

管理会計超入門

人件費は 1秒 = 1円？

管理会計と財務会計の違いをはっきり理解しよう

見えないものを可視化する管理会計

経営管理に欠かせない管理会計はなぜ重要なのか？

予算管理（予・実管理）をしっかりやろう！

売上と利益の方程式「損益分岐点」分析を理解しよう！

「経費」という曲者をどのように扱うか？

－「変動費」「固定費」を理解しておこう！

原価管理（原価計算）と販売管理（販売価格）を握って儲けを目で見
ましょう

管理会計の何たるかを知って強い丈夫な会社をつくりましょう

はじめに

「会計」とは何でしょうか？経理や簿記とも違うものなののでしょうか？専門的には、制度会計や非制度会計のように定義がなされていますが、筆者は、国家や企業などのある組織体を対象にして、その利害関係のある外部や内部での取引について、一定のルールの下にこれらのデータを数値化し、目的別に計算・分析して定量（単位）表示する技術だと考えています。

ところで、日本には株式会社が200～250万社程度あると言われていています。その数多くの企業体は規模も業種も様々です。

しかし、たったひとつだけ、どの会社にも存在する機能があります！

それは何でしょうか？

答えは「経理」です。

経理課、会計課、総務課、財務課など名称は様々ですし、あるいは名称がなくてもその機能はすべての会社に必ずあります。その理由は法律で決まっているからです。商法及び会社法並びに法人税法などで、最低でも年1回は決算を組んで、決算書を作成し、法人税などを申告・納付しなさいとされています。

ですから、社長一人の会社で経理担当がいなくても会計事務所にアウトソーシングするわけですね。ちなみに中国語では社長のことを“総経理”というそうです。会社にはなくてはならない機能という意味ではもしかしたら“経理”とは“経営管理”の略称かも知れませんね。ちなみに簿記とは「帳簿記入」の略だと思いますが、現在の複式簿記に代表されるように、簿記とは帳簿を記入したり、決算書を作成するための技術のことだと思います。

さて、本書のテーマは“管理会計”です。上記の定義のとおり、会計のほうが経理よりも広い概念なのですが、経理はとくに「財務会計」と言われており、法律に基づく外部報告のための会計ルールがあります。

他方「管理会計」は特に経営改善のための内部報告会計と定義されます。財務会計ももちろん決算書分析に活用するなど経営改善に役立つのですが、貸借対照表は一定時点での財政状況しか表示されず、損益計算書は一定期間の費目別損益集計にしかすぎません。

さらに決算書には載っていない情報も経営改善には重要なのです。例えば人的資源ですが、人材は資産であるといわれますが、バランスシートには出てきません。給与をいくら払っているかはP/Lで分かりますが、どのようなスキルを持った人が何人いるかも分かりません。設備投資もそうです。設備を購入すれば減価償却費として計算されますが、リース資産の場合はリース料しか分かりませんので、個別設備の費用対効果などは分かりません。

管理会計は経営改善に役立つ楽しいものです。決算書を作れなくても、“借方・貸方”なども必要ありません。つまり簿記の知識がなくても大丈夫なのです。もちろん決算書を読めるようになることは大切ですが。管理会計が簡単な理由は、難しい数式が要らないことです。基本的には加減乗除しか出てきませんからご安心ください。本書がきっかけになり、管理会計の世界に興味を持って頂ければ望外の喜びです。

■ 管理会計と財務会計の違いをはっきり理解しよう

「はじめに」でも触れましたが、「財務会計と管理会計」という言葉を理解しておきましょう。「財務会計」とは、法律で規定された外部に報告するための結果の集計であり、誤解を恐れず言えば、納税するための会計技術です。一方「管理会計」とは、企業内部において意思決定なり経営改善するための内部報告の会計技術なのです。

