

3 全員参加経営を支援する管理会計

(1)すべての社員に必要な経営判断ツール

管理会計は、経営におけるさまざまな意思決定の際のツールです。このツールを使用することによりの確な意思決定が可能となり、結果として業績向上につながっていきます。意思決定とは経営判断のことであり、経営判断のうち貨幣価値にかかわる部分が管理会計の役割なのです。経営判断は経営者の仕事と思われているかもしれませんが、経営者でなくても、管理者も営業職も現場の作業員もみんな、普段から経営判断に携わっています。

■全社員が経営判断に携わる事例

【管理職】

- 業務を外注に出すか社内で製産するのか
- 価格はいくらにするのか

【営業マン】

- お客様から要請された値引を受けるべきか
- いくらまでなら値引可能か
- 販促費をいくらまで使って良いか

【パート従業員】

- どの製品を先に着手するか
- どのような手順で作業を行ったら能率が良いか

上記の事例のように、すべての社員が何らかの形で会社の経営判断に携わっています。つまり、すべての社員にとって管理会計は必要になるということなのです。

(2)経理だけの仕事ではない資金繰り

「勘定あって銭足らず」という言葉を良く耳にします。利益は出ているはずなのに、資金が不足してしまい窮地に陥る様をあらわしています。このような状態に陥ってしまう原因は、利益が出ていても売掛金や在庫など、営業活動に伴う運転資本が増加するために現金が残らない状態のことです。

資金不足に陥らないために資金繰り予算を立て、予算通りに入出金を管理することは、経理部門の業務です。そして、資金の不足が予測されたら早めに利益計画と資金繰り予算を作り、金融機関と折衝して不足資金を調達することも経理部門の重要な業務となります。

しかし経理部門が資金繰りに追われる状況になると、会社の経営はいつそう苦しくなります。

不足資金を借りるということは守りであり、借りることができても経営が改善されるわけではなく、一時的に資金ショートが防げるだけです。新たな価値を生み出すための設備投資計画を立て、設備資金を調達するような攻めの借入とは異なります。

資金繰り難に陥るのには、営業部門の受注の仕方や、営業の仕方に問題があることが多く、会社の資金繰りを良くするのも悪くするのも、営業部門や製造部門に掛かっているといっても過言ではありません。

(3)管理会計の情報が全員参加会計を実現に導く

厳しい経営環境だからこそ、従業員1人ひとりが経営者だという意識を持った、全員参加の経営が求められます。そして、この全員参加経営には、管理会計が欠かせないのです。1人ひとりが経営者という意識で行動するためには、経営情報が公開されていなければなりません。経営情報とは、財務諸表だけではなく、商品別粗利益や工事別利益などの管理会計データが必須となってきます。特に、部門別損益や営業所別損益が部門経営のカギを握ります。

これらは経営責任者ごとにアウトプットされ、部門や営業所の中でさらにグループごとに責任範囲を決定していればそのグループ損益、また個人ごとに目標が設定されていれば個人別損益が必要となります。例えば、運送会社では運転手1人ひとりが経営のハンドルを握っているのです、車両ごとの車両別損益が経営管理の最小単位となります。

上記のような会計の仕組みを責任会計といいます。責任者が明確にされた部門・グループ・個人ごとにPDCAの管理サイクルを回していくことが全員参加経営の実現につながります。すなわち、責任単位ごとに利益計画をたて、実績を把握し、計画との差異分析を行い、次の計画に反映させるという管理サイクルを回すことが、業績改善のカギを握っているのです。