

SAP CO（管理会計）総合解説

Controlling：原価センター会計・内部指図・製品原価管理・収益性分析・利益センター会計の全解説

2026年6月

第一章：SAP CO の全体像と Universal Journal

CO と FI の役割の違い

SAP FI（財務会計）は「外部報告（税務・株主・債権者向けの財務諸表）」のための会計記録です。一方、SAP CO（管理会計）は「内部管理（経営者・部門責任者が意思決定するための費用・収益の分析）」のためのシステムです。

具体例：FIの「外注加工費勘定に¥100万の仕訳」は「いくら外注加工費が発生したか」を記録しますが、「どの製品の・どの製造指図の外注加工費か」はわかりません。COは「同じ¥100万を特定の製造指図（CO-PC）・原価センタ（CCA）・WBS要素（PS）に割り当て」ることで、費用の発生理由と帰属先を管理します。

FI vs CO の一言まとめ

FI：外部報告のための「何が起きたか（事実の記録）」 CO：内部管理のための「なぜ・どこで起きたか（原因と帰属の分析）」 S/4HANA の Universal Journal (ACDOCA) で FI と CO は同一テーブルに統合されました。

Universal Journal (ACDOCA) : FI と CO の統合

SAP S/4HANA の最大のアーキテクチャ革新は「Universal Journal（汎用仕訳帳）」の導入です。ACDOCA テーブルに実装され、従来別々に存在していた FI と CO の仕訳が一つのテーブルに統合されました。

- 従来（ECC）：FI と CO が別テーブルに二重管理。照合作業が定期的に必要。「FI と CO の差異」という問題が慢性的に発生。
- S/4HANA：一回の転記が ACDOCA に一度だけ記録。そこから財務・管理・分析の各目的に応じたビューが生成。FI と CO の差異が構造的に解消。
- ACDOCA の各明細：勘定科目（財務会計キー）に加え「原価センタ・利益センタ・原価対象・収益性セグメント・プロジェクト」等の管理会計次元が付加されており、すべての費用・収益がリアルタイムに管理会計次元にも転記されます。

CO のサブコンポーネント一覧

- CO-OM（Overhead Management：間接費管理）：原価センタ会計（CCA）・内部指図（IO）が含まれます。間接費（製造間接費・販売管理費）の組織単位別管理が中心です。
- CO-PC（Product Cost Controlling：製品原価管理）：製品原価の計画（標準原価積上）・製造オーダー別実績収集・実際原価計算・差異分析を管理します。別稿「SAP_CO_原価管理解説.docx」にて詳解。
- CO-PA（Profitability Analysis：収益性分析）：製品・顧客・販売地域等の「セグメント」別損益分析を行います。別稿「SAP_CO_収益性分析解説.docx」にて詳解。
- EC-PCA（Profit Center Accounting：利益センタ会計）：事業部・製品ライン・地域ごとの内部損益と貸借対照表を管理します。別稿「SAP_CO_収益性分析解説.docx」にて詳解。

CO の基本概念：管理領域

管理領域（Controlling Area）は CO の最上位組織単位です。1 管理領域には 1 つ

以上の会社コードが割り当てられ、管理領域内でのみ CO の費用配賦・転送が行えます。

- OK06（管理領域の設定）：管理領域番号・名称・通貨・会計年度バリエーション・原価センタ標準階層を設定します。
- OX19（管理領域・会社コードの割当）：会社コードを管理領域に割り当てます。
- OKKP（コンポーネント有効化）：管理領域ごとに有効化する CO コンポーネント（CO-PC・CO-PA・CCA・IO 等）を設定します。

第二章：原価センタ会計（CCA：Cost Center Accounting）

原価センタとは

原価センタ（Cost Center）は「費用の発生場所・責任単位」です。「製造部門・品質管理部門・総務部・IT 部門・営業部」等が原価センタとして設定されます。すべての間接費（人件費・光熱費・減価償却費等）はどこかの原価センタに計上されます。CCA の目的は「部門ごとの費用管理と責任明確化」——各部門責任者が自原価センタの費用計画に対して実際費用を管理し、差異の説明責任を持つことです。

