

年商 100 億達成のための経営ノウハウ⑧～⑩

100 億を目指す企業の 経営管理会計システムの作り方

- 第 I 講 経営管理会計 P/L の作成
- 第 II 講 費用の計上部門の設定
- 第 III 講 本部・本社費等の配賦基準と引当計上する費用
- 第 IV 講 社内取引や社内金利等の社内制度の導入・経営管理会計指標
- 第 V 講 特殊な経営管理会計・部門別損益管理システムの作り方

- 本テキストには第 I 講～第 II 講が記載されています。
- 2017年9月に第 III 講～第 IV 講、10月に第 V 講を掲載します。

本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

CONTENTS

ページ

第Ⅰ講 経営管理会計P/Lの作成

- パート1 組織上の経営管理会計P/L単位の設定・・・・・・・・・・ 3
- パート2 経営管理会計P/Lの作成・・・・・・・・・・ 4

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

- パート1 財務会計と経営管理会計の関係表の作成・・・・・・・・ 14
- パート2 計上部門の検討・・・・・・・・・・ 16
- パート3 共通費の配賦基準の検討と設定・・・・・・・・・・ 21

第Ⅲ講 本社・本部費等の配賦基準と引当計上する費用

- パート1 本社・本部費の配賦基準の検討と設定・・・・・・・・ 24
- パート2 引当計上する費用の検討と設定・・・・・・・・ 27

第Ⅳ講 社内取引や社内金利等の社内制度の導入・経営管理会計指標

- パート1 社内取引の基準設定・・・・・・・・・・ 29
- パート2 社内金利制度・・・・・・・・・・ 35
- パート3 社内リース制度・・・・・・・・・・ 36
- パート4 経営管理会計指標の設定・・・・・・・・・・ 38
- パート5 指標の意味するもの・・・・・・・・・・ 40

第Ⅴ講 特殊な経営管理会計・部門別損益管理システムの作り方

- パート1 経営管理会計P/Lの横軸の設定・・・・・・・・・・ 42
- パート2 経営管理会計P/Lの縦軸の作成・・・・・・・・・・ 43
- パート3 外部売上の計上・・・・・・・・・・ 45
- パート4 直課と共通費用の配賦・・・・・・・・・・ 46
- パート5 売上の社内取引・社内売上の計上・・・・・・・・ 48

第 I 講 経営管理会計 P / L の作成

パート 1 組織上の経営管理会計 P / L 単位の設定

**作成の
考え方**

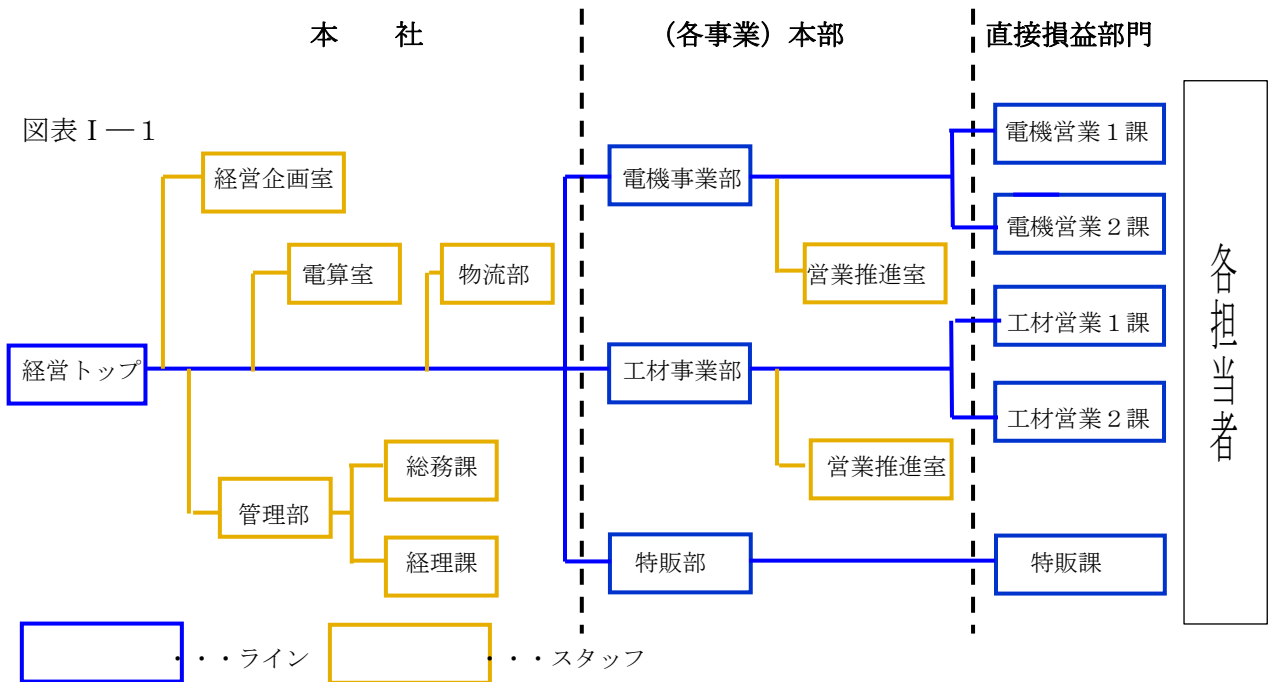
最初に経営管理会計の視点から自社の組織図を描きます。
この際の組織の考え方は「ライン&スタッフ組織」です。
その組織図を基に P / L 単位、つまり損益を測定する部門の単位を決めます。

