

中小企業の社長が思わず手に取る経営資料

## 会社の経営状況を未来志向で読み解く 「未来デザイン決算書」

一般社団法人未来会計マスター協会 代表理事 宮崎栄一





会計の知識がなければ理解しにくい財務諸表を、経営に役立つ資料に作り替える「未来デザイン決算書」は、決算書に関心を示さない中小企業経営者をなんとか経営に目覚めさせようと、長年この問題に向き合ってきた宮崎会計事務所（岡山市中区）代表の宮崎栄一氏（写真）が開発した会計ツールである。同時に、これを使って中小企業の経営支援を行う「未来会計マスター」の資格も創設し、全国各地でその養成講座を開催している。2015年には、「一般社団法人未来会計マスター協会」を設立し、中小企業経営者の参謀となる人材をひとりでも多く増やそうと、「未来デザイン決算書」のさらなる研究開発と普及に腐心してきた。本誌では昨年、同氏のその熱い思いを取材した。あれから1年、「未来会計マスター協会」の活動を追った。

## 決算書を経営の羅針盤に変える「未来デザイン決算書」

—— 未来会計マスター協会が設立されて2年が経とうとしています。

今日は、未来デザイン決算書の普及状況など、その後の進展について伺いたいと思います。まずは、あらためて、未来会計マスター協会が目指しているところからご紹介いただけますか。

**宮崎** 未来会計とは、一言で言えば決算書を未来志向で活用することで、これを実現するために、決算書

を分かりやすく説明するためのツール「未来デザイン決算書」を開発しました。この未来デザイン決算書をさらに研究開発して普及させ、少しでも多くの経営者に役立てていただくことを目的として設立したのが未来会計マスター協会です。

具体的活動としては、未来会計マスター講座の開催、および受講者の未来会計マスター認定を行っていきます。

—— 未来デザイン決算書の中心について簡単に説明ください。

**宮崎** 決算書には間違いなく経営上のヒントが隠されています。そこか

経営の問題点、改善点に気づいていただきます。その際に、私たちが社長にしっかり寄り添ってサポートするのは、この役割は、何年経つてもなくならない部分だろうと思えます。

—— ツールがほしかった

—— 未来デザイン決算書の使い方をレクチャーするセミナー、未来会計マスター講座の現在の状況について

てお聞きします。

**宮崎** 未来会計マスター講座は、1期4回講座で実施しますが、これまでに岡山、大阪、東京、仙台で開催し、約60名の方が未来会計マスターになっています。

講座の参加者は会計事務所の先生、スタッフの方はもちろん、経営者や会社役員、生保の営業、コンサルタントを目指されている方などさまざまです。

会計事務所の方々には、意識の高

ら得られる情報を基に、経営上の対策を考えることができるのです。

未来デザイン決算書は、過去の数字を未来志向で読み解くために、損益計算書を「未来デザインPL」に、キャッシュフロー計算書を「未来デザインCF」に、貸借対照表を「未来デザインBS」に作り替えることで、財務体質や儲けの構図を浮き彫りにし、経営計画を立てていく仕組みになっています。

このツールを上手に活用して中小企業の経営者を未来志向へと導いていく、未来デザイン決算書のナビゲーターが未来会計マスターです。

—— 宮崎先生は、どのような思いから未来デザイン決算書を開発されたのですか。

**宮崎** 自身は監査法人を経て、平成10年に会計事務所を開業し、以来、中小企業の経営支援に取り組んでまいりました。20年近く会計業界に身を置いてきたわけですが、開業当初からなんとなく抱えていた危機感は、年々強くなっていくばかりです。

それは、顧問制度というビジネスモデルへの危機感であり、旧態依然

とした業界体質への危機感です。10年後にはなくなるともいわれている

会計事務所ですが、その背景には、クラウド化やAIの台頭もあるでしょう。しかし、私は、経営者が求めているものと、会計事務所が提供するサービスが大きくずれているところに本質的な問題があると思います。経営者は経営のアドバイスを会計事務所に求めているのに、社長と一対一で向き合おうという姿勢が見られません。アドバイスができないからです。

しかし、本来、会計事務所が作成する決算書は、経営のかじ取りに活用できるはずのもので、それが十分に活用できない。できないから、不要であるという結論に達してしま

うのです。では、どうすれば決算書をうまく経営に生かすことができるようになるのでしょうか。これについて長い間考えた末、決算書を分かりやすく伝えるためのツールの開発に至りました。

