

部門別PLの 要点

税理士法人ベルダ 公認会計士・税理士
四国大学 特認教授
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。今回は部門別PLについて解説します。



- 第10回 CVP分析の実践例
- 第11回 資金繰り表のつくり方
- 第12回 **部門別PLの要点**
- 第13回 投資の判断方法
- 第14回 管理会計の2つのチェック方法
- 第15回 中小企業でも押さえておきたいKPI

当事者意識を醸成する 部門別PL

今回は、管理会計の代表的なテーマである部門別PL（損益計算書）について解説します。

部門別PLは、管理会計の鉄板技である「細分化」を具体化したものです。細分化は、管理会計では頻出の手法です。

管理会計の最終的な目的は、会社の業績をよくすることです。そのためには、すべての従業員が仕

事や損益に対して当事者意識を持つことが重要です。

PLに当事者意識を持ってもらうためには、その人にとって身近な数字、小さな単位で考えてもらうことです。

一般的なPLは会社単位のものであり、すべての従業員がその数字を身近に感じるのは難しいものです。一方で、部門別PLは、部門ごとに細分化して作成されるPLであるため、「営業部門のP

L」「管理部門のPL」といった具合に、従業員も数字に当事者意識を持ちやすくなります。

部門別PLの 2つのタイプ

部門別PLには、大きく分けて2つのタイプがあります。

(1) 異類タイプ

1つ目は、異なるものが混ざった「異類タイプ」です。

たとえば、流通業の会社で、卸売業をしているけれども、小売業もしているというケースがあったとします。

このような会社では、会社内の事業ごとに利益率が異なります。同じ会社であっても、卸売業と小売業では業種が違うため、その両者を比較することは難しく、また違う業種を合わせた数字では、業績を正確に把握できません。

そのため、どの業種の業績がよいのかを見るために、別々のPLをつくる必要があります。

前述のケースであれば、「卸売業」と「小売業」、それぞれを別に取り出して、業績を把握します。そのうえで、それぞれ前期と比較をしたり、卸売業の他社、小売業の他社と比べたりします。

(2) 同類タイプ

2つ目は、多店舗展開をしている「同類タイプ」です。

たとえば、コンビニのフランチャイズもこのタイプです。各店舗に、大きな違いはありません。

この「同類タイプ」の部門別PLでは、系列の店舗同士を比べます。そのうえで、苦戦している店舗を見つけてサポートしたり、うまくいっている店をベンチマークとして取り上げたりすることができ

ます。

このように、「異類タイプ」と「同類タイプ」では、部門別PLの活用方法が異なることを押さえておきましょう。

部門別PLの カタチ

次に、同類タイプを例に部門別PLの形式と使い方について見ていきます。表のように、横軸に部門、縦軸に勘定科目という形式になります。

それでは、表にある費用の分け方について解説していきます。

(1) 費用の分け方

まず、費用を「変動費」と「固定費」に分けます。これは管理会計の基本的な分け方です。

●部門別P L（同類タイプ）の例

（単位：千円）

部門	東京支店	静岡支店	徳島支店	全社計
売上高	22,000	18,000	15,000	55,000
変動費	10,000	8,000	7,000	25,000
限界利益	12,000	10,000	8,000	30,000
管理可能個別固定費	4,500	4,500	3,000	12,000
管理可能利益	7,500	5,500	5,000	18,000
管理不能個別固定費	2,000	2,000	1,000	5,000
部門利益	5,500	3,500	4,000	13,000
共通固定費				7,000
営業利益				6,000

部門長の評価

部門の評価

その次に、固定費を「個別固定費」と「共通固定費」の2つに分けます。

個別固定費は、その部門に個別にかかるものです。

たとえば、東京支店、静岡支店、徳島支店といった多くの支店

がある会社であれば、それぞれの支店で働く人の人件費などが個別固定費にあたります。

共通固定費は、さまざまな部門に共通してかかる固定費です。

たとえば、管理部門の人件費などが挙げられます。管理部門はさまざまな事業部門を共通してサポートするので、その人件費は共通固定費となります。

個別固定費は、さらに「管理可能個別固定費」と「管理不能個別固定費」に分けられます。

その部門の部門長の立場から見たときに、管理が可能かどうか、つまり、部門長が努力することによって減らしたり抑えたりすることができると個別固定費を、管理可能個別固定費とし、それ以外を、管理不能個別固定費とします。

管理可能個別固定費には、たとえば、水道光熱費があります。これは、休憩時間に電気を消すなどの取組みで削減できると考えられるからです。

管理不能個別固定費には、たとえば、オフィスの賃料や正社員の人件費などが考えられます。これは、一般的に、部門長にはオフィスの場所を決める権限がなく、また、人の配属を決める権限もないためです。

同じ部門でかかっている個別固定費であっても、部門長にとって管理可能か、管理不能かという観点で分けることができるということです。

このように、管理会計では費用を何段階かに分けていきます。

(2) 費用を分ける理由

さて、なぜ個別固定費を管理可能と不能に分けるのでしょうか。その理由を見てみましょう。

管理不能個別固定費の1つ、オフィスの賃料を例に考えてみましょう。賃料相場は、地域によってかなり違います。

そして多くの場合、部門長がオフィスの場所を自由に選ぶことはできません。

では、もし自分が部門長だとしたら、自分の業績評価が部門利益で決まっていたらどうでしょうか。

賃料の高い東京や大阪といった大都市では不利な評価に、賃料の安い地方では有利な評価になり、

不公平が生じます。

そこで、オフィスの賃料のような部門長の努力ではどうにもならないものは、管理不能個別固定費としていったん取り出します。

ただし、部門長にオフィスの場所を決める権限がある会社では、オフィスの賃料は管理可能個別固定費となります。会社の職務権限によって、この分類は異なりますので、注意が必要です。

そのうえで、部門長全員に共通して努力で変えられる管理可能個別固定費を引いて計算した利益が「管理可能利益」になります。

この管理可能利益で、部門長の評価をします。つまり、部門長の評価をするために、管理可能利益を計算したのです。

このように、部門別P Lは、何を目的に作成するのが重要となります。P Lは、しっかり使ってこそ意味があることを押さえておきましょう。

最後に、共通固定費は各部門に割り振らない、配賦しないことをおすすめします。

合理的な基準が見つければいいのと、曖昧な基準で割り振ってしまうと、責任の所在が不明確になるデメリットがあるためです。

