

★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

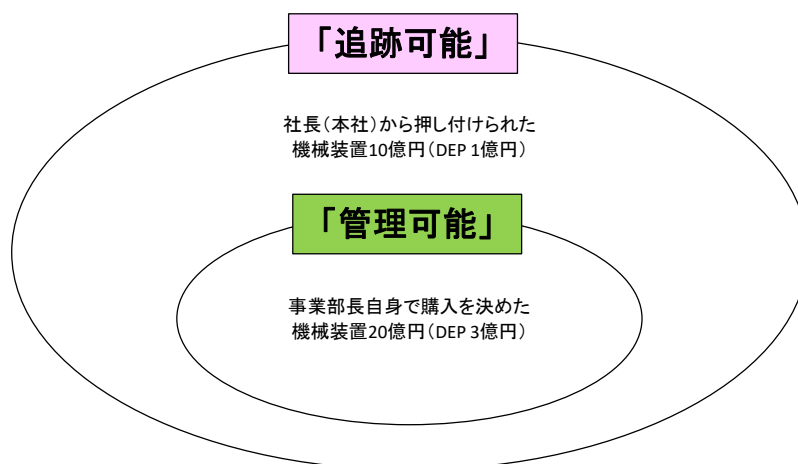
- ・なお、販売部で発生する原価は、販売費であり、「売上高－販売費」の金額を管理対象とするケースは少ないため、販売部を利益センターとみるケースも少ない。

★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、その事業部長にとって「管理可能な」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、その事業部自体にとって「追跡可能な」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		△ 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

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

★FCFの式の意味(P374)

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、その時点では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。
そのため、「買いだ!」という判断になり、仮に、350億円で買収しようとした際に、
同社の資産・負債を時価評価した結果、株主価値(時価総額)が320億円であれば、30億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(受益主義)

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**アウトプット自体**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

←(イメージ)直接的でわかりやすい。

便益基準 ⇒ 修繕回数、材料出庫額、従業員数

←(イメージ)直接的ではない。

※ 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。

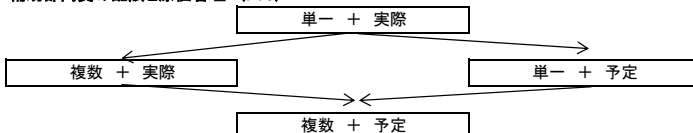
⇒製造部門a/cの貸方(仕掛品a/cへ振り替える金額)

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)



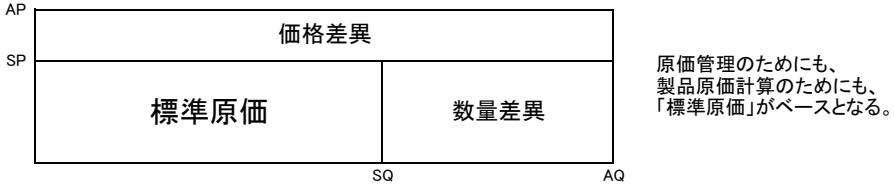
そもそも、「複数 + 予定」というやり方が存在するのは、補助部門にとって管理不能な操業度差異を補助部門に残さないようにするためであった。
同様に、原価の管理可能性の観点から考えると、製造部門にとって管理不能な、補助部門の不能率(能率差異)は補助部門に残すべきとなる(★)。
上図にある、P78のフローチャートは、実際原価計算の枠内の話であった。
標準原価計算を採用することにより、★の目的が達成できる。

(P79 (2)欠点 i の解消 は、補助部門の変動費の「単価」の話であったが、
P385で議論しているのは、補助部門の変動費の「数量」の話である。)

