

# 令和5年 第II回 短答式試験

## 管理会計論/解答

問題1	問題2	問題3	問題4	問題5	問題6	問題7	問題8	問題9	問題10
4 (5点)	1 (7点)	2 (5点)	5 (7点)	4 (8点)	6 (5点)	1 (5点)	3 (8点)	5 (5点)	3 (5点)
問題11	問題12	問題13	問題14	問題15	問題16				
4 (7点)	6 (7点)	5 (5点)	2 (8点)	1 (8点)	3 (5点)				

本試験、お疲れ様でした。

- 必ず得点したい問題  (解説では問題番号に \*\*\* を付しています。)
- 50%の正答率を確保したい問題  (解説では問題番号に \*\* を付しています。)
- 得点できなくてもよい問題  (解説では問題番号に \* を付しています。)

想定合格ライン： 66点/100点

$$\begin{aligned} & @5点 \times 8 + @5点 \times 0 \times 50\% + @7点 \times 2 + @7点 \times 0 \times 50\% \\ & + @8点 \times 1 + @8点 \times 1 \times 50\% = 66点 \end{aligned}$$

本試験、お疲れ様でした。

今回は、難しかったです。

簡単な問題をノーミスで得点できれば 62点です。これでも合格ラインに届く可能性はあります。

難しい問題が5問ありましたが、このうち1問だけでもよいので正答できれば合格ライン到達です。

BランクやCランクとしている専門学校が多い問題です。

原価計算制度に関する次の記述のうち、原価計算の理論および我が国の「原価計算基準」に照らして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。「原価計算基準」によると、直接賃金等であって、作業時間又は作業量の測定を行なう労務費は、実際の作業時間又は作業量に賃率を乗じて計算する。直接工の直接作業時間は、作業時間報告書によって把握される。まず勤務時間から定時休憩時間、職場離脱時間を差し引いて就業時間を計算する。その就業時間から手待時間を差し引いた実働時間が段取時間と直接作業時間から構成されることになる。

**誤り**：「基準」12 労務費計算 参照

実働時間は、段取時間+直接作業時間とありますが、そもそも段取時間は直接作業時間に含まれているので、「誤り」となります。正しくは、実働時間は、「間接作業時間と直接作業時間から構成される。」ということになります。

《就業時間の内訳》

出 勤 時 間 (＝拘束時間)		
就 業 時 間		休憩・職場離脱時間
実 働 時 間		手待時間
直 接 作 業 時 間	間接作業時間	
加 工 時 間	段 取 時 間	

← 直接労務費 → \* ← 間接労務費 →

イ。費目別計算においては、原価要素を、原則として、形態別分類を基礎とし、これを直接費と間接費とに大別し、さらに必要に応じ機能別分類を加味して分類する。機能別分類は、原価が経営上のいかなる機能のために発生したかによる分類であるから、原価管理を実施するために重要な役割を果たすとともに、活動基準原価計算(Activity-Based Costing: ABC)を適用するための実質的な基礎になる。

**正しい**：「基準」8(二)機能別分類. 10 費目別計算における原価要素の分類 参照

設計活動や段取活動は、原価の消費目的に着目して設定されています。従って、機能別分類は、活動基準原価計算を適用するための実質的な基礎といえます。

ウ。原価計算制度における実際原価の計算には3つの段階がある。すなわち、製造原価は、原則として、その実際発生額を、まず費目別に計算し、次いで原価部門別に計算し、最後に製品別に集計する。このとき、原価計算は工業簿記の記録に基づいて行なわれる。

原価計算数値は複式簿記機構に組み込まれ、原価計算により提供される内訳記録と複式簿記により提供される合計記録とが有機的に結合される。

**正しい**：「基準」7 実際原価の計算手続 参照

エ。原価管理に役立つために、原価計算は、原価の標準の設定、指示から原価の報告に至るまでのすべての計算過程を通じて、原価の物量を測定表示することに重点をおく。製造現場における原価管理のためには、物量の計算が不可欠だからである。原価計算担当者にとっても物量こそが管理すべき変数となる。

**誤り**：「基準」6(二)原価管理に役立つために 7 参照

原価計算担当者は事務方であり、物量管理するのは製造現場の責任者です。

1. アイ    2. アウ    3. アエ    4. イウ    5. イエ    6. ウエ



\*

問題 2

正解

1

出題分野

費目別価計算

一般的には、2つの支払賃率で賃金支払額を計算し、加重平均した1つの消費賃率で製品原価を算定します。これに対し、本問は、製品原価計算も2つの消費賃率で計算します。また、直接作業時間も差引計算で算定する必要がありますし、最も難しい製造間接費の金額が判明しないと、選択肢は3つにまでしか絞れません。これらを総合的に勘案して、Cランクとしています。

給与計算		《直接工の就業時間》4/21~4/30		休憩職場離脱	
(当月支払)		就業時間			
		実働時間	手待時間 234h		
		直接作業時間(差引) 4,674h	間接作業時間 530h		
		加工時間	段取時間		
定時内	12,873h	← 定時内作業時間 4,258h + 残業時間 1,180h →			
定時外	3,527h				
給与計算		《直接工の就業時間》5/1~5/20		休憩職場離脱	
		就業時間			
		実働時間	手待時間 488h		
		直接作業時間(差引) 9,181h	間接作業時間 1,293h		
		加工時間	段取時間		
		← 定時内作業時間 8,615h + 残業時間 2,347h →			
					原価計算
					5/1~5/31
					直接作業 13,542h
					間接・手待 2,608h
					うち、残業 3,455h
給与計算		《直接工の就業時間》5/21~5/31		休憩職場離脱	
(当月未払)		就業時間			
		実働時間	手待時間 219h		
		直接作業時間(差引) 4,361h	間接作業時間 608h		
		加工時間	段取時間		
定時内	4,080h	← 定時内作業時間 4,080h + 残業時間 1,108h →			
定時外	1,108h				

賃金

当月支払 (4/21~5/20作業分) (直接工) 定時内: @1,120 × (4,258h+8,615h) = 14,417,760円 定時外: @1,400 × (1,180h+2,347h) = 4,937,800円 (間接工) 2,045,040円 ア <u>21,400,600円</u>	前月未払 (4/21~4/30) (直接工) 定時内: @1,120 × 4,258h = 4,768,960円 定時外: @1,400 × 1,180h = 1,652,000円 (間接工) 666,450円 エ <u>7,087,410円</u>
当月未払 (5/21~5/31) (直接工) 定時内: @1,120 × 4,080h = 4,569,600円 定時外: @1,400 × 1,108h = 1,551,200円 (間接工) 600,900円 イ <u>6,721,700円</u>	仕掛品 (5/1~5/31) @1,120 × 13,542DLH = 才 15,167,040円 ← 製造間接費 間接・手待賃金 @1,120 × 2,608h = 2,920,960円 ← 残業手当 @1,120 × 25% × 3,455h = 967,400円 ← 間接工賃金 2,045,040 + 600,900 - 666,450 = 1,979,490円 カ <u>5,867,850円</u> <u>21,034,890円</u>
合計 ウ <u>28,122,300円</u>	合計 キ <u>28,122,300円</u>

「基準」の文言そのものを問う問題ではありませんが、正答必須です。

次の記述のうち、実際部門別個別原価計算に関して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. 我が国の「原価計算基準」に照らせば、個別原価計算における直接費は、発生の日ど又は定期的に整理分類して、これを当該指図書に賦課する。自家生産材料の消費価格については、実際原価又は予定価格等をもって計算することが求められる。

