

経理の管理ポイント

後藤 弘

経理部長の虎の巻 ついに誕生!!

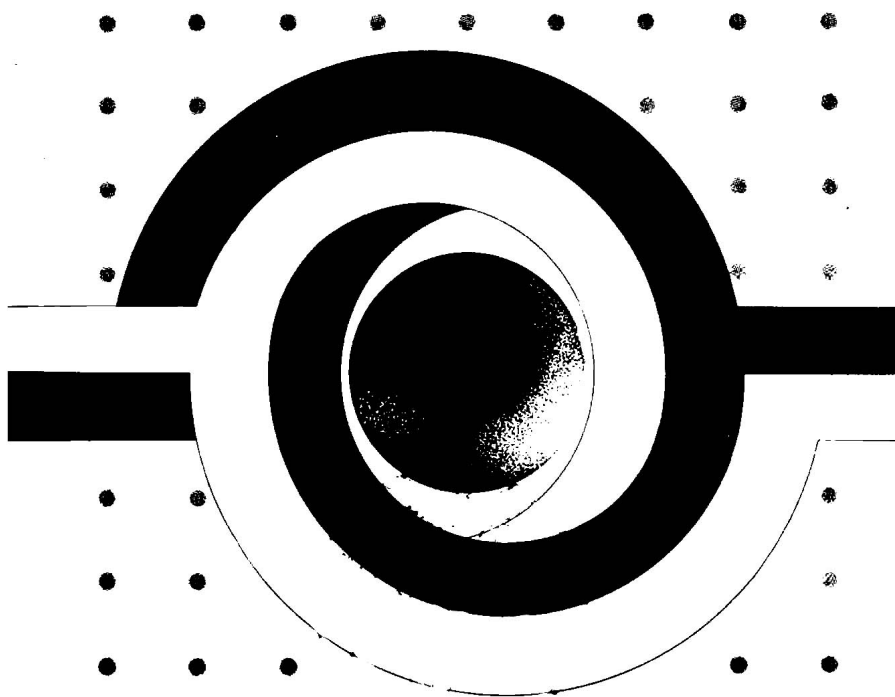
斯界第一人者として多数の著書をもつ筆者
経理マンとしての体験から、新任管理者の
針ともなる管理技術を、適正利益の算出、
析能力の開発、資金管理、管理会計等経理
ン固有の知識ならびに実践規範を、14の基
本的な管理ポイントにまとめたものである。

税務経理協会

管理ポイントシリーズ

経理の管理ポイント

後藤 弘



税務経理協会

著 者 紹 介

大正8年 秋田市生れ
昭和32年 (社)日本能率協会入職
経営コンサルタントとして多数の企
業の調査勧告教育にあたる
昭和42年 理事就任
昭和48年 常務理事就任 現在に至る
専 門 財務諸表分析
主な調査先 三菱重工業、神戸製鋼所、河合楽器、
立石電気、東洋アルミ ほか多数
主な著書 バランスシート、付加価値分析、付
加価値分析入門、税金に強くなる本、
3時間で解る簿記、ソニーの数字、
部下を持つ人の経理常識、付加価
値分析の手ほどき、ビジネスマンの
ための会計学教科書、税金申告法、
利息に強くなる本、会社数字のつか
み方、会社数字の見方使い方、会社
のさんずう、財務諸表のスピード学
習、政府資金の利用法 ほか多数

管理ポイントシリーズ
経理の管理ポイント

定 価 1,400円
2034-0351-3911

著 者	後 藤 弘 ^{ひろし}
発 行 者	大 坪 半 吾
印 刷 所	税経印刷株式会社
製 本 所	三 光 社 製 本

発 行 所 東京都新宿区 株 式 税 務 経 理 協 会
下落合2丁目5番13号 会 社

郵便番号 161 振替 東京 9-187408 電話 (03) 953-3301 (代表)

乱丁・落丁の場合はお取替いたします。

© 後藤 弘 1979

著者との契約により検印省略

本書の内容の一部又は全部を無断で複製(コピー)することは、法
律で認められた場合を除き、著者及び出版社の権利侵害となります。
で、コピーの必要がある場合は、予め当社あて許諾を求めて下さい。

