

# SAP 管理会計 解説

## 第二部：原価センタ会計・利益センタ会計・収益性分析

CCA・PCA・CO-PA の設計・トランザクション・コンフィグレーション

2026年6月

## はじめに：「どこで儲けているか」が見えない経営

---

製造業・サービス業・小売業を問わず、多くの企業が「売上は伸びているのに利益が増えない」「どの事業・製品・顧客が収益を生み、どこが収益を毀損しているか分からない」という問題に直面しています。財務諸表の損益計算書は「会社全体」の損益しか示さず、「事業部別・製品ライン別・顧客セグメント別」の利益構造を可視化しません。

この問題を解くのが SAP 管理会計（CO）の三つの柱——原価センタ会計（CCA）・利益センタ会計（PCA）・収益性分析（CO-PA）——です。三者は相互補完的に機能し、「間接費を組織単位で管理する（CCA）・事業セグメント別の全損益と貸借対照表を管理する（PCA）・製品×顧客×地域等のクロス次元で貢献利益を管理する（CO-PA）」という三層の管理会計情報を一元的に提供します。本稿はこの三機能を、トランザクション操作と SPRO コンフィグレーションの両面から体系的に解説します。

# 第一部：原価センタ会計（CCA）

## 1. 原価センタ会計とは

---

### 原価センタの概念と役割

原価センタ（Cost Center）はSAP 管理会計における「費用の収集単位」です。企業の組織構造（製造部門・管理部門・販売部門・IT 部門等）に対応した管理単位として設定し、各センタで発生した費用（人件費・設備費・消耗品費・外注費等）を収集・管理します。

原価センタ管理の目的は「費用の責任者（Cost Center Manager）を明確にして予算管理・実績管理・差異分析のサイクルを回すこと」です。誰がどの費用に責任を持ち、計画に対して実績がどう乖離し、その原因は何かを可視化することで、費用削減活動の対象と効果を定量的に管理します。

### 原価センタ階層と標準階層

原価センタは「標準階層（Standard Hierarchy）」と呼ばれるツリー構造に組織化されます。コントロールエリア単位で一つの標準階層が定義され、「**全社→事業本部→製造事業部→工場→製造1部→製造1課**」のような階層構造を持ちます。

- 標準階層は OKEON（原価センタ標準階層の変更）または SPRO で定義します。階層を使った集計・レポートにより「部門別・工場別・事業部別」の費用を異なる粒度で確認できます。
- 原価センタグループ（KSH1/KSH2）：標準階層とは別に「分析目的のグループ」（例：「直接製造部門グループ」「管理間接部門グループ」）を横断的に定義できます。レポートやサイクル設定でグループを使用することで、柔軟な集計・配賦が可能です。

### 原価タイプと費用カテゴリ

原価センタには「原価センタカテゴリ（Cost Center Category）」が設定されます。カテゴリは「製造（Production）・サービス（Service）・管理（Administration）・販売（Sales）」等から選択し、原価センタの性質と機能を分類します。このカテゴリが活動種別の割り当て・配賦の方向性を決定します。

## 2. 原価センタ会計のトランザクション操作

---

### マスターデータの作成と管理

#### 操作イメージ：KS01 原価センタの作成

- 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（例：CC1001）・有効期間開始日を入力してEnterを押します。
- 基本データ画面：「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/管理等）・担当者（担当マネージャー）・通貨」を入力します。「担当者」は権限管理とメール通知に使用されます。
- 有効期間（Validity Period）：原価センタは有効期間付きのマスターです。会計年度をまたぐ組織変更（部門の統合・分割）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。
- KS02（原価センタの変更）・KS03（原価センタの表示）：KS01と同様の操作で既存センタの変更・参照を行います。

#### 操作イメージ：KL01 活動種別の作成

- KL01（活動種別の作成）：原価センタが提供するサービス（活動）の種別を定義します。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）」。
- 活動種別には「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。製造オーダーの確認（CO11N）で直接入力される活動はカテゴリ1を使用します。
- OKTZ等での配賦設定と紐付けることで、活動種別ごとに計画原価・実際原価・差異分析が行われます。

### 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）：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）を指定して計画費用を入力します。
- グリッド形式で「固定計画費用（Fixed Plan Costs）・変動計画費用（Variable Plan Costs）」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（KP26との連携）。活動量が変化したときに変動費部分が自動的に調整される「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。
- KP27（計画活動価格の表示）：KP06の計画費用とKP26の計画活動量から「計画活動価格（Planned Activity Price）= 計画費用 ÷ 計画活動量」が自動計算されます。この価格がCK11Nのコスト見積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は、「配賦サイクル（Allocation Cycle）」を通じて製造部門原価センタやCO-PAセグメントに移転されます。配賦には「按分配賦（Assessment）」と「費用配分（Distribution）」の二方式があります。

