



法人こおりやま

2010. 3 第381号

発行所 郡山市虎丸町14番2号 社団法人郡山法人会 (024-933-7777) (FAX925-1971)
 発行人 樽川次男 編集 広報委員会 印刷所(株)ヨシダコーポレーション



王宮伊豆神社と杉並木(郡山市片平町王の宮)

表紙の言葉

おうのみや
王宮伊豆神社と杉並木
 (郡山市片平町王の宮)

当神社はうねめ伝説にある葛城王と安積采女を祀る王宮で、鎌倉時代、工藤祐経の子、祐長が本領伊豆の伊豆・箱根・三嶋神社を勧請し創建された。その後、安積10ヶ村の地頭守護、伊豆大和守が杉を植樹、現在樹齢700年、高さ22mで14本の並木が残っている。

(絵と文 大山弘)

目次

マネジメントに役立つ管理会計	2
社員のやる気を引き出す	4
視察研修記	6
研修委員 佐藤雄三／吉田代吉	6
平成22年度国家公務員	7
「国税専門官採用試験」のお知らせ	7
カメラトピックス	8

マネジメントに役立つ管理会計

企業があるべき姿に たどり着くために

●つくば未来経営コンサルティング事務所 代表 中小企業診断士 横田 透

会計というと、多くの方が貸借対照表(B/S)や損益計算書(P/L)を思い浮かべると思われるが、これらは、企業の過去の成績を表した、いわば「過去の会計」である。一方、管理会計とは、企業があるべき姿にたどり着くために必要な「未来の会計」である。

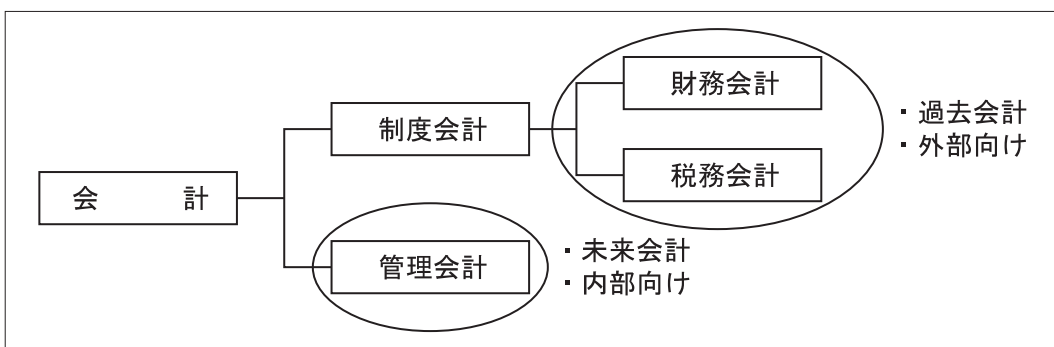
ていくためには、「未来の会計」である、管理会計を用いる必要がある。そこで、管理会計が、「意思決定をしていくために必要な会計」、「マネジメントに役に立つための会計」であることについての詳細を説明していきたい。

借対照表(B/S)、損益計算書(P/L)といった財務諸表によって、株主等に情報提供するための会計であり、「税務」つて、株主等に情報提供するための会計であり、「税務会計」は税額計算のための会計である。

(1) 制度会計(財務会計)と 管理会計の違い

会計は、大きく「制度会計」と「管理会計」に分けられ、さらに、「制度会計」は、「財務会計」と「税務会計」に分けられる。「財務会計」は、貸

ここでのポイントは、「財務会計」と「税務会計」は、経営に役に立つことを本来の目的とはしていないことである。この点については、多くの中小企業が、税法だけを意識した財務諸表を作成することが圧倒的に多いことからもうかがえる。



そうになると、企業経営に必要な情報を得るための会計(指標)が必要になるが、これこそが、管理会計なのである。

したがって、財務会計等の情報は外部のためのものであり、管理会計の情報は内部のためのものであるということが出来る。

(2) 追加受注の意思決定

「原価以下の価格でも、追加受注すべきか?」、このことをよく考えてみると、いかに管理会計が企業の意思決定に大事なかが分かる。

例えば、

パン屋を営	70円
んでいるA	50円
社の1個あ	30円
たりの原価	
を下のよう	
に仮定する。	
材料費	70円
賃借費	50円
家賃	30円
店舗	
合計	150円