正しい：「基準」32 直接費の賦課

イ. 予定配賦率の基礎となる基準操業度は、期待実際操業度、予算操業度、達成可能最大操業度や平均操業度など様々である。例えば、期待実際操業度は、利用可能な全ての時間を使って最高能率で生産を行った場合の生産量に基づくものである。

誤り：「基準」33 間接費の配賦（五）参照

期待実際操業度（予定操業度）は、原則として、一年又は一会計期間において予期される操業度です。

ウ. 階梯式配賦法において補助部門の順位を決めるとき、我が国で一般に説明されている順位決定ルールでは、まず、<sup>(1)</sup> より多くの他部門にサービスを提供している部門を上位とする。サービス提供先が同数の場合には、<sup>(2)</sup> 相互の配賦額を比較して多い方を上位とする、あるいは <sup>(2)</sup> 第一次集計額が多い方を上位とする、のいずれかの方法によって決定する。

正しい

<補助部門の順位付け>

通説

- (1) 用役提供先の補助部門数（＝他の補助部門に対する用役提供先の数）の多い方を上位とする。
- (2) 用役提供総額（＝補助部門費の金額＝第1次集計額）の多い方を上位とする。
- (3) 補助部門間の相互の補助部門費を計算し、その金額の多い方を上位とする。→ 過去問'12 I 本問

エ. 我が国の「原価計算基準」に照らせば、個別原価計算において間接費を固定費と変動費に分類するとき、準固定費と準変動費は原則として将来計画からそれぞれ固定費部分および変動費率を予測し、これを固定費と変動費とに分解することが求められる。

誤り：「基準」33 間接費の配賦（四）

準固定費又は準変動費は、実際値の変化の調査に基づき、これを固定費又は変動費とみなして、そのいずれかに帰属させるか、もしくはその固定費部分および変動費率を測定しこれを固定費と変動費とに分解する。

1. アイ

2. アウ

3. アエ

4. イウ

5. イエ

6. ウエ

\*\*\*

**問題 4**

当社は顧客から個別に注文を受ける受注生産を行っており、個別原価計算を採用している。次の〔資料〕に基づき、当月の原価計算の結果として最も適切なものの番号を一つ選びなさい。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、最終数値の円未満を四捨五入すること。(7点)

〔資料〕

1. 原価データ

(1) 受注に基づいて発行した指図書別データ

	#401	#402	#403
直接材料消費量	4,000kg	5,000kg	3,500kg
実際機械稼働時間	350時間	400時間	250時間

(2) 直接材料費の計算には予定消費価格を用いる。

予定消費価格 120円/kg

(3) 加工費は以下のデータに基づいて配賦する。

当月予算操業度(機械稼働時間) 1,600時間

当月加工費予算 800,000円

2. その他

(1) #401, #402, #403 のいずれも製造途中に仕損が発生した。

- ・ #401は補修可能な仕損であったため、製造指図書#411を発行した。#411の製造過程では直接材料を追加することなく、120時間の実際機械稼働時間を要した。当該補修は、全て#401の作業に起因して生じている。なお、#401は完成し、納品した。
- ・ #402は軽微な仕損であったため、仕損品評価額を控除することとした。仕損の発生により追加した直接材料の消費量と実際機械稼働時間は#402に含まれている。なお、製品は未完成である。
- ・ #403は、その全部が異常な原因によって仕損となった。そこで、代品を製造するために製造指図書#413を発行した。#413の製造過程では4,000kgの直接材料を消費し、300時間の実際機械稼働時間を要した。なお、当月中に完成し、納品した。

(2) 仕損品の評価額は、#402が40,000円、#403が85,000円であった。

(3) #401から10kg、#403から30kgの作業屑が生じた。作業屑は30円/kgの評価額で売却することもできる。当社では、#401の作業屑は直接材料費から控除することとし、#403の作業屑は製造原価から控除することとした。

(4) 労働は機械作業と密接に結合した総合的な作業である。

1. #401の仕損費60,000円は#411に振り替える。
2. 仕掛品の次月繰越額は780,000円である。
3. #403に起因する異常仕損費の額は460,000円である。
4. 当月に生じた仕損品と作業屑の評価額を合計すると125,900円である。
5. 当月に完成した製品の売上原価は1,344,700円である。

\*\*\*

問題 4

正解

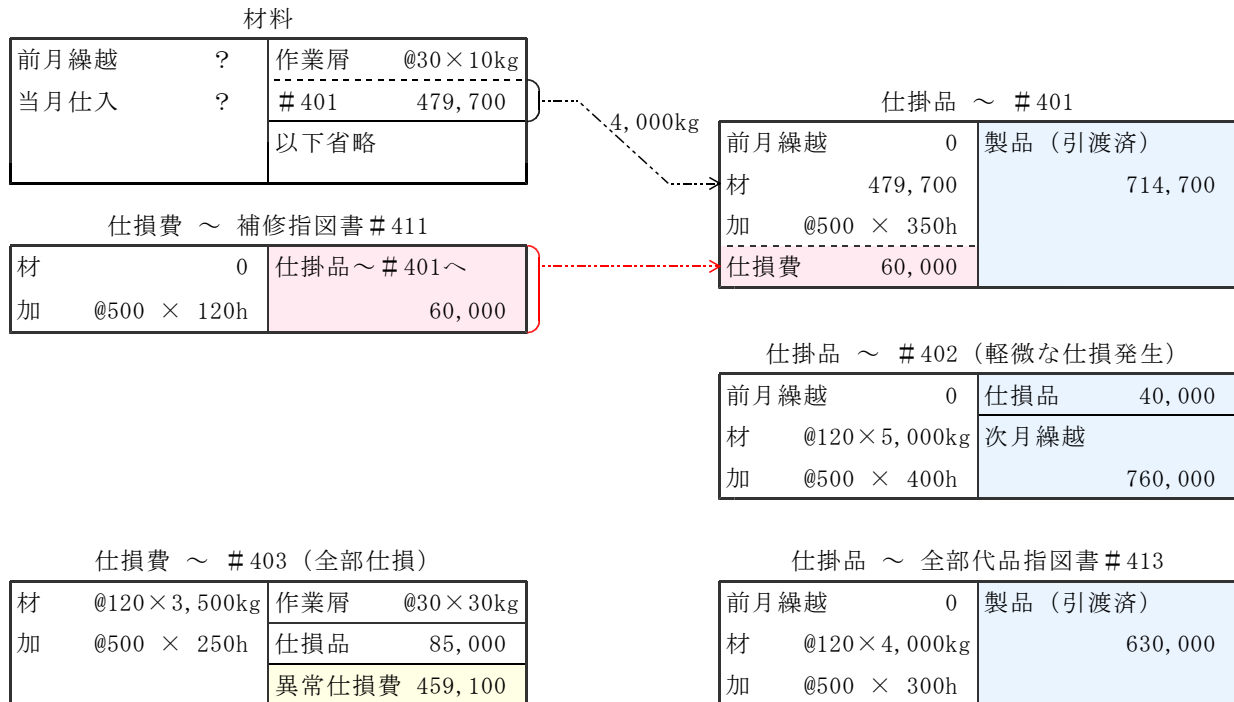
5

出題分野

個別原価計算

補修指図書、全部代品指図書（異常仕損）、軽微な仕損などの論点が出題されました。個別原価計算は、パズル的な時間のかかる推定問題が何回か出題されていますが、その計算パターンでない限り、容易な問題が多く、今回も短時間で正答できる問題でした。

