

必達意識と将来情報が ポイントとなる 管理会計



中澤 進

早稲田大学WBS研究センター 特別研究員
日本CFO協会主任研究委員
株式会社ビジネスブレイン太田昭和 会計システム研究所 所長

米野宏明

マイクロソフト株式会社 インフォメーションワーカービジネス本部
エグゼクティブプロダクトマネージャー
日本CFO協会主任研究委員

ビジネス環境が厳しさを増している中、企業経営の基盤となる管理会計の仕組みが経営環境の変化に対応できていないという指摘が多くある。今回の財務マネジメント・サーベイでは、新たな取組みへの方向性を模索すべく、実態がつかみにくい管理会計の現状について調査を試みることにした。

調査の視点

今回の調査は、管理会計への期待・改善点、管理指標とその活用状況、予算管理サイクル、原価計算・管理、管理会計システム、体制面、連結視点の取組み等、全体で三六項目の質問を実施した。

「機能している」A企業群と「機能していない」B企業群

企業にとって管理会計が機能しているとはどのような状況なのか、それを検証するのが実施の狙いであるが、現実には管理会計の絶対的評価は極めて困難である。したがって、回答企業自身に「機能している」「していない」を主観的に判断してもらい、その結果に基づき特徴を比較分析することとした。

結果として、「とても機能している」「機能している」が五三%、「まあまあ機能している」が二六%、「あまり機能していない」「機能していない」が二一%の回答であった。以降、「とても機能している」「機能している」「企業をA企業群」、「あまり機能していない」「機能していない」企業をB企業群として、その対比を行いながら結果

を分析していく。

今後の管理会計への期待・改善点

管理会計への期待・改善点としてあげられた調査結果が図1である。

全体的には戦略・中期計画が七二%として最大のテーマとなっているが、やはりB企業群では短期計画および各種管理指標に対するテーマが多く、戦略・中期より日常の管理会計の基盤の強化を行う必要がある状況にあることがわかる。また、管理連結は、レベル差はともかくとしてA・B企業群共にこれからの共通テーマと考えられている。A企業群では、一層の強化であり、B企業群では基盤の整備と考えられる。

管理指標とその活用状況

管理指標については大きく三つのレベルに分類してその役割・位置付けを考えた。一つが経営者としての意志である戦略を投資家と共に企業内部へ対しても具体的に示すための経営指標、次に現場活動の直接的な目標となる活動（先行）指標、三つ目が経営指標と現場活動を結びつける主として中間管理レベルが

実施：日本CFO協会
 協力：早稲田大学アジア太平洋センター、マイクロソフト株式会社、株式会社ビジネスブレイン太田昭和、株式会社大洋システムテクノロジー
 調査期間：2008年10月20～2008年10月31日
 調査対象：無作為に抽出した上場企業500社のCFO（回答率11.8%）
 [回答企業のプロフィールの特徴]
 業種：製造業51%、小売業12%、サービス業12%
 グループ年商：5000億以下66%であるが、1兆円超企業も24%
 海外売上比率は25%以下が65%であるが、75%以上が7%
 連結対象会社は50社以下が68%であるが100社以上で20%

