

管理会計

利益を生み出すマネジメントのための会計

矢野弘樹 家富義則 三重野研一



矢野弘樹（第2章、第3章、第4章、第5章、第6章）

公認会計士。監査法人、デロイトトーマツコンサルティング株式会社（現アビームコンサルティング株式会社）を経て独立。現在、合資会社アカウントフロンティア代表。連結会計・グループ経営・業務改善・管理会計・情報システム設計、内部統制及びIFRSなどをテーマとしたコンサルタントとして活躍

家富義則（第7章、第8章、第9章）

会計士補。現在はナカチグループにて、会計監査、財務デューデリジェンス、株価算定、IFRSコンサルティングなどの業務に従事している。また、会計関連資格の受験指導校にて、財務会計・管理会計をメインに受験指導にあたっている

三重野研一（第1章、第10章、第11章、第12章、シリーズ企画・編集協力）

東証1部上場ソフトウェア会社、監査法人系コンサルティング会社などを経て、現在、株式会社IPOサポート所属。株式上場、内部統制、J-SOX、内部監査、経営監査、経営管理、内部管理、組織と業務と情報システム、リスクマネジメント、コンプライアンスなどをテーマとするコンサルタントとして、単なる“講釈”ではなく、実際の・実務的な仕組み作りの支援、実効性のある運営体制・管理体制の整備・構築の支援を中心に活躍。また、同テーマに関する教育・研修、セミナーなどの講師も務める

ここからはじめる 図解・会計入門⑥

管理会計

2011年 1月27日 第1刷発行

著 者——矢野弘樹 家富義則 三重野研一

発行者——徳留慶太郎

発行所——株式会社すばる舎



〒170-0013 東京都豊島区東池袋3-9-7東池袋織本ビル

TEL 03-3981-8651（代表）

03-3981-0767（営業部直通）

FAX 03-3981-8638

URL <http://www.subarusya.jp>

振替 00140-7-116563

印 刷——中央精版印刷株式会社

落丁・乱丁本はお取り替えいたします

©2011 Hiroki Yano Yoshinori Ietomi Ken'ichi Mieno

Printed in Japan

ISBN978-4-88399-983-5 C2034

ここからはじめる

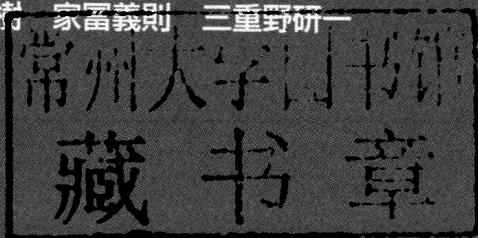
図解・会計入門

6

管理会計

利益を生み出す
マネジメントのための会計

矢野弘樹 家富義則 三重野研一



すばる舎

ここからはじめる

図解・会計入門

6

はじめに

企業会計は、会計制度への準拠という観点から、制度に準拠する「財務会計」と制度に準拠しない「管理会計」に区分されます。また、情報の提供先という観点から、企業外部の利害関係者への情報提供を主眼とする「財務会計」と企業内部の経営者・経営管理者への情報提供を主眼とする「管理会計」に区分されます。

管理会計は、経営の効率性・有効性を高めて、企業価値を創造し増大しようとする経営者・経営管理者に、有用な情報をタイムリーに提供することを目的とする会計の領域です。そのため、管理会計の領域には、多種多様な事項が含まれます。

会計の専門家・専門職を目指す方のみならず、一般にビジネスに従事する方にも広く役立つようにとの思いから、多様な管理会計の領域のうち、本書は「意思決定」「業績評価」「事業価値や企業価値の評価」を目的とする管理会計の領域を中心として、その基礎・基本となる事項を解説した書です。

いたずらに話題性を追うこともなく、過度に細かい事項にこだわることもなく、基礎・基本となる事項を正面から取り上げた本書で、多くの方に、管理会計の理解と応用のための基盤・土台を築いていただきたいと願っています。

