

経営支援ニュースレター

Tokyo
Metropolitan
Consulting
Group

※※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※※

＜今月の主な内容＞

- 縮小均衡に陥るな。「質が先か、量が先か？」
- 売上は勢いである。「コップに水をたくさん入れろ」
- 設立3年目までは、利益より売上だ！
- 会計参与の本当の役割とは何か？
- 付録:「会社法による定款モデル」、「新会社法」対策セミナーのご案内

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)クック經理
代表／税理士 北岡 修一

まずは、質よりも量、利益よりも売上を目指す！

こんにちは。税理士の北岡修一です。

4月といえば、桜であり、新入生、新社会人と、何か明るいムードでいいですね。また、景気も引き続き好調と言われ、株価も17,000円を超え、さらに今年には会社法で、新しい会社がどんどん生まれそう... という、いい雰囲気になっていると思います。

是非、この流れに乗って、皆様の会社も伸ばしていただきたなあ、と願う次第ですが、調子はいかがですか？

ということで、今月も張り切っていきましょう！

■縮小均衡に陥るな

今日は4/16ですが、今週4/18には「起業サクセス」セミナーというのをやります。冒頭にも述べたとおり、今年には会社法施行で、起業＝会社設立を考える人が相当多くなると予想しています。そういう方々を応援する意味で、私と起業コンサルタントの田淵さんでセミナーをやることにしました。このニュースレターが届く頃には、もう終わってしまっていますが、参加したかった方、大丈夫です！DVDを取っていますので(笑)。是非、よろしかったら別紙申込書にて申し込んでください。

そのセミナーでちょっと話そうと思っているのが、

今月のキャッチコピー「まずは、質よりも量、利益よりも売上を目指す！」です。

この話は、いつもメールマガジンを送ってくれている、三優BDO(監査法人)の長山社長から教えていただいたものです。長山社長は公認会計士でもあり、当社の顧問先の監査や株式公開の話がある時には、相談に乗ってもらっている方です。そのような案件があった時には皆様にも是非ご紹介させていただきませう。その長山氏のメルマガを、若干引用させていただき、皆様にご紹介したいと思います。

＜質が先か量が先か？＞

よく質が先か、量が先か、という話があります。

トップが「まずは量を追求せよ」と方針を出しているが、現場は質の低下をまねくので「質が向上しなければ、量を求めてはならないのではないか」と悩むことがあると思います。そんな時はどっちを優先したらよいのか... という話です。

1. 質の向上には時間がかかる

短期戦では量で戦うしかありません。なぜなら、質の変更には時間がかかるからです。戦争で言えば、質が悪くても兵の量を集め、戦略を立て、戦術を教え、敵以上の兵で圧倒する。まずは、量の戦いで勝てるマネジメント力で勝負する、ということです。

2. 問題が質を高めてくれる

社員の力、組織力ができていないのに、仕事が増えれば、当然のごとく問題が発生します。トラブル、クレームの山になります。でも、その時がチャンスです。トラブル、クレームに真正面から取り組み、誠心誠意を尽くして全力で対応する。その時、質が急激に向上します。経営者がイメージする質まで高めるべく悪戦苦闘する時に、イノベーション(革新)が起こるのです。

3. 質を先に求めると、縮小均衡になる

質を先に求めると、心が成長につながらず、消極発想になりがちです。匠の世界を目指すのであれば別ですが、拡大発展を目指す企業にあっては、質を先に求めると成長スピードが遅くなり、次の段階で拡大にシフトしようとしても、なかなかエンジンがかからなくなってしまうのです。

急成長を遂げている企業は、ほとんど例外なく、まず量を追求し、トラブルに全力で向き合って全てを解決し、かえって信頼を勝ち得てきた会社です。

確かに急成長した会社は、何かしらトラブルを起こした会社が多いですね。たとえば、重田社長の光通信。先日ある場所で対談を聞きましたが、あの昔のトラブル後、もの凄い成長を遂げているのには、ビックリしました。(売上 1,700 億、従業員 12,000 人・・・)

