

管理会計論 I

第1回 管理会計のフレームワーク

Agenda(1-1)

1. 本章のポイントと課題発表
2. Case1を振り返る
 1. アサヒビールおよび富士通のウェブサイトを見てみる
3. 1.1現代企業の経営管理
 1. 製造企業の経営管理
 2. 職能部門別組織と事業部制組織
 3. 管理職能とマネジメント・サイクル
4. 1.2管理会計の構造と主要機能
 1. 管理会計の構造
 2. 管理会計の主要機能



上總康行先生²

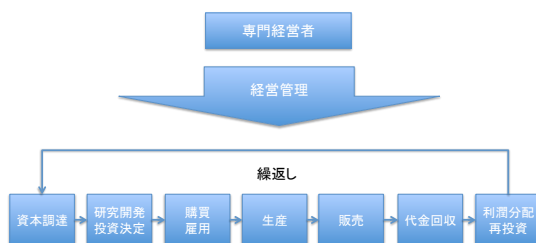
本章のポイント

- 現代企業の経営管理の概略について学ぶ
- 経営管理を支援する会計情報を提供する管理会計の基本原則(構造と主要機能)について学ぶ
- 管理会計の基本原則に基づいて、現代管理会計のフレームワークとそれを支援する会計情報システムについて学ぶ

ケース1読んでできましたか？

- アサヒビール株式会社
 - 工場のシステムを統一したい
アサヒビール工場とニッカウキスキー工場
 - ハイブリット工場化
(いろいろな種類の商品が作れる工場にしたい)
 - 生産業務の中核システムを作る
生産管理システムと原価計算システムを新経営情報システムに統合
- このような経営の仕組みを構築するための学問が管理会計

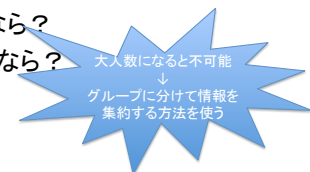
製造企業の経営管理



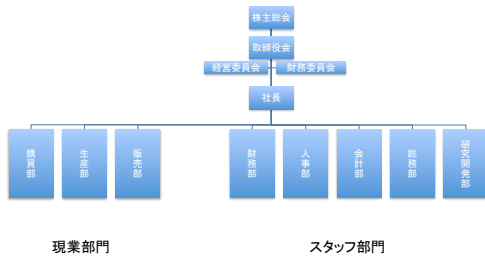
この企業活動を円滑にしかもより速く繰り返す事を一般的には経営管理と呼ぶ
専門経営者とは経営管理を専門的に担当する人のこと

なぜ企業組織が必要か？

- 利潤を追求するためには、専門経営者は従業員を雇用して事業を拡大していく。
- では、経営管理者は何人まで直接的に管理・監督できるか？
- 10人のスタッフなら？
- 100人のスタッフなら？

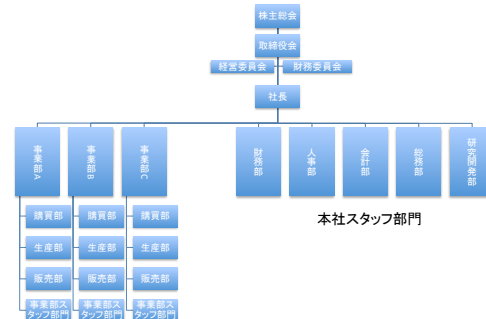


方法その1: 職能部門別組織



7

方法その2: 事業部制組織



8

管理職能とマネジメント・サイクル

- 経営管理の一般的なプロセス
= マネジメント・サイクルと呼びます
- 組織化 → 計画設定 → 統制 →
- 組織化は経営戦略に従って行われる
(Chandler, 1962)
- 計画設定
- 目標とその目標を達成する計画を決定すること
- 統制
- 計画の実現を確保すること



9

計画設定と統制

- 計画設定に含まれるプロセス
- 問題の認識と明確化
- 代替的計画案の探求
- 代替的計画案の評価
- 計画の選択・決定
- 統制に含まれるプロセス
- 計画の組織構成員への指示・伝達
- 計画達成に向けた組織構成員の動機付け・指導・監督
- 作業の円滑化と同期化に向けた進行状況の監視・調整
- 計画と実際の比較・分析
- 必要な是正措置の実施



