

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 214)

発行日：平成27年4月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「損益分岐点分析①」・・・財務会計と管理会計

1. はじめに・・・

前回まで、「経営分析の基本」というテーマで様々な角度から会社の良し悪しを評価する見方を確認してきました。

「損益計算書」「貸借対照表」という決算書は、単に企業の業績を公表するためのものではなく、利益を増やしたり、資金を効率的に使ったりするために必要な道具です。是非、その構造や見方・使い方を習得してください。

と話をまとめて・・・

前回の予告では、今回からは「資金繰りとキャッシュフロー」という特集に入る予定でしたが、ちょっと待った！

最近、以下のような質問を受けました。

「うちの会社はメーカーですが、いつも見ている損益計算書には、売上原価なんて言葉はありません。『限界利益』といった、訳のわからない言葉が載っていたりするのですが、なぜなのでしょう？」

なるほど・・・

確かに、皆さんが日頃見ている、会社の「損益計算書」は、私がこれまで説明してきたものと違っているかもしれませんね。

実は、会社の会計には「財務会計」と「管理会計」という2種類あるのです。

その点を少し説明しないと、混乱する方もいるでしょう。

ということで・・・

今回から、しばらく管理会計的な見方について説明します。

そして、その延長の話として「損益分岐点分析」まで話を進めて行く予定です。

2. 「財務会計」と「管理会計」

「限界利益」「固定費」「配賦率」「部門損益」…。

皆さんも、聞き覚えがあるのではないですか？

確かに、これまで勉強してきた「会計についての基礎」の中では、どこにも出てきませんでした。

損益計算書の利益と言えば、「売上総利益」「営業利益」「経常利益」「当期利益」等々。

「限界利益」なんてものは存在しません。

「限界利益」とは、一体何物なのでしょう？

上述の通り、実は、会社には一般的に2つの会計制度があるのです。
ひとつは「**財務会計（制度会計とも呼ばれる）**」、そしてもうひとつは「**管理会計**」です。

