

はじめに

会計知識で構築する財務会計、経営思考で解く管理会計

会計には大きく財務会計と管理会計があります。社会人の方々に「2つの会計のうちどちらを学びたいですか」と問えば、管理会計を選ぶ人が多いでしょう。仕事をする上で、決算書を作成して開示をするための財務会計を必要とする人は限られていますが、管理会計は経営管理のための会計ですから、経営現場で働く全社員に必要とされるからです。現実には著者が講師をさせていただき管理会計をテーマとするセミナーでは、会計以外の部門の方々のご参加が半数以上であることもめずらしくありません。

さらに、管理会計を学びたいと考える人が多い理由に、学ぶ楽しさがあります。財務会計には守るべきルール（基準）があり、そのルールを知識として習得することが必要です。一方、管理会計には守るべきルールはありません。自由です。

管理会計で扱う内容は日々の業務の中で生じている身近なことが中心です。管理会計を学ぶことには、日頃から疑問に感じていたことに対する謎解きのような楽しさがあるのです。

たとえば以下の7つの疑問に対してどう答えるか。

- ・黒字なのに資金繰りが苦しくなるのはなぜですか
- ・忙しいから人を増やしたいが、その前に注意すべき点はありますか
- ・在庫を増やすと資金繰りが悪くなるのはなぜですか
- ・利益とキャッシュフローではどちらが重要なのでしょうか
- ・経営にプラスになる借入金とならない借入金があるのですか
- ・企業価値が向上すると社員にどんなメリットがあるのですか
- ・会社にとって十分といえる利益はいくらでしょうか

これらの回答に必要なのは、会計の基礎知識と経営思考です。

本書を読んでいただいた後に、ここに返ってきていただき、7つの疑問の答えをご自身で導き出してください。

管理会計を学ぶことは経営を学ぶこと

会社の日常業務から数字がなくなることはありません。数字は決算書の作成にも使われますが、多くは経営管理のための管理会計情報として利用されています。

数字から良い情報と悪い情報を自分で見つけ出せるようになると、経営者や経営幹部になる資質が身についたこととなります。良き経営者は会計の達人であり、経営における管理会計の重要性を知っています。情報を分析して効果的な戦略を立てるのが、経営者や経営幹部の仕事だから当然です。

本書では、説明と図表を基本として主に見開き2頁で解説しています。身近な事例やケーススタディも多く取り入れ、より実践的な内容として読者の皆さまのお仕事にすぐに活用していただけるように配慮しました。また高度で難解な知識や技法ではなく、会社の規模を問わず（中小企業にとっても）必須の管理会計の基本を習得していただくことを目的として執筆しました。

本書の内容のレベルは中堅企業の最高財務責任者（CFO）が知っておくべき管理会計の基本です。このレベルは多くの会計関連部門の担当者や職業会計人の方々にとって、すでに習得された会計の知識と経験、そして計数感覚（センス）を管理会計のアレンジを加えながら磨き上げることで身に付けることが可能であると考えています。

本書を通じてあなたの会社とあなた自身の成長に少しでもお役に立てれば幸いです。

最後に、本書の出版に際しては、税務研究会出版局の知花隆次氏、若井麻理子氏を始め同社の多くの方に大変お世話になりました。心より感謝申し上げます。

2018年11月

和田 正次

◆ 目 次 ◆

第1章 管理会計の基礎

- 1 管理会計は会計専門外の人も学習している…………… 2
- 2 管理会計の全体図と各管理領域…………… 4

第2章 収益性分析

- 1 もっとも重要な経営指標は何か…………… 8
 - ① もっとも重要な経営指標は ROA（資産利益率）…………… 8
 - ② 資産利益率（ROA）と資本利益率（ROE）の徹底理解 …… 10
 - ③ ROA と ROE ではどちらが重要なのでしょうか…………… 12
 - ④ （ケーススタディ）借入金による店舗増設についてアドバイス
してください…………… 14
 - ⑤ 財務レバレッジ効果とは何を意味するのでしょうか…………… 16

第3章 安全性分析と付加価値分析

- 1 財務安全性はフリーキャッシュフローでとらえる…………… 20
 - ① 流動比率は安全性指標として完全に信頼して良いですか…………… 20
 - ② 電力会社の流動比率は 100%未満なのに安全なのはなぜか…………… 22
 - ③ 資金繰りとキャッシュフロー管理の違い…………… 24
- 2 付加価値を高め賃金上昇と利益向上を両立させる（生産性分析）… 26
 - ① 生産性分析の目的と付加価値…………… 26
 - ② 付加価値による生産性分析と賃上げの余地…………… 28

