
管理会計の概要と システム化のポイント

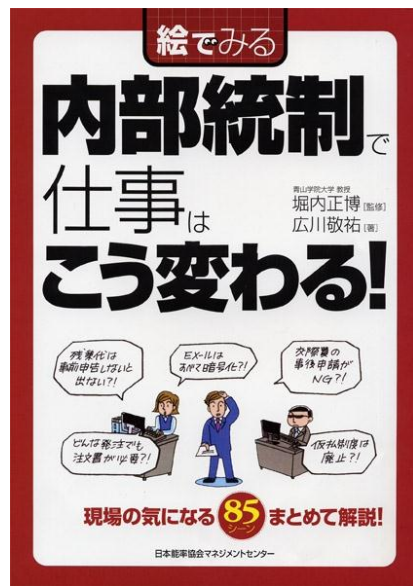
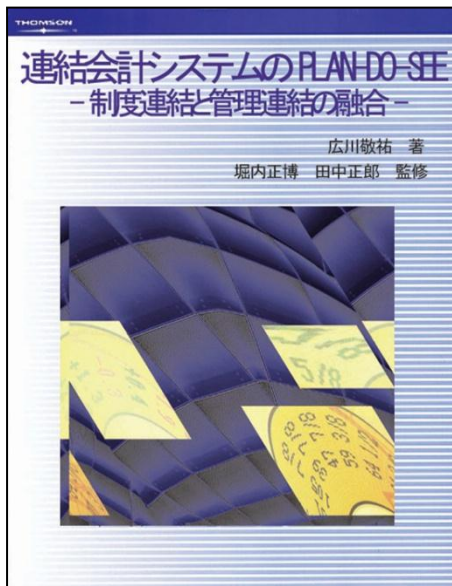
公認会計士 広川敬祐
hirokawa@hbs.gr.jp

< 略 歴 >

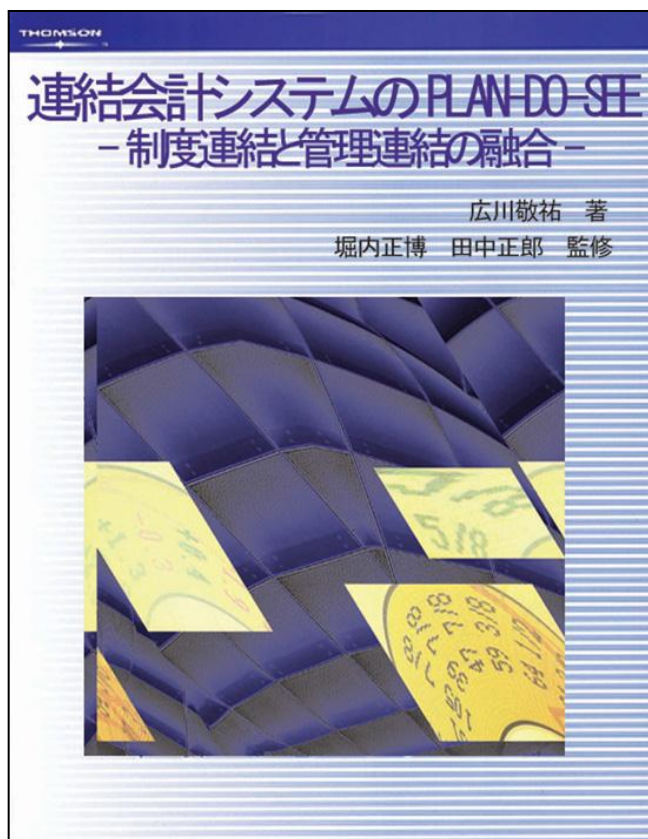
- 1962年 : 大阪生まれ
- 1984年 - 1987年 : 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京事務所勤務
- 1987年 - 1994年 : 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪事務所勤務
- 1994年 - 1998年 : SAPジャパン株式会社勤務
- 1998年 - : Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員会委員を歴任

主な著作



連結会計システムのPLAN-DO-SEE －制度連結と管理連結の融合－



著者: 広川 敬祐
発売元: BNN新社

－ 目 次 －

- 第1章 連結会計の背景とシステム動向
- 第2章 連結会計システムのPLAN
- 第3章 連結会計システムのDO
- 第4章 連結会計システムのSEE
- 第5章 連結会計システム構築上の留意点
 - 1. システム構築投資金額
 - 2. システム構築プロセス
 - 3. ソフトウェアパッケージおよびコンサルタントの選び方
 - 4. 推進体制
 - 5. 連結会計システムの具備要件
 - 6. 教育の重要性

連結会計システムの導入経験

- ・1990年 建設業(子会社10社)
- ・1991年 ガス会社(子会社 約100社)
- ・1994年 石油会社(子会社 約30社)
- ・1996年 商社(子会社 約600社)
- ・1997年 製造業(子会社 5社)
- ・1997年 製造業(子会社 20社)
- ・2000年 薬品会社(子会社 80社)
- ・2001年 食品会社(子会社 約200社)
- ・2001年 電機メーカー(子会社約1000社)
- ・2002年 化学会社(子会社 約40社)
- ・2003年 石油会社(子会社 約50社)
- ・2004年 サービス業(子会社 5社)
- ・2006年 製薬会社(子会社 10社)
- ・2007年 化学品メーカー(子会社 約150社)

その他、総合計で約30社



簿記を知らない人への借方・貸方のイロハから販売管理や購買管理の会計周辺業務、財務会計と管理会計の業務内容とポイント、システム作りの工程やコード体系のあり方などを記述しています。
コンピュータシステムを含めた会計の基本書として若手社員だけでなく、会計以外の専門のSEの方にも読んでいただける本です

- 第1章 恥をかかないために知っておきたい会計システムの基本
- 第2章 経理部門と対話するために必要な業務知識
- 第3章 経理周辺業務の基礎知識~会計システムの入り口を理解しよう
- 第4章 経理業務の基礎知識~会計システムの心臓部分を理解しよう
- 第5章 経営管理業務の基礎知識~会計システムの利用満足度を高めよう
- 第6章 これでできる会計システム作りのすべて

出版社: 日本実業出版社 (2009/7/9)

ISBN-10: 4534045824

価格: ￥ 2,100 (消費税抜き)

管理会計の概要

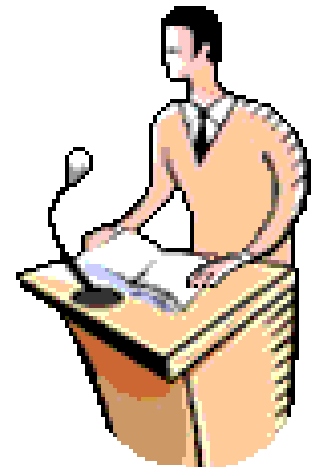
経営管理項目

予算管理

業績評価

バランス スコアカード

連結管理会計



財務会計は株主、投資家、債権者、国・自治体、消費者、地域住民などの外部利害関係者に、企業の経営成績・財務内容を報告するための会計である一方、**管理会計**は企業内部の経営管理者を対象として、意思決定や業績管理に役立つ資料提供を目的とする会計です。

財務会計は、企業の業績を示す財務書類を定められたルールに従って報告することを言い、一方、管理会計は、会計データを企業戦略における意思決定や業績評価に利用していくことを言います。

	財務会計	管理会計
目的	外部報告目的	経営管理者への報告目的
組織対象	企業全体	部門やプロジェクトもなりうる
会計期間	一年単位(上場企業は四半期)	年度や月次(ニーズに応じて)
提出先	外部の利害関係者	経営管理者
資料内容・形式	決まっている	不定形
実施自由度	強制的	自主的
法規制	会社法、税法、金融商品取引法	なし
対象となる数値	実績値	実績、予算、見込、将来値など

AAAの1958年度管理会計委員会は、管理会計の定義を次のように示しています。

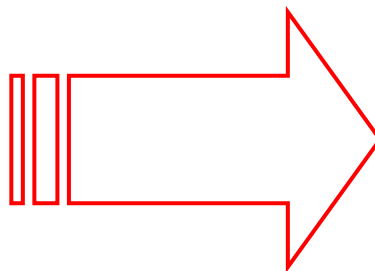
「管理会計とは、経済実体の歴史的および計画的な経済的データを処理するにあたって、経営管理者が合理的な経済目的の達成計画を設定し、また、これらの諸目的を達成するために知的な意思決定を行うのを援助するため、適切な技術と概念を適用することである。」

もう少し簡単いえば、部長、役員、社長といった会社の経営管理に携わる人が、企業の活動を良い方向に導くための判断に必要な会計情報を提供するための技術のことを管理会計といいます。

管理会計は、部門別業績管理・業績評価・予算策定・予実(予算と実績)管理・設備投資計画・原価管理・予実管理などを経営管理者の要請によって、各企業独自の基準や考え方、ツールを用いて行われる。

管理会計のキャラ

- ✓何をどこまでやればよいかの答えがない
- ✓経営管理者はアドホックに要求してくる
(いつも至急で、予期せぬ調査分析)
(ニーズの定義ができない)
- ✓管理会計の必要性が曖昧

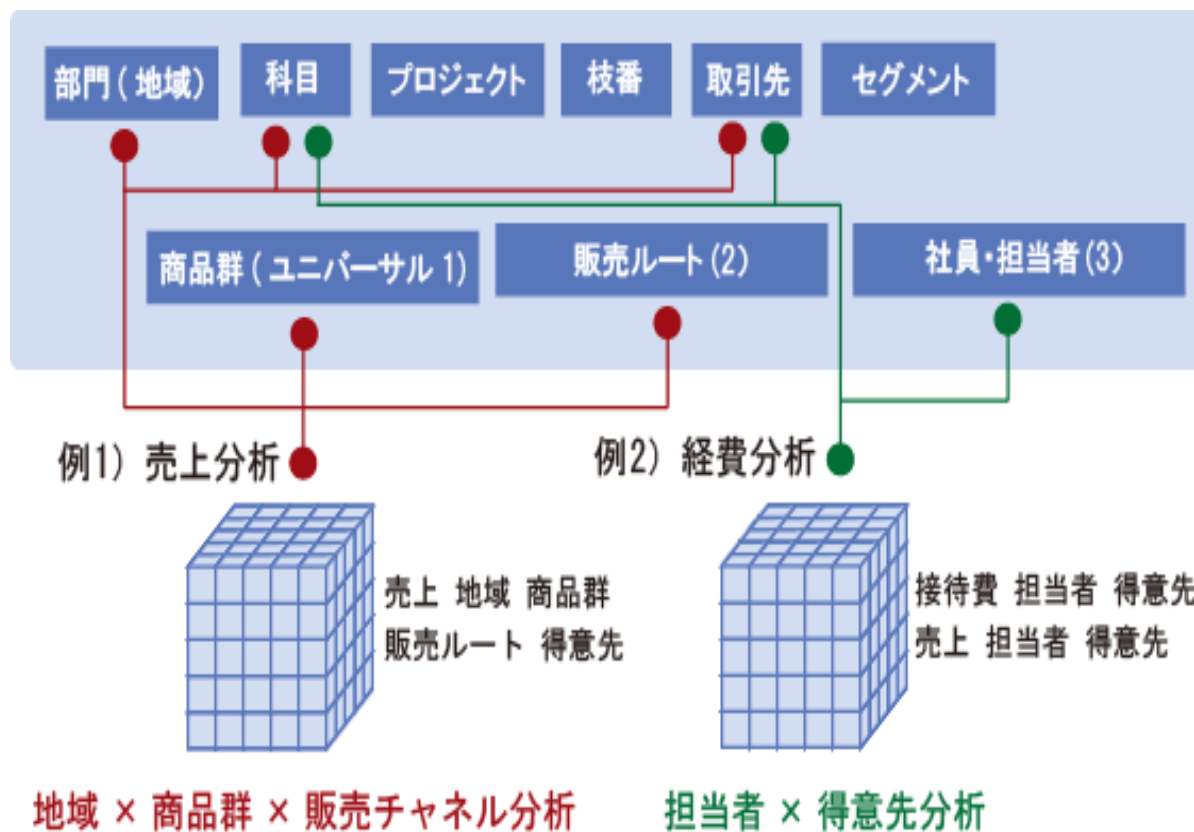


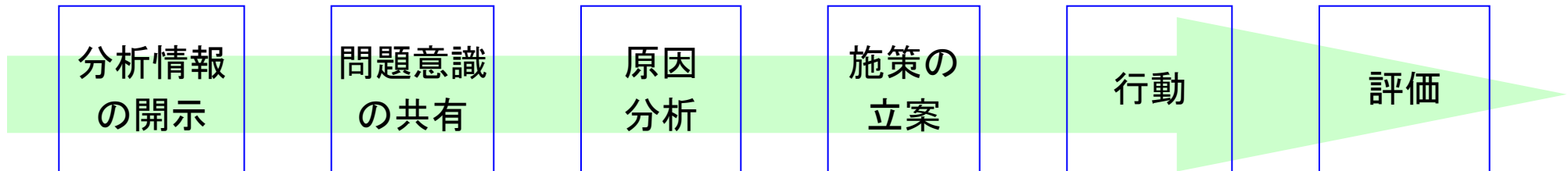
管理会計システムの課題

- ✓システム構築の要件定義が困難
- ✓経営管理者の参画が必須
- ✓効果を測定しづらい

財務会計では**法的な会社の単位**で財務諸表を作りますが、管理会計では部門別や事業部別といった**会社組織の切り口**で管理するのが一般的です。

具体的には、事業別、拠点（支店・営業所・工場など）別、部門別（部署）、プロジェクト別、取引先別、製品（群）別など、様々な切り口での経営分析用資料の作成が求められます。