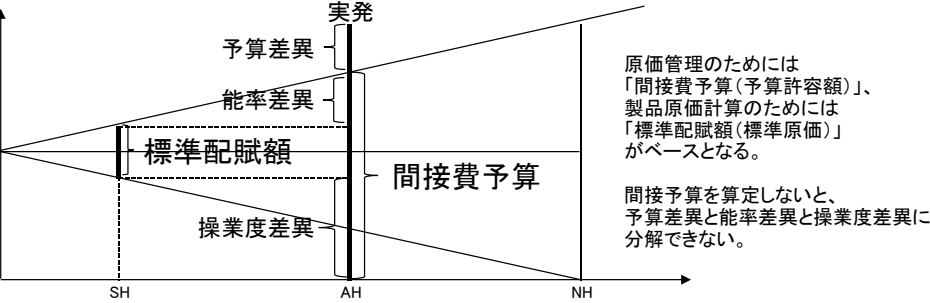
◎『原価計算基準』における直接費と間接費の標準算定方法の相違 (P386)

	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



※間接費



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)に計上することではなく、またP/Lに計上したとしても、売上原価に計上することではなく、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)

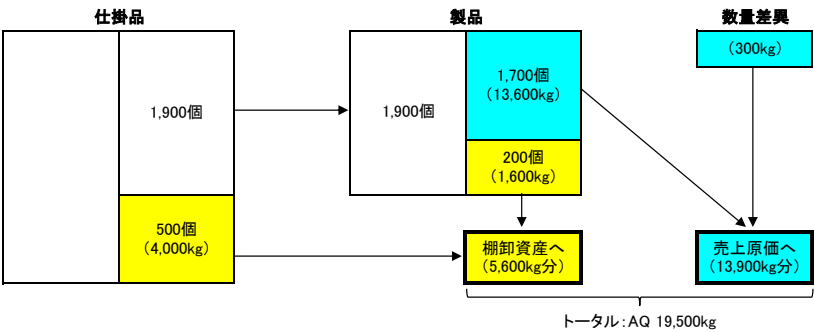
◎材料受入価格差異の処理方法(多分割法) (P388~389)

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 (P184)

