

週刊WEB

# 企業経営

MAGAZINE

Vol.638 2019.8.27



Weeklyエコノミスト・レター 2019年8月23日号

## 中国経済の見通し

～7月の景気インデックスは5.99%へ低下、  
中国経済はこのまま失速するのか？

ネット  
ジャーナル

経済・金融フラッシュ 2019年8月19日号

## 貿易統計(19年7月)

～輸出は下げ止まりの兆しも見られるが、  
輸出を取り巻く環境は依然厳しい

統計調査資料

## 全国小企業月次動向調査

(2019年7月実績、8月見通し)

経営  
TOPICS

自社の業績を伸ばす！

リーダー育成と組織活性化のポイント

経営情報  
レポート

ジャンル:経営分析 サブジャンル:管理会計と損益分岐点

管理会計と財務会計の違い

原価計算とスループット会計の違い

経営  
データ  
ベース

発行:税理士法人 森田会計事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

# 中国経済の見通し

## ～7月の景気インデックスは5.99%へ低下、中国経済はこのまま失速するのか？

**1** 中国では経済成長の勢いが再び鈍化した。第2四半期（4-6月期）の成長率は実質で前年比6.2%増と前四半期を0.2ポイント下回った。中国政府が「反循環調節（景気対策）」に舵を切ったため、第1四半期には減速に歯止めが掛かったが、第2四半期には米中対立の影響が鮮明化、7月の景気インデックスは6%を割り込んだ。一方、消費者物価は豚コレラの影響で食品が上昇したものの、その他は概ね安定、今年度の抑制目標「3%前後」を下回っている。

**2** 個人消費の代表的な指標である小売売上高の動きを見ると、1-7月期は前年比8.3%増と18年通期の同9.0%増を下回った。米中対立の影響を受けて、求人倍率がピークアウトするなど雇用情勢には不安が浮上してきているものの、中国政府は消費刺激策を強化する見込みであり、消費者信頼感指数も高水準を維持していることから、失速する可能性は低いと見ている。

**3** 投資の代表的な指標である固定資産投資の動きを見ると、1-7月期は前年比5.7%増と18年通期の同5.9%増を小幅に下回った。不動産開発投資は18年通期の伸びを上回り、インフラ投資も18年通期と同水準の伸びに留まったものの、製造業が大きく下回った。但し、ITサイクルが最悪期を脱したと見ていることなどから、今後は低位な

がらも伸びを高めると予想している。

**4** 中国経済の第3の柱である輸出動向を見ると、1-7月期は前年比0.6%増と、18年通期の同9.9%増を大幅に下回り、ほぼ前年並みに留まっている。先行指標となる新規輸出受注は境界線となる50%を14ヵ月連続で割り込んでおり、輸出の持続的回復はしばらく期待できない。

**5** 19年の成長率は前年比6.2%増、20年は同6.2%増と、6%を小幅に上回る水準で低迷と予想する。米中対立の影響で輸出の不振は続くものの、底堅い内需（個人消費・投資）が景気を下支えすると見込む。

なお、最大のリスクは引き続き米中対立だが、さらに激化すれば中国政府は景気対策を上乗せすると見られるため、景気が失速する可能性は低い。



(注) 筆者作成

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。



# 貿易統計(19年7月)

## ～輸出は下げ止まりの兆しも見られるが、輸出を取り巻く環境は依然厳しい

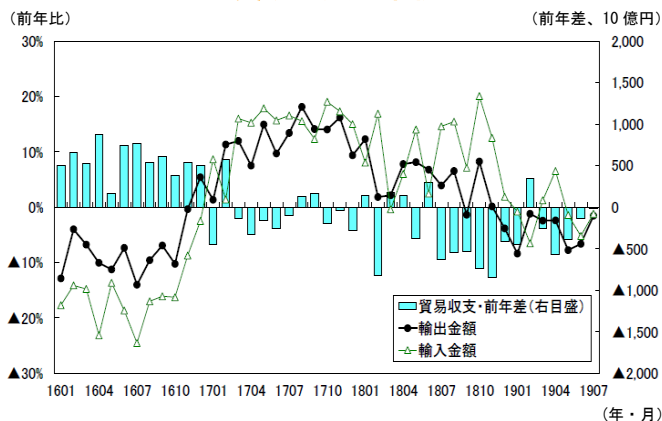
### 1 輸出数量(前年比)が 9ヵ月ぶりのプラスに

財務省が8月19日に公表した貿易統計によると、19年7月の貿易収支は▲2,496億円の赤字となり、事前の市場予想(QUICK集計:▲2,000億円、当社予想は▲2,707億円)を下回る結果となった。輸出が前年比▲1.6%(6月:同▲6.6%)と8ヵ月連続の減少、輸入が前年比▲1.2%(6月:同▲5.2%)と3ヵ月連続の減少となったが、輸出の減少幅が輸入の減少幅を上回ったため、貿易収支は前年に比べ▲222億円の悪化となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比1.5%(6月:同▲5.5%)、輸出価格が前年比▲3.1%(6月:同▲1.2%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比6.7%(6月:同▲3.2%)、輸入価格が前年比▲7.4%(6月:同▲2.1%)であった。