勘定連絡図を作成します（実際に問題を解く際には、頭の中で作成できると、時間が短縮できます。）。



1. #401の仕損費60,000円は #411に振り替える。  
誤り：正しくは、「#401から振り替えられる。」
2. 仕掛品の次月繰越額は 780,000円である。  
誤り：仕掛品の次月繰越額は、#402の760,000円です。
3. #403に起因する異常仕損費の額は 460,000円である。  
誤り：#403に起因する異常仕損費の額は459,100円です。
4. 当月に生じた仕損品と作業層の評価額を合計すると 125,900円である。  
誤り：作業層@30×(10kg+30kg)+仕損品(40,000+85,000) = 126,200円
5. 当月に完成した製品の売上原価は 1,344,700円である。  
正しい：完成引渡済みの#401：714,700円、#413：630,000円の合計額1,344,700円が売上原価の金額です。

\*\*\*

**問題5**

当工場では、A原料を自家生産し、これをX製品およびY製品それぞれの生産工程に投入し加工することによりX製品およびY製品を生産しており、累加法による総合原価計算を採用している。具体的には、第一工程においてB原料を投入してA原料を生産し、第一工程完成品をX製品の生産工程（第二工程①）とY製品の生産工程（第二工程②）にそれぞれ投入することとしている。

次の〔資料〕に基づき、X製品の完成品単位原価として最も適切なものの番号を一つ選びなさい。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、最終数値の円未満を四捨五入すること。（8点）

〔資料〕

1. 当月の生産データ

(1) 第一工程

月初仕掛品	100,000kg（加工進捗度 40%）
当月投入	200,000kg
合計	300,000kg
月末仕掛品	80,000kg（加工進捗度 50%）
完成品	220,000kg

(2) 第二工程

(X製品)

月初仕掛品	360個（加工進捗度 50%）
当月投入	各自計算個
合計	各自計算個
月末仕掛品	800個（加工進捗度 50%）
完成品	各自計算個

(Y製品)

省略

2. 当月の実際原価データ

(1) 第一工程

月初仕掛品	B原料費	250,000千円	加工費	82,000千円
当月投入	B原料費	572,000千円	加工費	370,400千円

(2) 第二工程

X製品月初仕掛品	前工程費	80,640千円	加工費	12,400千円
Y製品月初仕掛品	省略			
前工程費	各自計算			
直接労務費	55,000千円	（X製品 29,800千円、Y製品 25,200千円）		
製造間接費	40,000千円			
直接作業時間	200,000時間	（X製品 140,000時間、Y製品 60,000時間）		

3. その他の計算条件

- (1) 第一工程は単純総合原価計算、第二工程は組別総合原価計算を採用している。
- (2) 仕掛品の評価方法は、第一工程および第二工程ともに平均法を採用している。
- (3) B原料は第一工程始点で投入される。A原料（第一工程完成品）は、1個当たり50kgであり、60%相当が第二工程①（X製品）始点で、40%相当が第二工程②（Y製品）始点で投入される。
- (4) 第二工程では、前工程費と直接労務費が組直接費、製造間接費が組間接費である。組間接費は、直接作業時間を配賦基準として組別配賦を行う。

1. 183,900円    2. 229,600円    3. 238,000円    4. 251,000円    5. 309,200円



難しい論点は何一つ含まれていない、総合原価計算の問題です。正答必須となります。

1. 第1工程完成品（A原料）原価の計算

I. 仕掛品 (AM)			第1工程完成品 (A原料) @4,480円/kg × 220,000kg	→ 40%はY製品へ 60%
B原	822,000	300,000kg		
I加	452,400	(260,000)	末 80,000 (50%)	
$\begin{aligned} \text{B原} & 822,000 \div 300,000\text{kg} = @2.74 \\ \text{I加} & \underline{452,400} \div 260,000\text{kg} = @1.74 \end{aligned}$			} @4.48 (4,480円/kg)	

2. 第2工程完成品（X製品）原価の計算

II. 仕掛品 (AM)			前工程費 80,640 II加 12,400	前 @4.48 × 220,000kg × 60% II加 29,800 + 40,000 × (140,000/200,000)	前 ※ 672,000 ÷ 3,000個 = @224 II加 ※ <u>70,200</u> ÷ 2,600個 = @27	} @251 (@251,000円/個) × 2,200個
首	360個 (50%)	完成 (差引) 2,200個				

- ※ 2,640個 = 前工程から振り替えられた第1工程完成品 (A原料) 220,000kg × 60% ÷ 50kg/個
- ※ 672,000千円 = 期首仕掛品前工程費 80,640  
+ 前工程から振り替えられた第1工程完成品 (A原料) @4.48 × 220,000kg × 60%
- ※ 70,200千円 = 期首仕掛品第2工程加工費 12,400  
+ 当期発生第2工程加工費 (労) 29,800 + (間) 40,000 × (140,000/200,000)

「基準」の第4節 原価の製品別計算は頻出箇所なので、正答必須です。

総合原価計算に関する次の記述のうち、我が国の「原価計算基準」に照らして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. 原価の製品別計算とは、単位製品の製造原価を算定する手続をいい、原価計算における第三次の計算段階である。製品別計算のためには、加工費を集計する一定の製品単位すなわち原価単位を定める。原価単位は、これを個数、時間数、度量衡単位等をもって示し、業種の特性に応じて適当に定める。

**誤り：**「基準」19 原価の製品別計算及び原価単位

製品別計算のためには、原価を集計する一定の製品単位すなわち原価単位を定める。

イ. 製品別計算は、経営における生産形態の種類別に対応して、単純総合原価計算、等級別総合原価計算、組別総合原価計算、個別原価計算の類型に区分される。いずれも原価集計の単位が期間生産量であることを特質とする。

**誤り：**「基準」20 製品別計算の形態

24 総合原価計算における完成品総合原価と期末仕掛品原価

31 個別原価計算 参照

総合原価計算では、原価計算期間の生産量に対して原価を集計しますが、個別原価計算では、特定製造指図書（の生産量）に対して原価を集計します。

ウ. 組別総合原価計算においては、一原価計算期間の製造費用を組直接費と組間接費又は原料費と加工費とに分け、個別原価計算に準じ、組直接費又は原料費は、各組の製品に賦課し、組間接費又は加工費は、適当な配賦基準により各組に配賦する。

**正しい：**「基準」23 組別総合原価計算

組別総合原価計算にあつては、一期間の製造費用を組直接費と組間接費又は原料費と加工費とに分け、個別原価計算に準じ、組直接費又は原材料は、各組の製品に賦課し、組間接費又は加工費は、適当な配賦基準により各組に配賦する。

エ. 組別総合原価計算においては、一原価計算期間における組別の製造費用と期首仕掛品原価とを、当期における組別の完成品とその期末仕掛品とに分割することにより、当期における組別の完成品総合原価を計算し、これを製品単位に均分して単位原価を計算する。

**正しい：**「基準」23 組別総合原価計算

次いで一期間における組別の製造費用と期首仕掛品原価とを、当期における組別の完成品とその期末仕掛品とに分割することにより、当期における組別の完成品総合原価を計算し、これを製品単位に均分して単位原価を計算する。

1. アイ      2. アウ      3. アエ      4. イウ      5. イエ      6. ウエ

ウ. とエ. が「誤り」なのは明らかなので、正答必須です。

標準原価計算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)

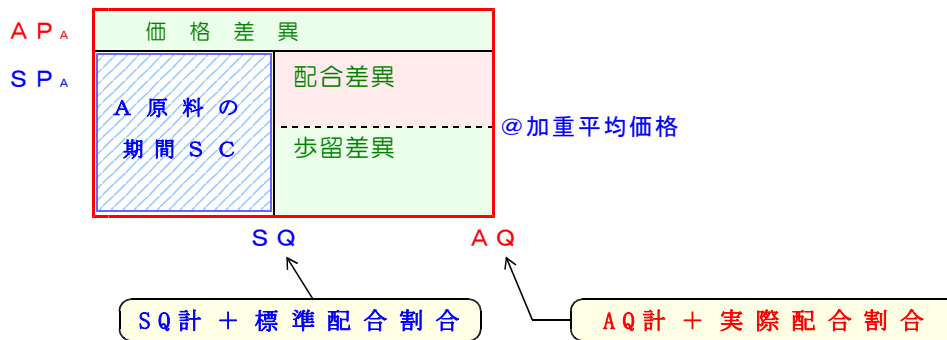
ア. インプット法の特徴は原価財の投入段階で差異を把握できる点にあるが、全ての差異を原価財の投入段階で把握できるわけではない。

