

問題15

正解

5

難易度

C

【出題内容】

理論（正誤） 分権組織とグループ経営

【解 説】

出題範囲の要旨から削除された未学習分野が一部出題されており、後回しにして欲しかった。

ア. 誤

事業部制組織は、投資権限が与えられるインベストメント・センターと呼ばれるだけでなく、利益責任を負うプロフィット・センターと呼ばれることもある。 P353

イ. 正 P353

ウ. 誤

材料をアメーバ単位が引き取っただけで費用計上され、損益計算書上では当該単位での在庫として計上されない。 P419脚注4 補講はチェックしておいてほしい

エ. 正 P246

以上より、正しい記述は、イ、エであり、正解は5となる。

問題15

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

p354、358~359

イ. 正

p364 「目標整合性」と業績測定」

ウ. 誤

環境変化の激しい状況下で、各種の職務を遂行するうえで詳細な現場の情報が有用とされ、かつ、スピードを重視した経営が必要なときは、組織を分権化することの長所がより活かされてくるといえる。 p353

エ. 誤

事業部がプロフィット・センターとして位置づけられている場合、事業部と事業部長の業績は常に同一の利益によって測定されるべきではない。 p355~356

以上より、正しい記述はア、イであり、正解は1となる。

↓(注)

プロフィット・センターの話であるため、RIとROIのことではない！
・事業部自体⇒「事業部貢献利益」
・事業部長⇒「管理可能利益」
の言葉である。(p356)

問題15

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】

（ア）および（イ）が分かれば、選択肢を5.に絞ることができる。

1. 各振替価格の算定

変動費プラス50%基準：生産事業部変動費200円×(1+50%)=300円 *P371*

全部原価基準：生産事業部変動費200円+生産事業部固定費600円=800円 *P370*

市価基準：鉱石市価1,200円 *P365*

2. H社全体の営業利益

{精錬後市価1,700円-(生産事業部変動費200円+生産事業部固定費600円

+精錬事業部変動費100円+精錬事業部固定費300円)}×鉱石100kg=50,000円

市価基準を採用した場合、精錬事業部の営業利益は(1,700円-1,200円)×100kg=50,000円

一致(総取り)

3. 振替価格の選択

生産事業部では、振替価格が高くなればなるほど事業部営業利益が大きくなる。したがって、市価基準(1,200円)を選択する。一方、精錬事業部では、振替価格が低くなればなるほど事業部営業利益が大きくなる。したがって、変動費プラス50%基準(300円)を選択する。

4. 文章の穴埋め

H社全体の営業利益は、どの基準が用いられても鉱石100kg当たり（ア：50,000円）である。各事業部が事業部営業利益を最大にしようとするならば、振替価格に生産事業部は（イ：市価基準）を、精錬事業部は（ウ：変動費プラス50%基準）を選択することになる。H社全体からは、こうした部分最適化を避け全体最適を導く基準が選択されるべきである。そのためには、目標の一致、目標達成に向けた高い努力水準および（エ：高い自律性）の三つの規準を充たす必要があるといわれる。

以上より、正解は5となる。

*内部振替をせず、鉱石をそのまま販売すると、H社全体としては、(1,200円-200円)×100kg=100,000円の貢献利益。
内部振替をして、精錬して販売すると、H社全体としては、(1,700円-200円-100円)×100kg=40,000円の貢献利益。
つまり、精錬して販売することによる、H社全体としての差額利益は40,000円(※)である。
ここで、仮に、市価1,200円で内部振替を行うと、精錬事業部では、(1,700円-1,200円-100円)×100kg=40,000円の
差額利益が発生していることになり、(※)を、精錬事業部に総取りさせたことになる。*

*両事業部は当然に忌避宣言権を持っているが、市価基準での振替は、目標の一致(目標整合性)、
つまり、40,000円を精錬事業部が総取りすることを達成できる。*

*また、このケースでは、生産事業部では、40,000円の事業部利益、精錬事業部では10,000円の事業部利益が
言え、高い自律性(自身の事業部に事業部利益が言えられないと内部取引を受け入れない)を
持った事業部長同士も納得するのである。 P364~367を再確認してほしい。*