輸出数量は18年10月以来9ヵ月ぶりに前年比でプラスとなった。

#### 貿易収支の推移



(資料) とともに財務省「貿易統計」

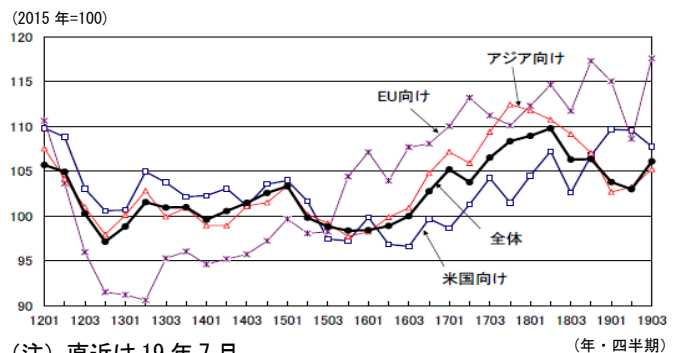
### 2 輸出を取り巻く環境は依然厳しい

19年7月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比10.1%(6月:同2.9%)、EU向けが前年比4.6%(6月:同▲4.5%)、アジア向けが前年比▲4.8%(6月:同▲5.3%)となった。

米国向けは半導体製造装置(前年比120.5%)、EU向けは自動車(同48.6%)の大幅増加(いずれも数量ベース)が輸出全体を押し上げた。

19年7月の地域別輸出数量指数を季節調整値(当研究所による試算値)でみると、米国向けが前月比0.4%(6月:同▲2.0%)、EU向けが前月比7.0%(6月:同6.9%)、アジア向けが前月比0.4%(6月:同5.6%)、全体では前月比1.3%(6月:同5.2%)となった。アジア向け輸出は前年比ではマイナスが続いているが、前月比では6月に続きプラスとなっており、下げ止まりの兆しも見られる。

#### 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



(注) 直近は19年7月

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 全国小企業月次動向調査 (2019年7月実績、8月見通し)

日本政策金融公庫 2019年8月20日公表

## 結果の概況

小企業の売上DIは、マイナス幅が縮小～8月もマイナス幅が縮小する見通し～

### 1 売上

2019年7月の売上DIは、6月(▲14.2)からマイナス幅が6.7ポイント縮小し、▲7.5となった。8月は、▲0.8とさらにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲16.2→▲4.1)、非製造業(▲13.8→▲8.0)ともにマイナス幅が縮小した。8月は、製造業では▲11.9とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では0.6とさらに上昇する見通しとなっている。

### 2 採算

2019年7月の採算DIは、6月(3.8)から1.3ポイント上昇し、5.1となった。

8月は、12.5とさらに上昇する見通しとなっている。

### 3 価格

2019年7月の販売価格DIは、6月(5.0)から0.9ポイント低下し、4.1となった。

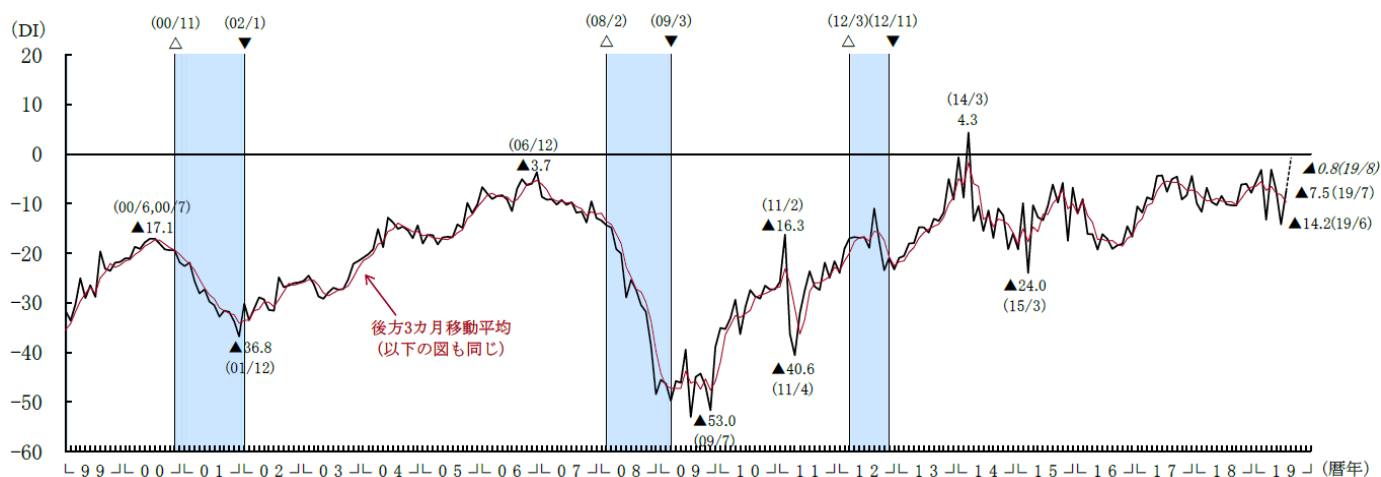
2019年7月の仕入価格DIは、6月(16.6)から3.0ポイント上昇し、19.6となった。

