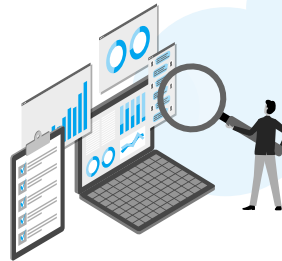


# 管理会計に求められる 役割と性質

税理士法人ベルダ 代表社員  
公認会計士・税理士  
林 健太郎

管理会計とは経営判断に活用するための会計。先行き不透明な時代において、将来の予測をするために不可欠な業務です。第1回は、管理会計の役割と性質について解説します。



## 第1回 管理会計に求められる役割と性質

- 第2回 月次決算の基本
- 第3回 月次決算の分析と活用
- 第4回 予算は立てていますか？
- 第5回 中小企業では予算より予測
- 第6回 運転資金と資金繰り

### 管理会計は中小企業の 経理担当者には必須スキル

会計には、社外に財務状況を報告するための「財務会計」と、企業をマネジメントするための「管理会計」の2種類があります。管理会計には財務会計のような法律上の義務はありませんが、この10年で管理会計を導入したり、一層力を入れたりする企業が増えています。管理会計は、人手の余裕がある

大企業の話だと思う人もいるかもしれませんが、管理会計に関する筆者への相談は、その半数以上が中小企業が占めています。

経営者の悩みに、「経理に命じても、自分がほしい数字がなかなか出てこない」といった話がよくあります。

これは、経理担当者が手を抜いているわけではなく、そもそも説明するための知識や情報が足りないことが原因でしょう。

しかし、先行き不透明な時代において、このような経営判断に重要な情報を経理担当者が求められるのは当然のことです。管理会計は経理担当者にとって必須のスキルになっています。

また、中小企業は、経営者と経理担当者の距離が近いので、経営者のニーズや悩みを具体的に把握しやすく、管理会計のスキルを活かしやすい環境でもあります。人手が少ないことから、管理会計を通常の経理業務と兼務しなければならぬケースも多く見られますが、情報や仕組みを一元化できる点ではむしろメリットになるといえるでしょう。

### 管理会計は 未来の予測をするための手段

管理会計は、会社の将来を予測し、それをよい方向に変えるために必要なものです。

会社の経営は、上手くいっているときばかりではありません。創業期、成長期、成熟期といった会社のステージや、世界情勢、業界の景気といったものにも影響を受けます。

とくにこの数年は、新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、こ

れまで経験したことのない経営環境が続いています。

そうなる、たとえば、「コロナ禍により売上が2割落ちる見込みだが、利益はいくらになるのか」「資金繰りは大丈夫なのか」といった情報が必要となります。

これらの情報を提示したうえで、将来の活動の方向性を導くことが、管理会計の役割です。

### 管理会計が目指すのは 「天気予報」のスタイル

図表1は「天気予報」と「天気・災害関連情報」です。管理会計が目指すべきスタイルはどちらでしょうか。

正解は、「天気予報」です。その理由を理解するために、まずはそれぞれの特徴を整理してみましよう。

#### ◆天気予報

- ・絵が使われていて理解しやすい
- ・状況に沿ったアクションを提案している（図表1であれば、熱中症指数に合わせた備えを促している）

・将来情報を対象としている

#### ◆天気・災害関連情報

- ・文章のみで説明している
- ・物差しが明確である（たとえ

図表1 ●「天気予報」と「天気・災害関連情報」

天気予報

東京の熱中症指数

今日

9/13 (火)

注意

こまめな水分補給を忘れずに

明日

9/14 (水)

警戒









十分な休息と水分補給を

おすすめのセルフチェック

●熱中症危険度チェック

●夏バテ危険度チェック

●脱水症状危険度チェック

時間	0時	3時	6時	9時	12時	15時	18時	21時
天気	<div></div> <div>曇り</div>	<div></div> <div>曇り</div>	<div></div> <div>弱雨</div>	<div></div> <div>弱雨</div>	<div></div> <div>曇り</div>	<div></div> <div>曇り</div>	<div></div> <div>曇り</div>	<div></div> <div>曇り</div>
気温(℃)	23	22	22	24	26	27	26	25
湿度(%)	96	96	96	94	88	80	84	92
降水量(mm/h)	0	0	1	1	0.5	0	0	0

天気・災害関連情報

〈地震〉関東地方で震度3 津波の心配なし(毎日新聞)ー13日19時18分

猛烈な14号、台湾南方を通過へ=16号、18日九州接近かー気象庁(時事通信)ー13日16時49分

〈地震〉熊本で震度3(毎日新聞)ー13日16時30分

避難所閉鎖、なお時間=住宅確保に遅れもー熊本市は解消へ・地震5カ月(時事通信)ー13日14時20分

図表2 ● 管理会計と財務会計の違い

	「やらされている会計」 財務会計	「自分からやる会計」 管理会計
法律	会社法、税法など	なし
目的	利害関係者の保護 適正な税務計算	経営判断に役立てる 行動を管理する
利用者	社外の株主・税務署・銀行	社内の経営者

ば、震度)  
・過去情報を対象としている  
以下、管理会計の目指すべき天気予報のスタイルについて、具体的に解説していきます。

① 誰でも理解できる  
天気予報は、晴れの日はお日様マーク、雨なら傘マークなど「誰でもわかる表現」が意識されています。

管理会計においても、この考え方が重要です。説明をする相手は

銀行の融資担当者ではなく、自社の経営者です。会計に詳しくない経営者であれば、専門用語を使つた説明では、理解できないケースもあるでしょう。

形式的に管理会計を行なうのではなく、有効に活用できるわかりやすい資料づくりと説明が求められます。

② 状況に合った細やかな提案  
天気予報には、雨予報であれば、その雨量に合わせて「折りた

たみ傘でよい」「大きい傘がよい」など状況に適した傘の種類を提案するものもあります。

管理会計においても、このようなアクションの提案は重要です。経営者にわかりやすく数字を伝えたいうえで、どのような対処法があるかを提示できる管理会計を目指しましょう。

管理会計に天気予報と似た性質が求められるのは、ただの偶然ではありません。どちらも、人や組織の活動の方向性を示す役割がある点で共通しているからです。

一方で、正確な過去の情報を提供する役割がある「天気・災害関連情報」は、財務会計の目指すべきスタイルといえるでしょう。

管理会計のあるべき姿は「天気予報」。まずはこのイメージを頭に描いたうえで、管理会計について考えていきましょう。

また、法律等に基づいたルールがない点も財務会計とは異なります。つまり、「自分からやる会計」といえるでしょう(図表2)。

「自分からやる会計」の目的は、経営判断や行動の管理に役立てることです。この目的のために、自社に合った方法で情報を活用する会計が管理会計です。

管理会計は、社内で利用するものなので、社外のステークホルダーなどは意識せずに、前述した本来の目的を第一に意識して行ないましょう。

中小企業では  
会計事務所を巻き込む  
人材不足やノウハウがないことを理由に、必要性を知らながら、管理会計の導入に躊躇する中小企業も少なくありません。

確かに、中小企業では人を増やしたり、コンサルティングを専門家に依頼したりするのは難しいかもしれません。そこで、おススメしたいのが、会計事務所を上手に巻き込むことです。

日頃から自社の数字を見ている会計事務所と一緒に取り組むことで、管理会計を経営に活用していくことができるでしょう。

はやし けんたろう 徳島県鳴門市出身、一橋大学経済学部卒業。監査法人トーマツ、辻・本郷税理士法人を経て、2011年より独立開業。会計を通して経営のサポートを行なう。四国大学大学院の非常勤講師。