

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

PL各段階損益名は、P241, 356, 372を参考にてみてほしい。

ー買掛金110百万円ー社内資本金210百万円

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。

投下資本: 事業部貸借対照表合計1,020百万円ー買掛金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150百万円ー資本費用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)

投下資本利益率: $\frac{\alpha \text{ 事業部営業利益 } 150 \text{ 百万円}}{\text{投下資本 } 910 \text{ 百万円}} \times 100 = 16.48\cdots\% (\geq \text{WACC } 12\%)$

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)

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。

問題18

正解

4

難易度

C

【出題内容】

理論(穴埋め) 分権組織とグループ経営(事業部の業績測定)

【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の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。

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。

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、力: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なく、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)

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PL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。

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、利益管理の言語だから、直接原価計算方式のP/Lで論じる必要がある。

↓
〔資料〕のP/Lは、全部原価計算方式だから、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。

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

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

(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）

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

(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。

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、いせん、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。

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	<u>△140円</u>

*) 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	<u>660円</u>

(2) β事業部の差額利益 (イ)

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

(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	<u>300円</u>

$$\therefore x = 216\text{円}$$

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	<u>360</u>

$$x = 216\text{円}$$

ア { 何もばいとき
β利益 ⇒ ▲300円
やたとき
β利益 ⇒ 3,960 - 2,600 - 1,800 = ▲440円 } ▲140円

何もしないとき
全社利益 ⇒ ▲1,100円

やたとき
全社利益 ⇒ 3,960 - (180 + 150) × 10 - 1,100
= ▲440円

これも、180:150で分け合っ!

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 ex. 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的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」という論点は、存在しないだろう。

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。

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。

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、各ユニットに任ず。 ⇒ 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