図1 ● 管理会計への期待・改善点

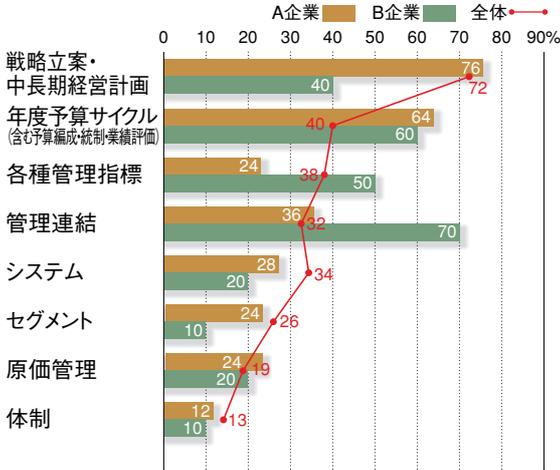


図2 ● 管理者指標：経営レベル

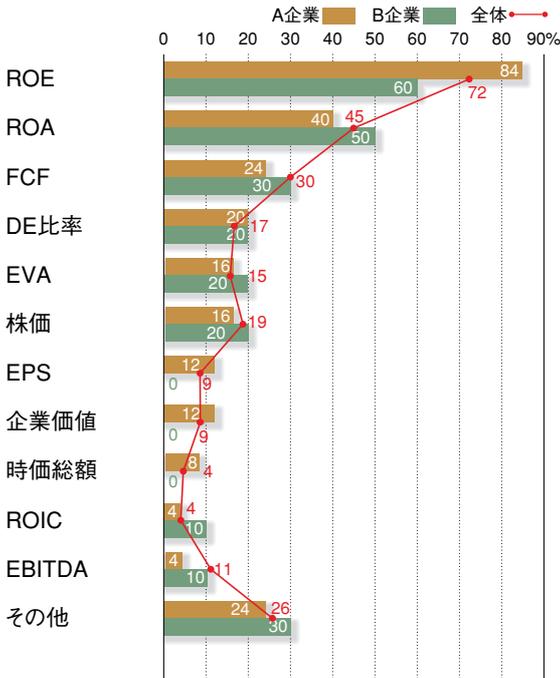
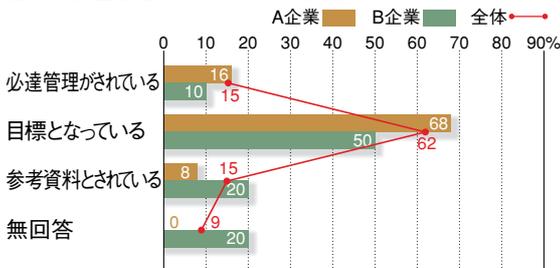


図3 ● 管理度合いについて (重要度1)



活用する結果(成果)指標である。各々の指標が、各組織層・管理層で説明可能・活動可能・把握可能なものとしてメリハリのついた定義がされなければ、「溢れかえる管理指標」となりかねない。そこで、まずはその三つのレベルごとで指標がどのように活用されているかという点を重要度の高い上位三つを選び、重要度1、2、3の順番をつけて回答してもらった。併せて、企業内でのように位置付けられているかどうかを確認する意味で「必達管理がされている」「目標となっている」「参考資料とされている」という管理度合いに関する質問も実施した。

【経営レベル】
 経営レベルで使用されている指標が図2である。重要度1、2、3を含む全体の管理指標の中で上位三つはROE、ROA、FCFである。EPSは欧米企業として

は最も重視される経営指標であるが、日本企業においては状況が異なるようだ。なお、経営管理レベルでは選択肢以外で「その他」として回答された管理指標が多かったが(注1)、この中にはコーポレートレベルの経営指標というより事業管理(中間管理レベル)のための指標という色彩が強いものも多くあり、設問文の定義の曖昧さに起因する結果なのか、もしくは日本企業では経営管理層と中間管理層が未分化であるというマネジメント・システムに起因するものなのか、今後検討していきたい。

また、重要度1の指標に対する管理度合い(必達か否か)については、A企業群では八四%が必達あるいは、目標となつているのに対し、B企業群では六〇%であり、参考資料とされているとの回答も二〇%ある。管理会計の活用度合いは

経営の意志の強さ、徹底度合いに大いに関連すると見られることもできる(図3)。

(注1) 経営レベルで「その他」として記入された指標はCFROI、経常利益、売上高、営業利益、ROIC/営業利益/売上、部門別管理損益、営業利益率、営業利益、営業キャッシュフロー、中間管理レベルの各指標

【中間管理レベル】
 中間管理レベルにおいては、重要度1では営業利益が一位(四三%)、売上高二位(三四%)と圧倒的に多い。重要度2でも営業利益が一位となり、重要度3になると在庫回転率が売上高と並んで一位となる。中間管理レベルに対しては売上もさることながら利益確保を最重要課題としていることがわかる。また、中間管理レベルでは、「その他」という回答が経営レベルに比べ少なく、この層における管理レベル観は比較的統一されていると思われる。

