である。

管理会計の運用上，事業部業績測定のために用いる事業部利益は，本社費配賦前の営業利益から，事業部使用総資本に応じて資本コストを差し引いてもとめる。実効税率は40％と設定しているが，各事業部に法人税を負担させてはいない。

現在，この企業はX事業部における60,000千円の増産投資案を検討しており，これが採択されればX事業部の年間売上高は50％の増加が見込まれる。増産による売上高利益率および加重平均資本コスト率への影響はないと想定する。この投資案件を採択した場合のX事業部における使用総資本利益率を求め，下の選択肢から適切な番号を一つ選びなさい。

1. 10％　　2. 20％　　3. 30％　　4. 40％　　5. 50％

平成25年第Ⅱ回短答式管理会計論

問題18　以下の事業部制に関する文章中の空欄ア～キに当てはまる用語について，正しい組合せを示す番号を一つ選びなさい。

なお，［＊］については共通して当てはまる用語を推定して解答しなさい。（6点）

事業部制では，事業部貸借対照表を作成する場合と作成しない場合の双方がある。事業部貸借対照表を作成しない場合，その理由としては，例えば，事業部に［ア］を帰属させることや［＊］を割り当てることが困難である等が挙げられる。

社内金利を事業部に課す場合，その対象となるのは事業部借入金，［＊］，［イ］がある。事業部の収益性管理を行う場合，事業部に割り当てられた［＊］について，社内金利を課す場合と［ウ］を課す場合がある。［＊］制度，社内金利制度には，事業部長に［エ］を抑制させる効果もある。

社内金利を事業部借入金，［＊］，［イ］のすべてに課す場合，社内金利を企業全体の［オ］と一致させることにより，事業部の収益性評価と企業全体の収益管理を整合させることができる。

なお，事業部長が投資案の採否を決定する場合には，企業全体に対して事業部がどの程度貢献しているかを考慮することがある。その場合，本社は，事業部の収益性評価の観点から［＊］，［イ］，［カ］を用いて算定した投下資本利益率によって評価を行うだけではなく，全社的な収益性の観点から企業全体の［オ］を用いて算定した［キ］による評価を行うことがある。

用語　① 加重平均資本コスト　② 過剰在庫　③ 借入金利
④ 管理可能利益　⑤ 共用資産　⑥ 貢献利益
⑦ 残余利益　⑧ 事業部預り金　⑨ 事業部営業費用
⑩ 事業部留保利益　⑪ 特定資産　⑫ 本部費負担額
⑬ 利益配分額

1. ウ⑫　エ⑨　オ③
2. ア⑤　オ①　キ⑥
3. ア⑪　オ③　カ⑥
4. イ⑩　エ②　キ⑦
5. イ⑥　ウ⑩　カ④

問題16　当社はリンゴジュースを生産・販売している。当社には二つのプロフィット・センター，すなわち，リンゴを収穫・販売する事業部Ａとリンゴを加工・販売する事業部Ｂがある。昨年度，事業部Ａは収穫したリンゴ50万kgをすべて事業部Ｂに販売し，事業部Ｂはこれをすべてジュースに加工し販売した。この時，事業部Ａの事業部利益は500万円，事業部Ｂの事業部利益は1,600万円であった。昨年度における原価と市場価格に関する情報は以下の〔資料〕に示されている。

以下の〔資料〕に基づき必要な計算を行い，下記の文中の(　ア　)および(　イ　)に当てはまる正しい組合せを示す番号を一つ選びなさい。（7点）

〔資料〕

	事業部Ａ	事業部Ｂ
変動費	？円／kg	？円／リットル
固定費	30円／kg	40円／リットル
市場価格	60円／kg	300円／リットル

追加情報

・リンゴ1kgから0.4リットルのジュースを加工できる。

・事業部Ａの年間最大収穫量は50万kg，事業部Ｂの年間最大加工能力は30万リットルである。

・事業部Ｂの変動費には，事業部Ａからの購入分は含まれない。

・事業部Ａから事業部Ｂへの振替価格は市場価格である。

今年は，事業部Ｂでは事業部Ａからの購入分50万kgに加え，外部から10万kg購入し，ジュースに加工する予定である。当社では，従来，市場価格を振替価格としてきたが，今年度は，事業部Ａの総原価×150％を振替価格とした場合についても，それぞれの事業部利益を計算してみることにした。その結果，事業部Ｂの事業部利益は，市場価格を振替価格とした場合に比べて(　ア　)万円(　イ　)する。なお，今年度における原価と市場価格に関する情報は，昨年度と同じとする。

