

管理会計②

(経営計画から統制・改善へ)

1. 経営計画と予算編成

(1) 経営計画の策定

経営計画においては、企業のあるべき姿を示した5年間程度の長期経営計画、3年間程度の中期経営計画があり、中・長期的な目標、戦略課題、活動計画、利益計画の大枠が設定される。

この中・長期の経営計画達成に向けて、より具体的に1年ごとの計画に展開し、利益目標と資源配賦を明確化したものが年度予算（短期利益計画）である。

予算策定においては、通常、企業の持続・成長を踏まえた決算を想定して、まず、目標売上高を決め、売上高を達成するための原価と経費を算定し、目標となる営業利益を策定するという具合に組み立てられる。

また、策定方法には、トップダウン型とボトムアップ型の2つがあり、その長短は先月号でも述べたが、中小企業やオーナー企業はトップダウン色が強く、中堅企業、大企業へと業容の拡大に伴い、ボトムアップ型が取り入れられ比重を増していくことが多い。いずれにしても、経営者と部門責任者との約束数字が形成されるのである。

計画策定に当たっては、景気動向等を判断しながら単純に前年比何%の増・減など、過去数字を基準にして立てられる場合も多い。ただ、過去実績の推移は重要なデータであることには違いがないが、経営環境の変化が激しい中、将来の計画策定に当たっては、本来、ゼロからスタートすべきものである。

そして、月次決算において予算（計画）と実績の管理を厳密に行い、差異のあるものについては原因の分析を行い、迅速な対応を行うことが重要である。将来を正確に見通すことは不可能に近く、差異が出るのは当然のことであるが、それにより、

計画は適当な数値を当てはめすぎなものであってよいわけではない。むしろ、変動があるからこそ、進むべき道を見失わないため念入りな計画が必要であるといえる。

また、予算・実績比で大幅な差がある場合は、発生月が前後しただけでなければ、事業や前提条件そのものに根本的な問題があると考えべきである。これは、赤字が見込まれる場合のみではなく、売上の増加等により利益の増加が見込まれる場合でも同様である。

赤字が見込まれたら、迅速な事業の中断や別の販売対策の模索、あるいは、仕入原価や経費の徹底した削減を行う。売上が増加した場合には、売れ筋商品の欠品による機会損失、ひいては信用の失墜に結びつき、仕入・生産計画の立て直しが必要となる。

いずれにせよ、「PDCA（plan-do-check-act）サイクル」の中で試行錯誤が必要となり、そのためにも迅速な判断と行動が求められる。

(2) 利益計画と予算編成

まず、各部門のヒアリングや経済情勢の分析などを経て利益計画が立案され、利益目標が設定される。前月号で、利益計画の概略に触れたが、財務会計に加え、販売量などの非財務的な指標を用いることで、利益計画の立案・管理も一層具体的になる。さらに、売上高、原価、利益の関係を、変動費と固定費に分けて分析する損益分岐点分析を主としたCVP（Cost-Volume-Profit）分析により、管理ポイントを明確にする。

これに基づいて、予算編成が行われるが、予算編成の段階で、利益計画の見直しの可能性もある。

<策定すべき予算の種類>

①売上高予算・製造高予算・在庫高予算

市場の需要予測等に基づく予算編成方針が立て

られると、売上高予算が生まれ、総合的な予算編成の出発点となる。

売上高予算は、さらに営業部門を中心に製（商）品別の予算として編成される。

そして、売上高予算に沿って製造部門の生産能力、及び生産の平準化や生産効率を考慮して製造高予算と、そのバッファーとなる在庫高予算が決定される。さらに、この3つの予算を調整することで、生産ロットサイズ（1段取りにおける生産高）も、段取り費用と在庫費用が最適となる点が見出されることとなる。

②製造費用予算・製造原価予算（製造業）

製造業においては、製造高予算に続き製造費用予算が組まれる。また、通常は仕掛品在庫が発生することから、製造原価は次の式により導き出される。

製造原価＝期首仕掛品原価

＋当期製造費用－期末仕掛品原価

製造費用予算が決まれば、次式により、製品別等で材料消費予算と労務費予算が組まれる。

予定直接材料費＝

直接材料予定価格×予定消費数量

予定直接労務費＝

直接労務予定賃率×予定直接作業時間

③材料購買予算・材料在庫予算

材料消費予算を形成するものとして、材料購買予算、材料在庫予算、材料支払予算がある。材料消費量が決まることにより、これに見合う購買と在庫の予算を組み込む。ここでも、発注のロットサイズが最適となる点を見出す必要がある。

