

## 【研究ノート】

## 中小企業の管理会計に対する会計事務所の貢献可能性

山本 宣明

## 1. はじめに

中小企業の管理会計を巡っては少なからず研究が蓄積されつつある。日本管理会計学会スタディグループの2016年9月に公表された最終報告書「中小企業における管理会計の総合的研究」では、今後の中小企業の管理会計を巡る研究課題が4つ挙げられている。1つ目は中小企業の管理会計についての更なる実態調査の必要性、2つ目は中小企業の管理会計にとって避けることのできない税理士・会計士などの会計事務所の役割、3つ目は中小企業と金融機関との関係、4つ目は企業の生成発展と管理会計の展開の調査研究である。本稿は、これら最終報告書に示された4つの研究課題のうち、2つ目を主としてフォローする。

中小企業の管理会計にとって避けることのできないとされる会計事務所の役割は、その存在の重要性が認識されているにも関わらず、少なくとも管理会計研究の世界ではほとんど触れられてこなかった。これは管理会計の研究が基本的に大企業、なかんずく製造業を念頭に推進されてきたことと無縁ではない。一部にプロフェッショナル・サービスとして会計事務所を対象とする管理会計研究が存在するものの、稲垣(2011)などを除いて中小企業の管理会計と会計事務所の役割をダイレクトに取り上げた研究はほとんど存在していないと思われる。

中小企業の会計・経理に強い影響力を持

つと考えられる会計事務所は、多くの場合、税理士事務所である。したがって、基本的に会計事務所は税務申告を主たる業務として伝統的に中小企業との間で関係を築いてきた。ところが、ITの進展に伴う会計実務の変化と会計事務所の林立と競争が状況を変えつつある。端的に言えば、顧問税理士に対する報酬が低下しつつある。このような背景を伴って、会計事務所は伝統的な税務申告に止まらず、新たな付加価値を提供しようとする様々な取り組みを行っている。本稿はその一端を明らかにすると共に、管理会計研究の立場から取り組みの意義を考察する。そして、中小企業の管理会計に対して会計事務所がどのような役割を担えるかを探索する。

## 2. 研究目的と方法

最終報告書「中小企業における管理会計の総合的研究」で水野(2016)は、中小企業の管理会計を研究することは管理会計の本源的形態の理解に繋がるとして、会計の経営管理的利用という原点に立ち返った考察の必要性を主張している。そして、改めて管理会計を「経営者あるいは経営管理のための会計が管理会計であり、それは企業目的遂行のための会計であり、目的に対する手段の役割を担うもの」(p.5)と定義し、「用いられている管理会計技法だけでなく、簿記・会計がどのように経営管理のた

めに活用されているかを考察する必要がある」(p.5)としている。本稿はこの立場を採って、会計事務所が中小企業の企業目的遂行に対してどのような役割を担っていかを探索的に研究する。すなわち、本稿の目的は中小企業の管理会計に対する会計事務所の貢献可能性を示すことにある。

この目的を果たすため、本稿では複数の会計事務所の取り組みを考察する。具体的には次の4つの会計事務所の取り組みが対象となる。

- 武嶋税理士事務所
- OHANA 税理士事務所
- 大美賀功貴税理士事務所
- 税理士法人 古田土会計

上記4つの会計事務所の取り組みを、①問題意識、②具体的な取り組み内容、③考察という区分でまとめる。そして考察結果を総合的に検討し、中小企業の管理会計に対する会計事務所の貢献可能性を示す。

### 3. 武嶋税理士事務所の取り組み

#### 3.1 問題意識

武嶋税理士事務所は2015年に設立された新しい会計事務所である。東京都新宿区のJR四ツ谷駅前に所在している。武嶋税理士事務所は伝統的な会計事務所とは異なる特徴を打ち出している。すなわち、クラウド会計への特化である。伝統的な会計事務所のスタイルも持ちつつ、クラウドベースの業務展開に力を入れている。

代表の武嶋賢治税理士は、ホームページで「伝統的な税務顧問業務に疑問を抱き、『中小事業のお客様が真に求めている価値』を自ら提供すべく、2015年に独立開業を志した。」とその思いを記している。そして、

「多くの中小事業者にとっては、事業の有り様を把握するには日常のキャッシュフローが肌感覚として分かればほぼ十分」として、従来「会計税務とは制度要請であるからしぶしぶ対応するもの、というのが実態に近かった。」と指摘する。このような現実認識を起点として、「クラウド会計こそが、中小事業者の後ろ向きな会計税務を変革し、ビジネスを推進するツールになると確信」するとしている。具体的には、クラウド会計を導入することによって可能な限り経理を簡素化し、毎月の訪問のないクラウドベースでのやり取りで決算書の作成と税務申告を完結させることを推奨している。

本稿が武嶋税理士事務所の取り組みに注目するのは、上述のように伝統的な会計事務所とは一線を画すスタイルを打ち出していることに加え、問題意識の根幹に管理会計の発想があるからである。象徴的なのは、次のような案内である。

財務会計とは過去の情報を単に記録するためだけにあるのではなく、本来は事業の状況をリアルタイムで写し取り、将来のビジョン・目標に如何に向かっているのか検討するための経営ツールでなければなりません。言わば、コックピットにある様々な計器類と同じで、目的ごとに違う計器を確認する必要があります。このように、①どのようなビジョン・目標をターゲットとして設定するか、②それをどのようなツールを使ってモニタリングし次の行動につなげるか、といった観点で会計データを駆使しお客様独自の”経営ダッシュボード”をご提案致します。

武嶋税理士事務所が目指しているのは、伝統的な税務申告といった業務はクラウド会計によって可能な限り省力化し、より付

加価値の高い若しくは付加価値を生み出す仕組み作りと考えられる。

### 3.2 具体的な取り組み内容

武嶋税理士事務所はクラウド会計の代表的な存在である freee と MF クラウド会計を使用している。それらを使用するのは、何より自動仕訳を徹底する為である。結果、記帳代行といった入力業務は基本的に取り扱わない。少なくとも紙ベースでのやり取りはなく、クライアントを訪問したり事務所に来てもらったりということも必要な場合以外はしていない。但し、顧問税理士に何時でも相談できるようにしている。定型的な業務は自動化し、相談業務によって付加価値を提供するスタイルとなっている。定型的な部分での顧問税理士報酬は低めに設定している。

武嶋税理士事務所は freee の「認定アドバイザー」になっている。freee は「認定アドバイザー」制度を推進しており、その狙いは freee によって提供される会計データの価値を外部専門家の判断及びアドバイスを通じて高めることにある<sup>(1)</sup>。freee が目指しているのはクラウド会計によって紙やデータのやり取りを行うことを止め、リアルタイムなデータ共有によってむしろ「経営的な観点からのアドバイスを提供する税理士・会計事務所」(佐々木・木村, 2017, p. 52) を増やすことである。freee では、そのような会計事務所を「リアルタイム経営パートナー」(佐々木・木村, 2017, p. 52) と称している。武嶋税理士事務所のスタイルは、freee が求める会計事務所の方向性に合致している。

freee の守備範囲は広がってきており、単なる経理ソフトという位置づけから業務系データとの連携による ERP 化が進行している。従来、大企業のみの実装が許されてきた ERP が、クラウド会計によって中小企

業でも安価に実装できる時代となってきた。また、クラウド会計の特性を活かして金融機関との連携も進んでおり、迅速な融資判断や各種アドバイスに活かすことも行われ始めている。これらの流れは確実に記帳代行を中心とする入力業務の省人化ないしは無人化に繋がっていく。そして、「将来的には経営的な観点での有用な示唆を導出」(佐々木・木村, 2017, p. 54) することが期待されている。したがって会計事務所が提供する必要があるのは、クラウド会計によって導出される各種の示唆を判断し、アドバイスできる能力ということになる。武嶋税理士事務所は、このような流れを見据えた付加価値の創出に取り組んでいる。それを一言で表せば、クライアント別の経営ダッシュボードの構築と運用である。

具体的には次のような方向性を持って模索しながら取り組んでいる。

- ① 未来志向で PDCA サイクルを回すコンサルティング
- ② 費用及び売上内容のコンサルティング
- ③ 資金調達を中心とする財務コンサルティング
- ④ 法人だけでなく経営者個人の資産形成・保全のコンサルティング

### 3.3 考察

IT ツールの民主化は止まるところを知らない。会計に関して広く知られてきている freee や MF クラウド会計といったクラウドサービスは、会計事務所の経営に大きな影響を与えつつある。恐らくその影響は今後大きくなる一方である。伝統的に会計事務所が提供してきた記帳代行、税務申告の定型的な部分についてはほぼクラウドサービスで代替できることになるだろう。そうすると、会計事務所として考えなければな

