

経営支援ニュースレター

※※御社の経営に役立つ情報を、毎月わかりやすくまとめてお伝えします※※

Tokyo
Metropolitan
Consulting
Group

<今月の主な内容>

- 顧問税理士から見た「儲かる社長の特質」とは？
 - ①行動が早い、せっかち ②戦略はじっくり考えて決める
 - ③利益は後からついてくる ④独自の見方を持っている
 - ⑤税金を払うことができるか
- 付録：メルマガ「実践！社長の財務」VOL 2～5 総集編

東京メトロポリタン税理士法人
TMコンサルティング(株)／(株)クイック経理
代表／税理士 北岡 修一

結局は、税金を払ってきた会社が、お金もあり、いい会社になっている。

皆様、お元気様です。

今、確定申告真っ盛り。おかげ様でたくさんのご紹介をいただき、ありがとうございます。3/15 まで、全社一丸、突っ走っていきます！ご相談等ある方、まだまだ大丈夫ですよ。それでは、今月もよろしくお願ひします。

いいことを言おうとしても、実態はわかっていたりするわけですから、いい加減な話はできないですね。(笑)だから、結構、本音の話をしていただけます。本当にありがたいことです。その分、こちらでも真剣に信頼に答えないとイケない、という気持ちでやっております。

前置きはこの程度にして、早速、「儲かる社長」の特質を、私の経験から、独断と偏見で書いてみます。

■税理士は、希少な立場

今度、あるお客様の勉強会で、「儲かる会社の社長は、ここが違う」(仮題)というセミナーを、私がやることになりました。

そこで、今までおつき合いさせていただいてきた、いろいろな会社の社長を思い浮かべ、「儲かる社長はどこが違うんだろう？」と考えてみました。

せっかくだから、セミナーだけではもったいないので、ニュースレターにも一部書いてみたいと思います。

題して、顧問税理士から見た、「儲かる社長の特質」とは？

20数年間、税理士をやってきて、本当にいろいろな会社の社長に接してきました。この仕事の最大の役得・強みは、まさに、この社長と直に話ができる、ということ。それも会社の数字や社長の個人財産まで全部把握した上で...

こんな立場で話ができるのは、私たちの職業くらいじゃないでしょうか。すごいことです。いくら社長がカッコ

①行動が早い、せっかち

これはよく言われていることですね。実行力、行動力です。普通の人から見るととてもせっかちに見えたりもします。一代で数百億の会社を作り上げたM社長。私が社内の課題について提案をしている最中、話も終わらないうちに、その担当社員に携帯で解決策を指示。話しが終わる前に解決してしまいました。あつけにとられている私に、「これでいい？他に何かある？」・・・という感じです。でも、そのように対応してくれるから、どんどん事が進んでいきます。

実績を上げている社長は、本当にやること、考えなくてはいけないことが、たくさんあります。すぐできることは、今やらないと、忘れてしまう、というわけです。

儲かっている社長は、忘れっぽい人が多いというのも、この辺の理由でしょうか。すぐにやらなかった場合には、忘れてしまう可能性が高いです。逆にすぐ決め

てしまうので覚えていないことも多い。次回話をした時には違うことを言うこともよくありますね。

でも、決めないで止まっているよりは、どんどん進めて、間違っていたら修正すればいい、というのが実績を上げる社長に多いタイプです。

②戦略はじっくり考えて決める

①とは、正反対の話ですね。

会社の意思決定には、いくつかのレベルがあります。現場のこと(社長の範疇でない場合が多い)、当面の施策のこと、そして会社の行く末を決める戦略的なことです。前の2つが、戦闘レベル、戦術レベルの意思決定です。①でお話した「行動が早い」というのは、戦闘レベル、戦術レベルの話なんです。戦略レベルになると、そんなに早くは意思決定できないものです。

何でも即決できるのが、優秀な社長と勘違いして、戦略的なことまで即断即決してしまうと、失敗した時に、取り返しのつかない痛手を負いかねません。**その意思決定は、どのレベルの決定なのか、判断できる**ことが、優秀な経営者の1つの条件ではないかと思います。

製造業を営むS社長。中国に図面設計の拠点を作る話をしてくれました。中国で図面を作って、電送で日本に送る体制を作れば、年間数千万円のコストダウンが計れる、という計画です。「それはいいですね。是非、やりましょう。」と言いましたが、一向に実現しません。ぜんぜんやる気配がないので、「一体、いつやるんですか?」と聞くと、「まあ、来年位かな。」との返事。ずい分悠長だな、やる気ないのかな、と思っていましたが、ようやく2年後に中国進出が実現しました。