原価センタのマスターデータ

操作イメージ：KS01/KS02/KS03 原価センタの作成・変更・表示

- KS01（原価センタの作成）を起動します。コントロールエリア・原価センタコード・有効期間開始日を入力して Enter を押します。
- 基本データ：名称・説明・所属する標準階層ノード・原価センタカテゴリ（製造/サービス/管理/販売等）・担当者・通貨を入力します。
- 有効期間（Validity Period）：原価センタは有効期間付きマスタです。組織変更がある場合は新しい有効期間で変更版を作成します。古いデータは履歴として保持されます。

- OKEON（原価センタ標準階層の設定）：原価センタを「全社→事業本部→工場→製造部→製造課」のツリー構造に組織化します。階層集計・配賦設定で使用します。
- KSH1/KSH2（原価センタグループ）：標準階層とは別に「分析目的のグループ」（例：直接製造部門・管理間接部門）を横断的に定義します。

操作イメージ：KL01/KL02 活動種別の作成・変更

- KL01（活動種別の作成）：原価センタが提供するサービス単位を定義します。例：「MAH01：機械時間（単位：h）」「LAB01：直接労働時間（単位：h）」「SETUP：段取り時間（単位：h）」。
- 活動種別カテゴリ（1：手動入力・2：間接決定・3：手動計上・4：間接計上）を設定します。PP 製造指図の実績確認（CO11N）で直接入力される活動はカテゴリ 1 を使用します。

費用計画と活動量計画

操作イメージ：KP06 費用計画の入力

- KP06（主要原価要素の計画）を起動します。バージョン（0）・期間（1～12）・会計年度・原価センタ・原価要素（勘定科目）を指定します。
- グリッド形式で「固定計画費用・変動計画費用」を月次で入力します。例：人件費¥2,000,000（固定）・消耗品費¥200,000（変動）/月。
- 変動費は「活動量単位あたりの費用」として入力することも可能です。活動量が増減したときに変動費部分が自動調整される「弾力予算（Flexible Budget）」の基礎になります。

操作イメージ：KP26 活動量計画の入力

- KP26（活動量の計画）：原価センタ・活動種別ごとに「年間計画活動量」を入力します。例：製造 1 部・機械時間・計画活動量=6,000 時間/年。
- KSPI（計画活動価格の計算）：KP06 の計画費用と KP26 の計画活動量から「計画活動価格 = 計画費用 ÷ 計画活動量」が自動計算されます。この価格が CK11N（標準原価積上）に使用されます。

配賦サイクル：間接費の組織間移転

間接部門（保全部・IT 部・品質管理部等）の原価センタに収集された費用を、「配賦サイクル（Allocation Cycle）」を通じて製造部門原価センタや製造指図に移転します。

操作イメージ：KSU1/KSU5 按分配賦（Assessment）サイクルの設定と実行

- KSU1（実際按分配賦サイクルの設定）：サイクル名・有効期間・「送信元（配賦元原価センタ）」と「受取先（配賦先原価センタ/CO-PA セグメント）」を設定します。
- 配賦キー（Tracing Factor）：固定比率（例：A 部 20%/B 部 50%/C 部 30%）・計画活動量比率・統計指標（人員数・床面積等）から選択します。
- KSU5（実際按分配賦の実行）：プラント・期間・サイクル名を指定します。テスト実行（Test Run）で配賦金額を確認してから本番実行します。

操作イメージ：KSV1/KSV5 費用配分（Distribution）サイクルの設定と実行

- Distribution は「原価要素（勘定科目）の内訳を保持したまま」受取先に転記します。受取先でも「人件費・光熱費・通信費」の元の原価要素別内訳が確認できます。
- Assessment は受取先では「配賦共通費」という一本の原価要素で受け取ります（元費目の内訳は見えません）。
- 選択基準：費用の性質を消さずに追跡したい場合は Distribution、受取先での内訳不要・シンプルな配賦は Assessment。

操作イメージ：KSII 実際活動価格による再評価

- KSII（実際活動価格による再評価）：月末処理として実行します。月中に計画活動価格で計上した製造指図への活動費を、実際活動価格（ $\text{実際費用} \div \text{実際活動量}$ ）で差額修正します。これにより製造指図の「活動価格差異」が正確に計算されます。
- KSII は CO88（製造指図精算）の前に実行します。再評価後の差異を CO88 で精算するためです。

原価センタのレポートと差異分析

操作イメージ：KSB1/KSBL 原価センタ明細・残高レポート

- KSB1（原価センタ明細レポート）：原価センタ・期間・会計年度を指定して費用明細を表示します。「原価要素別・伝票別・転記日別」にドリルダウンできます。
- KSBL（原価センタ残高レポート）：原価センタ別に「計画費用・実際費用・差異・差異率（%）」を表示します。弾力予算が設定されていれば「活動量調整後計画」と「実際費用」の差異（消費差異）も確認できます。

