

## レッスン02 財務会計と管理会計の比較

企業外部の利害関係者に対して、営業活動の成果を明らかにするための会計が**財務会計**です。外部の利害関係者とは、**株主、債権者、投資家、取引先**などです。それらの関係者に対し企業は、決算時に作成される**貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書**など（まとめて**財務諸表**と呼ばれる）を利害関係者へ開示することが義務付けられています。これが、財務会計の主な目的です。なお、財務会計は、外部への業績目標や税金計算などのための基礎データともなるので、決められた**会計ルール**に従って**会計処理**をする必要があります。

一方、**管理会計**は、企業の経営者や部門ごとの管理者などのために作成される**経営管理**のための会計です。経営管理者の意思決定や組織内部の業績測定・業績評価に役立てるとか、自社の現状把握や今後の経営管理を行なうことを目的とするものです。そのため、**内部報告会計**とも呼ばれます。自社の発展および生き残りのため、内部で活用するための会計情報です。決められた会計ルールや会計処理というものは存在しません。会社独自で有用な情報を得られるように設計されているのが実態です。月単位（月次）が基本ですが、週単位や数カ月単位など、必要に応じ様々な期間で作成されます。

図表 4 財務会計と管理会計の比較

	財務会計	管理会計
情報の目的	財務内容を関係者に報告	組織の意思決定支援
主な利用者	投資家、銀行、当局等	組織内管理者
特長	過去志向	将来志向
ルール	会計原則に従う必要あり	自由
報告のタイミング	年次や四半期	自由。通常は管理のため、月次で作成

★ 練習問題

- (1) 財務会計と管理会計は、異なる目的を持つため、両者に利用される共通の情報は存在しない。
- (2) 管理会計は、個別プロジェクト単位で適用されることもある。

★ 答え

- (1) 解答：×

解説：実績記録情報は、財務会計目的にも管理会計目的にも利用される共通情報です。

- (2) 解答：○

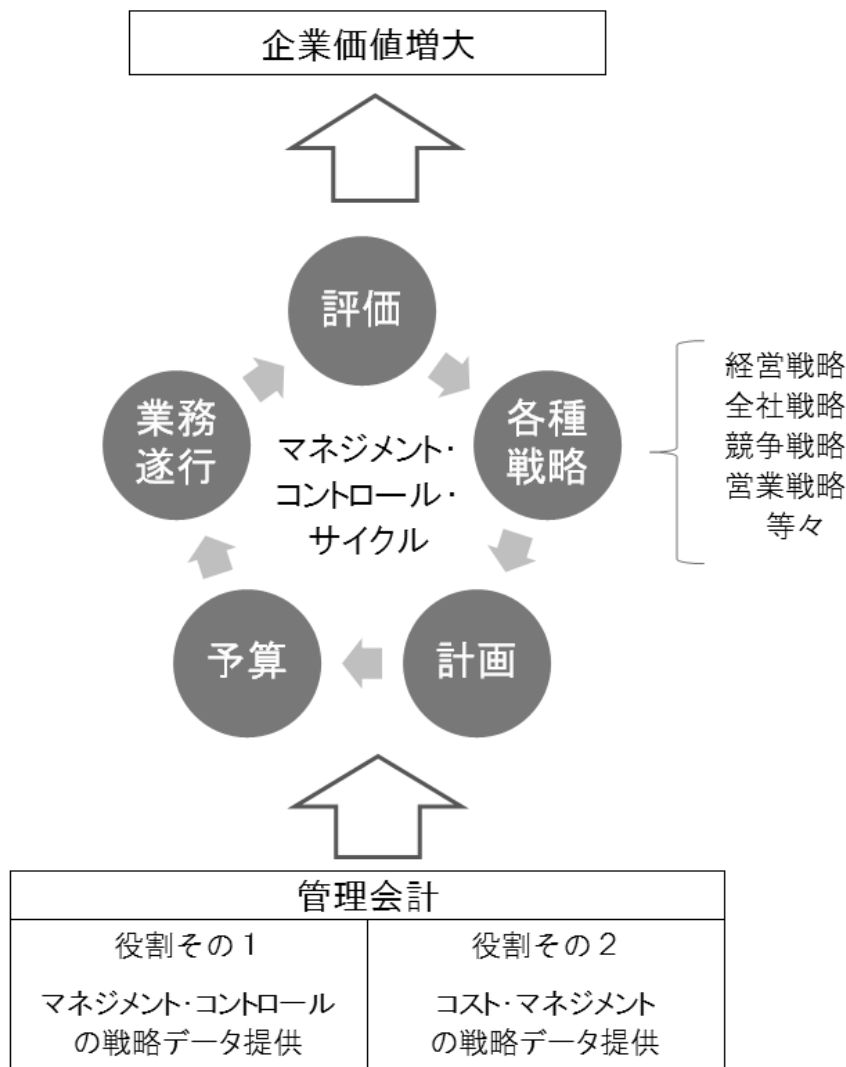
解説：例えば、設備投資意思決定に関しての管理会計は、個別プロジェクトを対象としています。

