

Chapter 4 業績管理会計総論

§ 1. 業績管理会計とは

Chapter 1 で、期間計画と統制とは、密接不離の関係があると述べ、この両者を支援する会計を**業績管理会計**とした。なぜなら、期間計画で決定された目標利益や目標原価が統制の指針となり、業績評価基準となるからである。

目標値を達成するために努力、指揮・監督を行うことになるが、このプロセスが統制である。どのような業績目標値に行動が志向されるかによって、原価管理と利益管理があり、その目標値のレベルや性質によって予算管理と標準原価管理がある。一般に、利益管理は予算管理と、原価管理は標準原価管理と結びつく。

§ 2. 業績評価と業績測定

「業績評価」(performance evaluation) は、ときに「業績測定」(performance measurement) と区別される。業績評価とは業績測定の結果をどのように用いるのかという問題である。業績結果をただ単に将来の業績改善のために活用することもできるし、管理責任者の報酬と連動させることもできる。業績評価は、業績の善し悪しとその管理者の人事考課や報酬制度に反映される仕方で業績を用いることを示唆している。わが国では、このような意味での業績評価はこれまで行われてこなかった。わが国ではこれまで権限・責任別に明確にされた職務規定がなく、個人別（管理者別）に業績評価することに馴染まない環境となっている。職務は普通は個人よりもむしろ集団に割り当てられるからである。

しかし、近年「成果主義」の名の下に個々の管理者だけではなく従業員に対しても会計上の指標や非財務指標を給与や賞与などの報酬に結びつけようとする動きが活発化している。その導入のねらいとして、総人件費の圧縮、社員の仕事に対する意欲を高める、収益に対する管理者の意識を高め競争力を強化する、などが考えられる。したがって、わが国でもこの「業績評価」の考え方が今後強まっていくものと思われる。

§ 3. 業績評価と動機づけ

組織は個性も能力も違う人間の集まりである。したがって、組織の業績を向上させるには、組織成員を業績向上に動機づけることが肝要となる。

動機づけの手段としては一般に外発的動機づけと内発的動機づけがある。外発的動機づけは報酬や昇進などのように外から与えられる報酬によって動機づけることである。成果主義や業績連動型報酬の採用がその1つと考えられる。これに対して、内発的動機づけは自分自身の興味とか成長感などのために意欲を持つことである。例えば、自ら達成したい目標を設定させたり計画に参加させることによって目標を自己管理の下に達成しようとすることである。目標管理や予算参加などがその方法である。**目標管理** (Management By Objectives : MBO) は部下と上司の話し合いによって部下自らが達成したい目標値を設定し、上司の支援を得て自ら統制しながら目標を達成していく方法で、部下を動機づける方策として日本の各社が採用している人材育成の仕組みである。内発的動機づけのほうが持続性があり、望ましいとされる。

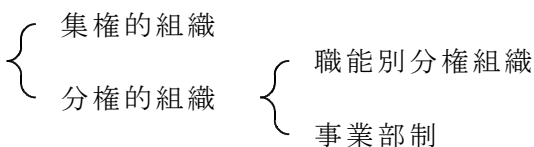
業績評価による報酬の決定においては、個人業績、部門業績、全社業績の三者をウエイト付けして決定するのがよい。個人業績だけで報酬を決定すると、自らの業績だけに腐心するあまりチームワークに無頓着であったり知識を共有することは損と考える傾向を助長することにな