「その他」の指標は経常利益三件、ROI

一件であり、中間レベル層にも経営者マインドを持たせようという指向も見られる。

管理度合い(必達か否か)は、A企業群で八〇%が必達レベルであり、全体でも七〇%弱が必達となっている。ただし、B企業群で必達と回答したのは六〇%であり、目標達成に対する意識付けが中間管理レベルにおいても全体、A企業群と比べても弱いということが感じとれる。

【現場レベル】
 重要度1においては稼働率が、重要度2では生産性が圧倒的に多くなっていた。これはいまだに「経営資源の最大稼働イコール最高の生産性」という考え方に起因していると見受けられる。「その他」(注2)として記入された回答内容で「売上高・粗利益」があったが、これは中間管理レベルの指標でもあるが、特に販売系の現場指標としても一般的である。「純利



益・経常利益」など、通常現場レベルの指標とは言えないものが記入されていたが、回答としてこのレベルに存在するのは現場重視の日本の管理の特徴と言えるかも知れない。なお、現場活動指標は通常、各企業の組織文化に拠るところが大であり、企業による差が最も大きくなる部分とも考えられる。

管理度合いは、全体(四三%)、A企業群(五六%)ともに必達管理の比率が高いが、他の指標と同様にB企業群では二〇%と低かった。

(注) 現場レベルで「その他」として記入された指標は売上高、コスト管理、粗利管理、中間管理レベルの各指標、工程損益、工程別損益/生産原単位/ROI、プロジェクト工数、純利益・経常利益、生産高、歩留まり

予算管理サイクル

管理指標を経営者の意志の表現とするなら、予算編成・統制プロセスはその意志を事業活動現場へ伝達し、モニタリング・フィードバックするための媒体であると言える。いくら優れた戦略(≡指標)を策定してもそれが事業を支える現場に適切に伝達されず、フィードバックもされないであれば全く意味をなさない。もはや、変更しない予算などあり得ないビジネス環境である。事業サイクルの多様化・短縮化により、会計年度を軸とした予算管理サイクルとの齟齬を来たす状況も恒常的なものとなっており、予算を仮説として位置付け、日常活動の中で修正を行っていくのが当然のこととして捉えな

ければならない時代となっている。そこで、今回は、主たる指標としての売上・営業利益・経常利益・税引前利益・バランスシート・キャッシュフローについて、予算・実績管理に加えてフォーキャストイングの管理サイクルの調査を行った。また、活動状況把握のため「必達か否か」の設問に加えてレポートの活用目的も確認している。

【売上・利益】

売上・利益管理については「月次」が中心であり、そのサイクルにA・B企業群での差は見られなかった。売上実績は「月次」が約七〇%、「日次」の企業が三〇%程度あるが、営業利益実績になるとほぼ全体(九一%)が「月次」となる。日常管理の仕組みであることから必達意識は高く、管理度合いもA・B企業群での差は見られない。営業利益での必達レベルは七二%と売上の六八%に比べて高く、日本企業の利益に対する意識の高さが感じられる。

報告活用目的においては過去分析と将来予測が中心であり、リスタ発生時の対策としてはほとんど活用されていない。将来予測に活用する比率がB企業群が四〇%と、全体の五三%およびA企業群の六八%に対して低いことがわかる。

【バランスシート】

予算は「半期」あるいは「月次」が中心であるが、今後は四半期開示の観点から四半期単位での管理の必要性が増すことが想定される。管理度合いは「目標となつている」と「参考資料とされている」が

半々位であり、A・B企業群間の差もあまりない。まだ日常の管理活動には浸透していないと見られる。報告活用目的は全体レベルで「過去」と「将来」がほぼ半々であるが、A企業群では将来目的が五六%である。それに対してB企業群では将来目的は二〇%と低い。バランスシート系は将来予測の情報としての有用性が高い指標だが、B企業群においてはA企業群と比較すると適切に活用されていないようである。

【キャッシュフロー】

基本的にバランスシートと同様の傾向である。報告活用目的は将来の予測としての位置付けが高いと思われるが、B企業群はその比率が一〇%と極めて低く、この辺りにもB企業群の管理手法に課題がある可能性がある。