正しい

原価計算期末以降にならないと実績値が把握できないものは、原価材の投入段階で差異を把握することはできません。

イ. 加重平均標準価格を用いて原料配合差異と原料歩留差異を計算する場合、各原料の標準消費量（実際生産量から標準歩留率と標準配合割合を用いて計算された標準消費量）と実際消費量の差が両方の差異の計算に必要となる。

正しい：下図のように、加重平均価格を用いた配合差異と歩留差異を計算する場合、SQとAQの差が両差異の計算に必要となります。



ウ. 標準原価による原価管理とは実際原価を標準原価に近似させることを意味し、このような原価管理を原価低減という。

誤り

実際原価を標準原価に近似させるタイプの原価管理は、原価維持（原価統制）といえます。

エ. 我が国の「原価計算基準」では正常原価を標準原価計算制度における標準原価としているが、これは通常生ずると認められる程度の仕損等の余裕率を含み、比較的短期における予定操業度や予定価格を前提として決定される原価である。

誤り：「基準」4（一）実際原価と標準原価 2

正常原価とは、経営における異常な状態を排除し、経営活動に関する比較的長期にわたる過去の実績数値を統計的に平準化し、これに将来のう勢を加味した正常能率、正常操業度および正常価格に基づいて決定される原価をいいます。

1. アイ

2. アウ

3. アエ

4. イウ

5. イエ

6. ウエ

＊ ＊

**問題 8**

当工場では原料 a を工程の始点で投入して製品 A を量産しており、パーシャル・プランによる標準原価計算制度を実施している。正常な状態の下では仕損は生じることなく原料 a の96%が製品 A となり、工程の終点で減損が発生するものとして減損費を処理している。次の【資料】に基づき、正常減損費を原価標準に組み込んだ後の計算結果として最も適切なものの番号を一つ選びなさい。なお、本問では、原価要素別の標準消費量を適当な分だけ増やして正常減損費を原価標準に組み込む方法を第 1 法、正常減損費を区分して原価標準に組み込む方法を第 2 法とする。また、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、最終数値の円未満を四捨五入すること。(8点)

**【資料】**

1. 製品 A の原価標準(正常減損費組込み前)

原料費	500円/kg	×	4.8kg	=	2,400円
直接労務費	1,500円/時間	×	3時間	=	4,500円
製造間接費	2,100円/時間	×	3時間	=	6,300円
					<u>13,200円</u>

2. 当月の生産データ

月初仕掛品	100単位 (加工費進捗度75%)
当月投入	3,150単位
合計	3,250単位
減損	150単位
月末仕掛品	100単位 (加工費進捗度25%)
完成品	3,000単位

3. 当月原料実際消費量 15,100kg

4. 当月実際直接作業時間 9,324時間

1. 数量差異は、第 1 法が 50,000円の不利差異、第 2 法が 10,000円の有利差異となり、第 1 法がより適切な計算方法である。
2. 時間差異は、第 1 法が 180,000円の不利差異、第 2 法が 36,000円の不利差異となり、第 2 法がより適切な計算方法である。
3. 月初仕掛品原価は、第 1 法が 1,093,750円、第 2 法が 1,050,000円であり、第 2 法がより適切な計算方法である。
4. 月末仕掛品原価は、第 1 法が 530,400円、第 2 法が 510,000円であり、第 1 法がより適切な計算方法である。
5. 第 2 法にて異常減損費を求める場合、正常減損費を含めなければ異常減損費は 396,000円である。

「原料 a の96%が製品Aとなり、…」ということは、投入量 100%に対し、4%の減損が生じ、96%が完成します。従って、完成量に対する標準減損発生率は、4/96です。

1. 標準原価カードの作成

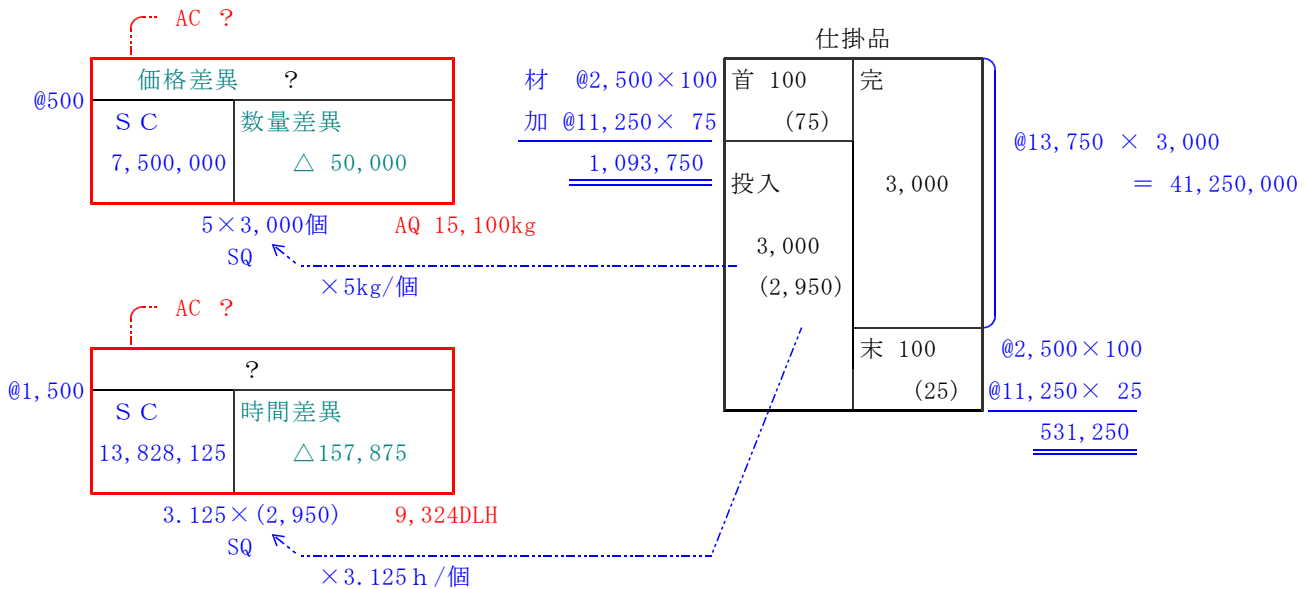
第1法（度外視法）

直接材料費	@500×5kg=	2,500円/個
直接労務費	@1,500×3.125h=	4,687.5
製造間接費	@2,100×3.125h=	6,562.5
		<u>13,750円/個</u>

第2法（非度外視法）

直接材料費	@500×4.8kg=	2,400円/個
直接労務費	@1,500×3.0h=	4,500
製造間接費	@2,100×3.0h=	6,300
		小計 13,200
		正常減損費 550
		<u>13,750円/個</u>

