

管理会計①

(管理会計の基本と経営計画)

1. 管理会計とは

(1) 管理会計の定義

会計には、制度会計として、株主や投資家に情報提供する財務会計、税額計算のための税務会計があるが、管理会計は、ビジネスの現場で経営管理を支援する会計と定義されている。

そのため、会計規則や、会社法、税法などの制度的な制約を受けているわけではなく、意思決定にも役だつものとするべきものであり、部門別損益管理・予算管理といった業績管理のみにとどまらず、社内の各部門から要請される非財務的なものも含んだ様々なデータや情報を織り込んだものといえる。

近年、社内LANなどのようなICT（情報通信技術）の発達により、企業における意思決定はより迅速になり、また、より広範囲の部門・人員からの情報提供が可能になった。

すなわち、これまで、一部の階層・部門が作成していた意思決定用の財務資料が、組織横断的かつ多様な非財務的な情報を加えることで、より詳細な経営情報とすることが可能になった。

そのため、かつては管理会計による業績管理といえば、伝統的な財務指標と、EPS（1株当たり利益）、EBITDA（利払い前・税引き前・減価償却前・その他償却前利益）などの経営指標が用いられていたが、それに加えて、顧客満足度、企業価値などの非財務指標も管理の切り口として用いられるようになった。

(2) 管理会計の対象

財務会計に対して、内部の管理を対象とした管理会計では、非財務項目の付加により問題解決に向けたアクションの参考となる。

財務会計のデータを、売上高増減率、当座比率や棚卸資産回転率等々の、増減率、比率、回転率

（回転期間）の諸指標に分解することで、事業活動の成果の評価、問題の所在の発見につながる。

さらには、顧客に関する情報や人事情報等々の非財務的要素を織り込むことで、マーケティング活動や、業務を直接的に数値化できない部門の目標の設定・管理も可能となる。

2. 経営戦略と管理会計

(1) 経営戦略のフレームと管理会計

経営戦略の基本フレームとして、

- ①顧客と顧客価値の見極め。
- ②戦略ドメイン（企業の市場生存領域）の決定。
- ③マーケティングや人事などの個別戦略の方向性の決定。

と階層化されるが、往々にしてビジョンが先行し抽象的になりがちで、その結果、部門や人員ごとに様々な独自の判断を呼び、経営者の意図とは離れていく危険性を持つ。

より具体的でかつ単純な経営戦略ほど、結果的に、財務的な業績も意図した成果に結びつくこととなるが、そのために、四半期、半期、年度ごとの短期計画が立てられる。ここで、財務情報と非財務情報の整合性をとり、より現実的で実現可能なものとして整合性を取っていく必要がある。

(2) 短期計画と管理会計

各部門においては独自の予算が策定されるが、どこかで全体的な整合性を取る必要があり、通常、財務的な執行部門である財務・経理部門がふさわしいといえる。

また、整合性を詰めるためにはトップダウンとボトムアップの2つがある。前者は、全社的にほぼ詰められた予算に対し、部門責任者間（社長・財務責任者・各部門長等）で整合を取る計画である。この方式では、スピード感のある計画策定が

可能となる他、より中長期計画に沿った計画になる可能性が高い。

一方、後者は、担当者レベルと部門責任者が製品別、販売チャネル別、顧客別等について詳細を検討しながらボトムアップで整合を取っていくというものである。計画策定に時間がかかり、中長期計画との整合もとりにくくなる可能性があるが、実行段階で問題が起りにくいという長所がある。

(3) 重要業績評価指標 (KPI)

組織の目標を達成するために重要な業績評価の指標として、近年、「重要業績評価指標 (KPI)」が注目されている。指標は多すぎても現実には管理が困難で混乱をきたす。目標達成には、適切な重要指標を設定し、モニタリングを継続することが必要である。

重要業績評価指標を定めることで、目標が明確になり、実績の把握もできる。それにより、目標値との差異分析や、組織行動の再調整という目標達成への PDCA (plan-do-check-act) サイクルが機能する。

