

平成26年 新春セミナー

経営の両輪「会計諸表」と 「経営に取り組むところ」の重要性

税理士早川嘉美事務所

平成26年1月20日(月)

於: 京都ロイヤルホテル&スパ

Ⅰ 経営計画はなぜ重要か

公認会計士・税理士 早川光志

経営計画はなぜ重要か？

■ 2つの変化

① 経済情勢

② 経営環境

不確実性の高い
環境下では、
計画に基づく合理的な行動が必要

経営計画に関する数値

1.7倍

- 経営理念に基づく経営計画を策定している企業とそれ以外の企業の**経常利益の違い**

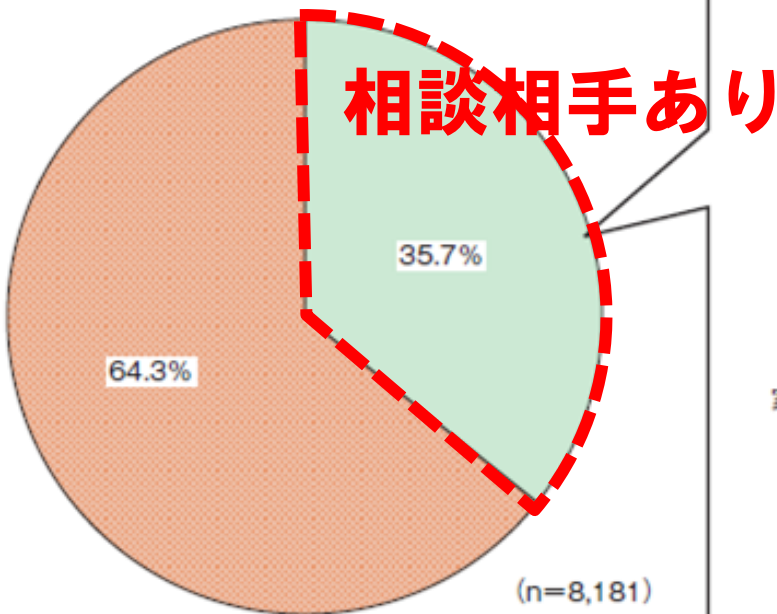
中小企業経営者の 意識に関する数字

68%

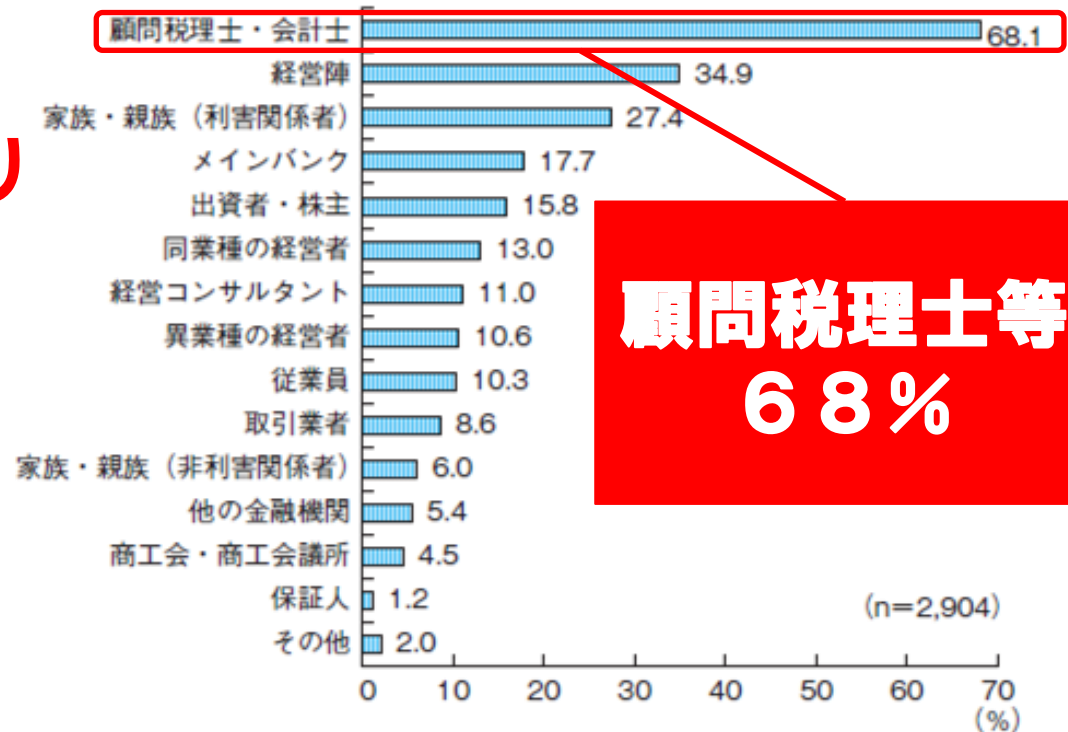
- 中小企業経営者が経営相談の相手として
顧問税理士を挙げた割合

【中小企業経営者の経営相談相手】

■ 定期的な経営相談をしている
■ 定期的な経営相談をしていない



具体的な相談相手（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」（2011年12月、(株)野村総合研究所）