予算管理全体を通じて、PL、BS、CF共に実績・予算・フォーキャストイングの管理頻度についてはA・B企業群の差はほとんどない。ただし、レポート目的でA企業群が将来の分析の比重が高いのに対して、B企業群は過去分析の比重が高い。この辺りから考えると、管理サイクルもさることながら数値の活用方法、特にフォーキャストイングも含め、将来を見据えた情報管理の仕組み作りが管理会計を活用機能させるポイントの一つになると考えられる。

原価計算・原価管理

原価は管理会計の機能の中でも重要

な要素であり、予算編成から業績評価までの公正な数値の根拠として位置付けられる。そのためには、原価計算の仕組みが連結グループを通して存在しなければならぬ。さらに、制度会計としての原価計算に限ることなく、原価低減活動への活用のため現場活動と経営管理との情報連携・情報の共有化が必要とされる。

このような視点から、今回の調査に当たって、まずは原価計算の実態に関しての質問を行い、次に原価管理への適用実態を把握するために、目的は何か、測定機能が正しく活動しているか、経営管理と現場活動および原価管理との連携はどうかを調査した。最後は原価管理のトレンドとして話題となったABC(活動基準原価計算)や最近、資産の評価方法として話題に上ることが多くなったダイレクトコストイング(直接原価計算)、その他のマネジメント手法についての活用実態についても質問を設定した。

【グループにおける原価計算、原価の測定】

連結企業グループで原価計算の仕組みを持つ企業は全体二六%、A企業群で三二%、B企業群で一〇%とB企業群の仕組みの弱さが見られる(図4)。また、原価管理における連結ベースでのデータの測定に関しては、B企業群は〇%、A企業群が三二%の回答であり、管理会計が機能・活用する前提として連結視点は必須であることがわかる。