聞けば、その間、日本でまず中国の留学生を通じて、現地の人脈をつくり、中国で設計が可能なのかの調査をし、候補の中国人を日本の工場に呼んで、現場を見させ、と様々なシミュレーション、検証を行っていたと

のことでした。その結果、当初の図面作成ではなく、現地に工場を作ってしまう、というモデルに変わって、ようやく中国プロジェクトが稼動したわけです。当初案の中国で図面だけをやっても事業ベースには乗らなかった、とのこと。じっくり戦略を練った結果、非常に競争力のあるビジネスモデルになりました。

前月号に書いた、京セラ稲盛会長の「成功を確信するまで考えに考え抜く」とまったく同じですね。**戦略的なことは、考えに考え抜く、即決しないことが大事**ではないでしょうか?

是非、今後、決断を迫られた時、その決断はどのレベルのものかを瞬時に判断し、今決めるべきことか、どの程度の期間で決めるべきことが、考えてみて下さい。そして、今決めるべきことであれば、即行動をべきです。今やるべきことをすぐやらず、後でやろうとすると、数倍の労力・時間がかかってしまうものです。

③利益は後からついてくる

儲かっている会社の社長は、決して儲けようと思って行動はしていません。社長ですから、当然、儲けよう、利益を上げなければいけないと思っていますし、口でもそう言っています。でも、**実際の行動は、お客様にいか**
に満足してもらうか、いかにいい商品を作るか、これが主になっています。儲けよう、利益を上げよう、ということばかり考えて行動していると、決してそういう状況にはなりません。実績が上がらない人は、そういうタイプの人が多いように思います。

健康食品の通販を行なっているT社長。創業2年目からもう既に億の利益を上げています。「すごいですね。どうしてそんなに利益上がるんですかね?」と聞くと、「まあ、それは結果だからね。」とそっけない感じ。「売り方は広告宣伝のノウハウがあるから、それをやっていけば、ある程度は売る自信があります。でも、それより

も、うちの商品がいかにお客様のお役に立ち、喜んでもらえるか、それを考えることの方が大事です。利益は、本当その結果でしかないと思います。」という話をしてくれました。ついでに私にもアドバイスをいただきました。「北岡さん、お客様は選んだほうがいいよ。北岡さんのサービスを理解してくれる人に、最高のサービスをする。それが一番いいと思うよ。」 本当、そう思います。

最高のサービス、最高の商品を提供する、ことにより、お客様に喜んでいただく、それを一生懸命やった結果が利益、儲けになるんでしょうね。きれいごとには聞こえるかも知れませんが、事実そうではないかと思えます。

当社のお客様に、上場直前の会社があります。その社長曰く、「北岡さん、事業計画立てて、これだけ儲けないといけない、と思ってやると本当、難しいね。今まで、儲けるのがこんな難しいと思わなかったよ。」その社長は、儲けるのがとてもまい社長、戦略がズバズバ当たってしまう社長です。計数も強くて、尊敬する社長の1人です。その社長が、儲けるのは難しいと言うので、ちょっとビックリしました。やはりそうなんですね。今までは、儲けようなんて思ってやっていなかったわけです。純粋な気持ちで、いかに売れる商品が提供できるか、どうしたら喜んでもらえるか、それが中心だったわけですね。

是非、自社を振り返ってみてほしいと思います。利益が出ないのは、お客様にいか喜んでもらうか、の追求は足りないのではないかと、努力の方向性が間違っているのではないかと、考えてみてください。

④独自の見方を持っている

儲かる会社の社長は、独自の計数の見方を持っています。簿記や会計は、全然知らなくても、会社の数字はしっかり把握しています。どのように数字を見るか、もうこれは千差万別ですね。

ある会社の社長は、毎月いち早く、勘定奉行から、

試算表、部門別損益計算書を出力して、それに独自の分析を加えていきます。1人あたりの売上げや粗利益、生産性などを見ています。それを各部門長に配布して、計画と対比させたりしています。毎月これをやっているせいか、どうかはわかりませんが、非常に高い利益率を上げています。

また、ある不動産会社の社長は、会社の決算書とは別な、社長独自の決算書が頭の中にあります。不動産会社の売上げは、土地建物の販売価格であったり、仲介の場合は手数料収入であったり、賃貸の場合は賃貸料収入であり、これらの合計が会社の売上になります。しかし、その社長の頭の中、および会社の営業マンの実績管理は、すべて手数料ベースに直した売上で行なっています。これであれば非常に簡単です。たとえば、1人あたり月間手数料200万円を目標にする、と単純に決められます。売上の中身はいろいろあっても、結果はすべて手数料に換算されて出てきますので、目標や他の営業との比較検討が可能です。ボーナスも計算しやすいです。さらに、手数料200万円をどのように配分するか、本人に30%、広告宣伝費に〇〇万円、店舗経費に〇〇万円、営業利益として20%確保する、とか決めやすいわけです。

