

# Energize

私たちはお客様の**“元気”**をサポートします！

## 中小企業の100年経営を支える秘策！

日本の中小企業数は1986年の533万社をピークに減少し、2012年には412万社まで激減しています。つまり四半世紀の間に123万社・23%が減少しました。また、東京商工リサーチの調査によると1991年から2013年までの20年間にわたり毎年1万社以上が倒産し、アベノミクスや東京オリンピックの恩恵を受けて倒産件数が減ったと言われる2014年でも実際には9731件の倒産が発生しています。中小企業の多くは相変わらず非常に被疑しい経営環境下にあると言っても過言ではありません。さらには、大手企業の好景気や人口減少に伴う人材不足、働き方改革等々、ますます厳しい経営環境の波が押し寄せているといわざるを得ません。

そんな中小企業の経営を根本から見直して体質改善を図り永続企業を作る方法が「理念経営」です。

理念経営とは経営理念を中心に組織をまとめて導く経営手法ですが、「組織の経営目的(ミッション)」「5年後10年後のあるべき姿(ビジョン)」「日々の仕事の行動規範(バリュー)」を明確にして社員と共有することにより、社員が育ち主体的に判断し行動していく組織の基盤をつくる手法のことを指しています。

ある社長に理念経営をオススメすると「商売に理念は必要ない」というお話をいただきました。確かに社長も含めて10人に満たない会社ですから社長の強権で会社を引っ張っていくことは可能です。しかし、その方法では社員10人の壁は越えられません、常に社長がすべてに目を配り社員を叱咤激励し続けなければなりません。それが中小企業の限界である「職人経営」の典型的な形でもあります。そんな社長＝会社の組織では有能な人材が育ちません、今後は人材の採用ができません、社長が息切れするまで頑張り続けて、元気が尽きたら消滅する運命にあります。中小企業の経営を「事業」として成り立たせるためには、社員が社長と同じ方向を向き、社員が社長と同じ判断基準を持ち、社員が経営目的の実現のために自分で考え行動する組織創りが欠かせません。それが組織であり事業であり経営です。

そういう私も一人で開業し、寝る間も惜しんで働き、全てを自分で決めて、全てを自分でコントロールすることにやりがいを感じていた職人経営時代がありました。しかし、社員が10人を超えるとその手法では組織のコントロールが難しくなり成長が足踏みするようになり、ある時15人いた職員の半数が退職するという事態を招いたこともありました。

その時に気づきました「職人と経営者は役割が違う」と... 職人経営者は「自分が主役」ですが、経営者は「社員が主役」です。社長の仕事は先頭に立ちブレずに経営目的を粘り強く追求していくと同時に、社員が共有した経営目的を追求しながら主体的にイキイキと働き成長していくステージを作り出し環境を整えコーディネートしていくのが仕事だということに気づきました。その具体的な一つの手法が「クレド経営」です。私どもTEAM yoko-soがクレドを導入して三年が経過し、その効果と実績が明確になり始めました。「クレドで組織は変わる」と確信しています。

.....

9月のyoko-so未来創造塾で創業100年を超える私どものお客様企業に「100年目の第二創業」というテーマで個人(家)経営からの脱皮と組織革新についての実体験をお話いただく予定です。また、同時に私どもyoko-soの100年企業への取り組みとクレド経営についてお話をさせていただく予定です。是非、ご参加いただけますよう心よりお願いいたします。

◆MQ会計

経営において損益分岐点は重要な考え方になります。会計では売上－仕入－経費＝利益と計算しますが、損益分岐点とは簡単に説明すると利益がちょうど0円となる。黒字でも赤字でもない、ちょうどトントンと言われる分岐点のことを言います。MQ会計ではこの損益分岐点が1つではなく、4つあると考えています。

●計算方法

例としてコーヒーを販売している会社で考えてみます。

コーヒー1杯500円、原価100円（原価率20%）、を1,000杯販売。その他経費は36万円。とした場合の会社利益はいくらでしょうか？

$$(500 - 100) \times 1,000 = 400,000 \text{円}$$

$$400,000 - 360,000 = 40,000 \text{円}$$

MQ会計では下記のように表示します。

- コーヒー1杯500円 → 売 価 (P)
- コーヒー原価100円 → 仕 入 (V)
- コーヒー利益400円 → 利 益 (M)
- コーヒー販売数1,000杯 → 数 量 (Q)
- その他経費36万 → 固定費 (F)