## レッスン03 管理会計の役割

企業活動の特徴は、まず活動目的・ビジョン等の戦略があり、それを実現するための計画や予算、その実行と結果、その評価というマネジメント・コントロール・サイクル (Management Control Cycle) を描くことにあります。

管理会計は、マネジメント・コントロール・サイクル中の各種活動に対し、意思決定のための各種戦略データを提供する役割を担っています。

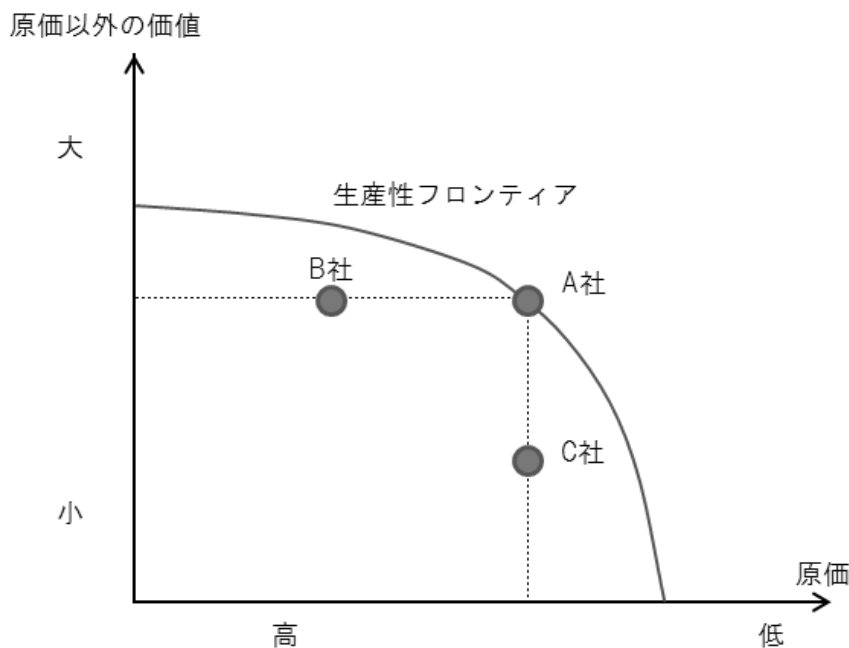
図表 5 管理会計の役割



競争・生き残り戦略における自社の「戦略的ポジショニング」と呼ばれる分析もその重要な対象分野です。管理会計は、この分析に対しても基礎となる情報を提供します。以下、一例を示してみます。ファミリー・レストラン（ファミレス）間の競争が激化しています。低価格を売りにするファミレス（A社とします）もあれば、高級志向のファミレス（B社とします）もあります。当然ながら、A社の場合、原価は低く抑えなければなりません。B社の場合、原価がA社に比べ高めになるのはやむを得ませんが、限度はあります。メニュー価格は、顧客にとって**値頃感**のある**納得価格**でなければ受け入れられないからです。**お買い得**とか**お値打ち**と思ってもらえればベストです。この状況下、A社とB社は自社戦略をそれぞれどのように評価し、今後どのように行動すべきなのでしょう。まさにA社とB社の**経営戦略**が、社運を賭け激突している場面です。

