

■部門別損益(業績)管理の事例

2017/1/31

		A社	B社	C社
比較項目		自社製品の開発・製造・販売・メンテナンス	自社製品の開発・製造・販売および仕入品の仕入・販売	総合人材サービス業 / 製造アウトソーシング業
全体	管理の基本フレーム	・事業部別部門別損益管理 (CVP分析のフレーム)	・製造部門別の業績管理 (製造原価明細に準じたフレーム) ・製品グループ別業績管理 (損益計算書に準じたフレーム)	・部門 (アメーバ) 別損益管理
	業績管理の中で用いられている原価計算方式	・直接原価計算	・製品レベルの予定原価を設定する実際原価計算	・アメーバ経営の独自方式
	管理する損益のレベルあるいは種類	・限界利益 (変動費を控除) ・貢献利益 (固定費を控除) ・営業利益 (全社管理費を配賦)	・製造部門の損益は原価差異 ・営業部門は営業粗利 (売上から営業振替原価を控除した額) ・製品グループ別損益は営業利益	・人件費を除いた費用で算出する時間当りの付加価値 (=「時間当り」と呼ぶ) ・人件費を含めた管理会計上の営業利益
	製造部門と販売部門の扱い方	・製造部門から販売部門へ社内仕切り価格で社内売上を計上することで、製造部門にも利益が出るようにする。	・製造部門には利益はない。原価差異が製造部門の業績。 ・製造部門の原価差異が製品グループ別損益管理に組込まれる。 ・製造部門から営業部門へ製品を振替えるときに、財務会計上の原価となる予定原価ではなく営業と製造で取り決めた営業振替原価で行う。	・外部売上は製造部門に計上し、営業部門は外部売上から一定割合の営業口銭を分与されそれが部門の売上となる。
個別の特徴や工夫	財務会計上の利益との整合性	・貢献利益の後に営業利益を出す前に「原価計算差異」という項目で調整。	・売上総利益を表示する前に、営業振替原価と予定原価(財務会計上の原価)との差額を「営業振替差額」という項目で調整する。	・管理会計上の営業利益を出した後に財務会計上の営業利益に合わせるための調整項目がある。
	部門間の利益の付替え方式	・社内売上/仕入、または固定費の振替	・原価ベースでの費用の付替え (他課在庫/出庫)	・社内取引 (売買価格はアメーバ間で取り決め)
	その他 (業務運用面)	・製造部門と販売部門を同じフレームで管理する。	・製造で発生する原価差異を原価要素別に以下の3要素で管理。振替差額、予算差異、操業度差	・業績管理の主要指標である「時間当り」を人件費を除く費用で求めることによって、社員の給与の高低という扱いにくい要素を問題にしない構造にしている。
		・下位レベルの部門の利益には社内売上を計上してよいが、事業部や全社の単位では社内取引は含まない数値が見えるようにする。	・製造部門の業績は製造原価明細のフォーマットに準じているが、材料費は購入の時点から含む。	・在庫と仕掛品を業績管理上は無視する。

■部門別損益(業績)管理の事例

2017/1/31

		A社	B社	C社
比較項目		自社製品の開発・製造・販売・メンテナンス	自社製品の開発・製造・販売および仕入品の仕入・販売	総合人材サービス業 / 製造アウトソーシング業
		・社内売上仕入の計上タイミング	・一つの原価計算単位で複数の製品グループの製品が製造されているので、原価差異も製品グループ別に求める。	・製造部門もコストダウンだけでは評価されず、自分たちが作った製品が売れることによって発生する収益が評価の対象となる。
				・経営理念の重視
	その他 (システム面)	・管理会計目的の配賦や振替によって発生したデータと元データとの区別。	・基幹の業務システムはERP ・ERPのDBから参照用のDWHが生成される。	
		・管理会計と財務会計との整合性保持のためのダミー組織の活用		