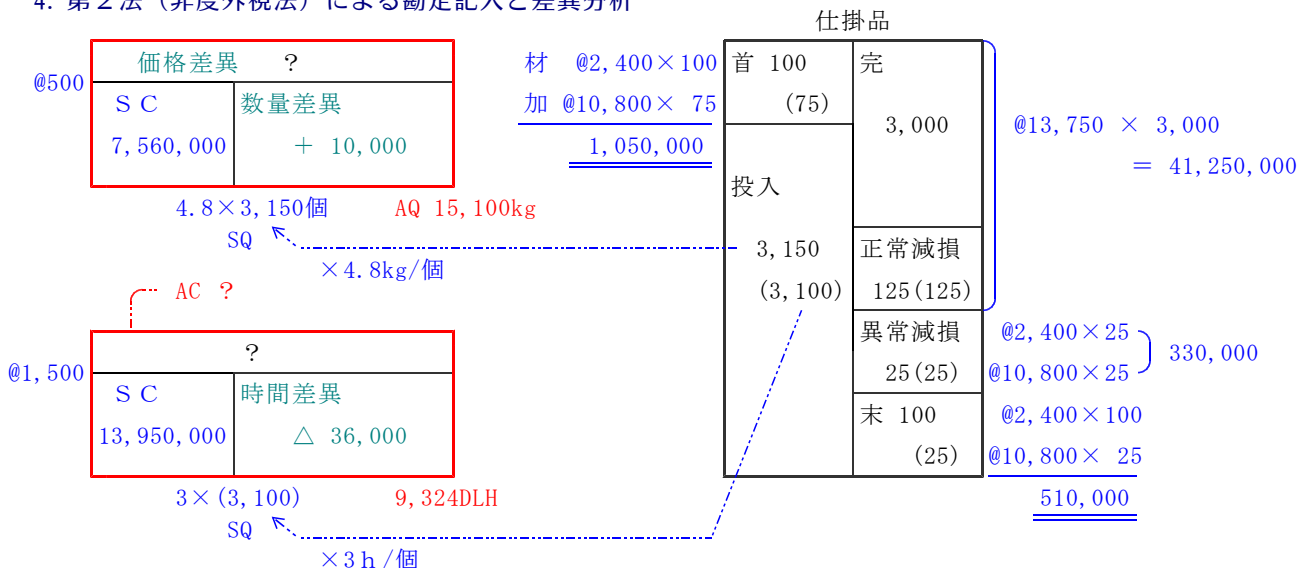
2. 第1法（度外視法）による勘定記入と差異分析



3. 第2法（非度外視法）による異常仕損量の把握

- 当期の減損発生点通過量を調べる。→ 終点発生なので、完成品 3,000個が減損発生点通過量となる。
- 正常減損量 = 仕損発生点通過量 3,000個×4/96 = 125個
- 異常減損量 = 実際仕損 150個 - 正常減損 125個 = 25個

4. 第2法（非度外視法）による勘定記入と差異分析



管理会計の基礎知識については、毎回出題されますが、抽象的な内容も含まれ、50%程度の正答率を想定しておく分野です。ただし、本問は、もう少し高い正答率が期待できる問題です。

管理会計の基礎知識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. 管理会計を意思決定会計と業績管理会計に体系化した場合、期間計画と個別計画を策定するための会計が意思決定会計であり、これらの計画の実行を統制するための会計が業績管理会計である。

**誤り**

個々のプロジェクトの採否を判定する意思決定会計は、個別計画策定のための会計です。これに対し、業績管理会計は、期間計画を策定し、その計画の実行を統制するための会計です。

イ. 個別計画は個々の問題やプロジェクトを対象とした計画である。期間計画は将来の一定期間における部門や企業全体の総合計画であり、その期間に実施される個別計画との関係部分を含めて検討される。

**正しい**

ウ. 中長期経営計画は、将来の企業経営の方向性を示す大綱的な計画であり、1年を超える期間を対象として設定される。この中長期経営計画が設定された後、企業戦略や事業戦略が検討される。

**誤り**

企業戦略は、企業全体に係る経営戦略で、その具体的技法は、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）などです。これに対し、事業戦略は、個々の事業分野に係る経営戦略で、その具体的手法は、戦略的ポジショニング分析やコア・コンピタンスなどです。これらは、中長期経営計画が策定される前に検討されます。

エ. キャパシティ・コストのうち、コミットド・キャパシティ・コストには、減価償却費や固定資産税、長期契約の賃借料などがあるが、これらは長期の製造販売能力に関する意思決定によって発生する。

**正しい**

1. アイ    2. アウ    3. アエ    4. イウ    5. イエ    6. ウエ

イとウの記述が誤りであることが明らかなので、正答必須の問題です。

財務情報分析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. ROE (return on equity) を分解すると、  
(売上高当期純利益率) × (総資産回転率) × (財務レバレッジ) になる。

正しい

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (\text{売上高当期純利益率}) \times (\text{総資産回転率}) \times (\text{財務レバレッジ}) \\ \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} &= \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} \end{aligned}$$

- イ. 損益分岐点比率は、実際の売上高と損益分岐点売上高との差額を実際の売上高で除して求められ、その値が高いほど収益性が高いことを意味する。

誤り

安全余裕率は、実際の売上高と損益分岐点売上高との差額を実際の売上高で除して求められ、その値が高いほど安全性が高いことを意味する。

- ウ. 自己資本がプラスの企業において、固定長期適合率が100%を上回る場合であっても、固定比率が100%以下となる場合がある。

誤り

固定長期適合率が100%を上回る場合、固定比率は必ず100%を上回る。

$$\frac{\text{(固定長期適合率)}}{\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}}} < \frac{\text{(固定比率)}}{\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}}$$

- エ. 総資本利益率を算定する場合の利益として、営業利益に金融収益(受取利息および受取配当金)を加算した事業利益を用いる場合がある。これは、株主と債権者の両方に対するリターンを考慮するためである。

正しい

総資本事業利益率は、資産側からも資本側からも考察することができますが、本肢の記述は、下記2番目の資本側から考察した内容になります。

$$\text{ROA} = \frac{\text{事業利益}}{\text{総資本}} \quad \equiv \quad \frac{\text{営業利益} + \text{受取利息} \cdot \text{受取配当金}}{\text{営業活動に投下された資産} + \text{金融資産}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{事業利益}}{\text{総資本}} = \frac{\text{配当} \cdot \text{利払前利益}}{\text{自己資本} + \text{他人資本}} \quad \equiv \quad \frac{\text{株主} \cdot \text{債権者にリターン可能な利益}}{\text{自己資本} + \text{他人資本}}$$

1. アイ    2. アウ    3. アエ    4. イウ    5. イエ    6. ウエ

\*

**問題11**

当社は自動車部品を仕入販売している。次期に市場金利の上昇が予想されるため、次期の正味運転資本の削減を検討している。仕入先、販売先は固定的で安定しているものの、代金決済条件の見直しは難しい状況にある。次の【資料】に基づき、次期のキャッシュ・コンバージョン・サイクル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。また、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、最終数値の小数点第3位を四捨五入すること。(7点)

【資料】

1. 財務情報(抜粋) (単位: 百万円)

	当期	次期
売上高	20,000	20,000
売上原価	16,000	16,000

	前期末	当期末	次期末
売上債権	2,000	2,000	2,000
棚卸資産	1,200	2,000	( * )
仕入債務	1,000	( * )	( * )

- 販売代金の回収と仕入代金の支払いのタイム・ラグおよび棚卸資産への投資により、当期末の正味運転資本は2,500百万円であった。
- 次期は、棚卸資産回転率の日標を当期の1.28倍に設定し、次期末の棚卸資産を( \* )百万円まで削減する計画である。その結果、次期末の正味運転資本は1,300百万円に減少すると見込んでいる。
- 売上債権回転率、棚卸資産回転率、仕入債務回転率の計算には、それぞれ、売上高、売上原価、仕入高を用いる。また、各回転率の計算では、関連する各資産、負債の期首と期末の単純平均残高を用いる。なお、1年は365日とする。
- 売上債権、棚卸資産、仕入債務以外の流動資産・流動負債の残高は僅少であり、正味運転資本の計算上考慮しないものとする。