#### 按分配賦（Assessment）：KSU1/KSU5

- KSU1（実際按分配賦サイクルの設定）：配賦サイクルを定義します。サイクルには「送信元（Sender）：配賦元原価センタ」と「受取先（Receiver）：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）：配賦比率の決定基準を設定します。「固定比率（Fixed Percentage）：例A部20%/B部50%/C部30%」「計画活動量比率（Plan Activity Qty）」「実際費用比率」「統計指標（Statistical Key Figures：人員数・床面積等）」から選択します。
- Assessmentは原価要素（勘定科目）を「按分配賦勘定（Assessment Cost Element：通常第二次原価要素）」に集約して配賦します。受取先では「配賦共通費」という一本の原価要素で受け取るため、どの費用が移転してきたかの原価要素別内訳は受取側では見えません。
- KSU5（実際按分配賦の実行）：期末に実際配賦を実行します。プラント・期間・配賦サイクル名を指定します。まずテスト実行（Test Run）で配賦金額を確認してから本番実行します。

#### 費用配分（Distribution）：KSV1/KSV5

- KSV1（実際費用配分サイクルの設定）・KSV5（実際費用配分の実行）：Assessmentと操作は同様ですが、「原価要素（勘定科目）の内訳を保持したまま」受取先に転記する点が異なります。

- Distribution を使用すると受取先の原価センタでも「人件費¥XXX・光熱費 ¥XXX・通信費¥XXX」という元の原価要素別の内訳が確認できます。管理会計ポリシーで「費用の性質を消さずに追跡したい」場合は Distribution を選択します。

## 活動配賦 (Activity Allocation) : KB21N

- KB21N (直接活動配賦) : あるセンタのサービスを別のセンタが利用した場合の費用移転 (例: 保全部門が製造部門の設備修理を実施した場合の工数配賦) を直接入力します。送信元センタ・活動種別・数量・受取先センタを入力すると「数量×活動価格」が自動計算されて転記されます。

## 月末処理 : 実際活動価格の計算と再評価

### 操作イメージ : KSPI 計画活動価格の計算

- KSPI (計画活動価格の計算) : 年度初めに実行します。KP06 の計画費用と KP26 の計画活動量から計画活動価格を計算します。この価格がコスト見積積上 (CK11N) に使用されます。

### 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オーダーへの活動費を、実際活動価格 (実際費用 ÷ 実際活動量) で差額修正します。これにより製造オーダーの加工費差異 (活動価格差異) が正確に計算されます。
- KSII は CO88 (製造オーダー精算) 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。

## レポートと予実差異分析

### 操作イメージ : KSB1 原価センタ明細レポート

- 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」に費用明細をドリルダウンできます。異常な費用計上を発見した場合は伝票番号から元伝票 (請求書・仕訳等) に追跡できます。
- 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 (Flexible Budget) が設定されている場合は実際活動量ベースの「弾力計画費用」との比較も表示されます。

- S\_ALR\_87013611 (原価センタ計画/実際/差異レポート) : コントロールエリア全体の原価センタ予実差異を一覧表示する標準レポートです。差異の大きい原価センタをソートして改善対象を特定します。

## 3. 原価センタ会計の SPRO コンフィグレーション

---

### 標準階層の設定 (OKEON)

原価センタの標準階層は SPRO の「管理会計 → 原価センタ会計 → マスタデータ → 原価センタ → 標準階層の設定」またはトランザクション OKEON で設定します。

- OKEON (標準階層の設定) : コントロールエリアの標準階層を構成するノード (グループ) を作成・配置します。ルートノード (例: 「COMP-A」) から子ノードを枝分かれさせ、末端ノードに原価センタを割り当てます。
- 標準階層は「原価センタの組織帰属」を決定します。同じ原価センタが複数の標準階層ノードに属することはできません (排他的な帰属)。

### 活動種別の設定 (KL04 / SPRO)

SPRO の「管理会計 → 原価センタ会計 → マスタデータ → 活動種別 → 活動種別カテゴリの設定」で活動種別カテゴリとその挙動を定義します。

- 活動種別カテゴリ 1 (手動入力) : CO11N 等で手動入力される。製造オーダーへの直接加工費配賦に使用。
- 活動種別カテゴリ 2 (間接決定) : 配賦サイクルや自動入力ルールで自動計上される間接活動。
- KL04 (活動種別の一括変更) : 活動種別の属性を一括変更するトランザクションです。

### 統計指標の設定 (SK01 / KK01)

配賦の按分基準として使用する「統計指標 (Statistical Key Figures)」は SK01 (統計指標の定義) と KK01 (統計指標の入力) で管理します。