2011年1月

矢野弘樹
家富義則
三重野研一

本書の使い方	10
--------	----

第1章 会社の活動と管理会計

01 会計の領域と種類	12
02 財務会計の意義と役割	16
03 管理会計の意義と役割	20
04 管理会計の領域と内容	24

第2章 経営計画と管理会計

01 経営戦略・経営計画	28
02 中期経営計画策定	32
03 短期利益計画策定	34
04 予算管理	38
05 連結経営計画・予算	42

第3章 責任会計制度と業績評価制度

01 責任会計制度	46
02 組織の種類	48
03 業績評価制度 (P/L)	52
04 責任センター別数値作成方法 (P/L)	54
05 業績評価制度 (B/S)	60
06 責任センター別数値作成方法 (B/S)	62
07 連結責任会計制度	68

第4章 全部原価計算と直接原価計算

01 製商品・サービス別収益及び原価	72
02 原価の分類	74
03 原価計算方法～実際原価計算	76
04 原価計算方法～標準原価計算	80
05 直接原価計算と CVP 分析	84
06 連結原価計算	88

第5章 予算管理

01 予算の体系	92
02 予算管理の機能	96
03 予算差異分析～売上高、製造費用	98
04 予算差異分析～販管費	104

第6章 設備投資計画

01 設備投資意思決定	110
02 資本コスト	112
03 DCF	114
04 回収期間法	116

第7章 戦略的コストマネジメント(1)

01 製造原価の分類・集計	120
02 標準原価計算による原価管理	124
03 ABC による原価管理①	128
04 ABC による原価管理②	132
05 ABC による原価管理③	134
06 ABM / ABB	138
07 ABC の限界	142

第8章 戦略的コストマネジメント(2)

01 原価企画による原価管理①	146
02 原価企画による原価管理②	148
03 戦略的コストマネジメント～ライフサイクル・コストニング	150
04 戦略的コストマネジメント～品質原価計算	152

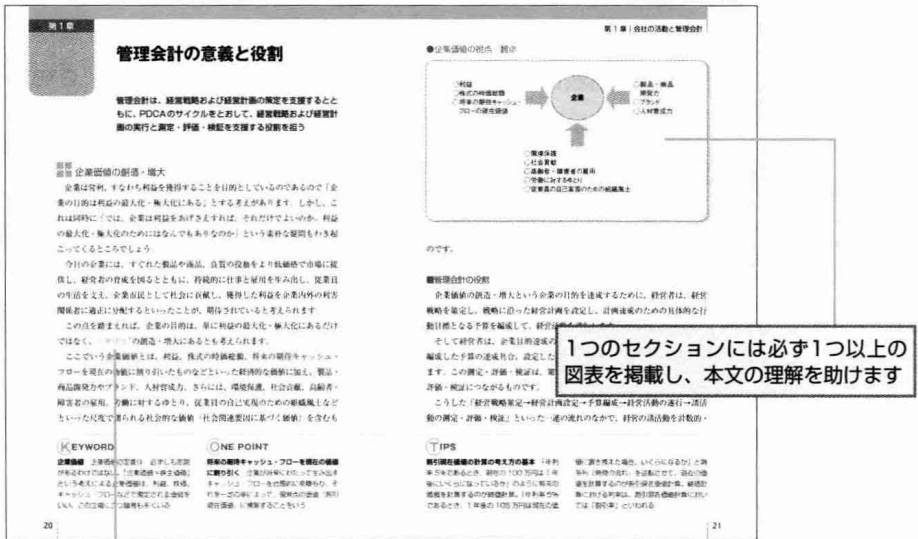
第12章 財務諸表の分析

01 財務諸表分析の目的、内容、方法はさまざま	212
02 個別財務諸表における「資本」の種類	214
03 連結財務諸表における「資本」の種類	216
04 経営資本という名の「資本」	218
05 事業利益という名の「利益」	220
06 収益性分析①資本利益率	222
07 収益性分析②総資産利益率	224
08 収益性分析③自己資本利益率	226
09 収益性分析④経営資本利益率	228
10 収益性分析⑤総資産事業利益率	230
11 収益性分析⑥売上高利益率	232
12 収益性分析⑦売上高費用率	234
13 効率性分析①回転率と回転期間の意味	236
14 効率性分析②総資産回転率・自己資本回転率・経営資本回転率	238
15 効率性分析③流動資産の回転率と回転期間の分析	240
16 効率性分析④固定資産の回転率と回転期間の分析	242
17 効率性分析⑤売掛債権の回転率と回転期間の分析	244
18 効率性分析⑥棚卸資産の回転率と回転期間の分析	246
19 効率性分析⑦買掛債務の回転率と回転期間の分析	248
20 連結財務諸表と個別財務諸表の比較による分析	250