分析情報の開示: 管理会計システムから各種情報の入手

問題意識の共有: 分析結果から問題点の発見と共有

原因分析: 問題の発生原因の探求

施策の立案: 原因を予防、解消するための施策立案

行動: 施策にしたがった行動

評価: 結果評価によって問題の消滅や施策の妥当性の検証

管理会計システムを支えるもの

- ✓ 正確なデータ提供と客観性
- ✓ 経営情報の透明性・共有化
- ✓ 情報提供の迅速化

管理会計システムはこれらの活動を支えるための支援システムです。したがって、**経営情報の透明性・共有化**と**迅速な情報提供**が求められますが、**精緻華麗な正確な処理**までは必要とされません。迅速な情報提供と正確な処理とは**トレードオフ**の関係にあることを知っておき、両者のバランスと見極めが大切です。

目的(何したいのか)を達成するための手段(技術と環境により変化していく)であるはずが、「手段」を達成することが「目的」と履き違えてしまう。

手段が目的と化してしまうケース

利益のゴール目標
経営の可視化
タイムリーな分析

細かすぎる配賦処理

月次？営業日での締めと報告

実績と等しくしたい見込数値の作成

多次元(地域別、製品別、)損益管理

⋮

✓左記の内容は
目的達成のための手段
である点に着目。

✓その業務の目的を見極めること

✓例:決算早期化
ー早くみて安心したいだけ？
ー親会社がうるさい。
ー目的ないならしない方がまし

配賦:
ーなんのための配賦計算か？

神戸大学 加登教授のレポートより

会計の神話から抜け出す

神戸大・一橋大の経理部長は優秀。大学は旧態以前だ。管理会計理論は実務から乖離している。

会計にはイノベーションはない。

管理会計は1925年から進化を遂げていない。「管理会計の有用性喪失」(1987年 Jhonson Kaplan)

今、経営の現場で何が起こっているか

購入したにも関わらず使用されない設備機器がある

誤った意思決定をしても昇進できる

だれも読まない大量の報告書がある

予算編成手続きが儀式化している

予算編成には時間がかかる

業績レビュー会議が形骸化している

業績評価と人事評価との関連がよくわからない

アウトソーシングに明確な方針がない

リストラとは人員削減のことだ

本当はどの製品が貢献しているかわからない

だれも利益計画(予算)を達成できるとは思っていない



管理会計の概要

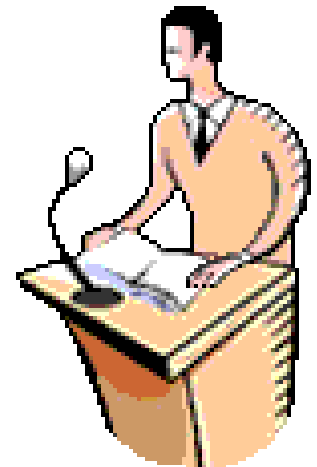
経営管理項目

予算管理

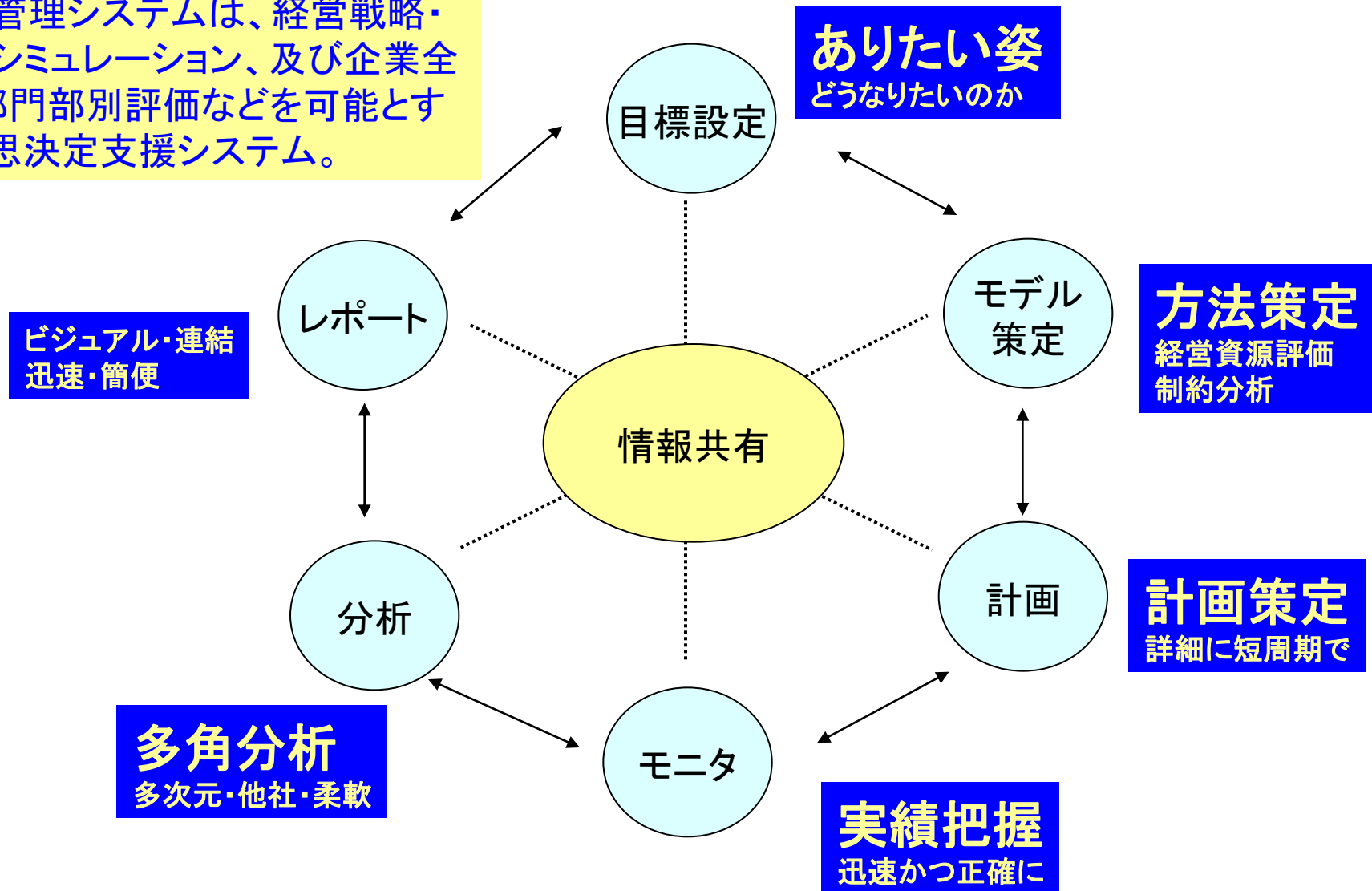
業績評価

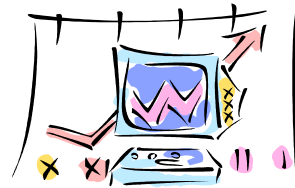
バランス スコアー カード

連結管理会計



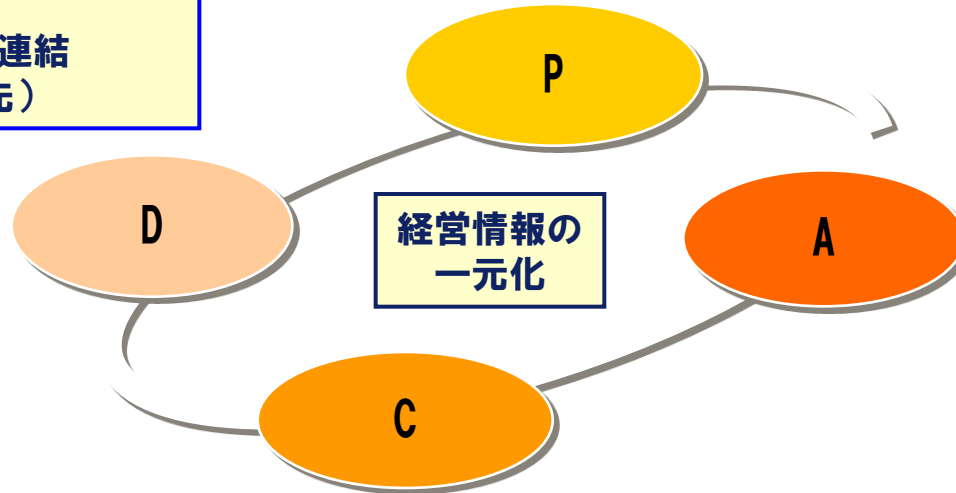
経営管理システムは、経営戦略・収益シミュレーション、及び企業全体・部門部別評価などを可能とする意思決定支援システム。



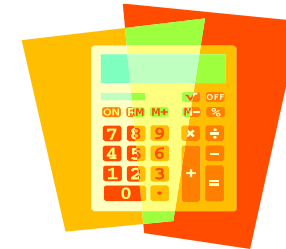


- ・グループ中期経営計画
- ・KPIの設定／切り口
- ・連結予算の策定

- ・月次連結
- ・各種分析軸ごとの連結
(事業・地域・向先)



- ・計画/予算との比較と差異分析
- ・過年度との比較と差異分析



- ・目標・戦略・実行計画の進捗モニタリング
- ・BSCを例とした業績評価システムの確立

- 収益性分析
 - 儲ける力(Profitability analysis)
- 安全性分析
 - キャッシュの支払能力
- 生産性分析
 - アウトプットをどれだけ効率的に生み出しているか
- 成長性分析
 - 各指標の伸び率

- ROA(総資本事業利益率)
 - 事業利益 / 総資本
 - 事業利益 = 営業利益 + 受取利息配当金
 - 総資本 = 資産 または 負債・資本合計
- ROE(株主資本当期利益率)
 - 税引後当期利益 / 株主資本
 - 株主資本 = 自己資本
- 資本利益率 = 利益 / 資本
 - = 利益 / 売上高 × 売上高 / 資本
- 分母と分子の捉え方、考え方を吟味する。

- 短期的安全性
 - － 流動比率 = 流動資産／流動負債
- 長期的安全性
 - － 固定比率 = 固定資産／自己資本
 - － 長期固定適合率 = 固定資産／(自己資本＋固定負債)
 - － 自己資本比率 = 自己資本／総資本(＝負債＋自己資本)
- 金融費用の支払能力
 - － インタレスト・カバレッジ・レシオ
 - ・ (営業利益＋受取利息配当金)／支払利息割引料

- 売上や売上原価に対しての資産・負債
 - 回転率や回転期間
 - 総資産回転率(回転期間)
 - 売上債権回転率(回転期間)
 - 在庫回転率(回転期間)
 - 仕入債務回転率(回転期間)
- 無駄な資産・資金の使い方をしない

- ・ インプットに対するアウトプットの比率
 - － インプット＝経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）
 - － アウトプット＝付加価値（新たに創造されたもの）