る。また、部門業績や全社業績だけで報酬を決定しようとする、ただ乗り（フリーライダー）や怠惰を見逃すかもしれない。

かつて、ハーズバーグ（F.Herzberg）は職務満足感の高さと仕事の生産性・業績の間には相関があることを明らかにした。彼は、十分によく機能していれば職務満足感が高まる要因と、不適切であると職務不満感を引き起こすが、たとえ適切であっても職務満足感を高めることにならない要因とを区別した。前者の要因を**動機づけ要因**といい、後者の要因を**衛生要因**と呼んだ。達成、本人の努力や貢献への承認、昇進、責任ある仕事、創造的仕事は動機づけ要因の例であり、給与、上司との対人関係、監督技術、会社の方針と経営は衛生要因の例である。職務満足感の内発的動機づけと関連があり、それゆえに、衛生要因を維持しながら動機づけ要因に重点を置いた経営が業績向上に結び付くことを、ハーズバーグの研究は示唆している。

§ 4. 組織形態

業績管理では責任センターが管理単位となって業務が遂行される。それにはどのような組織構造にするかが関係してくる。図表 4-1 に示すように、権限（パワー）の集中度・分散度によって組織構造には集権的組織と分権的組織がある。集権的組織は、権限がもっぱら中央（社長）に集中する組織で、小規模な組織の段階やワンマン企業にはよく見られる組織設計である。

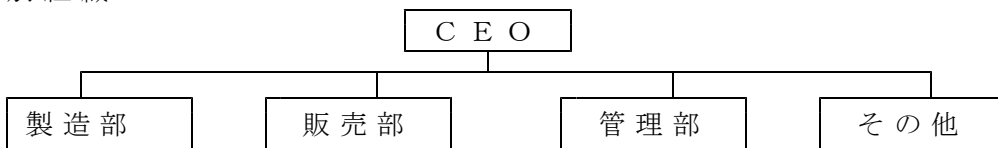


図表 4-1 組織構造

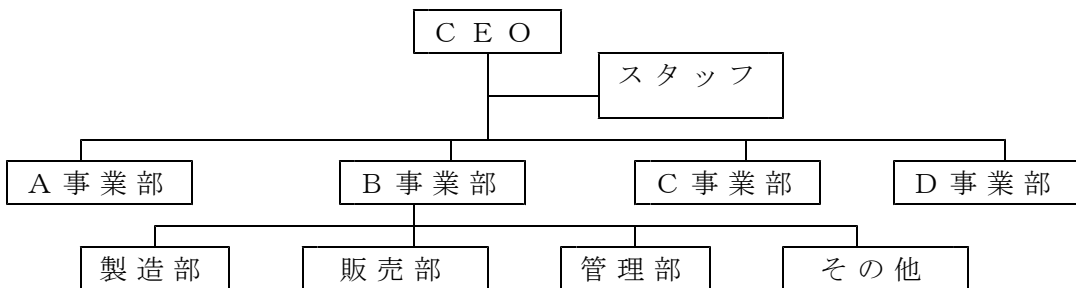
しかし、企業の規模や複雑性が增大するにつれ、経営者一人で企業のあらゆる問題を処理し、意思決定をすることは事実上不可能となってくる。ここに、権限を下部に委譲する必要性が出てくる。これが、分権的組織とよばれる形態である。

分権的組織には、製造、販売、人事といった職能別に権限を委譲する職能別分権組織と、製品（系列）、地域、顧客層（消費者、企業、政府、学校など）のような単位に特化して大幅に権限を委譲する**事業部制**がある。図表 4-2 は職能別組織と事業部制組織を図示したものである。

● 職能別組織



● 事業部制組織



図表 4-2 職能別組織と事業部制

事業部制組織は 1920 年代米国 GM 社や GE 社によって導入された。しかし、1950 年までは職

能別組織が支配的であり、1950～60年代に事業部制の採用が急増した。現在は米国の大企業の約90%が製品別事業部制を採用しているといわれる。わが国では、約60%が職能別組織となっている。松下電器（現、パナソニック）が1933年にわが国で最初に事業部制を採用した。