1. ライン&スタッフ組織図の作成

■作成の仕方

自社の各部門を、売上が計上できるライン部門と、計上できないスタッフ部門に区分して下さい。その際、下記のようなライン&スタッフ組織図を書くとスムーズに作成できます。全体を大きく本社と（各事業）本部と直接損益部門に区分します。それぞれの内容は下記の図を参照下さい。そしてラインを組織図の骨組みとして、その骨組みにスタッフを配置していきます。全社に関わる仕事をしているのが本社スタッフ、その事業部に関わる仕事をしているのが本部スタッフとなります。

■作成事例



第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

この事例の組織図は、電機製品や工事材料などを扱う販売会社の例です。全体を大きく本社と（各事業）本部と直接損益部門に区分して、ブルーの線で示した箇所（部門）が売上を計上できるラインです。オレンジの線で示した箇所（部門）が売上を計上できないスタッフです。

電機、工材の各部門は、ラインとしての1課と2課、スタッフとしての営業推進室で構成されます。特販部はラインとしての特販課のみです。

営業推進室は各事業部内に関わる仕事を担当します。その仕事が全社に関することはありません。その意味で営業推進室は各事業の「本部スタッフ」です。

本社内には、スタッフとしての、経営企画室、管理部、電算室、物流部があります。

それら部門の仕事は全社に関ります。全社を対象とした仕事です。その意味でそれらの部門は「本社スタッフ」です。

このような考え方で、自社の組織図をライン&スタッフ組織図に書き換えてください。

【作成上の留意点】

- この段階で売上が計上できない部門に社内取引によって売上を計上するという、いわゆる社内取引制度は考えないで下さい。その方が作業がスムーズに進みます。（社内取引制度は追って作業します。）
- どの部門にも属さない「社長付」のような社員の方がいても、どこかの部門に「経営管理会計上」配属してください。そうしないと、損益上の実際の数字が掴めず、また直関（ラインとスタッフ）の効率や生産性等の把握に支障が出ます。

第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

2. P/L のくくり (部門勘定の単位) の設定

■作成の仕方

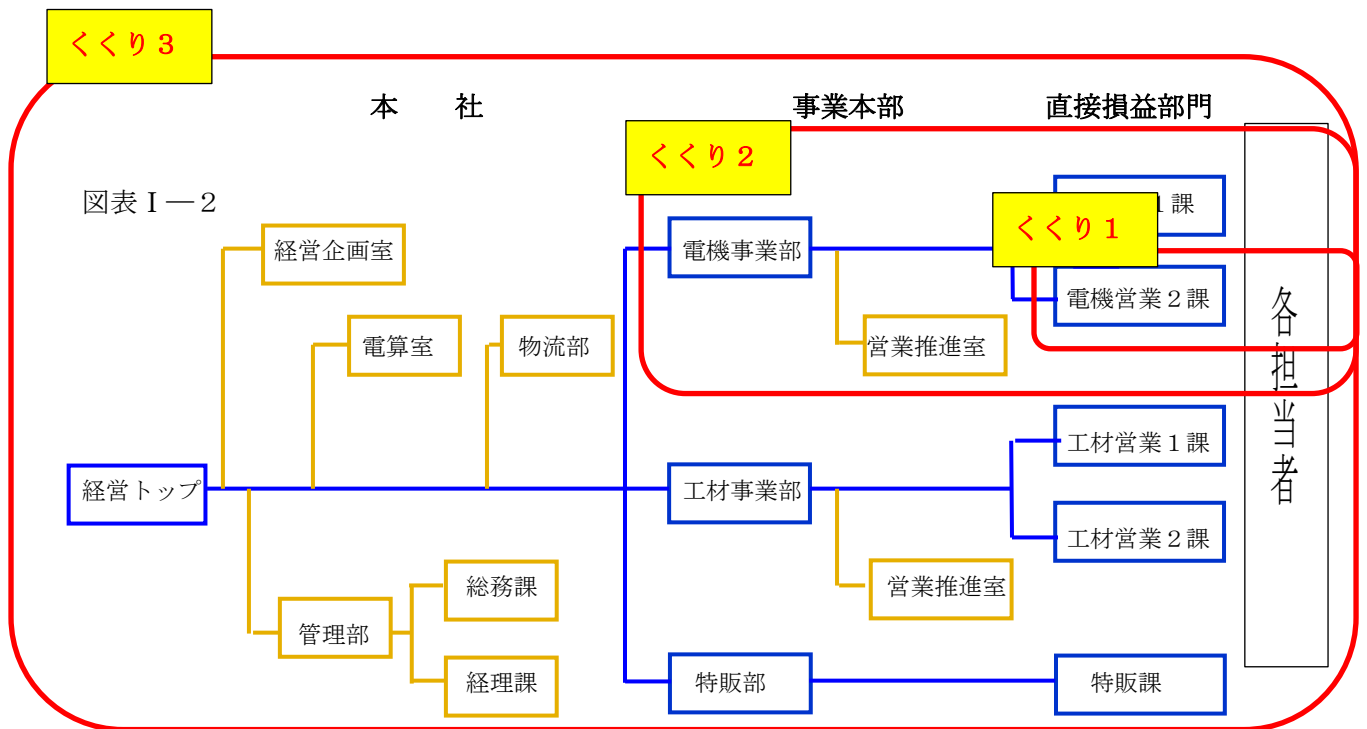
作成した組織図をもとに、経営管理会計上の P/L のくくり = 「損益を測定する単位」を設定します。一番小さいくくり・単位は各直接損益部門です。通常は課です。その次のくくり・単位は最小単位を総括する管理者 (通常は部長) でくくられる集まりで、通常は部です。その次のくくり・単位は全社です。