は し が き

経理の仕事をして三〇年近くになる。私は自分のサラリーマン生活のほとんどを経理の仕事で過してきた。内容的にも多彩を極めていたといつてよい。私の経理マンとしてのスタートは小さな中小企業での工場の経理主任であった。この意味でははじめから管理者といつてよかったが、部下は女子二人であったがここで私は簿記の第一歩から会計を学び、この工場で公認会計士の二次試験をとり、財務会計と管理会計の基本をしっかりと身につけた。会計学の論文をはじめ書いて書いて懸賞論文に入選したのもこの工場であった。私はこの工場に三年半勤めたところで病気になる、二年間入院を余儀なくされた。病後、私は社団法人日本能率協会に入り経理のコンサルタントとなり、一流大会社のコンサルティングを行い、ここで調査技術と改善技術を学び、また管理会計そのものに深くつくこんでいった。そのあと、日本能率協会内部の経理を行うことになり、ここで再び財務会計と管理会計を自ら行うことになり、特に資金についての体験を深めた。この頃から仕事のかたわら著書論文の執筆と、経理関係のセミナーの講師をすることにより、知識をより確実なものにすることができた。人生は繰り返しのきかないもので、人は一つの年代に一つの経験をつむことしかできない。私は与えられた環境が変わったこともあって、一つの会社で経理の仕事をするよりも、経理関係の仕事という意味では多彩な仕事をすることができた。最初は中小企業、コンサルタ

ントのときは大企業、そして日本能率協会の規模も中堅企業と同程度なので、大、中、小のすべての経理を直接間接体験することができた。

この本は、こうした体験の中から、新任管理者が知っておいてほしいと思う一四のポイントをとめたものである。私自身の体験がもとになっているので、人が違えば指摘するポイントも違うだろうが、私はこの一四のポイントが基本であると考えている。

経理の管理者を無事につとめあげることが場合によっては非常にむずかしいことがある。会社と自分の信念がくい違い一体になれないときである。そういう環境におかれない管理者は幸せであるが、裏金問題や粉飾問題がおこると、会社の命令に従うべきか、自己の信念に忠実に生きるべきかという問題にどうしてもつき当る。正しい利益計算を行うべきか、それとも経理も会社の一機能である、会社があつての経理だから、ここで目をつぶることが正しい経理を行うことよりも会社のためになるのではないかと考えなければならぬことがおこってくる。ロッキード事件をみてもそうだし、不二サッシなどの粉飾問題をみてもそうである。一経理マンの経理に対する信念などあいう会社ではとうてい貫き通せないであろう。私は会社の管理者が一番むずかしいのは知識などではなく、そういうときにどう対処すべきかということのように思われる。この本についても若干この問題にふれているが、管理者になった者は、いつでもこの問題に対する処し方を考えておくことである。幸に私はそういう進退をかけるという場面につき当たったことはないが、問題をもう少し小さくしたものではたくさんあった。このときは正しい経理を行うということでギリギリまで妥協

しないではないと思う。経理の信用というものはそういうところから生まれるものだからである。
この本が新任の経理の管理者にいささかの役立ちをすることを願ってやまない。

昭和五十四年四月

後藤 弘

経理の管理ポイント

目次

はしがき

管理ポイント 1

経理の任務は利益の計算 3

1 数字に強くなる 4

2 経理の仕事は利益の計算 6

3 財務会計と管理会計 8

管理ポイント 2

適正利益とはどれだけの利益をさすのか 15

1 利益の機能 16

2 利益はどれだけ必要か 18

3 あくなき利益を求めてもまだ足りない 20

4 毎期利益をあげてそれを何に使っているのかと問われたら 22

管理ポイント 3

経理マンの成長段階 25

第一ステップ	与えられた仕事を迅速正確に行う	26
第二ステップ	経理全体の中での自分の仕事の位置づけが分かる	28
第三ステップ	数字の背後の事実が分かる	29
第四ステップ	部門管理者に経理サイドからのアドバイスができる	32
第五ステップ	経営者の一人としてのコントローラー	35