	ア	イ
1.	500	減少
2.	750	減少
3.	1,000	減少
4.	500	増加
5.	750	増加

問題16　当社では事業部制を採用しており，うちＡ事業部ではＸ製品を製造・販売している。下記の〔資料〕に基づき，直接原価計算方式の損益計算書を作成して，Ａ事業部長またはＡ事業部の業績評価にとって適切と考えられる投資利益率(ROI)および残余利益(RI)を計算している。以下のア～エの記述のうち，正しいものが二つある。その記号の組合せを示す番号を一つ選びなさい。（８点）

〔資料〕

(1)　Ａ事業部の次年度の予算損益計算書

損　益　計　算　書　　（単位：円）

Ⅰ	売上高	15,750,000
Ⅱ	売上原価	7,875,000
	売上総利益	7,875,000
Ⅲ	販売費および一般管理費	4,245,000
	営業利益	3,630,000

(2)　Ｘ製品１個あたりの予定販売価格，標準変動製造原価，標準変動販売費は，それぞれ5,250円，1,050円，210円である。一般管理費はすべて固定費である。

(3)　Ａ事業部固有の固定製造原価のうち80％は，Ａ事業部長にとって管理可能である。

(4)　次年度の本社費1,200,000円を，Ａ事業部に配賦する予定である。なお上記(1)の損益計算書における販売費および一般管理費には，Ａ事業部に対する本社費配賦額が含まれている。

(5)　次年度の本社費は，Ａ事業部長にとって管理不能である。

(6)　Ａ事業部固有の固定販売費および一般管理費のうち60％は，Ａ事業部長にとって管理可能である。

(7)　Ａ事業部の売上高に対する変動的資本の比率は50％，固定的資本は28,267,500円である。変動的資本の全額と固定的資本の50％はＡ事業部長にとって管理可能である。

(8)　投資利益率(ROI)は％未満を四捨五入して算定する。

(9)　資本コスト率は年８％である。

(10)　Ａ事業部における製品および仕掛品の在庫は存在しない。

10-6①

ア．A事業部長の業績評価として管理可能性原則に従って適切と考えられるROIと，A事業部の業績評価にとって適切と考えられるROIを比較すると，前者が後者より23ポイント高い。

イ．A事業部長の業績評価として管理可能性原則に従って適切と考えられるRIと，A事業部の営業利益3,630,000円を比較すると，前者が後者より1,350,300円多い。

ウ．A事業部長の業績評価として管理可能性原則に従って適切と考えられるRIと，A事業部の業績評価にとって適切と考えられるRIを比較すると，前者が後者より4,142,700円多い。

エ．本社費配賦後の利益を用いた場合のRIは738,600円である。

1．アイ　　2．アウ　　3．アエ　　4．イウ　　5．イエ　　6．ウエ

平成27年第Ⅱ回短答式管理会計論

10-12

問題16　分権組織に関する次の記述のうち，正しいものの組合せとして最も適切な番号を一つ選びなさい。（6点）

ア．管理可能利益と残余利益との違いは，事業部の業績評価を行う際に，管理可能利益は資本コストを考慮せずに算定するのに対して，残余利益は資本コストを考慮して算定することにある。

イ．本社費・共通費の各事業部への配賦は，実務上，本社や共通部門が提供するサービスの利用の程度に基づいて決定されるのが合理的であり，各事業部の利益の規模は配賦の基準とはならない。

ウ．事業部制では，会社内の事業を製品，顧客，地域等からグループ化し，会社が持つべき職能のうち事業遂行に必要なものを備えて，事業部が編成される。

エ．ある会社において，製造事業部が製造した製品を販売事業部が外部に販売する国内取引を行う場合，事業部間の振替価格の決定方法を市価基準から原価プラス基準に変更しても，その他の取引条件が変化しなければ，当該取引に関して計上される会社全体としての利益には影響を及ぼさない。

1．アイ　　2．アウ　　3．アエ　　4．イウ　　5．イエ　　6．ウエ

平成28年第Ⅱ回短答式管理会計論

問題16　次の〔資料〕に基づき，下記の文中の（　ア　）および（　イ　）に当てはまる数値および語句の組合せとして最も適切なものの番号を一つ選びなさい。なお，（　＊　）に当てはまる数値は各自推定すること。（8点）