4. 量は質に転化する

量を追求していれば、必ず1つ1つの仕事から学びがある、経験の数が増していく。量をこなすことによる「経験曲線」により、経験がノウハウに高まっていき、質に転化していくのである。

たくさん仕事をこなすことが、人の能力も高める、

組織の力を高めていくのですね。

いかがでしょうか？

質がともなわない量を追求することに批判的な方もいらっしゃるかも知れませんが、拡大発展を目指す企業であれば、どちらの方が成長性が高いかは、自明の理ですね。

質か量か、悩んでいる経営者の方がいらっしゃるかもしれません。まずは量を追求してみる、そのように決断されてはいかがでしょうか。

■売上は勢い

量と質に関連して、財務を考えると、量を表わすのは「売上」です。そして質は「利益」ということになります。

どちらを先に求めるか、それは質と量の関係と同じだと思います。

起業をしたら、まずは売上を上げることを目指す。もちろん利益も大事ですが、まずは売上を上げて、会社にお金が入ってくる流れを作ることが大事です。売上が大して上がらないうちから、利益確保に走ってしまうと、縮小均衡の世界に入ってしまうことが、容易に想像できますね。いわゆる小さくまとまってしまう、ということになります。会社を大きくしないで、専門技術を追求する、という目的であればその道もあると思いますが、一般の会社はやはり売上を上げて勢いをつけていく方がいいと思います。

以前、私と一緒にやっていた山根節氏(現在慶應ビジネススクール教授)が、よく次のように言っていました。

売上は水道の蛇口から出てくる水のようなもの。

それを入れる容器が会社の人や組織。

勢いよく蛇口から水が出てくるが、容器には小さな

穴がたくさんあいていて、どんどん水が流れていってしまう。したがって、あまり水(利益)は残らないが、蛇口から出る水の方が止まらない限りは若干でも水は残る(利益トントン)。いずれ、小さな穴を1つずつふさいでいけば良い。そうすれば、残る水の量(利益)はどんどん多くなっていく。

まあ、こんな話だったと思いますが、先ほどの量と質の関係と同じですね。穴をふさいでいくのが、質を高めることです。

また、先日、創業2年目程度の顧問先の社長から次のような話を聞きました。それは融資を申し込んだある銀行の融資担当者の話です。

その顧問先は融資を申し込んだのですが、結局は断られてしまいました。まだ創業間もないため、赤字だったのが原因かと思い、融資担当者に理由を聞いてみたのですが、その答えは意にはからんや次のとおり。

「社長、融資をできない理由はいくつかありますが、赤字だから融資できないのではありません。むしろ創業したての頃は赤字でもいいと思っています。大事なのは、いかに売上が上がっているか、です。第1期に比べ、第2期はどの位売上が上がっているのか。また、今後確かに売上が上がっていきそうか、という状況にあるかどうか、それが大事なんです。設立3期目位までは、そのように見えていますよ。」

という話でした。その社長は利益が大事だとばかり思っていましたから、とても意外だったようです。確かに私も銀行の担当者から、「利益よりも売上が大事」ということはあまり聞いたことがありません。でも、その方はベテランの銀行マンのようで、私も確かにそういう見方は正しいんじゃないかな、企業の成長性を見るには非常にいい見方だなと思います。

先ほどの質と量の話と、同じ時期に聞きましたので、妙にシンクロして心にとどまっています。

売上よりも、粗利益、純利益が大事だ、ということによく言われます。売上を目標にするよりも、売上は考えずに、利益を目標にする、という会社も増えているように思います。

どちらがいいということはありませんが、これは会社の置かれている状況、成長ステージにもよるのではないのでしょうか。また、業種にもよるかも知れません。

基本的には、創業期・成長期は売上を目標にする、安定期・成熟期は利益を目標にする、というのが良いかも知れません。ただし、安定期・成熟期でも新規事業、新商品などは売上を目標にするとか、先ほどの質と量の話のどの段階にいるのかで、使い分けのほうがいいでしょうね。

