

# 管理会計の全体像

2013/11/27 (水)

株式会社ピュアナース 代表取締役社長

明治大学大学院経営学学科

川田 修平

# 自己紹介

川田 修平

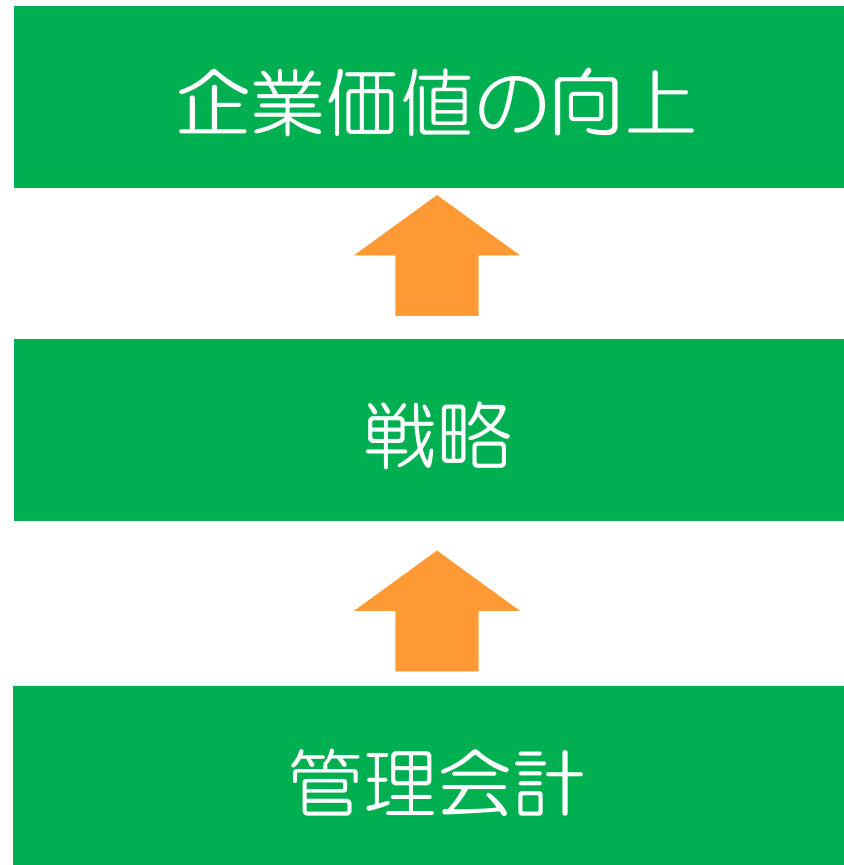
(かわた しゅうへい)

- 慶應義塾大学卒
- プライスウォーターハウス  
コンサルタント (現IBM)
- ボストンコンサルティング  
グループ (BCG)
- GE
- エス・エム・エス
- ピュアナース
- 明治大学大学院進学



@shkawata

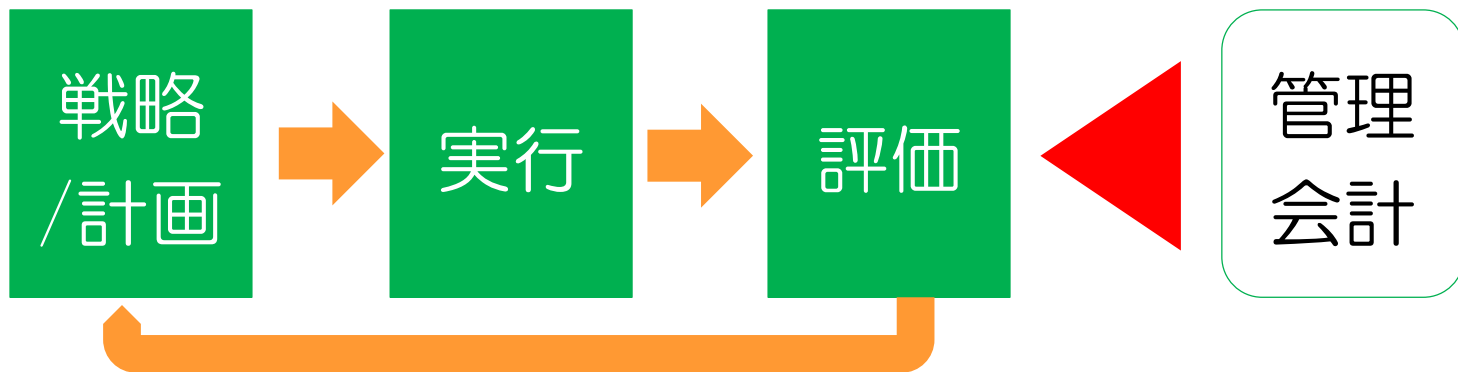
# 1-1. 管理会計の目的



企業価値を上げるための戦略を遂行する  
意思決定を支援するためのツール

## 1-2. 管理会計の特徴

- 要因の分解
  - ✓ バリュードライバー
    - 例： 利益 = 売上 - 原価 - 販管費
    - 売上/費用 = 数量 × 単価
    - 部門別P/L、顧客別売上など
- 戦略の評価ツール
  - ✓ PDCA(Plan - Do - Check - Action)



# 1-3.財務会計と管理会計

## 財務会計

貸借対照表  
(B/S)

損益計算書  
(P/L)