〔資料〕

1. X社には，α事業部とβ事業部の二つの事業部がある。現在，製品乙の10個の追加注文に対して追加生産するかどうかを差額原価収益分析を用いて検討中である。
2. α事業部には，部品甲を製造する余剰生産能力があるが，需要がなく，生産しても外部へ販売できない。部品甲の1個当たりの標準変動費は180円，標準固定費は80円である。
3. β事業部では，α事業部から部品甲を購入し，製品乙を製造している。製品乙を1個製造するためには部品甲1個が用いられる。製品乙へ加工するための1個当たりの標準変動費は150円，標準固定費は30円である。製品乙は1個当たり396円で外部市場へ販売できるとする。β事業部にも余剰生産能力がある。
4. X社は，事業部間の振替価格の決定方法として，全部原価基準，変動費基準およびその他の基準を検討することにした。

部品甲の振替価格の決定方法として全部原価基準を選択すると，β事業部は差額損益として（　ア　）円を計上することとなる。

一般に，事業部間の振替価格の決定方法を全部原価基準から他の基準に変更しても，その他の取引条件が変化しなければ，当該取引に関して計上される会社全体としての利益には影響を及ぼさない。

α，β両事業部長が協議した結果，X社全体の差額利益（　＊　）円を，標準変動費を基準として両事業部で分け合うことにした。この場合の部品甲の振替価格（交渉による振替価格）は（　＊　）円となり，β事業部の差額利益は（　イ　）円となる。

	ア	イ
1.	110（利益）	3,660
2.	110（利益）	300
3.	120（損失）	300
4.	130（利益）	3,660
5.	140（損失）	360
6.	140（損失）	300

問題16　分権組織の管理会計に関する次の記述のうち，正しいものの組合せとして最も適切な番号を一つ選びなさい。（5点）

ア．分権組織の管理者に使用資本の効率的な運用を動機づける方法は，投資利益率（ROI）と残余利益（RI）以外にも存在する。

イ．投資利益率を事業部長の業績評価尺度として用いる場合，事業部長が投資案の採択に当たって全社にとって望ましい投資案を棄却することはない。

ウ．事業部間の内部振替取引において振替価格が低く設定されていても，企業内部の振替価格に過ぎないので，経営トップの資源配分の意思決定に影響を及ぼす可能性はない。

エ．ミニ・プロフィットセンター制において，営業活動を行う組織単位の収益はその活動に即して測定するため，当該組織単位の外部への売上高と一致しないことがある。

1．アイ　　2．アウ　　3．アエ　　4．イウ　　5．イエ　　6．ウエ

平成29年第Ⅱ回短答式管理会計論

問題16　分権化組織とグループ経営の管理会計に関する次の記述のうち，正しいものの組合せとして最も適切な番号を一つ選びなさい。（5点）

ア．企業組織が，環境の不確実性に直面し，各種の職務を遂行するために詳細な現場情報を必要とし，かつ事業部間の相互依存関係がほとんど存在しない場合，組織を分権化することのメリットがより活かされなくなる。

イ．開発・生産・販売などの職能を集約することで得られるコストダウンや付加価値向上の効果よりも，個々の製品・市場への柔軟かつ迅速な適応によって得られる効果の方が大きい場合には，職能別組織がより適合する。これに対して，個々の職能をその内部で統合することから得られるメリットが大きく，製品・市場への柔軟で迅速な対応が重要ではない場合には，事業部制組織がより適合する。

ウ．事業部の業績測定を会計数値によって行うためには，事業部に対する追跡可能性に基づいて，固定費を個別固定費と共通固定費に分類する。事業部長の業績測定に会計数値を利用する場合，事業部長にとっての管理可能性を考慮して，個別固定費を管理可能費と管理不能費に分類する必要がある。

エ．グループ経営の管理会計では，社内または企業グループ内部で分散して行われる人事，経理，情報技術等への無駄な重複を防ぐための方法として，各機能を集約するシェアード・サービス・センター(shared service center)の導入がある。

1．アイ　　2．アウ　　3．アエ　　4．イウ　　5．イエ　　6．ウエ

平成31年第Ⅱ回短答式管理会計論

10-10

問題16　分権化組織とグループ経営の管理会計に関する次の記述のうち，正しいものの組合せとして最も適切な番号を一つ選びなさい。（５点）

ア．責任会計の役割は二面性を有する。すなわち，上位者が下位者の業績を審査するための情報を提供するのみならず，下位者が自己の行動を管理するためのフィードバック情報をも提供する。