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。

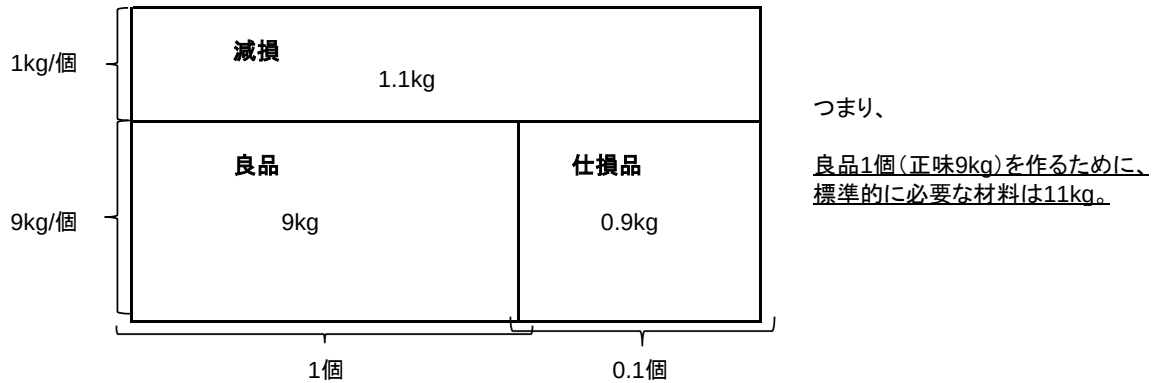


直接材料費の仕損減損分析

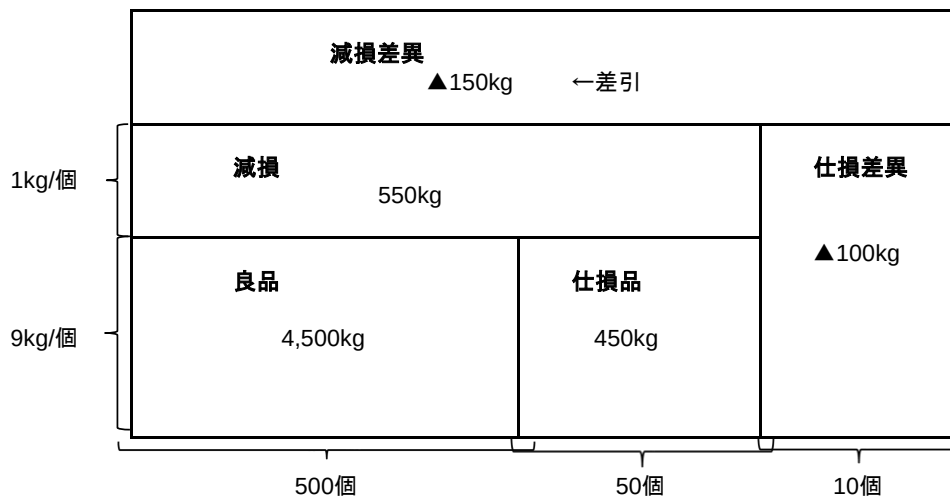
テキストP395の補足

- ・資料1.(2)と(3)から、次のことが読み取れる。
 - ・製品(良品+仕損品)を1個作るために、材料が10kg必要。 →次図の縦軸
 - ・良品を1個作るために、仕損品が0.1個必要。 →次図の横軸

- ・これを図示すると、次のようになる。



- ・上図をふまえて、本設例に当てはめると、次のようになる。



仕損差異と減損差異が上図のように切り分けられる理由については、次のように理解すればよい。

- ・仕損品を作るためにも、減損は発生している。
- ↓
- ・余分に発生した仕損品(10個)を作るためにも、減損は発生している。
- ↓
- ・減損差異は、500個+50個+10個まで含んだ面積となる。

(逆に)

- ・「減損を作るためにも、仕損は発生している。」とはならない。

★第5節 CVP分析

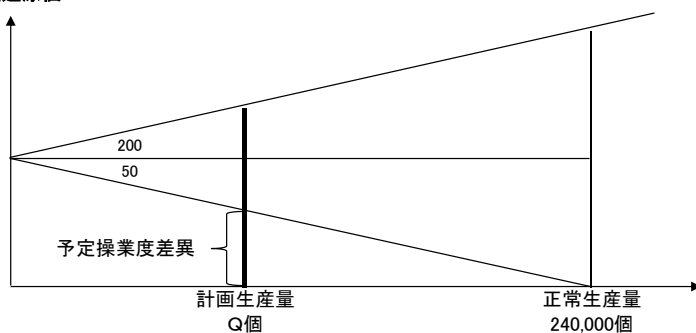
◎全部原価計算のもとでのCVP分析(P408)

- ・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(P408)。

★設例(P409)

(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

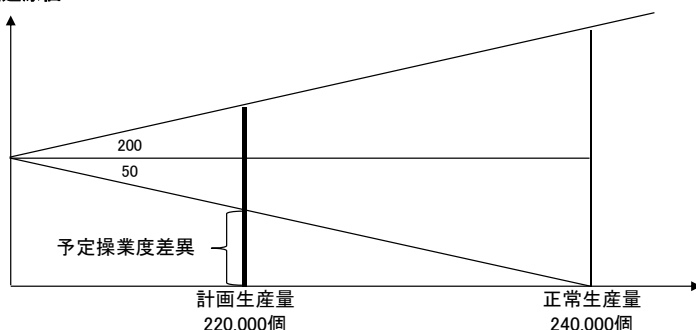


売上高	400Q	
売上原価	$250Q + 50 \times (240,000 - Q)$	⇒ 予定操業度差異を売上原価に賦課
売上総利益	$200Q - 12,000,000$	
販管費	$50Q + 9,660,000$	
営業利益	$150Q - 21,660,000$	

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

(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

◎資金繰表と資金運用表

★資金繰表(P411)