④資金予算

次は、支払いの予算である資金予算の項目であるが、次のような予算が組まれる。

(a)材料支払予算を、材料購買予算から買掛金を調整して導き出す。

(b)労務支払予算を、未払い労務費等を調整して導き出す。

(c)経費支払予算

損益計算書のフレームに従い、製造間接費予算、また、販売費予算、一般管理費予算から、未払い・前払いを調節してそれぞれの支払予算を導き出す。

⑤損益予算

売上高予算と製造原価が決定され、経費等の予算も作成されたことにより、予算期間における損益予算が導き出される。

⑥設備予算

支払予算の一つであるが、中期的な予算の中で決定された設備投資計画に基づき、予算期間内における投資額を支払予算に組み込む。

2. 予算管理と予算差異の分析

(1) 予算管理の目的

実績は予算と比較して管理することが重要であるが、これを予算実績管理（予実管理）という。予算管理には、次のような目的がある。

①目標管理

目標を掲げ、その実現に向けて努力することが重要なポイント。企業経営上のアクションを予算策定により具体化し、さらに目標設定し明確にしていくことが必要である。

②経営のコントロール

予算により具体化された経営目標を基準値として、経営をコントロールしていくことができる。

③各部門活動の調整と財務の整合化

経営計画の達成・実現のためには、生産、販売、開発、人事、その他の様々な部門が関わるが、利益計画などの予算という財務的な計画と、各部門の実際の活動予定の非整合が生じる場合が多い。

例えば、生産部門は在庫コストを増やさない生

産を計画するが、販売部門は、売り逃しを防ぐため在庫を増やしたい。あるいは、開発部門は、いくらの研究費でどのような成果を上げられ、いくらの売上を増加させられるか、等々を財務数値で明らかにすれば、多くは非整合が生じる。

そこで、予算策定・予算管理は、各部門間の調整のコミュニケーション、さらには経営計画の具体的な実現に向けてのコミュニケーションの機会となる。

(2) 原価管理

管理会計では、製造業におけるコストマネジメントの手法としては、伝統的に「標準原価計算」が中心となる。

前月号で触れた通り、原価を直接材料費、直接労務費、製造間接費に分類するもので、「標準値」すなわち目標とすべき値を直接材料費標準、直接労務費標準、製造間接費標準として設定し、月次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。

そして、予算実績管理においては、予算と実績の差異が単価の増減によるものか、数量の増減によるものかを区別して分析する。

<製造業における製造コストマネジメント>

① 製造直接費の管理

製造業において、製品に対する直接的な対応関係が把握できる材料費や労務費を、それぞれ直接材料費、直接労務費といい、それらは、(材料単価×消費量)、(時間当たり賃率×作業時間)で算出する。

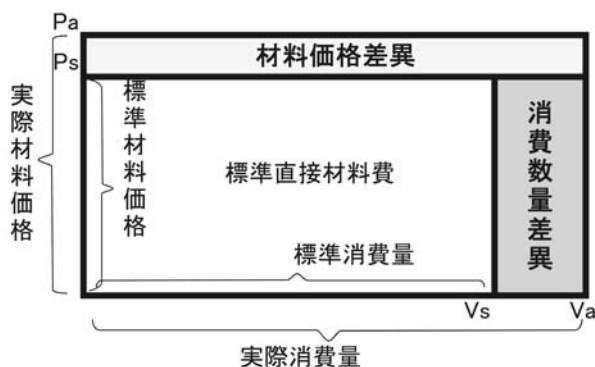
そして、標準原価計算では、次の式により差異を算出する。

直接材料費差異＝

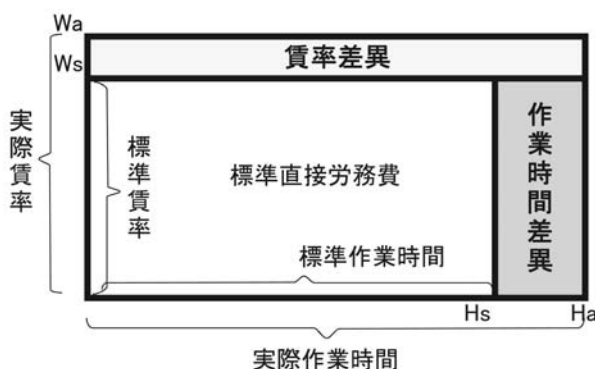
$$\begin{aligned} & \text{標準材料価格} \times (\text{標準消費量} - \text{実際消費量}) \\ & + \text{実際消費量} \times (\text{標準材料価格} - \text{実際材料価格}) \end{aligned}$$