それぞれの組織は、メリットとデメリットをもっているが、環境にあわせた柔軟な組織構造をもつことが望ましい。なお、事業部制組織においては、各事業部は自己完結的な組織単位であるから独立採算が建て前であり、特定の製品または地域の業績と市場確保に責任をもっている。会社としての経営方針・長期計画、資源の分配や経営幹部の人事、株式や社債の発行等による資金の調達、事業部間の調整などの権限は本部に留保される。また、わが国の事業部制は製造事業部とか営業事業部というように（職能別事業部制という）、図表4-2のような典型的な事業部の形態をとっていないところが多い。個々の事業部は通常それ自体が戦略的な行動単位として機能するSBU（Strategic Business Units：戦略事業単位）として設定されることが望ましい。

1994年からわが国でにわかに注目され採用されてきた**カンパニー制**は、事業部の権限を明確化し、それを強化することによって意思決定の迅速化と利益意識の向上を狙ったものである。カンパニー制は本来の事業部制といえる。個々のカンパニーには設備投資の決裁権や人事権を与え、投資効率に責任を持たせている。

しかし、事業部制という組織の壁が情報の共有化や知識・技術のシナジーを阻害する傾向が指摘されている。また、カンパニーの独立性があまりにも強いと企業独自の価値観や文化といったDNAが損なわれたり、本社で調整を取るのに多大な努力が求められたりすることがある。

§ 5. 責任センター

設定された目標値は、責任センターによって実施され達成される。**責任センター**（responsibility center）とは、特定の活動に権限・責任をもつ管理者によって管理運営される組織の小単位（subunit）である。例えば、製造部とか営業部といった職能部門や各事業部、各支店、各営業所などがそうである。事業部はビジネス・ユニットである。

会計的にこの責任センターは、次のように原価（責任）センター（cost center）、収益（責任）センター（revenue center）、利益（責任）センター（profit center）、投資（責任）センター（investment center）に分類される。

- ①原価センター……………原価の発生に責任を有する組織単位。例えば、職能部門組織の製造部門、人事部門、経理部門など。
- ②収益センター……………収益の発生に責任を有する組織単位。例えば、職能部門組織における営業部門、営業所など。
- ③利益センター……………収益と原価の両方の発生に責任を有する組織単位。例えば、事業部制組織における各事業部門。
- ④投資センター……………利益だけではなく、一定の投資に対しても責任を有する組織単位。例えば、投資権限を付与された事業部門、カンパニーである。

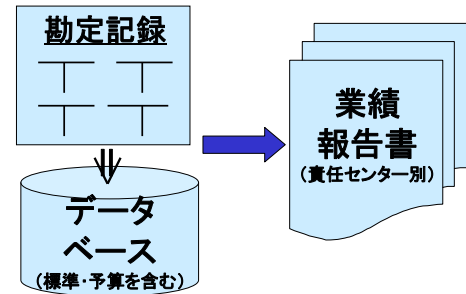
しかし、歴史的には④の投資センターは、利益センターの発展した形態と考えられる。したがって、基本的には、責任センターには、原価センター、収益センター、利益センターの3つの組織単位がある。

§ 6. 責任会計システム

業績管理を支援する会計システムとしては、原価や利益がその発生に権限・責任をもつ責任

センター別に把握され、目標値と実績値とを比較できるように設計されていることが要求されるであろう。このような要求に適合する会計システムを**責任会計**（responsibility accounting）という。

図表 4-2 は、責任会計システムのイメージを描いたものである。責任センター別に測定された実績データと責任センター別の標準ないしは予算目標値がデータベースに收容され、そこから定期的に業績報告書が責任センター別に作成され、報告される。責任会計は実績の測定と記録から業績報告書の作成に至るまでの会計手続きを含んでいる。



図表 4-2 責任会計システム

各責任センターにそれぞれの目標値が設定され、実績値が把握されて差異が算定され、目標の達成度が確認される。つまり、基本的には、各責任センターの業績は自らの責任を持つ原価、利益等の目標値をどれほど達成できたかによって評価されるということである。責任会計は、この一連の業績評価過程を支援する。