- SK01 (統計指標マスタの作成) : 統計指標の定義 (例: 「HEADCOUNT : 従業員数・人」「FLOORAREA : 床面積・m<sup>2</sup>」) を作成します。
- KK01 (統計指標の実際値の入力) : 毎期、各原価センタの統計指標実績値を入力します。例: 「製造 1 部の床面積=500m<sup>2</sup>」。この値が配賦サイクルの按分キーとして使用されます。

### 配賦サイクル設定 (KSU1 / KSV1) の詳細

配賦サイクルの設計は「どの費用をどの送信元からどの受取先にどの按分基準で

配賦するか」を決定する中核設定です。実務的な注意点を整理します。

- サイクルの実行順序：複数のサイクルが存在する場合（「管理費→製造部門→製品製造オーダー」という多段配賦）、各サイクルを正しい順序で実行する必要があります。SAPのサイクル管理では「サイクルセグメント」に実行順序番号を設定します。
- 固定比率 vs 変動比率：固定比率（Fixed Allocation）は每期同じ比率で配賦するため安定していますが、実態とのズレが生じる可能性があります。変動比率（Variable Allocation）は実際の活動量や統計指標の実績に基づいて配賦比率が動的に変化するため、より実態を反映しますが月次の変動が大きくなります。
- 按分配賦の原価要素（二次原価要素）：按分配賦（Assessment）で使用する「二次原価要素（Secondary Cost Element）」はKA06（二次原価要素の作成）で作成します。原価要素カテゴリ「42（按分配賦）」を指定します。この原価要素がAssessment転記の勘定科目になります。

## 弾力予算の設定（KPF6 / OKN0）

弾力予算（Flexible Budget）は実際活動量ベースの「修正計画（Adjusted Plan）」を自動計算する機能です。「固定費は活動量に関わらず一定・変動費は実際活動量に比例してスケール」という論理で修正計画を算出し、純粋な効率差異（Spending Variance）と操業度差異（Activity Variance）を分離します。

- KP06での変動費/固定費区分入力が弾力予算の精度の鍵です。変動費率（例：消耗品費 ¥50/機械時間）を正確に設定することで、活動量が増減したときの修正計画が適切にスケールします。
- OKN0（弾力予算フォーミュラの設定）：より複雑な弾力計算（段階的な固変分解等）が必要な場合にフォーミュラを定義します。

## 第二部：利益センタ会計（PCA）

### 4. 利益センタ会計とは

---

#### 利益センタの概念と役割

利益センタ（Profit Center）は SAP 管理会計における「損益の責任単位」です。原価センタが「費用の管理単位」であるのに対し、利益センタは「収益と費用の両方を集積して損益（利益センタ別損益）を管理する単位」です。企業の事業部・製品ライン・地域・ブランド等を利益センタとして定義し、事業セグメント別の損益責任を明確化します。

利益センタ会計（PCA）の最大の特徴は「損益計算書だけでなく貸借対照表（在庫・債権・固定資産等の資産）も利益センタ別に管理できる」点です。これにより「事業別 ROI（Return on Investment）・ROA（Return on Assets）・資本効率」という経営指標を利益センタ単位で計算・管理することが可能になります。

#### 利益センタとセグメント（Segment）

SAP S/4HANA では IFRS 第 8 号（事業セグメント開示）・US GAAP ASC280 への対応のため、利益センタに「セグメント（Segment）」属性を設定できます。同じセグメントに属する利益センタを集計することで、連結財務諸表のセグメント別開示情報を自動生成します。

- セグメントの設定：利益センタマスタ（KE52）の「セグメント」フィールドにセグメントコード（例：「SEG01：電子機器事業」「SEG02：産業機器事業」）を割り当てます。
- セグメント別貸借対照表：S/4HANA の Universal Journal は ACDOCA にセグメント列を持つため、セグメント別の貸借対照表・損益計算書をリアルタイムに生成できます。

## 5. 利益センタ会計のトランザクション操作

---

### マスタデータの管理

#### 操作イメージ：KE51 利益センタの作成

- KE51（利益センタの作成）：コントロールエリア・利益センタコード（例：PC1001）・有効期間を入力してEnterを押します。
- 基本データ：名称・利益センタグループ（階層上の帰属）・担当者・セグメント・利益センタ通貨を入力します。「利益センタグループ」は標準階層（KECM/KCH1で管理）への帰属を決定します。
- KE52（利益センタの変更）・KE53（利益センタの表示）：基本操作はCCA同様です。