■作成事例

部門勘定の最小単位 (図中のくくり 1) は、電機営業 1 課、2 課、工材営業 1 課、2 課など、各直接損益部門です。損益責任者は各課長です。

次の単位 (図中のくくり 2) は、電機営業 1 課と 2 課およびスタッフとしての営業推進室と電機事業部長を含めたもの、つまり電機事業部全体です。損益責任者は事業部長です。工材事業部、特販部も同様です。くくりの 2 になります。

一番大きな単位 = 全社 (図中のくくりの 3) は、経営企画や管理部などの本社スタッフを含めた全体です。損益責任者は経営トップです。



第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

備考：ここで行った作業は、いわゆる戦略的事業単位（ストラテジック・ビジネス・ユニット＝SBU）と戦術的事業単位（タクティカル・ビジネス・ユニット＝TBU）の設定です。SBUはその一つの事業で、明確に他の事業とは異なる、区分される、戦略を持つ単位です。そのような単位をSBUとしてくくります。SBUの長（通常は部長）は戦略的意思決定権を持ちます。

TBUとは（長期的な）戦略が同じであっても、その中での違い、例えば商品の違い、販売方法の違い、エリアの違いなどの、いわば（短期的な）戦術の違いがあるくくりです。そのような単位をTBUでくくります。TBUの長（通常は課長）は戦術的意思決定権を持ちます。

※戦略＝中長期の視野に立った経営政策。図表 I-2 では主に経営トップと各事業部長が担う。

戦術＝戦略から落とし込まれた年度の視野に立った経営政策。図表 I-2 では主に各事業部長および各課長が担う。

戦闘＝戦略と戦術の具現化活動（実際の商品づくり、製造、営業等の活動）。図表 I-2 では主に担当者が担う。

3. 経営管理会計 P/L の横軸の完成

■作成の仕方

作成した損益を測定する単位(くくり)をもとに、経営管理会計 P/L 上の横軸を作ります。ラインの損益部門があつてその右にスタッフ、一番右が本社、全社合計というように作成します。

■作成事例

図表 I-3

	電機事業部				工材事業部				特販 課	略	本社	全社計
	1課	2課	サポート	計	1課	2課	サポート	計				
売上高												
原価												

表の以下は略

第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

電機事業部の 1 課の欄には、1 課の売上や原価（左端の縦軸の原価以下は略してあります）、人件費などの 1 課として使った費用が入ります。電機事業部のサポートには営業推進室のメンバーの人件費などが入ります。

本社の欄には図表 I-1 で示した経営企画室、管理部などのスタッフ費用等が入ります。

【作成上の留意点】

この表を作ると同時に、各部門に誰が配属され費用計上されるかを実名にて明確にしてください。以後のシミュレーション作業等がスムーズに運びます。その例示です。

図表 I-4

事業部	部門	部門長および担当者
電機事業部	1 課	齋藤課長、伊藤主任、島田、尾上、植木
	2 課	青山課長、五十嵐主任、今野、浅井
	サポート	(事業部) 浅野事業部長 (営業推進) 長井主任、三浦
途中略		
本社	経営企画	今井部長、中村主任、近藤

以下略

第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

パート 2 経営管理会計 P/L の作成

作成の
考え方

ここで作成する P/L の目的は「経営管理」です。従って、経営管理に必要な科目で P/L を作ります。

作業としては財務の科目の中で同類の科目をまとめます。例えば給与、賞与、法定福利費などを人件費として一つにします。それらを経営管理会計上、「人件費」として管理していきます。数字は財務の数字を持ってきます。

1. 経営管理会計勘定科目の整理と固変分解

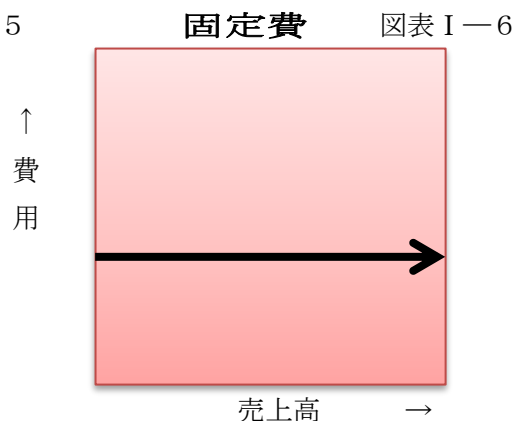
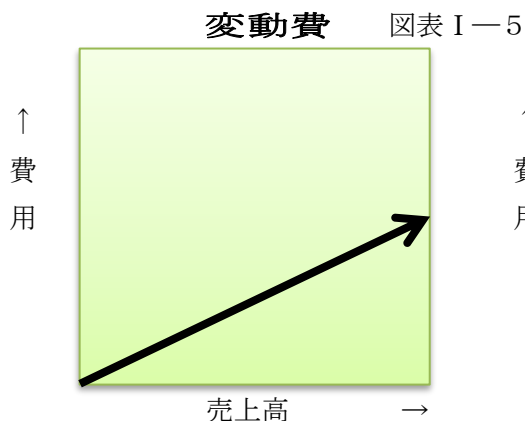
■作成の仕方