すなわち、予算と実績において、直接材料費に差異があるとすれば、その単価の要因、あるいは

直接材料費差異分析



直接労務費差異分析



消費量の要因に分解し管理することができる。

同様に、労務費に差異があるとすれば、賃率と作業時間に要因分解が可能となる。

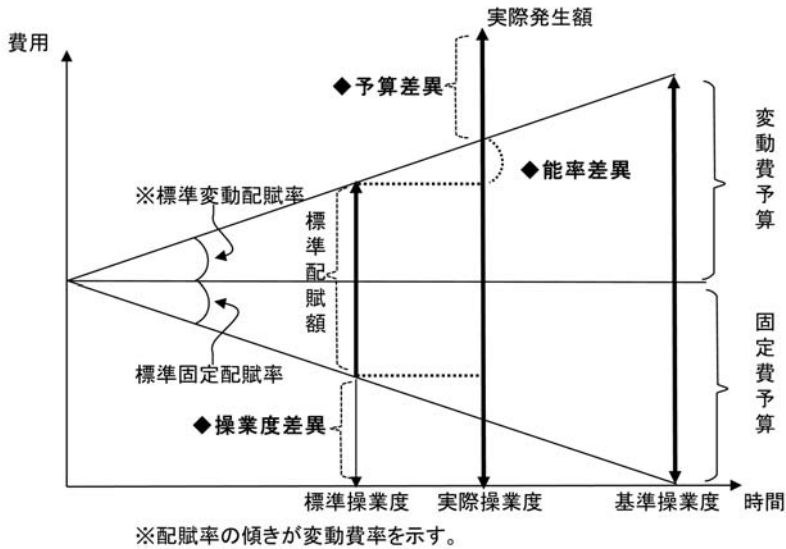
② 製造間接費の管理

標準原価計算では、製造間接費は、各製品にあらかじめ配賦した「標準配賦率」に、実際作業時間を掛けて算出する。

標準配賦率は、一定期間に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して求める。つまり、標準配賦率は、標準変動配賦率と標準固定配賦率の合計である。

製造間接費の差異分析については、シュラッター図を用いて、グラフィカルに見るという手法が使

シュラッター図（製造間接費差異の分解）



われる。また、製造間接費差異については、次式で示される。

$$\text{製造間接費差異} = \text{予算差異} + \text{能率差異} + \text{操業度差異}$$

ここで、

$$\text{予算差異} = \text{実際操業度に対する予算額} - \text{実際操業度に対する実際額}$$

$$\text{能率差異} = \text{標準変動比率} \times (\text{標準操業度} - \text{実際操業度})$$

$$\text{操業度差異} = \text{標準固定費率} \times (\text{標準操業度} - \text{基準操業度})$$

※予算差異：実際操業度における予算額と実際発生額の差

※能率差異：標準操業度と実際操業度との差異に基づく変動費の追加分・節約分

※操業度差異：標準操業度が基準操業度に達しなかったため、原価計算対象の製品に配布されなかった固定費

基準操業度は、1カ月に操業すると想定される時間数で、固定比率算出の元となる。

予算差異の発生原因は、予算編成時における間接費の各費目における市場価格、賃率等の変動、あるいは予算設定の拙さである。能率差異の要因

としては間接労務費の作業時間差異などがある。

また、操業度差異については、需要の季節変動、市場の変動、不測の災害、販売部門の計画齟齬、生産スケジューリングの不良、機械設備の整備不良などが代表的なものである。ただ、製造直接費と異なり、間接費の管理は、管理が及ばない部分もあり、困難を伴うという認識が必要である。