#### 操作イメージ：KCH1 利益センタグループの管理

- KCH1（利益センタグループの作成）・KCH5（利益センタ標準階層の変更）：利益センタを「事業部別・製品ライン別・地域別」の階層に組織化します。階層を使ったレポートで「事業部別合計損益・地域別合計損益」等の集計が可能になります。

### 費用・収益の利益センタへの割り当て

利益センタへの費用・収益の割り当ては、品目マスタ・原価センタ・製造オーダー等の「利益センタ属性」によって自動的に行われます。

- 品目マスタへの利益センタ割り当て（MM02）：品目マスタの「利益センタ（Profit Center）」フィールドに利益センタを設定します。この品目を製造・販売した際の在庫変動・売上原価が自動的に当該利益センタに転記されます。
- 原価センタへの利益センタ割り当て（KS02）：原価センタマスタに「利益センタ」を設定します。この原価センタに転記された費用が自動的に紐付く利益センタにも同時転記されます。
- 製造オーダーへの利益センタ割り当て：製造オーダーは品目マスタの利益センタを継承します。製造オーダーへの材料費・加工費投入が利益センタに自動転記されます。

- 受注 (Sales Order) への利益センタ割り当て：受注明細の品目または顧客グループの設定から利益センタが自動決定されます。受注の売上計上 (VF01) 時に収益が当該利益センタに転記されます。

## 利益センタ間の内部振替 (Transfer Pricing)

製品・サービスが利益センタ間で移転する場合 (例：中間品を製造する利益センタから完成品を組み立てる利益センタへの移転)、「内部振替価格 (Transfer Price)」を用いた利益センタ間取引を設定できます。

- 8ME (内部振替価格設定)：利益センタ間の振替レートを設定します。振替価格は「コスト価格 (Cost-based)・市場価格 (Market-based)・交渉価格 (Negotiated)」のいずれかで設定します。
- KE1G (利益センタ間振替転記)：手動での内部振替転記。利益センタ A から B へのサービス提供を KE1G で記録します。
- 内部取引の消去：連結レポートでは利益センタ間の内部取引 (内部売上・内部仕入) を相殺消去する必要があります。SAP の利益センタ内部消去機能 (または結合財務諸表システム (SEM-BCS/SAP Group Reporting)) で処理します。

## レポートと分析

### 操作イメージ：KE5X/KE5T 利益センタ損益レポート

- KE5X (利益センタ実際ライン明細)：利益センタ・期間・会計年度を指定して、損益の明細 (収益・原価・間接費配賦等の各明細) を表示します。Universal Journal (ACDOCA) ベースのリアルタイムレポートです。
- KE5T (利益センタ計画/実際/差異レポート)：利益センタ別に「計画収益・実際収益・計画費用・実際費用・計画利益・実際利益・差異」を集計表示します。階層 (利益センタグループ) で集計した事業部別損益サマリが確認できます。
- F.5D (利益センタ貸借対照表レポート)：利益センタ別の「在庫・売掛金・未払金・固定資産」等の貸借対照表科目の残高を表示します。事業別 ROI 計算に必要な資産配賦情報をここで確認します。
- GR55 (利益センタ報告書ツリー)：利益センタ階層のツリーを使用した損益サマリのドリルダウン分析ができます。

## 6. 利益センタ会計の SPRO コンフィグレーション

---

### 利益センタ会計の有効化 (OKKS / OKEB)

- OKKS (利益センタ会計の基本設定) : コントロールエリアで利益センタ会計を有効化します。有効化後は原価センタ・製造オーダー・販売オーダーへの利益センタ割り当てが必須になります。
- OKEB (利益センタエンティティの設定) : 標準利益センタ (Dummy Profit Center) を定義します。ダミー利益センタは「利益センタが未割り当ての転記が誤って発生した場合の受け皿」として機能します。ダミーへの転記が多発する場合はマスタデータの利益センタ設定漏れを確認します。

### 自動割り当てルール (3KEH)

- 3KEH (会社コードへの利益センタデフォルト割り当て) : 勘定科目・取引タイプ別に「利益センタが自動決定できない場合のデフォルト利益センタ」を設定します。管理勘定 (前払費用・未払費用・各種引当金等) のような「品目マスタや原価センタに紐付かない転記」に対して利益センタを自動割り当てします。

### 利益センタ計画設定 (KEKF)

- KEKF (利益センタ計画機能の設定) : 利益センタ計画 (収益・費用・在庫計画) の入力レイアウトと参照期間を設定します。利益センタ計画は KE1P (利益センタ計画の入力) で行います。

### 貸借対照表への利益センタ配賦 (3KA1)

- 3KA1 (貸借対照表勘定への利益センタ配賦ルール) : 在庫・売掛金・買掛金等の貸借対照表勘定を利益センタに按分配賦するサイクルを設定します。例 : 「全社の売掛金残高を売上高比率で利益センタに配賦する」というルールをここで定義します。