らないのは、そういったツールを前提にどういった付加価値を提供するかということになる。この点で武嶋税理士事務所の取り組みは模索段階でも興味深い。

佐々木・木村(2017, p. 54)によれば、クラウド会計による膨大なデータの蓄積とAIによる予測・分類の精度の向上は、会計・経理部門に参謀役としての役割の拡大を要請する。そして、「データを経営陣だけでなく様々な現場部署でも活用し、最適なKPIを追いながら全員参加型で経営していく組織文化を醸成すること」(佐々木・木村, 2017, p. 54)が新たなミッションになる。これは明らかに管理会計のスキルが会計事務所にとって重要になることを示している。武嶋税理士事務所の取り組みが興味深い理由はこの点にある。クライアント別の経営ダッシュボードの構築は、まさに様々な状況や志向性が異なるクライアント別にKPIを設定し運用管理することに他ならない。freeeやMFクラウド会計を用いた展開がどこまで効果を発揮し得るのか継続的に検討する必要がある。これは同様の方向性を持っている会計事務所を対象とした実証的な検討の必要性も示唆する。

大きな方向性、そしてそれに対する期待という点ではクラウド会計の可能性が広がっていることは間違いない。しかしながら、管理会計理論の立場からは若干の懸念が持たれる点がある。本来、管理会計はオーダーメイドで構築・運用される。極端な場合は制度会計とは異なる枠組みで構築・運用されることも珍しくない。クラウド会計が志向するのは、あくまで財管一致という枠組みでのKPIの設定になると予想される。そうすると、汎用性という点ではメリットが当然あるものの、独自性や実効性をどこまで持たせられるかは不明である。その意味で、武嶋税理士事務所及び同様の志向性を持つ会計事務所が今後クラウド会計を用

いてどのように管理会計的な動きをしているのか注視する必要があると言える。

## 4. OHANA 税理士事務所の取り組み

### 4.1 問題意識

OHANA 税理士事務所は2016年に設立された新しい会計事務所である。東京都新宿区の新宿3丁目駅近くに所在している。その名前の由来はハワイ語のOHANAにあり、「家族」を意味している。「クライアントが苦しい時には、共に悩み考え、クライアントが嬉しい時には、共に喜ぶ。クライアントと共に成長していく事務所を目指しています。」と、名前に込めた思いをホームページに記している。いま少し具体的などころとして琉子敬仁代表税理士は、「当事務所はクライアントに家族のような存在と思われたいことを目指しています。その為には、従来の会計事務所が行ってきた記帳代行や税務代理のみでは足りず、クライアントの立場に立って、多角的な視点のもと総合的なアドバイスが必要であると考えています。」と述べている。この問題意識の発露は、例えば役員報酬額の検討となる。

同族会社がほとんどと考えられる中小企業では、大株主でもある経営者がある種自由に役員報酬額を決定できる。金額も大きくなるため、会社の経営のみならず経営者個人及び家族までを含めた総合的な検討が重要となる。税金としては法人税、所得税、相続税といった複数の税目を横断的に検討する必要が生じる。

一般に中小企業の経営者は法人及び個人(家族を含む)の納税額を最小化することに大きな関心を持っている。しかし顧問税理士として考えなければならないことは、クライアントの希望を踏まえつつ、法人(会社)と個人(経営者及び家族)の持続的発

展を確実にすることである。税理士によってはクライアントの希望に押される形で短期的な納税額の最小化のみを追求するが、それでは中長期的に事業の存続が危ぶまれたり多額の納税リスクが生じたりしてくる。したがって、法人と個人の両方を睨んだ税金だけではない管理会計的思考が求められる。OHANA 税理士事務所はこの点を重視した役員報酬額の検討を行っている。

#### 4.2 具体的な取り組み内容

役員報酬は法人税に関して言えば損金として認められるか否かが焦点となる。一般的な定期同額給与を前提にすると、経営者は年に一度（決算後3ヶ月以内）向こう一年間の役員報酬額を決定しなければならない。役員報酬額は金額が大きくなるため、法人の利益計画を策定していく際の重要項目となる。琉子敬仁代表税理士曰く「極端な話、企業の利益を増やそうと思えば役員報酬を下げたら良いですし、利益を圧縮しようと思えば役員報酬を上げたら良い」ということになる。その一方で経営者及び家族（家族も役員に入っているなら）の所得税、そして相続税までを見越した対応を役員報酬額の決定の際に考慮する必要がある。

このことを前提に、OHANA 税理士事務所の役員報酬額の検討は概ね次のような流れで行われる。

- ① 事業の損益・資金繰りを予測する。
- ② 予測される利益をもとに、幾通りかの役員報酬を仮定して法人と個人の税負担をシミュレーションする。
- ③ 経営者が考える事業の展望を確認する。
- ④ 経営者個人の他の所得を確認する。
- ⑤ 経営者個人が生活をしていくうえで最低限必要な役員報酬の額を確認する。

- ⑥ 経営者個人の資産状況を確認する。
- ⑦ その他節税の可能性を検討する。

①の事業の損益・資金繰りの予測は、過去の実績を基礎とする。月次レベルで直近の予算と実績の差異を分析し、次期の予測を行う。種々調整、シミュレーションが必要となるが、その土台を作成する。次に、②では役員報酬そのものに焦点を当て、過去の実績の延長線で考えた際に法人と個人の税負担がどうなりそうか算出する。その上で③の段階で経営者の将来への展望を確認していく。例えば現状維持を望むか事業拡大あるいは事業縮小を目指したいと考えているかどうか、あるいは徹底した節税重視か否か、事業承継を近未来で予定しているか否か等である（事業承継が予定されている場合は後段の⑥の精査が特に重要になってくる）。経営者の望む方向性や予定によって、利益と現金、そしてBS（貸借対照表）をどのような状態に持って行く必要があるかが変わってくる。

③の将来の展望がある程度確認できた段階で④の経営者が他に何か所得を得ているかどうか、得ているとすれば何がどのようにということを押さえる。同族会社の経営者は法人と個人の合算で物事を考えているケースがほとんどであり、④の確認は重要である。そして、⑤の経営者個人が最低限必要とする・考えられる役員報酬の額のラインを確認する。合わせて⑥の経営者個人の資産状況を確認する。⑤と⑥の段階に関しては、短期的だけでなく中長期的な観点で、役員貸付金や役員借入金といった法人と経営者個人の利害が交錯する部分を悪化させない・改善できるようにしていく。

最後の⑦の段階は中小企業の内容や状態にもよるが、例えば経営者個人だけでなく家族への役員報酬支払の可否や、役員報酬を減額してその分を生命保険を活用した退

職準備金に充てていくことを検討する。更には経営者個人の住まいを法人契約の社宅として経費計上する等の検討が入ってくる。これらの検討は短期的な節税のみに焦点を合わせるのではなく、中長期的に法人と経営者個人の双方の持続的発展を意識した調整を行う。

#### 4.3 考察

高い付加価値は様々な捉え方や解釈の仕方がある。しかし、少なくとも伝統的な記帳代行や税務申告といった後処理中心ではない取り組みが求められている。その意味で役員報酬額の検討は、会計事務所がクライアントに対して高い付加価値を提供する重要な場面となり得る。伝統的に会計事務所は重要な業務として役員報酬額の検討を扱って来たと思われるが、問題はその取り組み方である。

節税を発想の中心に置く取り組みは、税理士の拠り所となる税法の知識を活用するという点でよく論議される。その焦点は、あくまで節税である。ところが、節税が出来たとしても事業そのものの基盤が弱体化するとか、借入依存から抜け出せないといったことでは本末転倒である。必要なことは節税を図りつつも優先して事業存続・繁栄の基礎を構築すること、財務体質の改善・強化を実現することである。特に管理会計の立場からは法人と個人を峻別し、稼ぐ場としての法人という視点を持つことが重要だと考えられる。更に言えば、法人の財務状態を優先して考えなければならない。経営者個人の問題は法人で生み出されるキャッシュフローを受けてどう対応するかという位置づけで考えられるべきである。しかし、それは決して税を無視せよということではない。むしろ法人の財務状態を優先するという思想を基礎に、税法の規定を上手く利用することが必要である。