管理ポイント 4

分析能力と改善能力を身につける	39
1 事務分析	40
2 プロセスチャート	41
3 フローチャート	48
4 その他の分析図表	53

管理ポイント 5

経理固有の知識を身につける	57
1 経理固有の知識がなくては経理の管理者は勤まらない	58
2 一年間で人にぬきこんでることは可能である	61

管理ポイント 6

信用が身上

- 1 正しい経理を行え

65

管理ポイント 7

資金管理のベテランになろう

- 1 なぜ借金をするかをはっきりとつかめ
- 2 受身だけではいけない
- 3 銀行対策をおこたるな
- 4 資金は資金運用表で考える

73

管理ポイント 8

利益による業績の測定

- 1 むずかしい業績の測定
- 2 利益の絶対額
- 3 売上高利益率

93

4	増 益 率	102
5	一人当り利益	107
6	資本利益率	110
7	資本利益率の判定基準	120
8	業績評価のやり方	123
9	利益以外の項目を考慮する必要があるか	126

管理ポイント 9

	採算のポイント、損益分岐点を生かせ	129
1	一番喜ばれる経理のサービス	130
2	損益分岐点は小さな採算単位で活用するところに大きな意味がある	132
3	損益分岐点算出上の留意点	133

管理ポイント 10

	管理会計を体験の中から学びとろう	147
1	どんな小さな会社にも研究問題はこがっている	148
2	残業時間を平均六〇時間からゼロにする	152

管理ポイント 11

制度は会社にピタリとしたものでなければならぬ

1 制度はひとり歩きをするものではない

2 なぜ日本に職務給が根つかないか

3 制度はその会社にピタリとしたものであること

164 163 167 169

管理ポイント 12

予算は数字合せではない

1 予算は経営計画の計数的表現である

2 既存事業では増分固定費吸収等が中心となる

3 予算実績対比は常に年度末でどうなるかを考えて行う

173

174

177

180

管理ポイント 13

特殊計算をマスターする

1 古くて新しい問題(1)

2 古くて新しい問題(2)

183

184

187

管理ポイント

14

一パーセントの警戒心を残せ

3	機会損益思考.....	189
4	ライフサイクルコスト.....	191
5	埋没原価は花ざかり.....	192
6	標準化しただけでコストは大幅に下る.....	195
1	経理部員の犯罪.....	198
2	金は魔物である.....	199
3	ジキル氏とハイド氏は誰の心の中にもある.....	201
4	内部統制の質問書.....	202
5	金銭は必ず二人以上の手によって処理する.....	208

カバーデザイン・本文イラスト・野村幸明

(本文イラスト原案は野村と峯村)

經理の管理ポイント

管理ポイント 1

経理の任務は利益の計算

1 数字に強くなる

私は数字に強いとよく人にいわれる。人と話をするとき、数字がひよいひよいとび出すからである。また、会社の状況が変化をしたとき、それで利益がどうなるかを素早く計算してパツと答を出す。暗算でそれができないときは、昔は算盤をパチパチはじいたものだが、今は、いつでも手許に電卓をおき、さっと計算をしてしまう。そうしてそれを頭の中に入れておく。私は数学はそう強いわけではない。微分もできないれば積分も知らない。こういう数学では私は今の高校生以下だが、幸なことに会社の経理部ではこういう高等数学は使わない。その多くは足し算であり、引き算であり、掛け算であり、割り算である。この小学校の算数で会社の経理部の計算のほとんどは間に合う。

この簡単な足し算、引き算、掛け算、割り算の計算で、なぜ私は非常に数字に強いといわれるのだろうか。それは、会社の出来事をいつでも利益と結びつけて考えているからである。たとえば、ベースアップで給料が平均七パーセントあがりそうだとしよう。その時、会社はもし今までと売上高が同じだったとしたら、利益はどう変化するだろうか。前年度並の利益をあげるためには売上高をどれだけ延ばさなければならぬだろうか。社長は利益目標を前年比一〇パーセント増といつて