いわば「**経営決算書**」ですね。要は、**いかに自分の感覚にフィットする計数計算ができるか**、儲かる会社の社長は、これを無意識的にやっているわけですね。

こういう感覚が非常に大事だと思います。ビジネスですから、常に羅針盤である数字を把握しながら、進んでいかないと、遭難してしまいます。

自分なりの計数の見方を、是非、研究してみてください。私たちも、税務署のための決算書ではなく、経営に役立つ計数資料を作っていきたいと思っています。そのために、できるだけ社長とお話をするようにしています。私どもの顧問先の社長には、是非ドンドン私たちに必要な計数のリクエストをしてください。それをどのようにアウトプットしていくか、喜んで考えさせていただきます。

⑤税金を払うことができるか

これは私が税理士だから、「税金を払いましょう」と言っているわけではありません。**税金を払う、税金は払わない、という行為の裏側に、重大な経営者の資質がある**と思っ

ているからです。私も長年税理士をやってきて、結局は、「税金をたくさん払ってきた会社が、お金もあるし、経営もうまくいっている。」という実感を持っています。税金を払いたくない、できるだけ払わない方向でやりたい、と言って、いろいろなことをやってきた会社は、結局ジリ貧になっています。これは、事実です。何社も見ました。

でも、考えてみれば当り前のことです。

税金は、儲かったお金の40%払えばいいだけですから。基本的に、60%は会社に残るわけですから、それを続けていけば、会社にきちんと財産ができてきますよね。こんな当り前のことが、意外とわからない、実感できないんですね。それは、何故か？お金がないからです。実際、儲かったお金が税金を払う時に手元にあることは、ほぼありません。多くの場合、使えるお金は、儲かった額以下です。儲かったお金は、次の仕入資金(在庫)に行っていたり、未回収(売掛金)であったり、固定資産の投資にまわっていたりします。手元にお金がないわけです。だから、税金は払いたくない、何とか節税しよう、とします。それも、お金の出費がなくて、税金が減る方法はない？という無謀な要求がきたりします。正直、そんなうまい話はありません。節税は、どこかで必ず出費を伴うものです。したがって、節税をするということは、確実に会社からお金が出ていくことです。税金を減らすこと＝会社の体力を減らすこと、です。これをよく認識しておいてください。

重要なのは、節税よりも、**儲かったお金が手元にあるようにすること**、です。儲かったお金が手元があれば、その中から40%だけ税金を払って、あとは会社に貯めておけばいいだけです。確実にお金は貯まってい

きますよね？そのためには、どうしたらいいか、というのは、また別な機会にします。(この辺の話は、今月号の付録につけました、メルマガを購読してください。)

よく、「税金払っても、政府はまともに使っていないから払いたくない。」と言いますが、これは全くおカド違いですね。そもそも税金とは、みたいな話になってしましますのではしよりますが、利益が上がれば税金を払うのは、ルールです。日本でビジネスをするのであれば、日本の税制にのっとる必要があります。税制の良し悪しは別にして。いやなら海外に行くしかありません。

税金を払いたくないというのは、必要性を感じない、事業の役に立たないお金は出たくない、というところがあるでしょうね。それと先ほども言ったように、目先のお金がないということ。

でも、ここで、**自分なりに税金を払う意味を見つけて**、割り切れる社長が、伸びていく社長ではないかと思えます。自分を納得させる理由が大事です。「日本でビジネスをするためのショ場代」でもいいし、「会社維持のための必要経費の一種」でもいいし、もっと前向きに「**会社が成長するために支払う戦略費**」でもいいです。

3番目の理由なんかいいと思いませんか？戦略費ですから、いかに使うかが大事です。したがって、もちろん必要な節税はしますよ。過度な節税はいけないということです。たとえば、役員報酬をきっちり取る、社員の決算賞与を出す、将来のリスクのための備え、資産計上はできるだけ避けて早期の費用化をしていく、など、経営の本筋を逸脱しない節税は当然していきます。

税金を払う、払わない、という裏側には、**実は、目先の損得、目先のお金しか考えることができないのか、それとも会社の将来を見据えて、様々なことの必要性を**
考えることができるのか、という重大な社長の資質があるように思います。

ということで、税金についても戦略思考のできる人、これが、儲かる社長の5番目の資質です。

最後までお読みいただきありがとうございます。