## 第三部：収益性分析（CO-PA）

### 7. 収益性分析（CO-PA）とは

---

#### CO-PA の概念と二つの評価方式

収益性分析（CO-PA：Profitability Analysis）は「製品×顧客×地域×販売チャネル等の複数次元（特性）の組み合わせによって定義される収益性セグメント単位で損益を分析する」管理会計機能です。利益センタが「組織軸（事業部・地域拠点）」で損益を管理するのに対し、CO-PAは「市場軸（製品・顧客・販路）」で損益を多次元的に分析します。

CO-PAには「勘定指向評価方式（Account-based CO-PA）」と「原価対象指向評価方式（Costing-based CO-PA）」の二つの評価方式があります。SAP S/4HANAでは勘定指向がUniversal Journalと完全統合されており推奨アーキテクチャです。

- 勘定指向 CO-PA（Account-based）：財務会計と同一の勘定科目（P&L科目）ベースで収益性セグメントの損益を集計します。財務諸表と一致するため整合性が高く、S/4HANAではACDOCAに統合されてリアルタイム更新されます。原価計算方式の柔軟性はやや低い。
- 原価対象指向 CO-PA（Costing-based）：SAPが独自に定義した「値フィールド（Value Fields）」で収益・コストを集計します。財務会計とは別のデータベース（CEXXXX：オペレーションコンサーン別テーブル）に格納されます。計算の柔軟性が高く（売上から原価・割引・配賦間接費を段階的に差し引いた多段貢献利益計算が可能）、従来ECC時代に多用されていた方式です。S/4HANAでは両方式の並行利用も可能。

#### 収益性セグメント：多次元分析の軸

収益性セグメント（Profitability Segment）はCO-PAの分析単位です。「製品（品目）×顧客×顧客グループ×販売地域×販売組織×配送ルート」等の特性の組み合わせで定義されます。例えば「製品A×顧客グループX×EMEA地域」が一つのセグメントです。

- 特性の設計はオペレーションコンサーン（Operation Concern）で定義します。どの特性を収益性分析の軸にするかは、「どのような切り口で損益を分析

したいか」というビジネス要件から設計します。特性が多すぎると管理の複雑さが増し、少なすぎると分析粒度が不十分になります。

## 8. CO-PA へのデータ流入フロー

---

### SD から CO-PA への売上・費用転記

CO-PA への主要なデータ流入は「販売 (SD) モジュールからの請求書転記 (VF01: 請求書の作成)」です。請求書転記時に SAP は「請求明細の特性値 (品目・顧客・販売組織等) から収益性セグメントを自動決定し、収益・売上割引・売上原価等を CO-PA に転記」します。

#### 操作イメージ: VF01 請求書転記と CO-PA 転記の確認

- VF01 (請求書の作成): 受注 (VA01) → 出荷 (VL01N) → 請求書 (VF01) の流れで、請求書確定時に CO-PA 転記が自動実行されます。
- KE24 (CO-PA 明細レポート): VF01 後に KE24 を起動し、請求書番号で明細を検索します。「収益性セグメント・収益 (Revenue)・売上割引 (Sales Deduction)・標準原価 (COGS)・変動製造費差異等」がセグメント別に転記されていることを確認します。
- KE57 (CO-PA 転記の個別確認): 特定の請求書・製造オーダーの CO-PA 転記内容 (どの値フィールドにどの金額が転記されたか) を確認するデバッグ的トランザクションです。

### CO-PC から CO-PA への差異精算

製造オーダーの差異 (原価管理で発生した標準原価との差異) は CO88 精算 (Settlement) で CO-PA に転記されます。

#### 操作イメージ: CO88 精算と CO-PA 転記

- CO88 (製造オーダー一括精算) を実行すると、製造オーダーの差異 (数量差異・価格差異・作業差異等) が CO-PA の対応する値フィールド (Production Variance) に転記されます。
- 精算先の CO-PA 特性は「KE4I による値フィールドマッピング」と「KEPC による特性マッピング」によって決定されます。精算先の収益性セグメントは「製造オーダーに紐づく受注明細 → 品目 → 顧客 → 販売組織等」の情報から決定されます。