この時、「130円で売って欲しい」という追加注文が入った場合、その追加注文を受けるときの原価、この意思決定について考えてみたい。

まず、財務会計の考え方のみで意思決定を行ってしまうと、「原価150円に対し、売価130円なので、20円の赤字になってしまったため、この追加受注は受けるべきではない」という判断を下してしまう。

次に、管理会計の考え方を思いながら、追加受注を受けると本当に赤字になってしまうのかを考えてみたい。

原価の内、材料費はパンを作れば発生する、作らなければ発生しない費用であり、人件費と店舗家賃はパンを作っても作らなくても発生する費用である。ここで、前者（材料費）のように、使った分だけの原価を「変動費」と言い、後者（人件費、店舗家賃）のように、何があっても必要な原価を「固定費」と言う。

これを踏まえ、追加受注を受けた場合と受けなかった場合の売上・費用の発生有無をみてみると、次のようになる。

A: 追加受注を受けた場合		B: 追加受注を受けた場合		AとBの差額
売上	+130円	売上	0円	+130円
材料費	-70円	材料費	0円	-70円
人件費	-50円	人件費	-50円	±0円
店舗家賃	-30円	店舗家賃	-30円	±0円
合計	-20円	合計	-80円	差額+60円

両方ともマイナス（赤字）ではないかと思われるかもしれないが、ここで大事なことは、この場合の判断基準が、「追加受注を受けるか、受けないか」という点にあることを認識することである。

受注すれば130円の売上が

入ってくるが、受注しなければ売上はゼロである。材料費は受注すれば70円消費するが、受注しなければゼロである。人件費と店舗家賃は、受注の有無に関わらず、合計で80円消費する。よって、「受注した方が、受注しなかった場合より、利益が60円増えることになる」ので、「130円での追加注文は受けるべきである」という正しい意思決定を下すことができる。

(3) 限界利益(貢献利益)と

損益分岐点

(2) で前述したように、材料費は変動費、人件費と店舗家賃は固定費である。よって、上記(2)における60円は、売上から変動費を引いた数値であると言える。この売上から変動費を引いたも

$$\text{売上} - \text{変動費} = \text{限界利益 (貢献利益)}$$

のを「限界利益」、または、「貢献利益」という。ここで、貢献利益の「貢献」とは、「固定費の回収に貢献する利益」という意味である。

パン屋が継続していくための最低条件を考えてみた場合、売上から材料費を支払ったお金で、人件費と店舗家賃を払うことができれば、事業として継続していくことはできる。すなわち、貢献利益で固定費を賄っていくことができれば良いのである。

企業を運営していく上では、建物等を構え、従業員を雇えば、売上があろうとなかろうと、賃料や人件費等の固定費は毎月発生する。これを貢献利益でいかに回収し、そして上回るかということを考えるのが経営者の役割である。よって、貢献利益は、経営実態に合った利益概念、すなわち、「経営者のための利益概念」なのである。また、貢献利益で固定費

を回収し終わると、その後の貢献利益は、名実ともに利益になって残っていくことになる。すなわち、利益計画を立てる際は、この貢献利益が固定費を回収する点を基準に考えていくことになり、この基準点を「損益分岐点」と言う。

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{\text{単位あたりの貢献利益}}$$

この考え方が理解できると、予算を考える際、前年比何%アップという数字の出し方でなく、目標利益と固定費を回収できる売上計画を立てることが、経営実態に沿った予算の立て方であることが分かる。まさに、管理会計は、マネジメントのための会計ツールなのである。

$$\text{目標売上} = \frac{\text{目標利益} + \text{固定費}}{\text{単位あたりの貢献利益}}$$

事例に
みる

社員のやる気を引き出す

経営コンサルタント 谷藤幸作



現下のデフレ不況の克服は業績向上を図る他はない。

そして、その業績向上の源泉は、社員一人ひとりのやる気が発揮されてこそのものだ。しかし、そのやる気を削ぐ要因が職場にあるようだ。

厚労省のデータによると、雇用環境が厳しい中にもかかわらず、就職後3年以内に、高卒者で約5割、大卒者で約3割が離職している。問題はその離職理由だ。離職した若者の4割近くが「仕事がつまらない、合わない」ことを理由としている。それらを裏返してみれば、「意欲が湧かない、

やる気が出ない」ともいえる。折角、就職した職場にも関わらず、辞めていく若者にも言い分も甘さもあるかもしれないが、職場彼らの意欲を喚起する管理も出ていかなかった会社にも責

