

2007年3月27日発行

プロス

四季の会・ユーザーズ・サービス

222

発行人 浅沼 邦夫

拝啓 陽春の候、先生におかれましては益々御健勝のことと存じます。

時のたつのは早いものです。3月末法人決算は、どこの事務所も多いようです。「決算診断提案書」の再確認のつもりで書かせていただきました。

「不易流行」を知る。私は会計事務所を長年みていますと、今日こそ「不易流行」を知る、の大事さを身にしみているのです。不易は変えないもの。どんな時代がやってきても変えてはいけない、変わらないものです。流行とは、時代とともに、どんどん変わっていく、変えていくことです。

会計事務所にとって大事なことは、顧客先（お客様）があることです。お客様（経営者）あつての会計事務所です。経営者である「社長」は決算に最大の関心を持っているのです。「決算書を社長に報告することこそ、会計事務所の「不易」、変えてはならないもの、会計事務所の基本です。社長は決算時に、税理士先生と会えるのを待っているのです。そして、決算時に諸々の相談をしたいのです。「流行」とは決算にも時代の変化、社長のニーズへの対応です。「不易流行」の同時進行の時代のようなのです。

社長にとって大事なことは、「売上なくして経営なし」「営業なくして事業なし」「利益なくして経営なし」と言われています。会社経営には「つくる」「売る」「管理する」の3点が必須条件です。これに経営資源である「ヒト・モノ・カネ」等々が介在され、経営が行われ、経理や会計等が集約され、やがて決算書「貸借対照表、損益計算書」が作られるのです。会計事務所の役割りは非常に大きいものです。

「売る」「つくる」「管理する」 経営の必須条件は3点

「売る」力を強くするために考えなければならないのは、「顧客」です。商品の価値を決めるのはお客様です。大事なことはお客様を増やすことです。お客様は「売上そして利益」をもたらしてくれます。

「つくる」力を強くしていくためには、他社との差別化・コスト・競争力を持った新商品が重要になります。新商品をつくるためのお金は、「売上」を上げるための「原価であり、コスト」であり、「変動費」であることを考えていくのです。

そして「管理」、つまり、マネジメントで重要なことは人です。まさに、企業は人なり。効率的に組織を運営できる人は財産です。人づくりはマネジメントのための経費にもなり、付加価値にもなるのです。

社長にとって、この『3つの経営の必須条件』「売る」「つくる」「管理する」によって何を指すのか。「利益」です。

何度となく修羅場を切り抜けてきた社長のなかには、財務的な経営指標に基づく経営よりも、自らの「経営やカン」を頼りにした経営に自信を持っている人が少なくありません。たしかに、「経験やカン」はしばしば重要な役割を果たすこともあります。

しかし、「経験やカン」は往々にして重大な錯覚に陥りやすく、あまり深く考えず単なる「カン違い」や「読み違い」で経営の判断や決断を済ましてしまったら大変なことになります。社長の日々のビジネスは数字との戦いです。売上？利益？コスト？資金？……会社を取り巻く環境は数字の集まりです。ですから、経営者にとって、計数感覚を身につけるのに大事なことは、決算書です。「決算書」には、「税務署の目」「銀行の目」「社長自身の目」それぞれの目で見える決算書です。

社長自身は、決算時に「立ちどまる」「振りかえる」「決断する」その最高の資料は、「決算書」から報告・解説される「決算診断提案書」しかないのです。

私は3月に入り、他社数件の「決算セミナー」に参加しました。何人かの税理士先生がいました。名称には「決算書」とか「決算提案」「決算診断」とそれぞれでした。他社を見ることも大事、異口同音の「決算書」を話していました。私は、「決算診断提案書」の堂々たる自信を知ることができました。「決算診断」は「社長の四季システム」として20