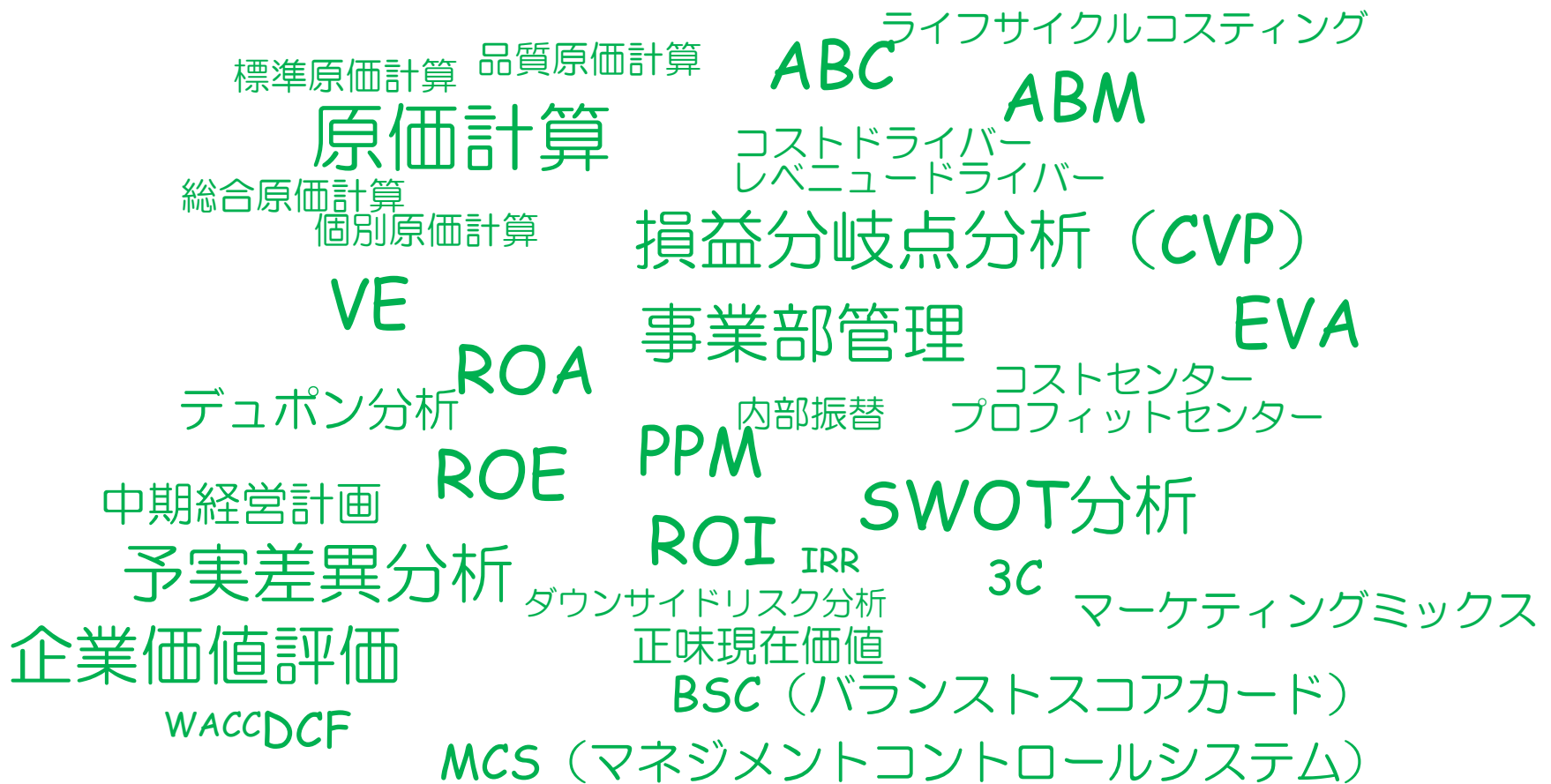
キャッシュフロー  
計算書 (CF)

切り口

加工・分析

## 管理会計

# 1-4. 管理会計の全体像



管理会計と言っても、企業・事業・戦略評価から  
コスト・マーケティング、投資評価、  
マネジメントシステムまで、多岐に渡る

## 2-1.企業の生産性 (ROA/ROE/一人当たり)

- 「モノ」 ROA (Return on Assets)  
保有する資産の有効活用性

$$\begin{array}{c} \text{ROA} \\ \hline \frac{\text{利益}}{\text{総資産}} \end{array} = \begin{array}{c} \text{資産} \\ \text{回転率} \\ \hline \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{売上高} \\ \text{利益率} \\ \hline \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \end{array}$$

## 2-2.企業の生産性 (ROA/ROE/一人当たり)

- 「カネ」 ROE (Return on Equities)  
株主資本からどれだけリターンを上げているか

$$\frac{\text{ROE}}{\frac{\text{利益}}{\text{株主資本}}} = \frac{\text{ROA}}{\frac{\text{利益}}{\text{総資産}}} \times \frac{\text{財務バレッジ}}{\frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}}}$$

The diagram illustrates the DuPont analysis of Return on Equity (ROE). It shows that ROE is equal to Return on Assets (ROA) multiplied by Financial Leverage. Each term is represented by a green rounded rectangle containing the acronym, with its full name and the components of the ratio written below it, separated by a horizontal line.



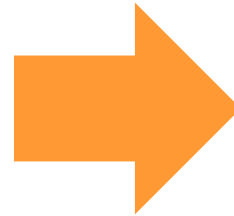
## 2-3.企業の生産性 (ROA/ROE/一人当たり)

- 「ヒト」従業員一人当たり  
従業員一人当たりの生産性・効率性

一人当たり/時間当たり

- ✓ 売上高
- ✓ 利益
- ✓ 付加価値

平均給与



適正な  
人件費  
マネジメント

## 2-4.コンビニ業界の例

(百万円)	セブンイレブン (単体)	ローソン (単体)	ファミリーマート (単体)	ミニストップ (単体)
売上	617,559	487,445	334,087	126,563
営業利益	186,763	66,246	38,935	5,071
純利益	112,446	33,182	25,020	1,900
総資産	1,489,339	579,809	526,589	112,461
自己資本	1,142,380	226,475	228,696	58,254
ROA	7.55%	5.72%	4.75%	1.69%
資産回転率 (回)	0.41	0.84	0.63	1.13
売上高利益率	18.21%	6.81%	7.49%	1.50%
ROE	9.84%	14.65%	10.94%	3.26%
財務レバレッジ	1.30	2.56	2.30	1.93
従業員 (人)	6,070	3,482	3,364	896
一人当たり売上	101.7	140.0	99.3	141.3
一人当たり利益	18.5	9.5	7.4	2.1

## 2-5.自動車業界の例

(百万円)	トヨタ自動車 (単体)	日産 (単体)	ホンダ (単体)	マツダ (単体)
売上	9,755,964	3,526,252	3,244,070	1,694,765
営業利益	242,133	85,360	103,932	73,288
純利益	697,760	74,847	154,714	11,107
総資産	11,234,794	4,060,408	2,563,324	1,781,185
自己資本	7,436,847	1,787,938	1,763,480	498,139
ROA	6.21%	1.84%	6.04%	0.62%
資産回転率 (回)	0.87	0.87	1.27	0.95
売上高利益率	7.15%	2.12%	4.77%	0.66%
ROE	9.38%	4.19%	8.77%	2.23%
財務レバレッジ	1.51	2.27	1.45	3.58
従業員 (人)	68,978	23,605	23,983	20,566
一人当たり売上	141.4	149.4	135.3	82.4
一人当たり利益	10.1	3.2	6.5	0.5