イ．ミニ・プロフィット・センターの一つであるアメーバ組織は日本発の分権化組織である。その主な特徴として，生産機能や販売機能を分割した少人数による独立採算制および重要業績指標として時間当たり採算が採用される点にある。

ウ．本社費・共通費は事業部存続に必要なコストであるが，各事業部にとって直接コントロールすることができない費用である。事業部への配賦には合理的な意義や目的が全く存在しないため，本社費・共通費を各事業部に配賦するべきではない。

エ．インベストメント・センターの事業部長に対する業績測定尺度としてROI(return on investment，投資利益率)を使うことにより，事業部と全社の利害対立を解消し，目標整合性を達成することができる。

1．アイ　　2．アウ　　3．アエ　　4．イウ　　5．イエ　　6．ウエ

令和２年第Ｉ回短答式管理会計論

10-11

令和２年第Ⅱ回短答式管理会計論

問題16　分権化組織とグループ経営の管理会計に関する次の記述のうち，正しいものの組合せとして最も適切な番号を一つ選びなさい。（５点）

ア．事業部長の業績評価にROI(return on investment)を採用すると，事業部長が短期的な業績をよく見せるために，研究開発や人材育成など，その効果が将来に及ぶような計画に消極的な行動をとる場合がある。

イ．組織内のサブユニットは，責任会計の見地から，コスト・センター，プロフィット・センターなどに分類される。プロフィット・センターは分権的なサブユニットであり，コスト・センターは集権的なサブユニットであり，これらの関係は常に成立する。

ウ．残余利益の一種である経済的付加価値(Economic Value Added：EVA®)を算出するためには，損益計算書に記載される営業利益を出発点として経済的実態に合うようにいくつかの修正を加えて正味税引前営業利益を求め，その金額から，投下資本に加重平均資本コスト率を乗じた金額を控除する。

エ．代表的なミニ・プロフィット・センター制であるアメーバ経営には，時間当たり採算とよばれる利益計算プロセスの中に，営業部門のみならず製造部門のアメーバ(小集団)にも市場価格の情報を伝達する仕組みが内包されている。

1．アイ　　2．アウ　　3．アエ　　4．イウ　　5．イエ　　6．ウエ

10-12

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題20　正解　4　　難易度　B

【本問のポイント】

事業部制会計からの出題である。選択肢の利益概念の理解や業績指標の計算方法が非常に難しかったが，確実に消去できる選択肢から正答を導いて欲しい。

【解　説】

１．α事業部損益計算書の穴埋め（記号イ，エ，オ）

売上高	850	（単位：百万円）
変動売上原価	380	
変動販売費	100	
（限界利益（貢献利益））	**（　370）**	
管理可能固定費	110	
（管理可能営業利益）	（　260）	
管理不能固定費	80	
本社費・共通費配賦額	30	
（α事業部営業利益）	（　150）	
社内支払利息	（＊1）**70**	＊1）社内借入金＊2）700百万円×社内金利10%
（α事業部利益）	（　**80**）	＊2）事業部貸借対照表合計1,020百万円
		－買掛金110百万円－社内資本金210百万円

P/L各段階損益名は，P241，356，372を参考に考えてみてほしい。

したがって，α事業部の限界利益（貢献利益）が370百万円，社内支払利息が70百万円であるため，エが正しく，イとオが誤りであり，選択肢4.以外はすべて誤りということが分かる。なお，エの正誤の判断がつかなくとも，選択肢4.を導くことはできる。

２．残余利益の計算（記号ア）

残余利益は，α事業部営業利益から事業部投下資本に対する資本費用（支払利息や配当金）を控除して計算する。なお，「投下資本は無利子負債を除いて算定する」ことから，事業部投下資本には，買掛金を含めないように注意していただきたい。

P358

投下資本：事業部貸借対照表合計1,020百万円－買掛金110百万円＝910百万円

資本費用：投下資本910百万円×ＷＡＣＣ12%＝109.2百万円

残余利益：α事業部営業利益150百万円－資本費用109.2百万円＝**40.8百万円**（≧40百万円）

３．投下資本利益率の計算（記号ウ）

$$\text{投下資本利益率：}\frac{\alpha\text{事業部営業利益150百万円}}{\text{投下資本910百万円}}\times 100=\mathbf{16.48\cdots\%}\ (\geqq \text{ＷＡＣＣ12\%})$$