御社は、質と量のどちらの段階か。売上と利益のどちらを主に目指すのか、あるいは両方かなど、是非いろいろ考えてみてください。

■会計参与の本当の役割とは？

今、会計が非常に注目される時代になってきていると、思います。会社法やそれに伴う基準や指針が出てきたことにより、今後、企業の会計というものに益々注目が集まってきます。

このニュースレターでも何度か書いているように、私どもは次のようなことを常に念頭に置きながら、これからの仕事を進めていく所存です。

- ① **会計を良くすると、会社が良くなる！**
- ② **数字を公開すると、会社が元気になる！**
- ③ **税金を払わないと、内部留保が貯まらない！**

きれいごとのように思われるかも知れませんが、今までこの仕事をやってきて、本当に上記のように思います。これを、多くの中小企業社長にご理解いただき、共に強い会社・儲かる会社にしていくお手伝いをしていきたい、と考えています。

その1つの機能として、今回、会社法で新たにできる「会計参与」という制度があります。会計参与とは、言ってみれば新たな会社の「役員」です。取締役、監査役と同様の役員が新たにできるわけです。

この会計参与になれるのは、公認会計士、税理士、監査法人、税理士法人の4種類のみです。いわゆる会計専門家が対象になるわけです。では、会計参与は何をするのでしょうか？基本的には、次のようなことが、会計参与の役割になります。

- 取締役とともに、計算書類を作成する。
- 取締役会や株主総会において、計算書類について説明をしたり、意見を述べる。
- 計算書類を、会社とは別個に保存する。
- 株主や債権者からの計算書類等の閲覧請求に、応じなければならない。等々

そして、会計参与は、相応の責任を負います。

すなわち、株主代表訴訟や第三者（債権者）責任を負い、万が一不正があった場合には、ペナルティが課せられます。取締役と同様なわけです。

このように重い責任が負わされますので、私ども税理士も、安易に会計参与を受けることはできません。よほど信頼をおける社長であって、いついかなる時でも不正はしない、という約束をしていただき、かつ、それらを書面できちんと契約をしていただいた場合でないと、会計参与にはなれないと思います。

そんな会計参与ですが、会社にとっては、会計参与を置く意味はどのようなことがあるのでしょうか？設置は基本的には任意ですから、置かなくてもいいのです。ガチガチの契約をして、高い？報酬を払って、

会計参与を置くには何らかのメリットがないと、普通はやらないですよ。また、上場をねらう会社は、会計監査人（監査法人）に依頼するでしょうから、会計参与をおく必要はありません。

では、何がメリットなのでしょう？

もっとも一般的に言われているメリットは、銀行に対する信用力UPです。会計参与を置いている、というだけで、銀行の信用はかなりアップするはずですよ。

普通の中小企業の決算書を、銀行は信用していませんが、会計参与を置いた会社の決算書は、無条件に信用することでしょう。何しろ、資格者が、言ってみれば資格をかけて会計参与をやっていますからね...これで信用してもらえないとちょっと寂しいですね（笑）。その他にも取引先の信用、様々な許認可での基準クリア等、いろいろあるかも知れません。

ただ、私は、会計参与の本当の役割というのは、もっと別なところにあると思っています。それこそが、前述した3つのことです。まとめて言えば、

『会計参与は、会社の会計および財務により深くかかわり、その内容について、あるべき方向に正しく導いていくことにより、財務内容をより健全化し、内部留保を厚くし、もって強い企業を作っていくことを使命としている。』

これこそが会計参与の本当の役割だと思います。

たとえ会計参与にならなくても、このことをやっていくことが私どもの使命であることを、会社法を勉強していく中で、あらためて再認識した次第です。

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

●ご意見、ご感想、ご質問は、下記まで。

東京メトロポリタン税理士法人 <http://www.tm-tax.com>

株式会社クイック経理 <http://www.quick-a.co.jp>

発行人：代表/税理士 北岡修一 kitaoka@tmcg.co.jp

〒163-1304 新宿アイランドタワー4F 私書箱1653

TEL: 03-3345-8991 FAX: 03-3345-8992