## 3-1.損益分岐点分析 (CVP: Cost Volume Profit)

- 利益/損失が0となる売上高（損益分岐点：Break Even Point）の分析

□ 費用を「固定費」と「変動費」に分類

◀◀固定費▶▶ 売上と関係なく固定で発生

例：保有サーバー、人件費 など

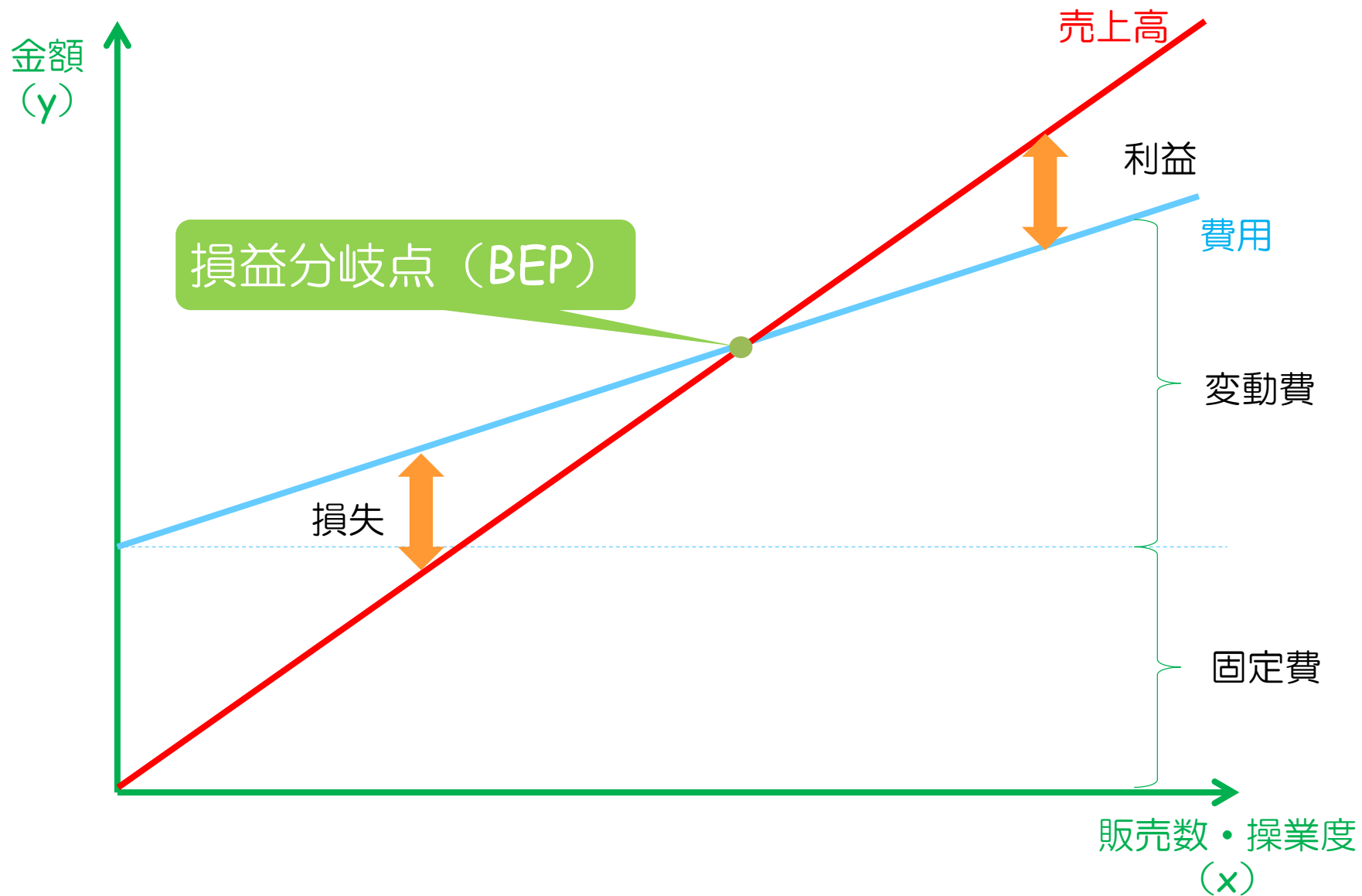
◀◀変動費▶▶ 売上に応じて発生

例：原材料、仕入商品 など

※厳密には両方の側面を持ったものも多く存在

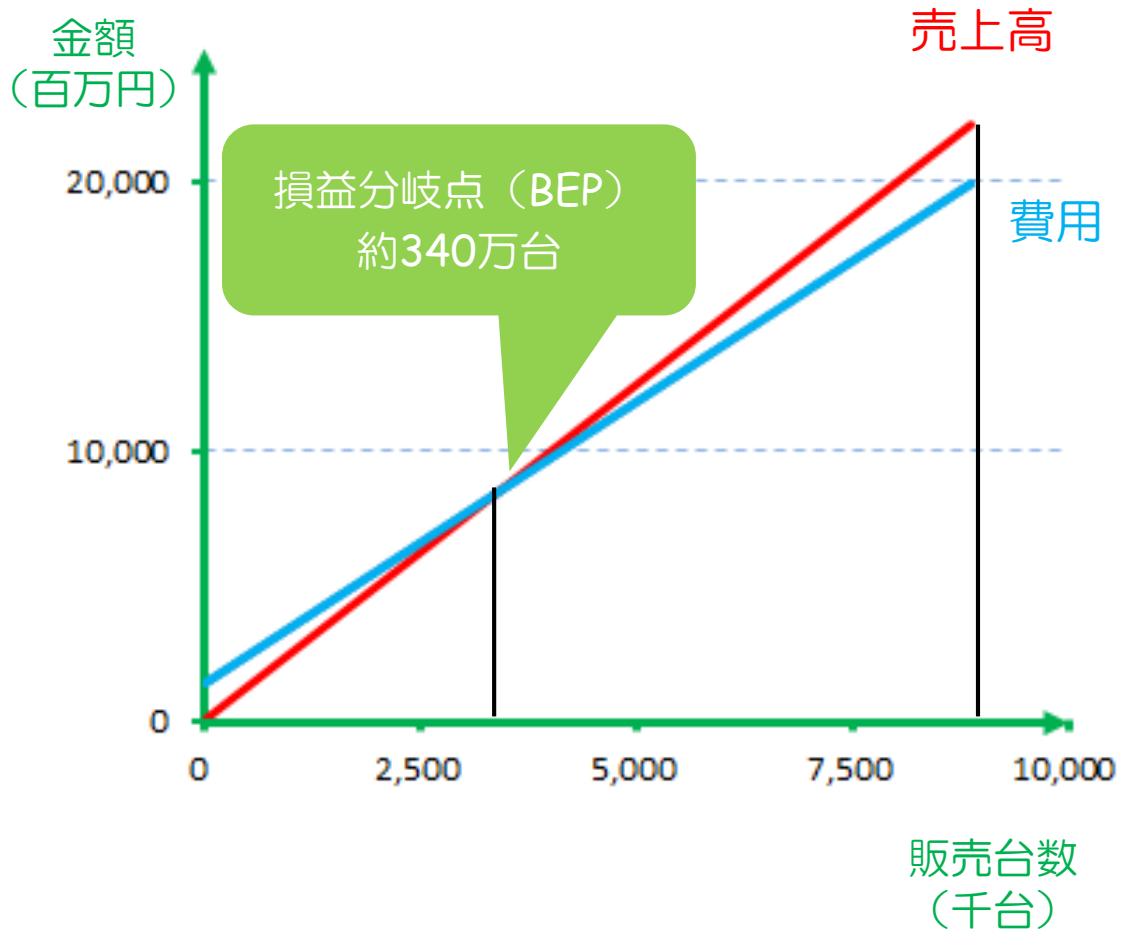