このツールを使って、決算書から経営のヒントをあぶり出し、社長に

た発想を持たれていて、「こういうのを探していた」と仰います。それ

まで独自にやつて挫折してこられた受講生のなかには、「キャッシュフロー計算書が初めて理解できた」「資金別貸借対照表の活用の仕方が分かった」という方も結構いらつしやいます。

ですから、講師と受講生というやり、同志のような関係ですね。一方通行ではありませんから、やっていてとても楽しいですし、私自身も刺激を受けています。

—— 未来デザイン決算書に対して

はどのような感想が聞かれますか。**宮崎** 特にビジュアル面で工夫が施されている点、分かりやすく、お客様に説明しやすいと評価をいただいています。

また、これまでもさまざまなツール、セミナーを試したけれども、物足りなさが残っていたり、それを埋められるのではと期待して当講座に参加する方も結構いて、「ここまでやってくれるツールがほしかった」と言っていたりしています。

### ■宮崎栄一（みやざき・えいち）

株式会社創明コンサルティング・ブレイン 代表取締役。宮崎会計事務所 所長。公認会計士・税理士。1968年、岡山県生まれ。1990年中央大学商学部卒。大学在学中に公認会計士二次試験に合格。大手監査法人トーマツで、上場企業監査、株式上場支援等の経験を積んだあと、独立。1998年、宮崎会計事務所を開業。2004年、創明コンサルティング・ブレイン（SCB）を設立。2015年、未来会計マスター協会設立。「社福経営サポートクラブ」「SCB遺言・相続サポートセンター」「SCB会社設立・事業再生サポートセンター」などを主宰・運営し、中小企業経営を多方面から全力でサポートしている。著書に、「未来決算書で会社は儲かる！」（こう書房）がある。