- S_ALR_87013611（原価センタ予実差異分析）：複数の原価センタをまたいだ予実差異の一覧です。月次コスト管理会議の資料として活用されます。

第三章：内部指図（Internal Orders：IO）

内部指図の概念と用途

内部指図（Internal Order）は「製造指図（PP-SFC）とは別に、特定のプロジェクト・キャンペーン・修理・設備投資等の費用を個別に収集するための一時的な管理勘定」です。原価センタが「恒常的な組織単位」の費用を収集するのに対して、内部指図は「期限付きの活動・イベント」の費用を収集します。

内部指図の典型的な用途：新製品開発プロジェクト・展示会費用・設備小修理・工場改善活動・広告キャンペーン費用・車両維持費。

内部指図のマスタデータと操作

操作イメージ：KO01/KO02/KO03 内部指図の作成・変更・表示

- KO01（内部指図の作成）を起動します。指図タイプ（Order Type：例「9010：設備修理」「9020：社内プロジェクト」「9030：マーケティング費用」等）を選択して Enter を押します。
- ヘッダデータ：指図の名称・説明・担当部門・原価センタ（費用の最終帰着先）・利益センタ・開始日・終了日・予算（Budget）を入力します。
- ステータス管理：指図は「作成（CRTD）→リリース（REL）→技術的完了（TECO）→完了（CLSD）」のステータスで管理されます。リリースしないと費用を計上できません。

- KO02（内部指図の変更）：予算の変更・終了日の延長・追加費用の承認を行います。

操作イメージ：KO88 内部指図の精算

- KO88（内部指図の精算）：内部指図に収集された費用を、設定した配賦ルール（Settlement Rule）に基づいて最終勘定（原価センタ・GL・CO-PA セグメント等）に精算します。
- 精算ルールの設定（KO02の精算ルールタブ）：「精算先（受取先タイプ：CTR=原価センタ・PA=CO-PA セグメント等）・精算先コード・精算割合（%）・精算方法（FUL=全額・PER=期次）」を設定します。
- TECO（技術的完了）後に KO88 で精算するのが標準フローです。精算後は内部指図残高がゼロになります。

内部指図の予算管理

- KO22（内部指図の予算設定）：内部指図に「年間予算上限額」を設定します。費用計上時に予算を超えると「予算超過警告」または「転記ブロック（Commitment Accounting 設定による）」が発生します。
- KO2E（予算の補完）：当初予算の不足分を追加承認するトランザクションです。承認フローを経て追加予算が設定されます。
- KOB1/KOB2（内部指図の報告書）：指図ごとの「計画費用・実際費用・差異・予算残」を一覧表示します。プロジェクトコスト管理の起点になります。

第四章：製品原価管理（CO-PC）概要

CO-PC の役割

製品原価管理（CO-PC：Product Cost Controlling）は「製品をいくらで作っているか」を計画・実績・差異の三サイクルで管理する機能です。「標準原価計算」「製造オーダーへの実績費用収集」「実際原価計算（Material Ledger）」「差異分析」の4機能が核心です。

CO-PC の詳細解説は別稿「SAP_CO_原価管理解説.docx」を参照してください。ここでは CO 概要として CO-PC の位置づけと主要トランザクションのみを整理します。

CO-PC の主要トランザクション（参照一覧）

- CK11N（コスト見積：標準原価積上）：BOM×ルーティング×活動価格を使って製品の標準原価を積み上げます。
- CK40N（コスト見積一括実行）：全品目のコスト見積を一括実行します。年次の標準原価改定時に使用します。
- CKMVFM（標準価格の更新）：CK40N で計算した原価見積の価格を品目マスタに反映します。
- CO88（製造指図の精算）：期末に製造指図の実際費用と計画費用の差異を分析・精算します。
- CKMLCP（実際原価計算ラン）：品目元帳（Material Ledger）による実際原価の多段ロールアップを実行します。

第五章：収益性分析（CO-PA）概要

CO-PA の役割

収益性分析（CO-PA：Profitability Analysis）は「どの製品を・どの顧客に・どの地域で・いくら売って・いくら儲けているか」をセグメント別に可視化する機能です。