有余年の歴史の中で、多くの税理士先生から、御意見や御批判を、先生方の立場にたつて、お客様の立場にたつて、時代に合わ

せ、システムアップを行い、進化し、継続してまいりました。今のシステムは会計事務所が、社長に「決算の報告、解説し」会社の足腰を鍛え、根っこづくりをするための基になっています。

社長は「立ちどまる」時がある

社長が「立ちどまる」「振りかえる」「判断・決断」の最高の決算資料かと確信しています。「決算診断提案書」の中のポイントは「6要素診断」です。これを所長先生に是非納得してほしいのです。

そこから会社の強み・弱みがわかり、攻めと守りとなり、総合診断、「総合得点」になるのです。銀行が御社の点数をつけています。そして、会社の存続の売上利益、今期のテーマ、会社の全てがわかるのです。

6要素診断の経営分析の視点は、

1. 経営分析、財務分析、決算分析における6つの目
 - 収益性（会社は、経営活動によって本当に儲かっているか）
 - 生産性（会社は、能率よく成果があがっているか。単に儲かっていたらよいというのではなく、社会貢献という枠組みの中で成果があがっているのか）
 - 資金性（会社は「お金」の不安はないか。そのための投下資本の回収は効率よく行われているか）
 - 安定性（会社は、バランスよく経営がなされているか）
 - 健全性（会社の資金の調達と運用形態が健全になされているか）
 - 成長性（会社の業績は、順調に伸びているか）

「収益性について」については！

企業はもともと利益獲得を目指して作られたものですから、利益を出さなければ企業とはいえません。利益獲得の達成度を見るのがこの「収益性」です。「収益性」には2つの見方があり、1つは、損益計算の結果として「利益」であり、もう1つは、外部購入給付に新しい価値を付加したかという付加価値です。前者は、手持ちの財産をいかに有効に活用して利益を獲得したかという、財産との関係での稼ぎ方（総資本利益率、経営資本利益率、営業資本利益率）が中心となりますが、財産を何回、利用して稼いだか（資本回転率）、販売によってどれだけ稼いだか（売上高営業利益率、売上高経常利益率）を通して、企業の稼ぎ方が明らかになります。ここでは、総資本経常利益率 付加価値率 売上高営業利益率 売上高経常利益率 売上高支払利息率 をみていくことにします。



プロスの「テキスト」として、また、皆様の「社長の四季」の手引書です。

「決算診断提案書」の内容（目次）

1. 決算の解説と診断

総合診断

決算の推移表

- 損益計算書の見方
- 貸借対照表の見方
- 損益の傾向
- 付加価値と固定費
- 財務体質と効率性

総合診断

経営体力10段階タイプ

- ・ 社長御自身の自己診断・自己格付のために
- ・ 金融機関による企業評価的視点では「攻める力」「守る力」の重要なポイントは
- ・ 分析値測定推移表
- ・ 御社の2期比較では
- ・ 同業他社との比較では6要素からみた強味・弱味「攻める力」「守る力」から見た御社の診断
- ・ 「攻める力」「守る力」とは
- ・ 「攻める力」「守る力」から見た御社の診断

6要素による診断

「経営体力診断の見方」

[収益性]	[生産性]	[資金性]
[安定性]	[健全性]	[成長性]

業種と診断方法

1. 業種について

卸売業	小売業	サービス業
製造業	建設業	運輸業
飲食業	その他	

今まで8業種でご活用いただいておりますが、分析値・同業他社データを、各業種を5つずつの業態に分けた40業態に対応し、様々な事業形態の顧問先に合わせた提案ができるようになりました。

