



みらい経営グループ

あなたの繁栄が私たちの喜びです！

税理士法人みらい経営レポート

522号

今月の視点

さあ、'19年こそは経営計画書をつくろう！ 儲かっている会社は「経営計画」を立てています。

I なぜ「経営計画」が必要なのか？

(1) 会社を経営するには『経営計画』が必要不可欠です。

『経営計画』は、会社が目指すべき方向へ向かうため、すなわち夢を実現するための指針となるものです。

物事を為す時、計画を立てない人はいません。若い時は就学のための受験計画、就職活動計画、結婚活動計画、シニアの世代になると終活です。

これらは計画を立てて目的に向かって日々努力し、折々にチェックをしているからこそ、達成すべき感覚がわかり、更に研鑽を積むことができます。

大きな事を言えば、月に到達するロケットを飛ばそう、と計画を立てます。月へ向けてのロケットをつくり、発射させます。そして、軌道修正をしながら、月への到着となります。

少なくとも「出たとこ勝負」では月への到達など望むべくもありません。私どもの事務所での調べによると、社長さんの9割が経営計画をつくっていません。

「明日のこともわからんのに3～5年先がわかるか。」その通りです。私たちは予想屋ではありません。でも、経営を通じてこういう会社になりたい、という想いはあります。その想いを計画にすることです。

「面倒くさい」という現実逃避。「忙しいから無理です」という拒絶反応。「本当にうまくいくのか？」という疑心暗鬼。でも、それでは自分の想いに到達しません。自分の想いに到達するための計画であり、軌道修正です。

【みらい経営グループ主催望年会のご案内】

異業種交流会兼望年会を開催いたします。

日時:平成30年12月14日(金) 17時30分受付開始

18時～19時 落語家 雷門福三氏による公演

題目「名古屋噺」

19時～21時 望年会

会場:レストラン「白鳥物語」 地下鉄日比野駅より徒歩15分

【年末年始の休業日のお知らせ】

本年も昨年同様ご指導賜り、社員一同感謝します。

来年も引き続きご指導いただきますよう宜しくお願い申し上げます。

税理士法人みらい経営 名古屋オフィス・半田オフィス 社員一同

年末年始 休業期間

平成30年12月29日(土)～平成31年1月4日(金)

年始の営業開始は平成31年1月5日(土)

なお、急用の折は石川の携帯(090-1096-2477)へご連絡をお願い致します。

(2) 『経営計画』なくして利益は生まれません

『いくら利益をあげるか』『いくら費用を使うか』を計画することが経営計画です。目標とする利益を上げるために使う費用、売上高や経費に関する損益計算書だけでなく資産や負債について貸借対照表の目標数字もしっかり策定していきます。

つまり、その根底には、「何のために事業を始め、何をしたいのか」、そして「誰のために、何のために、利益を出すのか」と、多くの社長さんが強く思っている二つを強調する計画を立てましょう。

一つは、今は先が見えない、過去が通用しない時代といわれています。デフレ、規制緩和、経済のグローバル化、少子高齢化、環境問題、IT・AI化、日本の国家財政など未来は不透明です。従って計画は未来の予想を立てるのはなく、自分は我が社は3～5年後にこうするのだ！と強く念じた計画を立てることです。

二つ目は、いくら利益を上げるかを自社で念じなければ利益は上がりません。環境の変化をいち早く読みとり、自社の強みを生かしてどのような領域で、「仮説」を立て、「実践」し、正しかったか「検証」します。すなわち P-D-C-A (計画・実行・評価・改善) の経営管理サイクルを回す仕組みを計画書に詳しく書くと、利益は継続的に生れます。

(3) 判断に迷ったときの羅針盤となる

『経営計画』は、社長と社員の共通の羅針盤です。予定がずれたり、日々の行動に迷いが生じたときの判断基準になります。経営計画によって、会社の目指すものが共通のものとなり、社長と社員の夢の実現を叶えるのです。