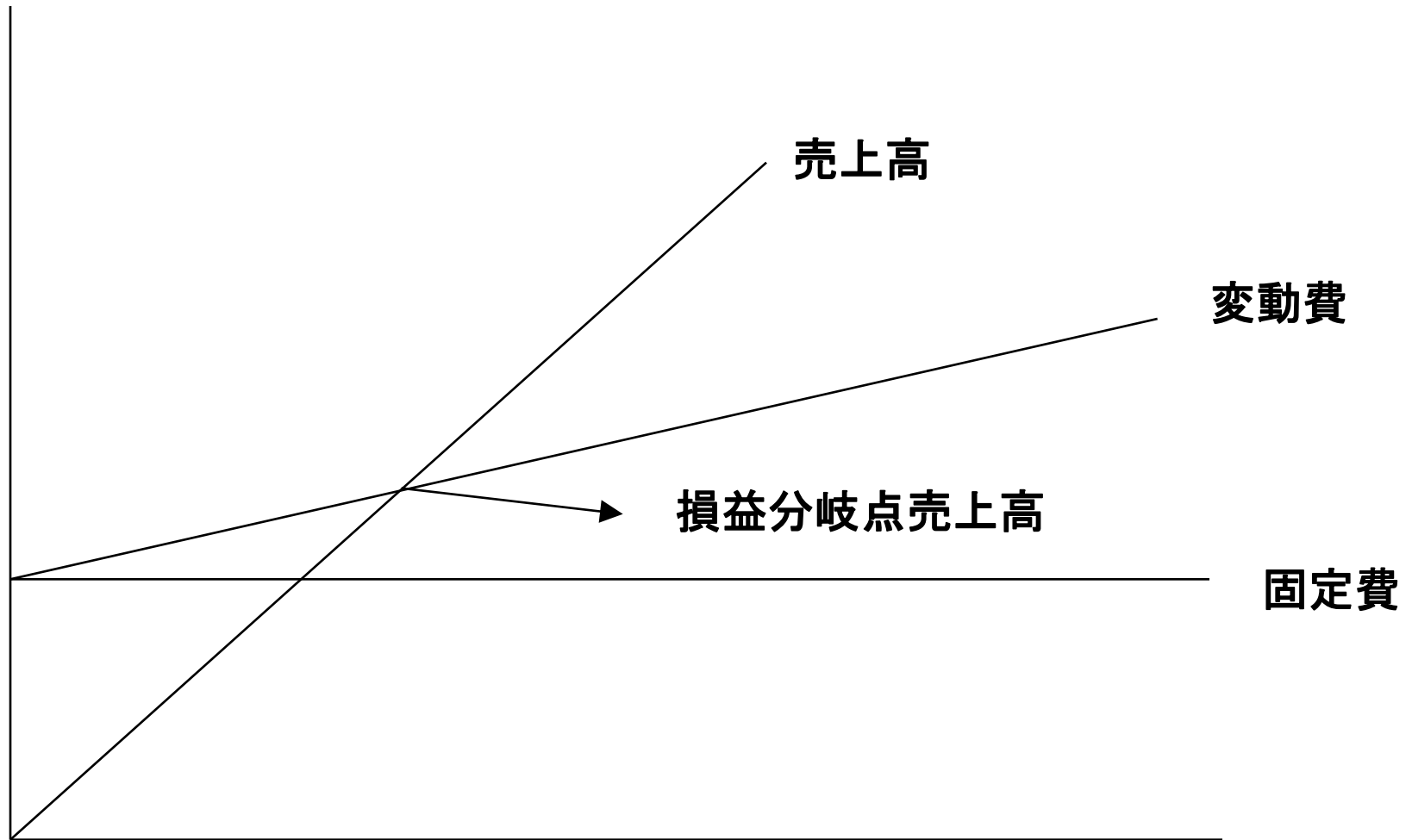
労働生産性

設備生産性

資本生産性

- 財務的数値の成長率
 - － 売上高成長率
 - ・ $(\text{当期売上} - \text{前期売上}) / \text{前期売上}$
 - － 利益成長率
 - ・ $(\text{当期利益} - \text{前期利益}) / \text{前期利益}$
 - － 総資産成長率
- 成長期と成熟期
 - － 企業・製品のライフサイクル
 - － 価値は変化していくので、必ず下降線がやってくる

損益分岐点分析(Break Even Point)



管理会計の概要

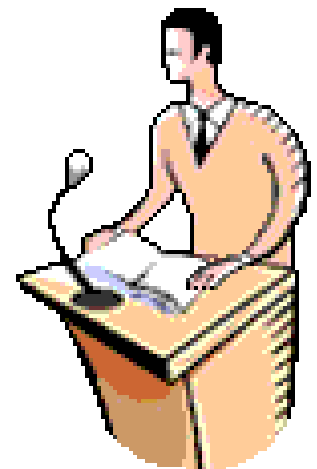
経営管理項目

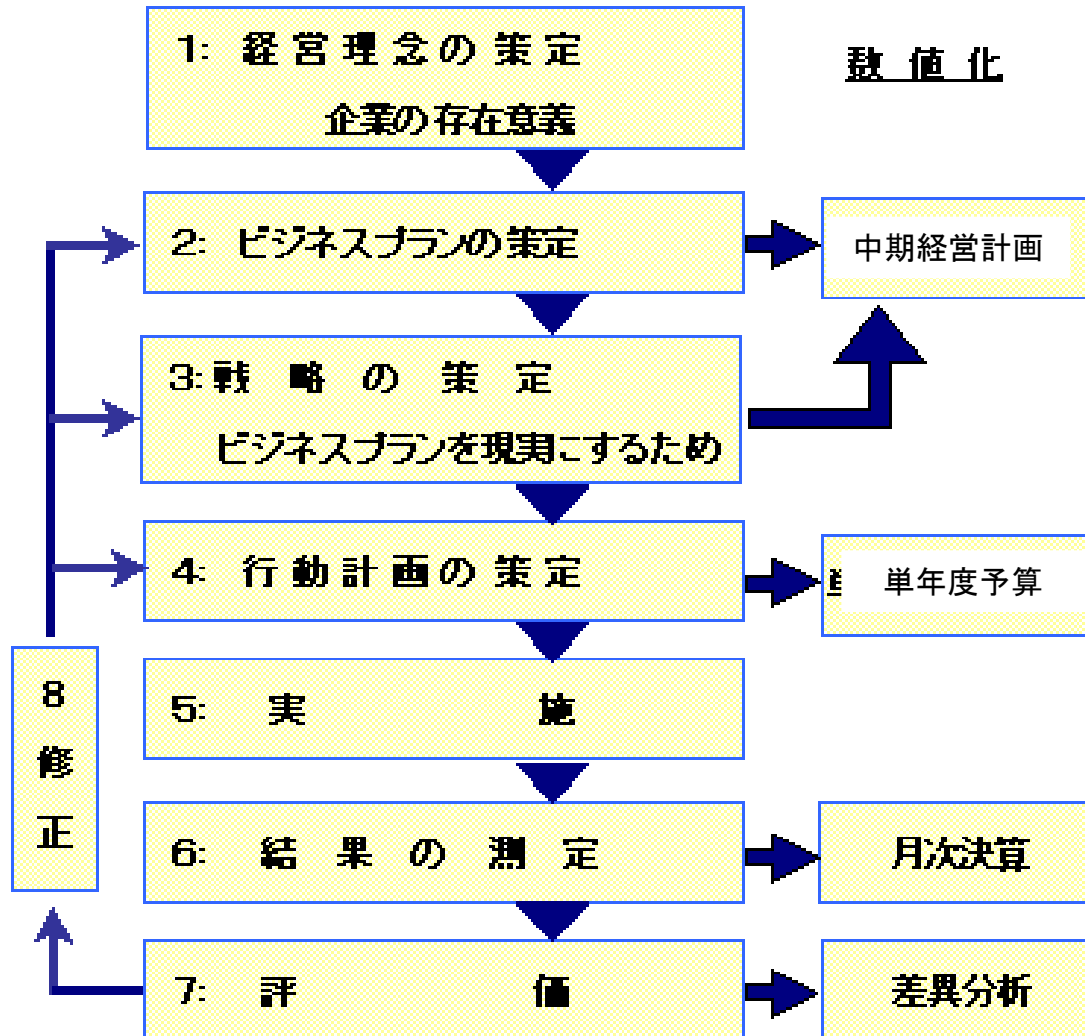
予算管理

業績評価

バランス スコアー カード

連結管理会計





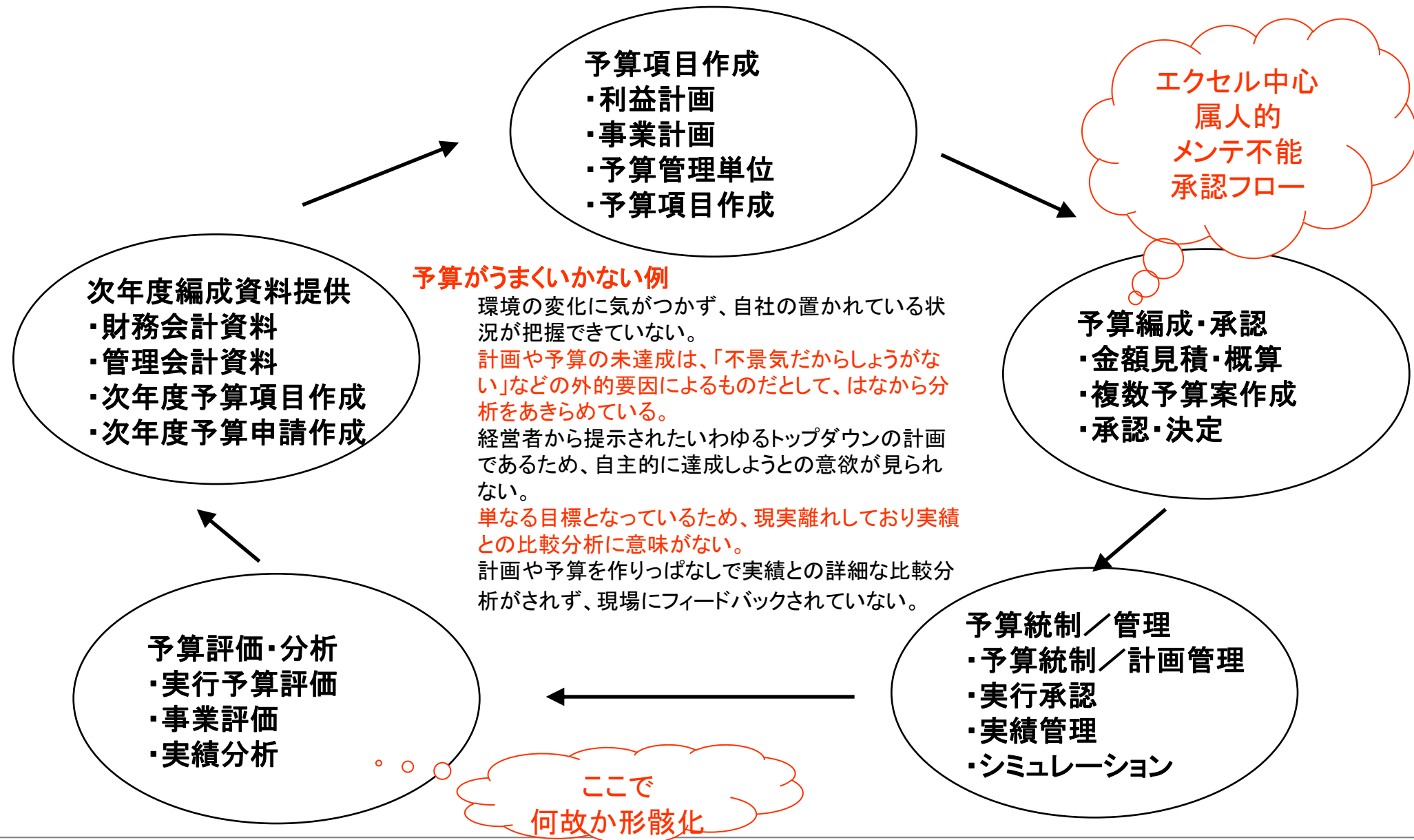
単なるコスト削減はジリ貧に！

目標を持って行動することが大事なとは言うまでもなく、その意味で予算を立てることは必要です。昨今、この志向がさらに強くなり、多くの企業で向こう一年間の売上と利益目標を定め、その達成に向けて取り組んでいます。

ところが、ここに陥りやすい罠があります。**短期的な利益志向**では、教育研修費や開発費、若手の採用などの本来企業が必要とする活動までもコストを抑えてしまいがちになり、中長期の視点から企業自らの首を絞めてしまうことになりかねません。そのためにも予算管理は中長期経営計画とリンクさせる必要があります。

長期経営計画(ビジョン)は、5年～10年程度の期間を対象とし、企業の将来の方向づけを示すとともに、企業の構造革新を行うためのものです。

中期経営計画は、企業の体質の改善・強化を念頭に置き、3年～5年先に企業体質の改善を実現するために、どのような行動をとるべきかを考えて取り纏めていくものです。



予算管理のレベル

	管理レベル 下	管理レベル 中	管理レベル 上	管理レベル 特上
戦略マネジメント	浪花節	部下からの 報告を待つ	BSC・KPI 目標管理	戦略と予算の 一体化
予算編成	前年値からの 比率計算	エクセル	予算編成の 効率化	予算編成の 高度化
見込み	無し	エクセル	予算と見込の 調整	ローリング フォーキャスト
予算実績管理	半期・年度	月次	予実報告の 効率化	予実報告の 高度化
管理連結	無し	制度連結	管理連結	連結経営管理 (製販・在庫・売上)

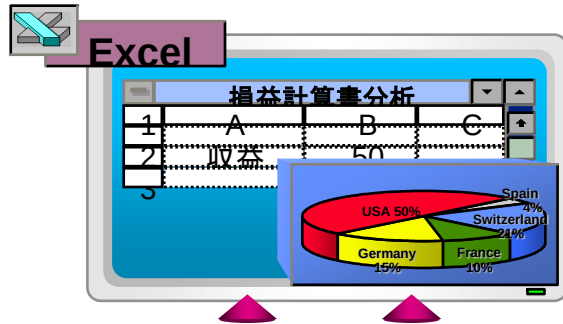
- 表計算ソフトウェアをよく利用するケースに起こる課題

- 企業全体で情報を共有する仕組みにならない。
- 目標設定とボトム・アップのプロセスとの調整が困難。
- 多様な視点に基づく予算や予測の分析が困難。
- セキュリティ要素に欠ける。
- バージョン管理ができない。
- 複数の分析シナリオによる管理が困難。
- 配賦計算に限界がある。
- 表シートの作成と保守が煩雑で属人的になる。



- 複数の予算案や予測を取り扱えない

- ローリングフォーキャストのような分析や予測ができない
- 複合的な視点からの分析(多次元分析)に対応できない
- 全社レベルでの予算と、事業部の積上げ数値の間で差異が発生する。
- 個別の積上げ予算の策定方法が、部門や作成者によって異なり、全体での予算差異分析が正しくできない。
- 予算方針策定時や、個別の検討でシミュレーションを実施したいが、効率的に実施できるツールがない。
- 中期的な方針・計画と単年度予算の間で、施策レベルでの整合性がなく、数値合わせに固執してしまう。