めの一端はあるといえる。いずれ貴重な企業の戦力として社員のやる気を引き出して、業績向上に努めていかなければ、企業は勝ち残っていくことは叶わないと心しなければならぬ。

自分の存在価値を認められる職場に

では、社員のやる気を引き出すには、どうしたらいいのか。いつの時代も。経営者や管理者が頭を痛めるところだ。上司の方々の得心を得る結論を整理して述べる前に、まずは企業の好例を紹介したい。

《ケース・1》

ジャムやドレッシングなどの食品製造のA社。社員の多くが20歳代という若手主体の会社だが、品質と美味しさを追及し、消費者に支持されている。しかも、低価格のこの時代に高級志向で成功を収めている。若い社員たちが自

社製品に大きな自信と誇りを持って仕事に取り組んでいる。

その背景には、製品開発や新たな仕組みづくりを立ち上げる都度に応じて、委員会を結成しては取り組み、そして役割を果たしては自由解散するという柔軟な組織システムがある。

風通しの良い組織風土のシンボルとも言えよう。その委員会活動で、社員自らが考え、発案・発言して仕事や経営に反映させているのだ。

社員の感性や創造性が製品作りや経営に汲み上げられ、否が応でも社員のやる気は高まり、業績へと反映されてきているのだ。

《ケース・2》

B社は100円ショップを展開する。商品アイテム数が多い業界だけに、受発注などをはじめ事務部門の煩雑多岐を極める。

しかし、B社の事務管理部門は少数精鋭で活気に溢れた業務への取り組みが行

われている。

その要因の大きな部分を責任ある管理者が率先して働いていることが挙げられる。管理者がムダを省いて働き、部下をフォローする。

1人の社員がこなさなければならぬ仕事の量は膨大だが、ミスは少ない。

B社の経営者は日頃から、「部下に仕事を任せるといふことは、管理者の権限を放棄することではない」と、管理職者を叱咤しているのだ。

《ケース・3》

ビルのメンテナンスを事業としているC社は、社員全員が60歳以上という会社だ。高齢者活用を目指し創業して20年にも満たないが、元氣印の優良企業へと成長している。

社員は定年退職で第二の職場として働いているが、採用に当たっては「健康」「実務能力」「人柄」を重視している。

現役時代の豊富な経験や技術を身に付けていて、社

員の質は高い。年齢に関わりなく、社員本人の実力をそのまま認めて、遺憾なく個々人の持つ経験や技術を生かした職場作りを心掛けている。

このため、社員は張り合いを持って仕事に臨んでいるのである。「やる気は実力を正当に評価することから生まれる」ことを今一度刻みたい。

社員のやる気を引き出す 8つのチェック

3つの企業事例を紹介したが、社員にやる気を起こさせるための条件を整理してみる。

次の列挙した項目が会社でできているのか、管理者自身が対応できているのかをチェックして欲しい。

①社員が仕事にやりがいをもっているか

仕事の達成感、仕事の意義を感じられるようにする。

仕事の指示命令に際して、担当の仕事がどんな意義を持っていて、達成すべきレベルが明確に示されていることが大事なのだ。

そうしたことを明確にしておくことで、適切な仕事のフォローもできようというものだ。

②社員自身の努力が反映されているか

仕事でどれだけ努力したのかを適正に評価される組織風土や仕組みが作られているかである。

評価を公正に行って、人事考課に反映することが大事なのだ。

③上司は率先して仕事をしているか

上司が怠けている姿勢が散見されると、部下は決まって怠惰になるものだ。魚も組織も頭から腐っていくという言葉の通り、上が懸命の仕事をこなしていれば、部下はやる気も出そうというものだ。

