

活かしてナンボの会計

将来の環境変化を反映した事業計画

■ 税理士法人 袖野会計

- ・代表社員 公認会計士・税理士 袖野守康
- ・社員 公認会計士・税理士 北爪功一

税理士法人袖野会計は、中堅・中小企業の税務会計業務のほか、経営改善、組織再編、事業承継、資金調達、会計システム導入、企業価値評価、事業再生などの支援業務を多数手掛ける。税務会計の処理代行だけでなく、企業に求められる財務戦略や経営企画の立案及び実行支援も行っている。株式会社の社外取締役・監査役、公益法人の監事等にも在任。(〒320-0806 宇都宮市中央1丁目9番11号 大銀杏ビル2階 TEL.028-651-3460 (代表) FAX.028-651-3461 URL : <http://www.sdncpa.or.jp> E-mail : soumu@sdncpa.or.jp)



1. 東京オリンピックの後の将来の見通しに疑問を持つ経営者

一般社団法人日本能率協会が先月 18 日に公表した「日本企業の経営課題 2017 調査結果 (以下、調査結果とする。)」によると、調査対象のうち、44.5%の企業は、自社の現在の主要事業が今後 3 年間は通用すると見通しているが、今後 5 年間の見通しでは、7 割以上の企業が、現在の主要事業の事業形態やビジネスモデルに関して見通しが見つからないと回答している。自社の主要事業が今後も通用すると見通している企業においても、過半数の企業は、今後 3 年間は通用すると見通しているものの、今後 5 年間では 15%、今後 10 年間では 3% 程度の企業に限り通用すると見通しているということから、ほとんどの企業が今後 10 年間では現在の事業形態やビジネスモデルの大幅な見直しの必要性を認識しているといえる。

また、調査結果では、既存事業の延長という発想の経営から、事業構造を転換することの必要性、その中で生きがいをを持った従業員の重要性が、重要視されていることがうかがえるとしている。

これらは、2020 年開催の東京オリンピックまでの 3 年間は見通しがあるものの、将来の人口減少や ICT (情報通信技術) の急速な進展等による経営環境の変化に危機感を有する企業経営者が多いことの表れであるといえる。

2. 人材の確保と ICT を利用した経営管理の高度化

調査結果によると、業務の効率化や付加価値の向上のための ICT の取組状況は、経営管理データに関する分野で 10% 程度の企業のみ止まっており、ビジネスモデル変革に向けてデジタル技術を戦略的に活用できる人材の確保が、今後の大きな経営課題であるとしている。

また、調査結果では、上記の他に、新事業開発、人材確保の対応策及び働き方改革に関するアンケート結果についても言及しているが、企業が事業形態等の大幅な見直しの必要性があるとしていることから、現状では、改革改善は道半ばであるとしている。

経営者は、自社の置かれている状況を正確に理解し、環境変化の予兆を見逃すことなく適切な経営判断につなげていく必要がある。さらにその経営判断に基づいた具体的な戦略戦術を事業計画にタイミングよく反映することが大きな役割である。

3. メガバンクの非連続的な環境変化への取組

新聞報道によると、三菱 UFJ フィナンシャルグループ (以下、三菱 UFJ とする。)、みずほフィナンシャルグループ (以下、みずほとする。)、及び三井住友フィナンシャルグループ (以下、三井住友とする。) のメガバンク 3 行は、大規模な構造改革 (リストラクチャリング) の計画を公表した。三菱 UFJ は、国内約 480 店舗のうち 1 から 2 割程度削減、みずほは今後 3 年をめぐり 20 から 30 店を統廃合、三井住友はデジタル化を進める。デジタル化などで減らす業務量は、メガバンク 3 行の合計で 3.2 万人分に相当し、慎重だった支店網の見直しにも着手するとのことである。

昨今のマイナス金利による資金利益の低下の影響はもちろんあるものの、中期的には、人口減少によるマーケットの縮小及び人材不足、ICT の急速な進展が、大きな理由であると考えられる。メガバンク 3 行は、(近い) 将来の非連続的な環境変化に対応するため、具体的対応策 (戦略) を策定し計画に織り込んだものといえる。

中堅中小企業においても、ICT を活用した革新的な金融サービス (FinTech) を利用する環境が整いつつあり、その効果として、経営の可視化や業務の効率化等々があげられている。(出所 中小企業の生産性向上に向けた FinTech の活用に関する意見書 (日本商工会議所)) 事業計画は、将来の戦略に基づく自社の活動を集約したものであるため、少なくとも FinTech の利用を前提とした計画の策定を検討すべきと考える。