図4 ● グループの原価計算の有無

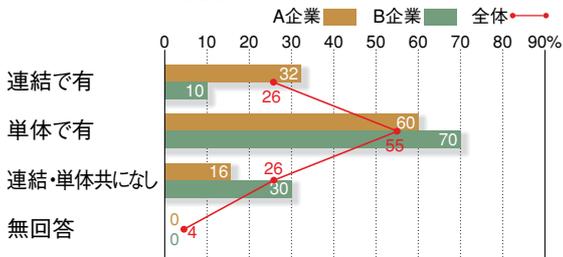


図5 ● 原価管理の目的

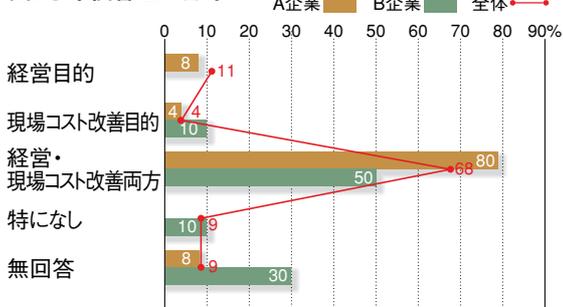


図6 ● 経営管理と現場活動の連携のレベル

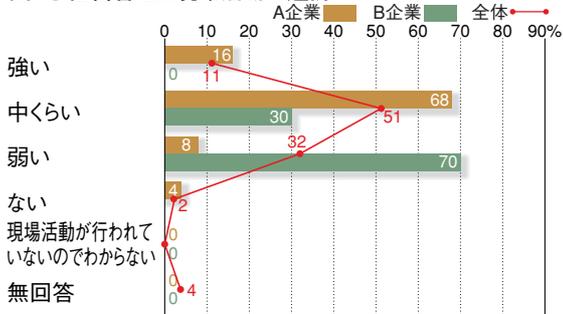


図7 ● システムの活用状況

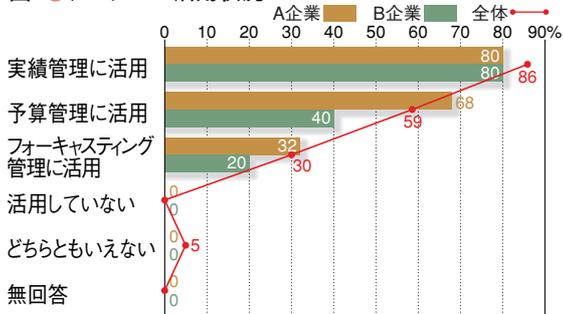
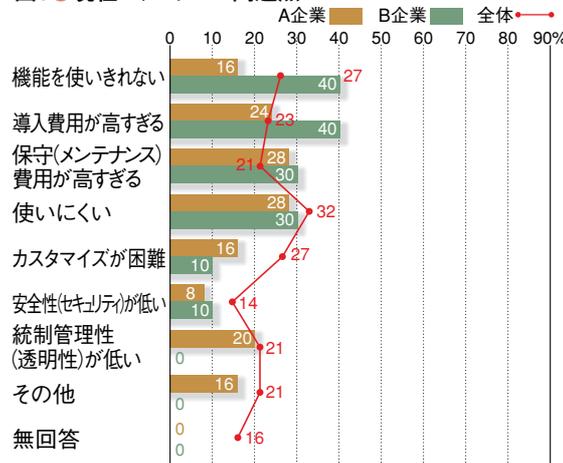


図8 ● 現在のシステムの問題点



【原価管理の目的と経営と現場の連携】
 経営・現場コスト改善の両方に原価管理の目的を持つ企業は、全体で六八%と高いが、A企業群八〇%とB企業群五〇%と比較すると、経営と現場の両方を見据えた原価管理への取組みが重要であるという方向性が見えてくる(図5)。経営管理と現場活動の連携のレベルは強い。中くらいと回答した企業が全体では六二%であるが、A企業群は八四%と高く、B企業群は三〇%とかなり低い。これからの原価管理の取組みに経営と現場の連携は必須と言えよう(図6)。ところで、原価管理と現場のカイゼン活動が直結していないと回答したB企業群は五〇%あるが、A企業群では八%に過ぎない。日本の製造業を支えると言われるカイゼン活動と原価管理の連携に基づいた「金軸で測定できるカイゼン活動」は管

理会計を機能・活用させるためにも重要であることが見えてくる。
 【原価についてのトレンド】
 直接原価計算は、原価管理のツールとしてA企業群では五二%、B企業群では三〇%、全体では四七%と、比較的多くの企業が活用しているのがわかる。ただし、ホワイトカラー(非製造部門)の原価管理は、大半の企業で取り組まれていない。部分的、検討中も含めて全体で二五%以下である。昨今、間接原価や販管費などの正確な把握が求められている中、今後の課題であると言えるだろう。

管理会計システム

今回、管理会計システムの調査範囲を決定するに当たり、いわゆる年度のPDC Aサイクルを中心とした予算管理、原価管理、連結管理の各領域で質問を設定
 理の比重が大きい。一方で、導入したシス
 すべきかどうか検討をしたが、全体傾向を押える観点ではかえって大括りに管理会計システムとした方がよいと判断した。
 まず、管理会計システム導入への財務経理部門の関与度合いを見てみると、全体では財務部門が主導した企業が四九%と最も多く、経営企画部門主導の下での関与が二六%、情報システム部門主導の下での関与が一七%と続く。A企業群では財務部門主導が五六%と全体と比べて多いが、B企業群では情報システム部門主導が三〇%と全体の二七%およびA企業群一二%と比べて多い。また、システム導入にあたって想定した活用目的を見ると、全体では実績管理で六八%、予算管理で五三%と重きが置かれている。特に予算管理ではA企業群では六〇%、B企業群が五〇%とA企業群の方が予算管