## 1 売上

- 7月の売上DIは、6月からマイナス幅が6.7ポイント縮小し、▲7.5となった。  
8月は、▲0.8とさらにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲16.2→▲4.1)、非製造業(▲13.8→▲8.0)ともにマイナス幅が縮小した。8月は、製造業では▲11.9とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では0.6とさらに上昇する見通しとなっている。
- 非製造業では、卸売業を除く全ての業種で上昇している。  
8月は、運輸業を除く全ての業種で上昇する見通しとなっている。

### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2018 7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
実績	▲10.2	▲10.4	▲10.4	▲6.2	▲6.0	▲7.8	▲5.6	▲3.2	▲13.3	▲3.2	▲7.4	▲14.2	▲7.5	-
見通し	1.2	▲2.6	▲7.3	▲9.1	▲1.1	▲1.3	▲4.1	▲3.0	▲2.8	▲7.9	▲8.8	▲5.9	▲1.6	▲0.8



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。  
2 —は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の上、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(以下同じ)。

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)

		(見通し)																				
		2018年	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	
製 造 業		▲13.8	▲10.4	▲11.4	▲6.2	▲0.6	▲9.1	▲10.0	▲12.8	▲10.1	3.1	▲9.3	▲15.2	▲12.0	▲12.9	▲2.2	▲14.1	▲16.2	▲4.1	▲11.9	製 造 業	
	金属・機械	▲2.9	▲2.9	▲1.3	9.7	22.5	6.1	▲14.5	▲10.1	▲4.3	11.3	▲7.1	▲17.2	▲5.7	▲2.6	▲8.9	▲11.9	▲13.7	1.9	▲17.5	金属・機械	
	その他製造	▲22.0	▲15.8	▲19.8	▲19.1	▲17.2	▲22.1	▲11.5	▲14.9	▲14.2	▲6.0	▲9.6	▲15.4	▲16.4	▲20.8	3.8	▲15.1	▲15.0	▲9.4	▲5.6	その他製造	
非製造業	▲12.0	▲6.1	▲9.4	▲11.0	▲9.5	▲10.3	▲10.5	▲10.1	▲5.7	▲6.4	▲7.8	▲4.5	▲2.5	▲13.2	▲3.3	▲6.6	▲13.8	▲8.0	0.6	非製造業		
①卸売業		0.0	▲2.7	▲7.4	▲2.7	▲7.4	▲0.4	▲4.0	▲6.2	2.7	▲0.7	▲5.7	▲0.1	▲0.8	5.6	▲0.3	▲26.2	▲14.5	▲19.5	▲16.1	①卸売業	
	織・衣・食	▲3.2	▲3.1	▲13.5	▲12.1	▲24.7	▲20.3	▲18.1	▲18.1	▲11.4	▲14.3	▲16.6	▲17.5	▲17.3	▲20.2	▲10.1	▲38.8	▲17.6	▲26.9	▲14.3	織・衣・食	
	機械・建材	1.0	▲3.0	▲7.5	10.9	3.7	14.1	4.7	4.6	14.7	8.4	1.2	11.3	10.1	22.9	2.9	▲10.8	▲13.8	▲14.3	▲17.2	機械・建材	
②小売業		▲13.3	▲7.3	▲9.7	▲12.0	▲11.5	▲13.9	▲12.0	▲15.9	▲8.5	▲13.2	▲13.1	▲14.7	▲9.0	▲15.6	▲1.4	▲10.6	▲14.7	▲13.6	▲0.6	②小売業	
	耐久消費財	▲9.8	▲12.5	▲5.2	▲2.1	▲0.4	▲3.4	▲2.3	▲3.3	0.3	0.5	3.9	▲17.7	3.7	▲6.8	7.0	▲14.9	▲3.3	▲31.1	▲10.8	耐久消費財	
	非耐久消費財	▲13.7	▲8.5	▲10.1	▲14.0	▲13.7	▲16.0	▲13.9	▲19.4	▲10.3	▲14.7	▲16.1	▲12.7	▲11.2	▲19.5	▲2.6	▲9.8	▲17.0	▲10.3	2.1	非耐久消費財	
③飲食店	▲23.4	▲13.6	▲15.5	▲30.0	▲16.7	▲24.9	▲14.9	▲18.6	▲13.5	▲9.6	▲12.3	▲4.2	▲1.6	▲12.6	0.2	▲6.2	▲1.6	5.2	7.9	③飲食店		
④サービス業		▲11.5	6.4	▲8.7	▲9.4	▲5.8	▲5.6	▲11.1	▲5.3	1.7	0.6	▲2.2	1.5	▲2.0	▲14.0	▲13.5	▲2.2	▲25.1	▲18.2	▲2.5	④サービス業	
	事業所向け	▲3.4	▲1.4	4.2	▲2.0	▲4.7	5.2	▲5.0	4.6	8.0	7.2	5.2	3.6	8.8	▲2.2	▲0.2	4.6	▲12.7	▲13.3	1.0	事業所向け	
	個人向け	▲13.2	10.0	▲13.2	▲12.1	▲5.4	▲9.2	▲13.5	▲8.7	▲1.3	▲0.2	▲4.9	0.4	▲5.1	▲16.1	▲18.1	▲4.6	▲28.0	▲20.3	▲1.8	個人向け	
⑤建設業	▲4.4	▲5.5	▲12.5	7.3	▲7.9	▲1.6	▲6.9	3.2	▲9.8	6.2	0.4	▲0.1	6.3	3.3	▲5.3	2.5	▲10.4	3.8	4.7	⑤建設業		
⑥運輸業		10.3	14.8	▲19.9	▲1.9	▲2.8	0.8	▲2.9	▲2.8	▲6.3	▲10.9	▲22.1	▲6.5	3.9	▲20.2	3.3	▲19.6	3.8	21.5	9.9	⑥運輸業	
	道路貨物	18.2	18.5	▲17.8	1.4	2.4	4.3	▲5.2	▲4.0	▲4.4	▲7.7	▲21.9	▲1.3	11.7	▲14.6	9.5	▲16.5	12.2	26.9	13.5	道路貨物	
	個人タクシー	▲8.9	▲6.3	▲23.0	▲21.3	▲23.3	▲13.7	0.8	8.9	▲20.3	▲22.0	▲31.6	▲32.2	▲11.5	▲50.7	▲18.6	▲42.0	▲34.0	▲3.9	▲10.8	個人タクシー	
全業種計	▲11.7	▲6.8	▲9.7	▲10.3	▲8.5	▲10.2	▲10.4	▲10.4	▲6.2	▲6.0	▲7.8	▲5.6	▲3.2	▲13.3	▲3.2	▲7.4	▲14.2	▲7.5	▲0.8	全業種計		