問題10

正解

3

難易度

A

【出題内容】

計算 分権組織とグループ経営（企業価値の評価）

【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. 各年度のフリー・キャッシュフロー（FCF）

下表の網掛け部分は、資料に示されている金額である。

(金額単位：万円)	20*1年度末	20*2年度末	20*3年度末	20*4年度末	20*5年度末
営業利益	13,500	16,400	16,000	14,700	14,500
税引後営業利益	*1) 8,100	9,840	9,600	8,820	8,700
減価償却費	4,500	4,600	5,000	5,300	5,500
設備投資支払額	10,000	12,000	13,000	10,000	11,000
運転資本の増減額	700	800	900	-500	-700
FCF	*2) 1,900	1,640	700	4,620	3,900

*1) 営業利益13,500万円×(1-税率40%)

*2) 税引後営業利益8,100万円+減価償却費4,500万円-設備投資支払額10,000万円

-運転資本の増減額700万円

2. 継続価値

20*6年度以降のFCFは、20*5年度と同額の3,900万円が永続する。

$$\frac{20*6年度のFCF 3,900万円}{資本コスト率10\%} = 39,000万円$$

3. 企業価値

20*1年度末FCF 1,900万円×0.909+20*2年度末FCF 1,640万円×0.826

+20*3年度末FCF 700万円×0.751+20*4年度末FCF 4,620万円×0.683

+(20*5年度末FCF 3,900万円+継続価値39,000万円)×0.621=33,403.8万円 → 33,404万円

なお、根本的にはP346の
④や⑤と同じ要領であり
改めて、そちらも復習において
ほしい。

NO PAT

← P343も再復習!

問題14

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）

【解説】

1. 各事業部の投下資本および加重平均資本コスト率の計算

(1) 資料の整理

B事業部の投下資本をB千円と置くと、A事業部の投下資本と税引前営業利益は下記のようになる。

投下資本：[資料] 1. より0.6B千円

税引前営業利益：問題文「A事業部の投下資本利益率は20%」より*) 0.12B千円

*) 投下資本0.6B×投下資本利益率20%

(2) B事業部の投下資本

加重平均資本コスト率をk%と置くと、各事業部の残余利益について下記計算式が成り立つ。

A 残余8,820千円＝税引前営利0.12B千円×(1－税率30%)

－投下資本0.6B千円×資本コスト率k%

B 残余9,800千円＝税引後営利19,600千円－投下資本B千円×資本コスト率k%

∴ B＝175,000千円

(3) A事業部の投下資本の計算と加重平均資本コスト率

A事業部投下資本は0.6B千円であるため105,000千円(＝0.6×175,000千円)と計算できる。

また、下記計算式にB事業部投下資本175,000千円を代入し、加重平均資本コスト率を求める。

B 残余9,800千円＝税引後営利19,600千円－投下資本175,000千円×資本コスト率k%

∴ k＝5.6%

2. B事業部の投下資本利益率(ア)

$$\frac{\text{税引後営利}19,600\text{千円} \div (1 - \text{税率}30\%)}{\text{投下資本}175,000\text{千円}} \times 100 = 16.0\%$$

3. 自己資本の期待収益率(イ)

自己資本の期待収益率をr%と置くと、下記計算式が成り立つ。

加重平均資本コスト率5.6%＝期待収益率r%×資本構成50%

＋利率6%×(1－税率30%)×資本構成50%

∴ r＝7.0%

未知数(求めたい値)を文字でおき、未知数の数だけ式を立てる！
式を立てるだけでは、あとは解くだけ。

短答本番の時間制約があるなかで、
筋道立てて本問を解ける人は非常に少ない
であろう。よほどの数学強者でなければ難しい。
しかし、与えられた資料のほか、冒頭本文で
与えられている算式2つを意識し、数字を
探っていけば、案外、正答にたどり着けるで
あろう。それで十分である。

こちらをいかに
見落とす
ないか！

← 問題文に算定式あり

← 問題文に算定式あり！

p358

p358

p350

4. 文章の穴埋め

まず，従来どおり各事業部の投下資本利益率を計算した。その結果，A事業部の投下資本利益率は20%，B事業部の投下資本利益率は(ア：16.0)%となった。

次に，新たに各事業部の残余利益を試算した。試算に際して，当社の資本構成を前提に，自己資本の期待収益率を(イ：7.0)%と設定し，加重平均資本コスト率を計算した。その結果，加重平均資本コスト率は(＊：5.6)%となった。さらに，この加重平均資本コスト率に各事業部の投下資本を乗じて資本コストの金額を求め，各事業部の残余利益を試算した。その結果，A事業部の残余利益は8,820千円，B事業部の残余利益は9,800千円となった。