原価と原価以外の価値にはトレード・オフの関係があります。次の図は、原価と原価以外の価値の様々な組み合わせの可能性とその優劣を示しています。原点から遠いポジショニングほど生産性を高める経営を行っているファミレスです。**生産性フロンティア**は、経営の生産性最大化をもたらす曲線です。A社もB社も、この生産性フロンティア上のしかるべき点に位置するよう努力することが成功への近道となるはずで

図表 6 自社のポジショニングと原価管理



この観点からすると、B社は高めの価格を設定しているにもかかわらず、それにふさわしい経営を実現出来ていないと判断できます。A社に対抗するには、もう少し原価を下げる努力が必要とされるでしょう。「食材の仕入れ→調理→盛り付け→配膳→お客様苦情対応」等、一連の業務の流れのどこかにムダを見つけ、その改善を図ることにより原価の削減が可能となるかもしれません。この業務の流れが価値を生む（＝利益を生む）活動であることから、ハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター教授は**バリュー・チェーン**と呼んでいます。原価を下げられないのであれば、メニューの価格を下げ、利益を削る決断が求められます。

なお、以上の分析から、A社はB社に比べ**比較優位**に立っていると判断出来ますが、競争が激しい業界ですから、A社も安閑としてはられません。**絶対優位**あるいは**競争優位**に立つためにはどう行動すればよいのでしょうか。また、A社は将来、不況のため客足が遠のく局面を迎えるかもしれません。生き残りを賭け、新メニュー投入のケースを考えてみます。「売り」である低価格路線を更に進め、誰でもが注文出来て普及を加速化できそうな**浸透価格**のメニューを投入するべきでしょうか。反対に、路線を多少修正し、高価格でも**トレンド・リーダー**に受け入れられそうなメニューを**すくい取り価格**で投入するべきでしょうか。**原価企画**と呼ばれる戦略的活動の一環です。

なお、財務会計は経理部の仕事であることが普通ですが、管理会計は、その役割から当然ですが、社内組織全部あるいは全社員が何らかの形で関与する**社内全員参加型会計**であり、**行動のための会計**です。

### ★ 練習問題

- (1) 管理会計は、マネジメント・コントロール・サイクル中の各種活動に対し、意思決定のための各種戦略データを提供する役割を担っている。
- (2) 財務会計と管理会計は、共に経理部の仕事であることが普通である。

### ★ 答え

- (1) 解答：○

解説：管理会計は、マネジメント・コントロール・サイクル中の各種活動に対し、意思決定のための各種戦略データを提供する役割を担っています。

- (2) 解答：×

解説：財務会計は経理部の仕事であることが普通ですが、管理会計は、その役割から当然ですが、社内組織全部あるいは全社員が何らかの形で関与する社内全員参加型会計であり、行動のための会計です。



## 第 2 部 意思決定

---

ビジネスや経営の日常は、意思決定の連続です。投資をするべきか否か、内製と外注のどちらが得か、機械は更新するべきか、等々様々です。

第 2 部では、これらの判断と意思決定の基準を学びます。

## レッスン04 意思決定と埋没コスト・機会コスト

意思決定とは、複数の選択肢から、ベストなものを選ぶプロセスを言います。

経営は、常に意思決定の連続です。管理会計は、このための情報をもたらしてくれるものです。意思決定に役立たないのであれば、それは管理会計ではないと言ってもよいほどです。財務会計は必ずしもそうとは言えません。

A社は、新工場建設の目的で、工場用地取得10億円の仮契約をし、手付金として1億円支払いました。その後、業界に大きな変化が起きました。A社取締役会では、新工場の建設を継続すべきか、それとも1億円の手付金は捨てたものと諦め建設を中止すべきか白熱した議論が展開されました。ある取締役は、解約すればすでに支払い済みの1億円が無駄になると強硬に反対しました。他の取締役は、建設するべきでないことが判明した以上、追加的支出は避けるべきであると反論しました。

この議論において、すでに支払った費用を、管理会計上、**埋没コスト (Sunk Cost)**と言います。文字通り「埋没したコスト」、すなわち支払い済みのコスト、もう戻ってはこないコストのことです。管理会計上、埋没コストは、意思決定に含めるべきではないコストです。意思決定とは、将来に向けての最適な選択を目指す行為であり、過去の行為とは無関係だからです。

