

# 管理会計論 I

目標利益と中期経営計画

## Agenda

1. 前回までの振り返り
2. 戦略的計画設定と管理会計
3. 経営理念と経営目標
4. 中期目標利益
5. 戦略計画の設定
6. トヨタのケースを考える



寺田圭一氏  
出所: AUTOSPORT web 2014.01.19記事  
<http://se-web.jp/photosnews/info.php?no=50387>

## 前回までの振り返り

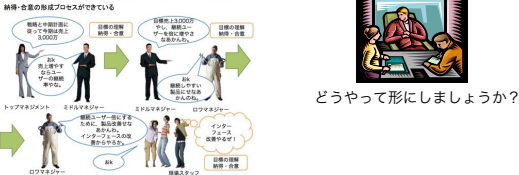
- 管理会計は戦略策定から実行までの多くの側面で利用される。
- 合意形成のプロセスである。
- 戦略と現場の仕事を結びつけることが重要であり、その一翼を担うのがマネジメント・コントロール。

## 戦略的計画設定と管理会計

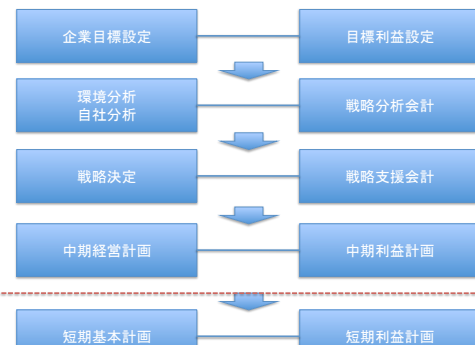
## 戦略を組織に展開する

- トップマネジメントの描いた絵を現実のものにしないといけない。
  - 戦略的計画設定が必要
    - 言葉としての戦略ではなく、実現可能な行動レベルに落としていく

### MCがうまく機能している事例



## 戦略的計画設定の4つのプロセスと管理会計



### 経営理念と経営目標

- 経営理念
  - 信条的・価値的なもの
  - 経営方針, 社是, 企業綱領, 社是, 社訓などとも呼ばれる
- 経営目標
  - 企業活動において実際に達成すべ目標を具体的に提示したもの
  - 簡潔な言葉や標語だけでなく, 中期・長期の数値目標が含まれる

### 中期目標利益

- 中期目標利益は多くの利益概念の中から選択される
  - 利益額
    - ◆ 内部留保や配当のための原資の規模を目標とする
  - 利益率
    - ◆ 事業の収益性を目標とする

### 日本企業の重要経営指標(p.26)

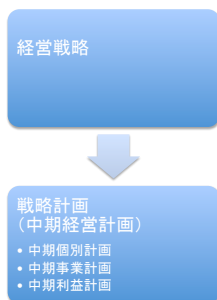
- トップ5
  - 売上高利益率
  - 利益額・利益の伸び率
  - ROE (株主資本利益率)
  - 配当性向 (配当/当期利益)
  - 売上高・売上高の伸び率



### なぜ, 日本企業では経常利益?

1. 入手利用難度説
  - 損益計算書から直接入手できる
2. 外部報告との整合性説
3. 資本市場構成説 (銀行借入主体説)
  - 銀行への金利支払いを除いたあとの儲けの額が非常に重視されたのではないか。

### 戦略計画の設定



### 中期利益計画

- 中期経営計画の雑多な目標をひとまとめにする役割を担うのが中期利益計画
- 「異種雑多な要素をひとまとめにする唯一の共通分母は貨幣である」(Anthony, 1964, p.140)
  - 中期損益計算書
  - 中期貸借対照表
  - 中期キャッシュフロー計算書



## 資源配分という 経営者の強い意志表示

- 中期利益計画の見積もりと中期目標利益との比較から経営戦略および計画の妥当性を判断するまで検討する
- 計画の貨幣的表現であると同時に強い意思表示である。
  - どこに資金を投下し、その事業をどう育てていくかという意思がこめられている



## 中期経営計画の公表

- IRの一環として公表する企業が増えた

中期経営計画の公表状況	
公表	75.4%
非公表	23.0%
無回答	1.7%
中期経営計画を公表するメリット	
株主・投資家との対話の活性化につながる	
より緊張感のある経営につながる	
従業員の士気が向上する	
中長期保有を前提とした株主が増加する	
その他	
無回答	
中期経営計画における数値情報の公表	
公表	94.2%
非公表	5.8%