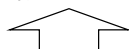
- ・比較的短期間(ex. 3か月～1年)における資金管理(P294)のために作成される(資金ショート回避が主目的)。
- ・そのため、固定資産投資のための支出等は、ひな型に含まれていない(ある場合は、別途記載する)。
- ・形式は会社それぞれで異なるため、出題された場合は、問題文の様式に従うこと。

★資金運用表(P412～413)

- ・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。

P412 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、P413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(P414～415)

- ・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、P414～415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(P420)

	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15

分権化組織と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. 事業部制組織は、社内カンパニー制よりもさらに分権化を進め業績を向上させる組織を企図したものであり、投資権限が与えられインベストメント・センターと呼ばれる。
- イ. 企業の組織は、全体目標の達成に最適となるように階層化が行われている。比較的小規模であるか、製品や地域の多様性が低い場合には職能別組織が適合し、比較的大規模であるか、製品や顧客の多様性が高い場合には事業部制組織が適合する。
- ウ. アメーバ経営では、ミニ・プロフィット・センターの管理において、アメーバ単位ごとに財務会計に準じた損益計算が行われる。したがって、例えば材料をアメーバ単位が引き取っただけでは費用計上されず、損益計算上では当該単位での在庫として計上される。
- エ. 組織の分権化の程度が高まるにつれて、マネジメント・コントロールがより一層重要になってくる。すなわち、経営管理者は、マネジメント・コントロールによって、業務に必要な情報の伝達、目標の設定、業績の測定・評価を行い、組織構成員を組織の戦略遂行に向かわせるように影響を与える。

1. アイ 2. アウ 3. アエ 4. イウ 5. イエ 6. ウエ

令和4年第Ⅱ回短答式管理会計論

問題15

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. 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残余利益を使うことにより、事業部長の意思決定が全社的に望ましいものとなる。
- イ. 事業部間の振替価格は、各事業部長の意思決定が全体利益に整合するように決められると同時に、各事業部長の業績測定に役立つように決められるのが望ましい。
- ウ. 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、組織を集権化することの長所がより活かされてくるといえる。
- エ. 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ある。

1. アイ 2. アウ 3. アエ 4. イウ 5. イエ 6. ウエ

平成24年第 I 回短答式管理会計論

問題15

H社は、鉱石の生産事業部と精錬事業部の二つの事業部をもつ。生産事業部は、鉱石 1 kg の採掘につき変動費 200 円、固定費 600 円を必要とし、すべて精錬事業部に振り替えられる。また、仮に外部に販売するならば、1 kg 当たり市価 1,200 円で可能である。精錬事業部は、生産事業部からの振替分を 1 kg 当たり変動費 100 円、固定費 300 円で精錬加工する。完成品は、1 kg 当たり 1,700 円ですべて外部に販売している。なお、各事業部の変動費は、鉱石の採掘量と完成品量にそれぞれ変動するものであり、また固定費は、基準操業度となる年間の鉱石採掘量と完成品量に基づいて求められる。

これらのデータをもとに、振替価格設定の 3 つの基準、すなわち変動費プラス 50 % 基準、全部原価基準および市価基準によって、両事業部の営業利益を示すことにしよう。ただし、営業利益は、便宜上、生産事業部で採掘される鉱石 100 kg に伴う取引で算定するものとする。以下の文中の(ア)～(エ)に当てはまる数値と用語の正しい組合せを示す番号を一つ選びなさい。

H社全体の営業利益は、どの基準が用いられても鉱石 100 kg 当たり(ア)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)を、精錬事業部は(ウ)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)の三つの規準を充たす必要があるといわれる。

	ア	イ	ウ	エ
1.	50,000 円	全部原価基準	市価基準	高い自律性
2.	50,000 円	全部原価基準	市価基準	忌避宣言権
3.	60,000 円	市価基準	変動費プラス 50 % 基準	高い自律性
4.	60,000 円	全部原価基準	市価基準	忌避宣言権
5.	50,000 円	市価基準	変動費プラス 50 % 基準	高い自律性