財務会計は全ての法人企業（株式会社・合資会社・合名会社・合同会社など）に適用される会社法・商法や法人税法など、あるいは、一定規模以上の株式会社に適用される「証券取引法」などによって規定されています。個人企業でも所得税法の要請から申告する必要があります。これらの企業は、決算を最低年1回実施し、財務諸表（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、付属明細書など）を作成し、株主総会などを通じて、利害関係者に情報開示することが要求されています。利害関係者のうちもっともその企業業績に関心をもつのが銀行や大口の仕入先などの債権者です。これらはその企業に貸付金や売掛金がありますから与信管理上からも重要となります。本来、財務会計にも「経理自由の原則」というものがあるはずなのですが、税務当局に強制力があり、いわば税務会計ともいふべき現実的な制約があるのでそれに従うことが要求されています。会社法では株主総会は決算後3ヶ月以内でよいのに、法人税法等の規定で決算日より2ヶ月以内に「確定した決算」にもとづき法人税等の申告納付をしなければなりません。このほか財務会計と税務会計の違いは多数ありますが、ひとつの例として「退職給与引当金」を挙げます。退職給与引当金は退職金規定のある会社が、従業員の退職に際して退職時に支払いをするのですが、退職金は本来在籍期間にわたってその債務が積み重なっていくはずで、その企業から見たら立派な債務として一定額を引き当てる（費用計上する）のが合理的な考えだと思うのですが、税務当局はこれを認めず、退職時に実際に支払った退職金を損金として認めるといふのです。これ

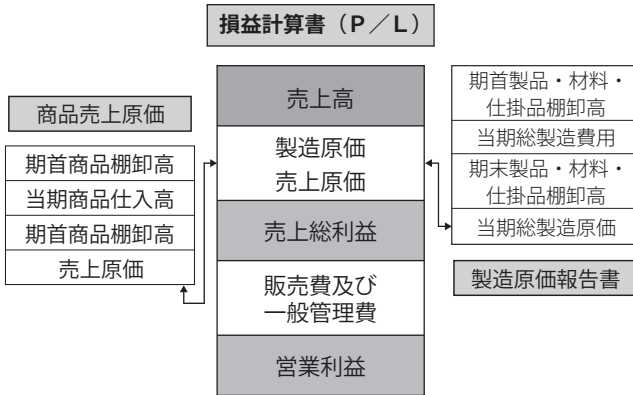
により、どうせ損金算入できないならと引当処理をしない会社も当然あり、その結果、貸借対照表の負債の部に載ることがなく、いわゆる「簿外債務」の原因のひとつとなります。従業員 30 名規模の会社でも軽く 1 億円の簿外債務があることも珍しくありません。

さて、「管理会計」とは、経営改善目的のために決算書・元帳など財務会計の結果を引用した経営数値並びに独自に収集したデータを問題解決の為に分析・活用する会計技術です。企業が必要に応じて必要な指標を管理することになるので、法律の規制を受けることはありません。あくまでも経営者が意思決定をするための情報提供であり、外部に報告する義務もないものです。分析対象、どのようなインプット情報を使うか？分析手法の選択やどのようなアウトプット（表、グラフ）にするか、そしてその分析時期（通常は最低月次、企業によっては日次決算をしているところもある）など全て経営管理者の運用にまかされているものです。ただし“会計”ですから定量的（単位がある）であることが基本です。管理会計の範囲はとても幅広いのですが、思いつくままに列挙すると下記ようになります。

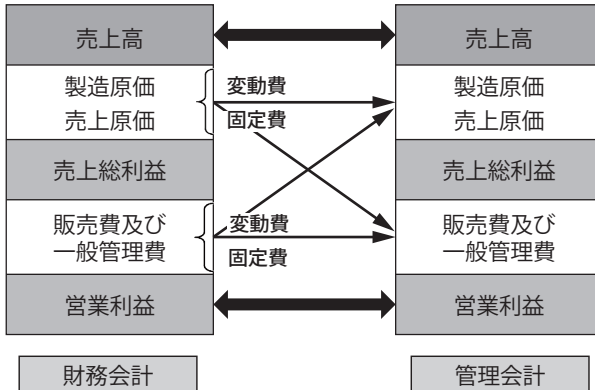
- ①原価計算（製品別、部門別、顧客別、個人別原価・損益計算など）
- ②変動損益計算書（損益分岐点分析）
- ③キャッシュフロー分析・経常収支計算
- ④経営分析（安全性、収益性、生産性、成長性）
- ⑤予算管理、予実算管理