例えば OHANA 税理士事務所の取り組みの成果として次のような事例が存在する。

クライアントの中小企業は役員借入金 4 億円で、約 4 億円の債務超過に陥っていた。当該企業の役員借入金は実質資本であり経営者個人に完済することは極めて困難な状態であった。仮にこの状態で経営者個人が亡くなった場合、経営者個人にとっては 4 億円の貸付金であり実質回収不能であったとしても相続税の対象となってしまう。そこで事業承継も見越して対応を図ることになった。詳細は省くが、要点としては役員報酬を 0 円とし経営者個人の生活費は役員借入金の返済という形としたことに加え、法人が従前から所有していた時価の下落している不動産を関係会社に売却して固定資産売却損を計上し（損金）、その一方で経営者に債権を放棄してもらった（益金）。この取り組みを数年に亘って行うことで債務超過の解消と役員借入金の減少、株式価値の増加を実現し、最終的に無税で事業承継と相続対策を行うことができた<sup>(2)</sup>。

上記の事例は事業承継することを前提に、法人の財務状態の健全化に焦点を当てた取り組みと言える。損金と益金を上手く対応させることで税負担の発生を回避しつつ、法人の財務状態の健全化を達成している（負債の減少と資産の圧縮）。ポイントは法人の財務状態の健全化に焦点を当てていることである。結局のところ、役員借入金や役員貸付金といった法人と経営者個人の利害が交錯する部分をいかに解消できるかが大事になってくる。法人の経営状態によっては役員借入金が発生するのは致し方ない。それでも、両者の関係ができるだけ交錯しない形、更に言えば法人の財務状態が望ましい水準となるように常に経営が考えられるべきである。そうすることで、法人と個人の持続的発展が図られる。徒に節税を求めることは事業の持続可能性を損ねる。管

理会計の立場からは、この点を特に強調する必要がある。

## 5. 大美賀功貴税理士事務所の取り組み

### 5.1 問題意識

大美賀功貴税理士事務所は 2014 年に設立された新しい会計事務所である。東京都北区の JR 板橋駅前に所在している。同事務所は基本的な税務・会計に加えて、相続税対策及び申告、各種補助金の申請サポートを提供サービスの柱としている。これらのうち、本稿として今回注目したのは基本的な税務・会計に関する新たな取り組みである。

大美賀功貴税理士事務所は基本的な税務・会計に関するサービスとして、法人向けに「記帳代行業務・会計データの入力」、「月次試算表」、「決算・申告業務」、「税務調査の立会い業務」を軸にしている。加えて、「給与計算」、「税務相談」、「その他関連業務（借入時に金融機関に提出する計画書の作成、各種補助金・助成金等の申請書の作成）」といったサービスを提供している。新たな取り組みは基本的な税務・会計に関するサービスの拡張ないしは前提と位置づけられるもので、一言で言えば IT の利用による在庫把握支援サービスである。このような新たなサービスの提供に取り組むことにした問題意識を、所長の大美賀功貴税理士は次のように述べている。

今更ながら節税や融資などの前に正確な月次損益の把握がテーマになっている会社が多くなっています。

リーマンショック後、多くの会社が赤字に転落しましたが、ここ 2、3 年でやっと黒字に戻りつつある会社が見

られるようになってきました。会社が儲かるようになってくるとそれは従業員も感じるようになるため、従業員の昇給や賞与についても今までのように赤字だから我慢してほしいと言う発想からの転換をしなければなりません。しかし、どうせ赤字だからと月次損益の把握を後回しにして、決算だけ済ませればとやってきた会社の月次単位での在庫管理は全く機能していません。そのため、決算時に期末の在庫を数えてやっと会社本来の利益が把握できるといった会社が多いのではないのでしょうか。このような状態ですから、期中儲かっているかどうかもわからず昇給しても大丈夫なのか、賞与を払っても大丈夫なのかといった具合です。

その中の一社を徐先生にもお手伝いいただいて、まずは今現在の本来の在庫把握と今後の在庫管理の方法を模索しています。小規模な会社では毎月在庫を数えることや毎日の消費量などの把握は能力的、時間的、金額的に難しいので、いかに効率よく在庫管理をできるかが課題です。

すなわち、大美賀功貴税理士事務所が在庫把握支援に取り組むのは、月次損益の正確化の為である。同時に効率的な在庫管理を実現することを目指している。人的並びに資金的な制約がある中で、IT を利用した仕組み作りを模索している。伝統的に会計事務所は月次試算表の作成提供サービスを行っている。大美賀功貴税理士事務所の取り組みは、その月次試算表の質、引いては決算の質を上げるものと位置づけられる。

### 5.2 具体的な取り組み内容

大美賀功貴税理士事務所は、徐伯昇氏が代表を務める業務改善コンサルティングを

専門とする Tcube と共に、板橋区に所在する家具製作会社 A 社の在庫把握支援に乗り出した。A 社は同族会社で家族 3 名と従業員 5 名で現在経営を行っている。

A 社の在庫把握が何故重要なのかと言えば、「高級家具に使われる木は、仕入れてから加工するまでに乾燥をして水分を減らし、原材料として使えるまでに 3 年程度時間を要すること」と、「材料として使っても端材を捨てるわけではなく、次の製品製造のために在庫としてとっているため端材の原価を把握する必要」があるからである。つまり材料在庫として眠る期間が非常に長く、かつ仕入れの単位と製造が必ずしも一対一の関係ではない（個別注文の場合は一対一の関係になる場合もある）。結果、在庫管理というより整理・保管をしっかりしなければ、工場内は雑然とした空間となる。大美賀功貴税理士によれば、「あまり広くない工場とはいえ、プロが見なければ捨てるために積んであるくらいにしか見えず、作業をしている工員の肌感覚でしかゴミか価値があるかが分からない」状態だった。また、「工員のような職人氣質の人たちに作業をやりながら在庫把握のための作業をお願いするのは困難」という人的及びオペレーション上の問題も存在していた。

そこで大美賀功貴税理士と Tcube 代表の徐伯昇氏は、工場内を幾つかのエリアに分け、エリア毎の在庫一覧を把握する方法を開発適用することにした。具体的には、エリア毎に品名、サイズ、数量、単価、金額（数量×単価）、入荷日、出荷日、顧客名、現場名を一覧で把握する。これらの情報がまとまっている在庫管理シートは、主にどこに、何が、どのくらいあるかという従来の在庫管理の目的を達成しつつ、保管する期間を明記することで、一定の期間以上保管している在庫も把握できるようになる。加工または材料屋へ販売するごとに、エリ

ア毎の在庫管理シートに情報を書き込むことで、ある程度リアルタイムで在庫をすべての工員が把握することができるようになる。一方、長い保管期間眠らせることで資金の回収ができなくなることに對して、経営者はその原材料を材料屋にそのまま販売するか、または加工した家具として販売するかなど意思決定を行うことが可能となる。今現在は経営者自身で紙のノートに入庫した木材を把握しているが、時間が空いた時に記載しているのみで工員には共有されていない。これでは経営者と工員の情報ギャップが生じ、モチベーションも一致しない。そこに上述のような仕組みを先ずはアナログベースで作成し、次にスマートフォン及びタブレットを使った在庫管理アプリで管理できるようにすれば、情報のリアルタイム共有が可能になる。このような取り組みによって、工員の作業負荷を最低限に抑えつつ在庫把握の意義を経営者が工員に伝えることで月次損益の正確化を達成することを目指している。

### 5.3 考察

中小企業の規模は実に様々である。比較的大きな規模の中小企業であれば必要性そして人材及び資金的な面で、在庫把握をシステム的に対応すると思われる。しかし、典型的な零細企業のような中小企業・同族会社では、在庫に対する問題意識がそもそも持たれないことが多い。もっと言えば、在庫がいかにかキャッシュフロー、資金繰りに影響するかという問題意識が無い。また、大美賀功貴税理士が述べていたように、年度末の棚卸し作業のみで決算に對するのでは、月次損益を正確に把握することはできない。

会計事務所が実施している月次決算サービスも、会計事務所によって、またクライアントによって様々な状況となっている。2

ヶ月経ってから月次決算が上がるということも稀ではない。管理会計理論の立場からすれば、2ヶ月もタイムラグのある決算情報にどれほどの意味があるのか疑問である。しかし、それが中小企業の1つの実態となっている。今回取り上げている会社であれば、そもそも正確な月次決算を放棄しており、押さえしているとすれば売上の推移程度と推測される。

中小企業の経営者の傾向としてあるのは、売上のみに関心があることである。したがって中小企業のニーズとして、売上や対応する仕入に関する情報整備のニーズはかなり広汎に存在している。売上情報や仕入情報の管理は、それに対応するアプリケーションも存在している。ところが、在庫把握に関してはなおざりにされているケースが多い。零細企業であればあるほど在庫が資金繰りに与える影響は大きい。所有する資産もそもそも限られていることから、極端に言えば在庫把握さえしっかりすれば、実質的にキャッシュフローの管理ができてしまう。中小企業なканずく零細企業で簡易な形で在庫把握ができるようにすることは、中小企業の管理会計を底上げするという点で有意義だと言える。