平成31年第Ⅱ回短答式管理会計論

問題10

次の〔資料〕に基づき、フリー・キャッシュフローを求めた上で、A社の20*0年度末時点の企業価値として最も適切なものの番号を一つ選びなさい。運転資本の増減額については、正の値は投資額を、負の値は回収額を示している。なお、計算過程で端数が生じる場合、計算途中では四捨五入せず、最終数値の万円未満を四捨五入すること。（7点）

〔資料〕

1. A社の業績予想

（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
売上高	90,000	96,000	99,000	100,000	110,000
営業費用 （減価償却費は除く）	72,000	75,000	78,000	80,000	90,000
減価償却費	4,500	4,600	5,000	5,300	5,500
営業利益	13,500	16,400	16,000	14,700	14,500
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

2. 20*6年度以降の継続価値は、20*5年度末と同額のフリー・キャッシュフローが永久に続くと仮定する。

3. 当社の資本コスト率は10%とし、その現価係数は次のとおりである。

1 年	2 年	3 年	4 年	5 年
0.909	0.826	0.751	0.683	0.621

4. 税率は40%とする。

1. 11,607 万円 2. 33,142 万円 3. 33,404 万円
4. 39,186 万円 5. 48,185 万円

平成31年第Ⅱ回短答式管理会計論

令和 3 年短答式管理会計論

問題14

当社は、事業部制を採用し、A事業部とB事業部の業績評価指標として投下資本利益率〔算式：税引前営業利益÷投下資本〕を利用してきた。しかし、現在、新たな業績評価指標として残余利益〔算式：税引後営業利益－資本コスト〕の導入も検討している。次の〔資料〕に基づき、以下の文章の（ア）と（イ）に当てはまる正しい数値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、（＊）に当てはまる数値については各自推定すること。（8点）

〔資料〕

1. A事業部の投下資本は、B事業部の投下資本の60％である。
2. B事業部の税引後営業利益は19,600千円である。
3. 資本構成は、有利子負債が50％、自己資本が50％である。
4. 有利子負債の利率は6％である。
5. 実効税率は30％である。

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）％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）％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（＊）％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。

	（ア）	（イ）
1.	11.2	7.0
2.	11.2	10.0
3.	13.6	7.0
4.	13.6	10.0
5.	16.0	7.0
6.	16.0	10.0

令和 5 年第 I 回短答式管理会計論

問題15

X社は二つの事業部を有しており、事業部長の業績は事業部営業利益を用いた売上高利益率によって評価し、一方、事業部の業績は事業部利益を用いたROI(return on investment)で評価してきた。次の〔資料〕に基づき、以下の文中の(ア)～(ウ)に当てはまる正しい数値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、(＊)に当てはまる数値又は語句は各自推定すること。(7点)

〔資料〕

1. 当期の事業部別損益計算書(単位：百万円)

	A事業部	B事業部
I 売上高	100	400
II 変動費	<u>55</u>	<u>240</u>
貢献利益	45	160
III 個別固定費	30	90
IV 共通固定費	<u>10</u>	<u>10</u>
事業部利益	5	60
V 本社費配賦額	<u>20</u>	<u>20</u>
事業部営業利益	<u>▲15</u>	<u>40</u>

- 各事業部長にとっては、個別固定費の50%と、共通固定費および本社費配賦額の全額は管理不能である。
- 共通固定費は総額20百万円を各事業部に均等配賦している。
- 本社費配賦額は総額40百万円を各事業部に均等配賦している。
- A事業部の期中平均投資額は100百万円、B事業部の期中平均投資額は600百万円である。

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(＊)％、B事業部が(＊)％となり、(＊)事業部の方が(ア)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)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)ポイント高かった。

令和5年第I回短答式管理会計論

	(ア)	(イ)	(ウ)
1.	1.15	5.00	1.00
2.	1.25	5.00	1.50
3.	1.25	6.00	2.00
4.	1.25	6.00	1.00
5.	1.15	7.00	1.50
6.	1.15	7.00	2.00