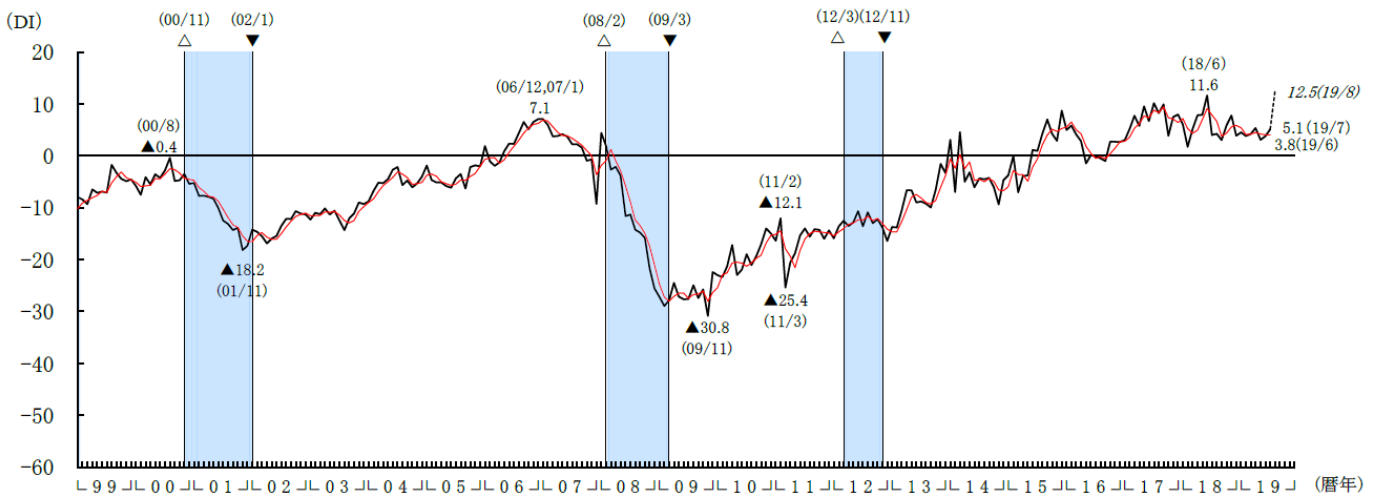
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。  
2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 7月の採算DIは、6月から1.3ポイント上昇し、5.1となった。
- 8月の採算DIは、12.5とさらに上昇する見通しとなっている。