よって，正解は４である。

資本コスト(社内支利70)控除前でなければ，WACCと比較できない！
(ハードルである12%を超えるべきは，α事業部営業利益であり，社内金利控除後のα事業部利益ではない)

10-1

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題20　正解　5　難易度　A

【出題内容】

融合　分権組織とグループ経営（内部振替価格）

【解　説】

平易な問題であるため，確実に正答して欲しかった。空欄を埋めれば，以下のようになる。

株式会社 Advanced Technology は二つの事業部，M事業部とＰ事業部を持つ。M事業部はモジュールMを製造しており，月間の基準営業量（基準操業度）が10,000個である。モジュールMには外部市場がなく，M事業部は全量をＰ事業部に納入している。Ｐ事業部には（**ア：忌避権**）がなく，必要量の全てをM事業部から購入することになっている。単位当たりのモジュールMの標準変動費は90,000円，標準固定費が30,000円である。Ｐ事業部では，標準変動費60,000円，標準固定費20,000円を費やしてモジュールMを製品Ｐに仕上げる。

ちなみに内部振替価格に全部標準原価を採用すると，基準営業量でＰ事業部に月間100,000,000円の営業損失が発生する。

なお，両事業部の生産キャパシティは他に転用がきかず，固定費全額が（**イ：埋没原価**）である。したがって，両事業部を休止した場合に比べて，両事業部を基準営業量で操業させた場合の月間の会社全体の差額利益は（**ウ：400,000**）千円となる。全社の観点からは両事業部を操業させることが有利である。

インセンティブを高める振替価格を設定したいということで，両事業部長は協議を行い，上に算出した差額利益を標準変動費を基準に両事業部間で分け合うことにした。限界原価基準による交渉価格は（**エ：114,000**）円となる。

・ウについて

① 売上高(Ｐ)の推定

	1個当たり	月間	
売上高(Ｐ)		1,900,000千円	← 差額
変動費(M)	90,000円 -->	900,000千円	
固定費(M)	30,000円 -->	300,000千円	
変動費(Ｐ)	60,000円 -->	600,000千円	
固定費(Ｐ)	20,000円 -->	200,000千円	
営業損失		△100,000千円	

② 差額利益(ウ)の計算

	月間
売上高(Ｐ)	1,900,000千円
変動費(M)	900,000千円
変動費(Ｐ)	600,000千円
差額利益	**400,000千円**

・エについて

$$\text{変動費(M)}90,000\text{円} + \frac{\text{差額利益}400,000\text{千円}}{\text{基準営業量}10,000\text{個}} \times \frac{\text{変動費(M)}90,000\text{円}}{\text{変動費(M)}90,000\text{円}+\text{変動費(Ｐ)}60,000\text{円}} = 114,000\text{円}$$

以上より，正解は５となる。

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題20　正解　2　難易度　A

【出題内容】

計算　分権組織とグループ経営（事業部の業績測定）　P358

【解　説】

平易な問題であるため，確実に正答して欲しかった。

	現　状	投　資　案	投資案採択後
売　上　高	1,200,000千円	＊5) 600,000千円	1,800,000千円
営　業　利　益	＊1) 60,000千円	30,000千円	90,000千円
資　本　コ　ス　ト	＊2) 15,000千円	3,000千円	18,000千円
事　業　部　利　益	＊3) 45,000千円	27,000千円	72,000千円
使　用　総　資　本	300,000千円	60,000千円	360,000千円
使用総資本利益率	＊4) 15%	45%	**20%**

残余利益（RI）

＊1)　売上高1,200,000千円×売上高利益率５％

＊2)　使用総資本300,000千円×加重平均資本コスト率５％

＊3)　営業利益60,000千円－資本コスト15,000千円

＊4)　事業部利益45,000千円÷使用総資本300,000千円

＊5)　現状売上高1,200,000千円×増加率50％

以上より，正解は２となる。

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題18　正解　4　難易度　C

【出題内容】 P372

理論（穴埋め）　分権組織とグループ経営（事業部の業績測定）

本試験までに、穴埋めができるようになってほしい、というものではなく、P372の補足として、何度か読み返しておいてほしい文章である。

【解　説】

見慣れない記述が多いため，後回しにして欲しかった。

事業部制では，事業部貸借対照表を作成する場合と作成しない場合の双方がある。事業部貸借対照表を作成しない場合，その理由としては，例えば，事業部に**ア：⑤共用資産**を帰属させることや**＊：社内資本金**を割り当てることが困難である等が挙げられる。

