

★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

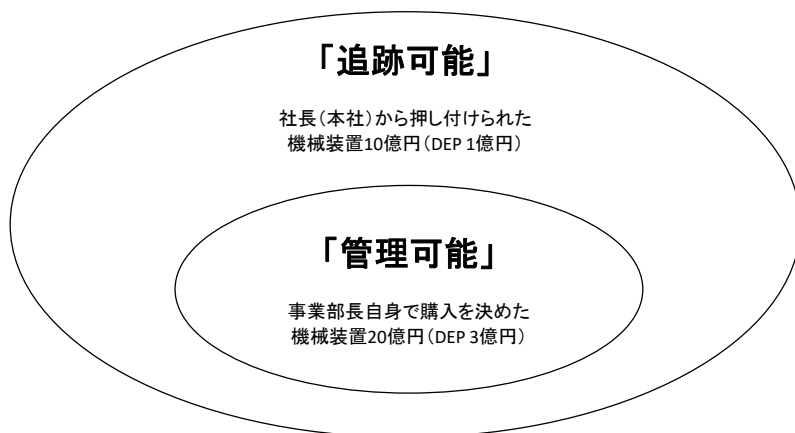
- ・なお、販売部で発生する原価は、販売費であり、「売上高－販売費」の金額を管理対象とするケースは少ないため、販売部を利益センターとみるケースも少ない。

★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株の関西事業部)
↓
- ・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



「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)

A事業部長



「俺はROI 25%の男！」

A事業部長



「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



「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)

A事業部長



「1円でも多くの事業部RIを
稼いで評価を上げてやる！」

A事業部長



「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上の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		部品Xの売上高	10,000		14,000 △ 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	<u>5,000</u>		利益	<u>4,000</u>		<u>1,000</u>

⇒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		
利益	<u>6,000</u>	<u>△ 1,000</u>		

B事業部で1,000円の損失が生じるため、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		
利益	<u>4,000</u>	<u>1,000</u>		

B事業部で1,000円の利益が生じるため、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

$$\begin{aligned}V &= \frac{F}{(1+k)} + \frac{F}{(1+k)^2} + \frac{F}{(1+k)^3} + \frac{F}{(1+k)^4} + \dots \\(1+k)V &= F + \frac{F}{(1+k)} + \frac{F}{(1+k)^2} + \frac{F}{(1+k)^3} + \frac{F}{(1+k)^4} + \dots \\kV &= F \\V &= \frac{F}{k}\end{aligned}$$

★FCFの式の意味(P374)

$$\begin{aligned}\text{FCF} &= \text{資金提供者である債権者・株主に対して自由に分配できるCF} \\&= \text{財務活動によるCFの原資} \\&= \text{営業活動によるCF} - \text{投資活動によるCF} \\&= \text{NOPAT} + \text{減価償却費} - \text{正味運転資本増加額} - \text{設備投資額}\end{aligned}$$

◎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。

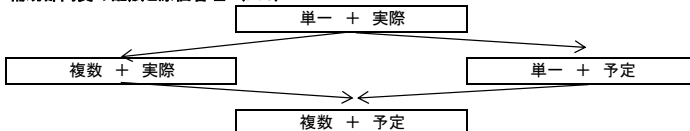
⇒製造部門a/cの貸方(仕掛品a/cへ振り替える金額)

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)

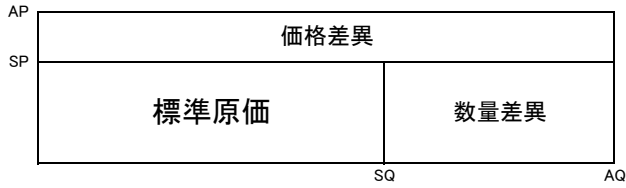


そもそも、「複数 + 予定」というやり方が存在するのは、補助部門にとって管理不能な操業度差異を補助部門に残さないようにするためであった。同様に、原価の管理可能性の観点から考えると、製造部門にとって管理不能な、補助部門の不能率(能率差異)は補助部門に残すべきとなる(★)。上図にある、P78のフローチャートは、実際原価計算の枠内の話であった。標準原価計算を採用することにより、★の目的が達成できる。(P79 (2)欠点 i の解消 は、補助部門の変動費の「単価」の話であった。)

◎『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)