理の比重が大きい。一方で、導入したシステムが目的通りに活用されているかどうかを見ても、実績管理においてはA企業群、B企業群とも八〇%と変わらず比較的通りの通りに活用できているが、予算管理についてはA企業群六八%に対してB企業群が四〇%、フォーキャスト管理についてはA企業群が三二%に対してB企業群が二〇%であり、ここでもA企業群の方が予算・フォーキャストで活用しようとしていることがわかる(図7)。システムに利用しているツールを見ると、A企業群では自社開発ソフトおよびパッケージの導入率がやや高く、相対的に「機能」の利用率が低い。そして、現在のシステムの問題点についてそれぞれ比較してみると、「機能を使いきれない」ことに対してB企業群では最も多い四〇%が不満を抱いているのに対し、A企業群では一六%でしかなく、カスタマイズ性や統制管理性について



相対的により不満を抱いている(図8)。

ITツールに対する期待は、全体では「業務処理時間の短縮」および「業績の可視化と共有」に回答が集まっているが、特にB企業群では「業務処理時間の短縮」に九〇%もの回答があり、A企業群の四八%と大差がある。「内部統制の強化」もB企業群が一四ポイント多い(図9)。

以上から、A企業群では、財務経理部門がシステム導入を主導することで、その機能を十分に活用できていることが推測される。また、単なる実績管理・予算管理だけでなくフォーキャストイングといったより戦略的な情報活用ができてきているようだ。逆にB企業群においては情報システム部門主導の比率がA企業群に比べて多い。あるいは、システム機能を活用しきれない等が、管理会計システムが機能・活用できていない要因となっていると見られる。また、プロセス制御が十分でないため、業務処理時間の短縮にITツールへの期待が高いとも言える。今後、B企業群においても財務経理部門等利用部門が主体的にシステム導入に関与すること、および将来予測に焦点を当てた活用面を強化することで、より有用な管理会計システムが構築できるだろう。

連結視点の取り組み

複数の会社法上の会社から構成される連結企業グループであっても、投資家は一つの企業グループとして評価するため、

経営側も連結企業グループは経営上の一つの論理集団として運営する必要がある。即ち、棚卸資産・金融資産等の有形資産は元より、ブランド、各種知的資産等の無形資産を含めた経営資源をグループとして管理していかなければならない。いわゆる財務上の連結決算から本格的な連結経営管理へと大きく舵を切る必要が生じており、多くの企業でこのような視点での取組みを始めている。その結果が、「管理会計への期待・改善点」の中で管理連結への取組み意識が高いという結果に出たと考えられる。今回の調査では、連結経営管理への取組みの状況を管理連結、財務連結のスピード、セグメント情報管理および体制、システムの視点から状況を把握した。

【連結経営管理のリードタイム】

10営業日以内と回答した企業は全体で三〇%、A企業群は四四%、B企業群は一〇%と管理会計の機能・活用レベルと「管理連結」のスピードは大いに関係していることと言える(図10)。

【月次決算・年次決算のリードタイム】

月次決算は全体では三二%の企業が10営業日以内と回答、A企業群四〇%、B企業群三〇%と大きな差はないと言える(図11)。連結ベースの年次決算は全体で四〇%が15営業日以内と回答、A企業群五〇%、B企業群三〇%と回答しており、年次における財務連結の決算スピードは管理会計の機能・活用レベルに

図9 ● ITツールに期待する効果

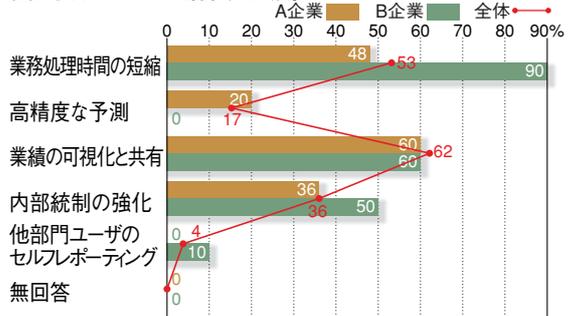
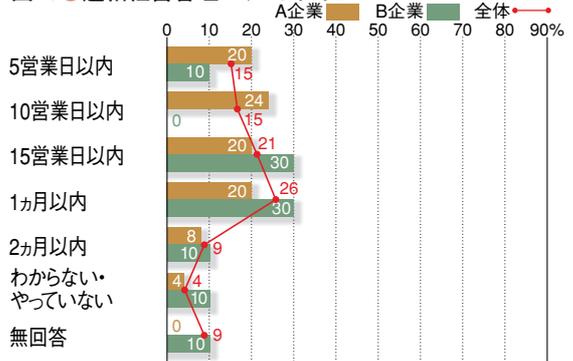