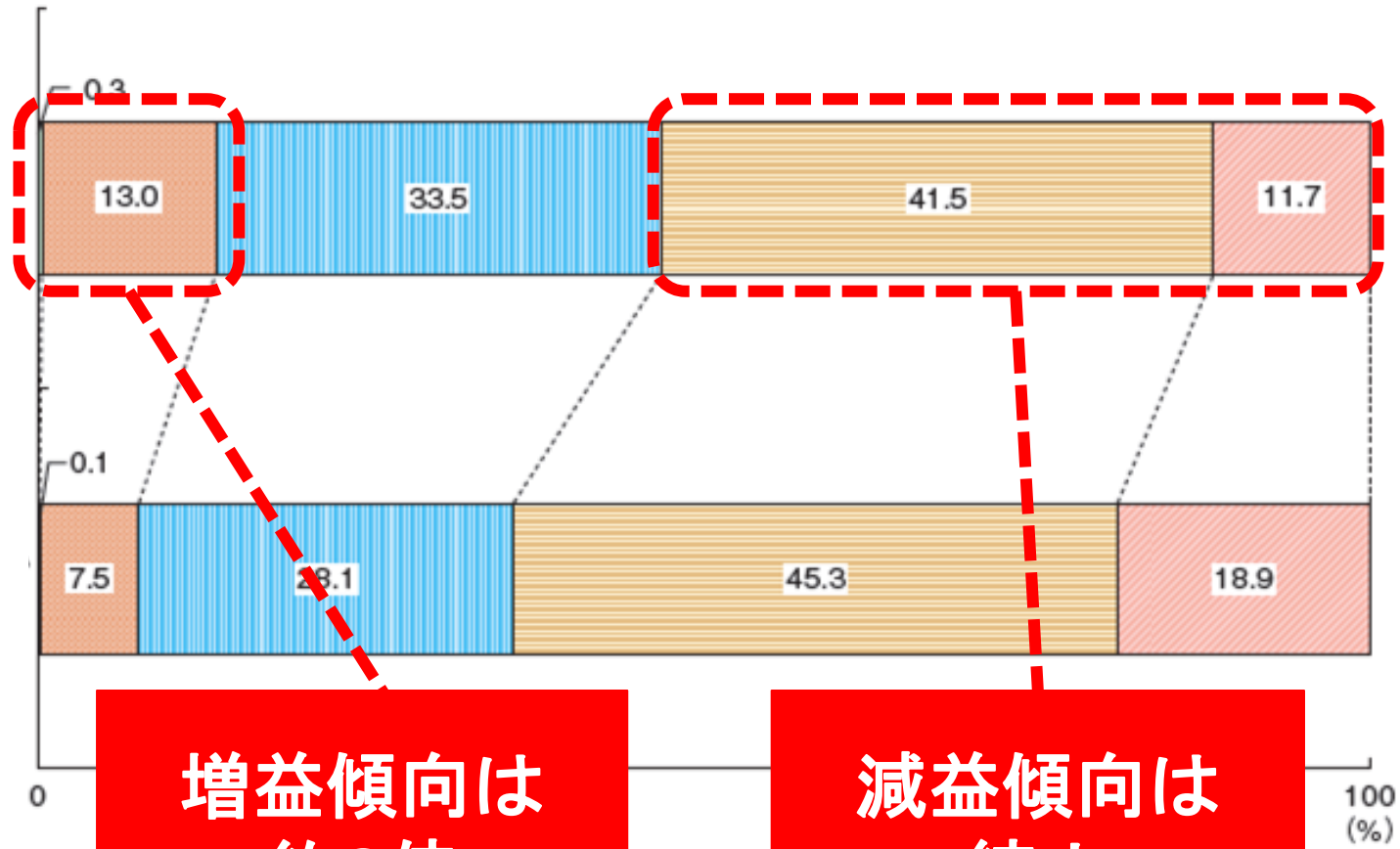
(注) ここでいう利害関係者とは、経営陣、従業員、出資者・株主、保証人をいう。

【経営相談の効果】

■ 大幅な増益傾向 ■ 増益傾向 ■ 横ばい ■ 減益傾向 ■ 大幅な減益傾向

経営相談
している

経営相談
してない



増益傾向は
約2倍

減益傾向は
縮小

資料：中小企業庁委託「中小企業経営者意識調査」(2011年)

中小企業政策に関する数字

400億円

- 中小企業の経営計画策定支援事業に係る
平成24年度補正予算額

【中小企業の経営環境と中小企業政策】

- 長期的な**景気低迷**
 - 経営者の**高齢化**
 - **消費税率**のアップ
 - 急激な**円安**の進行
 - 金融**円滑化法**の終了
- ●
●