### 採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2018 7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
実績	4.0	4.3	3.0	5.9	7.8	3.9	4.5	3.8	4.2	5.3	3.1	3.8	5.1	-
見通し	13.7	11.7	11.2	9.2	12.8	10.5	9.9	9.3	9.8	7.1	▲0.5	6.5	7.6	12.5

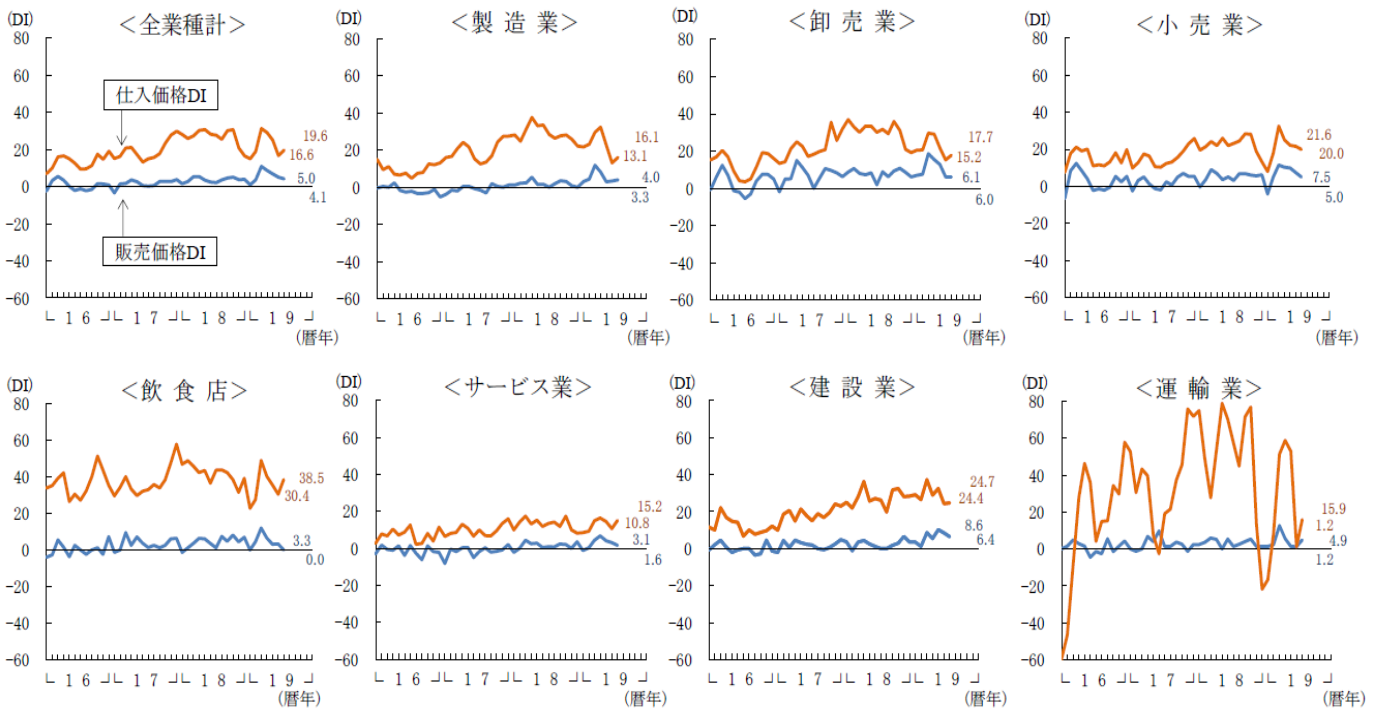


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 価格

- 7月の販売価格DIは、6月から0.9ポイント低下し、4.1となった。  
業種別にみると、製造業と運輸業を除く全ての業種で低下している。
- 7月の仕入価格DIは、6月から3.0ポイント上昇し、19.6となった。  
業種別にみると、小売業を除く全ての業種で上昇している。

#### 価格DIの推移



(注) DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

全国小企業月次動向調査 ((2019年7月実績、8月見通し) の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



自社の業績を伸ばす！

# リーダー育成と 組織活性化のポイント

1. リーダーに求められる本来の役割
2. 環境変化に対応できるリーダーの育成方法
3. 組織を活性化させるための仕掛けづくり
4. 組織活性化と人材育成に成功している企業の実践事例



## 参考文献

- 「ホワイト企業」 永禮 弘之、瀬川 明秀 著（日経BP社）  
「ホワイト企業」 高橋 俊介著（PHP新書）  
「イノベーションは現場から生まれる」 上野 和夫 著（総合法令出版社）  
「実践！プロジェクトマネジメント」 中嶋 秀隆、津曲 公二 著（PHP研究所）