§ 7. 責任センターの業績評価

(1) 組織業績と管理者業績

業績評価にあたっては、責任センターとしての組織業績と責任センター長としての管理者業績とを区別することが大切である。それぞれでは業績評価のねらいや業績評価基準、業績評価の用い方が異なるからである。これを図示すると図表 4-3 のようになるであろう。

	組織業績	管理者業績
ねらい	全社目標への貢献	管理遂行能力
業績評価指標	貢献利益など	管理可能費 管理可能利益
コスト分類の視点	跡づけ可能性	管理可能性
成果	資源配分	管理者報酬
会計	セグメント会計	責任会計

図表 4-3 組織業績と管理者業績

組織業績のねらいは企業全体に対する各責任センターの貢献度であり、管理者業績は責任センター長の管理遂行能力を評価するためである。良好な業績は組織業績の場合、来年度の予算配分が厚くされ、管理者業績の場合には管理者の金銭的報酬や人事考課に良い影響を与える。

(2) 原価センターの業績評価

製造部門に代表される原価センターの業績評価は、原価目標値と原価実績値との比較検討によって行われる。目標値として用いられる原価は、標準原価と予算（原価）のいずれかである。両者の違いは、前者が科学的・統計的調査に基づき能率の尺度となるように原単位について設定されたものであるのに対して、後者は過去の経験や判断に基づき期間総額的に設定されたものである。原価項目の性質によってどちらの原価を用いるかが異なる。一般に、直接費または

変動費は標準原価の設定が可能であるが、間接費または固定費は予算によって管理される。

原価センター長によって管理できる原価は、**管理可能費**（controllable costs）と呼ばれている。その原価の発生に全面的にはではなく部分的にさえ影響を与えることのできる場合もこの管理可能費である。例えば、直接労務費を構成する賃率の決定には製造現場では影響を与えることができないとしても、直接作業時間には影響を与えることができるので、直接労務費は現場の管理者にとっては管理可能である。一般に、変動費は管理可能費であるが、固定費は必ずしも管理不能費と言うわけではない。他の部門からの配賦額は管理不能である。

原価センターの業績評価にはこの管理可能費のみを含めるべきであるとするのが、責任会計の論理である。この立場から、ある原価センターの業績報告書を示せば、図表 4-4 のようになる。

	<u>標準原価（予算）</u>	<u>実際額</u>	<u>差 異</u>
管理可能費：			
直接材料費	××××	××××	××××
直接労務費	××××	××××	××××
修繕費	××××	××××	××××
動力費	××××	××××	××××
段取費	<u>××××</u>	<u>××××</u>	<u>××××</u>
合計	<u>××××</u>	<u>××××</u>	<u>××××</u>

図表 4-4 原価センターの業績報告書

責任会計とは別に、原価センターの業績報告書には管理可能費だけでなく管理不能費も含めるべきであるとする見解もある。それは、当該センターの活動を他のセンターがどれほど支援しているのかを意識させ、全社的な視野から資源を能率的・効率的に利用するよう動機づける効果を期待し得るからである。

（3）利益センターの業績評価

利益センターとして特徴づけられる事業部の業績評価には、事業部それ自体の業績評価と事業部長の業績評価とを区別すべきであろう。前者の業績評価は組織業績を問題とするもので、その結果は資源の組織間配分に影響を与える。後者の業績評価は、事業部長の管理責任の遂行度合いを評価するもので、報酬や昇進のインセンティブ・システムとリンクする。この点は、原価センターについても言える。

事業部の業績評価をめぐる利益概念の関係は、図表 4-5 の表によって表すことができるであ

売上高	××××
変動費	<u>××××</u>
限界利益	××××
管理可能固定費	<u>××××</u>
管理可能利益	××××
事業部帰属その他固定費	<u>××××</u>
事業部貢献利益	××××
本社費配賦額	<u>××××</u>
事業部利益	<u>××××</u>