この点で注目できるのは、大美賀功貴税理士事務所とTcubeが協働してITを利用して簡易な形で実装を目指していることである。武嶋税理士事務所の取り組みでも触れたように、ITツールの民主化は進む一方である。従来、大企業でしか実現できてこなかったことも、安価な形で実現することができるようになってきている。したがって、中小企業の管理会計が進化する余地は大いに広がっていると言える。中小企業自身の問題意識が根幹となるものの、関与する会計事務所の姿勢とスキルによって、中小企業の管理会計が向上する可能性は大いにある。

## 6. 税理士法人 古田土会計の取り組み

### 6.1 問題意識

税理士法人 古田土会計は1983年（昭和58年）に設立された。現在、本社は東京都江戸川区西葛西に所在し、仙台支店も有している。従業員数は210名（平成29年6月現在）で、本稿で取り上げる会計事務所の中では突出して大規模な法人である。クライアント数は2千社を超えており、更に400以上の会計事務所が登録している会計事務所経営支援塾という事業も手がけている。

古田土会計は伝統的に会計事務所が提供してきているサービスは一通り提供する体制がある。その一方で本稿が古田土会計に注目するのは、古田土会計の一大特徴が「経営計画」と「月次決算」の注力にあるからである。現在でこそ経営計画や月次決算に力を入れている会計事務所は多くなっているものの、古田土会計ほどの注力ぶりは恐らく他に類を見ない。何故、経営計画と月次決算に力を入れるのか。それは何よりクライアントの発展こそが会計事務所の存在意義と考えているからである。

古田土会計の古田土満所長は、ホームページの所長挨拶の中で「多くの会計事務所は税金の申告のみに関心があり、中小企業の経営に関心がありません」とした上で、「我々は日本の中小企業を元気にするために中小企業で働く人達に幸せになってもらうために、過去会計ではなく、未来会計に重点を置き、会計が経営の役に立つ仕事をしています。そのために一番力を入れているのが、月次決算による財務コンサルティングと経営計画です。特に経営計画は教えるのではなく見せる指導をしています」（傍点は筆者による）と説明している。これは古

田土会計が注力しているのが管理会計に他ならないことを示している。すなわち、古田土会計は税務会計というよりも管理会計に重点を置いている。

古田土満所長は「汚い字」という手書きコラムを月 1 回のペースでホームページ上に発表している。平成 29 年 5 月に発表された「数字作成から数字教育へ」というコラムでは、「過去会計である数字作成」から「会計事務所の仕事を数字教育中心に変えていく」ことの必要性を主張し、未来の BS, PL を作成することの重要性を指摘している。また具体的な数値目標として、自己資本比率 30% の達成を指導の方針としていること、そして少なくとも「自己資本比率 10% 以下の会社は税金を払ってでも、つまり節税に走らないで 10% 超を達成して下さい」と述べている。この件は、古田土会計が税務会計よりも管理会計に重点を置いていることを如実に示している部分と言える。

税務会計よりも管理会計、節税よりも業績の向上ということが古田土会計の問題意識の核となっている。そして、中小企業の管理会計を推進する鍵が経営計画と月次決算を両輪とする PDCA サイクルを確実に回すことにあると考えている。古田土会計自身がクライアントに対して適用を推進すると共に、会計事務所経営支援塾で啓蒙することで登録している会計事務所を通じてその先にある中小企業にも同様の方法を広めている。これは伝統的な会計事務所には見られない姿勢である。

## 6.2 具体的な取り組み内容

既述の通り、古田土会計の具体的な取り組み内容として注目できるのは経営計画と月次決算である。ここでは、それぞれの中核となっている『古田土式経営計画書』と『古田土式月次決算書』の内容を読み解く形で具体的な取り組み内容を紹介する。

### 6.2.1 経営計画

『古田土式経営計画書』は大きく【方針編】と【諸表編】に分かれて 2 分冊で構成される。2 つの冊子は対を為しており、中長期の経営計画と短期の利益計画が統合された一連の文書となっている。両者を 1 つの文書にまとめるのは、経営計画を計画倒れにしない為である。

古田土 (2017) によれば、多くの中小企業の経営計画が計画倒れになってしまう要因は 2 つある。1 つ目は「社長自身が本気で作っていないこと」(p. 239) であり、2 つ目は「経営計画書の中に運用とチェックのシステムがないこと」(p. 239) である。これらの要因を回避して実効性ある経営計画となるよう、『古田土式経営計画書』はフォーマットを定めている。その骨格は「短期利益計画」(1 年)、「中期事業計画」(5 年)、「長期事業構想」(5 年～10 年) である (古田土, 2017, pp. 21-22)。

#### 6.2.1.1 【方針編】の概要

【方針編】は「基本方針 (社長が書く)」と「個別方針 (全社員で書く)」の 2 つに大別される。

社長が書くとされる基本方針の内容は、第 35 期 (平成 29 年度) の古田土会計自身の『経営計画書』【方針編】では次のような構成になっている (ハイライトは筆者)。

使命感・経営理念  
 経営計画発表にあたって  
 古田土式経営計画書構成図  
 心地よい会社を目指して  
 高収益事業構造のつくり方・企業発展の  
 哲理  
 中期事業計画 (社長力)  
 長期事業構想・社員の未来像・事業の未  
 来像 (社長力)  
 第 35 期経営目標

経営の基本方針（社長の姿勢）  
古田土会計のビジネスモデル・成長戦略  
2001年より2016年までの実績

上記のうち経営計画の骨格とされていることからすると、「中期事業計画(社長力)」と「長期事業構想・社員の未来像・事業の未来像(社長力)」が基本方針の肝と言える。そうだとすると、「中期事業計画(社長力)」よりも前の項目は経営計画を作成するに当たっての前提、「長期事業構想・社員の未来像・事業の未来像(社長力)」よりも後の項目は具体的な年度目標や方向性、参考とすべき実績が記されていると解される。

次に、全社員で書くとされる個別方針は、同様に第35期（平成29年度）の古田土会計自身の『経営計画書』【方針編】で大要次のような構成となっている（ハイライトは筆者）。

## I 事業活動

### （1）商品・サービスに関する方針

- ①既存商品・サービスに関する方針  
（商品力）（商品別販売計画）
- ②新規事業に関する方針
- ③サービスに関する方針（おもてなし）

### （2）販売に関する方針（営業力）（社員力）（得意先別販売計画等）

- II 教育・評価（人間性を高める）
- III 雇用
- IV 経理・総務
- V 組織・内部体制

実際の目次及び内容は非常に細かく分かれているが、経営計画、とりわけ短期利益計画という点で重要なのは、事業活動の（1）商品・サービスに関する方針と（2）販売に関する方針である。全社員で書くとされ

る個別方針のうち、事業活動の（1）商品・サービスに関する方針のみは社長が書くことになっている。その理由を古田土(2017)では次のように説明している。

戦略は社長が考える、社長は事業の未来像を考える人なのです。事業とは会社の核となる商品・サービスです。社長は5年先、10年先の会社の柱となる商品・サービスを創り出すのが仕事なので、「商品・サービスに関する方針」は社長が書きます。（pp. 40-41）

目標経常利益から逆算して、粗利益額を計算し、粗利益額を粗利益率で割って、目標売上高が計算されます。社員が作成する得意先販売計画には通常売上のみで、粗利益額は記入されません。粗利益額が記入されるのは、商品別販売計画のみなので、これは社長が作成しましょう。（p. 40）

つまり、（1）商品・サービスに関する方針は短期のみならず中長期の経営計画の肝でもあることから、個別方針ながら社長が書くのである。利益計画という点では商品別の粗利益額が策定され、それを受けて（2）販売に関する方針で得意先別販売計画に展開される流れが重要である。（2）販売に関する方針は全社員が参加して書く。これは経営者の利益計画へのコミットを受けて、販売計画を得意先別に詰めて行くことで従業員のコミットを醸成する仕組みと考えられる。一種の参加型予算と言えるかもしれない。『古田土式経営計画書』は毎年作成(改訂)される。したがって、短期利益計画の肝は（1）商品・サービスに関する方針と（2）販売に関する方針の関連にあると言える。

## 6.2.1.2 【諸表編】の概要

【方針編】を受けて作成される【諸表編】は、短期利益計画と後述する月次決算を繋ぐ重要な文書と位置づけられる。第 35 期（平成 29 年度）の全項目のうち注目できる項目を一部抜粋の上、抜粋以外の項目を要約して示すと次のようになる（ハイライトも筆者）。