## トヨタの事例

- [トヨタグローバルビジョン](#)

## トヨタのケースを考える1

- 経営理念

**TOYOTA**

- クルマ情報
- テクノロジー
- イベント
- CSR・環境・社会貢献
- 企業情報**
- ニュース
- 投資情報
- 採用情報

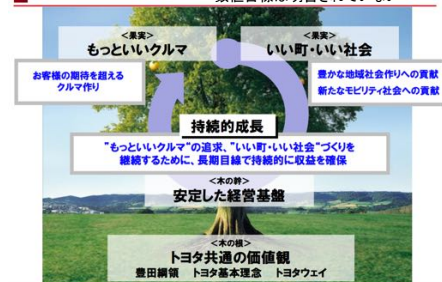
**企業理念**

- 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業を目指します。
- 各国、各地域の文化、価値を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。
- クローンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
- 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。
- 労働組合信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に活かせる企業風土をつくる。
- グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす。
- 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期定定的な成長と共存共栄を実現する。

トヨタは、1992年1月「企業を取り巻く環境が大きく変化している時こそ、確固とした理念を持って進むべき道を選択していくことが重要」との認識に立ち、「トヨタ基本理念」を策定いたしました。（1979年4月改定）

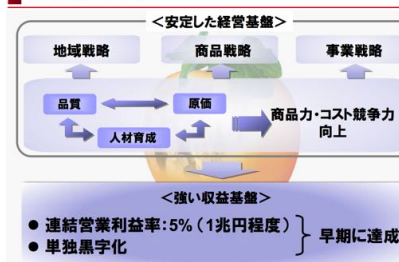
## トヨタのケースを考える2

トヨタグローバルビジョンの資料より抜粋(2011)  
\*数値目標は明言されていない

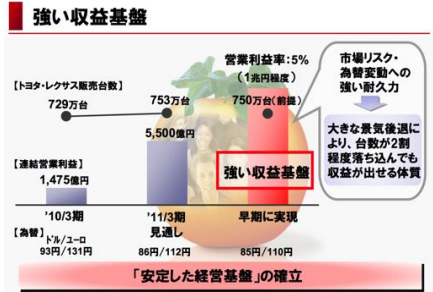


## トヨタのケースを考える3

### 強い収益基盤



## トヨタのケースを考える4



## トヨタのケースを考える5

**レクサス戦略**

日本発「真のグローバルプレミアムブランド」の確立

レクサスが目指す独自の価値を具現化した商品・サービスの提供 (エモーションな盛り、洗練的なデザイン、先進技術の付与)

・高品質、高付加価値商品として、日本で開発、生産

・新興国への展開強化

**グローバル販売比率**

新興国における現地生産モデル導入(例:新興国(中国等))

・日米欧におけるハイブリッド販売、新興国への展開

新興国 40% 2010年 販売比率 60%

日米欧 60% 2015年 販売比率 40%

地域バランスの良い事業構造を実現

**供給戦略**

11年 12年 13~15年

日本: 先進技術、高付加価値商品中心

欧米: 既存工場のフル活用

新興国: 市場・販売の伸びに備え対応 → 能力増強を検討

**新規事業戦略** ~クルマの新しい付加価値作り~

・顧客と密着し情報をつなぐ「スマートコネクティビティ」の展開

→グローバル1社集とも連携し、スマートセンターのグローバル展開を推進

「スマートコネクティビティ」(次世代車づくりへの貢献)

・乗用車と連携をつなぐ「スマートコネクティビティ」の展開

・スマートセンターのグローバル展開を推進

・スマートセンターのグローバル展開を推進

・スマートセンターのグローバル展開を推進

・スマートセンターのグローバル展開を推進

## トヨタのケースを考える5

- 中期経営計画
  - 中期個別計画
    - 商品戦略, レクサス戦略, グローバル販売比率, 供給戦略, 新規事業戦略
  - 中期事業計画
    - 地域ごとの計画
  - 中期利益計画
    - 非公表

## 大阪都構想を管理会計的に考える

大阪都構想の「都区制」では、二重行政のムダを整理して、都区の役割分担を明確にします!

大阪府 大阪市 23区

削減した予算で、住民サービスを向上させます。

大阪都構想ウェブサイトより

ともに関覧日2015/05/18

Twitter @TOHSON より