図表 4-5 事業部の業績評価基準

ろう。

管理者の業績を問題とする場合には、その管理者の権限・責任に属する利益、つまり管理可能利益を業績評価尺度とするのが理論的であろう。図表 4-6 は、ある事業部長の業績報告書を掲げたものである。

	予 算	実 際 額	差 異
売 上 高	××××	××××	××××
管理可能費：			
変動費	××××	××××	××××
固定費	××××	××××	××××
管理可能利益	<u>××××</u>	<u>××××</u>	<u>××××</u>

図表 4-6 利益センターの業績報告書①

組織業績を問題としているときには、その業績評価は企業全体の利益への各事業部の貢献度によって行うのが適切であるから、事業部貢献利益を業績尺度として用いることになる。ある事業部の業績報告書を示せば、図表 4-7 のようになる。

	予 算	実 際 額	差 異
売 上 高	××××	××××	××××
変 動 費	××××	××××	××××
限界利益	××××	××××	××××
事業部帰属固定費	××××	××××	××××
事業部貢献利益	<u>××××</u>	<u>××××</u>	<u>××××</u>

図表 4-7 利益センターの業績報告書②

製造部門は原価センターであるが、管理上これを利益センターとみなして扱うことがある。これを擬似利益センター (pseudo-profit centers) という。例えば、製造部門で生産された製品を営業部ないしは営業所に振り替えるときに計算上の売価を用いることによって、工場を利益センター化できる。後述する内部振替価格はその仕組みを支えるツールである。日立は「工場プロフィット・センター制」をこれまで採用してきたが、1999年4月に廃止している。

(4) 投資センターの業績評価

投資権限を付与された利益センターが投資センターである。したがって、投資センターの業績評価は、この投資額と利益額との両者を加味した尺度で行われることになる。

業績評価基準としては、両者の関係を比率で示した ROI (投資利益率) と絶対額で示した RI (残余利益: residual income) が考えられる。これらは、次のようにして算定される。

$$ROI = \frac{\text{事業部利益}}{\text{事業部資産額}} \times 100 (\%)$$

$$RI = \text{事業部利益} - (\text{事業部資産額} \times \text{資本コスト})$$

RI という指標は、米国 GE 社で開発されたものである。上の計算式で、資本コスト (costs of capital) とは資本の利用コストのことである (詳しくは Chapter 9 を参照されたい)。RI は、理論的にはすぐれているが、資本コストは株主にとっては馴染みが薄いということで、これまでアメリカの企業では余り用いられてこなかった。1990 年代にこれに似た指標として EVA が考

案され、今では多くの米国企業が採用している。

組織業績を業績評価対象とする場合と、管理者業績を対象とする場合では、用いられる利益額と資産額が異なる。これをまとめると、図表 4-8 のようになる。

評価対象	業績評価基準	
	ROI	R I
事業部	事業部利益 / 事業部資産額	事業部利益 - (事業部資産額 × 資本コスト)
事業部長	管理可能利益 / 管理可能資産額	管理可能利益 - (管理可能資産額 × 資本コスト)

図表 4-8 投資センターの業績評価基準

わが国には、社内資本金制度とか社内金利制度という固有の制度がある。社内資本金制度は、事業部に内部的に資本金を配分することによって、各事業部をあたかも独立した会社のように扱うやり方である。この制度は、本社の資本コストを事業部別に配分する（社内金利）明確な基準を提供する。社内金利制度は 1954 年に松下電器（現パナソニック）が考案したもので、次の算式によって事業部の業績が評価される。

$$\text{事業部利益} - \text{社内金利} (\text{使用資本} \times \text{利子率})$$

§ 8. 本社費の配賦

図表 4-5 には、事業部貢献利益から「本社費配賦額」が控除されて事業部利益が算出されている。この本社費を事業部に配分するかどうかをめぐって議論がある。

本社は事業部の活動を補助し支援している。したがって、収益を上げる事業部で本社で発生したコスト（本社費）を配賦することは妥当であるとする考え方はわが国では根強い。本社費には、本社に属する職能、例えば総務部、経営企画室、経理部、法務部などの費用のほかに、研究所の費用、新入社員の教育研修費、商品の一括購入のための経費などの共通費が含まれる。