問題15

正解

3

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）

【解説】

1. 管理可能利益を用いた売上高利益率（ア）

(1) 管理可能利益 P356

A事業部：貢献利益 45百万円－管理可能個別固定費^{*1)} 15百万円＝30百万円

B事業部：貢献利益160百万円－管理可能個別固定費^{*2)} 45百万円＝115百万円

^{*1)} 個別固定費30百万円×(1－管理不能割合50%)

^{*2)} 個別固定費90百万円×(1－管理不能割合50%)

(2) 管理可能利益を用いた売上高利益率

A事業部：管理可能利益 30百万円÷売上高100百万円×100＝30%

B事業部：管理可能利益115百万円÷売上高400百万円×100＝28.75%

∴ A事業部の方がB事業部よりも1.25ポイント(＝A30%－B28.75%)高かった。

2. 事業部利益を用いたROI（イ）（ウ） P357, 358, 360, 361

(1) 共通固定費配賦基準の見直し前A事業部ROI

A事業部利益 5百万円÷A事業部投資額100百万円×100＝5%

(2) 共通固定費配賦基準の見直し後ROI

A事業部：事業部利益^{*1)} 11百万円÷投資額100百万円×100＝11%

B事業部：事業部利益^{*2)} 54百万円÷投資額600百万円×100＝9%

^{*1)} 貢献利益45百万円－個別固定費30百万円－共通固定費^{*3)} 4百万円

^{*2)} 貢献利益160百万円－個別固定費90百万円

－(共通固定費総額20百万円－A共通固定費^{*3)} 4百万円)

^{*3)} 共通固定費総額20百万円×
$$\frac{A \text{ 売上} 100 \text{ 百万円}}{A \text{ 売上} 100 \text{ 百万円} + B \text{ 売上} 400 \text{ 百万円}}$$

∴ A事業部のROIは見直し前のROIに比べて6ポイント(＝見直し後11%－見直し前5%)上昇した。また、見直し後では、A事業部のROIはB事業部に比べて2ポイント(＝A11%－B9%)高かった。

3. 文章の穴埋め

当期の業績評価の結果を受けて、A事業部長は現在の評価方法が管理可能性原則に反しているため不公平であるとして評価方法の改善を願い出た。そこで、事業部別管理可能利益を算定し、事業部長の業績は管理可能利益を用いた売上高利益率で評価することとした。その結果、管理可能利益を用いた売上高利益率はA事業部が(* : 30)%, B事業部が(* : 28.75)%となり、(* : A)事業部の方が(ア : 1.25)ポイント高かった。

一方、事業部の業績評価については、各事業部の収益性を適正に評価する観点から、共通固定費の配賦を見直すべきだという意見が出た。そこで共通固定費を売上高を基準として配賦した事業部利益を用いてROIを計算し直すこととした。その結果、A事業部のROIは見直し前のROIに比べて(イ : 6.00)ポイント上昇した。また、見直し後では、A事業部のROIはB事業部に比べて(ウ : 2.00)ポイント高かった。

問題28

正解

3

難易度

A

【本問のポイント】

事業部制からの出題である。計算自体は比較的簡単なので、落ち着いて解答してほしい。

【解 説】

1. 問1について

製造数 2,000個 : $12.5 \text{ 千円} \times 2,000\text{個} - (16,400\text{千円} + 2.0 \text{ 千円} \times 2,000\text{個}) = 4,600\text{千円}$

製造数 4,000個 : $11.4 \text{ 千円} \times 4,000\text{個} - (32,400\text{千円} + 1.75\text{千円} \times 4,000\text{個}) = 6,200\text{千円} \leftarrow \text{最大}$

製造数 6,000個 : $10.65\text{千円} \times 6,000\text{個} - (48,400\text{千円} + 1.67\text{千円} \times 6,000\text{個}) = 5,480\text{千円}$

したがって、正解はイとなる。

2. 問2について

製造数 2,000個 : $(2.0 \text{ 千円} \times 2,000\text{個} - 3,200\text{千円}) + 4,600\text{千円} = 5,400\text{千円}$