依然として
厳しい経営環境

中小企業向け
政策の拡充

【中小企業向け政策の拡充】

■ 平成24年度補正予算の補助金制度

支援内容

経営改善支援

創業支援

開発支援

設備投資支援

具体的な補助金制度

- 経営計画策定補助金
- 創業促進補助金
- ものづくり中小企業補助金
- 商業・サービス業の投資活性化税制

中小企業の経営計画策定費用につき、**最大200万円**の補助金を交付（総額400億円）

政府認定の専門家（税理士等）への報酬に限る

ここまですをまとめると…

経営計画策定で
収益性がアップ

経営者の主な
相談相手は税理士

税理士による中小企業の
経営支援を行政が後押し

早川事務所では開業時から一貫して
中小企業の経営計画策定をサポート

経営計画とは？

経営理念

- 行動の指針となる想い・考え

経営ビジョン

- 行動の結果なりたい姿

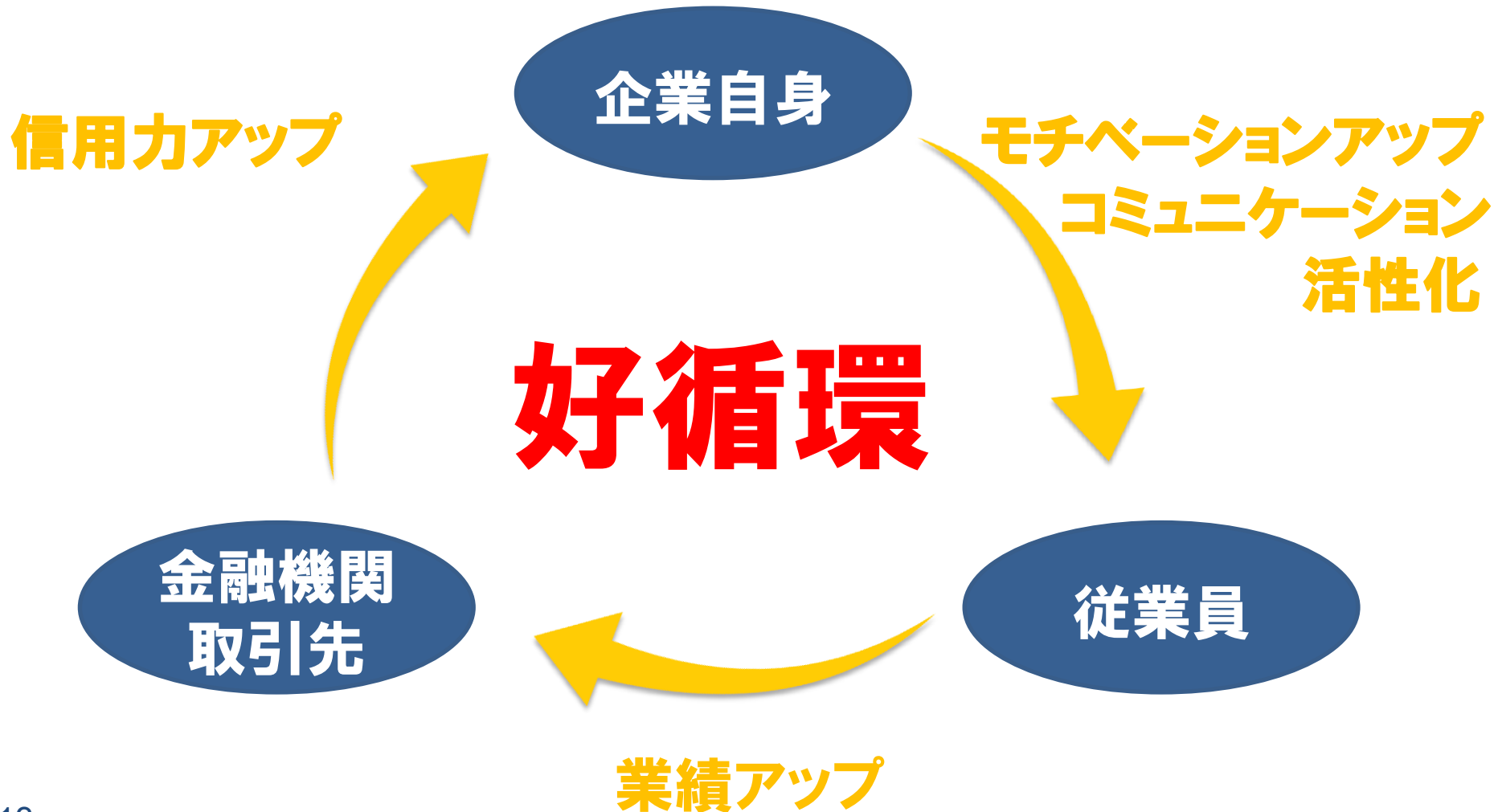
経営計画

- 経営ビジョンを数値化したもの

中期計画

単年度計画(予算)

経営計画策定によるメリットは？



予算策定に関する3つのポイント

十分な現状把握

トップダウンとボトムアップ

PDCAサイクル

予算策定に関する3つのポイント

十分な現状把握

ビジネス面の
現状把握

財務面の
現状把握

-
-
-

問題点(=経営課題)や
自社の強み等の抽出・整理



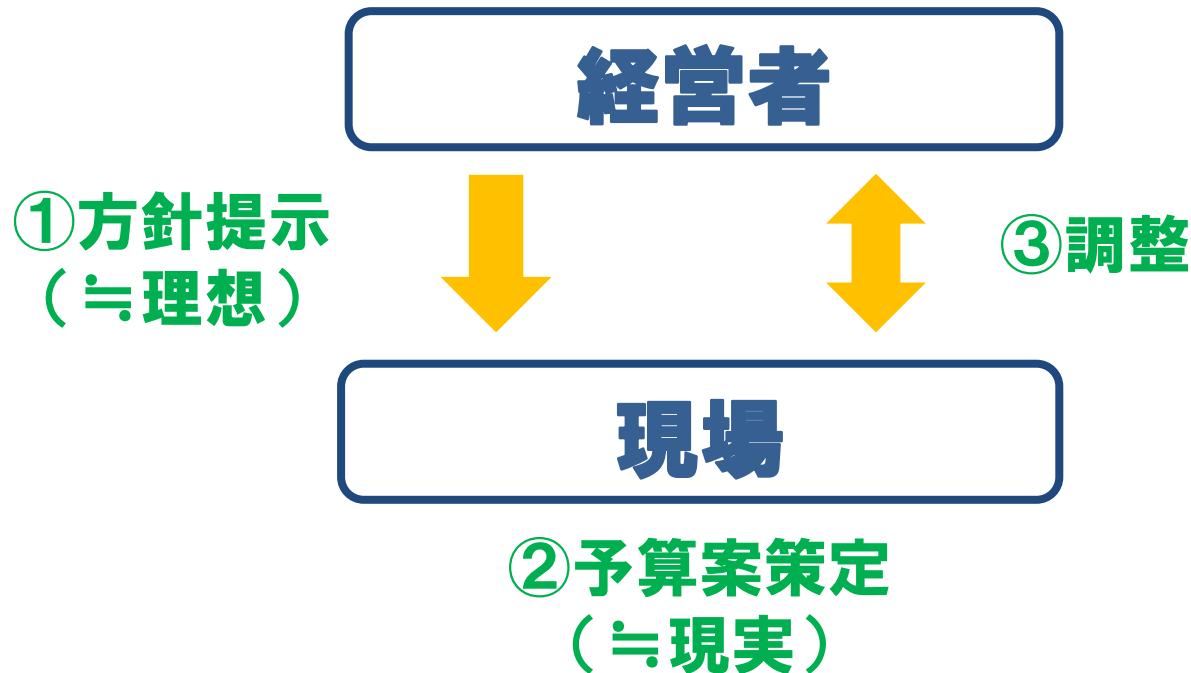
問題点の解消や自社の強みを
活かすために
なにをするかの検討・整理
(=アクションプラン策定)