経営管理会計 P/L を作成します。基本的には上述したように、財務会計の勘定科目を管理会計上の科目としていくつかを集約します。(本テキストで示す経営管理会計上の科目は最もポピュラーなものです。)

そして集約した科目を変動費と固定費に区分します。いわゆる固変分解をします。

変動費とは、売上の増減に応じて増減する費用です。典型例は通信販売の宅配便料金です。通信販売は受注したら、その商品を顧客へ宅配します。受注ゼロなら宅配便料金はゼロです。その料金は受注量に応じて増減します。

固定費とは、売上の増減に関わりなく一定的にかかる費用です。典型例は人件費です。通常であれば、今月は売上ゼロだから給与はゼロというわけにはいきません。ほぼ一定的にかかります。

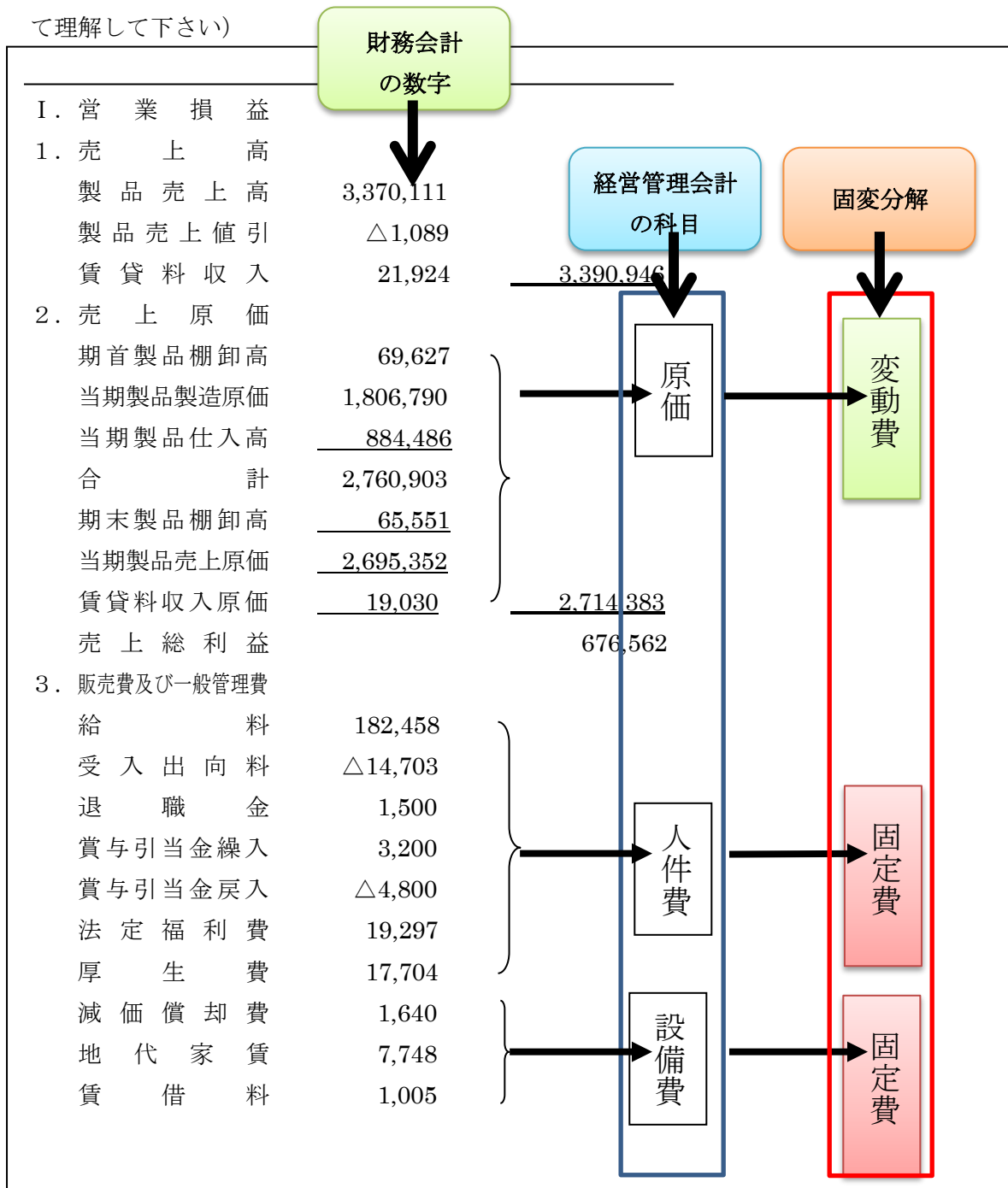


第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

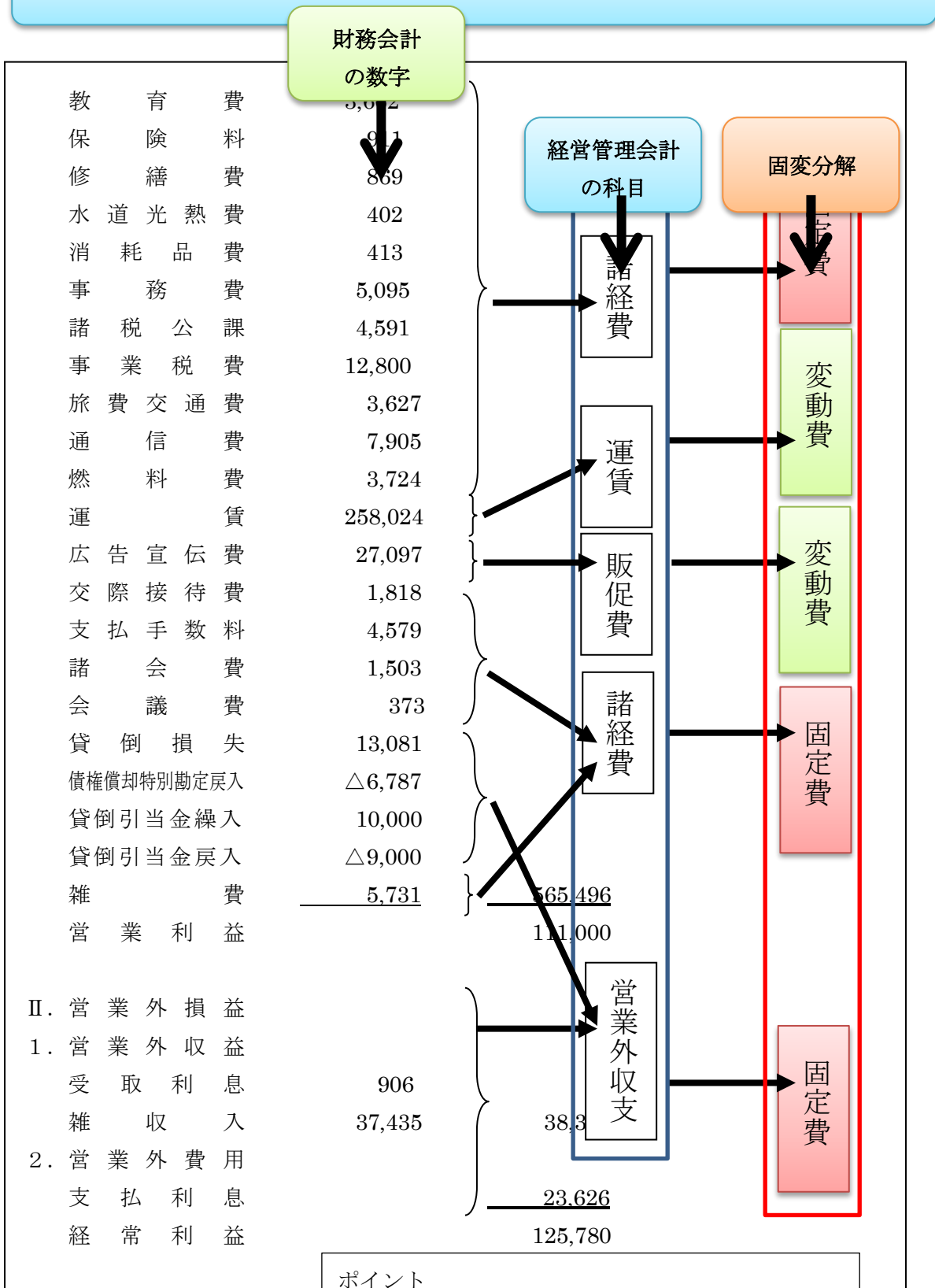
■作成事例

財務会計の P/L の勘定科目から経営管理会計の P/L を作ります。

(次の P/L はメーカーの P/L です。先の電機・工材販社ではありません。一般例として理解して下さい)



第 I 講 経営管理会計 P/L の作成



ポイント
 ①原価は変動費とします。
 ②貸し倒れ関連の科目は営業外収支とします。

第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

【作成上の留意点】