あるいは、 $12.5 \text{ 千円} \times 2,000\text{個} - (3,200\text{千円} + 16,400\text{千円})$

製造数 4,000個 : $(1.75\text{千円} \times 4,000\text{個} - 5,200\text{千円}) + 6,200\text{千円} = 8,000\text{千円}$

あるいは、 $11.4 \text{ 千円} \times 4,000\text{個} - (5,200\text{千円} + 32,400\text{千円})$

製造数 6,000個 : $(1.67\text{千円} \times 6,000\text{個} - 7,200\text{千円}) + 5,480\text{千円} = 8,300\text{千円} \leftarrow \text{最大}$

あるいは、 $10.65\text{千円} \times 6,000\text{個} - (7,200\text{千円} + 48,400\text{千円})$

したがって、正解はウとなる。

3. 問3について

ムーブメントの外部販売単価をP(千円)とする。

未知数を文字でおいて、素早く正確に
式を立て、淡々と解く!

外部売上

ムーブメント外部売上 $P \times 2,000\text{個}$

クロック外部売上 $*1) 63,900\text{千円} \quad *1) 10.65\text{千円} \times 6,000\text{個}$

原価

ムーブメント事業部 $*2) 8,800\text{千円} \quad *2) 1.1\text{千円} \times (6,000\text{個} + 2,000\text{個})$

クロック事業部 $48,400\text{千円}$

利益

$*3) 9,960\text{千円} \quad *3) 8,300\text{千円} \times 1.2$

$$2,000P + 63,900\text{千円} - (8,800\text{千円} + 48,400\text{千円}) \geq 9,960\text{千円}$$

$$\therefore P \geq 1.63\text{千円}$$

したがって、正解はウとなる。

よって、正解は3となる。

問題28

正解

3

難易度

C

【本問のポイント】

事業セグメント別の利益管理に関する出題である。親会社と子会社にまたがる事業セグメントもあるが、連結会計の知識を援用すれば、正解が得られるであろう。

【解 説】

1. 基礎資料の整理

X事業に関する資料が、会社別に示されているので、企業グループ全体の資料に組み替える。

	X事業	Y事業	Z事業
売 上 高	① 45百万円	42百万円	36百万円
売 上 原 価	② 29	27	25
販売直接費	③ 5	4	5
販売間接費	-	-	-
一般管理費	-	-	-
営 業 利 益	11百万円	11百万円	6百万円
資 産	④ 60百万円	46百万円	75百万円

PL数値もB/S数値も、各事業セグメント別の数値を把握したいのであるから、同一セグメント内の取引高と同一セグメント内の未実現利益を消去し求める(注)

- ① P社売上高30百万円 + S社売上高25百万円 - 同一セグメント内の売上10百万円 = 45百万円
 ② P社売上原価20百万円 + S社売上原価17百万円 - 同一セグメント内の売上10百万円 + 同一セグメント内の未実現利益2百万円 = 29百万円
 ③ P社販売直接費3百万円 + S社販売直接費2百万円 = 5百万円
 ④ X事業資産62百万円 - 同一セグメント内の未実現利益2百万円 = 60百万円

2. 事業別ROIの計算 P358

X事業: $11\text{百万円} \div 60\text{百万円} \times 100\% \approx 18.3\%$

Y事業: $11\text{百万円} \div 46\text{百万円} \times 100\% \approx 23.9\%$

Z事業: $6\text{百万円} \div 75\text{百万円} \times 100\% = 8\%$

したがって、事業別ROIを正しく示す選択肢はイである。

解答・解説であるため、各事業セグメント別のROIとRIを示しているが、

3. 事業別RIの計算 P358

X事業: $11\text{百万円} - 60\text{百万円} \times 5\% = 8\text{百万円}$

Y事業: $11\text{百万円} - 46\text{百万円} \times 5\% = 8.7\text{百万円}$

Z事業: $6\text{百万円} - 75\text{百万円} \times 5\% = 2.25\text{百万円}$

したがって、事業別RIを正しく示す選択肢はイである。

計算が平易な(同一セグメント内の取引がない)Y事業かZ事業のどちらかの数値を求めるだけでもスムーズに解答にたどり着ける。

よって、正解は3となる。

(注) 「セグメント間の売上」や「セグメント間の未実現利益」は、連結PLや連結B/Sを作成する際には、当然に消去される。それは、親会社Pと子会社Sを単一の企業とみなすためである。ただし、連結B/Sではなく、各事業セグメント別の数値を把握する際には、これは、他セグメントとの取引の結果数値であるため、消去する必要はない。