【参考：アクションプランの例】

経営課題	対応策	責任者	着手	完了	実施事項	備考	影響
××××	××××	〇〇	×年×月	×年×月	・××× ・×××	強みである△△ を活かし～	売上〇〇↑
××××	××××	〇〇	×年×月	×年×月	・××× ・×××	弱みである△△ を除去し～	費用〇〇↓

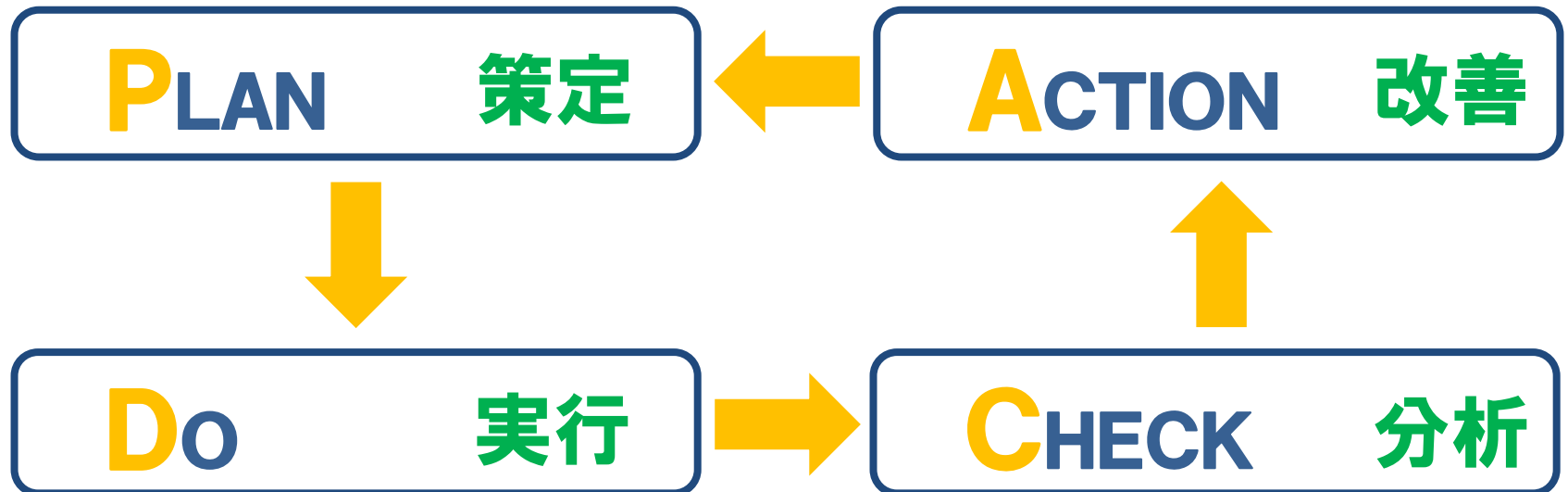
予算策定に関する3つのポイント

トップダウンとボトムアップ



予算策定に関する3つのポイント

PDCAサイクル



予算策定に関する 4 つのポイント

十分な現状把握

トップダウンとボトムアップ

PDCAサイクル



経営者の思い = 「こころの活力」

II 企業に求められる こころの活力

税理士 早川嘉美
(経営革新等認定支援機関)

