

新 社長さんのための法人税 その19

経営計画の立案と 計画実行へのフォロー

今回は、大企業では通常行われているものの、中小企業ではやらねばと思いつつも、できていない会社が多い経営計画について税理士の立場から紙芝居風にお話したいと思います。

エッセンスですが、ご興味ある方は TSB にお問い合わせください。

経営計画の立案と 計画実行へのフォロー

みのり税理士法人
代表社員・公認会計士
上野 精一

1

経営計画の作成とチェックの効用

- 定期的な予実対比サイクル
- 節税策の実施⇒税理士事務所の収益
- 銀行の格付けUP⇒有利子負債の圧縮
- 赤字申告の回避⇒影響の大きさ
- 来期の利益計画への連結環⇒継続は力なり

4

経営計画の必要性

- 必要となってきた時代背景 ⇒ 何もしなければ潰れる
- 経営計画とは、会社の未来を作る計画
- 経営計画、作ったときは、企業再生
- 人生設計、作ってくれるのは生保だけ
- 会社にとって ⇒ 継続性の維持 ⇒ 雇用の確保 ⇒ 国家の存続
- 良い会社 ⇒ 事業承継
- 悪い会社 ⇒ 企業再生
- 普通の会社 ⇒ 生き残り

2

経営計画の作成手順

- どの局面の企業かを把握する
- 経営計画が必要なことへの社長の理解
- 社長へのインタビュー
⇒ 粗利益率、負債残高、資金繰り、連帯保証
- 過去との比較
⇒ 税理士は推移表で決算説明していますか
- 将来への抱負 ⇒ 一番重要なことだが、そもそも考えているのか?
⇒ 経営理念と計数管理

5

税理士事務所にとっての経営計画

- 税理士にとって ⇒ 生き残りのための付加価値
- 1950年比 法人数6倍、税理士数16倍 ⇒ 黒船
- 会計ソフトの普及 ⇒ すぐ変われます
- 税理士の役割 ⇒ 質問力、共に解決する力
- 税理士向けコンサルの流行 ⇒ 受験勉強強化
- 主体は経営者 ⇒ いかにしてその気にさせるか
- 経営計画の前提 ⇒ 迅速な試算表作成
- 隗より始めよ ⇒ 作らねばならないが 作れない
⇒ レコーディング・ダイエット

3

利益を捻出するには

- 必要利益からスタート
- 利益が必要な理由
企業の継続性 ⇒ 借入金返済、投資
理由を明確にすることが重要
- 利益を出すための3つの方法
売上高 UP
売上原価 DOWN
固定費 DOWN

6

目標損益計算書

- 基礎資料 ⇒ 過去の実績 百万円単位で充分
- 年計法 (1年間の数値を1ヶ月ずつ移動して累計) ⇒ 長期的傾向
- 一人当たり経常利益の決定
- 固定の見積もり
- 営業利益⇒粗利益の逆算
- 粗利益が高い方が望ましい
- 目標売上高の決定
- 利益計画の状況変化予測の試算
⇒ 目標達成の重要性の理解

7

自社を知る

- 商業登記簿謄本
- 定款 ⇒ 事業内容
- 株主・株式の状況
- 組織図
- 役員の変遷、会社との取引 ⇒ 経営責任
- 従業員の状況 ⇒ 固定費
- 事業所の状況 ⇒ 売却可能資産の有無
- グループ会社の状況
- 会計処理基準

10

経営計画作成指導のポイント

- 経営トップ自らが汗をかく
- 計画通りに行かないから計画が必要
⇒ 問題点の発見と改善
- 役割分担 権限と責任 ⇒ 行動計画 (動機付)
利益計画 ⇒ 販売計画 ⇒ 資金計画
- 運用面が重要 税理士の役割⇒わかり易く
- どのレベルまで公開するかは、後悔しないよう

8

窮境の状況

- 実質的な純資産額
- 債務償還年数 ⇒ 税引後 CF+ 減価償却費
⇒ 設備投資を考慮すると長期化
- 過剰債務 ⇒ 債務償還年数10年との比較
- 資金繰りの状況⇒資金不足では何もできない
- 借入先別の保全状況⇒金融機関との交渉

11

再生支援協議会の調査報告書

- 窮境の状況
- 窮境の原因
- 収益力
- 税務の状況
- 窮境原因の除去可能性と事業計画立案上の課題
- 清算配当見込率

9

損益の状況把握

- 過去10期程度のPLの推移
- 過去3期程度の損益の分析
売上高 ⇒ セグメント別、得意先別
売上原価、販管費 ⇒ コスト構造、人件費分析
- 過去10期程度のBSの推移
借入金の返済期間
修正BS ⇒ 不良債権、不良在庫、簿外負債
- 清算価値の算定
⇒ 継続企業としての経済合理性

12



● 筆者紹介 上野 精一

協同組合トータル・サポート・ブレインズ大阪 理事
みのり税理士法人 副所長 (代表社員)

昭和34年生 公認会計士として新日本監査法人勤務を経て、平成9年税理士開業、現在に至る。