1. 利益計画（月別）
2. 商品別販売計画（古田土会計）
3. ～5. セグメント別販売計画及び利益計画
6. ～19. 各種年計グラフ及び表
20. チーム別売上・新規開拓目標
21. 商品別販売計画（個人）
22. 担当者別販売計画
23. 個人別売上年計グラフ
24. 個人別新規開拓リスト
25. ～31. 各種リスト及び年計表（組織単位）

上記のうち 1. の利益計画（月別）は古田土会計全体の利益計画となっている。そして 2. の商品別販売計画（古田土会計）は、その名の通り古田土会計（単体）が販売している商品別の販売計画となっている。3. ～5. はセグメント別の販売計画及び利益計画があり、6. ～19. では各種年計グラフ及び表が列記されている。年計グラフ及び表は後述する月次決算でも重視されており、年移動平均のデータにすることで平均的に伸びているか否かを可視化する。月次決算では直近 2 期程度の年計情報が載っているが、【諸表編】では過去十数期に亘る推移が示されている。

20. のチーム別売上・新規開拓目標以降は個人別、各種組織別の販売計画の具体的な内容の記載、年計表による総括という流れとなっている。個人別、各種組織別の販売計

画を具体的に目標設定し、達成状況をモニターできるようになっている（毎月の月次検討会で組織及び個人の実際の成果を各自記入する）。【諸表編】は【方針編】と共に各人が一冊ずつ保持することになっていることから、全体の状況と自分自身の状況が経営計画に対してどのように関連づけられるかが検討・理解できるようになっている。

## 6.2.1.3 『古田土式経営計画書』の適用と短期利益計画の策定法

『古田土式経営計画書』は中長期の経営計画を含むものの毎年改訂される。したがって、毎年の中長期経営計画から短期利益計画までを見直すことになる。しかしながら『古田土式経営計画書』は一種のモデルであるため、適用する会社によって対応の仕方は様々である。そのような中で、古田土（2017）では『古田土式経営計画書』の作成を短期の利益計画からスタートして中長期の経営計画へと繋ぐことが推奨されている。

本来、経営計画書は、経営理念や経営方針に基づいて中期事業計画を作成し、短期利益計画を作成すべきものだが、現実には、短期利益計画を作成し、チェックしながら、方針書を作る。そして方針書は毎年少しずつ前向きに書き換えていく。（p. 98, 傍点は筆者）

『古田土式経営計画書』の短期利益計画の策定法を理解するには、そのフォーマットが直接原価計算方式で後述する『古田土式月次決算書』と共通していることを踏まえることが必要である。両者のフォーマットを揃えることによって、経営計画が計画倒れに終わる 2 つ目の要因である「経営計画書の中に運用とチェックのシステムがな

いこと」(p. 239)を回避する仕組みとなっている。主要な項目に絞ってフォーマットを示すと、次のようになる(古田土, 2017, p. 153)。

売上高

売上原価(変動費)

粗利益

内部費用(固定費)

- ・人件費
- ・未来費用(教育研修費、広告宣伝費、研究開発費、コンサルタント顧問料など)
- ・一般経費
- ・減価償却費

営業利益

営業外損益

経常利益

上記の構成を前提として、短期利益計画は次のようなステップを踏んで策定される(古田土, 2017, pp. 138-151)。

- ① 経常利益を計画する。
- ② 営業外損益を見積もる。
- ③ 営業利益を計算する(逆算する)。
- ④ 内部費用を見積もる。
- ⑤ 「必要粗利益」を計画する。
- ⑥ 必達売上高を計画する(粗利益率から逆算する)。
- ⑦ 売上原価を計画する。

①から⑦のステップを見れば明らかなように、経常利益からの逆算によって短期利益計画を策定することを目指す段取りとなっている。そして、目標とする経常利益の算定については、古田土(2017)では以下の4つの方法が提示されている(p. 140)。

- 年間の長期借入金返済金額から考える
- 一人当たり1百万~2百万円を基準と考える
- 過去2~3期の実績数字が黒字であれば、推移から見込む
- 過去2~3期の実績数字が赤字であれば、赤字累積を埋める

古田土(2017)では状況に応じて設定しやすいところからと、普遍的に優先される方法が提示されていない。しかしながら、古田土(2015)では2つ目の一人当たり経常利益を1百万円~2百万円とする方法では「かなり金額が大きくなってしまう可能性」(p. 101)があること、3つ目の推移から見込む方法では「過去の業績に引きずられて低めの目標になってしまうこと」(p. 101)があること、4つ目の赤字累積を埋める方法は「会社が問題を抱えているような状況下で、とりあえず目指すべき目標という位置づけ」(p. 101)であることが指摘されている。財務的安全性や組織の維持可能性という観点からは、1つ目の「年間の長期借入金返済金額から考える」方法の妥当性が高く普遍的と言える<sup>(3)</sup>。事実、古田土(2010, p. 103)では「多くの中小企業では、(中略)年間返済額から経常利益の目標を割り出す手法を取る必要」があることを指摘している<sup>(4)</sup>。1つ目の方法に関しては特に後述する『古田土式月次決算書』のキャッシュフロー経営の観点との整合性が意識されていると思われる(最終的には何れの方法を採っても、この観点での整合性ないし実行可能性はチェックされるはずである)。その行き着く先は自己資本比率の向上である。

実際に利益計画を立てていく際には、関連する諸要素を相互に見ながら試行錯誤的に調整をしていくことが必要である。したが

って、①の経常利益を計画するのも、実際には一旦の目標値を設定して、そこから②以降の計算も含めて試行錯誤的に行っていくと考えられる。それでも②以降は、一義的には逆算を積み重ねていく。その中で注目できるのは、④の内部費用の見積もりである。内部費用は大きく4つのカテゴリーに分けられており、人件費であれば労働分配率が意識されていること、未来費用という独自のカテゴリーを設けていること、減価償却費を独立項目としていることが興味深い。人件費で労働分配率が意識されていることは、後述する『古田土式月次決算書』でも意識されている通り生産性向上を目指す為（事業全体の効率性向上）である。その一方で組織の維持可能性という点で一定水準以内の労働分配率を保つことも意識されている。次に、未来費用という括りを入れることは、ともすると業績に応じてカットされがちな将来に向けた投資を、少なくとも経営者に対して動機付ける効果が期待されていると思われる。減価償却費が独立項目となっているのは、「金銭の支出のない費用で(中略)、資金計画に連動させるため」(古田土, 2017, p. 146) である。

目標経常利益と営業外損益の見積もり、内部費用の見積もりができれば、必要粗利益額が算出される。必要粗利益額が分かれば、⑥にある通り必達売上高を計算する。粗利益率から逆算することで求める。古田土(2017)では、粗利益率の設定は「過去2~3期の実績で決める」(p. 148) 方法と「新たに目標設定する」(p. 148) 方法が挙げられている。結果算出される必達売上高は、その名の通り必達である。この売上高が実現しなければ、利益計画はご破算になってしまう。そこで、古田土(2017)は売上高の設定について注意を促している。

…必要粗利益が達成できれば、売上高の少ないほうがよいに決まっています。同じ粗利益を得るために売上高が多く必要になるのは、それだけ労力がいるからです。

このように考えると売上高の多い、少ないで会社の優劣を判断することがナンセンスだということがわかるのです。あなたの会社は、売上至上主義になっていませんか。

(古田土, 2017, p. 148)

粗利益率の設定は必達売上高を決定すると同時に、売上原価を設定することを意味する。既述のように『古田土式経営計画書』は直接原価計算方式を採用している。そして売上原価は変動費のみを集計する。内訳としては、商品仕入、材料費、外注加工費などである。したがって粗利益率の設定は、売上高を構成する商品別の販売単価×販売数量と売上原価を構成する仕入単価×仕入数量の組み合わせ問題となる。粗利益率の設定は基本的に過去の実績を踏まえた形でスタートするものの、最終的に商品別販売計画との擦り合わせになる。

以上のステップによって一通りの年間の短期利益計画が一旦仕上がる。その上で古田土(2017, pp. 156-159)では、状況変化を加味した利益計画のシミュレーションをクライアントと共に手書きで行うことが紹介されている。これは「利益創出のイメージをつくる」(p. 156)のみに極めて有効であり、利益構造を把握する効果を有すると推測される。特にこの点は経営計画が計画倒れにならないための1つ目のポイントとなる、「社長自身が本気で作っていないこと」(p. 239)を回避することにつながるようである(古田土, 2017, pp. 172-173)。