④経営者・管理者が公私混同をしていないか

口先だけのきれいな事や規制事を説いているだけでなく、身を持って公正さを示すことが大事だ。範を垂れるべきは上司の行動で示していくことである。

⑤信賞必罰が明確か、そしてメリハリはあるか

褒めるべきは褒める、叱るべき叱る。

これらがしつかりと行われていなければならぬのだ。褒められるべき時に褒められようもないということとは、部下の意欲は萎えようと言うものだ。

叱るときも、相手に期待感を持ったコーチング・マインドで叱ることが大事だ。

⑥上司は部下の状態を把握しているか

仕事の進捗状況は把握しているだろうが、部下が疲れ過ぎていないか、職場で孤立していないか、悩み事を抱えていないか、などにも心を砕いて対処することが大事だ。

そうしたことは、部下か

らの信頼感を増すだけでなく、部下自身が上司からの期待感を抱かれていることを自覚するものだ。

しかも、ストレスから来るうつ病などもメンタルヘルスの義務付けもある時代なのだ。

⑦若者の感性を取り入れているか

豊かな若手社員の感性を活かす職場にするために、若者に迎合するのではなく、感性を理解して取り入れる姿勢と仕組みを持つておきたいものだ。

⑧労働条件と労働環境は適正か

労働条件や労働環境が世間の標準を保っていることが重要だ。

就労3年以内に離職している若者の3割強が「賃金や労働時間等の条件がよくない」を離職理由としているだけに対応しておきたい重要点だ。

以上のことが出来ているかどうか、経営者や管理者は今一度、振り返っておき

たいものだ。

さて最後に、企業の指導で若手社員と接する機会も多い。決まって彼らに、「仕事をしていたりどんな時に、やる気になるか」を尋ねることにしている。

多かつた順に、彼らの言葉を列挙すると、①お客様に喜んでもらった時、②仕事の成果を実感できた時、③自分の仕事に評価があった時、④上司から労いの言葉があった時、⑤責任ある仕事を任せられた時などとなっている。

前述のケースや条件にも盛り込まれているフアクターを簡潔に示している彼らの言葉であることが分かる。

そして何よりも、若手社員は「自分を認めて欲しい」と願っていることに聡明な向きは気付かれたに違いない。

まさに、「認められる」ことが、究極の「やる気」の源泉であると上司は心得たいものである。

視察研修記

心新う神様崇拜の旅

佐藤 雄三

研修委員
会、見聞意欲

旺盛、興味
津々、質問攻
めのいつも
の口うるさ

い親父五人組、今年度は「世界のトヨタ」の貪欲なまでの研究心と創造の精神を垣間見て、自己啓発の戒めにしたく名古屋に降り立ちました。

眠い目をこすりながらも朝六時半にはJR郡山駅新幹線改札口に全員集合、近代日本の発展を支えたトヨタの理念に思いを馳せ車中となる。車中ではトヨタの見学資料に目を通す。

名古屋まで三時間、距離時間の短いことに今更ながらに感心しきり！

発展の主幹産業の一つである紡績繊維機械、国産自動車開拓の熱意が感じられる「トヨタテクノ

ミュージアム産業技術記念館」を見学。

繊維機械館では、繭から糸を紡ぐ原始的な当時のままの工程、最先端技術の柄織など繊維機械技術の発展を只々咄然と見聞！

自動車館では、トヨタ創業時から今に至る自動車技術の移り、これでもかという安全性・居住性の飽くなき探求の理念を学ぶ。



トヨタテクノミュージアム産業技術記念館前で



赤い耳の出る方向指示器、パフパフというクラクション、前部に差し込んで回すエンジンスターター、幼少に見た懐かしいものばかり。まさに戦後の復興発展期！

初代クラウン、パブリカ、いとしのカロラ、若者に人気のセリカ、コロナなど、自分の生い立ちと共に歩んだ自動車の実車展示。

今日の日本の発展の礎、「研究と創造の精神」「モノづくりの大切さ」を伝える

トヨタの産業技術記念館、一日かけて見学するにふさわしいミュージアムでした。

在来線に乗り換え伊勢市へ、お伊勢さんの参拝順序の外宮を案内人のガイドでお参り。

外宮は豊受大神宮と称し、神々に奉る食物を司らていることから、「衣食住・産業の守護神」としてあがめられているんだそうです。

二日目は、正宮と呼ばれる皇室の御祖神である天照大神をお祀りする内宮を参拝。

天照大神は、わが国で最も貴く、国家の最高神なんだそうです。

宇治橋を渡って砂利道を進む内宮は千古の森に囲まれてまさに聖域といえる。静かで神々しい空気を感じたのは私一人だけではないと思う。

ガイドさんからの、神宮の建築様式や式年遷宮、お手水舎での作法、柏手(かしわで)の作法、榊(サカ

キ)、さざれ石、玉の輿などの説明に、一同神妙な面持ち！

神殿の中心の御正宮に赴くと、年配の方はもとより、茶髪の若者も作法を守って肅々と参拝。

平成五年七月に「赤福」が投資して開業した「おかげ横町」は、二千七百坪の敷地に四十五店舗が営業し、若いカップルや女性グループにも人気で、落ち込んだ観光客数を年間三百万人超までに回復させた魅力ある町並みである。



