

部門別・事業所別の管理方法

Q. 部門別・事業所別損益管理はどのように行うか？

要旨 部門別・事業所別の損益管理は、外部に向けたものではなく内部に向けたもので、詳細に作成する必要はありません。そのため、すべての損益項目を事業単位に振り分けるのではなく、自社における効果の大きいところから管理すると実行しやすいでしょう。

解説

1. 事業単位の設定方法

部門別・事業所別の損益管理においては、管理を行うための部門の設定が重要で、経営管理を有効に行うことができ、効果がより大きく表れるものにすべきです。

事業単位は、現在の形式的な部門や事業所ごとに行うのか、それらの組み合わせで行っていくのか、形式的な垣根を越えて、会社の独自性を反映するようなものにするのか、管理の手間と実際の効果を考えて区分し設定する必要があります。

2. 部門別・事業所別損益管理の効果

会社を事業単位に区分し、それぞれの損益を把握することで、全社の業績管理では見えていない部分が見えてくるようになります。そのため、以下の効果を期待することができます。

- ①部門別・事業所別の損益を明確化することで、その事業単位における黒字・赤字が見え、責任の所在が明らかになる。
- ②事業単位ごとに、変動損益計算書を作成し管理することで、限界利益率などを判断基準として、今後会社として重点的に取り組む事業など、経営判断に活用することができる。
- ③黒字、赤字の原因が明確になり、それに対する改善策の策定、改善策を実行した

場合の効果を明瞭に把握することができる。

- ④各部門における責任者の意識が高まり、人材の育成に貢献する。

3. 部門別・事業所別の損益管理の取り組み方

事業単位の損益管理は外部に向けたものではなく、内部の経営管理に活用するために行うものです。そのため、すべての取引をそれぞれの事業単位に紐づける必要はなく、経営管理ができるだけの細かさで十分です。はじめからすべてをしっかりと行おうとすると失敗する可能性があるため、重要性の高い部分から行っていきます。

まずは売上高を事業単位に区分し、その後原価項目を区分して、売上総利益を管理することから始めます。ここで、原価科目に人件費が計上されている場合には、人件費の事業単位の把握が煩雑になるため、変動損益計算書の形式を使用し、売上高、変動費を各事業単位に振り分け、事業単位ごとの限界利益及び限界利益率を管理していくことで比較的容易に作成することができます。

部門別・事業別で損益管理により課題を 明確化

<ご提案のポイント>

- ・部門別・事業所別の損益管理を行うことで、各部門・各事業所の業績を把握し、それぞれの課題を見つけることができるようになります。
- ・部門別・事業所別の損益管理には、変動損益計算書を活用することで各所における課題を発見しやすく、経営改善に活用することができます。

1. 部門別・事業所別管理の意味

決算書における損益計算書は会社全体における経営成績であり、どの部門や事業所が会社の業績にどれくらい貢献したのかについては知ることはできません。そこで、全社だけではなく、部門別や事業所別に損益管理を行うことで、各部門・各事業所の業績を把握することができます。そして、部門ごと・事業所ごとの業績が明確になり、責任の所在がはっきりして、自社の中で利益を獲得している部門や赤字の部門などの状況が見える化され、経営判断をしっかりと行うことができるようになります。

2. 部門・事業所単位の設定

部門別・事業所別の単位設定は、あまり細かすぎても経営管理を行う上で煩雑になり、反対に集約され過ぎても業績が見えなくなるため、経営管理を行うことができ、煩雑にならない程度に部門や事業所を設定することが必要です。さらに、共通経費を各部門に配賦する場合には、配賦基準も明確にする必要があります。

3. 変動損益計算書を使って部門別の損益管理を行う

部門別の損益管理は、決算書における全社の損益計算書を各部門に展開する形式で行うこともできますが、経営管理を目的に行うためには、変動損益計算書の形式が有効です。変動損益計算書は、費用が売上に比例して発生する「変動費」と、売上に関わらず発生する「固定費」に分類し管理することで、それぞれの増減に対する利益の増減を認識することができます。そのため、各部門の利益の獲得の特性を検証することができ、経営判断に役立てることができます。

4. 各部門・各事業所の損益を分析する

上述したように、各部門・各事業所の損益管理には変動損益計算書の活用が有効です。部門別の変動損益計算書を分析することにより、それぞれの部門での利益獲得や赤字の原因を読み取ることができます。利益獲得について、売上高の多寡、限界利益率の高低、固定費の多寡などを分析することで、改善策や今後の部門の方向性を判断する材料とすることができます。