等々、このように管理会計は企業経営を多面的な見方をしていくのですが、管理会計の代表格である上記②の変動損益計算書と財務会計の損益計算において共通点があります。それは、外部から獲得する「売上高」と損益計算結果の「営業利益」の金額は一致するということです。

財務会計による損益計算書の構造



財務会計と管理会計の収益構造の相違点と共通点



これは財務会計のデータをベースにするので、入口たる売上高（外部収入）と、出口たる営業利益が一致しないと、ひとつの会社の一定期間にふたつの利益が存在してしまうというおかしいことになるからです。

■ 見えないものを可視化する管理会計

◆ 機会損失の見える化

落語の「三方一両損」という噺を聞いたことがありますか？

「左官屋さんが、三両が入ったお財布を拾いました。財布の持ち主が大工さんだと知って親切にも大工さんに届けました。ところが大工さんは、財布とその中の書付は受取ったのですが、肝心の三両は、「一度落としたものは受け取れねえ、持ってけえってくれ！」－「いいや返す」ということで、一悶着あったそうです。そこで登場したのが名奉行“大岡越前”でした。仔細を聞いた越前の守は、ポケットマネーから一両を取り出し、件の三両から大工に二両を戻し、残った一両にこの一両を加えた二両を左官屋に与える。」という画期的判決を出したのです！－この三者がそれぞれ一両を損したので、“三方一両損”という、まことに示唆に富んだ大岡裁きというお話です。

…これを会計的に検証してみます。

(単位：両)

ステップ	大工さん	左官屋さん	大岡さん
落としたとき	$\Delta 3$	－	－
拾ったとき	－	+ 3	－
届けたとき	$\Delta 3 + 3 = 0$	$\Delta 3$	－
大岡裁きで	+ 2	+ 2	$\Delta 1$
損失金額	$2 - 3 = \Delta 1$	$2 - 3 = \Delta 1$	$\Delta 1$

どうでしょうか？大岡さんの $\Delta 1$ はすぐ理解できますね。確かにキャッシュフローではポケットマネーが一両減っています。さて、大工さんはどうでしょうか？一度は失った自分の三両が戻り、そこから謝礼として一両を左官屋さんに払ったのだから、「受け取った2－持っていた3＝ $\Delta 1$ 」でこれも一両損ですね。やはりキャッシュフローでは一両減っています。

さて、問題は左官屋さんの立場ですが、やはり計算上は、「受け取った2－拾ったときの3＝ $\Delta 1$ 」で、やはり“一両損”ということでこの落語が

成立するわけなのですが…。

そもそも、拾ったときネコババすれば、左官屋さんの三両得で大工さんの三両損です。もし、大工さんが三両を素直に受け取れば、左官屋さんは“ $+3-3=0$ ”で損得なし。キャッシュフローでも ± 0 です。ここで一旦ゼロクリアですから、大岡裁きで正当な報酬？として、“二両得”と考えてもよいはずです。この「一両損」と考える根拠は、財布を拾ったときの“ $+3$ ”を基準と考えるわけです。

つまり“ $2-3=\triangle 1$ ”。この「お金が入らない損失」のことを機会損失と言います。

◆ 時間とお金の方程式「1秒=1円」

「どのような企業にも売上高の10～15%にあたる損失がある」と言われていますが、多くの企業経営者やマネージャーは「うちはかなりムダを省いているからそんなはずは無い！」と反論します。彼らの考える損失(ムダ)とは目に見える実際損失のことを指しているのですが、目に見えないムダをなくして利益を出すためには「見えない損失を見える化」する必要が出てきます。いわば「目で見える金額管理」とでもしましょうか？

実はこの機会損失の大多数を占めるのが、人件費の機会損失なのです。

確かに人件費の機会損失を直接金額に換算するのは難しいかも知れませんが、その「ムダ」をまず時間でとらえてみましょう。

ここで、登場するのが、「1秒=1円」という簡単な換算式です。企業によって状況は違いますが、製造業などは「1秒=1円(1時間=3,600円)の人件費(原価)がかかっている」と考えるとわかりやすいと思います。