③ 製造間接費の各種の分析法

シュラッター図を活用すると、上

記の3分法の外に、予算差異、操業度差異、さらに標準作業時間と実際を比較して把握される変動費部分の変動費能率差異、および固定費部分の差異である固定費能率差異を導き出すことも可能である。これを4分法という。

その他、製造間接費差異を管理可能差異と操業度差異の2つの差異について分析する2分法がある。製造間接費差異はまた、(製造間接費 = 製造間接費標準配賦額 - 実際製造間接費)の式で示されるが、管理が及ばない点も多い。ただ、実際生産量を標準操業度で生産し、予算効率を達成することが製造現場管理者の管理すべき責務である、つまり、管理が可能であることから、その部分を管理可能差異として次式で算出される。

$$\text{管理可能差異} = \text{標準操業度に対する変動予算額} - \text{実際製造間接費}$$

3. KPI (重要業績評価指標) と KGI (重要目標達成指標) の設定

(1) KFS (重要成功要因: Keyfactor of success)
KFS (重要成功要因) とは、目標達成に必要な

ないいくつかの要因のうち、決定的に効果的なもの・影響力の大きいものを指す。

各業界においては競争優位性を持つ条件、つまり競争のルールが存在することが多い。しかし近年、新規参入者が新しいビジネスモデルを持ち込み市場のルールを覆し、急速にシェアを伸ばすことも多い。近年の例では、代理店の出店競争がネット販売の新規参入者に覆されたり、仕入ルートの開拓やオペレーションの革命的効率化による安売り事業者が市場を席卷したりしている。

つまり、変化する市場における競争のルールを見極め、他社との優位性を築くために、自社の強みを活かせる要因を選択する必要があるが、それがKFSといえる。

また、別のアプローチでは、KFSを市場の構造分析を通じて抽出していく。代表的な手法としては、業界のベストプラクティス分析、つまり、市場で成功している企業はどんな強みを持っているかについて分析するものである。

また、顧客が商品・サービスを購入するにあたって重視する要素を見極め、対応を検討する中で、KFSを明確にする手法もある。

経営計画においてKFSは、戦略・戦術レベル、全社・部門・個人と段階・レベルを追って策定され、管理会計的にはより具体的・定量的なKGI（重要目標達成指標）、さらにKPI（重要業績評価指標）にまで落とし込まれる。

例えば、売上増加に必要な主要要因として「インターネット販売」がKFSとするならば、それを定量化した「ネット販売額」が、次項で述べるKGIであり、また、その達成に「ネット顧客数」が大きな関わりをもつとすれば、それがKPIというようになる。

（2）KGI（重要目標達成指標：Key Goal Indicator）

「KPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）」について、前月号で概略に触れたが、その運用における目標が、「KGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）」である。

「売上」や「利益」といった経営目標そのものはKGIと呼ばれる。ただ、それを示されただけでは何をどれだけ達成するべきかがわからない。

つまり、売り上げ目標10億円、経常利益目標5千万円などとしたものがKGIで、それを達成するための具体的な業務プロセスが立案されるが、それをモニタリングするために設定される指標が次のKPIである。

（3）KPI（重要業績評価指標）設定の留意点

- ①業績評価指標は、企業の事業戦略に沿うものであり、事業環境における重要成功要因を含むことが重要で、戦略意図を十分にカバーする必要がある。
- ②「効率化を図る」などの抽象表現ではなく、「何%向上」「何件」などと具体的な数値で表し、全社的な基準統一を図っておく。
- ③目標達成の責任者を明確にし、また、業績評価指標自体は、努力目標等を加味した現実的な目標の設定であること。
- ④業績の測定・評価については、複雑化すれば時間と手間もかかり、コストの上昇、管理活動自体の立ち消えの要因ともなることから、シンプルが必要で、イントラネットでも利用可能であることが望ましい。
- ⑤バランスト・スコアカード活動（後述）では、「学習と成長の視点」「顧客の視点」「業務プロセス改善の視点」「財務の視点」といった多様な面から業績の向上に努めることが提唱され、財務的な目標設定だけでは全社的な面で弊害を

生じる可能性も指摘されている。

通常の管理活動においても同様に、従業員満足（例えば人材育成等）、顧客満足（例えばクレーム・インシデントの防止等）など多様な面で配慮しながら最終的に財務視点の成功に結びつくものであることが重要である。