その場合、指標は、組織の目標と因果関係のあるものにする必要がある。つまり、例えば「売上高経常利益率 15%」という組織目標だけでは、各部門は何をすべきかわからない。

そこで、各部門の業務において、売上高経常利益率の向上に寄与する行動を設定する。また、マネジメントするため、計測が可能なように定量的な目標として表す必要がある。

マーケティングにおける重要業績評価指標として代表的な例を挙げると、

①顧客に関する数値

- ・新規獲得顧客数
- ・既存顧客の状態
- ・顧客の損耗 (失われた顧客数)

②顧客セグメント毎の回転率

③顧客セグメントと支払い方法毎の未払い残高

④潜在顧客に関する統計分析

(新規客が顧客になる割合、ならない割合等) などのようなものである。

また、定量化に走った場合、短期的目標を重視するあまり、中長期的な目標を軽視する危険性がある。さらに、例えば、人事部門、庶務部門など、業務を直接的に数値化できない部門の目標設定も必要である。

そのため、重要業績評価指標では、人材育成、顧客満足度向上、業務プロセスの効率化といった定量的計測が難しいものも、因果関係の強い定量的な項目に連動化させることでモニタリングを可能としていく。

近年、バランス・スコアカードが注目され、「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」といった、特に定量化しづらい知識ベースのプロセスを定量化し、「財務の視点」として定量化に結びつける手法が注目されているが、非財務的な項目も組織の経営戦略と大きく関連している。

重要業績評価指標関連データの設定においては、一貫性があり、正しいデータであることはもちろん、迅速に入手できることも重要である。

ICT の発達により、これまでデータ収集に 1 カ月から 2 カ月かかっていたのが、もっと素早く利用可能になってきており、PDCA サイクルによる修正活動もより迅速化している。

製造業における重要業績評価指標としては、総合設備効率 (OEE) が非財務指標として広く受け入れられている。

これは、生産効率を稼働率 (Availability)、性能 (Performance)、品質 (Quality) という 3 つ

の測定可能な部分に分け、プロセスを改善する際の観点とするものである。個別の生産ラインから部門や工場レベルまで適用可能で、さらに、部品番号、シフト、その他の様々なパラメータについて掘り下げて調査することが可能である。

(4) ゼロベース予算

ゼロベース予算とは、前年の実績に関係なくゼロから新たに各計画の策定・見直しを行い、それらの内容を比較検討し、優先順位に従って予算を配分するものである。

一般的に、前年の実績に対し何パーセントの増・減といった形で予算設定される場合が多いが、急激な環境変化の中、前年度の実績をそのまま次年度に展開するだけでは、本当に必要な事業へ経営資源を配分することができない恐れや、さらに、新規プロジェクトが軽視される恐れなどもある。

そのため、ゼロベース予算により組織の硬直化を防ぎ、また、プロジェクトの優先順位を全社に周知して、経営環境の変化や経営陣の考える戦略目標を組織に伝達させることができる。

3. 原価概念

(1) 原価の区分

管理会計の基礎として、まず、種々の切り口から原価の概念を知っておく必要があり、特に、変動費と固定費の分解について押さえておくことが重要である。

原価要素の、基本的な区分として、

(a)原価の形態

材料費（素材費・買入部品費）、労務費・賃金など発生形態により区分される製造業の原価。

(b)直接費・間接費

製品の製造販売に直接関連する直接費と、直接的には認識できない間接費。

(c)部門個別費・部門共通費

特定の部門に帰属可能な部門個別費と、複数の部門にまたがる部門共通費。

(d)変動費・固定費

営業量の変化に連動する変動費と、発生額が不変の原価である固定費。

(e)キャパシティコスト・アクティビティコスト

原価要素という点では固定費・変動費と同じだが、固定費であるキャパシティコストは、その発生源にさかのぼって管理を行おうという意図がある。生産能力つまりキャパシティを保有しておくため、長期的な意思決定で決まる原価であるコミットド・キャパシティコストと、広告宣伝費や教育訓練費等々、短期的な意思決定で決まるマネジド・キャパシティコストがあり、どちらも、長期的な発生管理が必要とされる項目である。