# 1

## 企業経営情報レポート

# リーダーに求められる本来の役割

エネルギー、IT、および観光などにおいては新たなビジネスモデルが構築され、政府の後押しのもとインフラ整備が進められている中で、中小企業にもビジネスチャンスが広がってきています。

このような状況において、中小企業にとって今、一番悩ましい問題となっているのが人材不足であるといわれています。目の前にビジネスチャンスがあっても、そのチャンスを活かさないからです。

中小企業は、限られた人材を最大限活用しなければ業績の拡大を図ることは難しく、今後、自社の中核を担うリーダーの役割はますます重要となっています。

本レポートでは、自社の拡大、発展を目指している中小企業にとってキーパーソンとなるリーダーに焦点を当て、リーダーを育成するための方法や組織づくりについて解説しています。

### ■ 企業の業績を継続的に伸ばすために必要なリーダー像

自社の事業規模を拡大、発展させるためには、市場の拡大や新商品・サービスの開発を続けていくことが必要です。もし、リーダーが既存の枠組みにこだわり続けた結果、ビジネスチャンスへの対応が遅れると、その組織はすぐに衰退へと向かってしまうかも知れません。

### ■ 企業発展に必要なリーダー像

項目	ビジネスチャンスに対応 できているリーダー	ビジネスチャンスに対応 できていないリーダー
意識	新しい価値を創造しようという高い意識を持っている	既存の枠組みに固執し、新しいテーマへの取り組みを行っていない
計画	自ら戦略を立案し、計画、実行している	過去踏襲型の計画、戦術を立案している
市場	新しい市場を創造し、新しい顧客層をつかんでいる	市場ニーズの変化を捉えられず、顧客層の拡大が図られていない
時間軸	大局的に見つけ将来の変化を予見している	過去の振り返りにとどまっている

### ■ リーダー自身が危機意識を持ち、早めに問題の芽を摘む

中小企業は経営者の強い想いで創業されたケースが多く、当然ながら経営者に大きな権限が集中しています。創業の初期段階において、業績が安定するまではこのような傾向になることも必要といえますが、これが長く続くとリーダーをはじめとした社員の側には自分たちで何かをしなければならないという危機意識が欠如してきます。その結果、社内に潜むさまざまなリスクに対しても気付くのが遅れ、自社の成長を妨げる要因にもなり得ます。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 環境変化に対応できるリーダーの育成方法

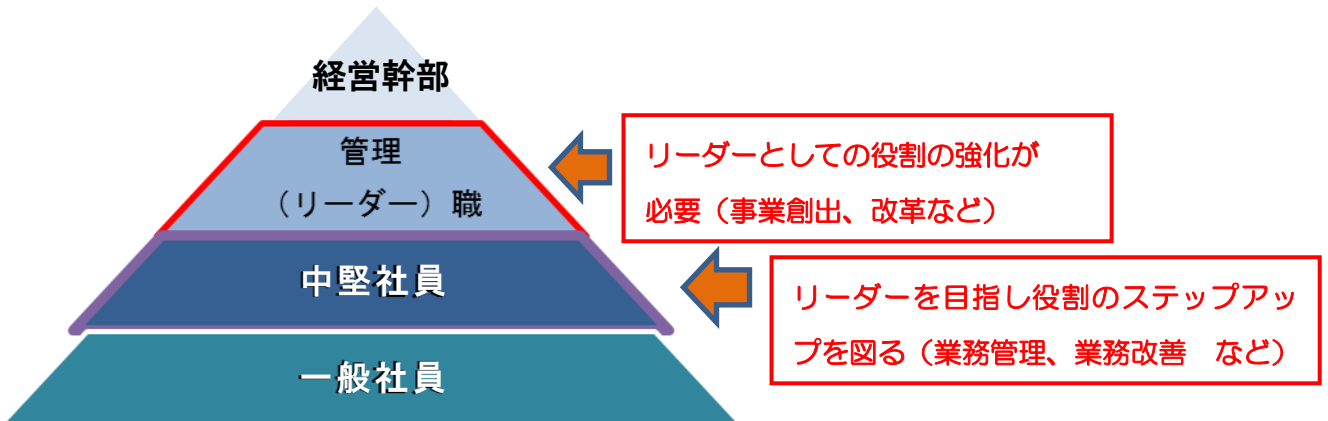
### ■ 自社における自身の役割を認識する

多くの企業で、リーダー育成が企業の成長の鍵を握ると捉え、今後の自社の舵取りを任せられる人材育成への取り組みを行っています。

しかし、グローバル化の進展をはじめとして、日本企業を取り巻く環境が変化していることで、自社が取り組むべき経営課題の難易度は上がっており、思うように育成が進んでいないというジレンマに陥っている経営者もいるようです。過去において成果を上げてきたリーダー自身が時代の変化を捉え、今の時代に求められるリーダーを目指さなければなりません。

