

# Introduction (はじめに)

## (1) Managerial Accounting

### ① Managerial Accounting (management accounting 管理会計, MA) の意義

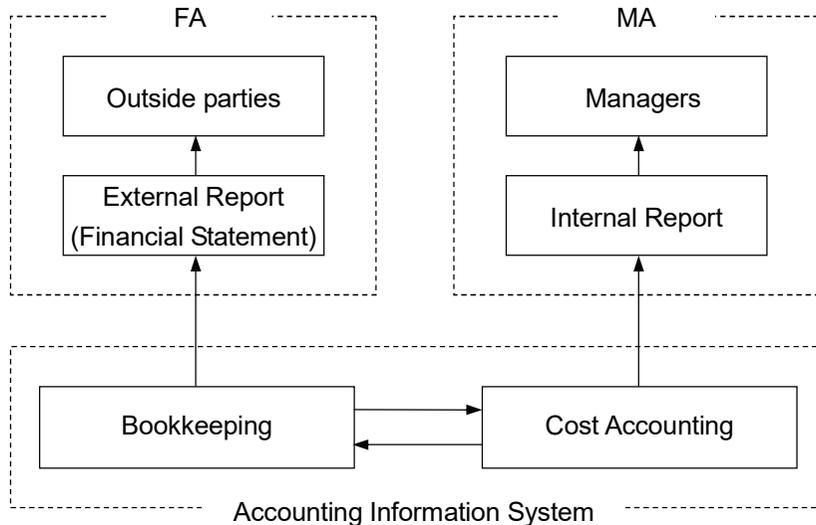
Managerial accounting : 組織内部の manager (経営管理者) に会計情報を提供するための会計。

Financial accounting (財務会計、FA) との根本的な違いは『誰に対して会計情報を提供するか』という点にある。以下に、両者の相違をまとめておく。

	FA	MA
Primary users	<p><b>Outside parties</b></p> <p>株主の投資決定や債権者の貸付に関する決定に用いられる</p>	<p><b>Organizational managers</b></p> <p>経営管理者が行う経営管理活動を支援する</p>
Freedom of choice	<p><b>GAAP</b></p> <p>不特定多数の外部者の目に触れる情報なので社会的なルールに基づいて作成する必要あり</p>	<p><b>No constraints</b></p> <p>内部者しか目にしない情報なので社会的なルールで規制する必要がない</p>
Time focus	<p><b>Past orientation</b></p> <p>過去一年間に稼ぎ出した利益、これまでに蓄積してきた財産を報告する</p>	<p><b>Future orientation</b></p> <p>過去の実績も重要であるが、どちらかといえば将来どうなるか(どうすべきか)に関心がある</p>
Time span	<p><b>Less flexible</b></p> <p>一定期間 (四半期・一年) 毎の報告が求められる</p>	<p><b>Flexible</b></p> <p>会社が自由に決めればよい</p>
Reports	<p><b>Summary reports</b></p> <p>会社全体の利益・財産について報告する</p>	<p><b>Detailed reports</b></p> <p>製品別・地域別・顧客別など詳細な単位について報告する</p>

## ② Accounting Information System (会計情報システム)

会計データを処理する accounting information system は、bookkeeping (簿記) と cost accounting (原価計算) からなる。