- I 経営分析と予実チェックはなぜ重要か？
- II 企業に求められるこころの活力とは？

両輪とは…？

文武の両輪とは、車の両輪のごときをいう。
文の車輪と武の車輪の大きさが同じでなければ、車の働きはない。

瀬尾謙一『撓のひびき』より

1 経営に「こころの活力」はなぜ必要か？

① 企業の現場に生じた悲しい出来事

- i. 社員との意思疎通から起こった悲劇
- ii. 「何とかなる」は「何ともならない」

② 事業の「再生計画書」の第一関門は何か？

- i. なぜ、その現状に至ったかの分析
→取り除くことは可能か
- ii. 経営課題は？
→この問題の解消の方向性を具体化
- iii. 再生計画に限らず、「企業の創業」、「第2創業」、「大規模展開」に最も重要、かつ、不可欠なものは、どのような経営を目指すのかを確立させること

③ 忍び寄る危機

- i. うつ、そこにある危機 **資料1**
→ひとり個人の問題ではありません
- ii. 認知症は働き盛りにも… **資料2**

1 経営に「こころの活力」はなぜ必要か？

④ 経営は緊張の連続

- i. これまでと同じやり方では会社は潰れる！ 資料3 資料4
 - ※ いま、経営にとって最大の敵は「次代の変化」
変わっていく会社が生き残る
- ii. 企業の許されない行為
 - ※ 世界的超優良企業「林原」にみる破綻の構図