### 原価センタ費用の CO-PA への配賦

間接費 (製造間接費・販売費・一般管理費) は CO-PA への「期末配賦サイクル

(KEU5)」または「間接費計算 (CO43 経由)」を通じて CO-PA セグメントに転記されます。

### 操作イメージ : KEU5 CO-PA 実際配賦サイクルの実行

- KEU1 (CO-PA 配賦サイクルの設定) : 配賦元 (原価センタ) ・ 配賦先 (CO-PA セグメント) ・ 配賦キー (売上高比率・製品販売量比率等) を定義します。例 : 「販売費用原価センタの費用を販売製品の売上高比率で CO-PA セグメントに配賦する」。
- KEU5 (CO-PA 実際配賦の実行) : 期末に実行します。テスト実行で確認後に本番実行します。配賦後に KE30 でセグメント別の配賦間接費が計上されていることを確認します。

### 手動 CO-PA 転記 (KE21N)

- KE21N (CO-PA 実績明細の入力) : CO-PA への手動転記が必要な場合 (SD や CO-PC 経由では処理できない費用・収益) に使用します。収益性セグメント・値フィールド・金額を直接入力します。

### レポートと貢献利益分析

#### 操作イメージ : KE30 収益性レポートの実行

- KE30 (収益性レポートの実行) : 事前定義されたレポート (レポートグループ) を選択して実行します。「製品別貢献利益・顧客別貢献利益・地域別損益」等のレポートがあります。
- レポート画面では「行 : 製品グループ・列 : 月次損益項目 (売上高/売上割引/粗利/配賦間接費/貢献利益)」というマトリクス形式で表示されます。特定のセルをダブルクリックすると CO-PA 明細 (KE24) にドリルダウンできます。
- KE24 (CO-PA 明細の表示) : 収益性セグメント・期間・特性を指定して明細を照会します。「どの請求書・製造オーダー・配賦サイクルからこの金額が来たか」を伝票レベルで追跡します。
- KE5Z (CO-PA 計画/実際/差異レポート) : 計画損益と実際損益の差異分析。計画を KEPM (CO-PA 計画) で入力している場合に有効です。

## 9. CO-PA 計画：多次元予算損益

---

### CO-PA 計画の仕組み

CO-PA 計画（Profitability Planning）は製品×顧客×地域等の収益性セグメント別に「売上高・売上割引・売上原価・配賦間接費・貢献利益」の計画値を設定する機能です。実績との比較（KE5Z）で「どのセグメントが予算に対して過達/未達か」をリアルタイムに把握できます。

### 操作イメージ：KEPM CO-PA 計画入力

- KEPM（CO-PA 計画の入力）：計画バージョン・会計年度・計画期間を指定して計画入力画面を起動します。セグメント（製品グループ×地域×顧客グループ等）を展開して、各セルに計画収益・計画販売量・計画単価等を入力します。
- トップダウン配分（Top-down Distribution）：全社計画売上高を製品群別・地域別に配分する「トップダウン計画」機能があります。上位計画値を入力し、配分キー（前年実績比等）で下位セグメントに自動按分します。
- 計画の転送（計画→実績比較）：KEPM 入力後に KE5Z で計画/実績比較レポートを確認します。計画値と実績値が同一のオペレーションコンサーンに格納されているため、差異はリアルタイムに計算されます。

## 10. CO-PA の SPRO コンフィグレーション

---

### オペレーションコンサーンの設定 (KEA0)

オペレーションコンサーンは CO-PA の「最上位設定オブジェクト」です。CO-PA に使用する特性・値フィールドを定義する「データ構造の設計書」です。KEA0 (オペレーションコンサーンの設定) または SPRO の「管理会計→収益性分析→基本設定→オペレーションコンサーンの設定」で管理します。

#### 特性 (Characteristics) の定義

- KEA5 または KEA0 「特性の管理」：CO-PA セグメントを定義する軸 (次元) を特性として定義します。例：PRDHA (製品階層)・KDGRP (顧客グループ)・VKORG (販売組織)・BZIRK (販売地区)・WERKS (プラント) 等。
- 特性は「SD のフィールド (受注・請求書)・CO-PC のフィールド (製造オーダー)・マスタデータのフィールド (品目・顧客属性)」から導出されます。KE4W (特性の値取得ルール) で「請求書のどのフィールドから CO-PA の特性値を導出するか」を設定します。
- 特性の数と粒度の設計：特性が多いと分析の柔軟性は高まりますが、CE1XXXX (Costing-based CO-PA のデータテーブル) のサイズが膨大になります。Account-based では ACDOCA に格納されるため影響は限定的ですが、過剰な特性はクエリ性能に影響します。実務では「経営陣が実際に使う分析軸」に絞ることが重要です。

#### 値フィールド (Value Fields) の定義 (Costing-based CO-PA)

- KEA6 または KEA0 「値フィールドの管理」：CO-PA の損益項目 (売上高・割引・売上原価・数量差異・配賦販管費等) を「値フィールド (Value Field)」として定義します。値フィールドは勘定科目に関係なく自由に設計できます。
- 値フィールドへの勘定科目の割り当て (KE4I)：財務会計の勘定科目 (P&L 勘定) を CO-PA の値フィールドにマッピングします。例：「売上高勘定グループ (800000~899999) → 値フィールド VV010 (売上高)」。このマッピングが CO-PA 転記の根拠です。