第4章 短期利益管理

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | 利益を生み出す大きな力と赤字のリスク | 32 |
| ① | 利益を生み出す力 | 32 |
| ② | 赤字を解消する2つの方法 | 34 |
| ③ | 会社が赤字になるのはなぜですか | 36 |
| ④ | (図解) 利益が生まれる仕組み | 38 |
| ⑤ | 売上を増やしても利益が減る場合があるというのはホントですか | 40 |
| 2 | 財務会計と管理会計の利益の違い(計算プロセスと表示方法) | 42 |
| ① | 財務会計の利益計算と管理会計の利益計算は違うのですか | 42 |
| ② | 図解: 財務会計の利益計算と管理会計の利益計算の違い | 44 |
| 3 | 固変分解はズバリこうやる! | 46 |
| ① | 3つの固変分解 | 46 |
| ② | 最小自乗法によるグラフの出し方(Excel2010の場合) | 52 |
| 4 | 赤字会社は何から手を付けたら良いか | 54 |
| ① | 赤字はピンチ、しかし赤字脱却の改善行動を引き起こす | 54 |
| ② | 赤字現場からのメッセージ | 56 |
| ③ | ケーススタディ: 利益回復のお手本 | 58 |
| 5 | (Q&A) 社長の疑問にはこう答える! | 60 |
| Q&A | ①社長の疑問(固定費の増加と売上の増加) | 60 |
| Q&A | ②社長の疑問(固定費の増加と限界利益の増加) | 62 |
| Q&A | ③社長の疑問(売上高販管費比率は下がるべきなのか) | 64 |
| 6 | ケースで学ぶ利益管理手法 | 66 |
| ① | 固定費による利益変動リスクと管理手法 ー経営レバレッジ係数、損益分岐点比率と安全余裕率 | 66 |
| ② | ケースで学ぶ利益管理手法 | 70 |
| 7 | 原価計算を知れば利益意識が変わる | 74 |
| ① | 原価計算の基礎知識 | 74 |
| ② | (設例) 簡単な設例で原価計算をしてみよう | 76 |

第5章 キャッシュフロー業績管理

| | | |
|---|---------------------------|----|
| 1 | 利益とキャッシュフローの違い | 84 |
| ① | 利益とキャッシュフローの違いは貸借対照表で理解する | 84 |
| ② | 利益とフリーキャッシュフローの違い | 86 |
| ③ | 図解！フリーキャッシュフロー | 88 |
| 2 | 貸借対照表の増減とキャッシュフロー計算書 | 90 |
| 3 | フリーキャッシュフローと営業キャッシュフロー | 92 |
| 4 | 会社の健康状態はココに出る！ | 94 |

第6章 経営計画の立て方

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | 経営計画とは | 98 |
| ① | 経営計画の目的と留意点 | 98 |
| ② | 安定成長のための経営計画 | 100 |
| 2 | ケーススタディ：計画立案のための現状分析 | 102 |
| ① | 利益が出やすい状態になっているか 過去2期の実績からの「損益分岐点と費用構造分析」 | 102 |
| ② | 人件費の伸びを維持できるか、必要な対策「付加価値分析」 | 104 |
| ③ | 計画上のコストや支払能力に影響する財務リスクの現状分析 「貸借対照表分析」 | 106 |
| ④ | 適正な計画にするために必要な課題と対応策の整理 | 108 |
| 3 | ケーススタディ：「実践！3年経営計画」と説明ポイント | 110 |
| ① | 損益計算書項目の計画 | 110 |

第7章 予算の実行・管理

| | | |
|---|----------------------|-----|
| 1 | 総合予算と部門別利益計画 | 128 |
| ① | 経営計画と短期利益計画・予算の編成手続き | 128 |
| ② | 予算の体系－誰が何をするのか具体的な手順 | 128 |

| | | |
|---|---------------------------------------|-----|
| ③ | 部門別利益計画の立て方 | 130 |
| ④ | 支店別、営業所別、グループ別の売上目標値の決め方 | 131 |
| ⑤ | 本社費用の各部門への配賦基準 | 132 |
| ⑥ | 部門別損益計算書の作り方 | 133 |
| 2 | 予算総合演習：年度予算編成の手続き | 134 |
| ① | 予算基礎データ | 134 |
| ② | 予算損益計算書の作成 | 136 |
| ③ | 四半期別資金収支予算の作成 | 137 |
| ④ | 予算貸借対照表の作成 | 139 |
| 3 | ケーススタディ：損益分岐点と資本コストを活用した部門別利益 予算管理 | 140 |
| ① | 衣料品販売B社の事業部門別見積（予算）損益計算書 | 140 |
| ② | 利益計画図表の作成と利益向上への検討 | 141 |
| ③ | 資本コスト控除後利益の算出 | 147 |
| ④ | 総合分析報告 | 148 |