2. 診断の仕方

キャッシュフローと診断と活用データ

キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書の見方

- ・ キャッシュフローの改善に向けて

2. 会社存続のための売上・利益

利益達成売上高

目標経常利益達成のための売上高

A. 目標経常利益()万円の場合
・パターン別グラフ

B. 目標経常利益()万円の場合
・パターン別グラフ

分岐点売上高

赤字を出さないための売上高

損益分岐点売上高

・パターン別グラフ

資金不足を生じないための売上高

収支分岐点売上高

・パターン別グラフ

今回決算と分岐点売上高の比較検討

3. 今期の目標や課題のテーマ

8業種のそれぞれの課題のテーマ

ほかに無い「一つの形」 をもっています

この「決算診断提案書」の内容が、入力すると即座に製本されます。初めての会社を3期分入力して30分。毎回の今期分で10分です。カラーでコスト1000円位。フルセットで約50枚です。製本します。「分厚すぎる」という先生もいます。「商品」です！「価値をどこに置くか！薄すぎたら決算書の付表と思われる、6要素診断が中心です。」

「運用方法は所長先生の御自由です」「社長！ここがポイントです」「社長 点です。銀行は点数をつけていますよ！」「6要素の強味・弱味を分析し、社長の課題がわかります。」

この「決算診断提案書」は単純明快です。だれでも簡単にできて納得できる。万能で、効果があり、明るくなります。会計事務所のベースである「税務・決算」にプラスアルファです。自信をもって、社長との「対話・コミュニケーション」が強くなります。

「決算診断提案書」は、ほかに無い「一つの形」をもっています。「社長に役に立つ」我が会計事務所の商品で、ブランドです。

思いは必ず実現する

「安ければいい」「安ければお客様が増える」時代ではないのです。

所員の休日が多くなった！諸々のコストも多くなった！

コンプライアンスが常に頭にある！税務調査！賠償責任等々！

会計事務所は人が中心！所員の教育の定着性！我が事務所の価値を！顧客満足・社員満足等々！

会計事務所経営を常に考えていかなければならない時代です。「安けれ

ばの安易」では首を締めていくようです。

コストよりも、品質が重要です。

私は創業時代も、20年前も、そして今も、3つの課題に挑戦してきました。

「収入増大」固定収入を増やす。

「新規拡大」お客様を増やす。

「人材育成」人が中心。仕事の中にこそ成長する。

お客様のことを考えていけば、「あぁしたい、こうしたい」が生まれてくる。それを思っているだけでなく、「形にしたい」「モノにしたい」。これが私の「社長の四季」の原点だったのです。

振り返ってみると、「法人確定決算時」に社長は「もの足りなさ」を常々感じていました。社長は「決算に関心」を持っているのに、私は何もできなかった！何か欲しい！ここに何か「チャンス」があるのではないか！とっていました。

その時、「経営診断分析手法」等を読んだ。決算時に数字を分析し、収益性などにまとめてみる。社長に経営に役に立つ提案ができるかも知れないと思った。「決算分析」を行い、文章でコメントをつけてみた。決算時に社長は「よくわかり、経営に役に立つ！」「よくやってくれる！」とってくれるようになったのです。

正に、今までにない、社長と「決算時のコミュニケーション」が出来るようになった。決算の「意味と感情」が伝えられたのです。これが「社長の四季」システムのスタートでした。

はじめは全て手書きで「一生懸命」書き、提案しました。それから時代が大きく変わり、今のパソコンの時代になった。「文章や課題が全部コンピューターで簡単に出来て」「会計担当者なら誰でも出来る方法」で「決算が楽しく」なって来たのです。

人間が出来ることは、パソコンで全て可能になりました。大事なことは仕事に感動を持たせることです。社員は仕事の中でこそ成長していくのです。社長から学ぶことが多くなった。コミュニケーションがあるからです。自信と信頼。お客様第一主義。営業力を身につけていく。お互いで無理が言える世界こそ「お客様を紹介して下さい」「報酬を上げて下さい」ということになり、「お客様を増やすこと。付加価値を上げること。」ができました。大事なことは「今のお客様を大事にすることです」

「手をかける」「心かける」。常に感動を持たれるのです。必ず出来るのです。

「決算こそ会計事務所にとって最大のビジネスチャンス」です。会計事務所の「永遠の3つの課題」に挑戦し、現在の(株)浅沼経営センターを創ることが出来ました。