例：一定数まで固定&超過分は従量課金 など

## 3-2. 損益分岐点分析 (CVP)



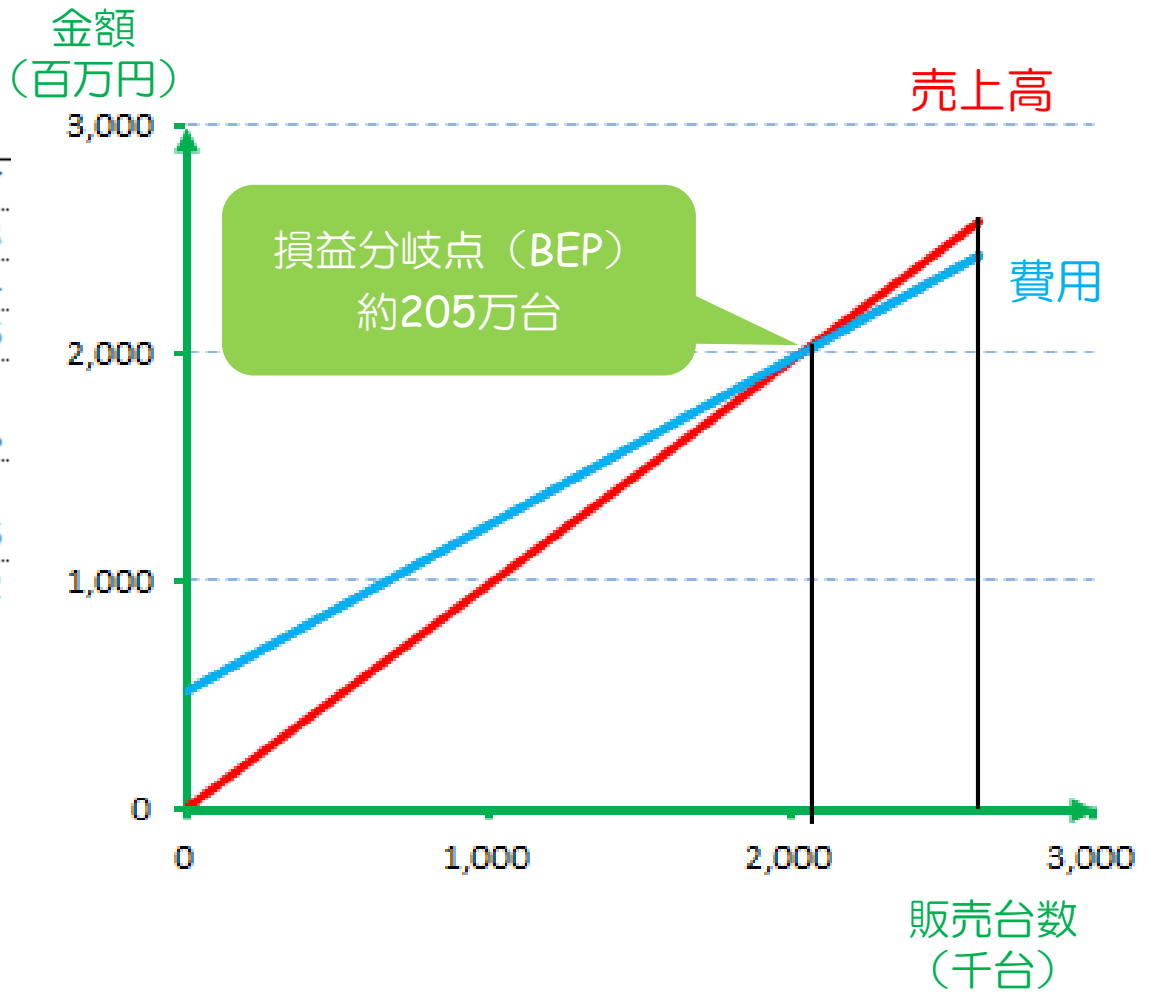
# 3-3.事例：トヨタ自動車

(百万円)	トヨタ自動車 (連結)
売上	22,064,192
売上原価 = 変動費	18,640,995
販売管理費 = 固定費	2,102,309
営業利益	1,320,888
変動費比率	84.5%
生産・出荷台数 (千台)	8,871
1台あたり売上 (千円)	2,302