社内金利を事業部に課す場合，その対象となるのは事業部借入金，**＊：社内資本金**，**イ：⑩事業部留保利益**がある。事業部の収益性管理を行う場合，事業部に割り当てられた**＊：社内資本金**について，社内金利を課す場合と**ウ：⑫本部費負担額**を課す場合がある。**＊：社内資本金**制度，社内金利制度には，事業部長に**エ：②過剰在庫**を抑制させる効果もある。

「資本コスト」の意味で使われている。

社内金利を事業部借入金，**＊：社内資本金**，**イ：⑩事業部留保利益**のすべてに課す場合，社内金利を企業全体の**オ：①加重平均資本コスト**と一致させることにより，事業部の収益性評価と企業全体の収益管理を整合させることができる。

→この3つは最終的に、株主&債権者のものだから。

ROI　なお，事業部長が投資案の採否を決定する場合には，企業全体に対して事業部がどの程度貢献しているかを考慮することがある。その場合，本社は，事業部の収益性評価の観点から**＊：社内資本金**，**イ：⑩事業部留保利益**，**カ：⑥貢献利益**を用いて算定した投下資本利益率によって評価を行うだけではなく，

RI　全社的な収益性の観点から企業全体の**オ：①加重平均資本コスト**を用いて算定した**キ：⑦残余利益**による評価を行うことがある。

事業部長の業績評価の話（P358~359）

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題16　正解　2　　難易度　B

【出題内容】

計算　分権組織とグループ経営（内部振替価格）

【解　説】

問われている内容が，振替価格を「市場価格」とした場合と「総原価×150%」とした場合の事業部利益の差額であるため，それぞれの場合の内部振替原価のみが事業部Ｂの事業部利益の計算上異なる。そのため，両者の差額を計算することで正答に辿り着くことができる。何とか正答して欲しかった。10万kgの外部購入分からは差は出ない。しかし、ここまで冷静に判断できなくとも、両ケースのP/Lを書いてみればよい。

１．「市場価格」による内部振替原価

市場価格60円／kg×50万kg＝3,000万円 ←事業部Bにおける仕入

２．「総原価×150%」による内部振替原価

(1) 事業部Ａの総原価

事業部Ａの収穫・販売量50万kgは昨年度と今年度で変化がないため，今年度の事業部Ａの損益計算書は以下のとおりである。

	事業部Ａ	
売　上　高	60円／kg×50万kg＝3,000万円	
変　動　費	？円／kg×50万kg＝　？　万円	∴ 2,500万円
固　定　費	30円／kg×50万kg＝1,500万円	
事業部利益	500万円	

(2) 「総原価×150%」による内部振替原価

総原価2,500万円×150%＝3,750万円 ←事業部Bにおける仕入

３．差額

「市場価格」の場合3,000万円－「総原価×150%」の場合3,750万円＝－750万円

よって，事業部Ｂの事業部利益は，市場価格を振替価格とした場合に比べて(ア：750)万円(イ：減少)する。

10-5

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

本問は、短答式試験を突破するレベルの受験生であっても、なかなか正答できないであろう。
むしろ、解説をしっかり読んで、「事業部の業績測定」の論点の理解を深めてほしい。

問題16	正解	5	難易度	B

【出題内容】

計算　分権組織とグループ経営（事業部の業績測定）

P354, 356

【解　説】

選択肢エより，Ａ事業部の業績評価にとって適切と考えられるＲＯＩとＲＩの計算では，本社費配賦額控除前の利益（事業部貢献利益）を用いると判断し，何とか正答して欲しかった。

１．固定費の分解

個別固定製造原価 ＊1) 4,725,000円
- 管理可能　4,725,000円×80%＝3,780,000円
- 管理不能　4,725,000円×20%＝　945,000円

個別固定販管費 ＊2) 2,415,000円
- 管理可能　2,415,000円×60%＝1,449,000円
- 管理不能　2,415,000円×40%＝　966,000円