「製品別×顧客別×販売チャネル別×地域別」等の多次元で貢献利益を管理します。

CO-PA の詳細解説は別稿「SAP_CO_収益性分析解説.docx」を参照してください。
ここでは CO-PA の位置づけと主要トランザクションのみを整理します。

CO-PA の主要トランザクション（参照一覧）

- KEA0（オペレーティングコンサーンの設定）：CO-PA の分析軸（収益性セグメント特性：製品グループ・顧客グループ・販売地域等）を定義します。
- KE21N（CO-PA 手動入力）：手動で CO-PA セグメントに収益・費用を計上します。
- KE30（CO-PA レポート）：収益性セグメント別の損益表を表示します。
- KE4U（CO-PA：SD からの自動転記設定）：SD の請求書転記時に CO-PA セグメントに自動転記される設定。

第六章：利益センタ会計（EC-PCA）概要

利益センタの役割

利益センタ（Profit Center）はCOの「擬似事業部制管理」の単位です。「製品事業部・地域事業部・工場」等を利益センタとして設定し、各センタの収益・費用・在庫を管理することで「事業部別損益」と「事業部別疑似バランスシート」を作成します。

PCAの詳細解説は別稿「SAP_CO_収益性分析解説.docx」を参照してください。

操作イメージ：KE51/KE52 利益センタの作成・変更

- KE51（利益センタの作成）：利益センタコード・名称・担当者・利益センタグループ（標準階層ノード）を設定します。
- 品目マスタ・原価センタ・固定資産への利益センタ割り当て：各品目マスタのMRPビューまたは基本データに利益センタを設定することで、その品目の在庫・売上原価が自動的に利益センタに帰属されます。
- 1KE5（利益センタ標準階層）：全利益センタを「グループ→事業部→センタ」の階層で整理します。

第七章：End-to-End トランザクション操作ガイド

シナリオ①：月次原価センタ費用管理フロー

操作イメージ：Step 1 FIからの自動転記

- 給与支払（F110）・光熱費請求書（MIRO）・減価償却（AFAB）等のFI転記が自動的に原価センタに転記されます。FIの各仕訳に原価センタコードが付加されることでACDOCAに費用が収集されます。

操作イメージ：Step 2 活動配賦の受払い

- KB21N（直接活動配賦）：保全部門が製造部門の設備修理を実施した場合の工数を入力します。「保全部 CC→製造部 CC、機械修理時間 3h×計画レート ¥5,000/h=¥15,000」が自動計算されます。

操作イメージ：Step 3 期末配賦サイクルの実行

- KSU5（按分配賦の実行）・KSV5（費用配分の実行）：月末に間接部門の費用を製造部門・CO-PAに配賦します。テスト実行→本番実行の順で行います。

操作イメージ：Step 4 実際活動価格の再評価

- KSII：製造指図に計上した計画活動価格を実際価格で修正します。

操作イメージ：Step 5 レポートと差異分析

- KSB1・KSBL・S_ALR_87013611：原価センタ別の費用明細・予実差異を確認します。

シナリオ②：内部指図による設備修理費用管理

操作イメージ：Step 1 内部指図の作成とリリース

- KO01（内部指図作成）：「設備小修理」指図を作成します。予算を KO22 で設定して KO02 でリリースします。

操作イメージ：Step 2 費用の計上

- 修理に使った部品の MM での出庫（MIGO：移動タイプ 201）で内部指図番号を勘定割当対象として指定します。外注修理費は MIRO で内部指図に計上します。

操作イメージ：Step 3 指図の精算

- 修理完了後に KO02 で TECO（技術的完了）を設定します。KO88（精算）で収集された費用を最終勘定（例：設備保守費の原価センタ）に転記します。

第八章：SPRO コンフィグレーション詳解

管理領域の設定

- OKKP（管理領域・コンポーネントの有効化）：管理領域ごとに CCA の原価センタ・内部指図・CO-PC・CO-PA の各コンポーネントを有効化します。
- OKEQ（バージョンの設定）：計画バージョン（0：実績・1：計画など）の設定。複数の計画シナリオを管理できます。

原価センタ会計設定

- OKEON（原価センタ標準階層の設定）：全原価センタを格納する標準階層ノードを定義します。管理領域ごとに一つの標準階層が必要です。
- OKB9（勘定決定：原価要素のデフォルト）：特定の勘定科目（原価要素）にデフォルトの原価センタを設定します。原価センタを明示しない転記で自動的にセンタを割り当てます。