インデックス	252
--------	-----

本書の使い方

『ここからはじめる 図解・会計入門』は、読者のみなさまの理解の手助けをするため、さまざまな工夫を凝らしています。



法律名や規則名、法律の条文などは「」（二重カギカッコ）でくくっています。また、参照ページは「（→セクション02）」（この場合は、同章セクション02を参照）のように表記しています。本文中の色文字+▼印（図中は▼のみ色付）は、その見開きの脚注「KEYWORD」に解説があるものです。なお、▼印のあとに数字のあるものはその数字のページの脚注に解説があります。その他の語句・用語については※印を付け、欄外で補足しています

1つのセクションは基本的に2ページ、または4ページで完結します。

セクションの各見開きには、本文中で覚えておきたい語句や本文で書き切れなかったことを脚注に記載しています。

脚注には、以下の3種類があります。

KEYWORD

本文中に登場する「キーワード」です。セクションを理解するうえで重要な語句ですので、覚えておきましょう

ONE POINT

本文では解説し切れなかったセクションに関連するポイントをコンパクトに解説しています

TIPS

覚えておくと役に立つことや直接関連はないものの会計を学ぶときにヒントとなる事項を記載しています

第9章 バランスト・スコアカード

01 バランスト・スコアカードの概略	156
02 ビジョンと戦略	158
03 バランスト・スコアカード～事業戦略	160
04 戦略策定のための手法	162
05 無形資産と非財務的指標	166
06 バランスト・スコアカードの4つの視点	170

第10章 セグメント情報

01 連結・個別財務諸表の情報を補完するセグメント情報等	176
02 セグメント情報の位置づけ	178
03 「セグメント情報等」と「セグメント情報」	180
04 セグメント情報の作成手続きの概要	182
05 セグメント情報の開示項目	184
06 「セグメント情報」以外の情報の開示項目	186
07 セグメント情報等の開示の具体例	188

第11章 財務諸表の基礎・基本

01 基本となる会計報告書	192
02 貸借対照表の概要	194
03 株主資本等変動計算書の概要	196
04 損益計算書の概要	198
05 包括利益の計算と表示の概要	200
06 キャッシュ・フロー計算書の概要	202
07 会社グループを対象とした連結決算	204
08 連結決算において基本となる会計報告書	206
09 個別決算と連結決算の関係	208

1

[illegible]

会計の領域と種類

営利を目的とする事業主体（経済主体）を対象とする会計が「企業会計」。企業会計は、制度に準拠する財務会計（制度会計）と制度に準拠しない管理会計に分けられる

■ 会計とは

広い意味で「会計」とを捉えれば、会計とは、

- ①個人によるものであれ複数の者によるものであれ、組織形態をとるものであれ組織形態をとらないものであれ、利益を得ることを目的とするものであれ利益を得ることを目的としないものであれ、なんらかの事業活動を行う事業主体（なんらかの経済活動を行う経済主体）が、
- ②その事業活動（経済活動）を一定のルールや基準、手続きに基づいて、主に貨幣額（金額）を用いて認識・測定・記録し、
- ③その事業活動の内容と結果を事業主体の内部の関係者及び外部の関係者に伝達する