経営計画書には経営理念や行動指針を書きます。

経営計画は、この経営者のこれらの要件を満たすことができます。経営計画立案と達成管理の徹底により、「環境に適応する」ことができます。

以上の実践により、最悪の事態を招かないよう日々の実践を重ねて行くことが可能になります。

II 経営計画はなぜ定着しないのか

(1) Q1 会計事務所で経営計画はなぜ定着しないのか？

今回はすでに経営計画を作成している事務所のパターンでうまく行っていない場合どうしたらよいのか？ということで失敗例をもとに話を進めさせていただきます。

◆◆失敗事例◆◆

1) 目標の立て方

- ・無理な目標を立ててしまう。
- ・良い目標の立て方はどういうものか？

2) 予実管理がうまくいってない。

- ・個人の行動目標が明確ではない。

3) 経営理念がない。

- ・目標を達成するために動いてしまい、違った方向性でお客様を相手にして、のちのち面倒なことになる。

根本的な原因として、「経営理念がはっきりしていない。」ことがあります。結果的にいうと、「社長の頭の中にしか目標がない」といったことがあります。会社が大きいほどそうした傾向があります。計画なのか目標なのかよくわからない。無理な目標は実現不可能で自己満足でしかありません。実際、経営計画は財務に連動します。実現可能な目標がほしい。私たちが進めている経営計画は資金繰りを立てないとダメだということです。それには、営業用と財務用との複数予算を立てることが必要です。

具体的な行動目標と社員の給与体系に連動していないと経営計画に意味はありません。経営計画を作成しても、それ自身の位置付けが不明確で、会社の掛け軸になっている場合が多いと思われます。経営計画は、何の為に立てるのかを、明確にしなければなりません。

会社の経営会議は単なる経営計画ではなく、毎月、月次決算と連動して経過月実績＋未経過月決算が結びつき、企業の実現不可能な未来がみえる経営会議にしなければなりません。更にそれを1人別損益管理におとしこんで行くことが重要です。

(2) Q2 経営計画はなぜ普及・継続しないのか？

会社で経営計画が普及のしない根本原因は、同族経営が多く、経営計画の意味がないと感じている場合が多くあります。企業家を目指さない会社に経営計画の必要性を認識させるのは難しいでしょう。

5年後10年後の目標を掲げて、会社を企業化していこうという、理念に向かう意識がないと十分な成果は得られません。個人的な家業は経営計画がなじまないのと同じではないでしょうか。

経営計画を成功させる為には、自身の経営計画を経営に活用していくスタンスでやっていかなくてはなりません。特にこれからは財務会計だけでなく、他の付加価値を高めていかなくてはならないのでしょうか？

(3) Q3 なぜ経営計画は活用されないか

1年に1回経営計画を立てても、PDCAの経営管理サイクルが上手く回っていないからではないでしょうか。毎年毎月、予算と実績を突合せ、計画修正し、検証するシステムになっていないからだと思いますよ。日々、経営計画をどのように達成していくかということを経営の根幹におき、個人の行動計画、報酬へ連動させて行くことが大切です。

会社の付加価値とは、結局社員の能力・人格によるものではないでしょうか。別の言葉で言えば、社員の成長が会社の成長になるわけです。それが、利益に反映される、そんな会社であるかどうかです。

(4) 最後に会社経営を継続させる秘訣

私の長年の経験から経営計画自体は必須です。私どもの経営会議システムは、役員会・経営会議などで毎月予実管理、予想決算を経営計画と照らし合わせて達成度をチェックし、計画の修正、翌日以降、翌年の経営計画作成、役員会・経営会議で節税対策を提案し、実行してさまざまなアプローチで企業価値をアップさせます。「毎月やらないと不安で仕方ない」と社長に思ってもらわなくてはなりません。

役員会・経営会議の良いところは、経営者に早めに意思決行を促すことができることです。弊法人も勉強になりますし、お客様にも喜ばれるようにしなければなりません。実践利益の出ない経営計画は持続しません。また、経営計画だけではだめです。経営会議をとにかくすることです。場数を踏むことが大切です。経営者・幹部が一体となって「なぜ計画通りにいかないのか？」を試行錯誤し実践してこそ利益が出ます。