#### SD から CO-PA への特性値移転 (KE4W / KE4U)

- KE4W（特性値の導出ルール）：請求書・受注明細の「SD フィールド→CO-PA 特性」のマッピングルールを定義します。例：「SD 顧客マスタの顧客グループ (KDGRP) →CO-PA 特性 KDGRP」「SD 品目マスタの製品階層 (PRDHA) →CO-PA 特性 PRDHA」。
- KE4U（売上原価の推計：Condition Types → Value Fields）：SD の価格条件タイプ (Price Condition Types) を CO-PA の値フィールドにマッピングします。例：「PR00 (基本価格) →VV010 (売上高)」「K007 (特売割引) →VV020 (特売割引)」。

## 精算ルールの CO-PA 特性マッピング (KEPC)

- KEPC（収益性セグメントへの特性移転ルール）：製造オーダー・内部指図の精算時に「精算元（製造オーダー）の特性→CO-PA 収益性セグメント特性」のマッピングを定義します。例：「製造オーダーの品目コード→CO-PA 特性 ARTNR (製品)・製造オーダーの受注明細→CO-PA 特性 KDPOS (受注明細)」。
- KEPC が正しく設定されていないと、製造オーダー差異が CO-PA に転記される際に収益性セグメントが正しく決定されず、差異が「不明セグメント」に計上されてしまいます。精算後に KE24 で差異の転記先セグメントを確認することを推奨します。

## CO-PA レポートの設定 (GRR1 / KE34)

- GRR1（レポートグループの設定）・KE34（収益性レポートの設定）：CO-PA の KE30 レポートの表示形式（行・列の定義・集計レベル・ソート・条件）を設定します。レポートは「行レイアウト（製品別・顧客別・地域別等の集計軸）」と「列レイアウト（計画/実際/差異・期間ごとの列構成）」の組み合わせで設計します。
- KE31（CO-PA レポートのライン）：レポートの各行を定義します。例：「Row1：売上高 (VV010)・Row2：売上割引 (VV020)・Row3：Contribution Margin I (=VV010+VV020)・Row4：直接材料費 (VV030)・Row5：直接加工費 (VV040)・Row6：Contribution Margin II」という多段貢献利益計算のレポート行を定義します。

# 11. CCA・PCA・CO-PAの統合管理会計設計

## 三層管理会計の役割分担と情報の流れ

CCA・PCA・CO-PAは独立した機能ではなく、相互に連携して「完全な管理会計情報」を提供します。情報の流れは「CCA（費用の収集と間接費配賦）→CO-PC（製品原価への転換）→CO-PA（製品×顧客軸での損益集積）・PCA（組織軸での損益集積）」という連鎖です。

- CCAの役割：製造・管理・販売の各部門の費用を原価センタで収集・管理し、活動配賦や按分配賦でCO-PCの製造オーダーとCO-PAへ費用を移転します。「誰がいくら使ったか」を組織軸で管理します。
- PCAの役割：CO-PCの製品在庫・売上・売上原価をセグメント（事業部・製品ライン）別集積し、事業別貸借対照表を含む「事業部別損益・資産効率」を管理します。IFRS第8号のセグメント開示に対応します。
- CO-PAの役割：SDの売上・割引データとCO-PCの差異・配賦データを「製品×顧客×地域」等のビジネス軸で集積し、「どの製品をどの顧客にどのチャネルで売ったら儲かるか」という市場軸の貢献利益分析を提供します。

## 統合設計の実務的注意点

- 特性とセグメントの整合：CO-PAの収益性セグメント特性とPCAのセグメント属性が整合していないと、CO-PAとPCAの損益に差異が生じます。設計段階で「CO-PAのどのセグメントがPCAのどの利益センタ/セグメントに対応するか」のマッピングを明確にします。
- 実績配賦の実行順序：月末の実際処理は「CCAの配賦（KSU5/KSV5）→KSIIの再評価→KKS1差異計算→CO88精算（→CO-PA転記）→KEU5 CO-PA配賦」という順序を守ります。
- 計画の整合：CO-PA計画（KEPM）・利益センタ計画（KE1P）・原価センタ計画（KP06）・CO-PC標準原価（CK11N）が整合した「一貫通貫の管理会計計画」を設計することで、実績との比較分析の精度が最大化されます。