＊1) 売上原価7,875,000円－変動製造原価@1,050円×販売量＊3) 3,000単位

＊2) 販管費4,245,000円－変動販売費@210円×販売量＊3) 3,000単位－本社費1,200,000円

＊3) 売上高15,750,000円÷販売価格5,250円

２．業績評価用の損益計算書（単位：円）　P356

	Ａ事業部	
売上高	15,750,000	
変動費	3,780,000	←（製造原価@1,050円＋販売費@210円）×販売量3,000単位
貢献利益	11,970,000	
管理可能個別固定費	5,229,000	← 製造原価3,780,000円＋販管費1,449,000円
管理可能利益	6,741,000	
管理不能個別固定費	1,911,000	← 製造原価945,000円＋販管費966,000円
事業部貢献利益	4,830,000	
管理不能共通固定費	1,200,000	← 本社費配賦額1,200,000円
税引前事業部利益	3,630,000	

思考プロセス

事業部の業績測定は、利益管理の話だから、直接原価計算式のP/Lで論じる必要がある
↓
〔資料〕のP/Lは、全部原価計算式だから、組み替える必要がある。
↓
〔資料〕を使って組み替える。

ちなみに、〔資料〕(2)では、原価標準が与えられており、標準原価計算の目的(P166)の1つに、「予算編成」があることが思い起こせるであろう。

10-6①

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

P354

３．Ａ事業部長の業績評価「管理可能性」

(1) 管理可能投資額

売上高15,750,000円×変動的資本率50%＋固定的資本28,267,500円×50%＝22,008,750円

(2) ＲＯＩ

$$\frac{\text{管理可能利益6,741,000円}}{\text{管理可能投資額22,008,750円}} \times 100 = 30.6\cdots \rightarrow 31\%$$

(3) ＲＩ

管理可能利益6,741,000円－資本コスト率８%×管理可能投資額22,008,750円＝4,980,300円

４．Ａ事業部の業績評価「追跡可能性」

(1) 事業部投資額

売上高15,750,000円×変動的資本率50%＋固定的資本28,267,500円＝36,142,500円

(2) Ａ事業部の業績評価にとって適切と考えられるＲＯＩ（本社費配賦前）

$$\frac{\text{事業部貢献利益4,830,000円}}{\text{事業部投資額36,142,500円}} \times 100 = 13.3\cdots \rightarrow 13\%$$

(3) Ａ事業部の業績評価にとって適切と考えられるＲＩ（本社費配賦前）

事業部貢献利益4,830,000円－資本コスト率８%×事業部投資額36,142,500円＝1,938,600円

５．本社費配賦後の利益を用いた場合のＲＩ

税引前事業部利益3,630,000円－資本コスト率８%×事業部投資額36,142,500円＝738,600円

６．正誤判断

ア．誤　り。　Ａ事業部長のＲＯＩとＡ事業部のＲＯＩを比較すると，前者が18ポイント高い。

イ．正しい。

ウ．誤　り。　Ａ事業部長のＲＩとＡ事業部のＲＩを比較すると，前者が3,041,700円多い。

エ．正しい。

以上より，正しい記述はイ，エであり，正解は５となる。

10-6②

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題16　正解　6　　難易度　C

【出題内容】

理論（正誤）　分権組織とグループ経営（事業部の業績測定）

【解　説】

記述内容の検討が難しいため，後回しにして欲しかった。

ア．誤

管理可能利益と残余利益との違いは，事業部長の業績評価を行う際に，管理可能利益は資本コストを考慮せずに算定するのに対して，残余利益は資本コストを考慮して算定することにある。P354　事業部長⇒管理可能性　事業部自体⇒追跡可能性

イ．誤

負担能力を考慮して本社費・共通費を配賦する観点から，各事業部の利益の規模を配賦基準とすることはある。P357, 384

ウ．正　P353

エ．正　内部振替取引は，しません，全社ベースでは，消去される。

以上より，正しい記述はウ，エであり，正解は６となる。

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断複製・転載を禁じます。

問題16　正解　6　難易度　A

【出題内容】

計算　分権組織とグループ経営（内部振替価格）

【解　説】

平易な問題であるため，確実に正答して欲しかった。

１．全部原価基準によるβ事業部の差額損益（ア）

売　上　高	3,960円（＝販売価格　396円/個×10個）
振替原価	△2,600円（＝振替価格*) 260円/個×10個）
β標準変動費	△1,500円（＝標準変動費150円/個×10個）
差額損益	**△140円**

*)　α標準変動費180円/個＋α標準固定費80円/個

２．交渉価格基準によるβ事業部の差額利益

(1)　Ｘ社全体の差額利益（＊）

売　上　高	3,960円（＝販売価格　396円/個×10個）
α標準変動費	△1,800円（＝標準変動費180円/個×10個）
β標準変動費	△1,500円（＝標準変動費150円/個×10個）
差額利益	660円