年間の短期利益計画が一旦仕上がり、続けて月別利益計画、部門別利益計画、商

品別販売計画（お客様別販売計画；得意先別販売計画）への展開が図られる。紙幅の関係上それぞれの詳細は省略するが、重要な点として【方針編】と【諸表編】でハイライトしている月別利益計画、商品別販売計画（組織と個人）に連結すること、損益分岐点比率及び損益分岐点売上高が明記されること、月別利益計画の最終ラインには「一人当たり売上高・粗利益・経費・経常利益」を算出する部分が存在することが挙げられる。損益分岐点という組織全体の最低ラインに加えて、部門別、個人別に利益計画を身近なものとする工夫が施されている。そして、【方針編】【諸表編】の概要で記したように、実績情報が月別に書き込まれていく。

利益計画のシミュレーションと具体的な販売計画の作り込みは第一に「社長自身が本気で作っていないこと」（p. 239）を回避させ、従業員のコミットを引き出す。そして、後述する月次決算を通じて実績情報を【方針編】と【諸表編】に書き込みをすることは、「経営計画書の中に運用とチェックのシステムがないこと」（p. 239）を排除する。これらの結果、経営計画が計画倒れにならない仕組みとして機能させることが考えられている。

最後に、経営計画を作成する意義を、古田土（2017）の中から紹介しておく。

売上が足りなければ商品別販売計画のどの商品が足りなかったのか、(中略) また計画以上の実績が出ると (中略) この商品の販売を強化しようとか、意思決定のための情報を提供してくれます。計画は計画通りにいかないからよいのです。経営者にいろいろな気づきを与えてくれます。(古田土, 2017, p. 168)

経営計画の作成が短期利益計画に重点を置いて進められることは故無きことでは無い。抽象的ではなく具体的なところから未来を展望させ、かつ次に紹介する月次決算と連携させることで、少なくとも財務的なPDCA サイクルを確立することに最大の狙いがあると考えられる。

### 6.2.2 月次決算

『古田土式月次決算書』は様々な工夫が施された文書である。例えば表紙の色がクライアントの業績に合わせて変えられている。当月が黒字で累計も黒字であればグリーン、当月が黒字でも累計が赤字もしくは当月が赤字でも累計が黒字であればイエロー、当月が赤字で累計も赤字であればピンクとなる。また、前半は重要な会計情報にフォーカスしたグラフが多用され、会計が苦手なクライアントにも直感に訴える形になっている。売上高、粗利益、経常利益は、それぞれ予算実績グラフで前期・予算・当期（実績）が月毎に棒グラフでまとまっており、続けて直近2年程度を年計グラフ（年間移動平均）で、売上高・粗利益・固定費・人件費で1つ、経常利益・営業キャッシュフローで1つにまとまっている。更に、「将来稼ぐべき資金グラフ」として現金・預金から短期借入金と長期借入金を差し引いたグラフが別に付いている。これら重要な会計情報のまとめ方は、『古田土式月次決算書』の特徴が①直接原価計算方式を採用していることと②キャッシュフロー経営を意識していることにあることを示している。そして『古田土式月次決算書』の後半は①と②の特徴を活かした独自の工夫を、図表を用いて展開する形となっている。端的には、前半の各種グラフは後述する「未来会計図表」と「キャッシュフロー計算書」と関係している。

なお、『古田土式月次決算書』の表紙には、

「どこに手を打てば利益が出るか全社員が理解するための資料です」という記述と、「お金の残すための経営（キャッシュフロー経営）を経営幹部が理解するための資料です」との記述がある。前者は①直接原価計算方式を土台とした「未来会計図表」、後者は②キャッシュフロー計算書を土台とした独自の表現で、会計を専門としないクライアントが理解しやすい表現となっている。

#### 6.2.2.1 「未来会計図表」

①の特徴は『古田土式月次決算書』の後半で「未来会計図表」を軸に展開される。先述の通り「未来会計図表」は直接原価計算方式を採用しており、売上高から変動費を差し引いたものを粗利益、そこから固定費を差し引いたものを経常利益と定義して現状把握と改善ポイントを検討できるように構成されている。「未来会計図表」の冒頭では、「利益とは『社員と家族を守るためのコスト』であり、『会社存続のための事業存続費』である。」こと、そして「この利益は、会社が稼げる利益ではなく、会社が稼がなければならない利益です。」という位置づけを行っている。その上で検討するボックスとしては、当月の(1)「売上高と粗利益額」、(2)「粗利益額と固定費」（ここで損益分岐点の把握も行う）、(3)「粗利益額と人件費」、これらを踏まえた(4)「利益感度分析」が準備されている。(1)から(4)のボックスの直下には期首から当月までの累計の結果が直接原価計算方式で図解される。

(1)から(3)のボックスを数値で埋め、算出される幾つかの経営指標を参考に(4)の検討ならびに累計の結果も含めた利益構造全体の状況に対する解釈を深めることになる。ここで重要なことは、「未来会計図表」が一枚にまとまっていることである。この一枚のシートを眺めることで経営に対する思考が深まるように作られている。その為

に、「未来会計図表」では経営指標及び会計数値の見方・捉え方、経営改善に向けた考え方が端的に散りばめられている。取り上げられている経営指標は直接原価計算方式を採っていることで得られる典型的な損益分岐点比率を中心とする指標に加えて、固定費生産性や労働分配率、労働生産性といった生産性指標が取り上げられている。更に総資本経常利益率や自己資本比率といった収益性に関わる KPI も含まれている。

経営指標については目安となる水準が中小企業の実態を踏まえて示されている。例えば自己資本比率であれば目標を 30%、理想を 50%としている。損益分岐点比率に関して言えば、SS ランク（超優良企業）から D ランク（倒産企業）までのクラス分けが行われており、対象企業がどの水準・クラスにあるのかが分かるようになっている。また売上高といった会計数値であれば、単価 (P: price) と数量 (Q: quantity) に分けた解釈が進むようコメントが記載され、更に経営的な考え方として「売上を上げる方程式＝顧客×商品×売り方」といったことや、「商品の価値」が「理念×製品の価値×サービスの価値×情報の価値」で決まること、更に「値決めは経営なり、トップが決める」として「コストを基準に値付けをしてはいけない。商品の価値で値付けをすべき。理想の値段とはお客様が許してくれる範囲の最高の値段。」といったコメントが付されている。他にも経営改善を考える手がかり・注意点が重要な項目について短くコメントが付されている。それらには古田土会計の管理会計哲学が反映されている。

「未来会計図表」全体としての良さは、直接原価計算を活かして売上高や粗利益、経常利益、変動費、固定費といった大きなところから入って、重要度の高い各種経営指標を紐付ける形で細かい部分でも経営全体の改善に向けた一定方向の示唆が得られ

るようになっていることである。1 つずつ経営者ないしクライアント、税理士・担当者が数値を書き込む・入力して、コメントを参考に経営について思考を深掘りできるようになっている。最近では会計ソフトで出そうと思えば無数の経営指標を算出することは造作の無いことである。しかし、そこには体系性がない。結局使えないものとなっている。多くの会計事務所がそれら指標を算出しつつも使えていない現状は、詰まるところ体系性を持って臨んでいないからである。そうしたところで、「未来会計図表」は KPI を絞り込み、かつ体系性を持って配置し、一枚のシートにまとめていることは注目できる。

古田土会計の「未来会計図表」に関していま 1 つ補足すると、「未来会計図表」のシートに続けて「月次推移損益計算書」、「三期比較損益計算書」、「合計残高試算表（損益計算書）」が付いている。これらは時系列的に更に詳細な検討を行う際の資料と考えられる。つまり、「未来会計図表」を入口に詳細な情報へと遡れる工夫が施されている。

#### 6.2.2.2 キャッシュフロー計算書

②の特徴は『古田土式月次決算書』の後半で独自のキャッシュフロー計算書を軸に展開される。

『古田土式月次決算書』のキャッシュフロー計算書は当月分と累計の 2 つに分かれており、それぞれのキャッシュフロー計算書に続けて合計残高試算表（貸借対照表）が当月分と累計の両方で付いている。最後に累計の合計残高試算表（貸借対照表）の後に資金別貸借対照表と NEW 資金別貸借対照表が付いている。（下記参照）