- 経営管理会計上の科目設定で何を科目として設定するかは各企業によって異なります。その企業が「重視し管理したい科目」をピックアップまたは集約して経営管理会計 P/L 上の科目として設定します。「接待交際費」を単独科目として乗せた例もありました。
- ただし、実際の P/L 表はエクセルでの作成作業となります。他の科目もエクセル上（計算上）インプットして、経営管理会計の表としては表示不要なものは「非表示」にして、表示必要なもの＝経営管理会計 P/L 上の科目を「表示」してアウトプットするのが通例です。

2. 利益科目の設定

■ 作成の仕方

設定した変動費と固定費に関わる、経営管理会計 P/L 上の利益科目を加えます。利益科目とそのネーミングは一般的なものをお勧めします。
一般的なものとは限界利益と貢献利益と経常利益です。

■ 作成事例

変動費および固定費に利益科目を加えた、大まかな経営管理会計 P/L は次のようになります。

売上高

△変動費

限界利益

△固定費

貢献利益

△本社・本部費

経常利益

・・・売上高から変動費を引いた残りを「限界利益」とします。

・・・限界利益から固定費を引いた残りを「貢献利益」とします。

・・・貢献利益から本社・本部費を引いた残りを「経常利益」とします。

【作成上の留意点】

- 上記の「利益概念」は極めてポピュラーなものです。会社によっては、付加価値利益などのネーミングを施す例もあります。ですが経営管理会計が社内に定着して、他社比較、業界比較などを行なう事を考えた場合、ポピュラーなネーミングが好ましいようです。

