

順天堂大学

スポーツ健康科学部

# 財務管理論(管理会計)概論

経営戦略と管理会計

公認会計士・税理士 齋藤敏夫

# INDEX

オリエンテーション

財務管理(管理会計)と経営管理の関連

経営管理体系

財務諸表の種類とその役割

資金三表の種類とその役割

管理会計を考える上でのキーワード

管理会計の利用局面

ビジネスプランの流れ

経営戦略と管理会計

評価

# 齋藤会計事務所

H P : <http://www.tkcnf.com/sherpa>

E-Mail : [a.o.saitoh@tkcnf.or.jp](mailto:a.o.saitoh@tkcnf.or.jp)

T E L : 0 4 7 ( 4 8 2 ) 2 3 4 5

携帯TEL : 0 9 0 ( 3 2 3 9 ) 3 2 0 5

# 経営戦略と管理会計

## ポイント

戦略と戦術の違い

経営戦略とは何か

経営戦略の手法を学ぶ

経営戦略と関連する管理会計の対応関係を学ぶ

# 1. 戦略と戦術

プロイセンの軍事家による定義(クラウゼヴィッツ)

戦略: 将軍の指揮・命令

= 戦闘の組み合わせ + 準備・計画・運用

戦術: 下位将校の指揮・命令

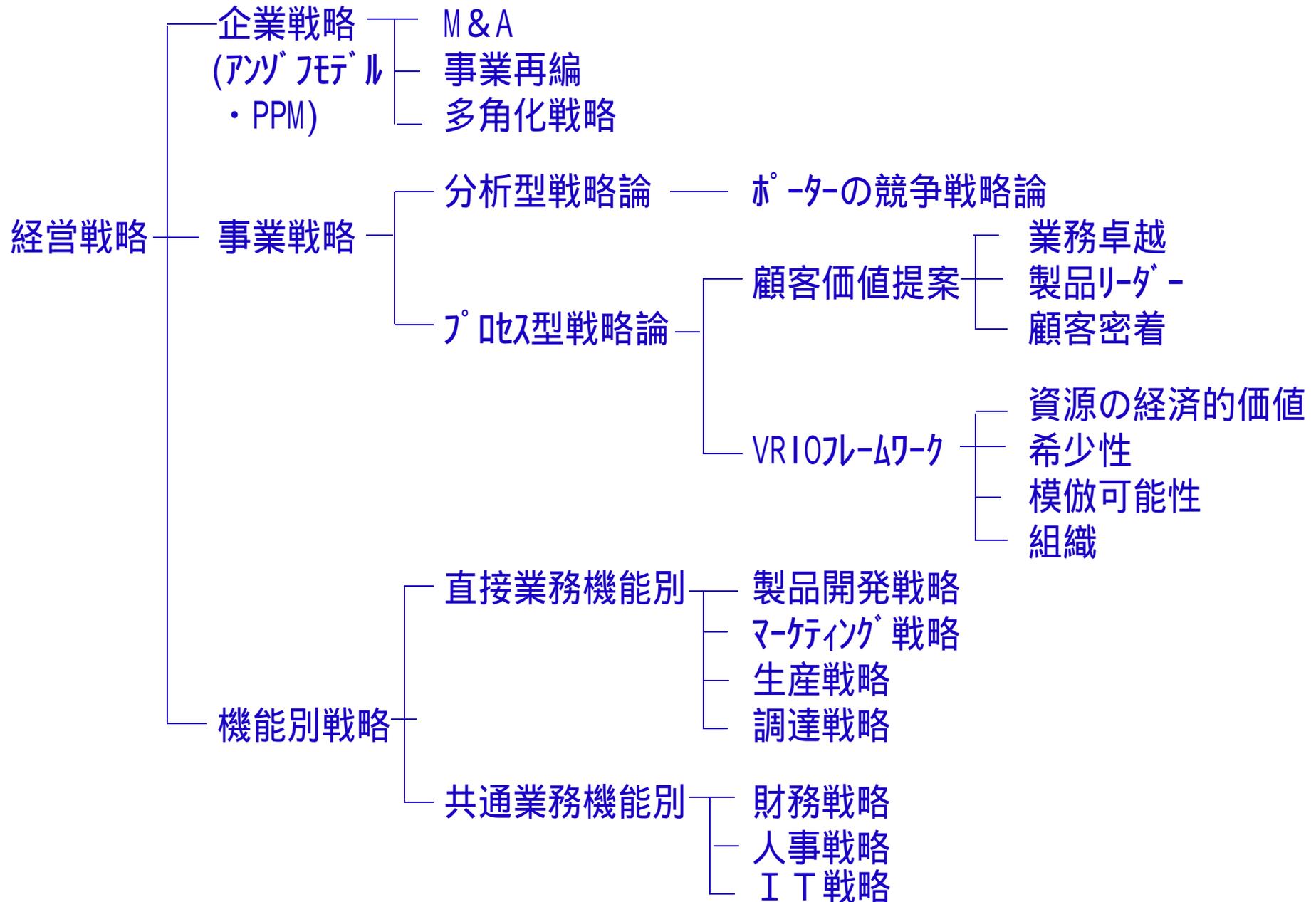
= 個々の戦闘力の使用方法・戦闘実行上の方策

A.D.チャンドラー: 「経営戦略と組織」の定義

(1962年~)

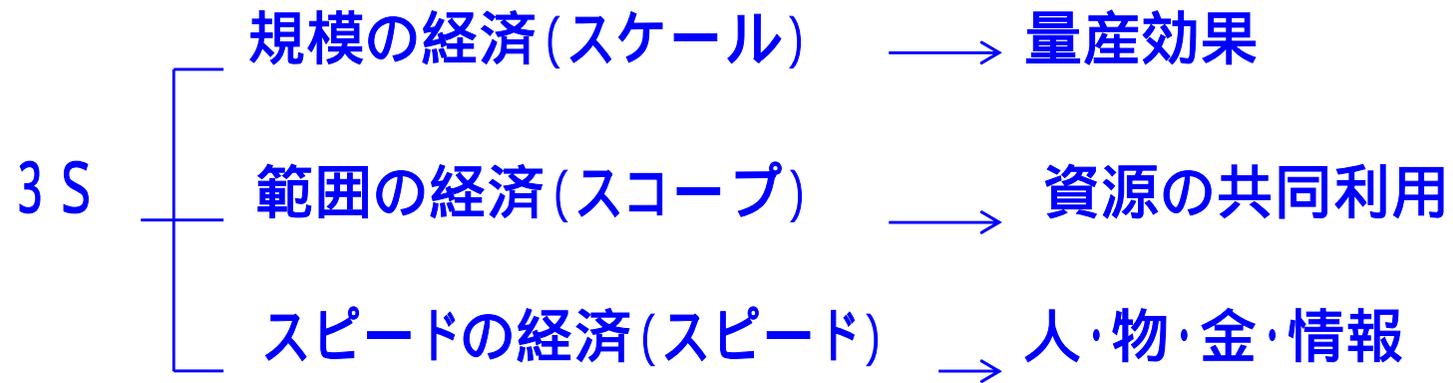
経営戦略: 企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの諸目標を遂行するために必要な行動のコースを採択し、諸資源を割り当てること