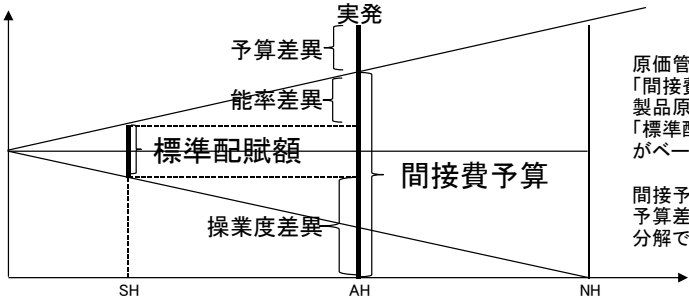
	製品原価計算用	原価管理用
直接費	@標準	@標準
間接費	@標準	予算額(総額)

※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)

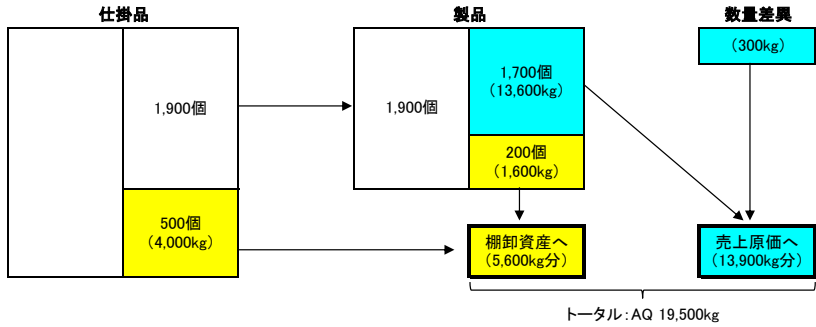
◎材料受入価格差異の処理方法(多分割法)(P388～389)

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庫に配賦」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庫に分け、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

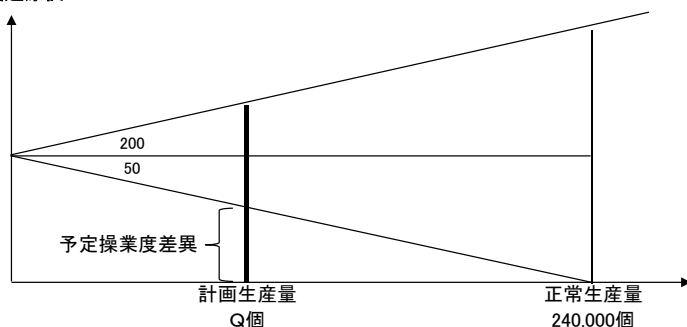
◎全部原価計算のもとでのCVP分析(P398)

- ・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

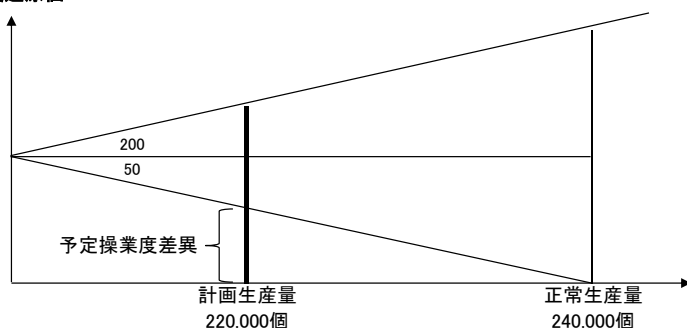


売上高	400Q	
売上原価	$250Q + 50 \times (240,000 - Q)$	⇒ 予定操業度差異を売上原価に賦課
売上総利益	$200Q - 12,000,000$	
販管費	$50Q + 9,660,000$	
営業利益	$150Q - 21,660,000$	

$$150Q - 21,660,000 = 0 \text{ を解くと、} Q = 144,400 \text{ 個}$$

(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	$250Q + 50 \times (240,000 - 220,000)$	⇒ 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	$100Q - 10,660,000$	

$$100Q - 10,660,000 = 0 \text{ を解くと、} Q = 106,600 \text{ 個}$$

★第6節 資金管理

◎資金繰り表と資金運用表

★資金繰り表(P401)

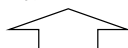
- ・比較的短期間(ex. 3か月～1年)における資金管理(P294)のために作成される(資金ショート回避が主目的)。
- ・そのため、固定資産投資のための支出等は、ひな型に含まれていない(ある場合は、別途記載する)。
- ・形式は会社それぞれで異なるため、出題された場合は、問題文の様式に従うこと。

★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。