●シミュレーション

では上記のそれぞれが単独で10%悪化すると会社の利益はどうなるのでしょうか？

項目	単位	現状	P(売価) 10%減少	V(仕入単価) 10%増加	Q(数量) 10%減少	F(固定費) 10%増加
P 売価	(円)	500	450	500	500	500
V 仕入単価	(円)	100	100	110	100	100
M 利益単価	(円)	400	350	390	400	400
Q 数量	(杯)	1,000	1,000	1,000	900	1,000
PQ 売上高	(円)	500,000	450,000	500,000	450,000	500,000
VQ 仕入高	(円)	100,000	100,000	110,000	90,000	100,000
MQ 売上総利益	(円)	400,000	350,000	390,000	360,000	400,000
F 固定費	(円)	360,000	360,000	360,000	360,000	396,000
G 利益	(円)	40,000	-10,000	30,000	0	4,000
<b>利益変動率</b>			<b>赤字へ</b>	<b>25%減少</b>	<b>収支均衡</b>	<b>90%減少</b>

10%悪化といっても売価(P)、仕入(V)、数量(Q)、固定費(F)なので利益は全く違ってきます。利益を増加させようと考えた時も同様に考えられます。会社としてどこに手を打つべきでしょうか？

販売単価を上げる？仕入原価を下げる？販売数量を上げる？固定費を削減する？

単純に売上、利益をいくら上げるという目標を定めることも大事ですが、もう一歩進んで販売単価をいくら上げて伸ばすのか？販売数量をどうやって伸ばすのか？原価、経費をどうやって削減するのか？を考えるきっかけにしていいただければと思います。ご不明点は担当までお問合せください。

## ★ 悩める相続第24弾！

国税庁が7月2日に発表した2018年分の路線価は全国平均で0.7%上昇しました。

ただし、路線価はあくまで「標準的な宅地」の価格であり、相続税の計算上では個別の事情に応じて減額補正が認められます。税制改正によって18年から一部の中低層マンションの土地にかかる相続税が事実上、減税になります。

### ● 一部中低層マンションが該当

路線価は道路に面する土地の1平方メートル当たりの価格で、相続税と贈与税の計算のベースとなります。路線価はごく標準的な条件の土地を想定したものです。形がいびつだったり高低差があったりすると資産価値が低いとされ、路線化による評価を減額できます。

相続税の申告書に記載して認められれば節税につながります。広すぎる土地も全面をくまなく有効利用するのは難しいとの理由から減額が可能ですが、今までは中高層マンション開発に適するようなケースは除外されてきました。

ただしその判別は実務上難しく、申告をしたのに税務署から認められないケースもありました。

国税庁は18年から、広すぎる土地の条件を3つに明確化しました。

1. 土地が三大都市圏で500平方メートル以上、それ以外で1,000平方メートル以上
2. 容積率が400%以上（東京23区は300%以上）でないこと
3. 「普通住宅地区」か「普通商業・併用住宅地区」にある

### ● 3条件全てを満たすこと

土地の「容積率」が低めであれば、形式的にマンションには不向きで価値が劣ると判断します。

現状マンションが建っている土地でも減額を認めるようになりました。

容積率とは土地面積に対して最大どのくらいの延べ床面積の建物を建てられるかを示し、都市計画で地域ごとに指定されています。

新ルールでは400%（東京23区では300%）よりも低ければ減税が認められ、結果的に中高層マンションで土地の相続税が実質減額となりました。路線価からの減額率は、土地が広ければ広いほど有利です。

こうした減額対象のマンションは1980年以降に分譲された物件を対象に集計したところ、東京23区だけで少なくとも700棟近くあるそうです。（不動産情報サービス会社、東京カンテイの調査）