よろしいでしょうか？人件費原価ですよ！手取り金額とも総支給額とも違います。人件費はヒトに関連する会社が負担する費用の合計です。

「人件費」＝「給与手当+交通費+法定福利費(労働保険・社会保険の会社負担分)+賞与負担額+退職給与負担額+福利厚生費…」の合計額です。

目安として総支給額 \times (1.2～1.5)が人件費となります。この加算し

た 20～50%は、社会保険料の会社負担が最低でも 13%位で、その他労災や雇用保険、退職金の負担額などがあります。1.5 に近いということは福利厚生などが充実している企業です。具体的には、会社総人件費を総投入工数（所定時間）で割って計算します。

例えば、人件費総額 1.8 億円、人数 25 名の会社ならば、
総人件費1.8億円÷総投入工数《（稼働日数250日／年）×（8時間／日）×25名》時間=3,600円

いずれにしても、会社の実態に合わせて、1秒=0.7円なり1.2円なりの換算基準を作ってください。どのような金額でも計算根拠が説明できれば結構です。ただし、これは人件費原価ですから、客先に出す積算単価とは違います。人件費以外の固定費として物件費（賃借料や光熱費など）がその同額程度あり、さらにこの人件費原価には、役員や間接部門に属する従業員も平均的に計算に入っているので、実際の稼ぎ（限界利益=付加価値）は、1時間に最低7,200円とか10,000円以上がなければマイナスになる可能性があります。

◆ 整理整頓が不十分なために発生する機会損失の例

誰でも1日1回はモノ探しをすることがあると思いますが、企業活動の中でモノ探しをするといくら損失するかということを考えてみましょう。

例：10名の企業で、全員が1日30分モノ探し（ムダな時間消費）をすると1年間でいくら損失になりますか？（年間稼働日数を250日とします。ヒント：1秒=1円）

損失金額=10名×30分（／日）×60円（／1分）×250日=450万円

これは機会損失といって、450万円の現金が流出するのではなく、無駄な時間を付加価値の稼げる時間に振り向けられないための損失原価です。現実にはモノ探しをして探せなかったために、無駄な発注をして、在庫が過剰になるケースもありますので、さらなる損失の原因となります。いつもお話する笑い話ですが、見積書に「モノ探し時間」とは書けないし、

モノ（人）探しで付加価値を稼ぐのは「探偵さん」、運搬・保管をして付加価値がとれるのは、「運送屋さんと倉庫屋さん」ですね…。

この機会損失は、もちろんモノ探しだけではなく付加価値を生んでいないすべての時間が対象です。発言の無い会議ばかり、知識不足、技能不足、コミュニケーション（報連相）不足、管理力不足によるミスが発生し、その手直しをする時間や、手待ちや段取りミスによるアイドル時間など。このように考えていくと時間・人件費の機会損失だけでも、売上高の10%くらいはありそうではないですか？見えない損失を見える化するのも管理会計の重要な機能の一部と言ってよいでしょう。

◆ハインリッヒの法則と管理会計の意外な関係！？

アナタの会社は問題を自覚していますか？問題とは「あるべき姿と現実の姿とのギャップ」のことと定義づけられます。

あるべき姿 ←ギャップ＝“問題”→ 現実の姿

会社の経営活動においてはこの問題の認識が難しいケースが多いようです。原因は、1) あるべき姿の定義と現実の姿の把握がそれぞれ曖昧である、2) 会社内部でも人によってある事象を問題と認識するかそれとも問題ないと認識するかという価値観のズレ（バラツキ）があるからなのです。

事例で考えてみましょう。

「工場で労災事故が発生した」、これは客観的事実です。

労災事故は“0”にしたい ←ギャップ＝“問題”→ 労災事故が発生した
（あるべき姿） **（現実の姿）**

この場合、「労災事故の発生原因を分析して、再発防止策を考え、実行すればよい」とマネジメントの教科書に書いてあります。もちろんそれも重要ですが、果たしてそれだけで十分でしょうか？