図10 ● 連結経営管理のリードタイム



関連している可能性が高い。年次決算(四半期)の場合、月次決算と異なり法的要請に対応する必要があり、月次決算よりははるかに負荷がかかる。その状態で決算のスピードを確保できると言うことは管理レベル全般が高いことを意味すると言つてよいであろう。

【セグメント情報】

B企業群の連結への取組みは全体およびA企業群の傾向に比べて弱い(図12)。例えば、売上セグメントを見るとA企業群は三〇%以上の取り組みが七項目(除く会社別)中五項目であり、B企業群では二項目である。管理セグメント数が多ければよいという議論ではないが、ここに掲げたセグメントは極めて基本的なものであり、B企業群の管理レベルは高くないことが想定される。通常、連結グループの管理セグメントの中心は製品セグメントであり、調査

結果もそうなっている。会社別セグメントは管理会計目的というより財務会計ニーズから来ていると想定されるが、管理セグメントが実質的に会社別セグメントとするならば、日本企業の連結ガバナンスが会社を軸にしていることを反映していると見られる。なお、バランスシートは基本的には会社単位での把握となる。全体に製品セグメントを中心に一部に実施が見られる程度である。キャッシュフローはバランスシートに依存するためほぼ同じ結果である。今後の、連結グループでの戦略(II)経営資源の最適配置を考える際にバランスシート系での数値管理は極めて重要となる。