また、次のリーダーを目指す中堅社員も、自身のステップアップを図るためにリーダーとしての役割を理解しておくべきです。このような人材のレベルアップが、自社の成長につながります。

### ■ 組織における階層



### ■ リーダーに必要な3つの力

これからの企業に求められる人材を育成するためには、「思考力」「コミュニケーション力」「実行力」という3つの力が必要です。「思考力」は、論理的に物事を考えたり、創造性豊かに発想したり、物事を解釈したりする力のことを言います。

このような論理的かつ創造性豊かな思考は、すべてのビジネス活動の基盤となり、自ら考えて判断し活動することを通じて成長につながります。

「コミュニケーション力」は、自分の考えや意見を的確に相手に伝えたり、コミュニケーションによって相手を動かしたりする力のことを言います。部署間連携など協働してプロジェクトに取り組むケースなどにおいて必須となる能力です。

「実行力」は、計画的に仕事を進め、最後まであきらめずやり抜く力です。どんなによい計画を立てても、最後までやり遂げなければ成果は出ません。これらの力は、現場での実践を通じたり、および実践的な研修によって身につけることができます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 組織を活性化させるための仕掛けづくり

### ■ 組織を活性化させるための取り組み項目

社員一人ひとりに創造的な学習を促すには、それを根付かせるためにふさわしい経営のありかたが問われます。社員の自主性だけに委ねるのではなく、組織全体で創造的な学習を後押しする仕組みや運営が求められます。

今後の企業が目指す姿としては、社員の知識を結集し、多様なアイデアを活かしながら試行錯誤を繰り返す、創意工夫を行って新しい価値を社会や顧客にもたらすことが必要です。

そのために、人材を単に人件費コストと捉えず、経営資源と捉えるべきです。経営資源ですから、積極的に投資すべき対象となります。

一方、創造的な学習の機会を社員に与えない企業は、社員自身が革新することができず、自社も旧態依然とした組織のままとなり、目先の利益を追いかける企業に陥ってしまいます。

### ■ 組織を活性化させるための企業の取り組み項目

- 社員を経営資源と捉え、積極的に人材投資を行う
- 新テーマ開発を継続的に行う
- 既存の枠組みに捉われない組織をつくる
- 多様なアイデアを取り入れる
- 社員にチャレンジの機会を与える
- 現場主導の経営管理システムを取り入れる

### ■ プロジェクト活動でリーダー育成と組織の成果を上げる

プロジェクト活動は、自社の重点項目について短期的に成果を上げるために行われる活動です。プロジェクトメンバー・活動資金・設備などを必要に応じて投じることができるため、効率的に活動を進めることが可能となります。プロジェクトには、「ビジネスチャンス型」と「問題解決型」があります。「ビジネスチャンス型」は、目の前にビジネスチャンスがあった場合、そのチャンスを活かすための方法について検討します。一方「問題解決型」は、組織の中で顕在化している問題や放置しておく重大な問題となり得る状況について具体的な解決策を検討します。

これらの活動に当たっては、プロジェクトリーダーがプロジェクト推進の中心を担うこととなりますが、この役割を自社のリーダーや次のリーダー候補者に任せることにより、彼らのリーダーシップを発揮できる場にもなります。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 組織活性化と人材育成に成功している企業の実践事例

### ■ 次世代リーダーに成長する機会を与えているサイバーエージェント

1998年にインターネット企業としてわずか3人で創業したサイバーエージェントは、今では大企業に成長しました。同社では、様々な独自の組織運営や人事制度を取り入れていることで近年注目されています。

同社では、社内公募で事業プランを開催する「ジギョつく」は、若手の優れたアイデアを事業化に結びつけるという事業上のメリットだけでなく、意欲や能力が高い20代の若手社員の発掘と登用の場にもなっています。

当初は、1回当たり10数件しか応募がなく、事業化の視点で見ると提案の質も低かったようですが、現在では経営陣の支援もあり、1回当たり400件前後に達しています。

経営陣が優秀だと見込んだ提案には、賞金50万円が提供され、本人が望めば提案者が事業化した会社の社長となり、会社から資本金も出資されます。このように提案の内容によっては、事業責任者やグループ会社の経営陣に抜擢されることもあることから、社員のモチベーション向上にも役立っています。

同社人材開発本部長によると、この制度の真の狙いは、社内に新規事業を生み出す風土、社員が持っている知恵やアイデアがうまく引き出されるような風土を根付かせることだと述べています。

同社には、利益貢献度をもとに新規事業を格付けし、当該事業の成長を促すとともに、そこでの経験を社員の人材育成に活かす仕組みもあります。同社ではこの仕組みを用いて、当該事業を営業利益に応じて10段階に分け、各段階ごとに事業の撤退基準や社員の昇格・降格基準を明確にすることで事業全体の成長を促進しています。

