



慶應義塾大学ビジネス・スクール

小机タイヤ工業株式会社

小机タイヤ工業は、タイヤ専門のメーカーである。同社では、乗用車用タイヤ、産業車両用タイヤ、およびレーシングカー用タイヤを開発・製造・販売しており、それぞれの製品部門をプロフィット・センターとして管理している。レーシングカー用タイヤは各種モーターレース用に開発されており、最先端かつ高水準の技術が応用されている。収益・利益の規模は小さいものの、各種モーターレースを通じて同社の技術力を広くアピールする広告塔としての役割が期待されている。モーターレースで高い技術力をアピールし、乗用車用タイヤや産業車両用タイヤに顧客を引っ張ってくる、というのが同社のビジネス・モデルになっている。実際、外部のコンサルタントに調査を依頼したところ、レーシングカー用タイヤ部門が、乗用車用タイヤ部門と産業車両用タイヤ部門の売上高をそれぞれ 10% と 5% 増加させていることがわかった。

一般に、乗用車用タイヤや産業車両用タイヤと比較して、レーシングカー用タイヤにはより高度な技術力が要求される。レーシングカー用タイヤ部門を持っていることで、より能力の高い人材の採用やその定着が見込めるばかりでなく、レーシングカー用タイヤに向けて開発された技術を乗用車用タイヤや産業車両用タイヤに応用することで、一般向け製品の品質も向上することが見込まれている。また、高い技術力を要求されるレーシングカー用タイヤを開発しているということが、同社社員の誇り、ひいては同社社員の会社への帰属意識の向上にも寄与している。

同社では、各部門に固有の固定費（個別固定費）と、各部門に共通する固定費（共通固定費）に分けて固定費の管理を行っている。製造・販売にかかわる活動は各製品部門が独立して行っているため、これらの活動に係る固定費は個別固定費として認識される。当年度の各部門の売上高、変動費、個別固定費は以下の通りである。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール専任講師 木村太一が、原価計算の演習問題として作成した。ケース中の企業は架空のものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 木村太一（2021年8月作成）

表 1 事業部別収益・費用（単位：円）

	乗用車	産業車両	レーシング
売上高	2,895,360,000	2,171,520,000	361,920,000
変動費	1,040,520,000	950,040,000	72,384,000
個別固定費	497,640,000	434,304,000	18,096,000

5

一方で、研究開発活動、コーポレート・イメージに係る広告宣伝活動、財務活動、および人事活動については本社で一括実施をしている。これらは本社費という1つのコスト・プールにまとめられ、負担能力基準で、各プロフィット・センターの売上高を基準に配賦される。本社費の内訳は表2の通りである。

10 各部門の業績評価は、事業部別の売上高から変動費、個別固定費、および本社費配賦額を差し引いた残額である部門別営業利益を基準に行われる。各部門の目標営業利益率は15%に設定されており、部門営業利益が15%を上回れば同製品部門に所属する全メンバーに特別賞与が支払われることになっている。一方、部門営業損失が著しく大きい場合には、同部門からの撤退を検討することになっている。

15

表 2 本社費の内訳（単位：円）

研究開発費	407,160,000
広告宣伝費	307,632,000
財務活動費用	389,064,000
人事活動費用	253,344,000

20

25

30

設問

1. 売上高を基準に本社費配賦を行ない、各部門の売上高営業利益率を求めなさい。ただし、パーセント表示の小数点第2位を四捨五入して、パーセント表示の第1位までで答えなさい。(たとえば、11.55%ならば、11.6%と回答すること)。
2. 問1のように売上高を基準に本社費を各部門に配賦し、そこから得られた利益情報を各部門の業績評価に用いることの、小机タイヤ工業にとってのメリットとデメリットを簡潔に述べなさい。
3. 同社のCFOは、現状の売上高基準の本社費配賦は単純すぎるのではないかという疑念をかねてより持っていた。そこで、活動基準原価計算(ABC; Activity Based Costing)による本社費配賦を検討するためのタスクフォースが結成された。タスクフォースのメンバーが本社内の各部門にインタビューを行ったところ、下表のような割合で本社費配賦を行なうのが妥当だろうと結論付けられた。表3を参考に、ABCによる本社費配賦を行い、各部門の売上高営業利益率を求めなさい。ただし、パーセント表示の小数点第2位を四捨五入して、パーセント表示の第1位までで答えなさい。

表3 本社費負担割合

	乗用車	産業車両	レーシング
研究開発費	30%	20%	50%
広告宣伝費	30%	10%	60%
財務活動費用	50%	20%	30%
人事活動費用	45%	15%	40%

4. 問3のようにABCで本社費配賦を行ない、そこから得られた利益情報を各部門の業績評価に用いることの、小机タイヤ工業にとってのメリットとデメリットを簡潔に述べなさい。
5. あなたは、小机タイヤ工業のCEOであるとする。負担能力基準による本社費配賦後の部門別営業利益と、ABCによる本社費配賦後の部門別営業利益の双方を参考に、レーシング用タイヤ部門の撤退を検討すべきかどうかについて意思決定を行なうこととなった。同部門の撤退を検討すべきか否かについての立場を明らかにし、その意思決定の理由を簡潔に述べなさい。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2021.8 PDF