## 12. 他社導入事例

---

### 事例 1：多事業展開コングロマリット A 社 — 利益センタ別 ROI 管理

#### 背景と課題

複数の事業部（電子機器・産業機器・ソリューション）を持つコングロマリット A 社では、全社連結では利益が出ているように見えても、どの事業が稼ぎどの事業が足を引っ張っているかが不透明でした。事業別の売上・費用は把握できても、事業部が使用している在庫・設備・売掛金等の「資産」が事業別に把握できず、資本コスト（WACC）を加味した事業別 ROI が計算できない状況でした。

#### PCA・セグメント導入と成果

A 社は SAP S/4HANA の PCA にセグメント（Segment）を設定し、事業部別の貸借対照表（在庫・固定資産・売掛金）を管理会計上で可視化しました。セグメント別損益と資産残高が月次でリアルタイムに把握できるようになり、事業別 ROA・ROI 計算が自動化されました。経営会議で「電子機器事業は ROI15%・産業機器事業は ROI7%」という数字を根拠に経営資源配分の議論ができるようになり、投資判断の速度と精度が大幅に向上したと報告されています。

### 事例 2：グローバル消費財メーカー B 社 — CO-PA による顧客収益性管理

#### 背景と課題

B 社では、大口顧客（量販店・EC モール）への特売割引や物流コストの実態を「顧客別損益」として把握できていませんでした。「売上は大きいが高割引率が高い顧客」と「売上は小さいが高利益率の顧客」を同列に営業活動していたため、収益性の低い大口顧客への集中が全社利益率を引き下げていました。

#### CO-PA 顧客収益性管理と成果

B 社は CO-PA に「顧客（KUNNR）・顧客グループ・販売チャネル・製品ライン」を特性として設定し、請求書転記時に「売上高・特売割引・物流費配賦・売上原価・製造差異」を CO-PA の多段貢献利益レポートに自動集積しました。顧客別・チャネル別の「Contribution Margin II（純利益）」が月次で可視化され、収益性の低い顧客への割引率見直し・物流効率化によって全社利益率が改善できたと報告され

ています。また、CO-PA計画（KEPM）を使った営業別目標（売上・割引率・貢献利益目標）の設定と実績管理が月次サイクルとして定着しました。

## 事例3：製造・販売一体型企业C社 — CCA・PCA・CO-PA統合設計

### 背景と課題

製造から直販まで一体で手がけるC社では、「製品を製造するコスト（CO-PC）」「製品を売るコスト（CO-PA）」「工場の間接費（CCA）」がバラバラに管理されており、製品別の「完全原価（Full Absorption Cost）」——製造直接費＋製造間接費配賦＋販売費配賦——が一か所で参照できませんでした。

### CCA・CO-PC・CO-PA統合と成果

C社はCCA・CO-PC・CO-PAを統合設計し、「CCAの間接費→CO43間接費計算で製造オーダーに集積→CO88精算でCO-PAの製造差異フィールドへ転記→KEU5の配賦サイクルで販売費をCO-PAセグメントへ配賦」という月次フローを整備しました。製品×顧客×地域の三次元で「純粗利（売上－標準原価－製造差異－販管費配賦）」が計算できる状態を実現し、価格戦略・製品廃番判断・販路戦略の意思決定に活用しています。

## 13. SAC 連携と可視化

---

### SAC と CO-PA ・ PCA の Live Connection

SAP Analytics Cloud (SAC) から S/4HANA の CO-PA ・ PCA データを Live Connection (BW 接続または S/4HANA Live Connection) で参照することで、KE30 ・ KE5T レポートよりも高度な可視化 (チャート ・ インタラクティブフィルタ ・ ドリルダウン) を経営ダッシュボードとして提供できます。

- 推奨アーキテクチャ : SAP Datasphere を中間レイヤーとして挟み、CO-PA ・ PCA ・ FI ・ SD のデータを Datasphere のビジネスレイヤーで統合して意味付けを行い、SAC から Datasphere に Live 接続するアーキテクチャが推奨されます。
- Smart Insights との連携 : SAC の Smart Insights (AI 要因分析) を CO-PA データに適用することで「なぜ今月の製品別貢献利益が X 円低下したか」という要因を自動分析できます。ただし SAC の AI 機能は Live 接続では使用できないためインポート方式が必要です。

### Fiori 標準分析アプリ

- Contribution Margin Analysis (SAP Fiori) : S/4HANA の Fiori アプリとして提供される CO-PA 標準分析アプリです。製品ライン別 ・ 顧客グループ別の多段貢献利益をインタラクティブに確認できます。
- Actual vs Plan Analysis (SAP Fiori) : CO-PA ・ CCA の計画/実績差異を Fiori 上で可視化する標準アプリです。ドリルダウンと原因分析が可能です。

以上