## ③ FA と Cost Accounting

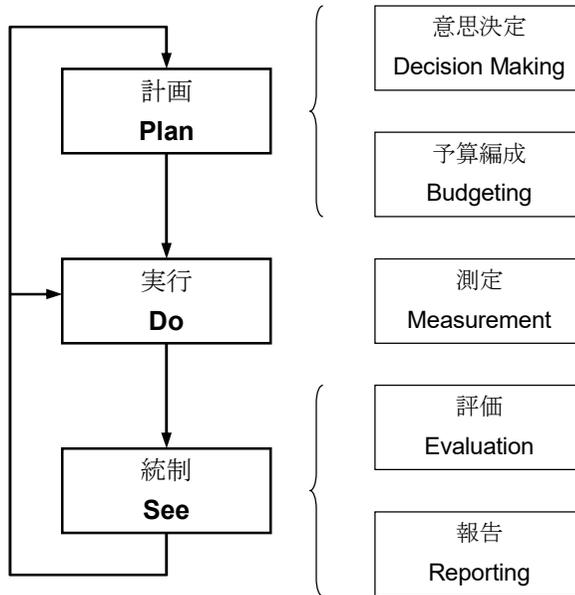
製造企業が financial statement を作成するにあたり、cost accounting が必要となる。具体的な内容は、第 1 章、第 2 章で取り上げる。

## ④ MA と Cost Accounting

MA における cost accounting の役割を、企業がその目標を達成するために行っている管理活動の流れ (management process 経営管理過程<sup>1</sup>) に沿って概観しておく。

<sup>1</sup> Management process は、Plan (計画)・Do (実行)・See (統制) や Plan (計画)・Do (実行)・Check (比較)・Action (是正行動) というプロセス (PDCA サイクル) で紹介されることが多い。

また、経営管理に必要な会計情報を作成し、経営管理者に提供する職位を Controller という。



まず **manager** は、様々な問題を解決するために種々の意思決定を行う。例えば、生産能力の不足を解消するために設備を購入すべきか否か、利益を最大化するためにはどの製品の販売に注力すべきかといった問題に対して、自らの意思を決定する必要がある。意思決定に際しては、経験や勘だけに頼るのではなくデータに基づいて合理的に行う必要がある。**Accounting information system** には **manager** の意思決定を支援するという役割があり、詳細は第11章・第12章で取り上げる。

次に **manager** は、**budget** (予算) という管理ツールを用いて企業活動を計画し統制する。

予算編成に先だって、目標利益を獲得するのに必要な販売量等を大まかに検討する。この検討には「売上が〇〇円の時、原価が××円になる」という予測が不可欠で、**variable costing** (直接原価計算、第4章) を基礎とした **CVP分析** (第6章) というツールが用いられる。また、こうした検討には、原価を変動費と固定費に分けておくことが有用となるので、変動費・固定費の区分について第5章で取り上げる。

予算が編成されると、予算に示された目標の達成を目指して、実際に業務執行がなされる。業務が執行されれば、それにもなって売上高がいくら獲得できたか、原価がいくら発生したかという、実績情報の収集・計算・記録が **accounting information system** によって行われる。実績情報が得られると、予算（目標）との対比から目標との差異（ズレ）が把握される。差異の発生原因を究明し、改善することで企業業績の向上につなげていくことができる。このような、実績情報の収集・計算・記録から差異情報の提供といった一連のプロセスについても **accounting information system** が情報を提供する。以上の内容は、**第7章**で詳しく紹介する。なお、製造原価の管理に関しては、**standard costing**（標準原価計算）と呼ばれるツールが用いられ、これについては**第3章**で紹介する。

最後に、実績情報や差異情報は、次の予算編成にフィードバックされ、予算管理プロセスは終結する。

また、予算を用いた管理プロセスは、事業部、工場、営業所、部、課といった企業組織の管理単位と結びつけて行われるのが通常で、各組織単位の管理者（事業部長、工場長、営業所長、部長、課長）は、自らの組織単位に割り当てられた予算（目標）を達成すべく業務を執行する。したがって、各組織単位自体の業績、さらには、管理者自身の業績を測定・評価することが必要になる。今日、日本でも成果主義という言葉が頻繁に耳にするが、このような業績に関する情報は報酬とも関連を持っている。業績管理システムについては**第8章**で詳しく紹介する。

さらに最近では、組織単位に着目した伝統的な管理のみならず、組織横断的に実行されるプロセスの管理（**第9章**）や、プロジェクトの管理（**第10章**）が注目を集めており、これらも本書の中で取り上げる。