# 3-4.事例：スズキ自動車

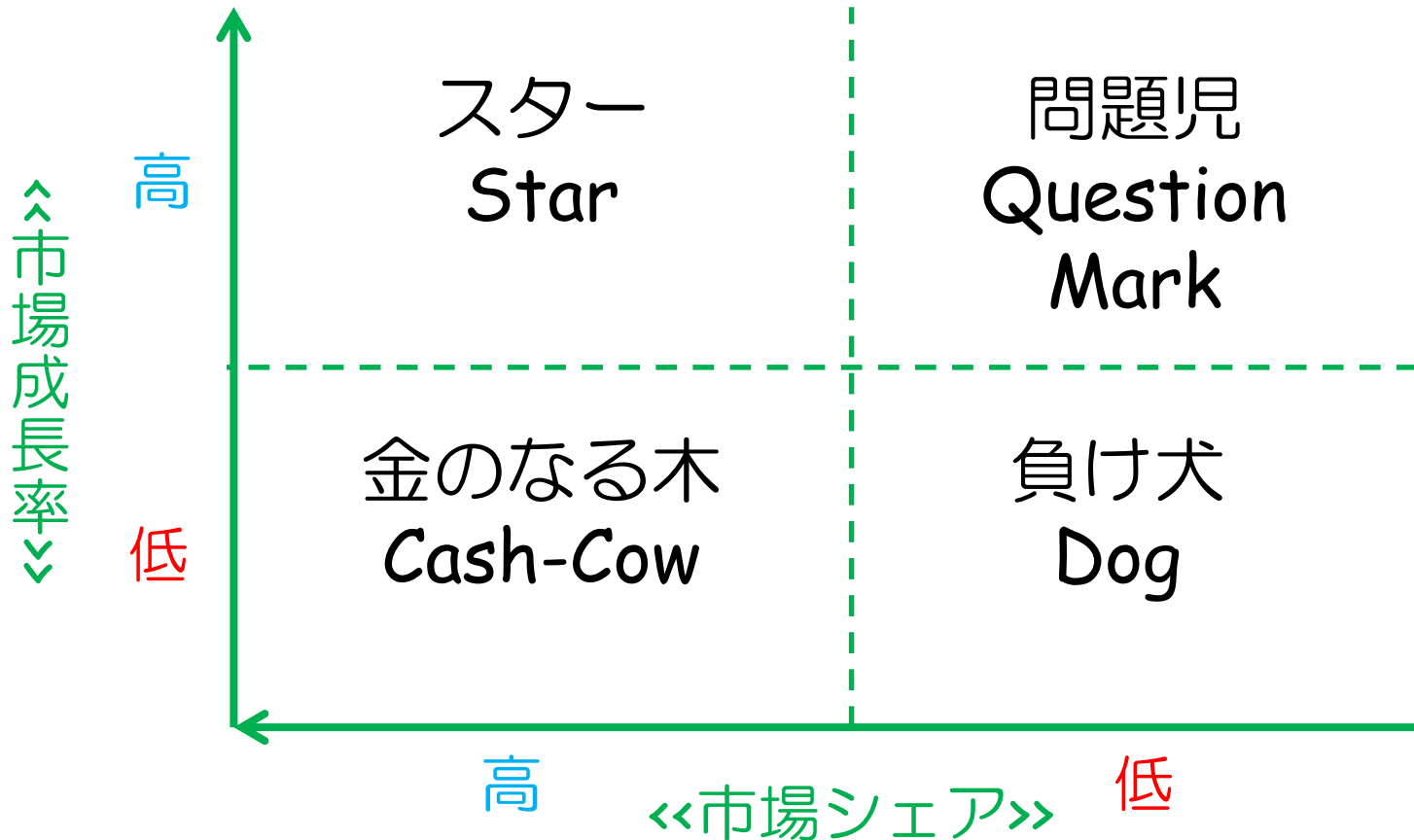
(百万円)	スズキ (連結)
売上	2,578,317
売上原価 = 変動費	1,919,218
販売管理費 = 固定費	514,534
営業利益	144,565
変動費比率	74.4%
生産・出荷台数 (千台)	2,625
1台あたり売上 (千円)	982



# 4-1.PPM

(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)

- ボストン・コンサルティング・グループ考案
- 製品・事業の評価ツール





## 4-2.PPM

(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)