固定費は多くのケースで埋没コストになりますが、必ずしもイコールではありません。コントロール可能であれば埋没コストにはなりません。例えば、人事権を持つ部門長にとって、その部門の支払給与は埋没コストではありません。

**機会コスト (Opportunity Cost)**とは、他の選択肢があったにもかかわらず、それを選択しなかった場合と比べて発生する損失(コスト)です。**機会原価**あるいは**逸失利益**とも呼ばれます。管理会計上、機会コストは、意思決定に含めるべきコストです。管理会計上、この2種類のコストを峻別して意思決定することが重要です。

図表 7 埋没コストと機会コスト

	埋没コスト	機会コスト (機会原価)
定義	使ってしまったコスト	他の選択肢から得られたであろう利益
意思決定上のポイント	意思決定に含めない	意思決定に含める



ここで、ハンバーグ屋さんの例で考えてみます。ハンバーグ定食一人分の定価は 1200 円、直接材料費は 250 円です。それ以外に、下表には店を運営して行くために必要なコストもまとめて示されています。

図表 8 ハンバーグ定食 1 人あたりの定価と原価

定価	1,200
直接材料費	△250
正社員労務費	△40万円/月
契約社員労務費	△20万円/月
固定費	△30万円/月

まず、埋没コストについて説明します。調理済みのハンバーグを、ウエイトレスがお客さんのテーブルに運ぶ途中で落としたとします。このケースでのお店の採算を考えてみます。「落としたので、追加調理する」と「落とさなかった」との選択肢が与えられ、両者の比較判断となります。売り上げは変わらない（1,200 円）にもかかわらず、落としたケースでの直接材料費は、2 倍（250 円+250 円）となります。労務費、固定費等に差異はありません。このケースでの追加的な 250 円を埋没コストと言います。支払ってしまったコストのことです。

図表 9 埋没コスト発生ケース

	落としたので、追加調理	落とさなかった	差額
売上	1,200	1,200	0
直接材料費	△500	△250	△250
正社員労務費	40万円/月	40万円/月	0
契約社員労務費	20万円/月	20万円/月	0
固定費	30万円/月	30万円/月	0
合計			△250

次に、機会コストについて説明します。お客さんが来店しましたが、煙草の臭いが充満していたため帰ってしまったケースを考えます。このケースでは、「たばこの臭いを嫌い、帰った」と「顧客になった」との選択肢が与えられ、両者の比較判断となります。前者のケースでは、売上ゼロ、直接材料費もゼロです。その結果、「顧客になった」ケースと比較すると、最終的には 950 円の逸失利益が発生します。この損失相当額を機会コストと言います。

埋没コストは、すでに発生してしまったコストで、「覆水盆に返らず」の例え通り、もう悔やんでも仕方がないコストです。これに対し、機会コストは、煙草の臭い対策をしておけば利益をもたらしたコストであり、経営改善に不可欠なコスト概念であり情報です。

図表 10 機会コスト発生の場合

	煙草の臭いを嫌い、帰った	顧客になった	差額
売上	0	1,200	△ 1,200
直接材料費	0	△250	250
正社員労務費	40万円/月	40万円/月	0
契約社員労務費	20万円/月	20万円/月	0
固定費	30万円/月	30万円/月	0
合計			△ 950