また、アクティビティコストは、キャパシティを利用し活動することで発生する変動費である。

(2) 製品原価・期間原価と全部原価・部分原価

製品原価とは、一定単位の生産物（個数・重量等）で集計される原価であり、一方、期間原価は、一定の期間（会計期間）について集計されるもので、両者は相対する関係にある。

現在の会計実務では、製造費用のみを製品原価に集計し、販売費および一般管理費は期間原価として集計している。

管理会計では、具体的な目的に応じて製品原価に算入される原価の範囲は異なる。

また、全部原価と部分原価という区分では、製造費用の全部を製品原価とする方式が全部原価と呼ばれるもので、財務会計における一般的に認められている方法である。

ここで、販売費および一般管理費を期間原価とし、製品原価に算入しないのが一般的な実務で

ある。

これに対し、部分原価は、販売費および一般管理費のみではなく、製造固定費も期間原価扱いとして製品原価から除外したものである。その代表的なものが直接原価であり、変動費をもって製品原価とする概念である。

この直接原価は、現在財務会計としては認められていないが、CVP（Cost-Volume-Profit）分析、すなわち損益分岐点分析が重要となる利益計画の策定のためには最も適した概念である。

直接原価計算による損益計算		
売	上	高
売上原価（変動費）		
<hr/>		
限	界	利 益
固 定 費		
<hr/>		
営	業	利 益

上図のように、売上高から控除される製品原価つまり売上原価は、直接原価計算では売上に対して比例的な変動費であり、売上高と変動費の差額である限界利益も売上高に比例的になるため、限界利益が固定費と等しくなる点（損益分岐点）を越えて、どの程度営業利益が得られるかを管理するために適しているといえる。

（3）変動費と固定費の明確な認識

原価を、固定費と変動費、さらに、両者が混在する準変動費・準固定費へ分解することは、管理会計における様々な場面において意思決定と業績管理の双方において利用される。

原価の分解については、次の手法がある。

①実査法（勘定科目精査法）

勘定科目を実査し、実際に発生した費用のすべてを変動費と固定費に分類するもので、原材料費など生産活動に応じて変動するものは変動費に分

類し、直接労務費は、出来高給の場合は、最低限の保障部分があればその部分は固定費で、出来高に応じた部分は変動費とし、水道光熱費は基本料金が固定費で、従量料金が変動費といった形で分解していく。

間接費については、減価償却費や火災保険料は明らかに固定費と分類できるが、準変動費・準固定費の部分が多く抽出は難しいのが特徴である。分類した値をもとにして、翌年度の変動費および固定費の変化を織り込んで、損益分岐点分析に活用する方法が用いられるが、一般的には、分類が恣意的になる、あるいは手間がかかるという理由で、あまり利用が推奨されていない。

また、大きな問題点として、勘定科目精査法による費用分解は、ベースとなった実際売上高の近辺でしか意味をなさないという点がある。

つまり、変動費率も常に一定ではなく、売上高の変化にともなって、例えば水道光熱費などの従量料金の料率は、一般的には使用すればするほど高くなり、反対に材料などは大量に買えば安くなるなど、ベースとなる売上高を離れていくと、計算された変動費率と固定費額は少しずつ変化していき、翌年度の売上高が前年の売上高から大きく変化しそうな場合には、こうした変動費と固定費の構造的な変化も織り込んでいくことが求められる。

②統計的手法（スキャッターグラフ法と最小二乗法）

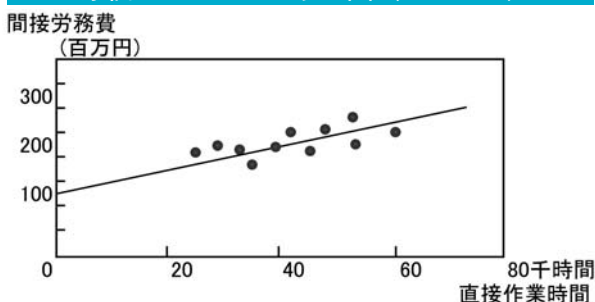
グラフの横軸に、生産量、販売量、直接作業時間や売上高などの営業量、縦軸には、直接・間接労務費、原材料費などの原価をとり、過去の実績を基にグラフ上に一定期間毎（月毎など）にプロットする。（特殊要因による異常値は排除）