シェア 成長率      スタンス

---

金のなる木	高	低	▶	現状維持
-------	---	---	---	------

---

スター	高	高	▶	積極投資
-----	---	---	---	------

---

問題児	低	低	▶	投資
-----	---	---	---	----

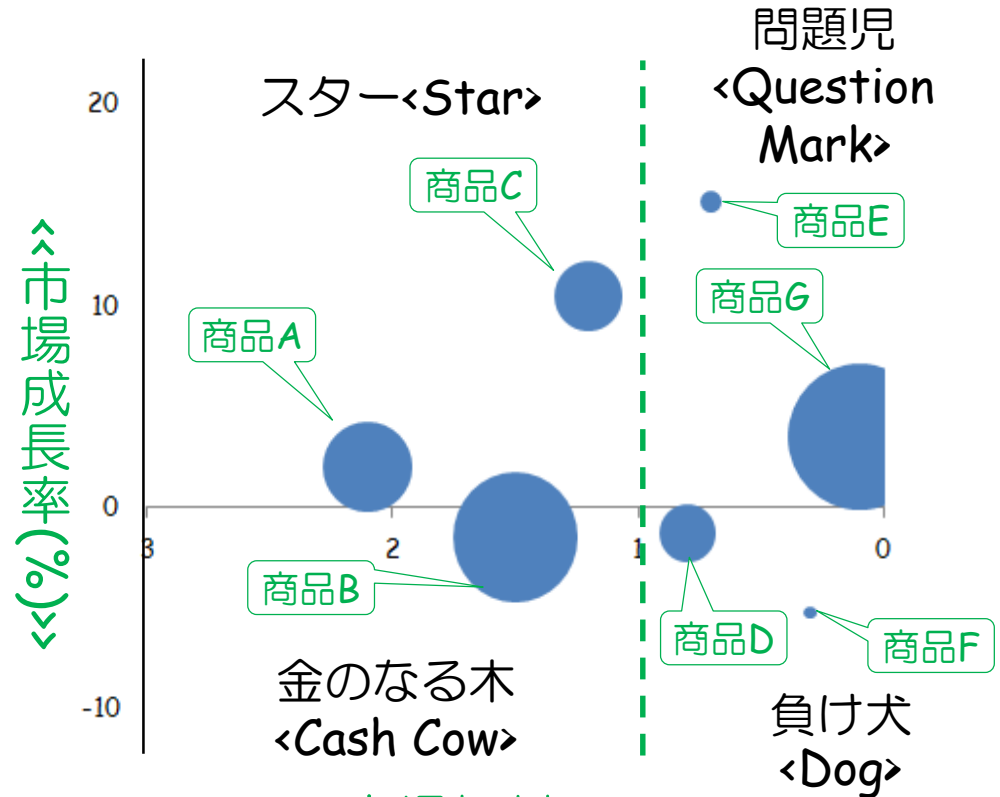
---

負け犬	低	高	▶	撤退準備
-----	---	---	---	------

# 4-3.PPM例

PPMサンプル例

商品	相対シェア (%)	成長率 (%)	売上規模 (百万円)
A	2.1	2	500
B	1.5	-1.5	1,000
C	1.2	10.5	300
D	0.8	-1.3	200
E	0.7	15.2	30
F	0.3	-5.2	10
G	0.1	3.5	1,300



「市場相対シェア」  
 ※1位の場合は2位との比率、  
 2位以下の場合は1位との比率

## 5-1.組織と管理会計

- 企業の組織拡大・国際化・複雑化  
⇒ 権限移譲、分権化  
⇒ 事業部制、社内カンパニー、  
ホールディングカンパニー
- 責任センター/責任会計  
組織の役割・責任によって区分
  - (1) プロフィットセンター  
収益 = 売上 - 費用 に責任
  - (2) コストセンター  
費用のみに責任
  - (3) インベストメントセンター  
利益 + 資産への投資への責任

## 5-2.配賦と内部振替

売上比率によって按分した場合

部門A

40名

プロフィットセンター

売上	1,000
売上原価	350
販売管理費	150
人件費	200
配賦前利益	300
本社費配賦	250
配賦後利益	50

部門B

60名

プロフィットセンター

売上	3,000
売上原価	1,500
販売管理費	300
人件費	300
配賦前利益	900
本社費配賦	750
配賦後利益	150

部門C

(管理部門)

コストセンター

販売管理費	500
人件費	500
費用合計	1,000

## 5-3.配賦と内部振替

人数比率によって按分した場合

### 部門A

40名

プロフィットセンター

売上	1,000
売上原価	350
販売管理費	150
人件費	200
配賦前利益	300
本社費配賦	400
配賦後利益	▲100

### 部門B

60名

プロフィットセンター

売上	3,000
売上原価	1,500
販売管理費	300
人件費	300
配賦前利益	900
本社費配賦	600
配賦後利益	300

### 部門C

(管理部門)

コストセンター

販売管理費	500
人件費	500
費用合計	1,000

共通費を何を基準に配賦するか。

## 5-4.配賦と内部振替

(コストセンターのプロフィットセンター化)

部門A 40名 プロフィットセンター	
売上	1,000
売上原価	350
販売管理費	150
人件費	200
本社費	500
利益	▲200

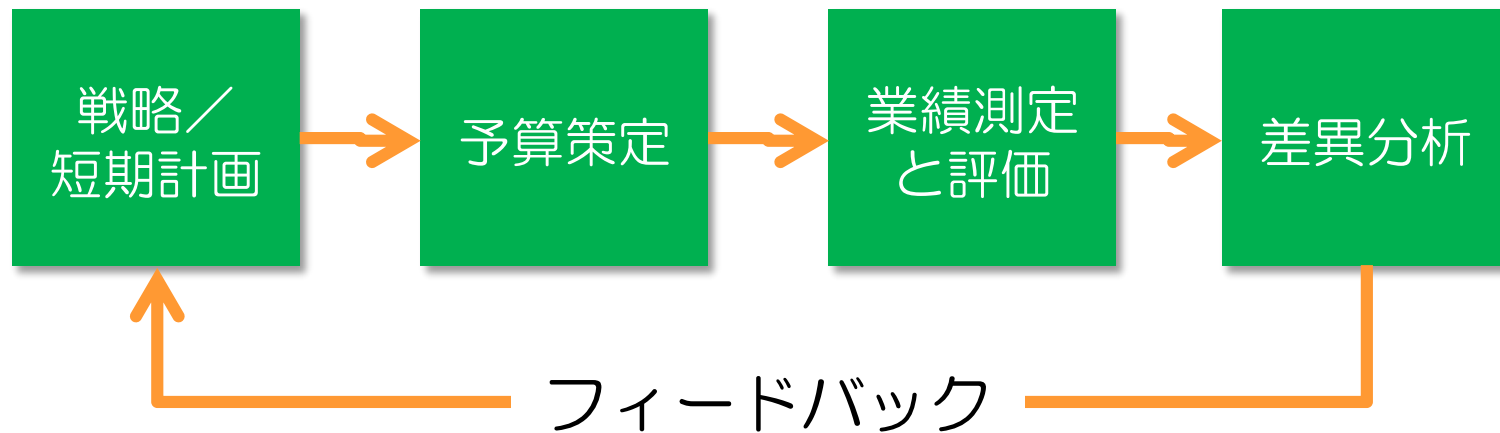
部門B 60名 プロフィットセンター	
売上	3,000
売上原価	1,500
販売管理費	300
人件費	300
本社費	750
利益	150

部門C (管理部門) コストセンター⇒ プロフィットセンター	
売上 (内部)	1,250
販売管理費	500
人件費	500
利益	250

内部取引価格をどのように設定するかが大きな課題

## 6-1. 予算管理と予実差異分析

- 予算は、
    - 企業の戦略・計画を数量的に表したものの（プランニング）であり、
    - 業績測定・評価を通じた統制（コントロール）、
    - 予算実績の差異分析を通じた改善活動への情報提供（フィードバック）機能がある
- ※予算策定プロセスを通じた関係者の動機づけ効果も重要



