

『実践！経営助言』

～税理士法人坂本&パートナーの取り組み～

平成27年4月20日(月) 10:00～17:00 センタープラザ西館6階

講師：税理士法人坂本&パートナー 税理士・中小企業診断士 所長 山尾秀則先生



山尾 秀則 先生

経営助言とは(はじめに).....

- ・中小企業に対してTKC会員事務所が積極的に行う経営アドバイスである「経営助言」は、「経営指導」ではありません。
- ・経営上の意思決定を行い、それを行動に移す**当事者はあくまでも経営者**であって、助言をした私たちではありません。
- ・私たちは**的確な財務データ**をはじめとして、「意思決定に役立つ情報」を提供し、**経営者に行動を促す支援者の役割に徹する**必要があります。

経営理念.....

- ・経営助言を実践する際、相手の会社の**経営理念を理解**することは非常に大切です。
- ・経営理念自体がなかったり、明文化されていても活かされていない会社がまだまだあります。
- ・そのような会社には、**経営理念の重要性**を伝えて策定を支援します。
- ・万が一、会計事務所**に**経営理念がなければ早急に策定しましょう。
- ・経営理念の意義
経営理念は「**浸透**」して「**活か**」たものになっているのか？ 経営理念は**戦略資源**であり、理念が**独自性**を生みます。

何のために経営をしているのか？(ミッション)、**どんな会社**にしたいのか？(ビジョン)、組織の**価値観**は？(バリュー)

お客様・取引先・仕入先等との関係は？、社員との関係は？、**地域社会**への貢献は？

- ・事務所に経営理念はあるか 関与先の**経営理念を確認**する 経営理念の**作成を支援**する **経営承継**時に再確認する。

会計・財務.....

- ・経営助言を行うためには、その基礎となる**正確でタイムリー**な財務データを読みこなし、**活用**できるだけの力量が必要です。
- ・経営上の**意思決定**を行い、行動を起こす経営者にとって**有益な情報**を提供し、**正しい方向に行動を促す**支援者になることが求められています。
- ・**社長自身**に赤字の**真の原因**に気づいてもらい、その問題解決のための**対策**をとってもらうことが重要 **管理会計の領域の話に基づいてアドバイス**ができる会計事務所なのか？(単に財務会計の領域だけなのか？)

変動損益計算書

巡回監査時には**変動損益計算書**で説明し、数値変化の原因を**経営者自身**に語っていただくことが大切です。

限界利益率の増減について**しっかり**聴きましょう。

固定費の増減について**予算**でコントロールしましょう。

経営分析

同業他社と比べて何が**いけない**のか？(BAST活用)、**収益性分析**(経営分析の入口)、**生産性分析**

(特に労働分配率)、**安全性分析**(資金繰り計画表の作成)

月例経営分析表の活用 決算報告時に経営者と話し合う **経営者が金融機関に決算内容を説明**できる。

キャッシュ・フロー計算書

お金はどこに消えたのか？(経営者に説明していますか？)

決算報告時に損益の報告だけでなく**1年間の資金の流れ**を説明しましょう。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」「投資活動によるキャッシュ・フロー」「財務活動によるキャッシュ・フロー」

部門別業績管理

今後どの部門に力を入れ、どの部門から**撤退**するか、「部門別業績管理」により**関与先に内在する課題**を見つけていきましょう。

部門別業績管理の**目的・効果・ステップ・分類・利用上の留意点**

経営計画策定(改善・革新)

なぜ経営計画が必要なのか？ 「**中期経営計画**(現状から見た将来を示すもの)」、「**短期経営計画**(今を知るためのモノサシ)」

短期経営計画だけでは**限界**がある。

創業期であれば「創業資金計画」「創業収支計画」「国の創業支援」、**成長期**であれば「中期経営計画」「短期経営計画」、**成熟期・**

衰退期であれば「**新たな取り組み**」を見つけるサポート(経営革新計画)

「計画策定」だけではなく「**計画の実行状況**」を巡回監査時に確認(**モニタリング**)

経営戦略とマーケティングの基礎知識.....

- ・会計事務所は**コンサルタント**ではないので、**売上増につながるアドバイス**はできないし、**すべきではない!** 中途半端なアドバイスは**すべきではありません** しかし、経営革新や経営改善のための**考え方**や**行動の仕方**のヒントを与え、**顧客と一緒に考える**ことはできます 数字を把握して毎月モニタリングできるという意味では、これが**会計事務所**の**行うべきコンサルティング**

全社戦略

SWOT分析 戦略の検討 **機会**を見つけて**強み**で勝負する

成長ベクトル理論 アンゾフのマトリックス 「ものづくり補助金」「**持続化補助金**」等作成時のヒント

PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント) 「商品群」「店舗」「エリア」「取引先」等

経営改善計画策定支援事業(7000プロジェクト)について.....

- ・対象企業の**ピックアップ** リスク済みの企業をいかに**浮上**させるか **なかなか進まず** **対象抽出のための調査表**

選別基準を下げる(折返し融資先も含む)、担当者・課長・部長を巻き込んで話し合い、**担当者の意識**を変える、

会議で**実績**を報告して**事務所全員**に周知

- ・国は**補助金**を出してまでも**事業を進めよう**としている。

- ・金融機関は**経営改善計画策定先企業**を**選別**している。

- ・「**重い**」関与先より「**軽い**」の「**折返し融資先**」を**ピックアップ**。



7000プロジェクトを推進しましょう!



司会 吉本 篤子 先生

作成：TKC神戸SCG サービスセンター 大林和幸