プロットした点の間に目分量で傾向線を引くと、その傾きが変動費率を示し、縦軸まで引き延ばし

た交点が固定費を示す。

ただ、目分量では正確性を欠く恐れがあることから、プロットした各点からのかい離の二乗が最も小さくなるように直線を引くものが最小二乗法である。

原価データのプロット図（イメージ）



ただ、実際には、ある月の費用はその月の売上高だけのために支出されるわけではない。ある月に支払いをしたとしても、効果（売上）が翌月以降に及ぶ場合などがあり、また、例えば企業のイメージ広告などは、広告費がどの時点でどのように売上高に貢献するかを判定するのは難しい。

その他、統計的手法としては、過去のデータで一番大きいものと小さいものを使い分析する高低点法などがある。いずれにしても、一長一短があることを考慮に入れて使用する必要がある。

4. 利益構造の分析（CVP）と利益計画

利益目標の設定を受けて、目標達成のための販売量、価格、マーケティングミックス、原価などを検討し、利益計画が策定される。ここで使われるのが、売上高、原価、利益の関係を分析するCVP（Cost-Volume-Profit）分析であるが、この分析で、最も知られる手法が損益分岐点分析である。

売上高、変動費、固定費、利益の関連性から、損失と利益の分岐点を求めるもので、次図の基本的な式を応用し、様々に利用される。

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

例えば、初年度、1個当たり変動費60円、固定費1,000千円で生産した製品を、販売価格200円で1万個が販売できたとすると、400千円の利益である。

売価 200円 × 10,000個 = 2,000,000円
 変動費 60円 × 10,000個 = 600,000円
 固定費 1,000,000円
 営業利益 400,000円

翌年度は、市場シェアを一層高めるため、販売価格を25%値下げし150円でセールを実施。その結果、販売戸数は2万個に伸び、営業利益は800千円に倍増。

売価 150円 × 20,000個 = 3,000,000円
 変動費 60円 × 20,000個 = 1,200,000円
 固定費 1,000,000円
 営業利益 800,000円

さらに、その翌年度も150円セールを続けたが、ライバル企業の追随により、販売戸数は13千個に減少し、営業利益は170千円に減少した。

売価 150円 × 13,000個 = 1,950,000円
 変動費 60円 × 13,000個 = 780,000円
 固定費 1,000,000円
 営業利益 170,000円

この例では、25%の価格引き下げを行うことで、2万個に販売が伸び利益も増加したが、その翌年には大きくダウンしている。

損益分岐点分析によると初年度と同じ400千円の営業利益を稼ぐためには、下式のように、少なくとも1.5倍あまり量を販売する必要がある。

$$1,400,000 \div (150 - 60) = 15,556 \text{ 個}$$

【(固定費+営業利益)÷(販売価格-変動費)】

また、損益分岐点の売上量を求めると、

$$1,000,000 \div (150 - 60) = 11,112 \text{ 個}$$

【固定費÷(販売価格-変動費)】

となり、1千個超の売り上げ増を確保しなければならない。

つまり、25%の価格低下により、1.5倍あまり量を販売する販売計画が必要となるのである。ましてや、顧客からの価格引き下げ要請が続く一方で、販売量の大きな伸びが期待できないケースでは、厳しい販売計画と販売活動、また、固定費の引き下げの計画を立てておく必要がある。

このように、財務会計だけでなく、販売量などの非財務的な指標を用いることで、意思決定や経営計画立案に有用なデータが得られ、利益計画の立案・管理も、より具体的になる。

5. 原価管理

(1) 標準原価計算

【標準原価計算 (1) 直接費の原価統制】

標準原価計算とは、「原価計算基準」によれば「財貨の消費量を科学的、統計的調査に基づいて能率の尺度となるように予定し、かつ、予定価格又は正常価格をもって計算した」標準原価を使用して製品原価の計算を行うものとされる。これを使用した原価管理は原価統制を指すとも言える。