問題28

A時計会社は置時計を製造・販売している。同社はムーブメント事業部とクロック事業部の2つの事業部より構成されている。ムーブメント事業部は製造したムーブメント(駆動部品)を全数、社内振替価格(コストプラス事業部マージン)でクロック事業部に振り替えている。ムーブメント事業部の製造数はバッチ管理の都合により、2,000個、4,000個、6,000個の3段階に限定されており、クロック事業部の製造数はムーブメントの供給数と同数である。次の〔資料〕により、以下の問に対する解答の組み合わせとして正しい組み合わせを示す番号を一つ選びなさい。

〔資料 1〕 ムーブメント事業部

(単位：千円)

製 造 数	原 価 合 計	振 替 価 格
2,000	3,200	2.0
4,000	5,200	1.75
6,000	7,200	1.67

〔資料 2〕 クロック事業部

(単位：千円)

製 造 数	原 価 合 計	販 売 価 格
2,000	16,400	12.5
4,000	32,400	11.4
6,000	48,400	10.65

(注) 原価合計には他事業部からの振替額は含まない。

問 1. クロック事業部の利益が最大となる製造数は何個か。

ア. 2,000 イ. 4,000 ウ. 6,000

問 2. ムーブメント事業部およびクロック事業部の利益の合計が最大となる製造数は何個か。

ア. 2,000 イ. 4,000 ウ. 6,000

問 3. ムーブメントの製造数を8,000個に増加させたところ、製造原価は1個当たり1.1千円に低下した。8,000個のうち2,000個を外部に販売する契約を結んだ。クロック事業部へのムーブメントの振替数は6,000個、振替価格は1.25千円とし、クロック事業部は従来通りの単価で6,000個を外部に販売する。この場合、2事業部合わせた利益を、問2の利益の20%増にするためには、ムーブメントの外部販売単価をいくら以上にしなければならないか。

ア. 1.35千円 イ. 1.75千円 ウ. 1.63千円

	問 1	問 2	問 3
1.	ア	イ	ア
2.	イ	ウ	イ
3.	イ	ウ	ウ
4.	ウ	ア	イ
5.	ウ	ウ	イ

問題28

P社はX事業とY事業をもち、その子会社であるS社はX事業とZ事業をもっている。S社はP社の持株比率100%の子会社である。そこで、下記の〔資料〕に基づき、以下の問に対する解答として、正しい組み合わせを一つ選びなさい。

〔資料〕

事業セグメント別の損益計算のための基礎資料						
(単位 百万円)						
	親会社 P			子会社 S		
	X 事業	Y 事業	本部	X 事業	Z 事業	本部
売上高	30	42	—	25	36	—
売上原価	20	27	—	17	25	—
販売直接費	3	4	—	2	5	—
販売間接費	—	—	6	—	—	3
一般管理費	—	—	4	—	—	2
備考：販売間接費と一般管理費は、配賦不能営業費とし、配賦しない。						

事業セグメント別の内部取引と資産に関する基礎資料				
(単位 百万円)				
	X 事業	Y 事業	Z 事業	全社
同一セグメント内の売上	10	0	0	—
セグメント間の売上	5	6	4	—
同一セグメント内の未実現利益	2	0	0	—
セグメント間の未実現利益	0	3	1	—
セグメント別の資産	62	46	75	55
備考：「全社」とはP社とS社の両本部を指す。 当資料の「セグメント別の資産」は、未実現利益控除前の数値である。また、「全社」の共用資産55は各事業セグメントに配賦しないものとする。				

問 未実現利益を控除して事業セグメント別のROI(投資収益率)とRI(残余利益)はそれぞれいくらかを計算しなさい。ただし、当企業グループの各事業に適用する資本コストは5%とする。

事業セグメント別のROI(単位 %):

ア. X = 18.3 Y = 17.4 Z = 6.7

イ. X = 18.3 Y = 23.9 Z = 8

ウ. X = 20 Y = 18.5 Z = 7.2

事業セグメント別のRI(単位 百万円):

