

令和8年1月

会計には3つある (中小企業の管理会計は、経営計画書を作成すること)

会計には、3つの会計があります。財務会計、税務会計、そして管理会計です。全ての会社は決算書を作成し、税務署、銀行等の外部関係者に報告するための会計が財務会計です。財務会計は外部報告用であるため、企業会計原則等により%の科目名や表示場所に細かいルールがあります。税理士は、財務会計により作成された決算書に税務上の加算、減算という調整をして税務申告をします。これを税務会計といいます。多くの会計事務所は税務会計のみを税理士の仕事と認識しているため、毎月目次の残高が正しく、税務という視点で残高試算表を作成したりチェックをします。先日税理士で大学院生である方がインタビューを受けました。「税理士が何故管理会計の指導が出来ないのか」という質問です。私は「管理会計を「お金を儲けるための会計」「お金を残すための会計」と定義しています。私はこの質問に対し、「1つは会計事務所業界に経営のお役に立たないという考え方が少ないのです。自分の仕事は税務申告のみで社員にもそれ以外の余分な仕事はする存在という先住が多いのです」と答え、もう1つは「この業界には、管理会計を指導する道具がないためにどのように指導していいかわからないかどう何とできないのである」と答えました。

一般的に管理会計といえるのは、直接原価計算方式(変動損益計算書) 予算管理、損益分岐点分析、目次決算、年計表、アメーバ経営等と現場で活用されている幅の広い概念ですが、中小企業で活用できる管理会計は、変動損益計算書、予算管理、損益分岐点分析、目次決算、年計表です。これを全てまとめて1つの商品にしたのが古田式目次決算書なのです。古田式目次決算書は、この他に月末会計図、キャッシュフロー計算書、資金別貸借対照表があります。中小企業の予算管理は、短期利益計画を作成し、毎月計画と実績を対比し、誤差を認識し、対策を打つことです。それとともに経営計画書を作成し、「人づくり」をすることです。世の中で一般的に言われている経営計画というものを分類してみると、①金融機関向けの「事業計画型」、これは数字だけの計画で社員と共有していないため経営計画ではありません。②考え方のみの「指針書型(クレド・フィロソフィ)」京セラさんのフィロソフィーが有名ですが、理念だけで数字がありません。③外部・内部分析向けの「SWOT分析型」事業戦略だけで理念がありません。④売上必勝の「販売計画型」売上至上主義で規模の拡大が目的とされる。⑤社内ルールばかりの「個別方針型」環境整備や社員教育をすれば会社は儲かるという考え方。私の4年4,000社を分析した結果は、会社の業績は、環境整備や就業規則(賃金規定)でよく存続しては、中小企業では、社長が考案した商品、製品、サービス、ビジネスモデルで業績が向上しています。中小企業のための経営計画書は、経営理念を実現するためのものでなければなりません。古田式会計の経営計画書は、経営理念を実現するための経営計画書ではなく方針書は「人づくりに重点を、社員を大切に、社員を幸せにする内容」に存っています。経営目標である数字は、短期利益計画、販売計画、中期事業計画に具体的に記入され、短期利益計画は毎日全社員で記入し、チェックしています。管理会計である古田式目次決算書と利益計画は連動しており、一体となって運用されています。経営理念である、社員とその家族を幸せにするためには、「人を大切にする経営計画書による人づくり」と、管理会計により、目標とする数字を達成することですが、経営目標(数字)は、経営目的(理念)を実現するための手段です。経営計画書には理念と数字の両方がなくてはならないのです。

古田 満