## 6-2. 予実差異分析

- 予算と実績の差異を有意な単位で分解し、要因を正しく理解することで、責任の所在を明らかにし、原因を追究し、改善に結びつける

例：事業部、部門単位

数量×個数、製品別、稼働率×賃率、  
人数×賃率 などなど



## 6-3. 予実差異分析 実例

### 予実差異分析例

(千円)	合計		
	予算	実績	差異
売上高	40,000	41,600	1,600
販売数量 (個)			
販売単価 (円)			
売上原価	17,750	17,380	▲ 370
製造数量 (個)			
製造単価 (円)			
<b>粗利益</b>	<b>22,250</b>	<b>24,220</b>	<b>1,970</b>
販売費	4,500	4,450	▲ 50
人件費	5,700	6,100	400
管理費	3,700	3,700	0
<b>共通費配賦前営業利益</b>	<b>8,350</b>	<b>9,970</b>	<b>1,620</b>
共通費			
<b>営業利益</b>	<b>8,350</b>	<b>9,970</b>	<b>1,620</b>

## 7-1.投資の意思決定

- 大規模で長期（数年）を通じて効果が発生する投資は、キャッシュフローで投資資金の流れを見ることが重視される
- 計画期間および効果が発生する期間から、キャッシュの時間価値、機会原価などを考慮して評価

現在の1億円は将来の1億円と同じか？

- ✓ 調達コスト
- ✓ 物価上昇
- ✓ 不確実性 など

## 7-2.投資の意思決定事例

### 投資評価の例

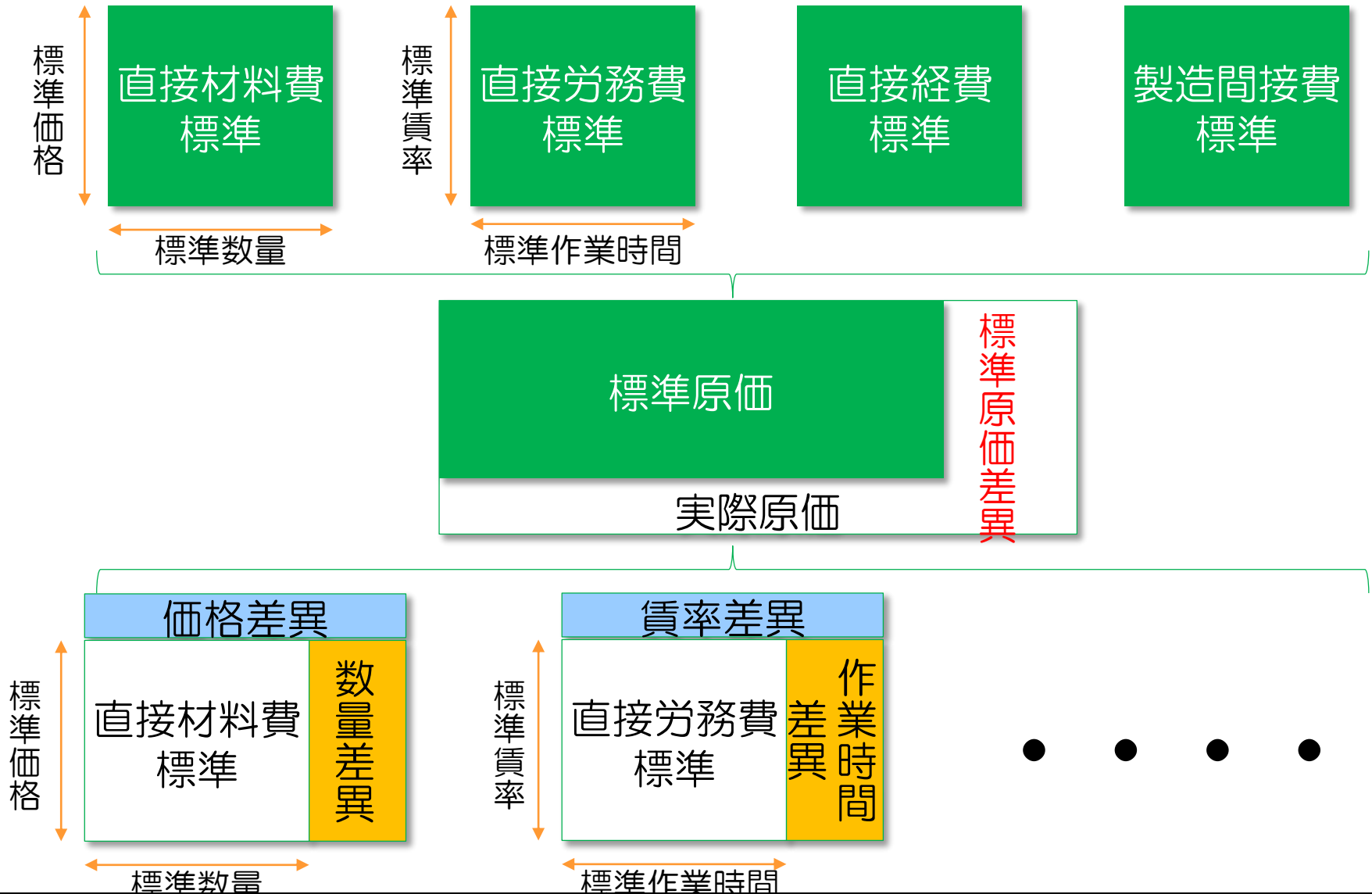
(千円)	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	合計
投資	100,000					100,000
収益	30,000	40,000	50,000	60,000	50,000	230,000
費用	30,000	15,000	16,000	18,000	16,000	95,000
営業利益	-100,000	25,000	34,000	42,000	34,000	35,000
法人税(40%)	0	10,000	13,600	16,800	13,600	54,000
純利益	-100,000	15,000	20,400	25,200	20,400	-19,000
資本コスト【5%】で換算						
ディスカントキャッシュフロー	-100,000	14,286	18,503	21,769	16,783	-28,659

投資案件は必ずしも収益をもたらすものばかりはない  
また、戦略上、技術上の優先順位なども判断に影響する  
が、最低限、定量的・客観的にチェックすることは有用

## 8-1.原価計算

- 製品やサービスを生産するのに「かかったものの計算」
- 製造原価を正確に把握し、「本当の」収益貢献商品を判断
- 原価改善活動へのインプット
- 原価計算の基本「標準原価計算」のステップ
  1. 原価標準の策定  
直接材料費・直接労務費・直接経費・製造間接費
  2. 実際原価
  3. 差異分析  
価格差異、数量差異、操業度差異 など