第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

3. 管理会計 P/L の完成

■作成の仕方

これまでの作業を基に経営管理会計 P/L を完成させます。パート I で作成した横軸と、ここで作成した縦軸を合体させます。

■作成事例

図表 I—7

部門 科目		電機事業部				工材事業部				特 販 課	本 社	全 社 計
		1 課	2 課	サ ポ ー ト	計	1 課	2 課	サ ポ ー ト	計			
売上高												
変 動 費	売上原価											
	(粗利益)											
	(粗利益率)											
	販売手数料											
	運送費											
	販売促進費											
	変動金利											
	変動収入											
変動費合計												
限界利益												
固 定 費	人件費											
	設備費											
	諸経費											
	営業外収支											
	固定費合計											
貢献利益												
本社・本部費												
経常利益												

第 I 講 経営管理会計 P/L の作成

いくつかの科目の説明

- ①粗利益・粗利益率・・・これは変動費ではありませんが、この会社での粗利管理の重要性から、この表内に入れてあります。販売会社ではこの粗利科目を入れるケースが多々見られます。
- ②販売手数料・・・この費用はこの会社特有の費用です。メーカーへの手数料のようなものです。このように自社特有の費用で、管理・把握が必要なものはこのように科目として設定します。
- ③変動金利・・・これは社内金利制度（テキストで後述）内の科目です。在庫や売掛に社内金利を掛け、回転・回収を早めようとするためのものです。
- ④変動収入・・・この会社の変動収入とはいわゆるバックマージン、販売報奨金のような類です。このように売上の増減に応じて入る収入を変動収入とします。

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

パート1 財務会計と経営管理会計の関係表の作成

作成の 考え方

前パートで行った作業を整理します。
財務会計での一つ一つの科目を経営管理会計のどこに該当させるか、一つずつチェックします。

1. 関係表の作成

■作成の仕方

次のような財務会計と経営管理会計の関係表を作成して下さい。後の作業となりますが、この表を基に直課する費用、共通費とする費用などを検討します。縦軸が財務会計の科目で横軸が作成した経営管理会計の科目です。

■作成事例 (この表は10～11ページのメーカーのP/Lとは異なります)

図表Ⅱ-1

管理会計 P L		経営管理会計										計上部門				
		売上高	変動費					固定費					直課	共通費	本社費	戦略費用
			売上原価	販売手数料	運送費	販売促進費	変動金利	変動収入	人件費	設備費	諸経費	営業外収支				
財務会計 P L	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1 売上高	●															
2 売上原価		●														
3 販売手数料			●													
4 運送費				●												
5 車両費									●							
6 保管料									●							
7 販売促進費					●											
8 給与手当								●								
9 法定福利費								●								
10 厚生費								●								
11 退職金								●								
12 企業年金保険料								●								
13 旅費										●						
14 広告宣伝費					●											
15 修繕費										●						

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

管理会計 P L 財務会計 P L		管理会計										計上部門				
		売上高	変動費					固定費					直課	共通費	本社費	戦略費用
			売上原価	販売手数料	運送費	販売促進費	変動金利	変動収入	人件費	設備費	諸経費	営業外収支				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
16	地代家賃								●							
17	減価償却費								●							
18	繰延資産償却								●							
19	租税公課									●						
20	保険料									●						
21	通信費									●						
22	消耗品費									●						
23	水道光熱費									●						
24	寄付金									●						
25	図書費									●						
26	交際接待費									●						
27	会議費									●						
28	賃借料								●							
29	負担金									●						
30	電算機費用									●						
31	支払手数料									●						
32	雑費									●						
33	受取利息										●					
34	受取配当金										●					
35	収入家賃										●					
36	雑収入										●					
37	支払利息										●					
38	貸倒金										●					
39	雑支出										●					

2. 費用の照合

■作成の仕方

作成した表を用いて、財務会計と管理会計の費用の照合を行ないます。財務会計の個々の科目（自社で設定している科目全部）を経営管理会計の費用のどこに計上するか、一つずつチェックしながら、図中の●（クロマル）を記入してください。

図表 I—8 の●（クロマル）が示す事は、例えば、財務会計の給与手当、法定福利費、厚生費、退職金、企業年金保険料は、経営管理会計では、人件費として計上するという意味です。

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

■作成事例

——図表Ⅱ—1 参照——

【作成上の留意点】

- 科目は財務会計のすべての科目を経営管理会計に落とし込んで下さい。基本的に財務会計の経常利益と経営管理会計上の最終利益としての経常利益は一致させます。
- また合目的性を踏まえた上でのシンプルさも大切です。財務会計の広告宣伝費の一部を経営管理会計の販促費として、残りを諸経費として計上するなどは、煩雑さを招く基となるので、そうしなくても目的が概して適えられるのであれば、そのような区分は極力避けたほうが良いと思われます。

パート2 計上部門の検討

作成の 考え方

伝票等を工夫して（伝票等を部門ごとに起票して）各部門に直接計上できるものは、極力、その部門にダイレクトに計上します。

1. 直課する費用と共通に使う費用の決定

■作成の仕方

費用を直課する費用と共通費用に区分します

直課とは、直接、その部門に費用（ないし収益）を課するという意味です。この費用をどの課が使ったのかが分かる（上述したように起票などに改善を加える事で明確に判明できる）科目は、直課します。図表Ⅱ—2の●（アオマル）を参照しながら、一つ一つの科目を検討して、直課できるものを決定して下さい。