★ 練習問題

- (1) 管理会計上、埋没コストは、意思決定に含めるべきコストである。
- (2) 管理会計上、機会コストは、意思決定に含めるべきではないコストである。

★ 答え

- (1) 解答：×

解説：管理会計上、埋没コストは、意思決定に含めるべきではないコストです。

- (2) 解答：×

解説：管理会計上、機会コストは、意思決定に含めるべきコストです。

## レッスン05 アウトソーシングと意思決定

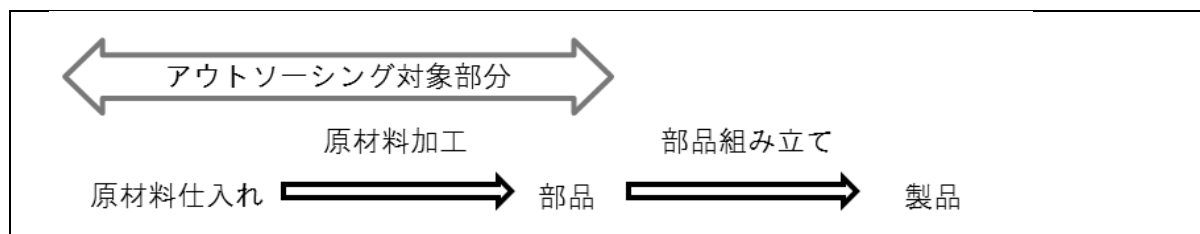
このレッスンでは、アウトソーシング（外注）の意思決定について考えます。

A 社は、原材料を仕入れ、社内で原材料加工・部品製造と部品組み立て・製品製造（内製）を行っています。原価の内訳は次の通りです。

現状（内製）	（千円）
直接材料費	10,000
正社員労務費	4,000
契約社員労務費	1,000
製造間接費	2,000
合計	17,000

今般、原材料仕入れから部品製造まで一括しアウトソースするべきか否かの意思決定を行うこととなり、下記の通りアウトソーシング計画書が作られました。外注費は、1,200 万円が見込まれています。

図表 11 アウトソーシング計画書



アウトソーシング計画書（千円）

	内製	外注
直接材料費	10,000	0
正社員労務費	4,000	0
契約社員労務費	1,000	0
製造間接費	2,000	2,000
外注費	0	12,000
合計	17,000	14,000

計画書によれば、アウトソーシングにより、直接材料費、正社員労務費、契約社員労務費がゼロとなるので、差し引き 300 万円のコスト削減になることが示されています。この通りならば、アウトソーシングが得策と判断されます。

ただし、固定費である正社員労務費を削減するということは、給与カットあるいは解雇すること以外あり得ません。他部門への配置換えを行っても、コストが無くなることはありません。これが出来ない場合は、次に示されるアウトソーシング失敗のケースから分かる通り、内製を継続する方が賢明と判断されます。

アウトソーシング失敗のケース (千円)

	外注計画	失敗ケース
直接材料費	0	0
正社員労務費	0	4,000
契約社員労務費	0	0
製造間接費	2,000	2,000
外注費	12,000	12,000
合計	14,000	18,000

### ★ 練習問題

- (1) アウトソーシングにより、通常は、直接材料費、正社員労務費、契約社員労務費がゼロとなる。
- (2) 固定費である正社員労務費を削減する方法として、他部門への配置換えがある。

### ★ 答え

- (1) 解答：×

解説：アウトソーシングの成否は、直接材料費、正社員労務費、契約社員労務費等の諸コストがどのように変化するかを慎重に分析した上でないと判断できません。

- (2) 解答：×

解説：固定費である正社員労務費を削減するということは、給与カットあるいは解雇すること以外あり得ません。他部門に正社員を配置換えしてもコストが無くなることはありません。

## レッスン06 限界利益

A社の製品は、1個あたり、売値 60,000 円、原価 50,000 円です。なお、原価の内訳は次の表の通りとなっています。

通常、製品 1 個あたり 売値 60,000円  
 原価 50,000円  
 (円)

	現状
売上	(+)60,000
直接材料費	(-)40,000
正社員労務費	(-)3,000
契約社員労務費	(-)4,000
製造間接費	(-)3,000
原価	(-)50,000

売上は (+) 記号、原価は (-) 記号を付しています。

今般、特別に 1 個 47,000 円で売ってくれないかとの打診がありました。明らかに原価割れの水準です。さて、A 社は、どのように対応するべきでしょうか？

本ケースにおける意思決定の選択肢は、次の表の通り「謝絶する」と「受注する」です。この際、原価の内、固定費と変動費に注目し、考慮することが重要です。固定費（正社員労務費と製造間接費）は、どちらの選択肢でも、コストとして発生します。その結果、受注した方が、謝絶するより 1 個あたり 3,000 円利益が得られるとの結論が得られます。

追加受注（ただし、売値47,000円に値引要請） (円)

	意思決定選択肢		
	謝絶ケース (A)	受注ケース (B)	差額 (B)-(A)
売上	0	(+)47,000	(+)47,000
直接材料費	0	(-)40,000	(-)40,000
正社員労務費	(-)3,000	(-)3,000	0
契約社員労務費	0	(-)4,000	(-)4,000
製造間接費	(-)3,000	(-)3,000	0
差額合計	(-)6,000	(-)3,000	(+)3,000