10

管理会計の構造と主要機能

- 専門経営者のすべきこと
- 管理者集団に対する経営計画の説明・説得を通じた合意形成 = 管理会計 (management accounting)
• 失敗すると机上の空論
- 投資家集団へ向けた会計情報を公開する企業会計 = 財務会計 (financial accounting)
- 図表1-4を見よ(p. 9)



11

管理会計の構造

- 図表1-4を見よ(p. 9)
- ポイント
- 管理者管理の仕組み
- 納得 = 合意のプロセス
- そのために使われる会計プロセス
• 会計計画書(予算など)に表現される
- 管理会計とは、専門経営者が企業目標の達成に向けて、管理者集団を目標利益や経営計画に沿う方向へと説得・誘導する管理者管理を目指して、会計手段を用いて企業活動に関する会計情報を収集・総合・報告する行為



12

次回

- 現代管理会計のフレームワーク
- 会計情報システム
- Case1の問題に対する考察
- 予習復習のススメ
 - レポートに取り組む
 - 教科書を読む
 - ノートをまとめる



次回もお楽しみに。

13

Agenda1-2

1. 前回の振り返り
2. 前回の積み残し(管理会計の主要機能)
3. 現代管理会計のフレームワーク
 - 1) 経営管理の重層化と管理会計
 - 2) 現代企業のマネジメントサイクルと管理会計
4. 会計情報システム
5. ケース1を考える



Robert Anthony (1916-2006)
at HBS

14

前回の振り返り

- 前回のポイント
 - 組織化と計画と統制
 - 管理者管理の仕組み
 - 図表1-4 (p. 9)
 - 納得=合意のプロセス
 - そのために使われる会計プロセス
 - 会計計画書(予算など)に表現される



15

管理会計の主要機能1

- 財務管理機能
 - 利潤分配のための目標利益
 - 企業目標利益の個人目標への転換
 - 個人目標を管理基準とした計画設定と統制



管理基準の転換・連鎖を通じて、管理会計プロセスを展開する

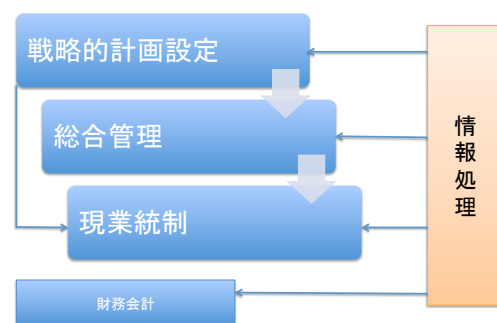
16

管理会計の主要機能2

- 動機づけ機能
 - 株主→専門経営者→管理者集団→一般従業員
 - 組織目標と個人目標は無条件で一致しない
 - そこで、情報公開と組織内での十分な議論を行い合意形成をする
 - 管理基準の達成と業績評価(報酬?)とのリンク
→目標利益の受容=目標利益が個人目標になり個人の意思決定がなされていく

17

経営管理の重層化と管理会計



18

現代企業のマネジメント・サイクルと 管理会計

- 図表の1-6参照

19

会計情報システム

- 企業情報システム(Enterprise Information System : EIS)
 - 経営情報システム(Management Information System : MIS)
 - 会計情報システム(Accounting Information System : AIS)

- 図表1-7を参照せよ

20

ケース1の問題を考える1

- アサヒビールはなぜ富士通のパッケージを導入したか
 - 工場のシステムを統一したい
アサヒビール工場とニッカウキスキー工場
 - ハイブリッド工場化
(いろいろな種類の商品が作れる工場にしたい)
 - 生産業務の中核システムを作る
生産管理システムと原価計算システムを新経営情報システムに統合
 - 実際原価による原価管理機能のサポートなど機能面の充実

21

ケース1の問題を考える2

- 経営情報システムの全体像は？
 - 図表1-8
 - 導入効果は？
 - 工場の製造列単位、最小製品単位での製造原価計算が可能になって原価低減ができそう
 - 新商品の生産のためのシステム対応がスピードアップ
 - システム対応が2, 3ヶ月→1, 2日に
 - ハイブリッド工場化にも対応できる
- * いずれもインタビューデータによる立論である。

22

次回

- マネジメント・コントロール概論
 - 参考図書からの講義になります。
- レポートの締め切り
- ゴールデンウィークボケに要注意

- 以上, お楽しみに!

