

いわての

風

関 洋一

（福島県・企業世話人）



せき・よういち 1952年生
波町生まれ。東京理科大学。商社
・完全歩合制出版社勤務、誘致企業
取締役、岩手県中小企業支援セン
ターPM、盛岡市企業支援マネジ
ヤーなどを経て、現在は管理会計
実践サポーター（株）代表取締役と
して福島県郡山市を拠点に活動。
著書に「倉定、社長学、実践『S
フレーム』のすすめ」。

令和の年号で初めて年が明け気分も新たなです。しかし、働き方改革だの、やれAIだのと吹聴されている割には、各企業さまの経営実態は、依然として平成あるいは昭和のままのように感じられます。

前々回（昨年5月26日）の本欄で、義憤？に背中を押されて新事業を立ち上げたと言いましたが、旧知の大手監査法人の幹部から「『管理会計実践サポーター』とは、すごい社名ですね」と連絡をいただきました。見る人によっては「この社名がいかに大胆で本質を突いているのかお分かりになるようですが、多くの方はハテナマークが頭の周りを飛び交うだけでしょう。」

そこで、「管理会計」について、少しかみ砕いて説明したいと思います。

なお、お断りしておきますが、決して当社の宣伝のためでも、会計の学術的な議論をするためでも、ありません。「義憤」と記した通り、従

新時代にふさわしい経営

収益性把握の壁破る

来の会計方式への妄信（文中で「壁」と表現）に対する問題提起を通し、経営改善のヒ

ントにしてみたいと思います。

まず管理会計の定義です。

これは本欄で繰り返し述べている通り「わが社がもつられるヒントが得られる会計」で、企業で普段使われ税務申告にも用いる財務会計とは目的が全く異なります。

もちろん期末税額計算のため、在庫を固定費配賦で金額換算する約束事の必要性は否定しませんが、この財務会計では自社の収益性把握はできません。それは、財務会計の

番人役である税理士・会計士

が損益分岐点や必要売上高を算出する際、改めて固定費・変動費に組み替えて計算する

ことから明白です。

つまり、税額計算や外部報告用に約束事（便法）で成り立っている財務会計と管理会計は別物と割り切れるかがキ

モで、これが第一の壁です。さらに、財務会計のように「経費の使い道による過去数字の整理」が目的ではないので、管理会計では、経費を「意味合い」で区分します。前述のように、「売上に連動する

変動費か、「売上に連動せず期間によって発生する」固定費かで単純に組み替えます。従って、会社ごとに変動費・固定費の内訳が変わるのは当たり前です。

先に、学術的議論はしない

と述べましたが、学会では会社ごと」に異なる費用区分を何とか「普遍化」しようという十年も不毛な議論を続けています。各社ごと個別でなければ役に立たないものを、ひと

くくりにしようという学会的思想そのものが実務的には誤りで、これが第二の壁です。学会は研究が目的なので仕方ありませんが、実務者である社長は、今この瞬間にわが社の経営判断を求められているので、学会の結論を待つて

いられません。

そこで、他社の成功事例を参考に自社への導入を図りますが、ここで第三の壁が立ち上がり、単純に「わが社」に他社事例の適用を試みても、間尺に合わないのです。当然といえば当然なのですが、「わが社」のツールとい

う本質への理解が足りなければ必ずはまる落とし穴です。成功事例は、あくまでもその成功した会社の収益構造・置かれた状況下でのことで、わが社とは事情が違います。外してならないポイントは、わが社の実態に合った経費科目の組み替えなのです。

そのコツは、「わが社のルールで決める」ことで、経営陣の腑に落ちれば、それでオケです。財務会計のように外部に提出するわけでもなく、わが社の経営判断に活用できればいいだけです。シンプルに割り切ります。

以上、三つの壁について述べましたが、大事なことは、その数字が事実に基づいているかどうかで、恣意的（配賦など人の意思に左右される）要素を徹底的に排除することです。

大ざっぱにいうと、管理会計の概念が経営の切実な要望からアメリカで生まれてから実質的には100年程度しかたっていない。その後、日本では主にその米国方式を従属的に取り入れてきました。

しかし、新時代令和の今こそ世界に先駆け、その本質「わが社の間尺に合うもの」に立ち返り、真の管理会計を生かす企業が東北の地から続々と増え、世界の経営をリードすることを願って、社名通りの活動を加速させます。