第8章 設備投資の採算評価と投資意思決定

| | | |
|---|-------------------|-----|
| 1 | 投資の採算評価の基礎 | 152 |
| ① | 投資の採算評価の基礎 | 152 |
| ② | 正味現在価値法（NPV法） | 154 |
| ③ | 内部収益率法（IRR法） | 162 |
| ④ | 投資利益率法（ROI法） | 164 |
| ⑤ | 投資回収期間法 | 166 |
| 2 | ケースで学ぶ採算計算と投資意思決定 | 168 |
| ① | 増産（拡大）投資 | 168 |
| ② | 合理化投資 | 170 |

第9章 ケースで学ぶ戦略的意思決定

| | | |
|---|-------------------------|-----|
| 1 | 新製品販売の投資意思決定 | 174 |
| 2 | 事業存続か撤退の意思決定 | 178 |
| ① | 撤退の意思決定 | 178 |
| ② | 【ケース1】海外現地法人の存続・撤退の意思決定 | 180 |
| ③ | 【ケース2】国内事業部の存続・撤退の意思決定 | 182 |

第10章 管理会計からの企業価値向上 (管理会計からコーポレートファイナンスへ)

| | | |
|---|--------------------------|-----|
| 1 | 財務会計とは異なる管理会計の価値概念 | 188 |
| ① | 事業リスクと資本コスト | 188 |
| ② | 当期純利益は本当の利益と言えるか | 190 |
| ③ | 株主資本コストはどのように計算するのか | 192 |
| 2 | 資本コストを設定するとどんな経営管理ができるのか | 194 |
| 3 | 企業価値向上はなぜ必要なのか | 199 |
| ① | 企業価値向上は永遠に変わらぬ企業の使命 | 199 |
| ② | 企業価値向上はどのように実現するのか | 200 |

第 1 章

管理会計の基礎

管理会計とは……

未来の業績を生み出すための会計



1 管理会計は会計専門外の人も学習している

会社の社長から「財務会計と管理会計の違いは何か」と質問されたら、皆さんはどのように答えますか。

財務会計は、企業外部の利害関係者に対して、情報提供するための会計
管理会計は、企業内部の経営管理者に対して、情報提供するための会計

正しい回答です。ただし、これは会計を専門としている人、すなわち情報提供する立場からの説明です。情報の提供を受けて、利用する立場も考慮して財務会計と管理会計の違いを説明すると別の回答もできそうです。

財務会計は、現在の会社の業績を明らかにするための会計
管理会計は、未来の会社の業績を生み出すための会計

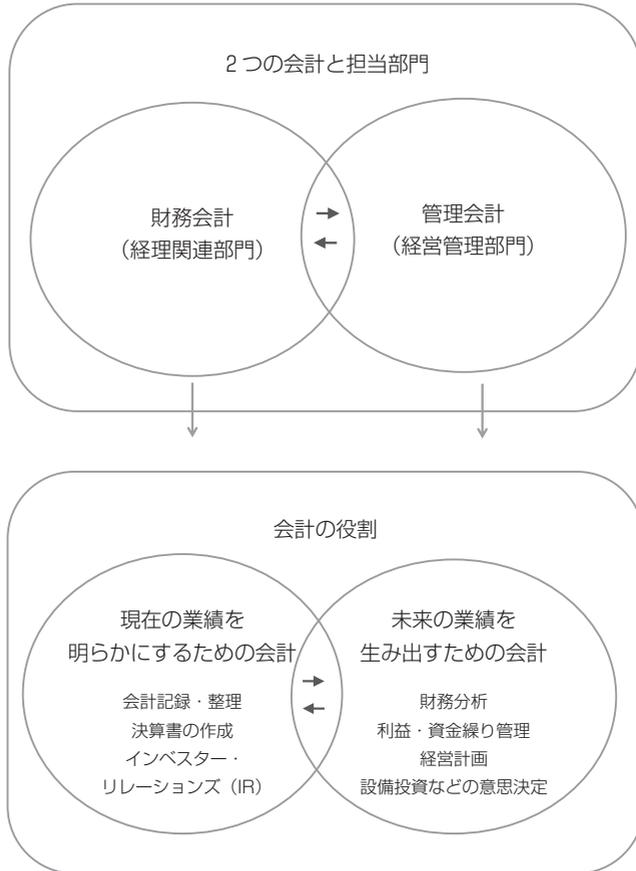
管理会計の実践は、全社で取り組むものであり、会計を専門とする部門の人だけが理解できれば済む話ではありません。