**エクセルは
たしかに便利なのですが・・・**



エクセル	発生する課題
ワークフロー化できない	・ 電子メールでのコミュニケーションが限界
エラーに気付にくい	・ ゼロと〇、入力項目をマスタ化できない
簡単に詳細までできる	・ 属人化し、他人がメンテできない
履歴管理ができない	・ ファイル数がねずみ講的に増加
エクセルファイルが分散化	・ 誰が何をやっているかわからない
多くのエクセルシートが存在	・ シート間の整合性をとるのが困難
簡単にコピーできる	・ セキュリティ上問題が。外部流出の可能性が大きい
予算の達成進捗管理ができない	・ 都度、エクセルで作業が発生
多次元分析ができない	・ 期間比較、予測・見込・計画比較
マクロの属人化	・ 誰もメンテナンスできなくなる、病気や配置転換でのリスク
組織変更・品目追加等には対応が困難	・ エクセルの限界

予算編成業務の効率化例

予算編成方針・ガイドラインのコミュニケーション向上

予算編成の日程・スケジュール調整

変更調整箇所の明確化と履歴管理

原始データの入力時間の削減

部門間調整機能

予算編成情報の共有化

ワークフローによる予算調整

予算編成業務の高度化例

多次元(多彩な切り口)分析

予算編成数値の自動提案

ローリングフォーキャスト

需要予測との連動

生産計画との連動

戦略・中計・予算・見込までの一通管理

予算編成のDB化とWEB対応

予実管理業務の効率化例

予算と実績の比較単位を等しくするための施策

当初予算と見直し予算の差異分析

実績のシステムの集計単位と予算値の集計単位を合わせる

標準原価の精度向上・見直しの短縮化

予実管理情報の共有化

更なる情報の可視化

連結相殺消去業務のレベル向上

予実管理業務の高度化例

予算達成状況のアラート

予算管理と責任会計との関連付け

予実管理情報の自動作成

乖離状況からのアクションプラン策定

業績シミュレーション

間接費管理業務の見直し(ABC等)

KPIのテンプレート化

予算管理のシステム化の主な留意事項

No	内容	業務要件	システム要件
1	予算管理業務の省力化	・ 予算管理の目的を確立すること	・ データ入力形式 ・ 他システムとのインターフェイス
2	シミュレーション	・ トップダウン方式とボトムアップ方式 ・ 予算編成業務での調整機能	・ データ種別ごとの処理
3	予算管理レベルの検討	・ 実績と比較できる単位であること ・ 意思決定とリンクすること ・ 非財務データの検討	・ マトリックス管理（組織別・地域別・セグメント別等々）
4	予算数値の検討	・ 前期比増減方式、ゼロベース予算、変動予算等の予算数値を策定する内容の検討 ・ 各種予算（販売、生産、購買、資金等）とのリンク	・ 属人的な作業からの脱却 ・ 前提条件からのシミュレーション
5	履歴管理	・ 当初予算・補正予算・追加予算等、予算種別の確定	・ データ種別ごとの処理
6	社員への動機づけ	・ 目標の共有 ・ 利用者の決定、役割の明確化	・ ワークフロー ・ 公平性の確立、監査機能
7	単体予算と連結予算	・ 相殺消去 ・ 連結管理項目の決定	・ 合算、外貨換算、相殺消去
8	実績との比較	・ 部門別、地域別、科目等のメッシュの検討 ・ サイクル（年、半期、四半期、月次、旬次、週次、日次）の決定	・ 実績データ収集 ・ 原因分析としての訴求 ・ 異常値警告

管理会計の概要

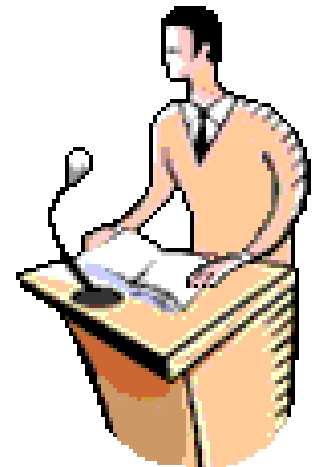
経営管理項目

予算管理

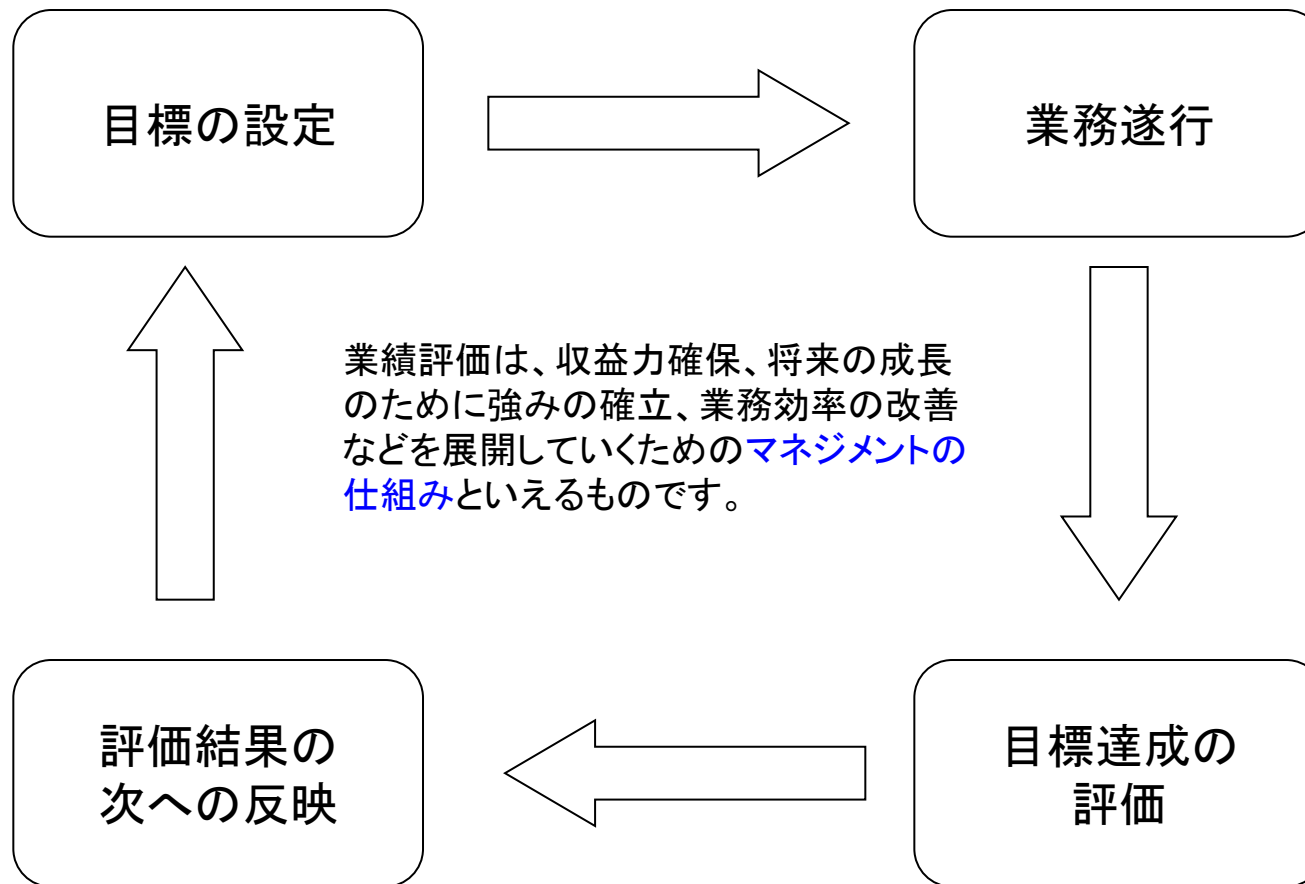
業績評価

バランス スコアー カード

連結管理会計



業績評価の目的は、企業の中で最も重要な経営資源であるヒトのモチベーションを高め、それによって経営効率を向上させることです。そのため、業績評価は、目標による管理手法を基本とし、その目標に対する達成度を評価することを基本としています。



- 貢献度測定
- 能力開発
- 動機づけ
- 報奨
- 人事管理
- 次期への情報提供

**何のために行うか。目的をはっきりさせる必要あり！
公正な業績評価制度を確立する必要あり！**

目標による管理は、個々の担当者や部門毎が業務目標を設定し、主体性を発揮させることによって大きな成果が得るためのもので、英語でMBO(Management by objectives)といわれます。例えば、売上やコスト削減額などの自ら目標を設定させ、一定期間を経過した後達成度合いを評価し、成果として賞与や昇給、昇進に反映させるもの

「目標管理」を行っていると言われる企業において、多くの場合「目標を管理」している場合が多く、管理を一所懸命に行っている割には事業発展に結びつく成果が出ない。

	＜目標による管理＞ MBOの考え方による管理手法	＜目標を管理＞ 従来の(愚かな)管理手法
ー誰が ー何を ーどのようにして ーどうする	ー担当者が ー自分の仕事を ー目標を使って ー自己を統制する	ー上司が ー部下の目標を ーノルマとして ー締め付ける
マネジメント	目標達成のためのプロセスを管理	目標ノルマに対する結果を管理
目標の設定	■事業計画 ー業績計画 ー事業戦略達成のための施策 ■個人に対して ー達成成果目標として ・業績目標 ・施策テーマ目標 ー能力目標として ・担当役割／機能としての能力レベル	■事業計画 ー業績計画 (ノルマとしての数値目標のみ) ■個人に対して ー組織目標の業績数値目標を 過去実績を基準に個人に割り当て

例えば、市場でのシェアに優位に立つというようなビジョンを立て、その実現のために品質を維持しつつも低価格な製品の提供や新技術の開発などの戦略を立てます。そして、それらを実現するために主要成功要因(CSF)／数値目標(KGI)／評価指標(KPI)を4つの視点毎に設定し、目標を達成するための管理責任者とアクションプランを定義します。