売上は (+) 記号、原価は (-) 記号を付しています。

ところで、原価割れであるにもかかわらず、受注した方が得策であるとはどのように理解するべきでしょうか。実は、この利益 3,000 円は、売上高から変動費を引いた金額に一致します。この利益を**限界利益**と言います。

$$\text{限界利益} = \text{売上高} - \text{変動費}$$

企業活動において、固定費は避けることのできないコストです。限界利益がプラスであるということは、そのプラス分は固定費の回収に寄与しているということを意味しています。たとえ原価割れでも受注すべしとの結論の根拠です。もちろん、これに異論があるのは当然です。このような経営を続けていると、原価割れ販売は事実なのですから、早晩、ビジネスとしては破綻します。「やらないよりはマシ」という位置付けで、短期的、一時的な対応としてはありうると理解するべきです。

### ★ 練習問題

- (1) 原価割れの水準での販売は、絶対に避けるべきである。
- (2) 売上高から固定費を引いた利益を限界利益と言う。

### ★ 答え

- (1) 解答：×

解説：原価割れでも、限界利益がプラスの場合、そのプラス分は固定費の回収に寄与しています。たとえ原価割れでも販売すべしとの判断もあり得ます。イ

- (2) 解答：×

解説：売上高から変動費を引いた利益を限界利益と言います。

## レッスン07 限界利益と意思決定

以下の表は、前のレッスンに続き、今度は1個42,000円で売ってくれないかとの打診があったケースについての分析です。この販売水準では、限界利益がマイナスに転じることになり、固定費の回収も不可能となることがわかります。販売すればするほど損失が拡大する状態です。事業を継続する意味がなくなり、いわば絶対的な**事業撤退条件**です。

追加受注（ただし、売値42,000円に値引要請） (円)

	意思決定選択肢		
	謝絶ケース (A)	受注ケース (B)	差額 (B)-(A)
売上	0	(+)42,000	(+)42,000
直接材料費	0	(-)40,000	(-)40,000
正社員労務費	(-)3,000	(-)3,000	0
契約社員労務費	0	(-)4,000	(-)4,000
製造間接費	(-)3,000	(-)3,000	0
差額合計	(-)6,000	(-)8,000	(-)2,000

売上は(+)記号、原価は(-)記号を付しています。

これまでの議論を以下、整理しておきましょう。

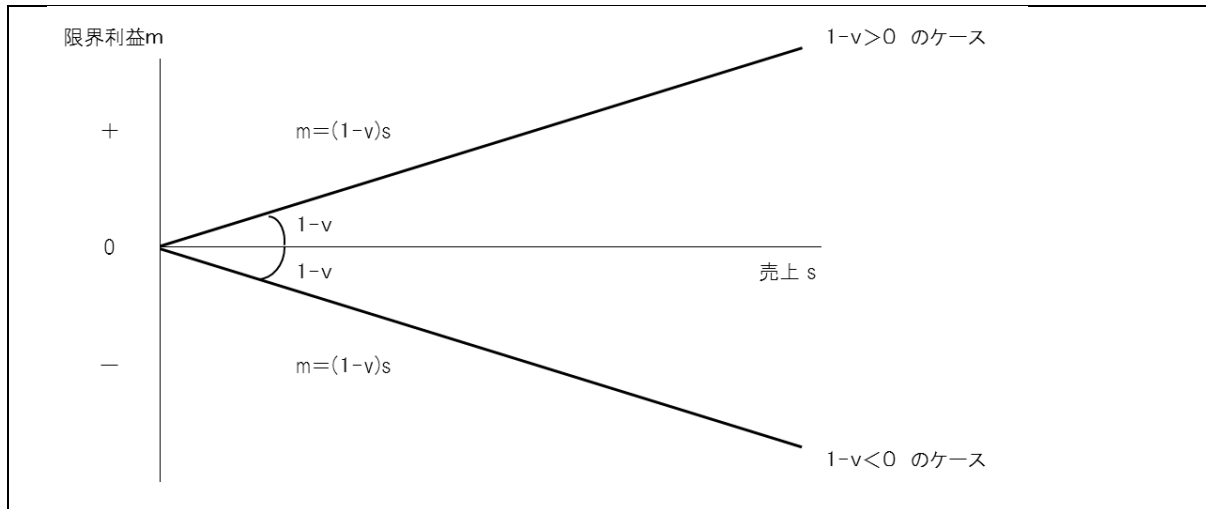
売上から変動費を引いた利益を限界利益と言います。売上を  $s$ 、**変動費率**を  $v$  とすると、限界利益  $m$  は、次の通りです。なお、限界利益は、**貢献利益**とも呼ばれます。固定費の回収に貢献するというところからの命名です。