毎月会議を実践することです。そして、幹部がその道筋をつくっていく（資料などを作成して）、会社・社員の成長につながります。

**法律相談は当事務所顧問の永井・村田弁護士へ口答相談は無料です。
【トラブル防止は事前相談から】当事務所担当者へご連絡下さい。**

Ⅲ 「100点満点を目指さないこと」

(1) 【経営計画書のもっとも簡単なつくり方】

- ① 「正しさ」にこだわらず、見切り発車で「今すぐ」につくる
- ② 「オリジナル」にこだわらず、他社の「真似」してつくる

(2) 決定の正しさは、悩んだ時間とは無関係

経営計画を立てるときたいせつなのは、「正しさ」ではなく「早さ」です。「経営計画書」は今すぐつくる。テキストでもいいから計画を立て、見切り発車で実行して見ることです。

途中で間違いに気がついたら、そのときに修正すればよいだけのことです。実行するのが早いほど、間違いに気づくのも早くなり、修正も早くできます。

(3) 「オリジナル」にこだわらず、他社の「真似」をしてつくる

ほとんどの社長は、人の真似をしたり、「自分の考えをもたず、人の考えにしたがう」ことを恥ずかしいと考えます。

しかし、自分の考え通りにやって赤字を出す方が、よほど恥ずかしいと思いませんか。経営は、成果がすべてです。がんばって成果を出せない社長より、「人の言う通り実行して、成果を出す社長」のほうが優秀です。

多くの会社が、0から1を生みだそうとします。ですが、経験や実績が不足しているために、結局は「1」を生み出すことはできません。

人間は、やさしいことから段階的に学んでいくのが正しいと思います。知識も経験もないのに、0から1を生み出そうと考えるよりは先ずはつくって実践することです。

(4) 真似も3年続けば、自社のオリジナルになる

人間が成長しないのは、「プライド」があるからです。プライドが邪魔をして「知りません」「わかりません」「教えてください」と言えません。

私はこれまで、「中小企業は真似することが正しい」「真似こそ最高の創造であり、真似こそ最高の戦略である」と思ってきました。

しかし、製造業も、小売業も、サービス業も、どの業種でも、お客様に商品やサービスを提供し、「利益」を上げて更に成長しようと思っていることは同じです。

社員の給料も、会社の経費も、売上や粗利（あたり）から出ています。変わるとしたら、それはたったひとつ。「扱う商品」（サービス）だけです。

「経営計画書」をつくる時も、まず「他社の真似から入る」のが正しいのです。先ず真似から入る。そして辻褄が合わなくなってきたら、その時点で変更すればいいのです。真似も3年続ければ、自社のオリジナルになります。先ずは紙に書き、そして実践です。

石川 光男

～社会保険労務士法人みらい人事経営よりお知らせ～

9月より社会保険労務士法人みらい人事経営が始業しました。

社会保険手続き・就業規則作成・人事考課制度導入・助成金申請など、
労務や人事（ヒト）に関するお悩みがありましたら、お気軽にご相談ください。

今月のセミナー ※各セミナー、前日までにFAXにてお申込みをお願いします。

- 『 将軍の日～中期経営計画立案セミナー 』
12月22日(土) 将軍の日 ～第59回～(残り5社まで)
1月12日(土) 将軍の日 ～第60回～(残り5社まで)
1月23日(水) 将軍の日 ～第61回～(残り5社まで)
時間 10:00～18:00
会費 1社につき54,000円 (昼食代込)
※1名追加毎に3,000円
場所 みらい経営3Fセミナールーム ※終了後、有志による交流会有り
※お申込みは1週間前までをお願いいたします。
- 12月19日(水) 平川忠雄DVDセミナー
『 所得税確定申告の実務ポイント 』
講師 柴田 和浩 時間 17:00～18:00
会費 会員 500円 その他 1,000円
場所 みらい経営3Fセミナールーム ※終了後、有志による交流会有り

熱田・港倫理法人会のセミナー お問い合わせはみらい経営まで **TEL 651-6000**

- 12月20日(木) 第656回 経営者モーニングセミナー
テーマ 「 倫理活動と企業経営 」
講師 脇坂 拓 氏
時間 AM 6:30 ～ AM 7:30 会費 無料
場所 金山ゼミナールプラザ
- 12月27日(木) 第657回 経営者モーニングセミナー
テーマ 「 倫理指導の力 」
時間 AM 6:30 ～ AM 7:30 会費 無料
場所 金山ゼミナールプラザ