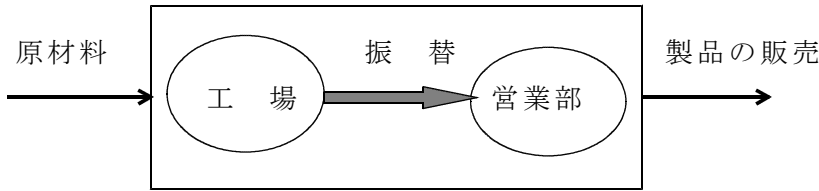
これらの本社費をどのように事業部に配賦するかには多様性が見られる。本社費を単一の基準で一括して配賦する方法や本社費の性質に応じて細分化しそれぞれを適当な基準で配賦する方法がある。配賦基準として一般に使用されるものとしては、売上高、売り場面積（百貨店、スーパーなどの場合）、従業員数、サービス提供量などがある。どのような方法で配賦するかによって事業部の業績が大きく影響されるため、特に事業部の業績評価を報酬制度と結び付けている組織では納得のゆく客観的な基準の採用が求められる。そのために NEC のように ABC を用いて本社費を配賦することも一つの解決策となる。

また、そのさいに事業部のやる気を削ぐような配賦の仕方を採用しないように注意する必要がある。例えば、売上高を基準に本社費を配賦するような場合には、売上高を増やせば本社費の配賦額も増えるので、売上努力をしても報われないと感じさせるような仕組みを作らないようにしないといけない。

§ 9. 内部振替価格

工場と営業部門、または本店と支店、事業部間（部品事業部と製品事業部）などで、内部的

に決定した価格で製品、部品を振り替えたりサービスを提供したりすることがある。その場合に用いられる価格を**内部振替価格**（internal transfer pricing）という。このような仕組みをつくる狙いは各部門や事業部の業績を明確にすることにある。例えば、原価センターとしての工場を擬似利益センターとすることによって、工場の従業員のやる気を引き出し利益目標の達成に向けて動機づけようとする場合である。



振替価格の設定方法には、次のものがある。

- 原価法……………コスト・プラス法、標準原価法
- 市価法……………競争価格法、市価マイナス法
- 交渉価格法

コスト・プラス法は、「製品の製造原価に 10 %の利益を加算して営業部に振り替える」というように、コストに一定の利益を加算した価格を振替価格とする方法である。市価マイナス法は市価から、広告宣伝費や販売手数料などを控除した方法である。外部に販売される製品の場合とは異なり、販売努力を必要としないからである。交渉価格は当事者同士の話し合いで決定する方法で最も理に適っているように思われるが、なかなか妥協点を見つけられない場合には話し合いに多くの時間を要する、力関係で決まるといった欠点もある。

§ 10. ミニ・プロフィットセンター経営

近年、従業員の創意工夫を促進して組織を活性化するために、少人数のグループに強力な権限を委譲する（エンパワーメント）仕組みが導入されている。例えば、京セラのアメーバ経営、NEC 埼玉や住友電工のラインカンパニー制、セル生産方式などがそれである。つまり、小集団を1個の利益センターと見なして独立採算組織として管理運営する方法で、**ミニ・プロフィット・センター経営**とよばれる。これらの小集団をミニ（またはマイクロ）プロフィット・センターという。