⑤ 突然の悲劇は身近に起こっている

- ※ 死の病「急性心筋梗塞」を体験！

2 「こころの活力」を生み出すために！

① 人を元気にさせる経営

資料5

- i. 信用
- ii. 尊敬
- iii. 公正
- iv. 誇り
- v. 連帯感

② 働きがいは業績に「効く」か？

資料6

資料7

人材がいないと嘆く前に…。「やる気向上の五原則」

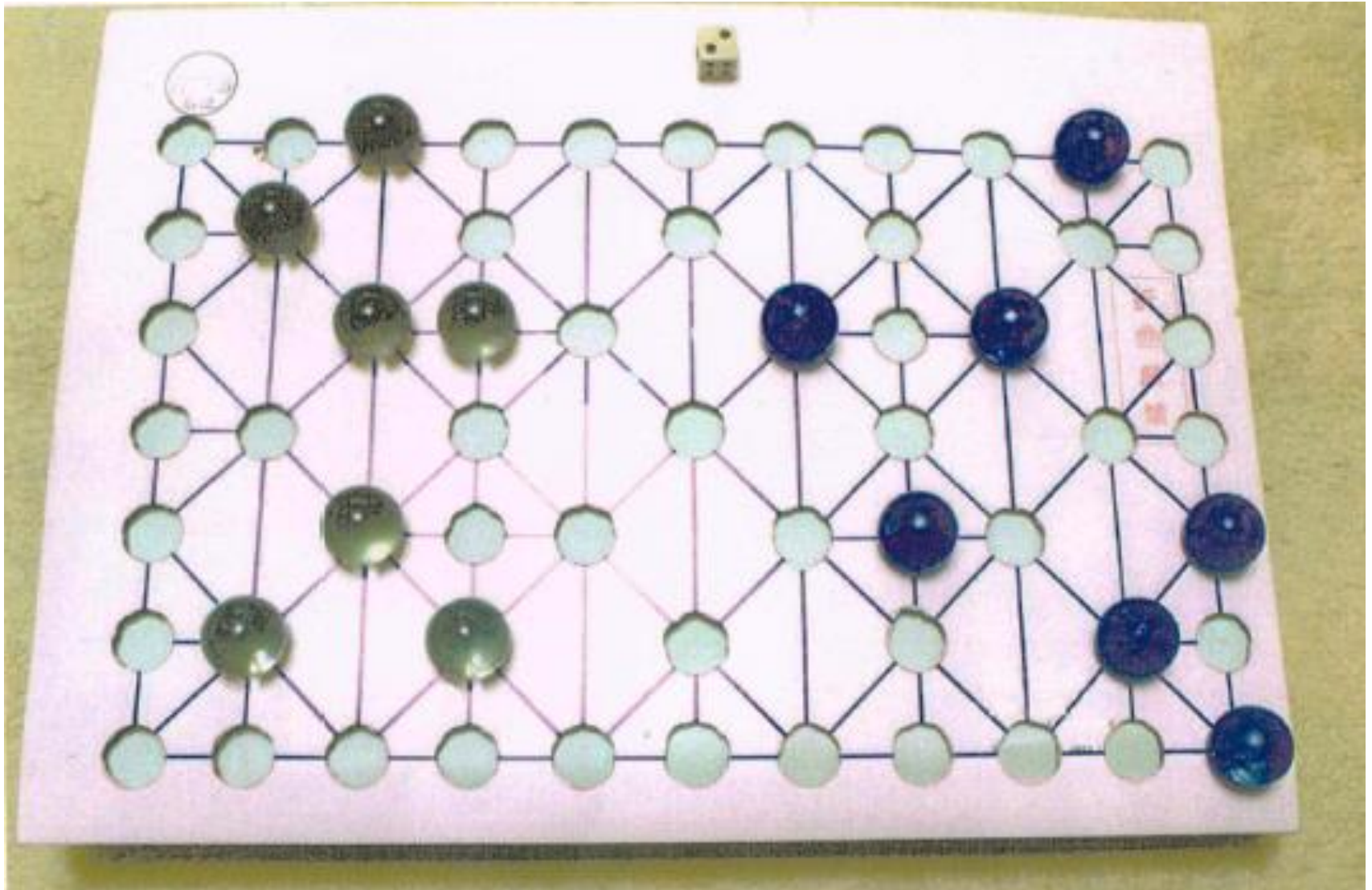
資料8

- i. 現状に慢心せず、変革を続ける
- ii. 「斜めの交流」を積極化
- iii. 社長と飲み、食い、関係構築
- iv. 採用は能力より理念共有を重視
- v. 「痛い」部分も包み隠さない

③ 経営者と夢の共有

- i. 『NASAより宇宙に近い町工場 僕らのロケットが飛んだ』
北海道赤平市 人口14,000人、社員18名の町工場の快挙

資料9



2 「こころの活力」を生み出すために！

④ 「こころの活力」に欠かすことのできない土台作りと真剣に立ち向かいましょう！

「こころの活力」は、「道徳」、「モラル」、「宗教心」、ましてや「法律」ではありません。

- i. キャッシュ・フローの安定を図りましょう！
- ii. 「家庭の安定」を第一に捉えましょう！
- iii. 金融事情が大きく変化しているのをしっかり確認しておきましょう！ 資料10
- iv. 信頼できる相談相手、仲間、応援団を意識して大切にしましょう！
※東京オリンピックの開催決定に「五輪招致請負人」の存在あり 資料11
- v. 「いいことがあるから笑う」から「笑っているといいことがある」の意識改革
- vi. 社員教育は絶対に必要 資料12
- vii. 優秀学生の獲得に“奇策” 資料13
- viii. 本を読みましょう！
※ 最短距離とはどういうことをいうか？
- ix. 日常のちょっとした工夫を大切に！
※ 靴下を立ったまま履けますか？
※ 新聞を破ったり、卵を立てたり、思いっきり笑ってみたり…