**Accounting information system** に対して財務会計情報と管理会計情報の提供が求められていることは理解できたであろうか。管理会計情報の作成において、**cost accounting** が具体的にどのような情報を作成すれば良いのかを考えていくのが、このテキストの大きなテーマの1つとなる。

最後に、**accounting information system** が提供する情報を分類してみる。この分類は相互に重複する部分もあるが、会計情報全体を理解する上での一助になるであろう。

#### A. 実績記録情報

実績記録 (**scorekeeping**) 情報は、経営活動の現状を知り、その業績を判断するために不可欠な情報である。この情報は、財務会計情報と管理会計情報の基礎となる情報で、特に公表用財務諸表は、実績記録情報から作成される。

#### B. 注意喚起情報

注意喚起 (**attention directing**) 情報とは、予算 (目標) と実績を比較し、差異を明らかにし、経営者の注意を喚起するための情報である。したがって、この情報には、前述の実績記録情報が必要となる。注意喚起情報は、予算管理プロセスにおいて必要となる。

#### C. 問題解決情報

問題解決 (**problem-solving**) 情報とは、将来採りうる代替的コースの選択において、どの案が最善かを定める上で役に立つ情報である。実績記録情報と注意喚起情報は、企業の経営管理上、常に必要となる情報であるが、この問題解決情報は、問題に直面したときに必要となる情報である。

## (2) Financial Management

Financial Management (財務管理) : financing (資金の調達) と investment (資金の投資・運用) を統合的に管理すること<sup>2</sup>。

資金の調達・運用は、長期か短期かという観点から2つのタイプに分類される。

### ① 長期の調達と運用 (投資)

Fixed assets に投資された資金は、depreciation の計上を通じてゆっくりと (数年間かけて) 回収される。こうした長期の運用には、長期間返済不要な資金調達手段である long-term debt (長期債務) や返済不要な資金調達手段である stockholders' equity (株主資本) によって調達された資金を用いるのが一般的である。

Fixed assets のような長期の資金運用については第12章で、それに対する長期の資金調達については第13章で紹介する。

### ② 短期の調達と運用

Inventory や account receivable といった current assets に投資された資金は、短い期間で回収される。こうした短期の運用には、current liabilities のような短期的な資金調達手段が用いられるのが一般的である。

Current assets と current liabilities を working capital (運転資本) と呼ぶが、短期の調達と運用の管理は working capital management (運転資本管理) として第14章で紹介する。

なお、以上のように、長期の investment は長期の finance で賄い、短期の investment は短期の finance で賄うことを maturity matching (満期のマッチング) という。

---

<sup>2</sup> 財務管理上の問題を扱う職位を Treasurer という。

基本問題 1

- (1) Which of the following topics is the focus of managerial accounting?
- a. Financial statements and other financial reports.
  - b. Historical cost principles.
  - c. The needs of creditors.
  - d. The needs of the organization's internal parties.

【解答と解説】

- (1) **(d)** Choice "d" is correct. Managerial accounting focuses on the needs of internal users (managers) and on data relevant for decision making.

Managerial accounting が焦点をあてるトピックとして正しいものを問う問題です。

Managerial accounting は、組織の内部者 (manager) が経営管理を行う上で必要となる情報を提供しようとする会計ですから、当然、manager の情報ニーズに強い関心を持ちます (誰も関心を持たない情報、関心を抱く必要のない情報を作成しても意味がありません)。

Financial statement や他の financial reports に焦点をあてるのは、financial accounting です (a.は誤り)。Financial accounting は investors や creditors に対して会計情報を提供することを目的としています (c.は誤り)。

Manager は、自らの意思決定や行動が将来の costs や income にどのような影響を与えるかに関心をもつので、managerial accounting も将来の costs や income に関心を持ちますが、financial accounting は実際に発生した costs や実際に得られた income など、過去の実績に関心を持ちます (b.は誤り)。

[本問は Becker にある問題です。]