ミニ・プロフィット・センター経営の狙いは、全員参加の経営、従業員の利益意識の高揚、将来のリーダーの育成、市場ルールでの緊張感とダイナミズムの醸成にある。

京セラの**アメーバ経営**の大きな特徴は、製造部や営業部で細分化された 6、7 人から構成される各アメーバの付加価値を総作業時間数で除した「時間当たり採算」に基づいて管理される点である。付加価値は次の算式によって求められ、この付加価値を最大にすることが各アメーバの目標となる。

$$\text{付加価値} = (\text{社外出荷} + \text{社内売り} - \text{社内買い}) - \text{諸経費}$$

$$\text{時間当たり採算性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{総就業時間数}}$$

社内売りも社外出荷と同じマーケット・プライスで取引される。諸経費は各アメーバが直接管理でき、かつ責任の持てるものに限られ、アメーバを支援する間接部門費は納得のゆく方法で負担される [稲盛,121-146]。諸経費には人件費は含まれない。製造部門の時間当たり採算表の例を示したのが図表 4-9 である [アメーバ経営学術研究会,2010,p.10]。各アメーバが時間当たり採算を増やすには、総作業時間を少なくして生産性を高めるか、付加価値を高めることになる。時間当たり採算は相対評価によってランキングされ、報酬は他者からの賞賛と賛辞である。

アメーバ経営が成功するためには、京セラ・フィロソフィが重要な役割を果たす。アメーバ・リーダーの資質として、損得ではなく善悪にしたがって行動する人間性、利他心、公正な判断をする能力が求められる。

NEC 埼玉は 1995 年からラインカンパニー制を導入し、わずか 1 年で不良率を 25 倍にした (『日経ビジネス』1996 年 11 月 4 日号)。同社では 7 つの生産ラインを採算単位として業績を競い合い、ライン別の損益計算書によって管理される。損益計算書は人件費などを差し引いた営業利益で算定され、生産性を高めたり、フロア面積を減らしたり、人件費を抑制することによって営業利益を増やすことができる。

住友電工も 1996 年頃からラインカンパニー制を採用し、2000 年 4 月時点で 69 のカンパニーができています。同社のカンパニー制は「工場を少人数のグループに細分化し、損益を総合体質指標として、ラインが主体となる、スタッフのサポートのもと、事業運営と体質改善を進め、それを通じて創造的・主体的な人材の育成を図る」 [布施,2000,10] と定義される。総合体質評価指標として「カンパニー損益」が用いられる。この損益は売上高から間接費を含む経費を差し引いて算定される。これまで現場管理の評価尺度として、能率、歩留り、納期達成率などが用いられてきたが、この指標ではどこが悪いのかは分かるが、ある部分を改善すればどれだけ利益が向上するかといった総合的な経営判断が困難であるという背景があったという。

§ 11. シェアード・サービス

各社の工場、事業所、営業所には経理や人事、総務などのサービスを提供する間接部門がある。近年、これらのサービス・コストの削減を狙って、それらの業務の一部または全部を外注 (アウトソーシング) する会社もある。

しかし、なかにはそうした業務を社内の 1 つの部署や独立した子会社を作って集約する方法もある。これがシェアード・サービス (shared service) である。究極のアウトソーシングと呼ばれる。間接業務の改革のための一手法として採用する企業が増えてきた。図表 4-10 は、こうした状況を描いたものである。その狙いとするところは、間接業務コストの削減のほかに、業績評価の明確化、間接業務のスケールメリットの享受、業務品質の向上による顧客満足、資源や知識のシナジーなども挙げられよう。

シェアード・サービスの形態としては、本社部門の 1 つとして設ける場合と子会社を設立する場合がある。子会社を設立する場合でも自社独自で設立する場合と他社と提携して設立する