図表Ⅱ—2では、例えば、財務会計の給与手当、法定福利費は各部門に直課するということを●（アオマル）が示しています。

そして直課できない費用、多い例が同一フロアにいくつもの部門がある場合の水道光熱費や通信費また消耗品費などは、共通費＝共通して費やす費用とします。共通費は何らかの基準を設けて費用配賦します（配賦の仕方は後述）。

図表Ⅱ—2の●（キイロマル）のように、一つ一つの科目を検討して、共通費とするものを決定して下さい。

第II講 費用の計上部門の設定

管理会計 PL 財務会計 PL		管理会計										計上部門				
		売上高	変動費					固定費					直課	共通費	本社費	戦略費
			売上原価	販売手数料	運送費	販売促進費	変動金利	変動収入	人件費	設備費	諸経費	営業外収支				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	売上高	●									●					
2	売上原価		●								●					
3	販売手数料			●							●					
4	運送費				●						●					
5	車両費								●		●					
6	保管料								●		●					
7	販売促進費					●					●	●				
8	給与手当							●			●					
9	法定福利費							●			●					
10	厚生費							●								
11	退職金							●								
12	企業年金保険料							●								
13	旅費									●	●					
14	広告宣伝費					●					●	●				
15	修繕費									●						
16	地代家賃								●							
17	減価償却費								●							
18	繰延資産償却								●							
19	租税公課									●						
20	保険料									●	●					
21	通信費									●	●	●				
22	消耗品費									●	●	●				
23	水道光熱費									●	●	●				
24	寄付金									●						
25	図書費									●	●					
26	交際接待費									●	●					
27	会議費									●						
28	賃借料								●							
29	負担金									●						
30	電算機費用									●	●					
31	支払手数料									●	●					
32	雑費									●						
33	受取利息										●					
34	受取配当金										●					
35	収入家賃										●					
36	雑収入										●					
37	支払利息										●					
38	貸倒金															
39	雑支出										●					

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

【作成上の留意点】

- 管理会計の目的は「部門の損益の把握」にあります。ゆえに前述したように、費用は極力直課することが望まれます。現状全社どんぶりで経理上処理している科目も、再三のこととなりますが、起票、伝票への部門記入などを行う事で実費把握出来る費用は、工夫を施し、直課して下さい。

2. 本社費扱いとする費用の決定

■ 作成の仕方

部門に直課が出来ず、かつ各部門が共通して使っている費用という性格ではないもの、例えば減価償却費、租税公課、会議費などは本社費として計上します。本社費は何らかの基準を設けて費用配賦します。(配賦の仕方は後述) 図表Ⅱ-3の●(アカマル)のように、一つ一つの科目を検討して、本社費とするものを決定して下さい。

図表Ⅱ-3では、例えば、財務会計の厚生費、退職金、企業年金保険料は本社費とするということを●(アカマル)が示しています。

■ 作成事例

——図表Ⅱ-3参照——

【作成上の留意点】

- 図表Ⅱ-3でお分かり頂けるように、費用には一部は直課し、一部は共通費とし、一部は本社費とするという費用もあります。通信費や消耗品費などです。通信費は各部門で把握できるものもあり、共通的に使っているものもあり、本社スタッフが使っているものもあります。

それらは直課できる部分は直課して、共通的な使用分は共通費の配賦基準で、本社の使用分は本社費の配賦基準で按分(=振り分け)します。

また本社スタッフの人件費も本社費として計上して、各部へ配賦します。

第II講 費用の計上部門の設定

管理会計 PL 財務会計 PL		管理会計										計上部門				
		売上高	変動費					固定費					直課	共通費	本社費	戦略費
			売上原価	販売手数料	運送費	販売促進費	変動金利	変動収入	人件費	設備費	諸経費	営業外収支				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	売上高	●										●				
2	売上原価		●									●				
3	販売手数料			●								●				
4	運送費				●							●			●	
5	車両費								●			●				
6	保管料								●			●				
7	販売促進費					●						●	●			
8	給与手当							●				●			●	
9	法定福利費							●				●			●	
10	厚生費							●							●	
11	退職金							●							●	
12	企業年金保険料							●							●	
13	旅費									●		●			●	
14	広告宣伝費					●						●	●		●	
15	修繕費									●					●	
16	地代家賃								●						●	
17	減価償却費								●						●	
18	繰延資産償却								●						●	
19	租税公課									●					●	
20	保険料									●		●			●	
21	通信費									●		●	●		●	
22	消耗品費									●		●	●		●	
23	水道光熱費									●		●	●		●	
24	寄付金									●					●	
25	図書費									●		●			●	
26	交際接待費									●		●			●	
27	会議費									●					●	
28	賃借料								●						●	
29	負担金									●					●	
30	電算機費用									●		●			●	
31	支払手数料									●		●			●	
32	雑費									●					●	
33	受取利息										●				●	
34	受取配当金										●				●	
35	収入家賃										●				●	
36	雑収入										●				●	
37	支払利息										●				●	
38	貸倒金														●	
39	雑支出										●				●	

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

※前ページの表では本部費の欄は設けてありません。
本部費は、「事業本部長およびスタッフの人件費」がメインです。それ以外は通常は共通費として処理します。但し（非現実的ですが）本部が特定の賃貸場所にあるなどの場合は本部費として取り扱うことが必要となります。