- ✓CSF：納期遵守、故障削減、接客態度向上
- ✓KGI：マーケットシェア、売上高
- ✓KPI：リピート率、クレーム発生率、新規取引数

例えば、サッカーの得点(KGI)が目標として
何点とれたかとの結果の議論だけでなく



結果を誘導できるような

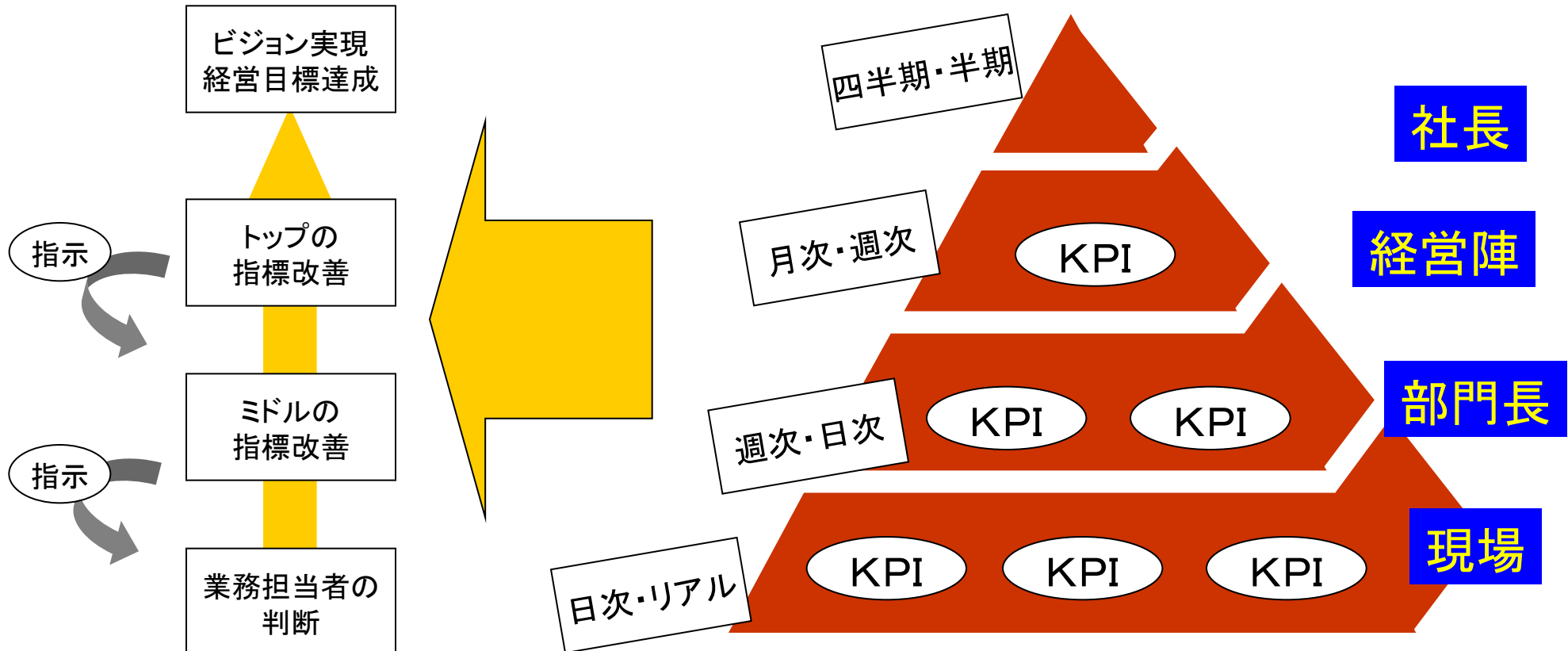
プロセス上の指標(KPI)を設定すべき

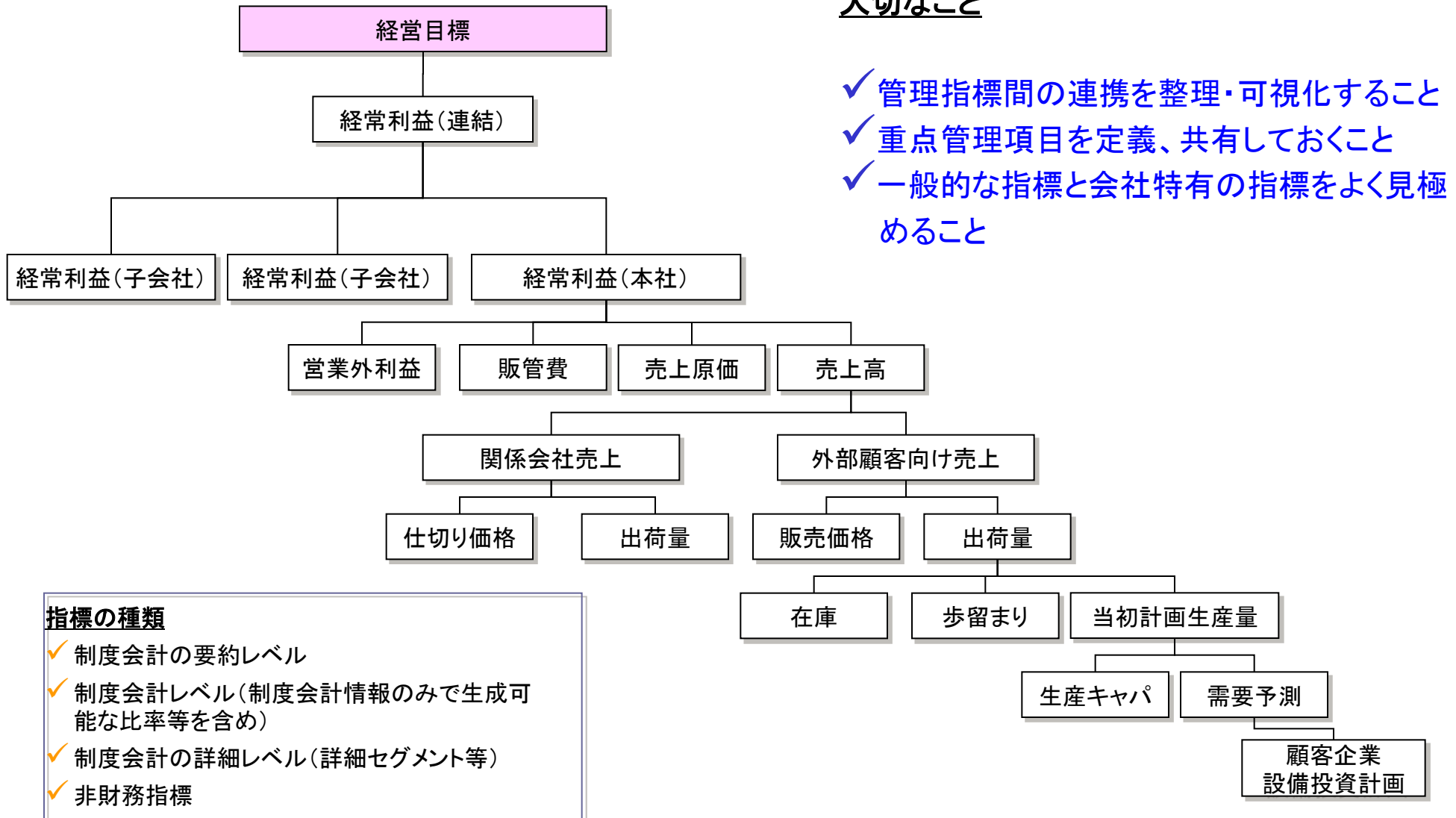
- ✓シュートは何本打ったか
- ✓ボールの支配率はどうか
- ✓コーナーキックは何回か

自然と結果が伴ってくるもの

KPIは以下のことを通じて、経営戦略を現場に落とし込む役割を持つ

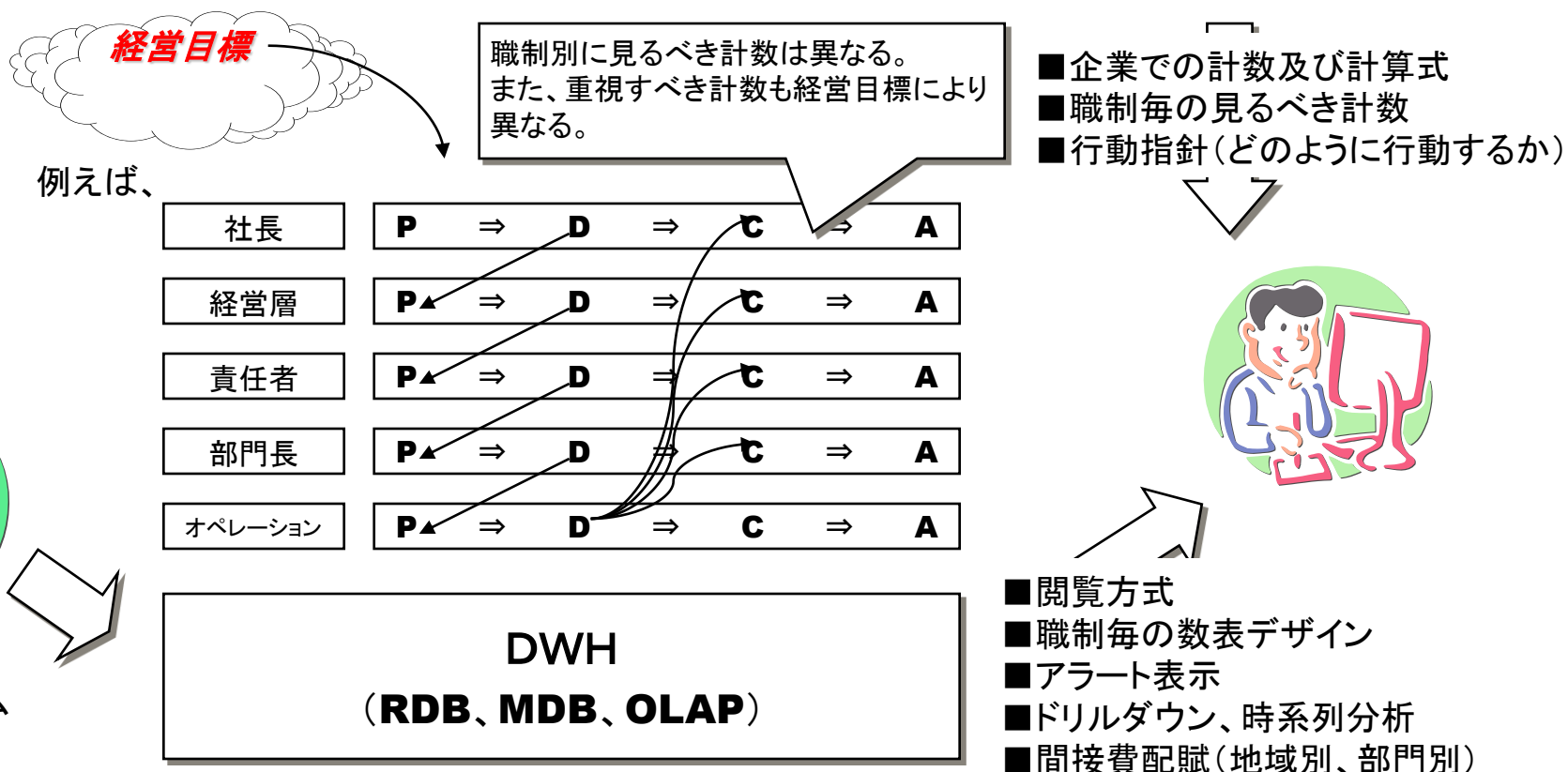
- ① 経営指標を向上させるための事業レベル施策・定義・実行
- ② 事業レベル施策の達成度を管理するための事業KPIの設定
- ③ 事業KPIを向上させるための部門レベルの施策の定義・実行と、その達成度管理のための部門KPI設定・実行





アウトプットマネジメント

アウトプットされた数表の観察(問題の発見)、分析の仕方、判断の行動指針を示すこと



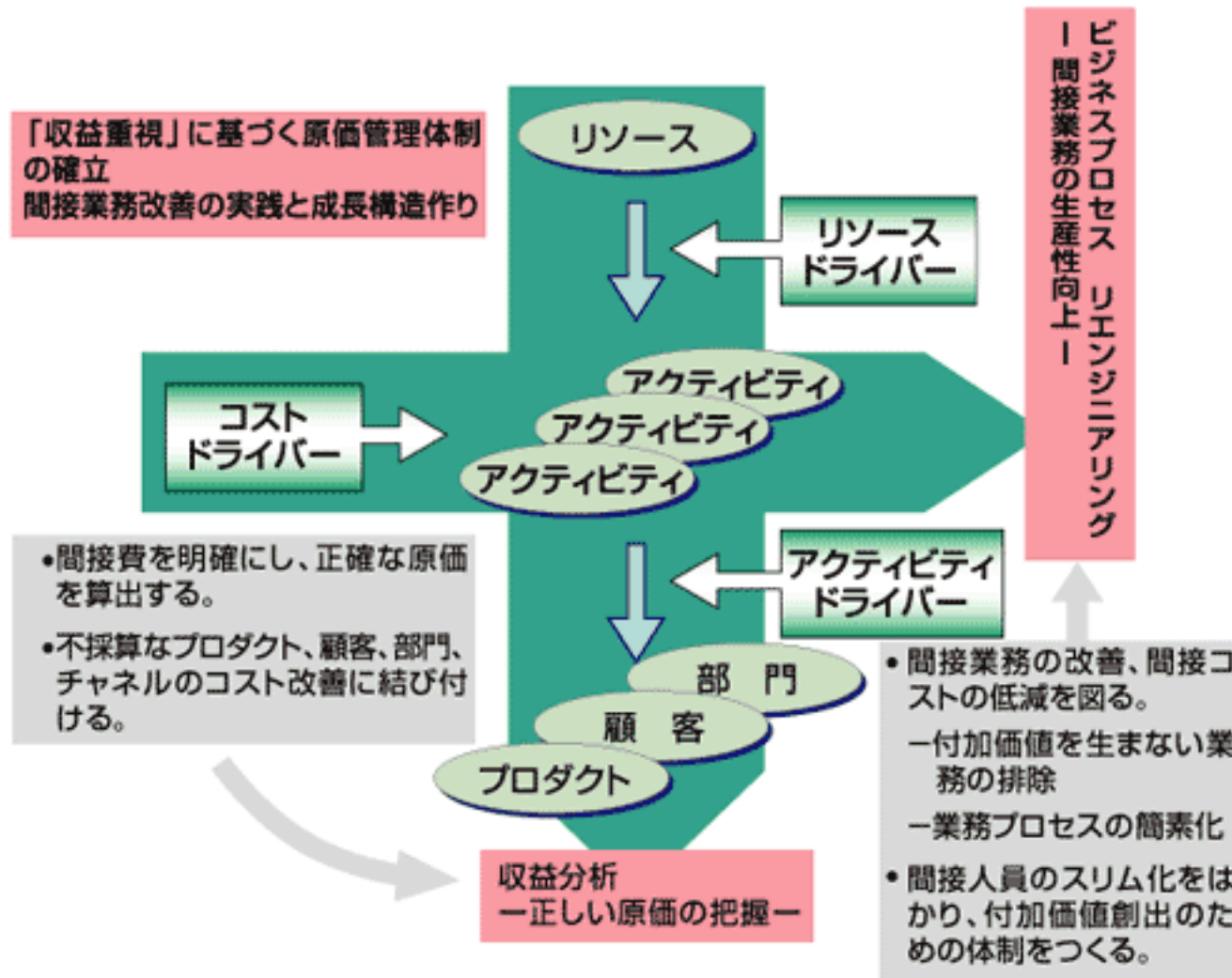
- ・直接費と間接費
 - ・財務会計上の科目体系では、部門別の特徴が把握できない。
 - ・営業用の費用(荒利に影響)と管理用の費用との区別
- ・部門間接費と本部費
 - ・間接費は大別して、部門間接費と本部費に分かれる。
 - ・部門貢献利益＝荒利益－部門直接費
 - ・経常利益＝部門貢献利益－本部費
- ・変動費と固定費
 - ・変動費＝売上高の増減に比例して発生する経費
 - ・各経費科目ごとの変動費比率の管理
 - ・売上高一単位に対する経費一定数量(＝標準値)管理
 - ・固定費＝売上高の増減に関係なく発生する費用
 - ・売上高一単位に対しては売上の変動に対して反比例する。
 - ・固定費比率をいかに小さくするかがポイント。
- ・管理可能費と管理不能費
 - ・設備負担関係(賃料・租税公課)は店舗管理は不可能
 - ・管理可能か管理不能かあいまいなものは管理可能と割り切ったほうがよい。