新たに追加された「未来経営会議アジェンダ」は経営会議で検討すべきことを明確にする

未来デザイン決算書		未来経営会議アジェンダ（ロードマップ）		0 月分 (単位=百万円)
<b>①月次決算 総括コメント</b>				
アジェンダ（議題）				
・ 経営安全率で、儲けの構造（ビジネスモデル）を確認する。（PL）	1-1	<input type="checkbox"/>		
・ 労働分配率、事業経営の効率（生産性）を確認する。（PL）	1-2	<input type="checkbox"/>		
・ WFGグラフ（CF8パターン）で、企業のライフサイクルを確認する。（CF）	1-3	<input type="checkbox"/>		
・ 安定資金と資金グラフで、会社が自由に使えるお金と財務体質を確認する。（BS）	1-4	<input type="checkbox"/>		
<b>②年計グラフ</b>				
アジェンダ（議題）				
・ 売上高の年計表（グラフ）について、長期傾向と短期傾向を把握する。（PL）	2-1	<input type="checkbox"/>		
・ 部門別等売上高の年計表（グラフ）について、長期傾向と短期傾向を把握する。（PL）	2-2	<input type="checkbox"/>		
・ 経常利益等の年計表（グラフ）について、長期傾向と短期傾向を把握する。（PL）	2-3	<input type="checkbox"/>		
・ その他経営指標の年計表（グラフ）について、長期傾向と短期傾向を把握する。（PL）	2-4	<input type="checkbox"/>		
<b>③DASHBOARD（概観）</b>				
アジェンダ（議題）				
・ 剰余金の増減＝今月の損益が、黒字か赤字かを確認する。（BS⇒PL）	3-1	<input type="checkbox"/>		
・ 今月の損益につき、制度会計の5つの利益を確認する。（PL）	3-2	<input type="checkbox"/>		
・ 時間の流れ、BS⇒ストック、PL⇒フロー、CF⇒フローを確認する。	3-3	<input type="checkbox"/>		
・ PL⇒未来デザインPL、CF⇒未来デザインCF、BS⇒未来デザインBSを概観する。	3-4	<input type="checkbox"/>		
<b>④未来デザインPL（1）</b>				
アジェンダ（議題）				
・ トロロの図より、儲けの構造（ビジネスモデル）を把握する。	4-1	<input type="checkbox"/>		
・ 経営安全率より、社長の格付け（社長の使命）を確認する。	4-2	<input type="checkbox"/>		
・ 固定費Simより、経営4資源への費用投下を把握する。	4-3	<input type="checkbox"/>		
・ 労働分配率を確認し、生産性と現場の人員配置を検討する。	4-4	<input type="checkbox"/>		
<b>⑤未来デザインPL（2）</b>				
アジェンダ（議題）				
・ 当月累計のトロロの図・固定費Simにより、儲けの構造を把握する。	5-1	<input type="checkbox"/>		
・ 実効税率及び簡易CFを確認し、内部留保を検討する。	5-2	<input type="checkbox"/>		
・ 前年同月のトロロの図・固定Simと比較し、着しい増減の勘定科目を把握する。	5-3	<input type="checkbox"/>		
・ 「どこに手を打てば利益を出せるか？」をシミュレーションする。	5-4	<input type="checkbox"/>		
<b>⑥未来売上会議アジェンダ（オプション）</b>				
アジェンダ（議題）				
・ お客様別・商品別・担当者別の売上高をABC分析し、予実の乖離を把握する。	6-1	<input type="checkbox"/>		
・ 新規のお客様情報を把握する。見込案件の進捗状況を把握する。	6-2	<input type="checkbox"/>		
・ 既存のお客様・パートナーとの接触状況を把握し、紹介・追加提案を検討する。	6-3	<input type="checkbox"/>		
・ 商品イベント・マーケティング媒体の反応状況を把握し、次の販促企画を検討する。	6-4	<input type="checkbox"/>		
<b>⑦未来デザインCF</b>				
アジェンダ（議題）				
・ 当月のキャッシュフロー、CF8パターンを確認する。	7-1	<input type="checkbox"/>		
・ 期首からのキャッシュフロー、CF8パターンを確認する。	7-2	<input type="checkbox"/>		
・ 借入金返済計画表より、借入金の返済構造を把握する。	7-3	<input type="checkbox"/>		
・ 「どこに手を打てば利益をお金として残せるか？」をシミュレーションする。	7-4	<input type="checkbox"/>		
<b>⑧未来デザインBS</b>				
アジェンダ（議題）				
・ 当月末の現金預金を4つに色分けし、財務体質と安定資金を把握する。	8-1	<input type="checkbox"/>		
・ 前年同月末と比較し、財務体質の変化を把握する。	8-2	<input type="checkbox"/>		
・ 財務格付け表及び資金総括表より、財務体質を把握する。	8-3	<input type="checkbox"/>		
・ 「どこに手を打てばお金を増やせるか？」をシミュレーションする。	8-4	<input type="checkbox"/>		
<b>⑨経営計画書（オプション）</b>				
アジェンダ（議題）				
・ 中期（5年）及び短期（1年）の経営計画（ことば、数字）を作成する。	9-1	<input type="checkbox"/>		
・ クロスSWOT分析により、バランススコアカード（戦略マップ）を作成する。	9-2	<input type="checkbox"/>		
・ ビジネスモデル・イノベーションにより、高収益型事業構造への見直しを検討する。	9-3	<input type="checkbox"/>		
・ 「儲ける仕組み」を作る9つの質問より、顧客価値・利益・プロセスを検討する。	9-4	<input type="checkbox"/>		