原価管理では、適正な原価を設定する原価計画が元となる。新製品の開発をする際に実施される原価企画などの長期的なものもあり、また、短期的には年度内における原価低減を目的として設定される原価改善計画などがある。これらの計画は、市場において受け入れられる販売価格、競合相手を勘案した販売価格等の価格戦略を出発点として、

目標となる利益を獲得できるように、原価を作り込んでいく。

現在のようにグローバル化などの環境変化が進み、市場の変動が大きい状況では、生産開始前に実施される原価企画と、生産開始後に現場で実施される改善活動を定めた原価改善計画の両方が機能していなければならない。

次に、原価計画に基づいて原価標準が設定されるが、原価標準とは、製品（あるいはサービス）1単位当たりの標準原価のことであり、これに月間の生産数量を乗じたものが、期間標準原価あるいは単に標準原価と呼ばれる。

標準原価は、先の定義にあるように、「能率の尺度となるように予定」したもので、良好な作業能率で実施した場合に消費される直接材料の数量および直接作業時間によって計算される。

直接材料費標準、直接労務費標準、*製造間接費標準が算出されれば、当月の投入量に対する標準直接材料費、標準直接労務費、標準製造間接費が導き出される。

*製造間接費標準

機械などを通常稼働させた状態で、どれぐらいの費用がかかるかを100%と見積もり、これを、変動費と固定費に分類し、1時間あたりの変動費と固定費を算出。この1時間当たりの変動費と固定費の合計が「標準配賦率」となる。

$$\text{標準製造間接費} = (\text{標準配賦率} \times \text{基準操業度})$$

月末に関係データがすべてそろえば、当月に投入された原価の実績が明らかになり、直接材料費、標準直接労務費、標準製造間接費のどの項目で差異が生じたかを分析し、原価の統制を行う。

【標準原価計算 (2) 製造間接費の原価統制】

製造間接費は、製品1単位当たりどの程度消費

されたかを測定するのが難しいコストを意味しているが、標準原価計算を実施するために製造間接費「予算」を使用している。

実際には、準固定費といわれるコストが存在していたり、変動費率が一定にはならないのが普通であるため、製造間接費は生産の操業度に比例的には動かず、市場の動向によっては、実際操業度が基準操業度から大きく乖離する可能性もある。

従って、この基準操業度は、ある意味で単なる予測というよりは、年度の目標利益を達成するための必達目標のようなものであると言える。

もちろん、販売が伴わずに生産が行われれば、在庫が積み増されて業績は悪化することから、製造間接費に関して品目毎、費目毎について、固定費・変動費分解（固定分解）を行って、操業度が変動していくときに経営に与えるインパクトを認識しておくことは不可欠であると考えられる。

（2）ABC（活動基準原価計算）

標準原価計算における製造間接費の算出では、様々な間接費を一つにまとめ、製造にかかった人的作業時間や機械稼働時間などの配布基準を元に、間接費を製品に配賦していた。つまり、間接費に関してはドンブリ勘定的な計算がやむを得ないものとされていたといえる。

しかし、グローバル化等によるコスト競争の激化は、コスト・マネジメントの厳格化を迫るようになり、1980年代にハーバード大学のロバート・キャプラン教授によって提唱されたのが、ABC（活動基準原価計算）である。

ABC（Activity Based Costing：活動基準原価計算）、ABM（Activity Based Management：活動基準原価管理）では、業務プロセスをより細かな活動単位（アクティビティ）に分割して、活動単位ごとにコスト量を左右するコストドライバー

（作業時間や処理件数等）を決定する。

コストドライバーを用いて、間接費を活動単位毎に配賦し、原価計算を行う管理会計手法である。営業・管理部門の人件費、情報システムの保守・運用などによって、全コストに占める間接費の割合が増加する中、コストを産出高ベースにより振り分けるコスト計算では正確性が低くなるため、間接業務の費用を正確に配賦することで、より正確な原価計算を行おうとするものである。