※倫理法人会セミナー、事前申込みは必要ありません。

受付で「石川光男の紹介です」とお伝えください。

**※会場…金山ゼミナールプラザ 〒460-0024 名古屋市中区正木3-7-15
TEL 052-331-6411**

12月の税務と労務

- | | |
|--------------------|--------------|
| ・ 10月の決算法人の確定申告、納税 | 期限(1月 4日) |
| ・ 4月の決算法人の中間申告、納税 | 期限(1月 4日) |
| ・ 4月の決算法人の消費税の中間申告 | 期限(1月 4日) |
| ・ 11月分源泉所得税納付 | 期限(12月 10日) |

税理士法人みらい経営 名古屋オフィス (発行元)

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士 石川 光 男
〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号
TEL052(651)6000 FAX052(652)0066
ishikawa@ishikawakk.or.jp

税理士法人みらい経営 半田オフィス

税理士 榊原 陸
〒475-0928 半田市桐ヶ丘一丁目89番
TEL0569(26)1566 FAX0569(26)1569
mbara623@k6.dion.ne.jp

道を抜けて、環状8号線を練馬方面に走行している時でした。走行しているうちに、段々と眠気が襲って来ました。初めの頃は、エアコンを切ったり、左右の窓を半分くらい開けて、眠気を覚ましていました。トンネル内に退避スペースがあり、休憩を取ろうと考えましたが、もう少し広めのスペースがある待避所まで走行して休息しようと考え、車を走行させていました。あと5分くらい走行すれば、広い待避所に着くと思い、安心して気を緩めた瞬間、目をつぶってしまいました。その時に「ドン」という物音に気付き、時間にしては10秒くらい目をつぶった間隔でした。ハッと目を開けると、自車が赤信号で進行しているのに気付きました。

一瞬にして、人を撥ねてしまった恐怖心からパニック状態になり、日中の明るい時間帯で、多数の目撃者がいたにも係わらず、救護もせず、その場から逃げてしまいました。

荷物を積んでいる間も、被害者の方はどうなのかと気にしつつも、い

つ逮捕されるのだろうと思いつつ生活をしていました。車庫へ戻った後も、人を撥ねましたと言わず、積み地のパレットにぶつきましたと嘘をつき、正直に言えませんでした。

事故から4日後、警察の方が事情を聞きたいと数名来て、警察で調べを受け、逮捕となりました。公判では自動車運転過失致死及び道交法違反で、懲役4年の判決が下りました。

事故後、謝罪に行けなかったため、母親と会社の責任者が被害者に遺族のもとへ謝罪に行った事を聞き、とんでもない事をしてしまったと気付きました。また、賠償金については、母親を通して会社へ確認していますが、結果を得られない状況です。

私の起こした事故で、一瞬にして尊い命を奪ってしまいました。その事故で、被害者や被害者の遺族はもちろん、私の母親や職場の同僚の方々に多大な迷惑を掛け、償っても償いきれないほどの苦しみを与えてしまいました。私の一瞬の気の緩み

で起きてしまった事で、沢山の人の幸せを奪ってしまいました。この幸せは、一生掛かっても返しきれないものだと思います。

受刑生活も3年を過ぎようとしています。これから、刑の終了する日まで、被害者や被害者の遺族に対して、どのような償いをして行くかを考え、謝罪をして行くと思えます。幸せは、お金が解決してくれません。お金だけでなく、被害者の方を忘れることなく、私の犯した罪にしっかりと向き合い、背負って生きて行きます。

(注) (財)東京交通安全協会発行「讀いの日々」
— 交通事故はもうたくさん —
から転載したものです。



あがな 贖いの日々

取り返すことの出来ない笑顔

S・K 42歳 運送業

私は菓子製品を配送するネットトラックの運転手をしていました。配送を終えると、翌日に配送する荷物を積みに戻ります。配送コースは、埼玉県から神奈川県の相模原綾瀬方面を行くコースでした。