ア. X = 11 Y = 9 Z = 4.1

イ. X = 8 Y = 8.7 Z = 2.25

ウ. X = 8 Y = 5.7 Z = 1.25

	事業別 ROI	事業別 RI
1.	ア	ウ
2.	ウ	イ
3.	イ	イ
4.	イ	ア
5.	ウ	ウ

問題28

Q社では、これまで本社費配賦後の事業部営業利益を事業部の総資産額で除した総資本利益率を用いて事業部の業績評価を行ってきた。来期から業績尺度を経済付加価値に変更することにした。経済付加価値は、社内税金を差し引いたあとの事業部営業利益から、事業部使用資本に対する資本チャージを差し引いて計算する。

経済付加価値の前提となる社内税金の税率は、事業部営業利益に対して40%、資本コストは4%を適用することとした。〔資料〕に示すP事業部の損益、資産、負債のデータをもとに、この事業部の総資本利益率と経済付加価値を計算し、両者の正しい組合せを示す番号を一つ選びなさい。

〔資料〕

P事業部損益計算書 (単位：千円)

売 上 高	32,800
売 上 原 価	18,200
売 上 総 利 益	14,600
販売費・一般管理費	9,420
本 社 費 配 賦 額	2,450
事 業 部 営 業 利 益	2,730

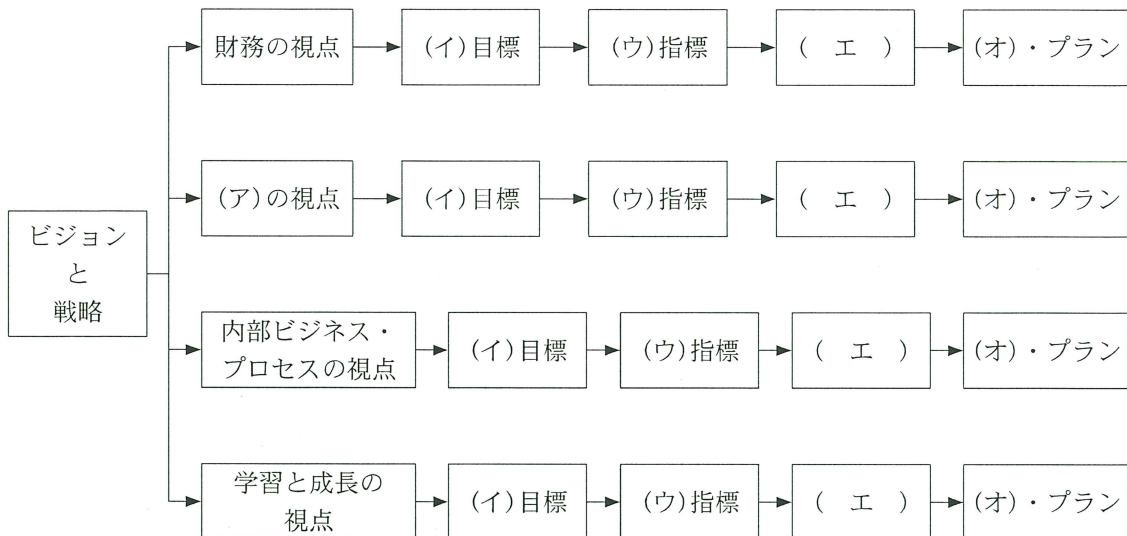
P事業部資産負債表 (単位：千円)

事 業 部 流 動 資 産	
売 掛 債 権	7,000
棚 卸 資 産	5,000
事 業 部 固 定 資 産	
土 地	18,200
建 物	4,400
機 械・設 備	7,400
事 業 部 流 動 負 債	
買 掛 債 務	3,000

	総資本利益率	経済付加価値
1.	6.5%	1,170千円
2.	7.0%	78千円
3.	6.5%	-42千円
4.	7.0%	1,170千円
5.	6.5%	78千円