3. 戦略費用扱いとする費用の決定

■作成の仕方

当期の収益に直接的に影響を及ぼさない（＝当期の売上に貢献しない）、しかし企業として中長期的な視野の中では必要な支出、つまり「戦略的な投資」を戦略費用として計上します。戦略費の考え方や計上科目例は後述します。ここではそのような費用の認識を頂き、図表Ⅱ－3のように右端に戦略費用欄を設けてください。

■作成事例

——図表Ⅱ－3 参照——

4. 売上計上基準の検討

このパート4での同時作業として、売上の計上基準を検討します。売上の計上基準とは、いつの時点で売上に計上するかというルールです。次のような基準があります。自社に適切な基準を選択します。

図表Ⅱ－4

	計上基準	計上する時点
1. 引き渡し基準	①出荷基準	商品などを自社の倉庫から出荷した時点
	②納品基準	商品などを顧客へ届けた時点
	③据え付け完了基準	取り付けなどを必要とする商品などで、取り付けが完了した時点
	④検収基準	顧客が商品などの検品が完了した時点
2. 役務完了基準		役務（サービス）を提供する企業がその役務を完了した時点
3. 工事基準	①工事完成基準	工事が完成した時点
	②工事進行基準	決算期末に進行程度を見積もり計上する

※工事基準は、建設建築業、プラント、造船業など、製品製造や建設工事が長期間におよぶ業界で適用されます。

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

パート3 共通費の配賦基準の検討と設定

作成の 考え方

ここで行う共通費の配賦基準の設定は、各部門の「合意が得られる」まで検討します。経営管理会計での数字は、評価や成果配分等につながっていきます。「納得できない状態」でのしくみのスタートはモチベーションダウンにつながりかねません。

1. 共通費の配賦基準の検討と設定（22ページの表で●をつけた費用が共通費です）

■作成の仕方

関係表の中の「共通費」＝各部門が共通して使用する費用で明瞭に直課できないものの配賦基準、つまり「各部門ごとの費用の負担の割合」を決めていきます。

共通費の配賦基準の設定で、多く用いられる方法です。

- ①人数割り・・・各部門の在籍人員数を基準に費用を割り振る方法です。電話代、消耗品費、インターネット料金など「人が増えれば使用頻度が増える＝費用が増える」性質の費用の配賦に適した基準です。
- ②スペース割り・・・各部門の使用スペースを基準に費用を割り振る方法です。電気代、家賃、清掃費など「使用面積が増えれば費用が増える」性質の費用の配賦に適した基準です。
- ③売上高比率割り・・・販売促進費、広告宣伝費など「費用対効果（売上）」に、ある程度の関連性のある性質の費用の配賦に適した基準です。
- ④粗利益比率割り・・・上記の売上高と同様ですが、部門により粗利益率が大きく異なる（それがやむおえない）場合に、売上ではなく実質の収益としての粗利を基準に費用を割り振る方法です。
- ⑤その他・・・その他として、部門の人件費を基準にした配賦、限界利益を基準とした配賦など、様々考えられます。

各共通費ごとに、部門の正しい利益把握という目的に合った合理的な基準設定が必要です。

第Ⅱ講 費用の計上部門の設定

■作成事例

共通費の配賦基準設定の例です。これを参考に配賦基準を検討して下さい。

図表Ⅱ－5

管理会計 P L		管理会計										計上部門				費用の配賦基準	
		売上高	変動費					固定費					直課	共通費	本社費		戦略費
			売上原価	販売手数料	運送費	販売促進費	変動金利	変動収入	人件費	設備費	諸経費	営業外収支					
財務会計 P L	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	売上高	●										●					
2	売上原価		●									●					
3	販売手数料			●								●					
4	運送費				●							●		●			
5	車両費								●			●					
6	保管料								●			●					
7	販売促進費					●						●	●				
															パンフレット、販促備品費は売上高比率。営業ツールは営業人数割り。全社イベントはイベントにて得た粗利益比率。		
8	給与手当								●			●					
9	法定福利費								●			●					
10	厚生費								●					●			
11	退職金								●					●			
12	企業年金保険料								●					●			
13	旅費										●	●		●			
14	広告宣伝費					●						●	●	●			
															経常的広告費用は全部門の売上高比率。スポット的広告費用は関る部門での売上高比率		
15	修繕費									●				●			
16	地代家賃								●					●			
17	減価償却費								●					●			
18	繰延資産償却								●					●			
19	租税公課									●				●			
20	保険料									●		●		●			
21	通信費									●		●	●	●			
															各部門在籍人員数割り		

第II講 費用の計上部門の設定

管理会計 P L 財務会計 P L	管理会計											計上部門				費用の配賦基準
	売上高	変動費					固定費					直課	共通費	本社費	戦略費	
		売上原価	販売手数料	運送費	販売促進費	変動金利	変動収入	人件費	設備費	諸経費	営業外収支					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
22	消耗品費									●		●	●	●		各部門在籍人員数割り
23	水道光熱費									●		●	●	●		水道費＝各部門在籍人員数割り、電気代＝(部門使用スペース比率＋売上比率)÷2
24	寄付金									●				●		
25	図書費									●		●		●		
26	交際接待費									●		●		●		
27	会議費									●				●		
28	賃借料								●					●		
29	負担金									●				●		
30	電算機費用									●		●		●		
31	支払手数料									●		●		●		
32	雑費									●				●		
33	受取利息										●			●		
34	受取配当金										●			●		
35	収入家賃										●			●		
36	雑収入										●			●		
37	支払利息										●			●		
38	貸倒金													●		
39	雑支出										●			●		