そもそも私が運転手になる事に母は反対をしていました。なぜかと言うと、「お前がもしも万が一の事になつたら責任が取れないので、運転手はやらないで欲しい」と言われていました。でも、転職をしたばかりで、就職先もすぐには見つからないと思つたため、運転手の仕事を続けていました。

しかし、勤めてみると、時間に追われる事に気付きました。配送時間に間に合わなければ、会社にも配送先にまで迷惑を掛けてしまったため、時間と焦りの中で配送をしていました。

今回の事故の前に、自損事故を度々起こしていました。焦りと気持ちの余裕のなさに起きた事故だったのかも知れません。度重なる事故で、私は、運転が向いていないのではと思うようになりました。実際に、市原刑務所で受けた適性検査でも「不適」と判定されました。私自身、母親の言っていた事が本当に起るのではと思ひ、辞めようと考えてるようになってきていました。

平成26年のある日に事故が起きたのです。その月の末日で辞めようと考えていた矢先の出来事でした。いつもは昼食後に1時間程度の仮眠を取るのですが、事故当日は、配送を終えた時間が午後0時30分を過ぎていたので、仮眠もせず、昼食後すぐにトラックで翌日の荷物を積むために出発しました。出発後、眠気などは全くなかったのですが、国

十二月のテーマ

捨てる生活



え・城谷俊也

執着心が 不良在庫をまねく

師

走となり、職場や家庭で大掃除を予定している人も多いことでしょう。新年に備えて、

普段は行なわないところを拭き清めていくと同時に、少なからず身の周りの不用となったものを処分することでしょう。捨てる物の多さに驚いたり、捨てる捨てないで、ひと悶着した経験をお持ちの人もいます。

ところで、この「捨てる」ということは、純粹倫理において、大きな意味を持っています。倫理の学習・実践を通じて目指すのは「純情(すなお)」な心境です。『万人幸福の菜』には「ふんわりとやわらかで、何のこだわりも不足もなく、澄みきった張りきった心、これを持ちつづけることであります」と表現されています。そのために、エゴ、わがままを捨てることが大きなテーマとなるのです。

ある経営者が体調を崩し、頻繁に病院での検査を受けていました。治療を続けていたものの、なかなか改善の兆しが見えません。日頃

から「病気は生活の赤信号」と学んでいた社長は、思い立って倫理指導を受けました。

これまでの病状を詳しく語った社長は、そこで思わぬ指摘をされたのです。それは、倉庫に眠る不良在庫についてでした。その中には十年も前から眠っている商品もありました。売れる見込みのないことはわかっていたものの、処分できずにいたのです。

整理整頓をして、不要と思うものがあればキツパリ捨ててみることを教わった社長は、埃をかぶっていた不良在庫を処分しました。その後、定期的に倉庫の整理をするようになってからのこと、数値に改善が見られ、やがて医師も驚くほど病状が改善したのでした。

この経営者が捨てたのは、目に見える物としては、倉庫に長らく眠っていた不良在庫です。しかしこのことを通じて、「安く売るのは面白くない。さりとて捨てるのももつたいない」と物に執着して、溜め込んでしまう心を捨てたのです。それは先に示したエゴ、わがまま

に他なりません。

こうしてみると、純粹倫理の中でも「捨てる」実践は、経営者にとって重要度の高い実践といえるでしょう。倫理運動の創始者である丸山敏雄も、著書『清き耳』の中でこのように指摘します。

倫理の生活は、これを学的に展開すると「倫理大系」となり、実践の目標として標語に表わせば『万人幸福の菜』七十七カ条となり、(中略)これを一つにまとめて日々の実行にひきさげてくると「捨てる生活」となる。

経営者として資質向上を遂げていくための、捨てる実践のチャンスは、日常にあります。本紙の前号では、我欲・わがままを捨てるという方向でトラブルの解決に臨む時、トラブルそのものの解消はもとより、人間的な成長が期待できることが示されていました。

病気やトラブルに限らず、日常生活の中にある様々な課題や問題は、わがままを捨て、純情(すなお)な心に迫るチャンスと捉えていきたいものです。