- キャッシュフロー計算書（当月）
- 合計残高試算表（貸借対照表）← 当月分

- キャッシュフロー計算書（累計）
- 合計残高試算表（貸借対照表）← 当月までの累計
- 資金別貸借対照表
- NEW 資金別貸借対照表

上記の構成は動的に資金の動きをキャッシュフロー計算書によって捉え、次に静的に資金の状態をチェックする意図を持っていると解される。当月の動的な状態（当月のキャッシュフロー計算書）、静的な状態（当月分の合計残高試算表）、そして累計の動的な状態（累計のキャッシュフロー計算書）、静的な状態（累計の合計残高試算表）、更に静的な状態のカテゴリー別のバランス（資金別貸借対照表、NEW 資金別貸借対照表）を見る構成になっている。「未来会計図表」の後に続く「月次推移損益計算書」等のように、キャッシュフロー計算書を起点により詳細に検討を行うことを可能にしている。

『古田土式月次決算書』のキャッシュフロー計算書は間接法によって作成される。そのフォームの独自性は、中小企業の経営者並びに経営陣を念頭に調整されている点に見出される。例えばキャッシュフロー計算書のスタート地点は当期純利益となっている。通常税引前当期純利益ではなく当期純利益からスタートする。そこから(1)非資金項目の調整（実際の名称は「純キャッシュへの調整額合計」）、(2)販売仕入活動による運転資本の増減の調整、(3)その他資産負債の増減の調整といった区分を設けた調整を経て営業活動によるキャッシュフローを算出する。これらの区分が設けられているのは、思考を整理しやすくする為と考えられる。そして、営業活動によるキャッシュフローの部の最終ラインは「営業活動により調達した純キャッシュ」という表現

が用いられており、その直下には「『利益』を『お金』に近づける努力をする」というコメントが付されている。これらは中小企業及び経営者に対して、利益の質を高めるインセンティブを与えることに繋がっていると推測される。

次に、投資活動によるキャッシュフローの部は一般的な形と同様になっているが、重要項目に絞った表記にしていることが注目できる。具体的には、(1)売却可能有価証券の購入及び売却、(2)有形固定資産の購入及び売却等、(3)保険積立金の購入及び解約等、(4)その他の増減といったラインナップとなっている。(1)と(2)は投資活動とて言うに及ばずの側面があるが、(3)の保険積立金の購入及び解約等が1つの独立した項目となっているのは注目できる。同族会社である中小企業では経営者が退職金の積み立て等を保険によって賄っていることがある。恐らくこの点を意識した項目立てと考えられる。

投資活動によるキャッシュフローの部の最終ラインには「投資活動に使用した純キャッシュ」との記載があり、その直下にフリーキャッシュフローを算出する箇所が設けられている。制度会計としてはフリーキャッシュフローを算出する箇所は設けられていないことから、この箇所も独自性がある部分である。なお、ここにもフリーキャッシュフローが「赤字なら有利子負債を増やさなければならない『勘定あつて銭足らず』になっていませんか?」とのコメントが付されている。経営者のキャッシュフロー感覚を刺激するコメントと言える。

最後の財務活動によるキャッシュフローも投資活動によるキャッシュフローと同様に一般的な形を採っていると思われる。但し、やはり上場企業のような項目立てではなく、同族会社である中小企業を念頭に置いた項目立てとなっている。(下記参照)

- 割引手形の増減
- 短期借入金増減
- 長期借入金増加
- 長期借入金返済
- 役員借入金等の増減
- 配当金他利益処分・資本等の増減
- その他固定負債の増減
- 貸付金の増減
- その他の増減

上記のうち、役員借入金や貸付金が独立した項目となっているのは象徴的である。

これらの結果、「当月の現預金の増減額」(累計では「今期の現預金の増減額」)が算出され、月初(累計では「期首」)と月末(累計では「期末」)の現預金残高と照合される。

現預金の増減額を記載する箇所の直下には松下幸之助の言葉を参照していると思われる「ダム式経営とは、『お金のことを心配して走り回っていたのでは良い仕事ができないからお金をしっかり貯めなさい』ということ」というコメントが付されている。これは財務活動を通じて財政の健全化を促すコメントと解される。

以上の通り、『古田土式月次決算書』のキャッシュフロー計算書は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の何れでも独自の工夫を凝らしている。そして、キャッシュフロー計算書を起点として、合計残高試算表(貸借対照表)と資金別貸借対照表を通じて詳細な検討を可能にしている。

### 6.3 考察

古田土会計の取り組み内容は、管理会計、とりわけ業績管理会計の王道と言える。理念や使命から始まって、長期事業構想、中期事業計画、短期利益計画と連動させるフォーマットを準備していることは、典型的

な管理会計ツールを準備していることと同義と考えられる。しかしながら、古田土会計は管理会計という言葉は一切使っていない。あくまで経営計画と月次決算である。これは何より古田土会計が目指すところが、クライアントである中小企業の業績向上にある為と思われる。管理会計的な発想を背景に有しつつも、ダイレクトな訴求を心がけていると推測される。

古田土(2017, p. 86)では経営計画書の作成を行っているクライアント360社のうち、81.3%(約293社)が黒字になっていることが紹介されている。また、同書では複数の適用事例の成果が紹介されている。それらを見ると、ここまでに紹介したフォーマットを前提に実に様々な適用が図られていることが分かる。やはり『古田土式経営計画書』と『古田土式月次決算書』はモデルであり、特に『古田土式経営計画書』の適用は出来るところから真似をして、かつそれぞれが独自の工夫を重ねている様子が窺える。それでも本稿で紹介した利益計画、キャッシュフローの枠組みに関しては、共通して普遍的な適用が行われていると推測される。クライアントの財務的な安全性を確保しつつ、「未来会計図表」によって経営の未来を一緒に考えていくというのが古田土会計の基本スタイルと考えられる。

古田土会計は自計化を前提としている。伝統的に会計事務所の多くは記帳代行も請け負ってきている。自計化を促す流れが会計事務所業界の中にはあるが、古田土会計はその方向性を強力に打ち出している。古田土会計の飯島彰仁氏は、自計化を前提とする理由を次のように述べている。

・・・お客様自身で責任を持って数字を理解していただきたいんです。

その上で、私たちはどこへ手を打てば利益が出せるのか、その利益をお金

としてどのように残せるかという部分をお客様に伝えていきたいのです。それが私たちが自計化を前提としている理由です。自計化をすることで、その先の付加価値業務と呼ばれる領域に注力していくわけですね。(古田土・飯島, 2017, p. 4)

つまり自計化を促すことは、クライアント自身の数字に対する責任を自立・自覚させること(経営に対する責任を持たせること)と、会計事務所は管理会計を中心として税務会計も含む付加価値の高い業務に注力する・できるようにする意図がある。これは中小企業の管理会計と会計事務所の役割を考える上で極めて重要な論点である。

このような古田土会計の取り組みで難点があるとすれば、それはガイド役となる税理士ないし職員のスキルであろう。数字の解釈能力、会計情報の構造的な理解(特に「未来会計図表」と「キャッシュフロー計算書」)、管理会計の基本に対する理解、経営に対するセンスや気づきは簡単に養成できるものではない。勿論チームないし組織で対応していると思われるものの、率直なところ高いレベルで古田土会計のモデルを適用指導できる人材がどの程度いるかは疑問である。おそらくこの点に対する問題意識もあって、「数字作成から数字教育へ」というコラムが著されたのではないかと推測される。経営に資する経営計画や月次決算へのニーズは大きい。会計事務所経営支援塾が広がりを見せていることは、少なくない会計事務所で同様の問題意識が持たれていることが理由だと考えられる。

純粋に管理会計の規範に関する論点として指摘しておくべきは、古田土会計の取り組みではROEを統合指標として置いていないことがある。言うまでもなく企業にとって重要なことは存続することである。中小

企業の場合であれば、とりわけ資金繰り及びキャッシュフローの改善、借入依存からの脱却が主要命題である。したがって、極端な場合、借入依存から脱却することで自己資本比率は高まるものの ROE は低下するといった矛盾を来さない為に、ROE を採用していないことが考えられる。

また古田土会計の取り組みは、いわゆるオープンブックマネジメントを推進していることも見逃せない点である。更に、中長期計画までを含めた改訂が毎年行われることは戦略の創発を促す仕組みとも解される。これらの観点での実証的検討も必要と思われる。

## 7. 考察結果の総合的検討と結論

従来、伝統的に会計事務所は記帳代行と税務申告を主たる業務としてきている。その影響か、中小企業では税に偏重した会計実務が定着している。中小企業の会計の実態は税務会計、つまり法人税法の規定に従う会計となっている。そのことの是非は本稿で考察してこなかったが、管理会計として認識しなければならないのは、会計上の利益と税法上の所得が混同されている実態があることである。また中小企業の多くは同族会社で、経営者は売上の多寡と法人だけでなく個人及び家族の税負担の最小化に焦点を当てがちである。中小企業の管理会計を考える上では、このような実態を前提として認識することが必要である。