繊維機械館 熱心に説明を聞く

暗くなった夕方6時だ
というのに、赤福本店前は
伊勢名物赤福を買い求め
る観光客で「最後尾」の看
板が立つくらい長い長蛇の
列でした。

昨今の不景気の最中、一
日の販売量・販売額は相当
なものだと思いが、帰りの
タクシーの車窓から見た、
数メートルごとの「伊勢名
物赤福」の看板、いったい
何万枚の看板を設置？宣
伝費用は？赤福看板の延
長距離は？一面、これでも
かという位、街中が赤福看
板だらけ、伊勢市というよ
り赤福市？と勘違いする
くらいです！伊勢には赤
福しか土産がないの？

そのくらい強烈な赤福
の商魂は見習うべきもの
があるようです。私もつら
れて買ってきました！

何を見聞したいのかの
目的を明確にし、時間に余
裕を持ち、専門ガイドさん
の説明を聞き、質問しメモ
することで理解が深めら
れ、心身共に清められた視
察研修でした。

視察研修会

に参加して

吉田代吉



伊勢名物赤福本店で

一月二十三、二十四日の
二日間名古屋、伊勢方面へ
の研修会に参加させて頂
き見聞を広め自負して居
る所です。参加人員五名の
少数精鋭ではありませんた
が、中身の濃い内容で、東
京、名古屋、伊勢と東海沿
線は、今の不況が外から見
ては、どこ吹く風に感じさ
せられ、人口の多い所の特
典かと思われました。
第一の目的でありまし
た、名古屋のトヨタテクノ



ガイドより外宮、内宮の説明

ミュージアム、初期の国産
紡績機技術に始まり最新
の織機迄、自動館において
は手造りの時代から新し
い動力源のプリウス迄、全
行程のライン縮小にて展
示時間が足りない位の趣
味ある記念館でした。
また、時代の流れによる
製造工程、技術の変貌、歩
みが七十年間濃縮板が見
学できました。
足を伸ばし伊勢方面へ、
新年一月で、これまた参拝
者の多さに驚きました。
二日間でのスケジュール
ルにしては、きつい所でし
たが参加者の皆様に、大変
お世話になりました。

平成22年度 国家公務員

「国税専門官採用試験」(大学卒業程度)のお知らせ

仙台国税局では、平成23年4月採用の税務職員を募
集しています。

国税専門官は、国税局や税務署において、税務のスペ
シャリストとして法律・経済・会計等の専門知識を駆使
し、納税義務者に対して調査・検査・指導などを行いま
す。また、納付されない税金の督促や滞納処分などを
行います。

仙台国税局に採用されると、税務大学校で研修を受
けた後、仙台国税局管内(東北6県)の税務署に配属さ
れます。

●受験資格

- ①昭和56年4月2日から平成元年4月1日生まれの者
- ②平成元年4月2日以降生まれの者で次に掲げるもの
 - (1) 大学を卒業した者及び平成23年3月までに大学を卒業する見込みの者
 - (2) 人事院が(1)に掲げる者と同等の資格があると認める者

●受験申込受付期間

平成22年4月1日(木)から4月14日(水)まで

●受験申込書の請求

最寄りの税務署、仙台国税局人事第二課又は人事院東北事務局

●受験申込書の提出先

仙台国税局人事第二課

●試験日及び試験内容

- 第1次試験(教養試験・専門試験)：平成22年6月13日(日)
 - 第2次試験(人物試験・身体検査)：平成22年7月20日(火)
- から7月27日(火)のいずれか指定する日

【お問い合わせ先】

仙台国税局人事第二課 試験研修係

TEL 022-212-6311(内線3226)

社会貢献



2・25 ハイチ大地震へ救援金を渡す樽川会長



2・7 女性部会新年会



2・10 ハイレベルスポーツ競技者サポートの会へ
支援金を渡す小池部会長



2・16 事業承継対策セミナー



2・15 研修委員会



2・22 モチベーションアップセミナー



2・18 女性部会正副部会長会議



2・26 特別委員会
“22年度に向けて審議”

お知らせ

郡山法人会会員証「諸事業等出席証明台紙」および、諸事業等出席証明シール配布は電子申告(e-tax)普及により平成二十二年より廃止となります