<よくある問題>

切り口が財務会計目的の科目が主である。
間接費の配賦による損益管理がない。
変動費・固定費の区分概念がない。
管理可能費と管理不能費の切り分けの検討

<検討課題>

観察・分析・判断ができる切り口(主に科目)の検討
直接部門費、部門共通費、本部費との切り分けの検討
変動比率・固定比率の検討
管理可能費と管理不能費の切り分けの検討



ABMとは？

<Activity Based Management>



Q: 御社で言えばどのような活動でしょうか？
Q: 上記の切り口をどのようにして決めていますか？
Q: あなたの日々行っている活動はいかがでしょうか？
> PWCのABMサービスが明確にお答えをお出しします

管理会計の概要

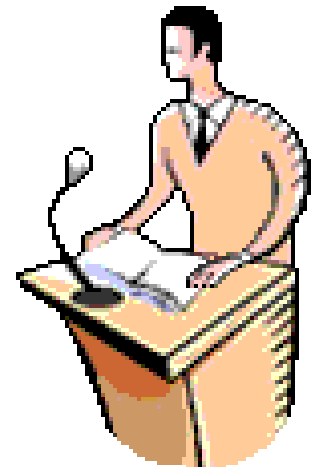
経営管理項目

予算管理

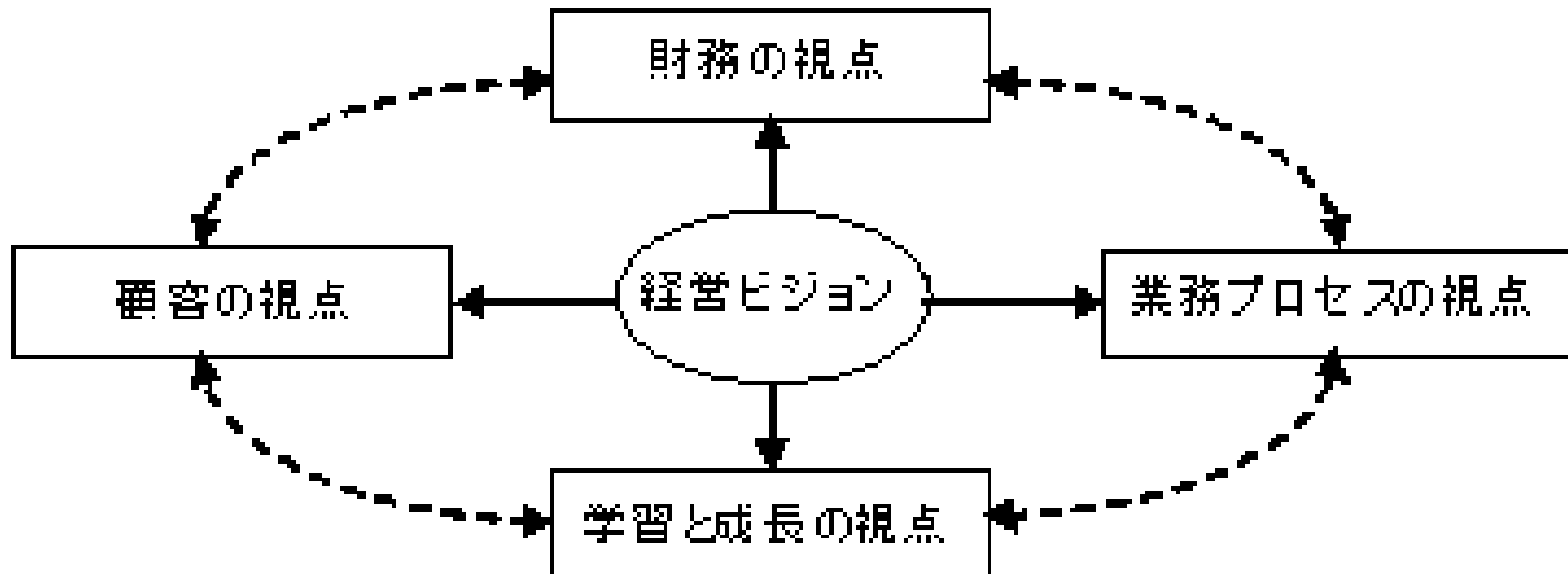
業績評価

バランス スコアー カード

連結管理会計



バランス・スコアカードは、企業の戦略やビジョンを4つの視点(財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点)で分類し、これらの視点から戦略に適合した個人や部門ごとに**主要成功要因(CSF)**／**数値目標(KGI)**／**評価指標(KPI)**を設定し、PDCAサイクルを回してモニタリングをすることによって、社内のプロセス改善や各個人のスキルアップを促し、企業変革を推進するという経営管理手法です。



CSF(Critical Success Factors)
KGI(Key Goal Indicator)
KPI(Key Performance Indicator)

BSCではまず、企業のビジョンと戦略を明確にし戦略目標を設定します。
そして4つの視点を基準に、ビジョンと戦略を実現するための鍵となる重要成功要因(CSF)を定義します。
目標達成度を計測するための指標として業績評価指標(KPI)を設定します。



財務の視点：

株主や従業員などの利害関係者の期待に応えるため、財務的視点から目標の達成を目指します。

顧客の視点：

財務の視点を実現するために、顧客（消費者や得意先）の視点から目標の達成を目指します。

業務プロセスの視点：

財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために、どのようなプロセスが重要であり、また改善が必要であるかを分析し、顧客の視点、財務の視点の目標達成を目指します。

学習と成長の視点：

企業が競合他社よりも優れた業務プロセスを備え、顧客満足を図り、財務的目標を達成するためには、どのように従業員の能力を高め、環境を維持すべきかといった能力開発や知的財産向上に関する目標達成を目指します。

4つの視点とKPI(業績評価指標)の例

財務の視点	自己資本比率	総資産に対する、自己資本の%
	流動性比率	総資産に対する負債の比率
	純売上高	純売上高
	従業員1人当たりの収益	従業員当たりの収益
	粗利益	粗利益
顧客の視点	信頼性	顧客から見た信頼性
	新規取引数	新規顧客と市場の数を測定
	リピート注文率	リピート注文の%
	クレーム発生率	クレーム%
	満足度指数	利益率の高い顧客の満足度
業務プロセスの視点	販売員1人当たりの契約販売数	販売員の生産性を示す
	品切れ率	四半期当たりの品切れ数
	特許件数	競合他社との特許件数の関係
	生産サイクルタイム	生産サイクルに必要な時間
	平均故障間隔	平均故障間隔
学習と成長の視点	従業員1人当たりの教育日数	従業員当たりの研修日数
	従業員の満足度	従業員の全体的な満足度
	売上高に対する研修費用	売上高に対する研修費用の%
	製品化までの時間	製品化までに必要とする時間
	特許保有数	保持している特許数

<http://www.itl-net.com/qpr/qpr4.html>

管理会計の概要

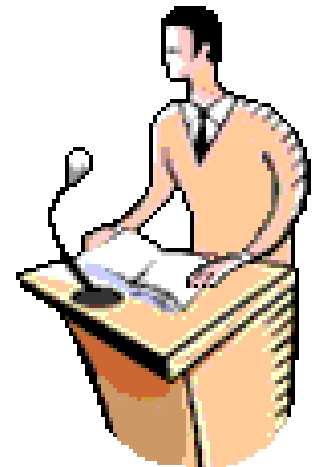
経営管理項目

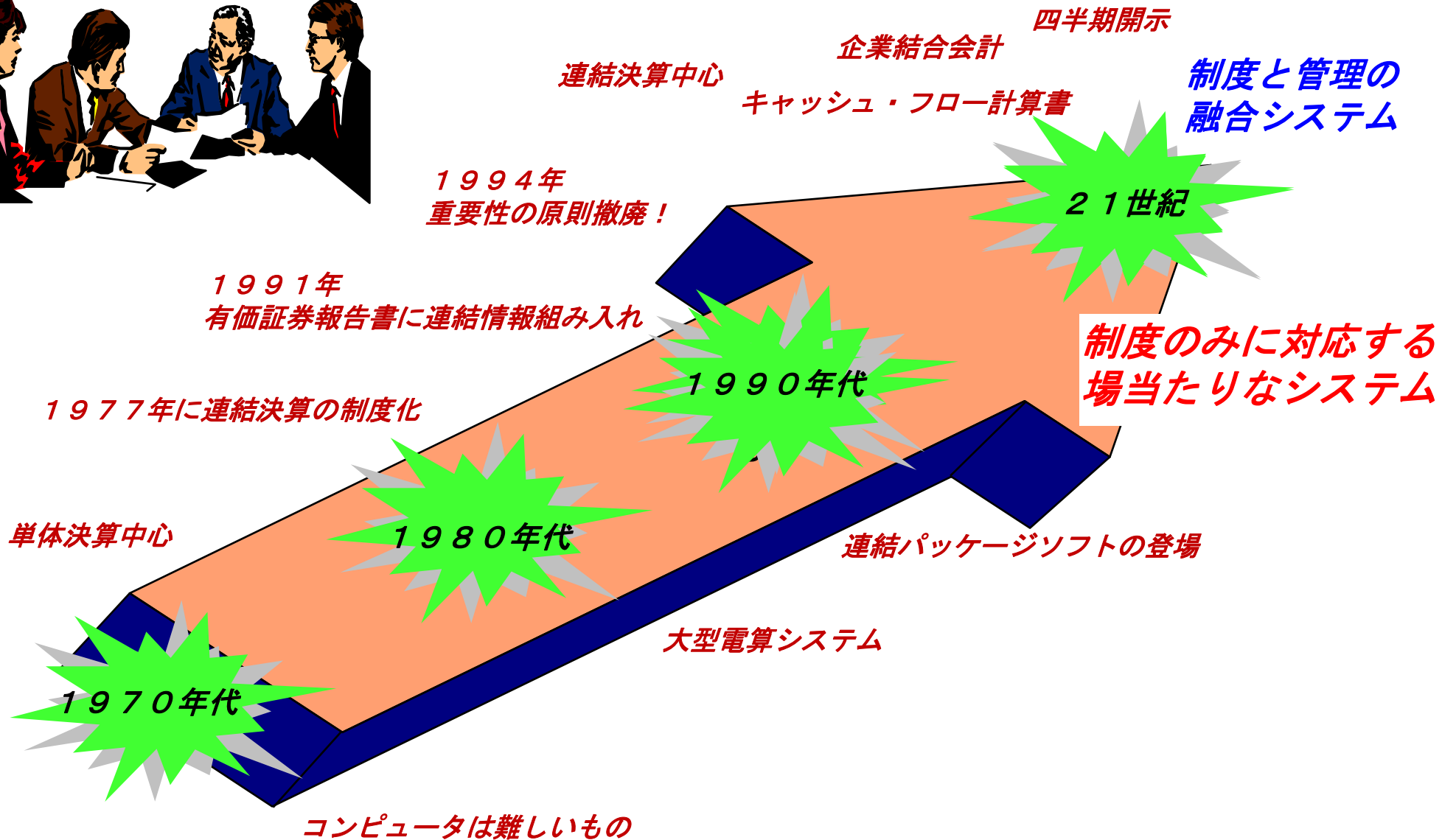
予算管理

業績評価

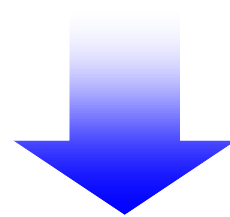
バランス スコアカード

連結管理会計





- さわらぬ神にたたりなし <> 機能を理解できる人が経理部門の極一部
- 世に連結会計ソフトが登場してきたのは1995年以降 <> PCベース
- 監査人対応のため、会計監査人と関連するソフトやコンサルと導入
- 必要とする会社が大企業(子会社が多い)、上場企業 <> 最大4000社
- 個別会計との一体化は稀で、連結会計という閉ざされた世界



その結果

- ✓ 制度連結の要件は満たされているが、管理連結としては物足りない
- ✓ 制度連結と管理連結とで、データの二重管理が発生している
- ✓ 利用するユーザーが経理部門の一部で限定的
- ✓ システムの拡張を図ろうにも手間がかかる、または、わかる人がいない

取り巻く環境

- ✓会計基準・制度改定
四半期レビュー、子会社の会計方針統一
セグメント情報
- ✓投資家や経営者からの開示情報の詳細化
- ✓持ち株会社解禁
- ✓企業統合・分社への対応
- ✓人材確保の難しさ
- ✓内部統制報告制度の運用 等

主要課題(想定)

- 会計制度への正確な対応
- 連結決算業務の効率化
- 決算早期化への対応
- グループ経営管理の仕組み構築
- PDCAサイクルの実行
- システムの老朽化の改善
- グループ会社からのシームレスなデータ収集
- 制度連結と管理連結の統合
- 連結ベースの予績管理