今回発生した労災事故の直接原因は把握でき、その対策を考え実行し、一定の効果を得ることも可能だとは思いますが、しかし、工場には機械・設備・材料・仕掛品・製品そして従業員という守るべきたくさんの財産が存

在します。労災事故（人の死傷）には至らなくても、材料や製品、設備を破損したりするような、一步間違えば死傷事故の起因となる要素があるし、物損事故であっても、再生産のコスト発生や納期遅延などを引き起こし、これらはすべて経営上のマイナスとなります。

ところで、「ハインリッヒの法則」というのをご存知でしょうか？

1件の「重大な事故」が顕在化したときには既に29件の「軽微な事故」が発生しており、さらにそのベースとして、300件の「事故の要素」が存在しているというものです。この事故の要素は全く隠れているわけではなく兆候があり、それをいわゆる“ヒヤリ・ハット”などと言われています。

さて、この労災事故の場合において、

「あるべき姿」→目標＝労災事故“0”

「現実の姿」→実績＝“でたとこ勝負”＝いつ・どんな被害か？分からない

「問題の改善」→“もぐらたたき”

ということでは、いつまでたっても目標達成などできる訳ありません。大切なことは現実の姿をきちんとつかむことです。

この労災事故における、現実把握と改善のプロセスを考えると、

- ①職場の中の危険について全員で話し合う＝危険の要素の定義と“8S[※]”
- ②日常的に8S活動を実施する。
- ③定期的に安全パトロールを実施する＝危険要素のサンプリングチェック
- ④朝礼やミーティング時において、各自が今日あるいは昨日経験した“ヒヤリ・ハット”を話し合い、記録をとり互いに注意をする。
- ⑤具体的な安全対策実施の情報とする。
- ⑥“KYT（危険予知トレーニング）”による、教育訓練の実施

“あるべき姿（労災事故“0”）”は分かっている、現実の姿の把握をきちんとしないと、問題点の捉え方があいまいになり、危険発生の確率は減りません。

また、「事故の報告がない＝事故がなかった」と言い切れるでしょうか？
社長が「労災事故“0”が当社の重点目標である！」と毎日声高に叫ん

※8S：7S「整理、整頓、清掃、清潔、躰、整備、安全（safety）」＋節約（節電）

著者

企業ドクター・ホリコン：堀内 智彦 (Tomohiko HORIUCHI)



株式会社グリップス代表取締役、堀内経営労務事務所代表。

(財)日本生産性本部認定経営コンサルタント、ISO9001 (品質)、ISO14001 (環境)、ISO27001 (情報セキュリティ)、O h & S (労働安全衛生) 各マネジメントシステム審査員資格取得、東京都行政書士会会員、東京都社会保険労務士会会員、日刊工業新聞実務セミナー登録講師。

1962 年生まれ。日本大学理工学部土木工学科を卒業後、上場企業に技師として 4 年間勤務した後独立。

「従業員も経営者も法人というひとつの身体の中で生きている」との信念から、現在の経営資源で生産性をあげる「人財育成型経営改善ノウハウ」を展開。中小企業中心に製造業のみならず、小売・飲食・サービス業などあらゆる業種の経営改善を得意とし 25 年に及ぶ経験をもつ。

現在は現場改善活動の他、雑誌の執筆活動や全国の講演会・セミナー講師としても精力的に活動している。

主な著書に「社長、その給与は払い過ぎ！」あさ出版、「アナタの会社の埋蔵金(ムダ)を利益に変える本」：日刊工業新聞社、「原価計算－事例で学ぶ実践のツボ!」「実践! 原価管理－事例でわかるコストマネジメントのツボ」：秀和システム、電子書籍「決めては在庫力」... 他多数
連絡先：doctor@glips.co.jp ドクター・ホリコン ←検索

近代中小企業 Vol.49 No8 付録 儲けが見える 管理会計超入門

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425©2013 Dataagent

ISBN 978-4-907196-34-9 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。