- |            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 1. 8.40 日  | 2. 11.19 日 | 3. 12.06 日 |
| 4. 31.03 日 | 5. 34.68 日 | 6. 35.81 日 |



\*

問題11

正解

4

出題分野

資金管理

資金管理の計算問題は、時間のかかる過去問が多いため、後回しにした方が賢明です。資料の穴埋めができれば、容易に正答できますが、「捨て問」と判断した受験生が多かったと思います。

1. 資料の穴埋め

	当期	次期
売上高	20,000	20,000
売上原価	16,000	16,000

	前期末	当期末	次期末
売上債権	2,000	2,000	2,000
棚卸資産	1,200	2,000	( 500)
仕入債務	1,000	(1,500)	(1,200)

- (1) 「当期末の正味運転資本は 2,500 百万円であった。」ということなので、当期末の仕入債務が 1,500 百万円 (∵ 売上債権 2,000 + 棚卸資産 2,000 - 仕入債務 = 2,500 百万円) と判明します。
- (2) 当期の棚卸資産回転率が 10 (= 当期の売上原価 16,000 ÷ 当期の平均棚卸資産 1,600) なので、次期の棚卸資産回転率は 12.8 (= 10 × 1.28 倍) となります。従って、次期の平均棚卸資産は、16,000 ÷ 12.8 = 1,250 となり、次期末の棚卸資産 500 百万円 (∵ (当期末棚卸資産 2,000 + 次期末棚卸資産) × 1/2 = 1,250) が判明します。
- (3) 「次期末の正味運転資本は 1,300 百万円であった。」ということなので、次期末の仕入債務が 1,200 百万円 (∵ 売上債権 2,000 + 棚卸資産 500 - 仕入債務 = 1,300 百万円) と判明します。

2. 次期売上債権回転期間

$$\begin{aligned} \text{売上債権回転期間} &= \frac{(\text{当期末売上債権 } 2,000 + \text{次期末売上債権 } 2,000) \div 2}{\text{次期売上高 } 20,000} \times 365 \text{ 日} \\ &= 36.5 \text{ 日} \end{aligned}$$

3. 次期棚卸資産回転期間

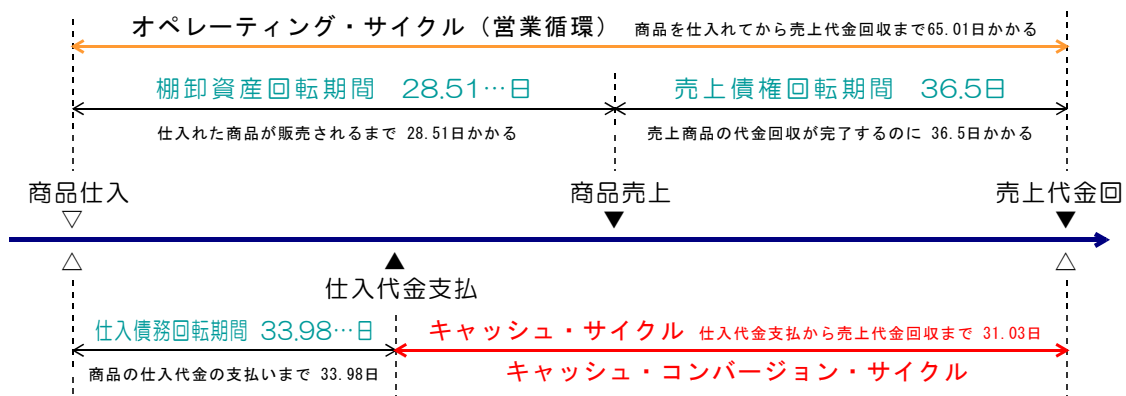
$$\begin{aligned} \text{棚卸資産回転期間} &= \frac{(\text{当期末棚卸資産 } 2,000 + \text{次期末棚卸資産 } 500) \div 2}{\text{次期売上原価 } 16,000} \times 365 \text{ 日} \\ &= 28.51 \dots \text{ 日} \end{aligned}$$

4. 次期仕入債務回転期間

$$\begin{aligned} \text{仕入債務回転期間} &= \frac{(\text{当期末仕入債務 } 1,500 + \text{次期末仕入債務 } 1,200) \div 2}{\text{次期仕入高 } 14,500} \times 365 \text{ 日} \\ &= 33.98 \dots \text{ 日} \end{aligned}$$

5. 次期のキャッシュ・コンバージョン・サイクル

$$\begin{aligned} \text{キャッシュ・コンバージョン・サイクル} &= \text{棚卸資産回転期間} + \text{売上債権回転期間} - \text{仕入債務回転期間} \\ &= 28.51 \dots \text{ 日} + 36.5 \text{ 日} - 33.98 \dots \text{ 日} \\ &= 31.03 \dots \text{ 日} \end{aligned}$$



\*\*\*

**問題12**

当社は製品Aを製造販売しており、当期の損益データを前提に次期の利益計画を検討している。次の〔資料〕に基づき、次期の利益計画に基づく(ア) 限界利益率と(イ) 安全余裕率をそれぞれ計算し、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。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、小数点第3位を四捨五入すること。(7点)

〔資料〕

1. 当期と次期とで共通する条件

- (1) 直接材料費と直接労務費は全額変動費である。
- (2) 製造間接費は変動製造間接費と固定製造間接費から構成される。
- (3) 販売費は変動販売費と固定販売費から構成される。
- (4) 一般管理費は全額固定費である。
- (5) 製造された製品は全て同一期間内に販売され、仕掛品を含め期末在庫は存在しない。

2. 当期の収益・費用および費用の内訳

売上高 500,000千円

売上原価 350,000千円

(売上原価の構成割合は、直接材料費：直接労務費：製造間接費＝3：3：4)

製造間接費のうち固定製造間接費 90,000千円

販売費 70,000千円(うち固定販売費 40,000千円)

一般管理費 40,000千円

3. 次期の利益計画

- (1) 資源価格の上昇に伴い、販売価格を当期より20%値上げする。
- (2) 販売価格の値上げにより、販売数量は10%減少する。
- (3) 製品単位当たり直接材料費は当期より20%上昇する。
- (4) 製品単位当たり直接労務費は当期より10%上昇する。
- (5) 製品単位当たり変動製造間接費は当期より5%上昇する。固定製造間接費は当期より4%加する。
- (6) 製品単位当たり変動販売費は当期より5%上昇する。固定販売費は当期と同額である。
- (7) 一般管理費は当期より8%増加する。

	(ア)	(イ)
1.	39.72%	17.58%
2.	39.72%	25.82%
3.	39.72%	82.42%
4.	45.75%	64.41%
5.	45.75%	35.59%
6.	45.75%	28.44%

CVP分析の問題で、販売単価や販売量が与えられていない場合は、自分で販売単価や販売量を設定すると、容易に解答できます。例えば、本問の売上高 500,000千円を「販売価格 @500千円×販売数量 1,000個」としてあげると、解きやすくなります。出題実績の多いパターンなので、正答必須です。

### 1. 当期の収益・費用を次のように仮定します。

- (1) 売上高 500,000千円 = @500千円/個 × 1,000個
- (2) 売上原価 350,000千円 = @350千円/個 × 1,000個
- (3) 売上原価のうち直接材料費 350,000千円×30% = @105千円 × 1,000個
- (4) 売上原価のうち直接労務費 350,000千円×30% = @105千円 × 1,000個
- (5) 売上原価のうち固定製造間接費 90,000千円
- (6) 売上原価のうち変動製造間接費 350,000千円×40%－90,000 = @50千円 × 1,000個
- (7) 固定販売費 40,000千円
- (8) 変動販売費 70,000千円－40,000千円 = @30千円 × 1,000個
- (9) 一般管理費 40,000千円