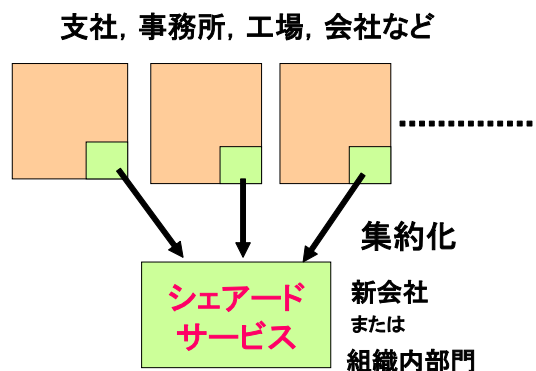
... 時間当たり採算表 (製造部門) の例

項 目	予 定	実 績
総 出 荷		
社 外 出 荷		
社 内 売		
社 内 買		
総 生 産		
控 除 額		
原 材 料 費		
金 具 費		
商 品 仕 入 高		
金 型 費		
一 般 外 注 費		
.....		
.....		
内 部 技 術 料		
営 業 ・ 本 社 経 費		
差 引 売 上		
総 時 間		
当 月 時 間 当 り		
時 間 当 り 生 産 高		

図表 4-9 時間当たり採算表

場合がある。業績評価に当たってシェアード・サービス組織を原価センターとするか利益センターとするかが課題になる。シェアード・サービスを子会社とする場合には通常は利益センターないしは投資センターとすることになるが、本社部門の1つとする場合には問題がある。これを利益センターとする場合には、他部門に提供されるサービス料金には振替価格が設定されることになる。チャージバック・システムなどの仕組みも利用される。

シェアード・サービス組織は自社だけでなく、広く、外部に対してもサービスを提供するよう拡大していく方向を目指すことになると思われるが、シェアード・サービスを導入する場合の問題点も指摘されている。例えば、本社の企画部門が弱体する、業務効率や品質が期待したよりも向上しないなどがある。



図表 4-10 シェアード・サービス

【練習問題】

[1] 次の文章のカッコに適切な用語を入れて完成させなさい。

- ① 本来は原価センターであるが、管理上これをプロフィット・センターと見なす場合、この原価センターのことを **A** という。
- ② 製品別、顧客別又は地域別に利益責任と業務遂行に必要な職能をもつ、自己完結的な複数の組織単位によって構成される組織構造は **B** である。
- ③ 組織の活性化を図り、強力な権限を小集団に与えて従業員の競争意識や自主的な管理運営を促進させるのが、**C** 経営である。
- ④ 責任センターの管理者にとって管理可能なコストまたは利益を測定し報告するために、責任センターごとのコストまたは利益を把握できるように設計された会計制度は **D** である。
- ⑤ 原価を基礎に、これに一定の利益額または利益率を加算して内部振替価格を設定する方法は、**E** と呼ばれる。
- ⑥ 事業部の業績評価において、限界利益から管理可能固定費を控除すると **F** 利益が算定され、**F** から **G** を控除して事業部貢献利益が算定される。
- ⑦ 企業グループで共通する間接業務を1カ所に集約してサービスを提供する仕組みを **H** という。

A		B		C	
D		E		F	
G		H			

[2] A事業部は投資センターである。A事業部長の管理可能利益が

1,144万円、同事業部長の管理可能資産が8,800万円、A事業部の帰属資産額が10,500万円、A事業部の貢献利益が945万円、資本コストが5%であるとき、次の数値を求めなさい。

- ① A事業部長の業績評価のための資本利益率（ROA）と残余利益（RI）

② A事業部の業績評価のための資本利益率（ROA）と残余利益（RI）

	ROI	RI
①		
②		

【参考文献】

- ・ アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営学－理論と実証－』KCCS マネジメントコンサルティング，2010年。
- ・ 野中郁次郎著『経営管理』日経文庫，1995年。
- ・ 稲盛和夫『稲盛和夫の実学－経営と会計』日本経済新聞社，1998年。
- ・ 稲盛和夫『アメーバ経営』日本経済新聞社，2006年。
- ・ 布施雅義他「ヒトと現場をぐんぐん伸ばすライン・カンパニー制－住友電工の自律ラインづくり」『工場管理』第46巻第11号、9-77頁。・ F.Herzberg 著，北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社，1969年。