# 2. 経営戦略





## 3 Sの効用



## (2) 新たな経営戦略論

1980年代後半からの展開

分析型戦略論アプローチ    プロセス型戦略論アプローチ

戦略策定の視点の移行

外部環境    内部資源 (resource based view) RBV

Value proposition (顧客価値提案)

顧客に訴求する価値の側面から策定する戦略

業務卓越 — 低価格、確実にスムーズなサービス

(例) マクドナルド、フェデックス、ウォルマート等

製品リーダー — 比類なき製品、絶え間ない新製品提供

(例) アップルコンピューター、ソニー、ディズニー等

顧客密着 — 特定顧客のニーズに対応、オンリーワンサービス、  
きめ細かな対応  
(例)エアポートエクスプレス、フォーシーズンズ、ホームテホ等

## VRIO framework

企業の資源

- 経済的価値 (Value)
- 希少性 (rareness)
- 模倣可能性 (imitability)
- 組織 (organization)

自社の強み ↔ 他社



相対的強度という視点からの評価

## 4 . 経営戦略に対応する管理会計

伝統的管理会計の適合性の喪失

適時性

財務指標 非財務指標への視点の移行

競争を勝ち抜く重要成功要因

戦略管理会計 (= 戦略マネジメント + 管理会計)

外部経営環境(顧客ニーズ)適応

組織内相互の価値創造分析

経営資源の最適配分

非財務指標の活用による業績評価

## 重要成功要因の抽出と検討

収益性分析

顧客別収益性分析

競合他社分析

価値連鎖分析

戦略的ポジショニング分析

コスト・ドライバー分析

ABC・ABM・ABB