必要なこと

環境変化・主要課題への対応力を保有し、
「より効率的」、「よりスピーディー」、「より柔軟」な
連結業務が出来る「グループ経営管理システム」

主な問題点

グループ会社によって勘定科目体系が異なる

グループ会社で利用する会計システムが異なる

グループ会社の決算期が異なる

連結処理（消去、セグメント、CF）に時間がかかる

制度と管理とで異なる情報を求める

予算業務は手作業（エクセルベース）

突然、新たな経営管理項目を要求される

これから検討すべきこと

連結経営管理サイクルの確立

連結経営管理情報の一元化・共有化

経営管理項目の見直し

制度連結と管理連結との融合

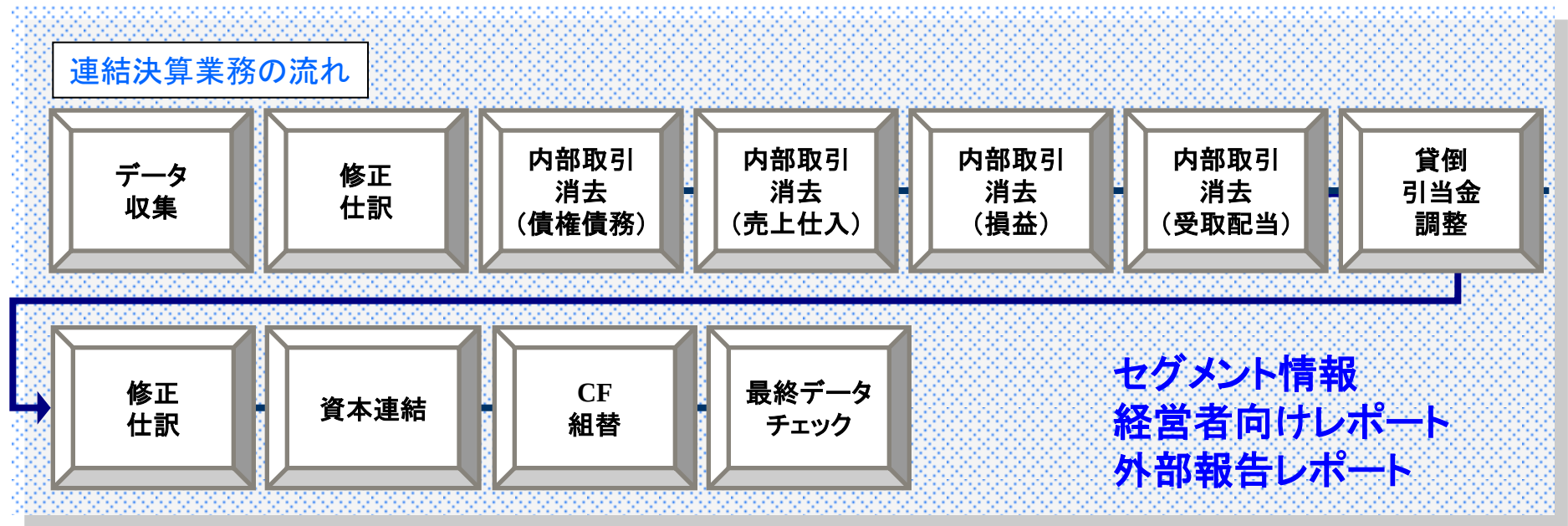
連結業務の効率化・スピード化

連結処理（CF、ハンド）の効率化

単体システムとのデータ連動

予算管理業務のシステム化・共有化

連結決算業務のグループ各社から親会社までのシームレス処理が実現できていないことが多い



会計制度への改定対応

キャッシュフローや
セグメント作成が大変

連結決算に必要な情報が
定型化できない

期限通りに正確なデータが
集まらない

グループ間取引に違算が生じる

連結会計の理解が難しく
連結決算業務の属人化

重要事項	取り組みポイント
制度連結と管理連結の融合 同一システムで実現する方向で検討	・相互の目的を実現しつつ、「 制度連結は管理連結の延長上に構築 」する方向で評価・検討

基本は「大(管理連結)＞小(制度連結)」
(はみ出る部分の検討がポイント)

管理連結要件

制度連結要件

データ入力
外貨換算
相殺消去
外部報告セグメント
キャッシュフロー計算書

四半期・月次
予算連結
高度なセグメント
会計処理基準の相違
簡便処理
非会計データ管理

- ・要件の違い
- ・詳細度の違い
- ・目的の違い
- ・二重管理(入力、処理)
- ・外部セグメントと内部セグメントのねじれ

【融合に向けての方向性】

管理連結システムを制度連結システムの延長線上に構築
管理連結の定義が以下と仮定した場合は

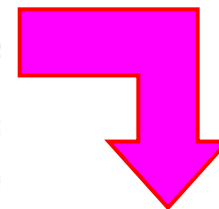
- ①「四半期、月次、等の高頻度の管理」
⇒年1－2回の実施を頻度を高めて実施
- ②「法的な枠組みにとらわれないセグメント管理」
⇒制度上のセグメントと管理上のセグメントを一元管理
- ③「非連結会社等を含むより対象範囲の広い管理」
⇒連結対象を包括する連結グループを複数管理

融合により

- ・システム構築、メンテナンスの効率化
(連結システムのスキル保持者の効率的活用)
- ・内部向けと外部向けの業績説明データの整合性確保
- ・実績決算時における二重作業の排除
(管理部門の要員を制度連結の作業へ投入可能)

対象とする開示の範囲

項 目	開 示 す る 事 項
セグメント情報等	
(1)セグメント情報	報告セグメント別の売上高、利益・損失、資産、負債(*)など
(2)関連情報	
①製品及びサービスに関する情報	製品・サービス区分別の外部顧客への売上高
②地域に関する情報	国内・海外別の売上高及び有形固定資産
③主要な顧客に関する情報	主要顧客の名称及び売上高など
(3)減損損失	報告セグメント別の内訳など
(4)のれん	報告セグメント別ののれん(または負ののれん)の償却額及び未償却残高など



**開示対象が
拡大**

(※)負債については、最高経営意思決定機関に定期的に提供され、使用されている場合に開示しなければならない。

IFRS(国際財務報告基準)、米国基準等で採用されている「マネジメント・アプローチ」が導入されている。(会計基準第6項、第45～50項など)

「マネジメント・アプローチ」とは、企業内部で経営者が、経営上の意思決定を行い実際の業績評価等に使っている事業部門別等の財務情報を基礎として、セグメント情報を開示する方法である。(なお、現行制度では、製品の種類・性質、製造方法、販売市場等の類似性に基づいてセグメントを決定している。)

流通小売業2社 A社

紳士服販売事業	カード事業	商業印刷事業	雑貨販売事業
83	4	4	1

所在地セグメント、海外売上高：開示なし

U社

事業別セグメントは衣服販売業が90%以上と開示なし

所在地セグメント

日本	欧州	その他
91	5	4

事業別セグメント

自動車	販売金融
94	6

所在地セグメント

日本	北米	欧州	その他
24	44	19	14

これらのセグメント情報は
経営や投資家に対して
有用な情報ですか？

金額は合計に対する百分比

制度で求められるものさえ開示すればいい との従来の発想

ディスクロースは面倒だけど
会計士に文句言われないうちにすればいいか

その結果

- グループ会社から思った通りのデータ集まらない
- 配賦のあり方が定まらず、配賦処理が大変
- 数字を作っても誰からも質問がない
(理解されていないか、無関心なのか)
- 制度と管理で取り扱うデータが異なる
- 〇〇別、△△別、××別、色んな切り口のデータ
分析を要求される

マネジメントアプローチによる セグメント情報

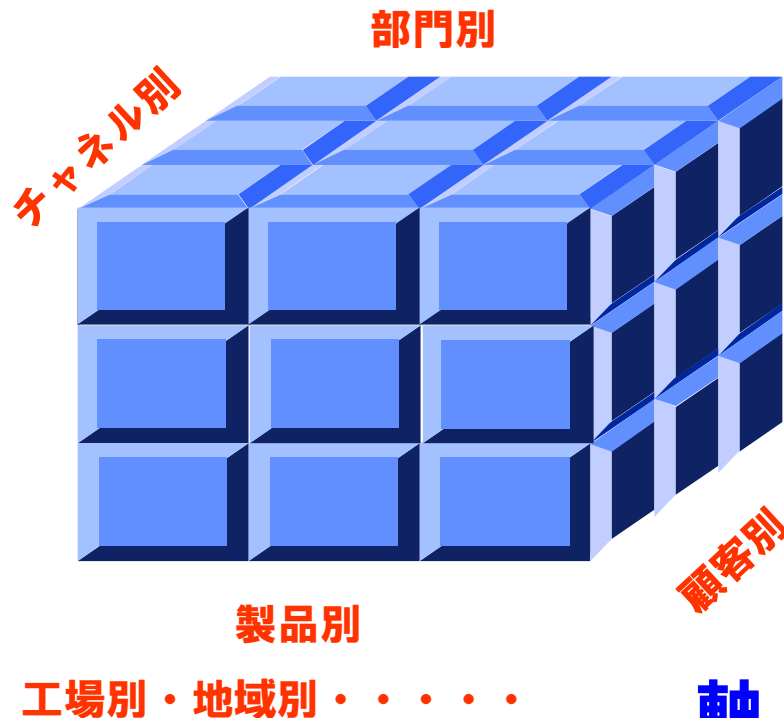
役員会で報告される事業分類は何か
それぞれの事業別責任者は明確になっているか

これから必要なこと

- 経営管理に必要な管理項目
- 経営管理の積み上げが制度上のセグメント
- 事業区分ごとの有益な配賦の実現

**従来通りの開示手段であれば
管理と制度のねじれは永遠に解消されない**

「制度でしようがないから開示をしよう」との考えの刷新が必要！



流通業のセグメントは？
製造業は？
サービス業は？
建設業は？
.....

軸を決めること

マネジメントアプローチによるセグメント区分

管理目的の内部機構に基礎をおくアプローチ
マネジメント（企業の最高経営意思決定機関）が経営意思を決定する際に用いる区分によりセグメント情報を開示しようというもの
内部組織に基づく情報はそれ自体として財務諸表の利用者に価値の高い情報を提供すると考えられること

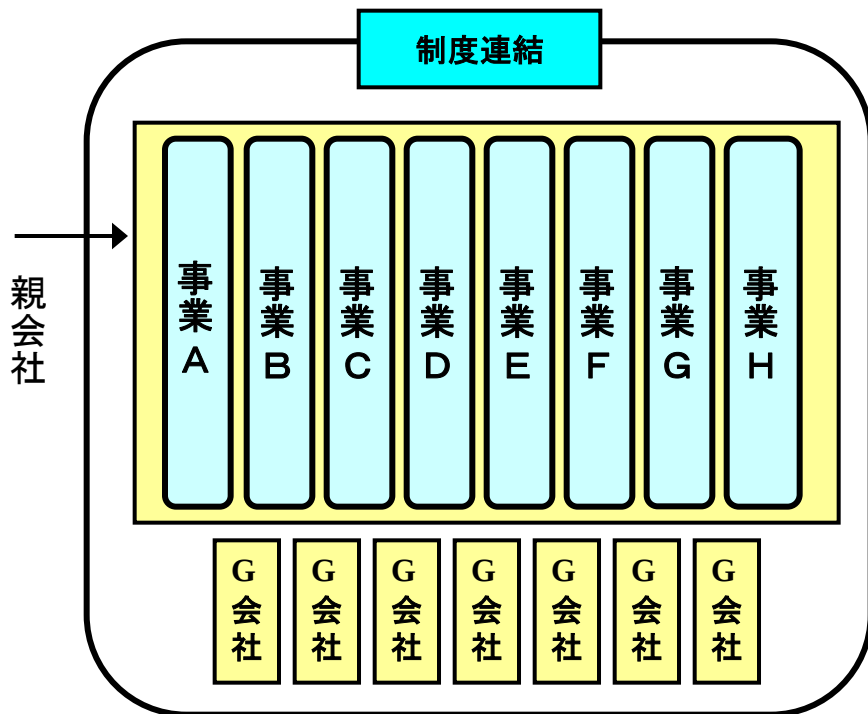
オペレーティング・セグメント

経営者が事業上の意思決定や業績評価のために設定した構成要素

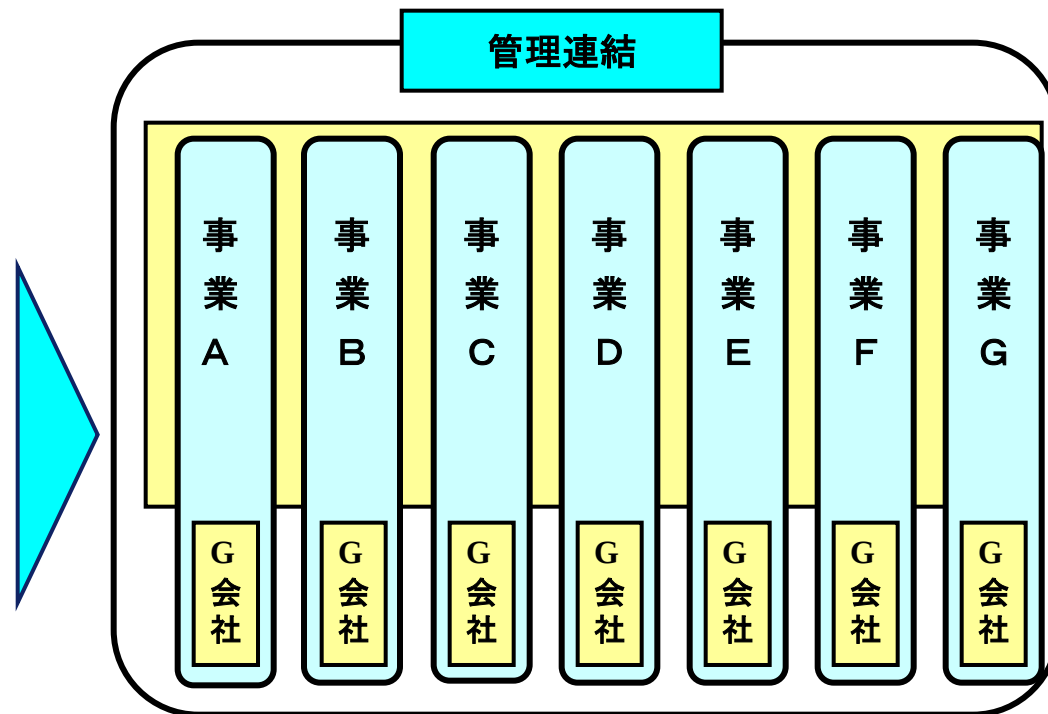
セグメントに対する資源配分の決定、業績評価のために、最高意思決定者によって定期的に業績評価がなされていること