体制

A・B企業群共に、今後の管理連結の仕組みを検討する際に重要な要素となる。管理会計全体を司る組織は、欧米系

図11 ● 月次・年次連結決算リードタイム

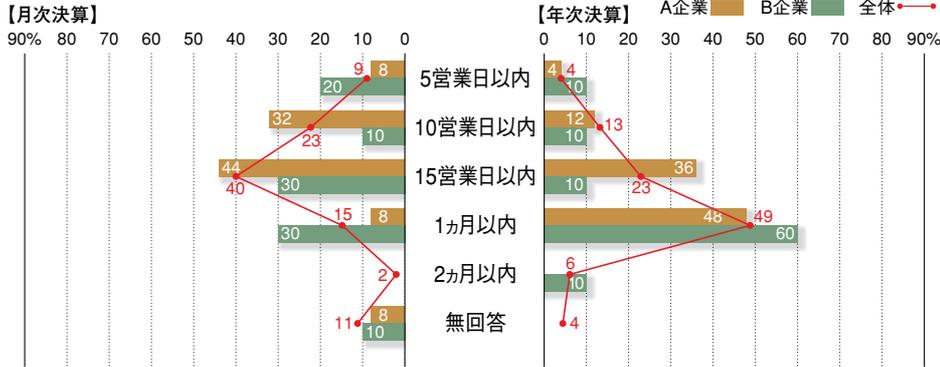


図12 ● 連結売上・営業利益セグメント

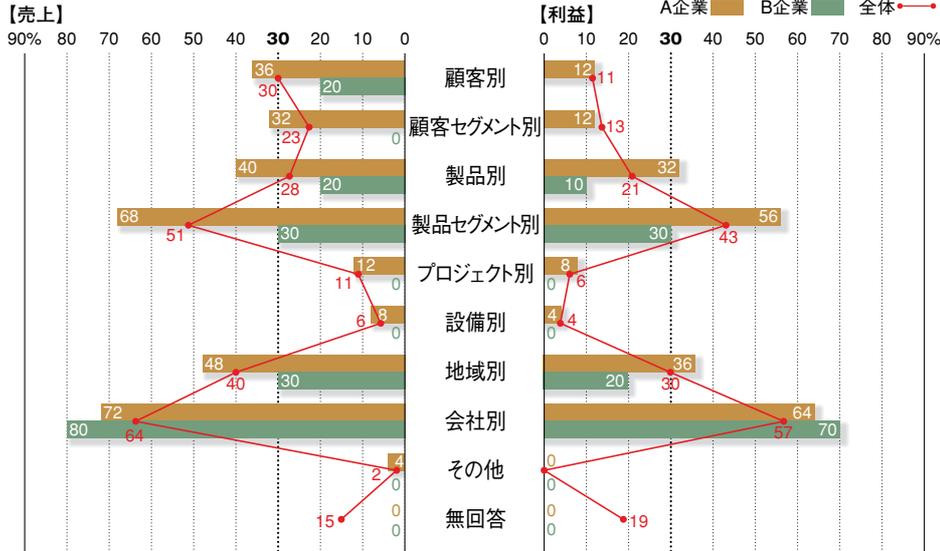


図13 ● 管理会計の責任者の有無

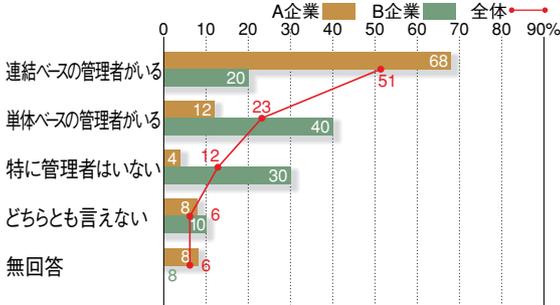
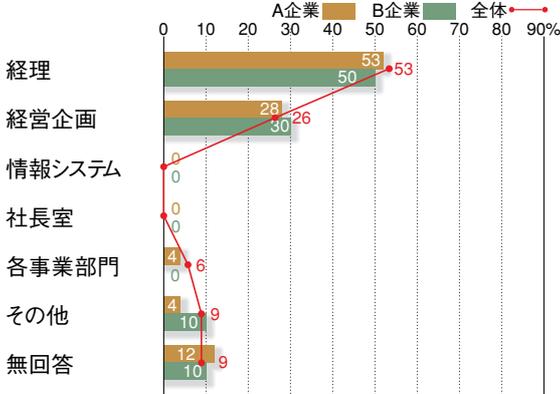


図14 ● 管理会計を担当している主たる部門



の企業においてはCFO組織として明確に存在し、予算と実績の両面で責任を持ったオペレーションを行っている。また、同様なCFO機能が事業部側にも配置されており、数値的ガバナンス体制が確立している。日本企業の場合は、現場を重視した管理モデルであるが故に、本社側にて管理会計全体を司る組織が不明確な場合が多く、システム構築の際に責任の所在が不明確で問題となることが多

い。今回の調査では、管理会計の責任者あるいは責任部署、システム化の際の経理部門のかかり方等を中心に質問を設定し、実態の把握を行った。連結ベースの責任者の項目でA/B企業群に比べて特に連結視点で大きな差がある(図13)。管理会計が機能・活用されているかどうかの可否は企業としての取り組み姿勢が大きく影響することは明確であると考えられる。特に、今後の管理

おわりに

多くの日本企業の管理会計は制度疲労を起し、ビジネス環境の変化に追いついていないのではないかという仮説が、今回の調査の発端なのであるが、「あまり機能していない」「機能していない」と回答した企業は少なかつた。これは、回答するに当たり、それなりにうまくいっている企業の方々が積極的に回答をされたということ、そもそも日本CFO協会

に参加されている企業の方々には問題意識が高く、常に改善・改革に取り組んでいる集団であることにも起因しているのではないかと感じた次第である。冒頭述べたように、管理会計は、その企業の組織文化に立脚したものであり、絶対的評価ができない場合が多い。また、ビジネス環境とともに変化を続ける仕組みでもあるため、ゴールが存在しないとも言える。しかし、そうは言いながらも、多くの企業が同じ悩みを抱えていることも事実である。この調査については、今後も引き続き企業インタビューを交えながら継続的な分析活動を通じて、管理会計白書として取り纏める予定である。日本企業の管理会計の現状を実務者の一翼を担う者としての視点で整理し、日本企業の実態に即した管理会計の姿について情報発信できれば幸いと考えている。