平成25年第 I 回短答式管理会計論

問題12 次の図はキャプランとノートンによるバランスト・スコアカードの基本的モデルである。(ア)～(オ)に当てはまる適切な用語を選択し、すべて正しい組合せを示す番号を一つ選びなさい。



用語：① 企業 ② 非財務 ③ 顧客 ④ 予算
 ⑤ 戦略 ⑥ 長期 ⑦ ビジネス ⑧ 短期
 ⑨ ターゲット ⑩ 業績評価 ⑪ アクション ⑫ マネジメント

1.	ア②	イ①	ウ⑩	エ⑨
2.	ア②	イ⑥	ウ⑧	オ⑦
3.	ア③	イ⑤	エ⑩	オ⑦
4.	ア③	ウ⑩	エ⑨	オ⑪
5.	イ⑥	ウ⑤	エ⑨	オ⑪

平成25年第Ⅱ回短答式管理会計論

問題12 バランスト・スコアカード(BSC)に関する次のア～エの記述のうちには、誤っていると考えられるものが二つある。その記号の組合せを示す番号を一つ選びなさい。

ア. 2000 年代初頭の米国における会計不正問題を受けて制定された SOX 法により、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 を利用することになった。

イ. 損益計算書やキャッシュ・フロー計算書に表示されていない科目も、BSC の「財務の視点」の指標として利用可能である。

ウ. 非上場企業や非営利組織においても BSC が実施されている。

エ. BSC は将来の財務的成果の先行指標である非財務指標を含むため、四半期毎に開示される BSC 情報は多くの投資家にとって投資判断の重要な材料となっている。

1. アイ 2. アエ 3. イウ 4. イエ 5. ウエ

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
言上でき、高い自律性(自身の事業部に事業部利益が言上されない=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と同じ計算であり
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】

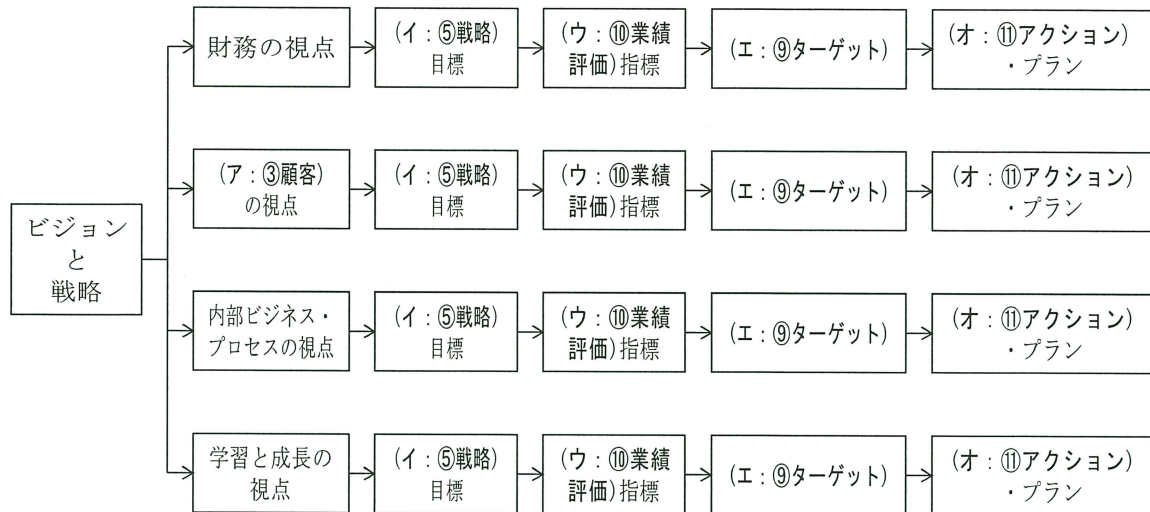
理論（穴埋め） BSC

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。*