(2)　β事業部の差額利益（イ）

$$\frac{\text{Ｘ社全体の差額利益660円}}{\text{α標準変動費1,800円＋β標準変動費1,500円}} \times \text{β標準変動費1,500円} = \mathbf{300円}$$

(3)　振替価格（＊：参考）

以下，β事業部を前提に振替価格（ｘ）を求める。

売　上　高	3,960円
振替原価	△ 10ｘ円（＝振替価格ｘ円/個×10個）
β標準変動費	△1,500円
差額利益	300円

∴　ｘ＝216円

ア　何もないとき　β利益 ⇒ ▲300円
やったとき　β利益 ⇒ 3,960－2,600－1,800＝▲440円
▲140円

α事業部で考えてもよい。

売上高	10x
α標準変動費	△1,800
差額利益	360

x＝216円

何もしないとき　全社利益 ⇒ ▲1,100円
やったとき　全社利益 ⇒ 3,960－(180+150)×10－1,100
＝▲440円
これを，180：150で分け合う！
660円

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題16　正解　3　　難易度　B

【出題内容】

理論（正誤）　分権組織とグループ経営

【解　説】

見慣れない記述が含まれているが，何とか正答して欲しかった。

ア．正　P356　cf. 管理可能事業部利益

イ．誤

投資利益率を事業部長の業績評価尺度として用いる場合，事業部長が投資案の採択に当たって全社にとって望ましい投資案を棄却することがある。　P358～359

ウ．誤

事業部間の内部振替取引において振替価格が低く設定されている場合，企業内部の振替価格であったとしても，経営トップの資源配分の意思決定に影響を及ぼす可能性はある。

エ．正　P408～409

以上より，正しいものはアエであることから，正解は３となる。

もし仮に、この文章が○であれば、「内部振替価格」などという論点は、存在しないだろう。

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題16　正解　6　　難易度　A

【出題内容】

理論（正誤）　分権組織とグループ経営

【解　説】

平易な問題であるため，確実に正答して欲しかった。

ア．誤

企業組織が，環境の不確実性に直面し，各種の職務を遂行するために詳細な現場情報を必要とし，かつ事業部間の相互依存関係がほとんど存在しない場合，組織を分権化することのメリットがより活かされる。P353

イ．誤

開発・生産・販売などの職能を集約することで得られるコストダウンや付加価値向上の効果よりも，個々の製品・市場への柔軟かつ迅速な適応によって得られる効果の方が大きい場合には，事業部制組織がより適合する。これに対して，個々の職能をその内部で統合することから得られるメリットが大きく，製品・市場への柔軟で迅速な対応が重要ではない場合には，職能別組織がより適合する。P353

ウ．正　P354

エ．正　P410

以上より，正しい記述は，ウ，エであり，正解は６となる。

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題16　正解　1　　難易度　A

【出題内容】

理論（正誤）　分権組織とグループ経営

【解　説】

ア．正　P352

イ．正　P408

ウ．誤

本社費・共通費を各事業部に配賦すべきであるとする考え方もある。P357

エ．誤

インベストメント・センターの事業部長に対する業績測定尺度としてＲＩ(Residual Income，残余利益)を使うことにより，事業部と全社の利害対立を解消し，目標整合性を達成することができる。P354　事業部長 ⇒ RI　事業部自体 ⇒ ROI

以上より，正しい記述は，ア，イであり，正解は１となる。

この解答速報の著作権はＴＡＣ(株)のものであり，無断転載・転用を禁じます。

問題16　正解　3　　難易度　B

【出題内容】

理論（正誤）　分権組織とグループ経営

【解　説】

ア．正　P358-359，394

イ．誤　P352

プロフィット・センターは分権的なサブユニット，コスト・センターは集権的なサブユニットという関係は常に成立するわけではない。

ウ．誤

残余利益の一種である経済的付加価値を算出するためには，損益計算書に記載される営業利益を出発点として経済的実態に合うようにいくつかの修正を加えて正味税引後営業利益を求め，その金額から，投下資本に加重平均資本コスト率を乗じた金額を控除する。P362

エ．正　P408

以上より，正しい記述はア，エであり，正解は３となる。

プロフィット・センター
基本的には、各ユニットに任す。⇒分権的

コスト・センター
基本的には、本社が管理する。⇒集権的