一連の体系（システム）である、ということが出来ます。

1 営利、非営利による区分

この広義の「会計」は観点に応じて、いくつかに区分してとらえることができます。

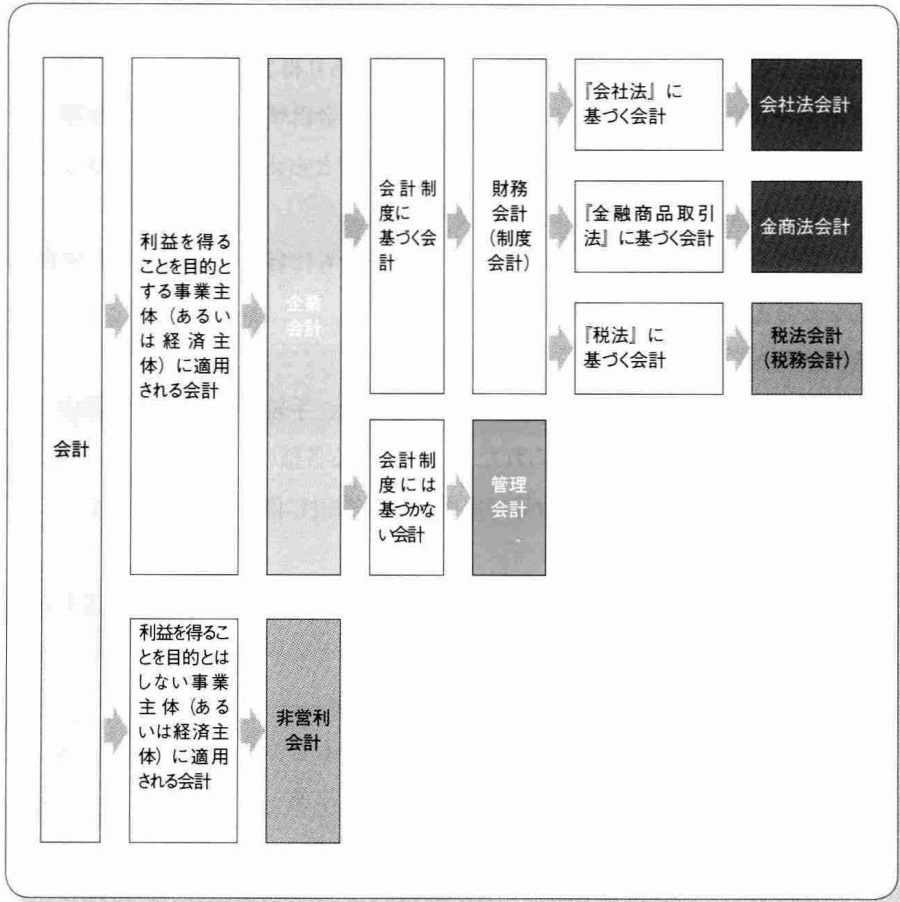
利益を得ることを目的とする事業主体（経済主体）を対象とする会計は、「企業会計」と称されます。これに対し、利益を得ることを目的としない事業主体を対象とする会計は「非営利会計」と称されます。

ONE POINT

「企業」と「会社」① 日常のビジネスシーンでは「企業」と「会社」を区別しながら用いることは、それほど多くない。厳密に言えば「企業」と「会社」は異なる。個人によるか複数の者によるか、組織形態をとるかとな

ないか、営利を目的とするかしないかなどにかかわらず、なんらかの事業活動を行う事業主体は、すべて「企業」とされる。企業は、営利を目的としない公企業と営利を目的とする私企業に分けられる

●会計の領域と種類



一般に、特に断りなく「会計」というときは、企業会計のこと、すなわち営利を目的とする事業主体に適用される会計のことを意味している場合が多いようです。

ONE POINT

「企業」と「会社」② 私企業は、事業主体に対して「1人の者が出資する場合」の個人企業と「複数の者が出資する場合」の共同企業に分けられる。この共同企業のうち、「会社」としての法律上の要件を満たす形態における

事業主体を厳密な意味での会社という。なお、日常のビジネスシーンで一般にいわれる企業会計は、営利を目的とする私企業のうち、法律上の要件を満たす「会社」を対象とした会計を通常は意味している

2 貨幣尺度、非貨幣尺度による区分

事業活動（経済活動）を認識し、測定し、記録する単位は、貨幣額（金額）を尺度とするものと貨幣額を尺度としないものがあり得ます。

貨幣額を尺度としてとらえられた事業活動は「会計情報」や「財務情報」などと称されます。これに対し、貨幣額以外の尺度でとらえられた事業活動は、「非会計情報」や「非財務情報」などと称されます。