### 2. 次期の利益計画を次のように仮定します。

- (1) 販売価格 @500千円/個 × 120% = 600千円/個
- (2) 販売量 1,000個 × 90% = 900個
- (3) 単位あたり直接材料費 @105千円 × 120% = 126千円/個
- (4) 単位あたり直接労務費 @105千円 × 110% = 115.5千円/個
- (5) 単位あたり変動製造間接費 @50千円 × 105% = 52.5千円/個
- (6) 固定製造間接費 90,000千円 × 104% = 93,600千円
- (7) 単位あたり変動販売費 @30千円 × 105% = 31.5千円/個
- (8) 固定販売費 40,000千円
- (9) 一般管理費 40,000千円 × 108% = 43,200千円

単位あたり変動費  
325.5千円/個  
固定費  
176,800千円

### 3. 限界利益率

$$1 - (\text{単位あたり変動費 } 325.5\text{千円/個} \div \text{販売価格 } 600\text{千円/個}) = 45.75\%$$

### 4. 安全余裕率

安全余裕率は、経営レバレッジ係数の逆数で、営業利益を限界利益で除して求めることができます。

$$\begin{array}{r} \text{限界利益 (販売価格@600 - 変動費@325.5)} \times 900\text{個} = 247,050\text{千円} \\ \text{固定費} \quad \quad \quad 176,800 \\ \hline \text{営業利益} \quad \quad \quad \underline{\underline{70,250\text{千円}}} \end{array}$$

$$\therefore \text{安全余裕率} = \text{営業利益 } 70,250\text{千円} \div \text{限界利益 } 247,050\text{千円} = 28.435\cdots\% \rightarrow 28.44\%$$

標準原価管理、原価企画に関する基本的な問題で、4つの記述ともに、迷うことなく正誤判定できるレベルです。正答必須の問題でした。

原価管理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. 標準原価管理における原価標準とは、製品単位当たりの目標となる原価であり、完成品の標準原価は、原価標準に標準生産量を乗じて求める。

誤り

完成品の標準原価は、原価標準に実際完成量を乗じて求めます。

イ. 原価企画とは、企画設計段階において製造原価の大部分が決定される製品を対象として、源流に遡って原価の抜本的な引下げを行う手法である。

正しい

ウ. 原価企画におけるすり合わせ方式(折衷方式)による目標原価は、まず成行原価を求め、次にその成行原価にV E (value engineering) による原価削減額を加味して求める。

誤り

すり合わせ方式(折衷方式)による目標原価は、まず、マーケットベースの許容原価を求め、これと成行原価をすり合わせて求めます。

エ. 原価企画では、職能横断的なオーバーラップ型の製品開発を行うことで、製品開発のスピードアップが可能となり、さらに原価低減のための新たな知識の創出が期待できる。

正しい

1. アイ      2. アウ      3. アエ      4. イウ      5. イエ      6. ウエ

\*

**問題14**

次の文中の(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、(\*)に当てはまる数値は各自推定すること。(8点)

**〔資料〕**

当社では、製品Aを製造販売している。製品Aの販売価格は5千円であり、来月の製造販売数量は5,000個である。来月の製造原価の内訳は、変動製造原価が(\*)千円、固定製造原価が3,390千円である。また、来月の販売費及び一般管理費の内訳は、変動販売費が2,750千円、固定販売費及び一般管理費が3,300千円である。月初、月末の棚卸資産の在庫はゼロである。

現在、新規の顧客から通常の販売価格である5千円の半額で(ア)個の特別注文があり、これに応じる余力を有しているため、引き受けることが有利か不利かを検討している。そこで、関連原価を用いた計算を実施した。

この計算によると、注文を引き受けることにより(イ)千円の営業利益が新たに生じるため、引き受ける方が有利となる。また、この計算を基礎とすると、注文を引き受けることにより製品単位当たりの製造原価は0.113千円低下し、売上総利益率(%)は1.04ポイント低下する。ただし、この特別注文に関して追加的に発生する費用は、変動製造原価のみである。

	(ア)	(イ)
1.	1,000	700
2.	1,000	1,250
3.	500	700
4.	500	1,250
5.	200	700
6.	200	1,250

\*

問題14

正解

2

出題分野

業務的意思決定

アについては、生産量増加による単位原価の低下を数式化すると、すぐに算定できます。この結果、2択にまで絞ることができますが、イについては、算数が苦手な受験生にはつらい問題でした。

1. 資料を整理してみましょう

単位あたり変動製造原価を@V千円/個とします。なお、本問を解答するにあたり、営業費の資料は利用しないので、下図にも反映していません。

来月の営業利益（受注前）		来月の営業利益（受注後）																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">製造原価</td> <td style="width: 50%;">売上高</td> </tr> <tr> <td>@V × 5,000個 + 3,390千円</td> <td>@5千円 × 5,000個 = 25,000千円</td> </tr> <tr> <td>売上総利益</td> <td></td> </tr> <tr> <td>25,000 - (5,000V + 3,390) = 21,610 - 5,000V</td> <td></td> </tr> </table>	製造原価	売上高	@V × 5,000個 + 3,390千円	@5千円 × 5,000個 = 25,000千円	売上総利益		25,000 - (5,000V + 3,390) = 21,610 - 5,000V		}	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">製造原価</td> <td style="width: 50%;">売上高</td> </tr> <tr> <td>@V × 5,000個 + 3,390千円 + @V × (ア)</td> <td>@5千円 × 5,000個 @2.5千円 × (ア) 個</td> </tr> <tr> <td>売上総利益</td> <td></td> </tr> <tr> <td>21,610 - 5,000V + (@2.5 - V) × (ア)</td> <td></td> </tr> </table>	製造原価	売上高	@V × 5,000個 + 3,390千円 + @V × (ア)	@5千円 × 5,000個 @2.5千円 × (ア) 個	売上総利益		21,610 - 5,000V + (@2.5 - V) × (ア)	
製造原価	売上高																	
@V × 5,000個 + 3,390千円	@5千円 × 5,000個 = 25,000千円																	
売上総利益																		
25,000 - (5,000V + 3,390) = 21,610 - 5,000V																		
製造原価	売上高																	
@V × 5,000個 + 3,390千円 + @V × (ア)	@5千円 × 5,000個 @2.5千円 × (ア) 個																	
売上総利益																		
21,610 - 5,000V + (@2.5 - V) × (ア)																		
特別注文の差額利益																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">製造原価</td> <td style="width: 50%;">売上高</td> </tr> <tr> <td>@V × (ア) 個</td> <td>@2.5千円</td> </tr> <tr> <td>差額利益 (イ)</td> <td>× (ア) 個</td> </tr> </table>	製造原価	売上高	@V × (ア) 個	@2.5千円	差額利益 (イ)	× (ア) 個	}											
製造原価	売上高																	
@V × (ア) 個	@2.5千円																	
差額利益 (イ)	× (ア) 個																	