内部指図設定

- KOT2（内部指図タイプの設定）：指図タイプごとに「番号範囲・精算プロファイル・予算プロファイル・承認フロー」を設定します。
- OKB2（精算プロファイルの設定）：精算の実行方法（期次精算・完了精算）・受取先タイプ（原価センタ・GL・CO-PA）の許容範囲を定義します。

CO-PC 設定

- OKKN（原価積算バリエーションの設定）：CK11N/CK40N で使用するコスト見積の積算方法（BOM 用途・ルーティング用途・価格の参照先）を設定します。
- OPK4（原価収集プロファイル）：製造指図タイプごとに「どの CO コスト収集対象（WBS/内部指図/製造オーダー等）に費用を収集するか」を設定します。

CO-PA 設定

- KEA0（オペレーティングコンサーン）：CO-PA の収益性セグメント特性（製品グループ・得意先グループ・地域・販売チャネル等）を定義します。最大 50 特性を設定できます。
- KEQ3（収益性レポート）：CO-PA の損益表レポートのレイアウト（表示列・行・ドリルダウン軸）を定義します。

第九章：導入事例

事例 1：製造業 — 原価センタ再編と活動配賦による間接費見える化

背景と課題

従業員 800 名の精密機器メーカーでは、製造間接費（保全・品質・物流）が「製造部門」一括の原価センタに計上されていました。どの製品がどれだけの間接費を消費しているか把握できず、製品別採算の精度が低い状態でした。

CCA の再設計と活動配賦の整備

- 原価センタを「保全部門 CC」「品質管理部門 CC」「物流部門 CC」として独立させました。各部門の費用を個別に収集します。
- KL01 で活動種別（「機械修理時間」「品質検査時間」「搬送時間」）を定義し、製造部門への活動配賦（KB21N・KSU5）を整備しました。
- 製造指図（CO-PC）には各部門の活動種別別配賦が反映され、製品別の間接費内訳が可視化されました。

成果

- 製品別間接費が活動種別レベルで把握できるようになり、間接費削減活動の優先対象を特定できるようになりました。
- 3 品種について「実は売上に占める間接費割合が他品種の 2 倍」という事実が判明し、価格改定・製品廃番の判断材料となりました。

事例 2：サービス業 — 内部指図による案件別費用管理

背景と課題

IT コンサルティング会社では、複数の社内プロジェクト（システム開発・顧客対応・社内研修等）の費用が部門の原価センタに一括計上され、プロジェクト別の採算が不明でした。

内部指図による案件別費用管理の導入

- 各プロジェクトに内部指図を作成（K001）。予算を KO22 で設定し、費用計上の際に内部指図番号を必須入力にしました。
- KOB1（内部指図コスト報告）で週次にプロジェクト別の費用消化状況をモニタリングします。
- プロジェクト完了後に KO88 で費用を最終原価センタ（顧客向けは CO-PA に精算）に振り替えます。

成果

- プロジェクト別の予実管理が可能になり、予算超過の早期発見・対応が可能になりました。
- 過去プロジェクトの実績データから「類似規模案件の標準原価」が算出でき、見積精度が向上しました。

事例 3：多事業会社 — CO-PA 導入による製品×顧客別損益の可視化

背景と課題

多品種を複数の販売チャネル（直販・代理店・EC）で販売する消費財メーカーで

は、全社の損益計算書はあるものの「どの製品を・どのチャンネルで・どの地域に売るのが最も利益率が高いか」が不明でした。

CO-PA 導入

- KEA0 でオペレーティングコンサーンを設定。特性として「製品グループ・販売チャンネル・顧客グループ・販売地域」の4軸を定義しました。
- SD の請求書転記時に KE4U で CO-PA へ自動転記されるよう設定。売上・値引き・標準原価・販売費が自動的に収益性セグメントに計上されます。
- KE30 でドリルダウンレポートを設定。「事業部→製品グループ→個別製品」「販売チャンネル→顧客グループ→個別顧客」の2軸でドリルダウン分析を実現しました。

成果

- 「EC チャンネルの利益率が代理店の 1.8 倍」という事実が判明し、EC 販売強化の投資判断の根拠データとなりました。
- 特定の顧客グループに対する値引き率が他グループの 2 倍となっていることが可視化され、値引き政策の見直しに繋がりました。

以上