会社経営上の組織体系とセグメント区分が本来同じになるはず。
会社経営上の組織体系は役員会などに報告される分析資料など

<今まで>



<これから>

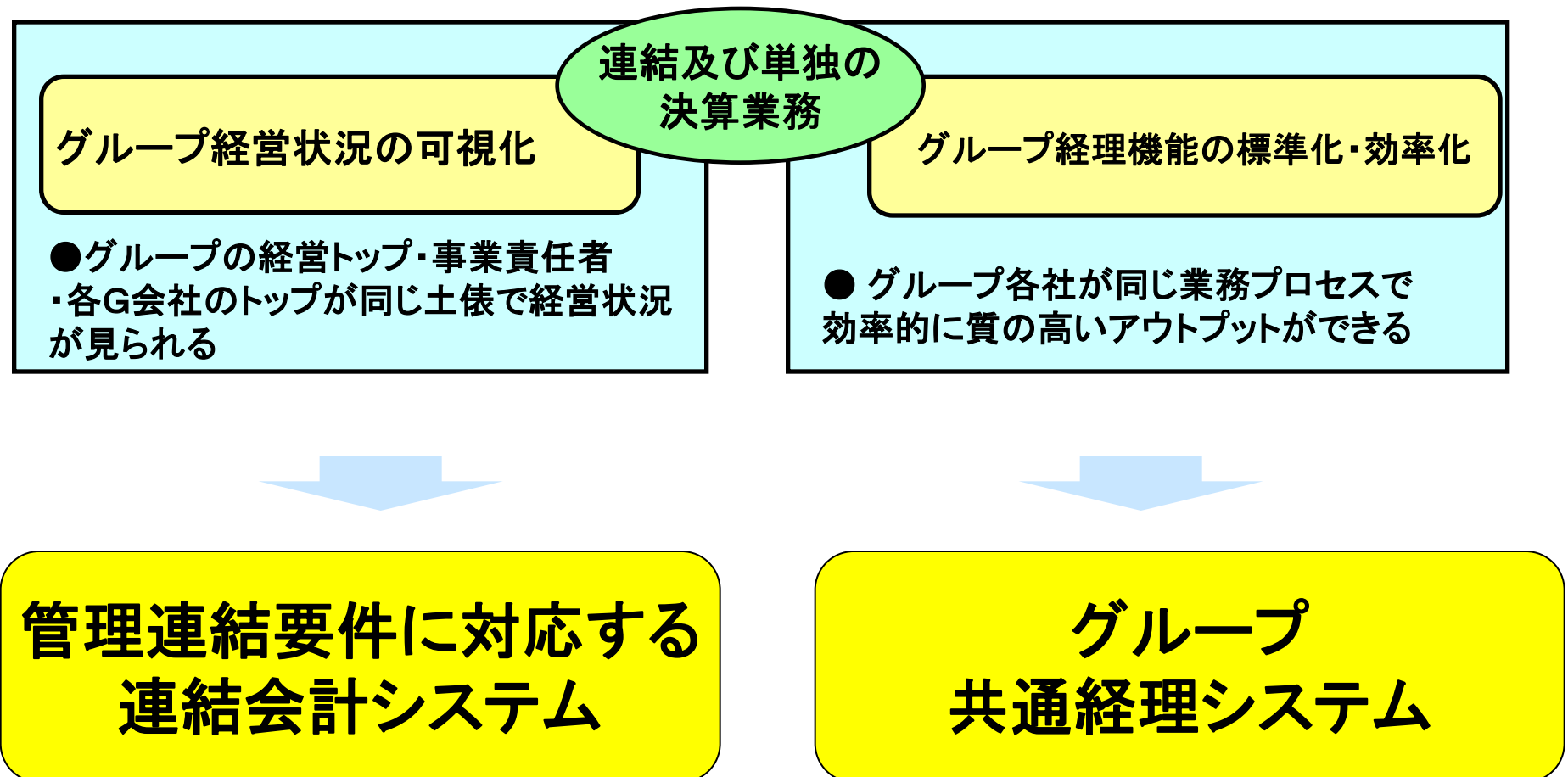


親会社の中に「関連会社統括」のような部門があり、制度連結のための情報収集や会社単位でのガバナンス機能

親会社の事業部傘下にグループ会社を位置づけ経営上の意思決定や業績評価を事業部毎に行う

□ …アカウントの括り □ …法人

新しいグループ経営体制において、会計システムに求められるもの

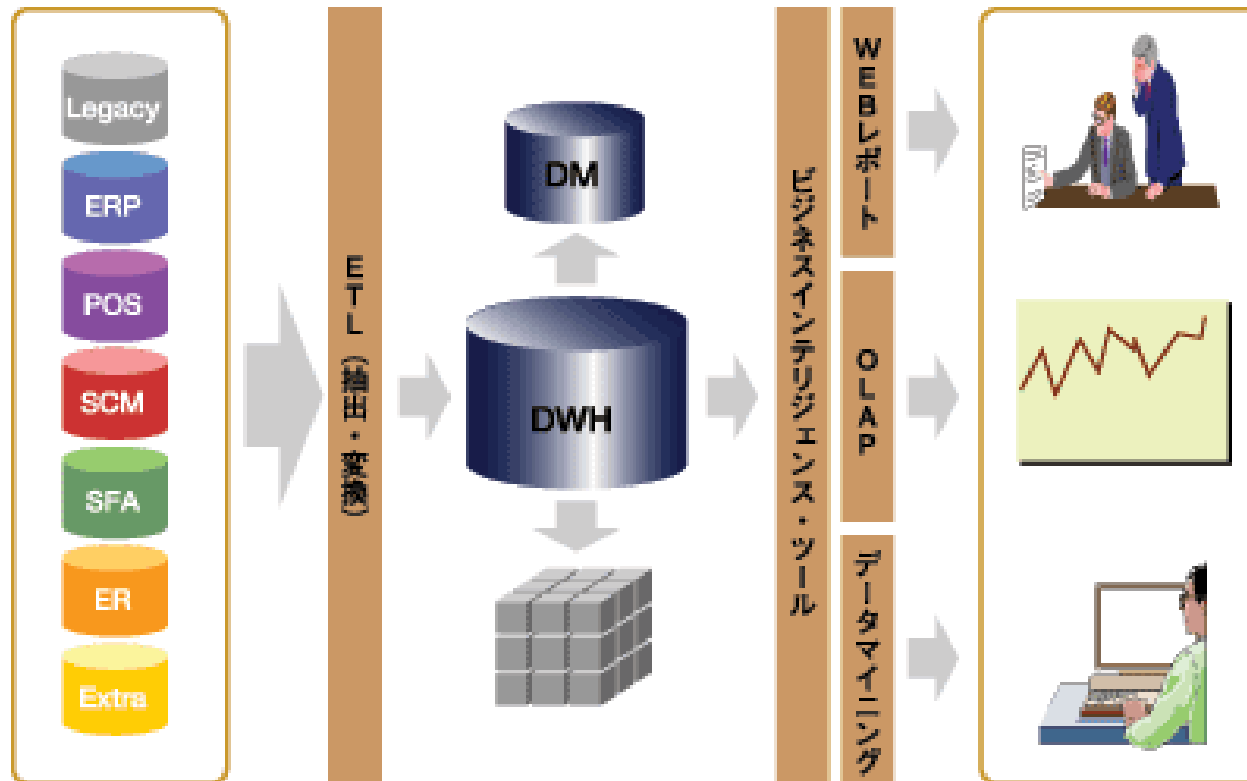


連結会計システムでの主要検討ポイント

No	内容	業務要件	システム要件
1	連結会計の実施目的	・ 金商法(四半期・BS/PL/CF)に準じるもの ・ 管理連結要件	・ 実現するシステムインフラの検討
2	管理連結	・ セグメント、頻度(サイクル)、利用者ニーズ ・ 予算連結の取扱い	・ 制度連結データとの関連
3	データ収集方法	・ 個別会社と連結との勘定科目体系 ・ 内部取引の認識方法 ・ CF、非財務、注記等の情報	・ 各関係会社の個別会計の状況 ・ 入力媒体・担当者の検討 ・ セグメント毎のデータ収集方法
4	組織・マスタの考え方	・ 連結勘定科目の決定 ・ 連結組織(グループ、セグメント)の決定 ・ 連結法、持分法の区分	・ 会社／セグメント ・ 取引先(得意先・仕入先)の関連付け
5	相殺消去の手続き	・ 債権債務／取引高の相殺消去 ・ 未実現利益の相殺消去 ・ 投資と資本の相殺消去	・ 相殺消去の自動化 ・ 重要性の判断
6	セグメント情報	・ セグメントの切り口	・ 複数セグメントがある会社の取扱い ・ セグメント間取引の把握
7	連結キャッシュ・フロー計算書	・ 換算レート、作成方法の検討	・ 総額情報(投資・財務活動)の把握
8	レポート・連結決算要件	・ 精算表 ・ 仕訳一覧 ・ 原因分析・監査証跡	・ システムからの標準レポート ・ エクセル等を利用するレポート

※ その他、株式持合・税効果・特殊取引(合併)など

会計システムに蓄積されたデータを集約・整理・分析して、経営上の意思決定に役立てることがビジネスインテリジェンス(略称BI: Business Intelligence)とよばれるようになってきました。



企業内外に存在する各種データから、ビジネス上の意思決定に有用な情報を抽出し、その情報を利用者権限に合わせて提供・公開していくことによって意思決定を支援していくことができるような経営管理システムの構築が求められています。

停滞は相対的に後退しているとの意識を持ち、何かをしていくことが肝要

課題のタイプ

例

対応策

発生している
課題

ずっと続くもの

経営管理上、不可避免的な課題。業務改革やシステム化によっても避けられない。
例えば、精緻な販売予測

課題解決の方策が複雑すぎて検討が停滞しがち。
完璧を求めず検討していく。

業務を変える
必要のあるもの

業務のやり方自体に問題があるもの

業務のやり方を変えることができる然るべき体制のもとで検討することが必要

システムを変える
必要のあるもの

システムを変える(新規導入)することによって解決できるもの

システム化と費用対効果を策定して解決していく

リソース(人・組織)の問題

人が足りない・組織間での問題があるという課題

人を増やして解決できるならよいが、人がいない場合は、業務改革・システム変更を考えざるを得ない

対外調整

自社だけで対処できず、顧客や取引先との調整が必要なものの

対外的なこととあきらめてしまいがち。相手にメリットを与える方策を検討すべき。

英国の歴史学者・政治学者であるC・ノースコート・パーキンソン(Cyril Northcote Parkinson)が唱えた法則で、狭義には「仕事は、その遂行のために利用できる時間をすべて埋めるように拡大する」という金言

パーキンソンの法則は、英国の官僚制を幅広く観察した結果に基づくもので、たとえば、イギリス帝国が縮小していたにもかかわらず殖民地省の職員数は増加していたとパーキンソンは指摘している。

パーキンソンによれば、このような結果は、(1)役人はライバルではなく部下が増えることを望む、(2)役人は相互に仕事を作りあう、という2つの要因によってもたらされる。また、パーキンソンは、官僚制内部の総職員数は、なすべき仕事の量の増減に関係なく、毎年5～7%増加したとも指摘している。

パーキンソンの法則には、コンピュータに関するバリエーションもあり、それは「データ量は与えられた記憶装置のスペースを満たすまで膨張する」というものである。システムに組み込まれるメモリー容量の増加は、より多くのメモリーを必要とする技術の発展を促すのである。過去10年間の傾向として、システムのメモリー使用量はおおむね18ヶ月ごとに倍増している(ムーアの法則)。幸いなことに単価当りのメモリー量も12ヶ月ごとに倍増してきたが、この傾向には物理的な限界があり、永遠に続くことはない。

パーキンソンの法則は、より一般的に、「ある資源に対する需要は、その資源が入手可能な量まで膨張する」という形で述べることもできる。

なお、同書で提唱された法則には「組織はどうでもいい物事に対して、不釣り合いなほど重点を置く」というものもあるが、こちらは区別してパーキンソンの凡俗法則と呼ばれる。

出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』

管理会計 システムの要件

- ・目的の確立
- ・トップの参画
- ・現場の納得
- ・情報の可視化と共有
- ・わかりやすい仕組み

Take it easy!



当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。
ご相談、問い合わせは無料です。

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-6-3
Hiro Business Solutions 株式会社 TEL.03(3591)2840

<http://www.hbs.gr.jp/>

問い合わせ先 info@hbs.gr.jp