2. 受注によって、「単位あたり製造原価が 0.113千円/個低下する。」を数式化してみましょう。

$$\frac{\text{固定製造原価 } 3,390 \text{千円}}{5,000 \text{個}} - \frac{\text{固定製造原価 } 3,390 \text{千円}}{5,000 \text{個} + (\text{ア})} = 0.113$$

$$0.678 - \frac{\text{固定製造原価 } 3,390 \text{千円}}{5,000 \text{個} + (\text{ア})} = 0.113$$

$$\therefore (\text{ア}) = 1,000 \text{個}$$

3. 受注によって、「売上総利益率が 1.04%低下する。」を数式化してみましょう。

$$\frac{21,610 - 5,000V}{25,000 \text{千円}} - \frac{21,610 - 5,000V + (@2.5 - V) \times 1,000 \text{個}}{25,000 \text{千円} + @2.5 \times 1,000 \text{個}} = 0.0104$$

$$\frac{21,610 - 5,000V}{25,000 \text{千円}} - \frac{24,110 - 6,000V}{27,500 \text{千円}} = 0.0104$$

$$\therefore V = @1.25 \text{千円/個}$$

4. 特別注文を受注することによって増加する営業利益（イ）の算定

$$(@2.5 \text{千円/個} - @1.25 \text{千円/個}) \times 1,000 \text{個} = 1,250 \text{千円}$$

\*

**問題15**

当社は現在、20X4年度から実施予定の新規プロジェクトを検討している。次の〔資料〕に基づき、(ア)20X6年度の税引後利益と、(イ)20X4年度期首におけるプロジェクト全体の正味現在価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、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、最終数値の千円未満を四捨五入すること。(8点)

〔資料〕

1. 各年度の売上高、仕入高およびその他現金支出費用の見積り（単位：千円）

	20X4年度	20X5年度	20X6年度
売上高	65,000	73,000	59,000
仕入高	36,000	40,000	31,000
その他現金支出費用	9,000	10,000	8,000

なお、売上高、仕入高およびその他現金支出費用に関するキャッシュ・フローは、全て年度末に生じるものとする。

2. 売上債権・仕入債務に関する条件

各年度末において、同一年度の売上高に対して10%の売上債権残高が生じ、同一年度の仕入高に対して7%の仕入債務残高が生じる。売上債権残高は次年度末に回収され、仕入債務残高は次年度末に支払われるものとする。20X6年度末の売上債権と仕入債務の残高は、20X7年度末に回収され、支払われるものとする。

3. 設備に関する条件

新規プロジェクトのため、20X4年度期首に新規設備を42,000千円で購入し、代金は購入時に一括して現金で支払う。この設備は20X6年度末に、4,000千円で売却する予定である。設備の売却代金は売却時に現金で全て回収される予定である。この設備は、耐用年数3年、残存価額ゼロの定額法により減価償却が行われる。

4. 計算等に関する条件

- (1) 年度末において、棚卸資産は存在しないものとする。
- (2) 設備の売却損益は、課税所得の計算上、全額損金又は益金への算入が認められる。
- (3) 法人税等の実効税率は40%である。法人税等の支払いは年度末に生じるものとする。
- (4) 当社は今後も黒字企業であると見込まれる。
- (5) 資本コスト率は10%とする。計算に際して、次の現価係数を用いること。

	1年	2年	3年	4年	5年
10%	0.909	0.826	0.751	0.683	0.621

	(ア)	(イ)
1.	6,000千円	4,121千円
2.	6,000千円	2,988千円
3.	7,600千円	1,574千円
4.	7,600千円	4,121千円
5.	8,400千円	2,988千円
6.	8,400千円	1,574千円

\*

問題15

正解

1

出題分野

設備投資

2019年第I回の類題です。たまたま、短答答練で出題していましたが、初見だとCランク、1回解いたことがあってもBランクに相当する問題です。

### 1. 年々の正味キャッシュ・イン・フローの把握

損益計算書(20X4年度)			キャッシュフロー(20X4年度)	
仕入	36,000	売上	仕入代金支払	売上代金回収
			$36,000 \times 0.93$	$65,000 \times 0.9$
COF	9,000		COF	9,000
減償費	14,000		法人税等	2,400
税	2,400	後利益	正味CF	13,620
		3,600		
		40%		
		60%		

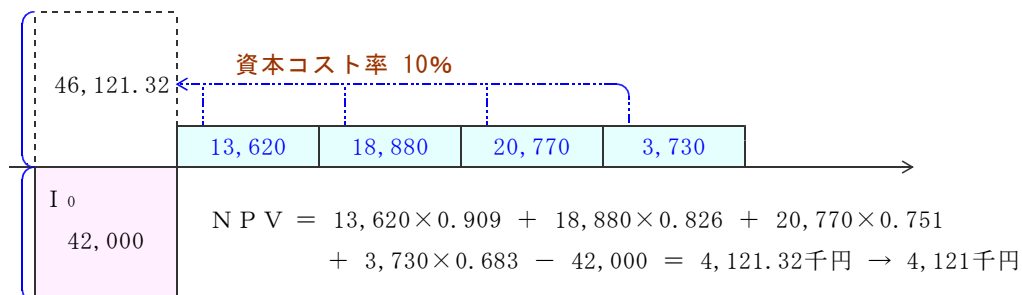
損益計算書(20X5年度)			キャッシュフロー(20X5年度)	
仕入	40,000	売上	仕入代金支払	売上代金回収
			$36,000 \times 0.07$	$65,000 \times 0.1$
COF	10,000		$40,000 \times 0.93$	$73,000 \times 0.9$
減償費	14,000		COF	10,000
税	3,600	後利益	法人税等	3,600
		5,400	正味CF	18,880
		40%		
		60%		

まず、前年売上65,000の10%を回収し、次に、本年売上73,000の90%を回収しています。

損益計算書(20X6年度)			キャッシュフロー(20X6年度)	
仕入	31,000	売上	仕入代金支払	売上代金回収
		59,000	$40,000 \times 0.07$	$73,000 \times 0.1$
COF	8,000		$31,000 \times 0.93$	$59,000 \times 0.9$
減償費	14,000	売却益	COF	8,000
税	4,000	4,000	法人税等	4,000
		6,000	正味CF	20,770
		40%		
		60%		

キャッシュフロー(20X7年度)	
仕入代金支払	売上代金回収
$31,000 \times 0.07$	$59,000 \times 0.1$
正味CF	3,730

### 2. 正味現在価値の算定





事業部制組織の管理会計については、理論で出題されることが多く、理論については過去問の類題ということになります。正答しておきたい問題です。

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. 事業部長の評価を事業部利益を用いて行う際に、所管する事業部で発生する費用であっても事業部長にとって管理可能でないものは負担させないほうが事業部長の業績評価の観点で望ましい。

正しい

- イ. ミニ・プロフィット・センターの代表例であるアメーバ組織といわれる分権化組織の特徴には、各アメーバ組織が製品開発、生産、販売、管理などの全ての機能を持つ独立採算制や時間当たり採算による業績管理がある。

誤り

ミニ・プロフィット・センターは、少人数の組織単位（5名～50名）をプロフィット・センターとして損益計算を行うもので、少人数の組織単位に対して、① 利益意識を持たせる、② 責任の明確化、③ 人材育成、④ 損益計算を通じて、現場の活動を可視化し、全体最適化を促す、といった目的を達成するために設定します。従って、これらの目的を達成するための少人数の組織単位であれば、製品開発、生産、販売、管理などの全ての機能を持っていなくても、ミニ・プロフィット・センターとして成立します。

- ウ. インベストメント・センターとしての事業部の業績を、各事業部の投下資本の収益性により評価する場合、管理可能利益を用いた事業部投下資本利益率や残余利益が用いられる。

誤り

事業部自体の業績を評価する場合は、事業部長にとっての管理可能性ではなく、事業部自体に対する追跡可能性が重視されます。

- エ. グループ経営において経営資源の有効活用を図る手段として、社内又は企業グループ内の複数の組織で行われている経理や総務といった機能を集約したシェアード・サービス・センターの活用がある。

正しい

1. アイ      2. アウ      3. アエ      4. イウ      5. イエ      6. ウエ