産出ベースで割り振られると、例えば非常に手間がかかっているのに売上が少ない顧客や商品のコストが小さくなってしまい、最悪の場合、大赤字の商品や顧客を、黒字と見誤ることも起きてしまい、逆に、実際は黒字の商品や顧客を赤字であると判断することもあり、忙しいのに何故か収益は悪化してしまうという状況に陥る。

また、ABCを適用することにより、商品間や顧客間、拠点間のコストの発生状況を比較でき、業務改善が可能になることから、BPM（ビジネス・プロセス管理）においても利用されている。

BPMとは企業の各部門の業務プロセスを統合的に管理しようとするもので、販売、購買、生産、会計等の業務を、それぞれの中だけで考えるのではなく、受注から製造、納品、会計といった全体の業務の流れをとらえて管理する。

6. やはり重要なキャッシュフロー経営

「キャッシュフロー経営」が言われて久しいが、企業の経営を維持・拡大するためには、利益はもちろん必要だが、より重要なものはキャッシュフローである。

多くの非公開企業はキャッシュフロー計算書を作成しておらず、株式公開企業でも、キャッシュフロー計算書の作成は連結のキャッシュフロー計

算書のみを作成することが義務づけられているのみであって、単体では公開していない企業が大半である。

企業の存続には、中長期的に、本業により、経営に必要なキャッシュフロー額を獲得することが求められ、管理会計では、キャッシュフローの獲得こそが企業に求められる数字であることを理解する必要がある。

簡易的なキャッシュフローとしては、

$$\text{キャッシュフロー} = \text{当期純利益} \times (1 - \text{実効税率}) - \text{配当金} + \text{減価償却費等の非資金費用}$$

の式で示される。企業の内部留保と、減価償却などの費用として認識されるがキャッシュの流出は起こらない非資金費用を足したものである。

また、キャッシュフローの流出・流入は上記の式であらわされるものだけではない。この他に、運転資本の増減が大きくかかわっている。

運転資本とは、営業活動に必要とされる資本で、次の式で示される。

$$\text{運転資本} = \text{売上債権} (\text{受取手形} + \text{売掛金}) + \text{棚卸資産} - \text{仕入債務} (\text{支払手形} + \text{買掛金})$$

つまり、売上債権、在庫の形で資金が固定されることで、キャッシュフローが増減する。売上増加の場合は、在庫増加、売上債権増加、仕入債務増加となるケースが非常に多く、通常は、前二者の方が大きいことから、キャッシュフローはマイナスになる。

いわゆる「勘定合って銭足らず」の状態、黒字倒産が起きるのはこのケースである。

そのため、管理会計においては、キャッシュを企業内に残すように次の点で計画・統制を行っていく必要がある。

(a) 売掛債権の削減

回収条件のよい得意先への売上のシフトと回収

条件の悪い取引先に条件変更を申し入れ。

(b) 在庫の削減

売れ筋商品への絞り込み。販売予測を的確に行い適正な在庫コントロール。

(c) 買入債務の増加

(自社の信用にかかわり、すべきではない)

また、営業キャッシュフローは設備投資の原資となるべきものであり、設備投資資金計画においては、

- ① 適正利益を生み出す
- ② 運転資本を増加させない営業活動
- ③ 営業キャッシュフローの範囲内での設備投資を念頭に置く必要がある。

新規事業の立ち上げや新店舗の開店などの大型の設備投資は別としても、設備更新などの経常的な設備投資は営業キャッシュフローの範囲内で行うべきと言えよう。(山城 満)

今回は、予算実績管理、KPI (重要業績評価指標)、バランスト・スコアカードなどを用いた戦略管理会計についてみていきます。

【参考文献】

「中小企業の管理会計システム」

独立行政法人中小企業基盤整備機構

「エッセンシャル管理会計」谷武幸著

中央経済社

「管理会計の基本」がすべてわかる本」金子智朗著

秀和システム

「管理会計実践入門」宮増浩著

日本実業出版社

「図解ファイナンシャルマネジメント」土井秀生著

東洋経済新報社

「年度経営計画と業績管理」神谷蒔生著

同文館