事業を通じての失敗は、事業化の知恵を身につけたとみなされ、他の部署から引き抜きがあるなどの次のチャンスも与えられる組織となっています。

### ■ サイバーエージェントにおける人材育成の特長

- 事業を社内公募
- 採用案件には資本金を提供
- 責任者として任せるだけでなく、子会社の役員にも抜擢
- 役員の参加した新規事業研究会を通じて研究
- 事業が失敗してもセカンドチャンスが与えられる

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

# 管理会計と財務会計の違い

**管理会計は、通常の財務会計とはどのように違うのでしょうか。**

管理会計は、経営者が意思決定を行うための会計ツールです。

財務会計が、会社法や企業会計原則といった規定に則って作成されるのに対し、管理会計には「こうでなければならない」といった規定はありません。

極論すれば管理会計は行わなくてもよいのです。

しかし、将来の不確実性が高まるにつれ、経営者の意思決定というものは非常に重みが出てきており、その根拠も客観的な分析に基づく必要があります。

意思決定の根拠が曖昧では、周囲の納得感も薄まり、目的が見えないまま戦略実行に移っては、次第に競争力を失っていくことは明白です。

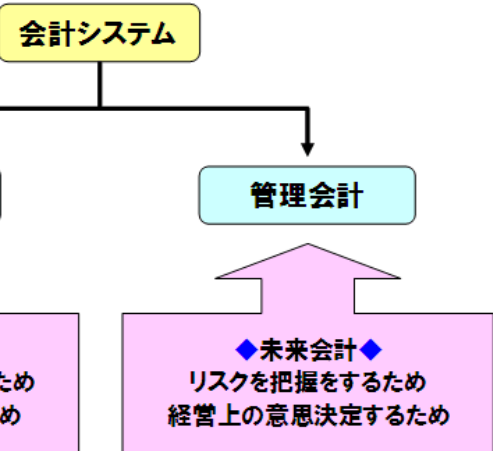
したがって、この重要な意思決定をサポートするのが管理会計なのです。

意思決定には、実数分析や比率分析といった伝統的な経営分析手法ははずせませんが、管理会

計の要素をプラスすることで、一層、その根拠が明確になります。

財務会計が、その書式、作成時期、意思決定機関について詳細に決められているのに対し、管理会計は書式も作成時期も自由です。状況に応じて意思決定者は経営者にも課長にもなります。

最も重要なことは、自社の実態に即した管理会計を行うということです。



## ■管理会計を行う場合の定型的な書式

一般的には通常の損益計算書をアレンジした、「変動損益計算書」を作成します。

変動損益計算書は、売上高から始まるのは通常の損益計算書と同様ですが、売上高から変動費を差引いて限界利益を算出し、さらに固定費を差引いて営業利益を算出します。

同じ営業利益でも、通常の損益計算書とは、算出するプロセスが異なるのです。

売上高	×××
変動費	-) ×××
限界利益	×××
固定費	-) ×××
営業利益	×××



ジャンル:経営分析 > サブジャンル:管理会計と損益分岐点

# 原価計算とスループット会計の違い

原価計算とスループット会計の違いについて  
教えてください。

原価計算とスループット会計の違いを比較すると以下の通りになります。

## ■原価計算とスループット会計の違いを比較

項目	スループット計算	原価計算
考え方・視点	スループットの増加	原価の低減
	売上の注力	生産への注力
目的	スループット増加を目指した全体の最適化・効率化を検証	個々の工程など個別最適化の検証
費用（償却費、人件費、光熱費、間接部門費など）	製品（在庫仕掛りを含む）に配賦しない。	製品（在庫仕掛りを含む）に配賦
制約	制約を認識する	制約を認識しない
製品ミックスの最適化	可能	できない
評価対象	スループット・在庫・業務費用	個別原価
利益	スループットー業務費用	売値ー原価
計算の手間	間接費の配賦不要	間接費の配賦必要
計算の正確性	製品との関連性が薄い費用の配賦を行わない為、客観性が確保できる	製品との関連性が薄い費用の配賦を行う為、正確性の担保が低くなる

このような、違いには、そもそもの会計のスタンスが相違しているからです。

原価計算では、

- 全ての工程、部門が 100%の稼働をしていると計算している
  - 個々の工程、部門に対して、コストや生産性を改善しようとする（個別最適）というスタンスにあるのに対し、スループット会計においては、
  - 制約条件(制約工程)の時間の価値は、システム全体の時間の価値に等しいという考え方
  - 個々のリソースは 100%稼働している訳ではないということ考慮
  - システム全体としての生産性を捉えている（全体最適）
- という、基本スタンスの違いがあります。

更に、最大の相違点としては、スループット会計には、時間の概念が導入されているという事です。原価計算においては、製品一個あたりの最大利益を求めめるのに対し、スループット会計においては、時間当たり（365日×24時間）での最大利益を求めめる事が可能です。

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 638

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。

---