# 8-2.標準原価計算



## 8-3.標準原価計算事例

	製品A			製品B		
	標準原価	実際原価	差異	標準原価	実際原価	差異
生産個数（個）	15	12	▲3	10	18	+8
直接材料費	1,050	960	▲90	840	1,008	+168
使用数（個）	150	120	▲30	140	252	+112
材料単価	7	8	+1	6	4	▲2
直接労務費	500	400	▲100	500	900	+400
作業時間（時間）	100	80	▲20	100	150	+50
時間あたり労務費	5	5	-	5	6	+1
直接経費	300	200	▲100	200	300	+100
製造間接費	450	360	▲90	300	540	+240
原価合計	2,300	1,920	▲262	1,840	2,748	+740
一個あたり製造原価	153	160	+7	184	153	▲31

# 9-1.ABC (Activity Based Costing)

## ABC (活動基準原価計算)

- 戦略的原価計算  
    ⇔ 伝統的原価計算
- 製造間接費を活動単位で分解し、より精緻に配賦

①費用が発生する  
「活動」を設定

②発生する費用を  
「活動」に  
割り当てる

③費用を配分する  
単位となる  
「コストドライバ  
ー」を設定

④「コストドライ  
バー」(数量)  
×  
「配賦単価」  
で費用を割振る

※コストドライバー例：

製品検査 ⇒ 『検査個数』、伝票処理 ⇒ 『伝票枚数』  
問い合わせ処理 ⇒ 『問い合わせ件数』 など

## 9-2.ABC 実例

### 製造間接費（合計900）の内訳

	合計費用	製品A	製品B
1.部品入荷作業	240	60	180
部品個数	240	60	180
部品個数あたり単価	1	1	1
2.品質検査	240	60	180
検査時間	480	120	360
検査時間単価	0.5	0.5	0.5
3.出荷手続	150	60	90
出荷回数	30	12	18
出荷手続単価	5	5	5
4.管理部門工数	270	60	210
人工	27	6	21
賃率	10	10	10
<b>合計</b>	<b>900</b>	<b>240</b>	<b>660</b>



## 9-3.ABC 実例

	ABC					
	製品A			製品B		
	標準原価	実際原価	差異	標準原価	実際原価	差異
生産個数 (個)	15	12	▲3	10	18	+8
直接材料費	1,050	960	▲90	840	1,008	+168
使用数 (個)	150	120	▲30	140	252	+112
材料単価	7	8	+1	6	4	▲2
直接労務費	500	400	▲100	500	900	+400
作業時間 (時間)	100	80	▲20	100	150	+50
時間あたり労務費	5	5	-	5	6	+1
直接経費	300	200	▲100	200	300	+100
製造間接費	450	240	▲210	300	660	+360
原価合計	2,300	1,800	▲262	1,840	2,868	+740
一個あたり製造原価	153	150	▲3	184	159	▲25

## 9-4.ABM (Activity Based Management)

ABM (活動基準管理)

- ABCのコンセプトを利用して費用を削減、最適化していく方法論

①「活動」を、(一般的に)CS(顧客満足)の向上に貢献するか否かで、『付加価値活動』と『非付加価値活動』に分類し、『非付加価値活動』に狙いを定めて費用削減を図る

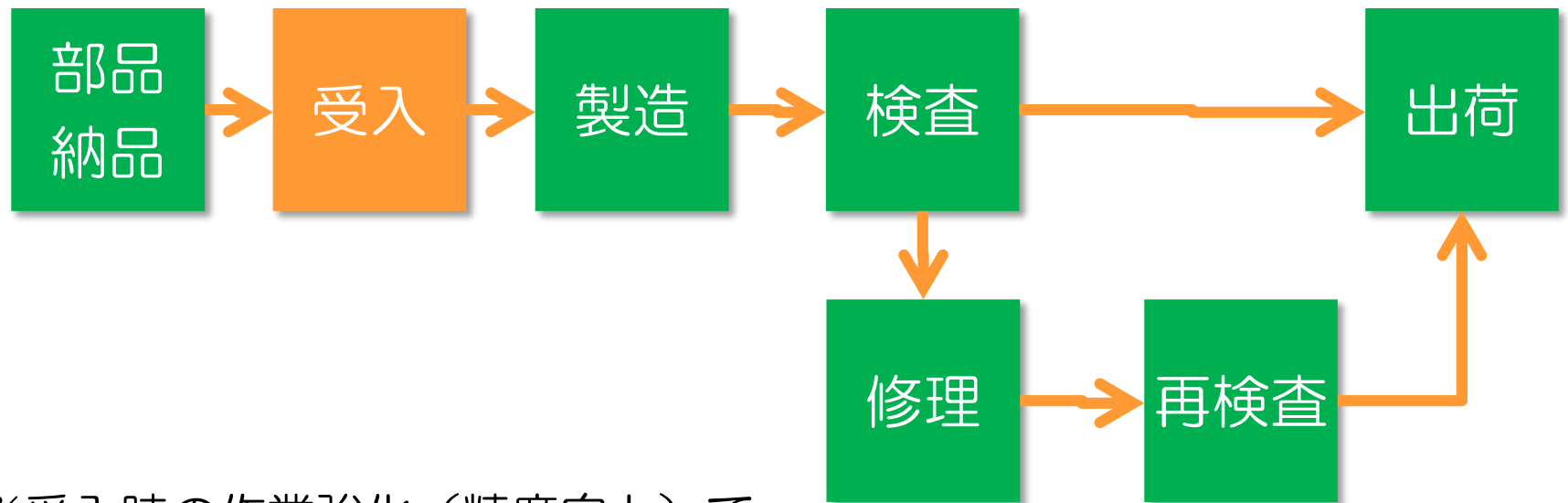
②費用を分解した「コストドライバー」「単価」で、削減する方法を図る

※処理工数の削減、処理単価(賃率)の削減 など

## 9-5.ABM (Activity Based Management)

③各活動を一連のプロセスとして捉えて、プロセス全体での費用削減を図る

プロセスマップを作成し、「活動」の関係性などを俯瞰して全体を捉える



※受入時の作業強化（精度向上）で  
全体の工数が削減