

会計がわからない
課長はいらない

木村俊治



CrossMedia
Publishing

はじめに

本書は課長に必要な会計のお話です。いったい課長にはどのような会計が必要なのでしょうか？ まず、課長の仕事とは何なのかを考えてみました。

私は現在、会計士、税理士として中小企業の社長や個人の事業主といった経営者の方を支援させていただいておりますが、以前は営業マンとして課長の指導の下で販売の仕事をしていました。

あまり出来のいい営業マンではなかったので、課長にはさぞ迷惑をかけていたと思います。いろいろな営業上のアドバイスをいただいたり、ときには一緒に得意先へ同行してもらったりしていました。それでも、なかなか課の予算が達成できず、課長が営業会議で達成できない状況を苦しげに説明して部長から厳しい指摘を受ける姿を見て、「課長の仕事って大変だな」と漠然と思っていました。

今はもう課長の下で働くということはありませんが、会計士として支援先の課長をはじめとした幹部の方々が参加する会議に出席して、いろいろな課長の報告を伺う機会があります。

つまるところ課長の仕事とは、課のメンバーへのフォローや、課の予算達成、他部署との調整など、いろいろありますが、すべてをひっくるめて一言で表現すると、「課をマネジメントすること」だと私は考えます。

私は、経営者にマネジメントにおける会計の活用方法をお伝えすることが多いですが、社長と課長とでは権限や責任に大き

な差こそあれ、マネジメントを行うという意味では同じです。ですから、必要な会計の知識は社長も課長も変わりはありません。

この本では、私が経営者にお伝えしている会計の活用方法を、課のマネジメントに使える形に落とし込んでお話しします。

経営者が会計がわからないとマネジメントができないのと同じで、課長も会計がわからないと課のマネジメントはできません。実際に、課長の報告を伺う機会がしばしばあると話しましたが、次のような4つのシーンに出会うことがあります。

①会計の意味するところの本当の意味を理解できていない。

例えば、利益という言葉は知っていても、本当の利益の意味がわかっていないため、業績数値と課の状況にズレが生じてしまっている

②決算書を見ても、結局は決算書が意味することがわかっていないため、取引先の状況が理解できていない

③利益には目がいてもお金には目がいかず、最終的に会社に損をさせてしまっている

④間違った予実管理をしているため、課のメンバーのモチベーションがあがらず、目標を押しつけてしまっている

これらのことは会計がしっかりわかっているならば、避けること

ができるのです。会計は難しそうという先入観があるかもしれませんが、課長のマネジメントに必要な会計の知識は、会計の知識の一部のみです。本書で紹介する会計の基礎知識に加えて、ちょっとした応用方法を押さえておけば、十分にマネジメントに使えます。

- ・利益の意味するところ
- ・会計数値とお金の関係
- ・決算書を読むための知識と読み方
- ・儲けのためのシミュレーション
- ・マネジメントへの正しい会計の使い方
などなど

本書の構成では、新人課長がチームをマネジメントする上でぶち当たる困難な壁を、会計の知識を使って乗り越えていくエピソードを織り交ぜています。会計を使ってマネジメント力をアップさせるために、具体的な現場の事例を交えることで理解がより進むようにしました。

まずは基礎をしっかりと学んで、仕事に利用していただきたいと思います。基礎を学ばずになんとなく使っているもののひとつが会計なのかもしれません。なんとなく使っているのと、理解して使っているのとの差は歴然です。ぜひ、本書で「使える会計」を知っていただけたらと思います。

はじめに	3
------	---

序章 会計ってなに？

Episode 1 会計にまつわる大いなる勘違い	12
01 会計には2つの種類がある <small>財務会計と管理会計</small>	16
02 会計を仕事に使う3つのシチュエーション	18

第1章 間違いだらけの マネジメント

Episode 2 2つの報告書の差に背筋が凍る	24
01 部下が値引きしたらどうなる？ <small>売上と利益の関係</small>	38
02 課長が管理すべき利益とは？ <small>売上利益と営業利益の違い</small>	43
03 間違えると痛い売上・費用計上のタイミング	46

04 仕入れは費用にならない？	52
05 利益がでてでも会社が潰れる？ <small>利益とお金の関係</small>	58
06 売上金額が回収できないとどうなる？	62
07 在庫を持ったときのリスクはどうなる？	67

第2章 課長が知っておくべき 決算書の知識

Episode 3 決算書に悪戦苦闘	75
01 決算書とは？ <small>財務3表</small>	80
02 会社の業績を読み解く <small>損益計算書</small>	82
03 会社の財務状態を読み解く <small>貸借対照表</small>	93
04 会社のお金の動きを読み解く <small>キャッシュ・フロー計算書</small>	106
05 決算書を深く理解するポイント <small>財務3表の関連性</small>	111
06 キーポイントはお金の動きを中心に考えること	114
07 収益性を読み解く7つのポイント	116
08 安全性を読み解く7つのポイント	120
09 決算書で得た情報から対応策を導き出す	126

第3章 儲けの仕組みを理解する

Episode 4	これで儲けはいくらになるの？	132
01	損益の分岐点を見極める CVP (損益分岐点) 分析	136
02	固定費と変動費を区分する	150
03	販売強化すべき商品の分析 限界利益率	152
Episode 5	人生初の事業計画	158
04	投資判断するときの基本 損益計画をキャッシュ・フロー計画に	162
05	投資に対する利益を算出する ROI 分析	166
06	投資で得られるお金を算出する 正味現在価値法	170
07	投資の利回りを算出する 内部利益率法	174

第4章 上から降りてきた予算を上手に組み立てる

Episode 6	予算は単なる数字合わせじゃない	180
01	予算とは？ 予算を管理する2つの損益計画	186
02	上手な予算の組み方	192

03	予算作成をシミュレーションする	198
----	-----------------	-----

第5章 予算達成を実現する会計マネジメント

Episode 7	気持ちと数字の関係	212
01	会計とPDCAを組み合わせる	222
02	目標設定からすべてがはじまる	226
03	よい予算計画に仕上げる5つのポイント	232
04	確実に実行に移すための3つのポイント	239
05	部下のやる気を引きだす進捗管理の方法	242
Episode 8	あれから5ヶ月が経ち・・・	252