$$m = s - vs$$

$$= (1-v)s$$

売上  $s$  を横軸、限界利益  $m$  を縦軸、 $v$  を変動比率とすると、これらの関係は次の図のように示されます。すなわち、限界利益  $m$  は、売上  $s$  に関する傾き  $(1-v)$  の一次関数です。そして、傾き  $(1-v)$  がプラスの場合は右上がりの直線で、マイナスの場合は右下がりの直線で示されることとなります。

図表 1 2 売上と限界利益の関係



次に、固定費  $f$  を考慮に入れると、利益（粗利益） $p$  は次の通り示されます。

$$p = m - f$$

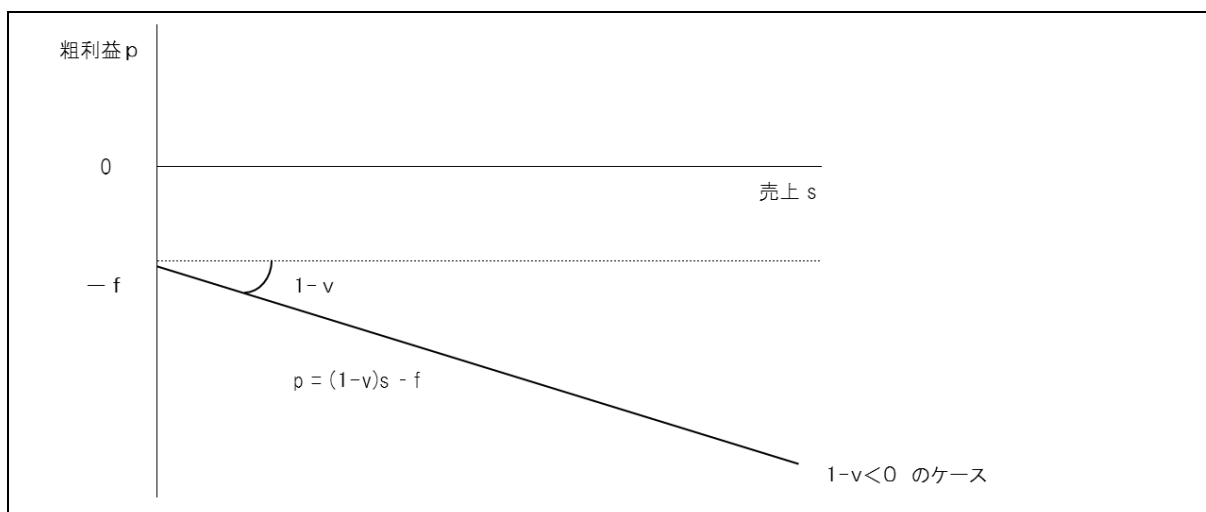
ここで、 $m=(1-v)s$  を上式に代入すると、

$$p = (1-v)s - f$$

が得られます。

貢献利益がマイナスの場合、 $p$  は、下図の通り右下方向に延びる直線で示されます。売上げが増えるほど、粗利益  $p$  のマイナス幅が拡大して行く状況を意味しています。これが事業の絶対的撤退条件です。