3 「急性心筋梗塞」から甦って思うこと！

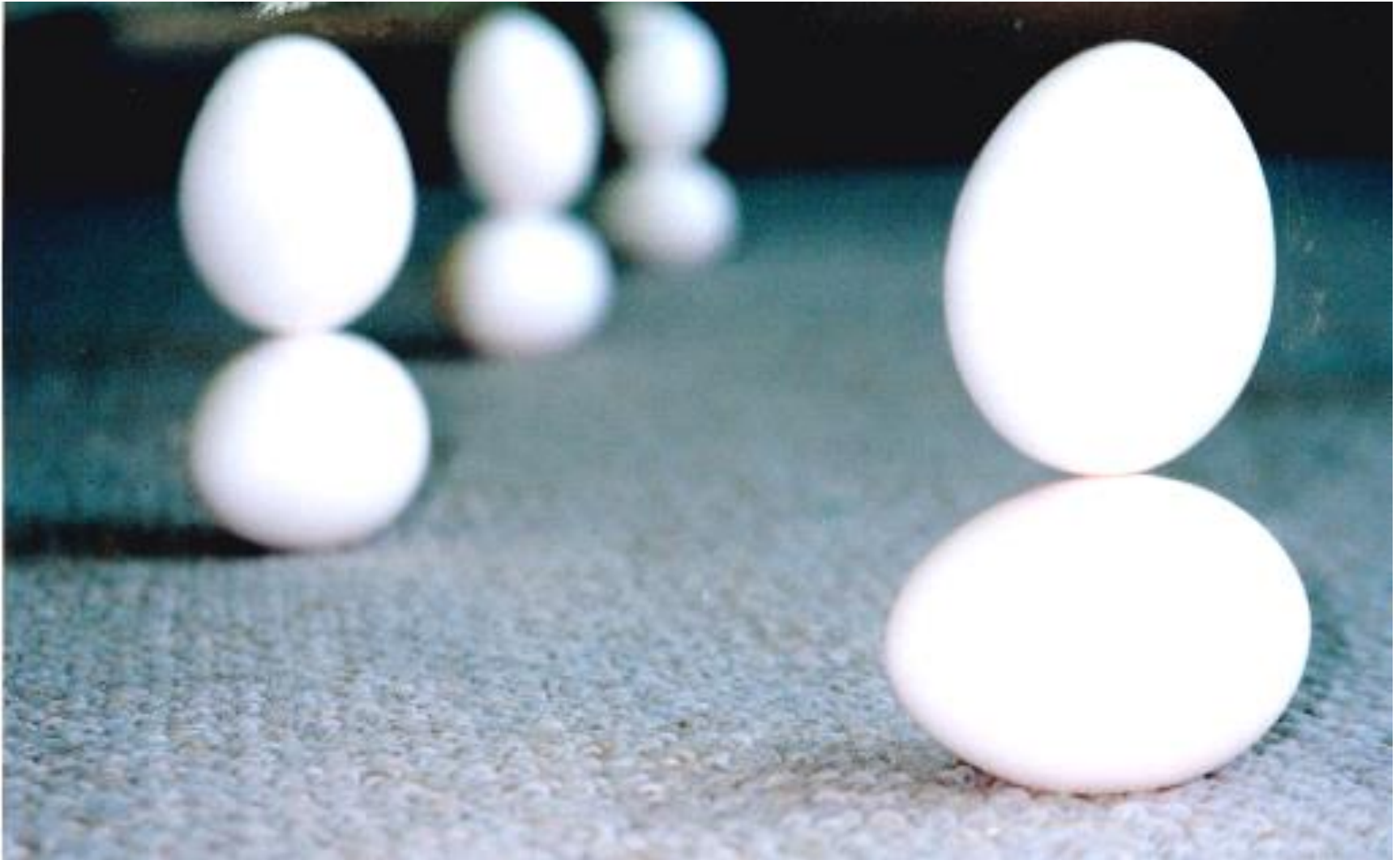
① 生死を分けるのは「うん」

② 術前、術中、術後にまったく動揺が生じなかったこころの安定

③ 一日一回、わずかな時間でいいから静かな時をつくりましょう！

※ 恐るべし瞑想の効果

④ 私がいま思うこと



<講師紹介>



税理士

早川 嘉美

(はやかわ よしみ)

<経歴>

1943年(昭和18年)京都生まれ。

1972年に税理士試験に合格、同年に税理士登録し、税理士早川嘉美事務所を開設。以降、税理士として近畿青年税理士連盟京都支部長、近畿税理士会理事、同東山支部支部長等を歴任する。

2013年2月に経営革新等支援機関の認定を受ける。

いち早くキャッシュ・フロー会計の重要性を説くなど専門分野である税務・会計に加えて、経営計画策定や企業再生等幅広い業務に取り組んでいる。

また、企業活性化をテーマとした「自己開発セミナー」を主催しており、これまでの講演回数は100回を超えている。

現在は、相続税対策に注力しており、「死因贈与契約の知識」セミナーをシリーズで開催している。

<スタッフ紹介>



税理士・公認会計士

早川 光志

(はやかわ こうじ)

<経歴>

1974年(昭和49年)京都生まれ。

早稲田大学政治経済学部卒業後、2002年に公認会計士2次試験に合格、同年より監査法人トーマツ(現、有限責任監査法人トーマツ)東京事務所に勤務し、ベンチャー企業の株式公開支援専門部署であるトータルサービス部に所属する。製造業、ITサービス業、金融機関等幅広い業種に対して、株式公開支援業務(内部管理体制の構築、経営計画の策定、資本政策の策定等)を提供する他、法定監査業務、内部統制監査制度の導入支援等のコンサルティング業務にも携わる。

2011年12月をもって同社を退職。2012年4月より税理士早川嘉美事務所に入所し、現在に至る。

また、2012年11月より京都府中小企業再生支援協議会の統括責任者補佐として、地元中小企業の再生支援業務に携わっている。



㈱サクセス・シミュレーション
税理士早川嘉美事務所