財務会計とは、会社の経営成績や財務状況を株主や税務署に「報告」することを主な目的としています。

一定のルールに基づいて作成されるため、どの会社でも、ほとんど同じような形式です。

これまで、本誌で説明してきた「損益計算書」や「貸借対照表」といったものは、どれも、この財務会計ベースです。

世の中の「共通基準」ですので、まずは、この基本をしっかり押さえましょう。

一方、管理会計とは、会社の中での「管理用」のもので、

- 原価を低減して利益をもっと増やすためにはどうしたら良いのか？
- どの部門がどれだけ儲かっているのか？

等々を確認し、行動に結びつけることを目的としています。

管理会計は、あくまでも「内部的」なものですので、その形式は様々です。

冒頭に書いた、「限界利益」をはじめ、よく聞く「固定費」「変動費」「配賦率」「部門損益」等はどれも、管理会計によく出てくるものです。

管理会計は、いわば「ローカルルール」。

会社の中で働いている以上、会社ごとのルールを理解することは必須です。

3. 「管理会計」の例

某商社の例

< 財務会計 >

売上高
- 売上原価
= 売上総利益

- 販売管理費
 ・従業員給与
 ・運賃
 ・保険料

= 営業利益

< 管理会計 >

売上高
- 売上原価
= 売上総利益

- 運賃・保険料
 営業総利益

- 販売管理費
 ・従業員給与

= 営業利益

販売管理費の中から
抜き出して管理



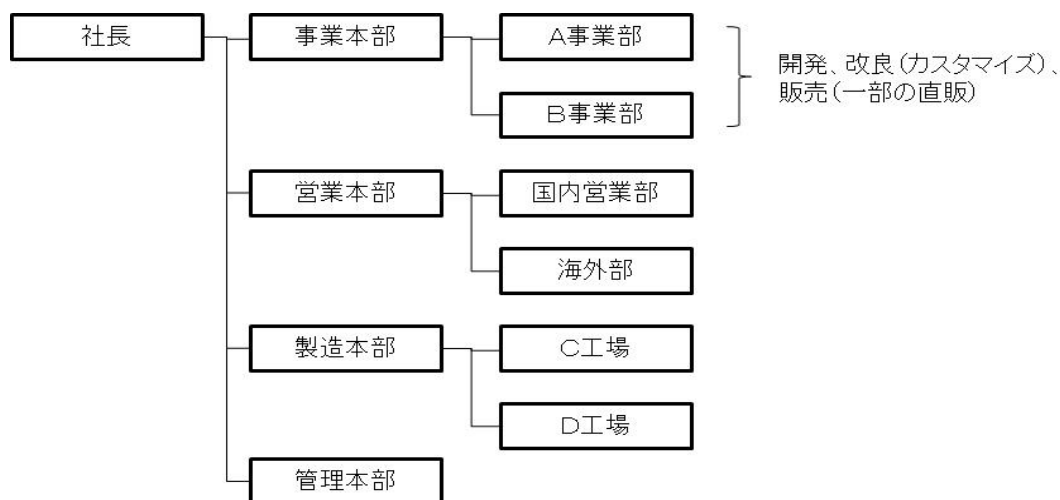
例えば、私が昔、勤めていた商社では、下図のように「売上総利益」の次に「営業総利益」というものを算出し、各部門の重要な利益管理指標にしていました。

営業総利益は、売上総利益（粗利）から、運賃や商品にかかる保険料等を差し引いて計算するのですが、商社のような薄利の会社では、こうした販売に付随する諸費用をきちんと把握しておかないと、本当に儲かっているのかどうか分からないからです。

某メーカーの例

＜財務会計＞	＜管理会計＞
売上高 - 売上原価 期首の在庫金額(棚卸高) + 当期の製造原価 - 期末の在庫金額(棚卸高)	売上高 - 直接原価 ... 材料費・直接労務費・外注費
売上総利益	= 限界利益
- 販売管理費	- 工場間接費 間接労務費 ... 製造間接部門と各事業部の経費の一部(製造にかかわる経費) 製造経費 - 販売管理費 販売費・研究開発費 ... 各事業部の経費の一部(販売・開発にかかわる経費) 営業販売費 ... 海外部・国内営業部経費 一般管理費 ... 管理部経費
営業利益	- 原価差額 + 受取ロイヤリティ 営業利益

参考：組織図



もうひとつ、やはり私が以前勤めていた、機械メーカーの例もご紹介します。

上表の左側は財務会計の損益計算書です。

売上高から売上原価を引いて、売上総利益を算出し、それから、さらに販売管理費を引いて営業利益を算出します。

これまで私が説明してきた基本通りです。

一方、右側は当社の管理会計の損益計算書です。

売上高、販売管理費、営業利益の金額は変わりません。

当たり前ですよ。

元々、同じ会社で同じ年度のものでありますから、財務会計であろうと、管理会計であろうと、「結果」は同じです。

もし、これが違っていたら、それこそ「粉飾」になってしまいます。

ただし、中身については随分違います。

管理会計の中では、「売上総利益」という項目は消え、その代わりに「限界利益」が載っています。これは、「売上原価」を一本で算出するよりも、「直接原価」と「工場間接費」に分けた方が経営をすすめる上で管理しやすいからです。

直接原価というものは、基本的には売上に比例して増減するもの。

売上が増えれば直接原価も増えますし、逆に減れば直接原価は少なくなります。

しかし、工場間接費は、売上の増減とはほとんど関係なく、一定の費用がかかってしまいます。

会計的には前者を「変動費（＝売上によって変動する費用）」、後者を「固定費（＝売上にかかわらず無一定の費用）」と言います。

変動費と固定費については、後でもう少し詳しく説明しますが、いずれにしても、そうした性質が違う費用を「分けて管理したい」という意味は理解していただけるでしょう。

それから、販売管理費についても、「販売・研究開発費」「営業販売費」「一般管理費」の3つの費用に区分していることは特徴的です。

これは、部門別の経費区分です。

「販売・研究開発費」は事業部門の費用の中で、販売や研究開発にかかわるもの。

ちなみに、事業部門の費用の中の「改良（カスタマイズ）」は、「製造経費」の中に入っています。

「営業販売費」は、営業本部の経費。

「一般管理費」は、管理部門の経費です。

部門別に費用を区分するのは、各部門の責任分担をハッキリさせるため。

まさに経営の「意思」の表れです。

実は、この管理会計の損益計算書は、10年以上前のものです。

今は、全く違う形式になっています。

会社は、組織も変わるし、方針も変わる。

管理会計とは、それぞれの会社の「意思（方針・戦略）」に基づき、どんどん改良・進化するものなのです。

以 上