問題28

正解

5

難易度

B

【本問のポイント】

事業部の業績評価に関する問題である。計算は容易であるので、無難に解答して欲しい。

【解 説】

1. 総資本利益率の計算

ROI P358

事業部総資産額：事業部流動資産(7,000千円+5,000千円)

+事業部固定資産(18,200千円+4,400千円+7,400千円)=42,000千円

総資本利益率：事業部営業利益2,730千円÷事業部総資産額42,000千円×100%=6.5%

2. 経済付加価値の計算

EVA P362~363

事業部使用資本：事業部総資産額42,000千円－事業部流動負債3,000千円=39,000千円

P362

経済付加価値：事業部営業利益2,730千円×(1-0.4)－資本チャージ(39,000千円×4%)

=78千円 P362

NOPATのこと

↓
CCのこと

よって、正解は5となる。

問題12

正解

4

難易度

A

【出題内容】

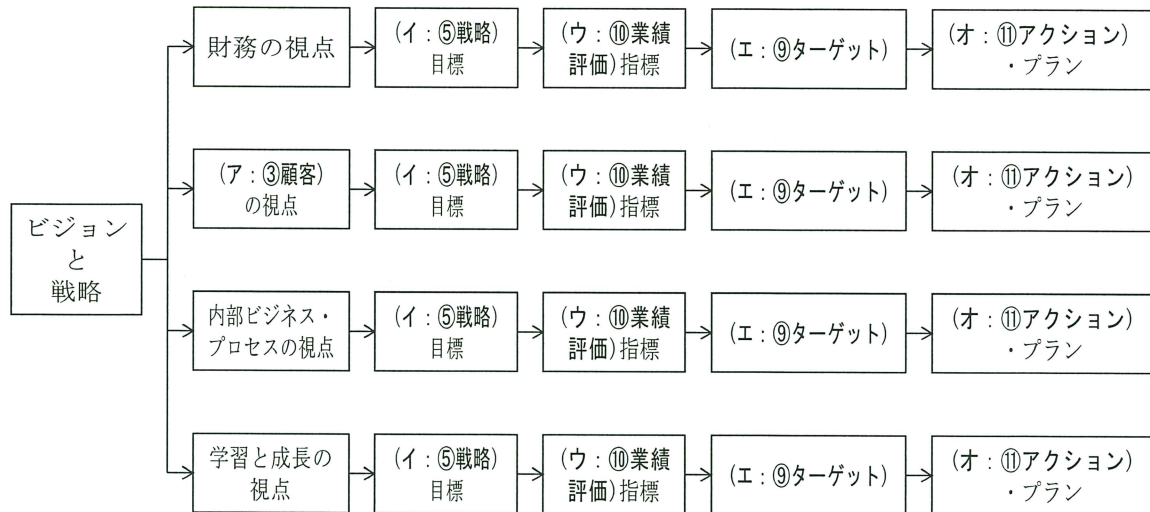
理論（穴埋め） B S C

補講は左ツクしておいてほしい。

【解 説】

消去法によって、確実に正答して欲しかった。

p404~406



以上より、正解は4となる。

問題12

正解

2

難易度

A

【出題内容】

理論 (正誤) バランス・スコアカード

補講はチェックしておいてほしい。

【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. 誤り。 上場企業はオンバランスによる情報開示の手段として BSC を利用する必要はない。

イ. 正しい。 管理会計 だから。 P246脚注3、P406

ウ. 正しい。 P404

エ. 誤り。 BSC 情報は四半期毎に開示する必要はない。

以上より、誤っていると考えられるものはア、エであり、正解は2となる。

四半期毎の決算短信で、BSC情報を開示している会社もあるため。
当選択肢は、微妙な表現ではあるが、イとウが明らかに正しいため。
当選択肢は、「四半期毎の開示」を義務づけているかのようなニュアンスの
文章である。とらえ、誤りと判断したい。