そして、広く中小企業の会計と会計事務所の役割に影響を与えてきている現象として注目されるのは、いわゆるクラウド会計に代表される自動仕訳の進展である。自動仕訳自体は会計ソフトウェアの登場と共に進展を見せてきたが、クラウド会計が登場したことで、事態は質的に変化しつつある。

結果、会計事務所は主たる業務である記帳代行と税務申告のみではない形で付加価値を追求する必要が生じている（会計事務所の林立も背景にある）。武嶋税理士事務所の取り組みは、まさにそういった時代の流れを踏まえた新しい会計事務所の在り方を追求するものである。クライアント別の経営ダッシュボードの構築と運用は、クラウド会計の進展が期待する会計事務所の方向性と合致する。しかしながら疑問無しとは言えない。クラウド会計が志向するのは、あくまで財管一致という枠組みでの KPI の設定になると予想される。そうすると、汎用性という点ではメリットがあるものの、独自性や実効性をどこまで持たせられるかは不明である。つまり、クラウド会計の進展は会計事務所に管理会計的スキルを求めめるが、クラウド会計を前提とした独自の工夫が恐らく必要である<sup>(5)</sup>。その内容が今後の会計事務所の競争力及び差別化に繋がると考えられる。

中小企業の管理会計と会計事務所の競争力ないし付加価値という点で改めて考える必要があるのは、税務会計と管理会計の組み合わせである。税務会計と管理会計は別物であるが、税務会計を無視した管理会計は少なくとも中小企業の実態からは考えられない。税務会計の枠組みを理解した上で管理会計の実践を考える必要がある。この点で OHANA 税理士事務所の取り組みは示唆に富むものだった。役員報酬の設定にコミットする税理士事務所は伝統的にも多くあると思われる。必ずしも OHANA 税理士事務所の取り組みが目新しいのではないかもしれない。しかしながら、管理会計的思考を持った取り組みがどの程度行われているかは精査する必要がある。OHANA 税理士事務所の取り組みで考察した通り、役員報酬の設定は単に損金として認められるか否かや税負担の最小化を目的とするものであって

はならない。あくまで利益計画の一環として取り込まれるべきである。しかも税法の仕組みを理解した上で適用を考える必要がある。クライアントの持続的発展があつてこそ会計事務所も顧問料収入が得られる。徒な節税によって事業基盤が弱体化するような事態を招いてはならない。あくまで基礎は管理会計、その上で税務会計ないし税法の規定を理解した適用を図る工夫が求められる。恐らくは今後の会計事務所の競争力ないし高付加価値の源泉は、この点の理解と実践にあると思われる。

他方、中小企業の管理会計に対する会計事務所の貢献可能性という点で広がっているフロンティアは、会計情報の質を底上げする仕組み作りにあると考えられる。伝統的に会計事務所の取り組みとして月次決算サービスは普及している。ところが、その内容及びタイミングは管理会計の観点から大いに改善する余地がある。大美賀功貴税理士事務所が取り組んでいる在庫把握支援サービスは、月次決算の質を上げるだけでなく、資金繰りやキャッシュフロー管理を実質的に推進する上で鍵になってくる。このように管理会計マインドを持って、管理会計上、重要な物量情報の整備及び指導に注力できる会計事務所は、中小企業にとっても貴重な存在である。ポイントは会計事務所が管理会計の視点を持って、中小企業の経営及び業務を支援することにある。何より会計事務所の立脚点が会計にあること、最終的に経営は会計によって評価されることを忘れてはならない。また、管理会計はあくまで管理の為の会計である。会計による管理ではないことに留意する必要がある。会計事務所は、管理会計の原義を踏まえた中小企業の支援を行う必要があり、それは管理会計の体系に沿った情報整備のコンサルティングとなる。そこから得られる情報をどう経営に活かすかは、純粋に経営の問

題である。

月次決算に関して今少し踏み込んで言えば、管理会計的な意味でのフィードバックの効果が出るような仕組みとすることが必要である。この点で古田土会計の取り組みは参考になる。古田土会計は『古田土式経営計画書』と『古田土式月次決算書』を2大商品として売っている。この2つがセットになっていることが重要である。計画と統制は管理会計の基軸であり、古田土会計の取り組みはその基軸に沿ったものと言える。その上で、会計事務所が2つの内どちらに重点を置くべきかと言えば、それは月次決算の方であろう。理由は2つある。1つは既に月次決算が会計事務所のサービスとして普及して慣習化していることである。いま1つは管理会計を機能させる結節点が月次決算にあるからである。仮に経営計画や利益計画を真面目に作っていても、月次決算の質を上げていけば、自ずと計画の重要性や経営の方向性を吟味できるようになる。古田土会計の取り組みの内容それ自体は様々議論の必要があるが、経営計画にしても月次決算にしても一定のフォーマットを準備した上で主体的に記述させていることが重要である。古田土会計の取り組みは、中小企業の管理会計と会計事務所の競争力ないしは付加価値の向上という点でモデルと評して差し支えないだろう。

以上から本稿の結論を示すと、会計事務所が中小企業の管理会計に貢献できる可能性のあるポイントは2つと考えられる。1つ目は経営計画及び利益計画への関与ないし参画、2つ目は月次決算を通じたコンサルティングである。PDCA サイクルで言えば、P と C に会計事務所の役割がある。D と A は経営の問題である。この2つを通じて、会計事務所は中小企業の管理会計に対して貢献する可能性を持っている。しかもその可能性の追求は、クラウド会計の進展や会

計事務所の林立によって一種の必然性を帯び始めている。会計事務所としては、どのような管理会計サービスを提供するか考えていく必要がある。筆者は、会計事務所は先ずは月次決算のサービスの質を上げることに注力すべきだと提案する。

## 謝辞

本稿を作成するに当たって多くの方々にご支援を頂いた。特に、武嶋賢治氏、琉子敬仁氏、大美賀功貴氏、徐伯昇氏、古田土満氏、飯島彰仁氏、櫻井健氏のご協力がなければ完成することはできなかった。ここに記して感謝の意を表す。

### (注記)

- (1) 佐々木・木村 (2017, p. 52) によれば、2017 年 3 月時点で「認定アドバイザー」の数は 4,200 事務所を超えている。
- (2) なお、この事例については借入金を資本に切り替える方が手早い方法という反論が予想されるが、それでは資本金が 1 億円を超えることになってしまう (中小法人ではなく大法人となる)。そうすると、税法上の各種措置が利用できなくなる。この点を鑑みた対応であることを付記しておく。
- (3) なお、古田土 (2010, p. 103) では 1 つ目の方法も目標とする経常利益額が大きくなることが指摘されている。
- (4) 返済額から考えるメリットとして、古田土 (2010, p. 107) は必要売上高が大きくなることによって「経営の厳しさを思い出すきっかけとなる」ことを指摘している。
- (5) 財務会計のデータを如何に加工しても、管理会計として機能させるには限界がある。その一方で、管理目的に適う物量データが揃う限りにおいてはクラウド会計が管理会計的に機能する余地がある。但し、管理目的に適う物量データは独自に集計する必要がある場合が多い。端的には時間データである。これはクラウド会計の旧来の守備範囲を超えるものだが、業務系ソフトウェアからアウトプットされるデータ連携がどうなるかによって変わってくると考えられる。

### (参考文献)

- 稲垣靖. 2011. 「管理会計システム導入の促進要因と阻害要因」『日本政策金融公庫調査月報：中小企業の今とこれから』(39): 38-43.
- 古田土満. 2010. 『ドロくさいけど必ず結果が出る! 経営計画の作り方』あさ出版.
- 古田土満. 2017. 『経営計画は利益を最初に決めなさい! 社長しかできない、2 つの落とし込み』あさ出版.
- 古田土満・飯島彰仁. 2017. 「業務効率化による付加価値業務の創造」『弥生 NEXT』1: 2-5.
- 古田土会計. 2016. 『古田土式月次決算書』28 年 2 月. 古田土会計.
- 古田土会計. 2017. 『第 35 期(平成 29 年度) 経営計画書【方針編】』古田土会計.
- 古田土会計. 2017. 『第 35 期(平成 29 年度) 経営計画書【諸表編】』古田土会計.
- 佐々木大輔・木村康宏. 2017. 「Fintech×会計の現状:クラウド会計の進化」『企業会計』69(6): 47-54.
- 水野一郎. 2016. 「日本管理会計学会スタディ・グループ最終報告にあたって」『中小企業における管理会計の総合的研究』1-12.