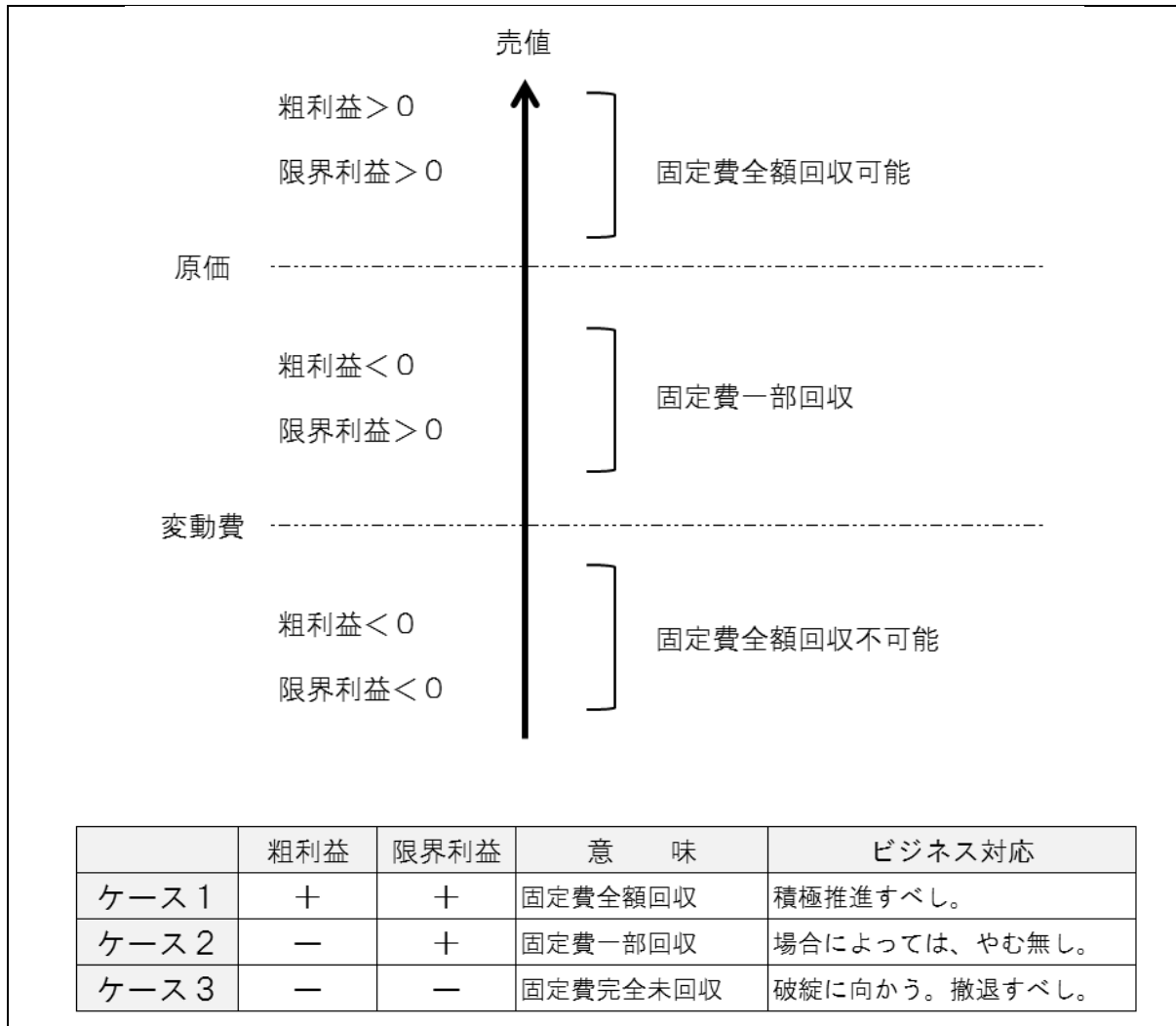
図表 1 3 限界利益がマイナスのケース





次の図表は、以上のことを売値、原価、変動費の相対的關係において示したものです。

図表 14 売値と固定費の關係



★ 練習問題

- (1) 限界利益がプラスでも、粗利益がマイナスであれば絶対的事業撤退条件となる。
- (2) 限界利益は、貢献利益とも呼ばれる。

★ 答え

- (1) 解答：×

解説：絶対的事業撤退条件は、限界利益と粗利益が共にマイナスとなる場合です。

- (2) 解答：○

解説：限界利益は、貢献利益とも呼ばれます。固定費の回収に貢献するということから命名です。