特に断りがなく「会計」というときは通常、おもに貨幣額を尺度として事業活動をとらえる会計のことを意味しています。

3 会計制度への準拠、非準拠による区分

ある事業主体が事業活動を一定のルールや基準、手続きに基づいて認識・測定・記録するとき、法令等で定められた会計に関する各種の決まり（いわゆる「会計制度」）に準拠する場合と法令等で定められた会計に関する各種の決まりに準拠しない場合とがあり得ます。

事業活動を認識・測定・記録するとき、法令等で定められた会計に関する各種の決まりに準拠する場合の会計を「財務会計」といいます。財務会計は「制度会計」とも称されることもあります。

これに対し、事業活動を認識・測定・記録するとき、法令等で定められた会計に関する各種の決まりには必ずしも準拠せず、事業主体が独自に定めたルールや基準、手続きを利用する場合の会計を「管理会計」といいます。

ここで注意しておかなくてはならないのは、「財務会計と管理会計は相互にまったく関係のないものではない」という点です。

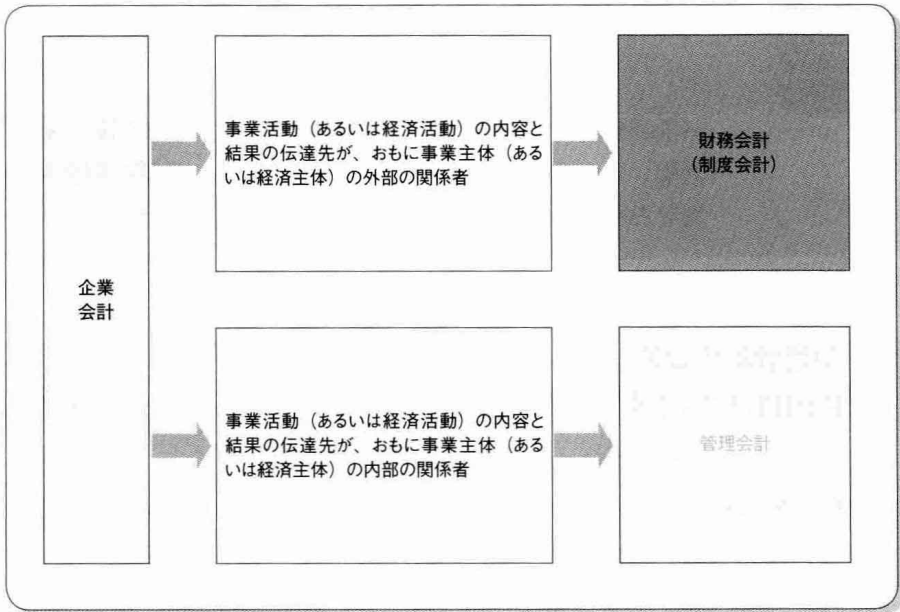
財務会計の内容をもととして、財務会計の情報を管理会計の特定の目的のために活用することは、ビジネスのシーンではよく見受けられることです。

例えば、収益性、安全性、成長性などを評価・判断するために決算書（あるいは財務諸表）の情報、すなわち財務会計の情報を活用するシーン、または財務会計における原価の情報をモトとして直接原価計算[▼]という方法を用いて限界利益（貢献利益）[▼]などを把握し、収益性や利益構造の分析・評価を行うシーンなどです。

4 内部者、外部者による区分

事業活動の内容と結果を伝達する場合で、主たる伝達先が事業主体の外部の関係者である場合の会計を「財務会計」といいます。これに対し、主たる伝達

●伝達先による会計の区分



先が事業主体の内部の関係者である場合の会計を「管理会計」といいます。

単に「会計」というとき、特に断りがなければ通常、財務会計のことを意味しています。

KEYWORD

直接原価計算 すべての原価を生産量の変化に応じて増減する変動費と生産量の変化に関係なく固定的に発生する固定費に分類し、変動費だけで製品原価を算定する原価計算の方法をいう（→第4章セクション05）

KEYWORD

限界利益（貢献利益） 「売上高－変動費だけで構成された製造原価＝変動製造マージン」「変動製造マージン－変動費だけで構成された販売費及び一般管理費＝限界利益（貢献利益）」という関係（→第4章セクション05）