容積率をデータベースにしていない物件を含めると数倍にのぼる可能性があるそうです。

### ● 幹線道路沿いに留意

幹線道路沿いなどで容積率の異なる土地にまたがって建っているマンションにも路線価から減額できるルールがあります。道路に面していない奥の土地の容積率が低いのに土地全体をそのまま路線価で計算すると過大評価になってしまうからです。

具体的にはマンションが路線価図の「普通住宅地区」にあるなら減額率は1%、容積率がより地価に影響を与える「普通商業・併用住宅地区」では約6%の減額が認められています。



### （株）横浜総合フィナンシャルの西尾です！

こうした減額補正を知らずに申告をしても一般に税務署は指摘をしてくれません。そのため相続税の払いすぎになる可能性があります。

いずれ相続するマンションがある場合は事前にご相談下さい。

私どもには相続を専門に担当いたします「税務チーム」がごぞいます。

# 今月の yoko-so



今月は7月の月初ミーティングで行われた上期総括と懇親会の様子をレポートします。  
6月から始まったポロシャツのお陰で写真がとても鮮やかです(笑) そんなポロシャツにも負けない皆の笑顔をお届けします。

## 今月のトピックス



おや？一人だけポロシャツじゃない？！



## 上期総括&懇親会

7月6日の月初ミーティングでは部署・委員会の上期総括がありました。年頭に掲げた目標の達成度や下期の課題を発表し皆で共有することで他部署の協力を得られるので、個人や部署単位ではなく、全社一丸で目標達成を目指すことができます。また、個人目標の発表では全スタッフが一人ひとり前に出てスピーチを行います。「目標達成しました！！」を皆で喜び、「なんでこんな目標を立てちゃったんだろ??」を皆で笑う楽しい時間となりました。その後はもちろん懇親会です！！今回は関内にある肉グリル専門店にて下期に向けて英気を養いました！！  
懇親会の終盤ではクルーズ船のお食事券をかけたジャンケン大会もあり、全力ではしゃぐ1日となりました☆

## yoko-soSTREAM



このボードはリフレッシュルームに常設しています。ご来社された際には是非ご覧ください。普段拝めない奇跡のショットがあるかも？！

スタッフの働きがい・働きやすさを向上させることを目的に発足した働きがい向上プロジェクト（通称はたプロ）が中心となりyoko-soの歴史を知るために過去10年分の写真を1枚のボードにまとめました。

その名も

「yoko-soSTREAM」これまでの流れを引き継いで、次の世代にどんどん繋いでいきます！！

## 次号予告

来月は、恒例になりつつある「ぼくのプレゼン」のアイデア発表が！ 昨年はご褒美に釣られ、かなり盛り上がったイベントになりました。全スタッフで『It's showtime♪』  
今年は何んなアイデアがとびだすのやら、今からワクワクドキドキ！！  
Chance! Challenge!! Change!!!の精神できっとyoko-soの本気がぶつかることでしょうか？！

## 今月の一言・・・“良薬は口に苦し”

常識とは18歳までに身につけた偏見のコレクションのことを言う。

成功する人としない人の差は？と考えると、能力や技術ややり方の前に価値観に差があることを感じます。ですから、18歳までは親にもらった価値観、それ以後は社会に育てられる価値観、素直さと変化できるしなやかな心が成功の基盤なんですね。

★本や講演やお客様のお話の中から、「これは自分の生き方に取り入れよう」と感じたことをノートに書きとめています。そのノートの中から一言... (v o l . 1 2 3)

★ 手前どもでは一般法人日本動物医療振興会の事務局をしております。この振興会では2年に1回獣医師様向けに医療機器展示会を開催しております。その展示会が7月18・19日に開催されました。運営には大変苦勞をいたしました。多くの獣医師様と新しい出会いがあり色々なお話をさせていただくことができました。新たな出会いは「ワクワク・どきどき」します。この出会いを大切にお会いすることができました先生方のお役に立てるように精進して参りたいと思います。 (NISHIO)