また、前月号でABC（Activity Based Costing：活動基準原価計算）について述べたが、今後の管理会計においては、業務プロセス中の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）を決定する中で、そのような点にも配慮が必要である。

（４）KPI 管理の運用

KPI を導入し運用していくにあたっては、予算達成に向けてのシナリオが必要である。

つまり KGI として設定した売上や利益等々の実現はどのようなプロセスで実現されるのかを検討していく必要がある。

その際に整備しておかなければならない条件として、

- (a) 「シナリオ」が適切であり、達成すべき KGI に対して KPI は十分な相関を持っているか。
 - (b) その「シナリオ」が全社的に共通認識となり、皆が同じベクトルでアクションできるか。
 - (c) 迅速な PDCA の必要性を理解しているか。
- ということがポイントとなる。

（５）KPI 管理の運用とアクションプラン

KPI の達成に向けて、各部署の担当者がアクションを行っていく。

例えば、ある商店において、現状の年間売上高が 1 億円、来店客数 1,000 人、来店回数 10 回、1 人 1 回当たり 1 万円の購買であるとすると、

- ・ KGI として、年間売上高 2 億円
- ・ KPI として、来店客数 2,000 人

と設定し、各部署では目標達成に向けて、販売促進、接客、サービスを行う。

そのシナリオは、「来店客数が 1,000 人増え、10 回の来店があれば、1 億円の売り上げ増加」というものである。

しかし、現実にはなかなかそうはいかず、新規顧客の来店回数は 5 回しかない、1 回あたりの購買も 5,000 円しかないといった場合、相関はあるが、その度合いを修正しなければならない。

また、顧客が増えたため品揃えやサービスが不十分となり、クレームが増加し、既存顧客の購買額が減少したという事態も考えられる。

そこで、実績を評価・分析し、直ちに新しい行動が必要となるが、近年のパソコンによるデータ管理技術の発展により迅速な評価・分析が行えることから、相関関係が分析され、また、クレーム数が売上に相関関係を持つことなども発見されたとなれば、KPI として新たにクレーム数を設定することも考えられる。

つまり、ここでシナリオを見直し、

- (a) アクションプランの運用の見直し。
 - (b) アクションプランの選定・目標値の見直し。
 - (c) シナリオ・KFS・KPI の選定の見直し。
- を行う必要がある。

そして、新たなアクションプランに基づいた活動が開始されるが、ここで、接客担当者、購買担当者、サービス担当者等々、多くの部署の担当者が、KPI を共通に認識し、同じベクトルで行動することが重要となる。

ただ、ここでアクションプランの追加々々が続くこともありがちで、結局は混乱を招くだけになってしまう。PDCA を行う場合、上記の 3 段階のどこを見直すべきかの検討が必要である。

4. 予算実績管理

(1) 利益差異の分析

中長期の戦略計画があり、1年度単位程度の短期実施計画、すなわち予算に落とし込まれる。財務的な面では、予算実績管理は、会計的なデータが出そろった月次試算表等を元に、早急に行われることが望ましいが、少なくとも四半期ごとには行うべきものである。

また、項目設定が自由な KPI 管理による予算実績管理は、週次など適宜の間隔で管理が可能である。そのため KPI は、予算実績管理においては、適宜、予算と実績の差を認識し、迅速な対処のアクションを可能とするための指標となる。

ただ、月次会計の報告等において、適宜行ってきた KPI 管理が、意図する指標として機能しているかどうか整合性を確認しておく必要がある。

そして、予算実績管理においては、中心的な管理としては、月次を始めとした財務報告において予算差異分析が行われる。

(2) 利益差異の分解

損益予算について要因別に分析するためには、売上高差異、変動費差異、固定費差異の3つに分解してみていく手法があり、次の式で示される。

売上高差異＝

(製品別予算単位変動費で修正した実際単位限界利益×製品別実際販売量)－(製品別予算単位限界利益×製品別予算単位販売量)

別式では

[(製品別実際販売価格－予算単位変動費)×実際販売量]－[(予算販売価格－予算単位変動費)×予算販売量]

