
管理会計のポイントver.1

青山公認会計士事務所
青山 恒夫

平成21年2月5日

業績評価



測定されないものは評価できない。
評価できないものは改善できない。

ただし、測定の「限界」は認識しておかなければならない。

また、絶対的な測定値というものはあり得ない以上、測定・評価には合理性とともに納得性が求められる。

長期的には大きなリターンをあげるプロジェクト等であっても、短期的にマイナスのリターンしか挙げないために「廃棄」されてしまうことがある。

将来のために、現在に種をまいておくことは重要なことだが難しいことでもある。

リターンは利益とキャッシュの両輪で捉えることが重要。

利益だけでは見えない企業の姿もあれば、
キャッシュだけでは見えない企業の姿もある。

コスト削減も大事だが、かかる「時間」をいかに短くすることもとても重要である。製品の生産開始から販売までのリードタイムが短くなれば、製品は社内で陳腐化することはない。

また、製品の販売から回収までのリードタイムが短くなれば、売掛金が不良債権化することもない。

管理会計の役割は、社内のどこに問題点があり、それはどの位の大きさなのか、全社的な数字からドリルダウンし、把握すること。

その問題点をどう改善するかは現場の仕事。

社内を変えようと思うなら、財務の数字だけでは不十分。

つまり、売上高は通常、自社ではコントロール不能な数字である。

そのため、自社でコントロール可能な数字(例: 訪問件数、提案件数、注文処理時間等)を改善するような仕組みに落とし込まなければならない。

業績評価を財務会計のデータを元にして行うときには、財務会計の制度的な「縛り」がないかどうか検討することがときとして大事なことになる。

損益計算書で表示される利益には債権者へのリターンは加味されているが、債権者以上のハイリスクを負う株主へのリターンは加味されていない。

だから、たとえ増益であっても、株主から見るとそれが想定するリターンよりも満足できないレベルであれば、株主は評価せず、株価下落ということにもなる。

原価(特に製品単位あたりの原価)を測定する場合の難所は固定費と間接費・共通費。

製品ごとの貢献利益、顧客ごとの貢献利益を本気に把握しようとするなら、固定費と間接費とに十分に留意する必要がある。

ある経営資源（材料、使用機械、高技能の職人など）に制約がある場合、単純に製品1個の（限界）利益が高い製品を生産・販売すれば、企業は最大の利益を上げられるというわけではない。

製品の販売単価を1000円値上げできるということは、何か別の商品（売価1000、原価0）が新たに売れたことと同じであり、これほど儲かることはない。

製品の販売単価を1000円値下げしたということは、何か別の商品（売価0、原価1000）を新たに売ってしまったことと同じであり、これほど損することはない。

コストには現在の事業を行う上でかかっているコストと、意識的にかけているコストがある。

後者のコストは管理会計的には「投資」として扱うべきである。

自社のビジネスが変動費型なのか、あるいは固定費型なのかを把握するのは基本となる。

そのどちらに属するのかで儲けるための打ち手が変わってくる。

企業は小さくなる能力を持つことにより環境に柔軟に対応できる。

小さくなるとは固定費をなくし、事業規模にあったコスト構造とすること。

やはり、PDCAのサイクルを早く回すことはいくら強調しすぎても足りないくらい大事なこと。

PDCAのサイクルを早く回せれば失敗も大きくなならないうちに回避できる。

特にポイントとなるのはアクションプランの具体性(5W1H)が明確であること。また、アクションプランの結果がとことん具体的なデータ・数字に基づき追求されること。

物事の評価には2面性というか、流行すたりがある。

お金をたくさん持っている会社は昔は倒産の確率が低く安全性が高く、いい会社といわれた。

しかし、今では利息がろくに付かないお金ばかり持っているのは儲かる事業を見いだしていないとみなされ、株主から配当を増やせ、自己株式を買入消却せよと責め立てられる。

税金というのも企業にとっては重要なコストである。そのため、法人税をはじめとする税制についてもその仕組みは理解しておいた方がいい。

かなりラフの表現になるが、利益に「1－税率」を乗じたものがキャッシュとなる。

意思決定



過去の業績評価をそのまま将来の意思決定に
使うと、とんだ間違いをおかすことがある。

将来のリスクに立ち向かうためには、当たらないとはいえ計画やシミュレーションを繰り返すしかない。繰り返す中でその手法が体系化され、精緻化されてくる。

そうすれば、日常の業務的な意思決定も洗練されてくる。

将来こうなりたいという企業の姿を具体的に描き、日々イメージすることは企業が成長する上で非常に重要なことである。

つまり、こうありたいと考える将来から現在を逆算して、現在はこうあるべきだと考え、日々の業務を行うことが将来の実現につながるからだ。

ある進行中のプロジェクトのリターンが $\Delta 1000$ と判明したとする。とすると、当然そのプロジェクトから撤退すべきかというともいえない。

つまり、過去において既に生じたリターンが $\Delta 1800$ であり、これから生じると考えられるリターンが $+800$ であれば徹底すべきではない。

過去に生じたリターンで、現在の意思決定には役立たない $\Delta 1800$ のことを「埋没原価」という。

いま、投資をしなければお金はでていくことはない。しかし、将来に入ってくるお金もない。

その他



資金調達には調達コストも当然ながら問題になるが、それ以上に経営にとって重要なことは、どういう資金を持ってくるかで、企業への支配構造に影響を及ぼすこと。