★ ご縁があつて三ツ沢に引越ししました。学生時代に住んでいた街なので十数年ぶりに古巣へ帰った懐かしさもありますが、時の経過による変化も感じます。引越ししてから早や2週間経つのですが、家の中は家具など物の配置がなかなか落ち着かず、母に少し不安めいたことを言ったら「いずれ古くなるのだからオニュー感を味わった方がいいよ」・・・確かに。この引越し作業に追われて変化を楽しむ心の余裕がなくなっていたのかもしれない。“変わるからおもしろい”新しい出逢いに期待したいと思います。 (YAMAMOTO)

★ 6月終わりに神奈川県団体中央会様からの依頼で、経営革新セミナーの講演をさせていただきました。これからの時代、国として企業に求めていることを中小企業白書の視点で説明させて頂いたのですが、キーワードは【生産性の向上】。人材不足の叫ばれる時代に、企業の生み出す付加価値をいかに高めるのか？単に労働時間を削減するのではなく、革新的な取り組みで社員一人当たりの社会に生み出す価値を高めることは、働き甲斐にも通じ、これからの中小企業にとって真剣に向き合う課題だと改めて思います。 (TOCHIKURA)

★ ご心配をおかけしましたがカテーテルでのバルーンやステントを使った心臓の血管拡張手術も終わり順調に回復し始めているようです。梗塞から一ヶ月経過してからの手術なので詰まっていた血管の先が多少壊死しているのは仕方ないとして、これから無理をかけずに心臓を鍛えて元に近づけるのかを相談しながら気長に身体とつき合っていこうと思います。本人があまりにも淡々と普通にしているので周囲が驚きますが、その理由は、山登りには最後に「死」という組み込まれたルールがあることを良く知っているからです。そのための覚悟と準備はしています。そしてもう一つ「世の中で起こることはすべて必然、世の中に存在するのはすべて必要」というのが私の人生理念の基盤だからです。心筋梗塞になったのも必然、死なずに生かされたのも必然、ならば与えられた運命を最大限に生き抜くことが人生だと思います。不謹慎かもしれませんが人生はゲームのようです、右の道を選んでも左の道を選んでも必ず落とし穴や一回休みが待っている、だから恐れずに一度きりの人生を目一杯自由に生き抜くべきなんだと思います。



ただ娘からは「原因と結果がハッキリしてるからあなたの病気には同情の余地なし」と厳しいお言葉いただきました(笑) (IZUMI)

## **TEAM yoko-so**

税理士法人横浜総合事務所

株式会社横浜総合マネジメント／株式会社横浜総合フィナンシャル／株式会社横浜総合エクスペリエンス

< 横浜総合ASP推進センター / 横浜総合M&Aセンター >

### セミナーのご案内

※関与先値引き有り

#### ★ “将軍の日” 中期経営計画作成セミナー

**自社の5年後のあるべき姿と、そのための経営課題を明確にするための一日！**

日時：平成30年8月8日(水)24(金)／10時～18時

場所：横浜総合事務所セミナールーム

募集：5社限定 料金一社 54,000円

昼食代込（お二人迄参加可）

#### ★ “未来創造塾” 毎月開催、経営者セミナー ※※※年間会員募集中※※※

##### 第91回「2018年度助成金活用」

講師：社会保険労務士法人エール 代表・特定社会保険労務士 鎌倉 珠美

日時：平成30年8月23日(木)／16時～18時、終了後実費にて懇親会

場所：横浜総合事務所セミナールーム

募集：都度参加会費 5,000円

### ネットワーク

日本大通り法律事務所、小越司法書士・行政書士事務所、小俣不動産鑑定士事務所

(株)人財経営センター、(株)日本M&Aセンター、社会保険労務士法人エール

(株)事業パートナー、(株)FPG、(株)経営改善支援センター、一般社団法人フードアカウンティング協会

(株)パワーズアンリミテッド、NMC 税理士法人税務総合対策室、税理士法人東京クロスボーダーズ

(株)日本エスクロー信託、ベンチャー支援機構MINERVA(支援会員) 他

〒231-0023 横浜市中区山下町 209 帝蚕関内ビル 10F

TEAM 横浜総合事務所 / TEL045(641)2505、FAX045(641)2506

ホームページ <http://www.yoko-so.co.jp/>

「経営者へのメッセージ」「癒しの森暮らし」のブログにもつながります