変動費差異＝

(製品別実際単位変動費－予算単位変動費)×

実際販売量

固定費差異＝実際固定費－予算固定費

上の式において、製品別の各々の差異が求められ、全製品を合計することで差異が求められる。

なお、売上高差異においては、別に変動費差異が計算されているので、実際単位限界利益の計算は予算単位変動費が使われる。

5. 戦略会計

(1) 管理会計と経営戦略マネジメント

管理会計は、中長期の経営計画を形成する短期経営計画という性格を持ち、ひいては経営戦略を具体的・業務的に実施していくシステムといえる。また、PDCA サイクルを通じて、中長期経営計画にフィードバックすることで、計画の策定自体にも関わるともいえる。

前月号でも述べた ABC (Activity Based Costing: 活動基準原価計算) や、ABM (Activity Based Management: 活動基準原価管理) という手法が開発され、間接コストの発生状況をきめ細かに分析することで、生産の多品種小ロット化など複雑化の流れにある経営環境において、BPM (ビジネス・プロセス管理) にも利用されることとなり、管理会計は経営戦略とますます関係の深いものとなってきている。

そして、「財務の視点」に「学習と成長の視点」「顧客の視点」「業務プロセス改善の視点」を加え、業務全般の財務指標と非財務指標で戦略の実施状況をチェックする「バランスト・スコアカード」が登場し、管理会計に関わる戦略マネジメントシステムとして進化し続けている。

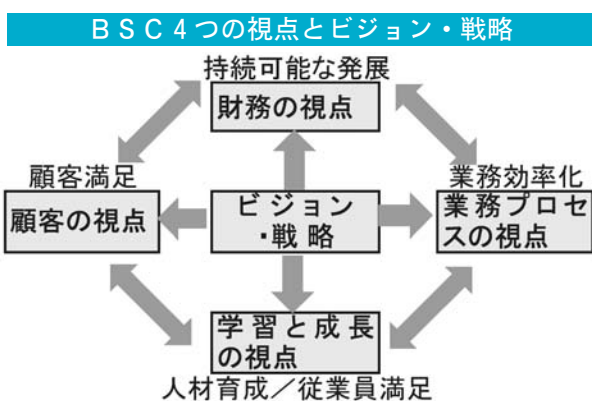
(2) バランスト・スコアカード (BSC)

財務指標は財務担当者や管理者層以外には、業

務と直接的に結び付けては理解が難しい。また、モチベーションは、何をすべきかという指標がなければなかなか高まらない。

さらには、財務指標重視の姿勢、すなわち収益拡大や原価削減に力点を置くあまり、顧客満足や従業員満足、将来に向けた人材の育成等がおろそかになる危険性もある。

企業がビジョン・戦略を達成し、持続可能な発展を続けるために、多方面からの視点でバランスの良いアクションプランを策定しようとするものが次のバランスト・スコアカードである。



【1】業績評価指標の設定の手順

- ①ビジョン… 将来、どうなりたいか
- ②戦略… そのために何をするのか
- ③目標の設定… 戦略実現のための目標を決める
(4つの視点)
- ④業績評価指標 (KPI) の設定…
何により戦略の達成を評価測定するか
- ⑤数値目標設定… 目標数値の設定
- ⑥アクションプラン… 行動計画を決める
- ⑦実行 (⇒ PDCA)

【2】4つの視点の具体例

財務の視点

純利益／営業利益／ROA (総資産利益率)／ROE (自己資本利益率)／従業員1人当たり総資産

／EPS (1株当たりの総資産)／自己資本比率
／EVA (経済付加価値)／キャッシュフロー／面積当たり売上高、 他

顧客の視点

クレーム発生件数／電話応答時間／顧客訪問回数／リピート顧客来店回数／返品率／解約率／リピート回数／製品イメージ評価／ブランドイメージ評価、 他

業務プロセスの視点

棚卸資産回転率／不良発生率／新製品シェア／新製品売上高／生産性向上率／操業度、 他

学習と成長の視点

教育回数／社員定着率／従業員満足度アンケート／改善提案件数／特許取得数／資格取得数、 他

※4つの視点 5項目ぐらいを設定する。

このように、管理会計においては、伝統的な財務分析指標による業績管理、あるいは原価計算による原価削減活動といったものに加え、経営戦略から導き出された様々な指標を取り入れながら、ますます戦略の遂行に欠かせないものになってきているといえる。

(山城 満)

【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」神谷蔭生著 同文館