

# 《戦略的な意思決定を行うための部門別採算性とは？》

## 部門別採算制度の重要性

従来の会計業務では、「外部報告用あるいは税務署提出用」に財務諸表を作ってきたと言えます。したがって、経営者の「意志決定に本当に必要な情報」を提供することは出来ませんでした。今日では、十数万円のパソコン会計ソフトでも、うまく活用すれば部門別や製品別に、売上・原価構造を、詳細に把握することが可能になっていますので、この際検討してみることをお勧めします。

例えば、以下のようなメリットがあります。

- ① 販売・請求などの「販売管理システム」とデータ連携をすれば、「伝票二度入力」の手間が省けます。また、迅速で、詳細なデータ収集が、可能になります。
- ② 商品をグループ分けしておけば、商品グループ別の収支を、見る事が出来ます。
- ③ 販売管理費などの間接経費を、経営組織別、商品グループ別、取引先別などに区分することで、経営組織別、商品グループ別や取引先ごとの「貢献利益」をつかむことが出来ます。
- ④ これらの情報は、会計システムから Excel などのパソコンソフトに取り込み、二次加工し、分析に活用できます。

重要なのは、会計処理に関する「認識を変えて」いただき、会計データから経営管理に必要なデータを集めることが出来るように工夫することです。そのためには、「会計処理のやり方も改める必要」があるのです。

企業経営において、社長が、「戦略的な意思決定や適正な経営資源の配分」を行うためには、自社の「収益の源泉とその状況」を的確に把握しなければなりません。また、「公平な業績評価や人事考課」を実現するためにも、利益の源泉となる「最小の事業単位別に損益を把握」しておく必要があります。

従来の制度会計上作成される「全社合計の財務諸表や試算表」では、全体でしか把握できず、とても、戦略的な意思決定を行うことは出来ません。最小の事業単位を設定する際には、従来からの部門別や営業所別という考えにとらわれずに「自由な発想・切り口で営業活動の採算性」を見ていかなければなりません。つまり、「何が、自社の収益に貢献していて、何が、損失を出しているのか」が、分からなければ、社長は、業績向上のための戦略が策定できず、また、社員の適正な処遇を行うための情報を得ることも出来ないわけです。

自社の状況を確認したい方は、「部門別採算制度の重要性 チェックシート」に進んでください。今回は「レポート」はありません。

# チェックシート(1)

該当する番号に、○印をつけてください。(複数可)

評価年月日： 年 月 日

評価者： \_\_\_\_\_

番号	質問事項	項目	該当事項
①	どのように利益管理を行っていますか	1	製品別(商品別)に売れ筋、死に筋、儲け筋を把握している
		2	部門別に収益力(売上営業利益率)と資本の生産性(回転率と収益力)を把握している
		3	営業利益増減の要因を、具体的な経営活動と結びつけて説明できる
		4	収益力増大に向けての経営課題が何であるか、即座に言える
		5	その経営課題に対する対策も、直ちに、言えるか準備できる
		6	主力製品(商品)は、少なくとも3種類あり、1種類が売上不振になっても2-3年は、持ちこたえられる
		7	日常的に経費削減対策を立てて、節減をしている
		8	損益分岐点比率は、90%以下を維持している
		9	時間当たり/1人・1日当たり/1ヶ月当りの損益分岐点を把握している
②	製品別・部門別原価計算をどのように行っていますか	1	売上原価は、損益計算書のレベルで把握している
		2	製品別に売買差益(粗利益)を把握している(商社)
		3	製品別の製造原価を把握している(製造業)
		4	受注案件別に原価を把握している(建設業、製造業、ソフトハウス)
		5	実行予算を組んで、予算と実績の対比を行っている

「レポート」はありません

## チェックシート(2)

記入年月日： 年 月 日

被評価者部門（企業）	被評価者名	評価年月日	評価者名
		年 月 日	

○
は い (そうだ)

該当する評価欄に「○」を記入してください。

番号	チ ェ ッ ク 項 目	評価点
<b>1</b>	<b>月次試算表(月次決算書)の作成</b>	
レベル1	月次試算表は作成していない	
レベル2	月次試算表は、作成しているが、1ヶ月以上かかっている	
レベル3	月次試算表は、作成しているが、2週間以上かかっている	
レベル4	月次試算表は、作成しているが、1週間以内で入手できる	
レベル5	月次試算表は、作成しているが、3日以内で入手できる	
<b>2</b>	<b>部門別採算制度</b>	
レベル1	部門別採算制度はない	
レベル2	部門別採算制度はあるが、年に1回しか算定していない	
レベル3	部門別採算制度はあるが、半年に1回しか算定していない	
レベル4	部門別採算制度はあるが、3ヶ月に1回、算定している	
レベル5	部門別採算制度はあるが、月次で算定している	
<b>3</b>	<b>月次部門別採算制度</b>	
レベル1	月次で部門別（または、製品群別、顧客別）の採算が分かる資料は、作成していない	
レベル2	月次で部門別の採算が分かる資料のみ、作成している	
レベル3	月次で部門別と製品群別または顧客別の採算が分かる資料を、作成している	
レベル4	月次で部門別（または、製品群別、顧客別）の採算が分かる資料を、作成している	
レベル5	月次で部門別、製品群別、顧客別の採算が分かる資料を、作成している	
<b>4</b>	<b>見える化の程度(複数の項目可)</b>	
レベル1	月別費目別損益計算書の推移は、グラフ化して、その推移と問題点・原因・対策が一目で分かるようになっている（月別損益計算書推移グラフ）	
レベル2	月別費目別貸借対照表の推移は、グラフ化して、その推移と問題点・原因・対策が一目で分かるようになっている（月別貸借対照表推移グラフ）	
レベル3	月別費目別製造原価報告書の推移は、グラフ化して、その推移と問題点・原因・対策が一目で分かるようになっている（月別製造原価報告書推移グラフ）	
レベル4	月別費目別資金繰り実績の推移は、グラフ化して、その推移と問題点・原因・対策が一目で分かるようになっている（月別資金繰り実績推移グラフ）	
レベル5	商品別月末在庫高は、グラフ化して、その推移と問題点・原因・対策が一目で分かるようになっている（商品別月末在庫高推移グラフ）	
レベル6	経営指標(安全性、収益性、成長性)は、過去5年間の推移と問題点・原因・対策が一目で分かるようになっている（年別経営指標推移グラフ）	
<b>5</b>	<b>部門別採算制度の効果(複数の項目可)</b>	
5-1	月別及び累計値の部門別損益と全社損益が把握できる	
5-2	部門別に売上高、限界利益、経常利益などの達成状況を把握できる	
5-3	部門別の在庫の増減が把握でき、在庫管理が徹底する	
5-4	部門別の資金の収支状況とキャッシュフロー実績が把握できる	
5-5	部門別の月次損益を社内で公開することにより社員の利益意識、原価意識が高まる	
5-6	目標達成のため全員が積極的に創意工夫するようになり成果が大きくなる	
5-7	各部門で独立採算的利益管理を行うため、経営者意識が高まり、人材育成に役立つ	

「レポート」はありません。