会社の業績はどのように生み出されるのか、損失を防ぐためにはどんな点に注意が必要で、どのように判断し、行動すれば良いのか、管理会計の情報は経営現場で利用する全社員の理解が不可欠です。

そして現実に多くの会計専門外の方々が管理会計の知識と実践力を身に付けようと、管理会計のセミナーに参加されています。

会計を専門とする我々にとって、管理会計のスキルを高めるだけでなく、「管理会計を説明し、指導する」役割も期待されています。

財務会計と管理会計の違いと役割



提供された情報の主な利用者

財務会計：株主、債権者などの利害関係者

管理会計：経営判断、実践を求められる経営管理者

↳ 正しい判断、実践のための的確な説明が期待されている

2 管理会計の全体図と各管理領域

管理会計をひとつの大陸としてとらえてみると、4つの領域に分けることができます。

右頁の図のように左から順に、「現状分析」、「日常的業績管理」、「短・中期目標管理」、そして「戦略的意思決定」の各エリアです。

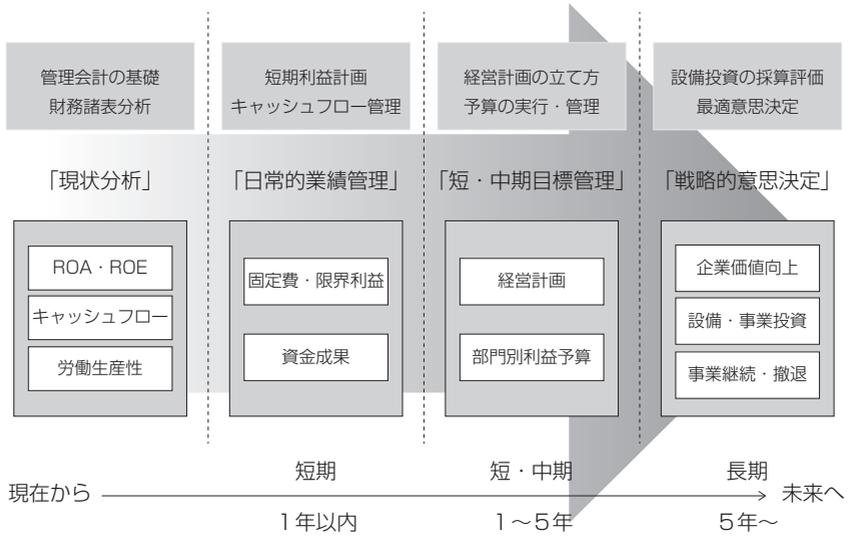
「**現状分析**」は、現在の経営状態を分析し、経営の強みを活かし、課題を解決するための管理会計エリアです。未来の業績を生み出すためにも、現在の会社の現状を確認しなければなりません。目的は分析の結果をふまえ、より良い将来の業績を生み出すことです。

「**日常的業績管理**」は、現在を起点にして主に1年以内の短期未来における利益とキャッシュフローの業績管理を行います。利益を守り、増やすための利益管理の実践、さらに企業が新たに生み出したキャッシュ、フリーキャッシュフローの成長を目指します。管理会計としてもっとも出番が多く、すべてのビジネスパーソンが知っておくべきエリアです。

「**短・中期目標管理**」は管理会計での定番メニューです。利益構造を分析したうえで年間の予算や利益目標を設定し、営業環境の変化に柔軟に対応しながら中期経営計画の確実な達成を目指します。

「**戦略的意思決定**」では、遠い将来（長期未来）にまで影響を及ぼす設備投資やM&A、さらには組織再編など、経営者の意思決定に有用な情報を提供する管理会計エリアです。一般に戦略的意思決定は、日常的業績管理とは異なり、出番（頻度）は多くありませんが、金額の規模が大きい案件が多く、また意思決定の結果が影響する期間は長期にわたり、経営への影響もきわめ

管理会計の全体図と管理領域



て大きくなります。

未来志向の管理会計、図の真ん中に描かれた大きな矢印は時間軸です。左から右へと時間が流れていきます。4つの領域すべてをしっかりと守り、時に攻めてこそ、持続可能で望ましい会社の未来を描くことができます。