貸借対照表を分かりやすく視覚化した未来デザイン決算書の「未来デザインBS」

未来デザインBS		どこに手を打てばお金を残せるか？	
株式会社 オリエンタルランド 平成26年3月期 (単位=百万円)			
<b>BS(Balance Sheet) H25/3</b>		<b>未来デザインBS（資金グラフ）</b>	
資産	負債・純資産	損益 サイト 固定 流動 CASH	
現金預金 86,373	短期借入金 49,997	400,000	
売上債権 16,527	仕入債務 18,370	200,000	
前受金 -14,818	他流動負債 56,746	0	
在庫 10,951	長期借入金 71,879	-200,000	
他流動資産 27,559	他固定負債 2,831	-400,000	
固定資産 488,034	資本金等 174,785		
繰延資産 0	剰余金 240,018		
合計 629,444	合計 629,444		
<b>未来デザインBS H25/3</b>		<b>未来デザインBS (CF)</b>	
資金運用	資金調達	資金運用	
その他流動 27,559	短期借入金 49,997	その他流動	
	その他流動 56,746	その他流動	
	71,879	60,131	
	240,018	剰余金 52,469	
売上債権 1,709	仕入債務 18,370	売上債権 -3,320	
在庫 10,951	長期借入金 71,879	在庫 545	
固定資産 488,034	その他固定 2,831	固定資産 -19,668	
その他 0	資本金 174,785	その他 0	
		資本金 276	
<b>用語集</b>		<b>財務格付け表</b>	
損益資金	会社を設立して以来の損益の累積金額です。「稼ぐ」にこそ最大の資金調達となります。	レベル	
サイト資金	得意先への信用供与額と仕入先からの信用供与を受けた額との差額です。売上と仕入のサイトの勝ち負けです。	現金預金	
固定資産	「長く使えるお金」に「固定化されるお金の1/2」のバランスです。期首在庫は長期投資と考えるのがポイントです。	LV.1 -229,739	
流動資産	「すぐ支払が必要だが手元にあるお金の1/2」のバランスです。「お金の心」も合わせに要注意です。	LV.2 -54,678	
安定資金	「資金の安定度」を示す指標であり、プラスであることが重要です。	LV.3 -35,000	
財務格付け	全ての資金運用を、損益資金からスタートして、その資金調達を加えたときに現金預金がプラスに転じるかで判定。	LV.4 23,345	
		LV.5 91,211	
<b>資金総括表</b>		<b>資金総括表</b>	
現金預金	86,373	前期	91,211
長期借入金	71,879	当期	56,411
短期借入金	49,997	増減額	-15,468
その他	0	前期	23,891
		当期	67,866
		増減額	43,975

前回の取材では、このツールは改良を続けるかと仰っていました。宮崎 ツールの改善には継続的に取り組んでいきます。最近実施した改良をひとつご紹介いたしますと、経営会議のストーリーを明確化しようということ、冒頭に「未来経営会議アジェンダ」というシートを追加しました。これによってやるべきことの手順が明確になり、経営会議に、より未来デザイン決算書を生かすやすくなるはずですよ。

また、オプションで「未来売上会議」というシートも付け加えました。売上を上げるために、9つの課題を深掘りする会議です。

最新の広告では、この未来経営会議をひとつの切り口としています。未来会計マスターの方が、社長に「未来経営会議をやりましょう」と提案するうえで、分かりやすいカタログになっています。

**未来経営会議における未来会計マスターの役割**

未来経営会議では具体的にどの大事なはこのスタンスです。いかに財務諸表をビジュアル化して見せても、扱っている情報はどこまでいっても過去情報ですから、未来会計マスターは「ここから未来の話を示しましょう」というスタンスを示さなければなりません。「赤字ですね」と社長を落ち込ませて意味がありません。そこからいかに会社経営の将来の話をし、社長の背中を押していくような会議にしていけるかが、未来会計マスターの役目となります。

未来経営会議によって経営者はどのように変わっていきますか。また、それにはどの程度時間がかかりますか。

宮崎 私の経験上、3〜5年がかかりますが、かなり変わっていきます。それまで節税しか考えてこなかった社長が、会社の将来のためにしっかりと手を打てる経営者になっていきます。

根気が必要です。そう簡単に会計が理解できるわけではありませんし、会議はやつても1〜2時間ですから、そこで何かが劇的に変わることはありません。ただ、ここは会計事務所

の長所でもあるのですが、月次決算のなかでこの会議を継続していくとができます。2〜3年も経つと、目に見えて変化の兆しが表れてくると思います。そして、業績もそれに伴っていきます。

私自身は、もはや未来デザイン決算書なしに試算表の話をする事はできません。経営者の方も、数字の羅列だけの試算表は見える気もおきない。お互い、このツールはなくてはならないものになっています。

未来デザイン決算書でお客様をしつかり困り込んでいるわけですね。

宮崎 そう思います。ただ、未来デザイン決算書自体は、それほど難しいことをやっているわけではありませぬ。ちよつと並べ替え、ちよつと割り算をして、財務体質を浮き彫りにしているだけです。ですから、ツールの使い方は容易に会得できると思います。とはいえ、ツールだけを社長さんに渡してそれで終わりにはなりません。このツールを使って経営会議をすることが目的であり、そ

ういったことをするのでしようか。宮崎 経営の本質は、売上を上げ、利益を出し、お金を残すことです。そのためのPDCAサイクルを回し続ける。それが未来経営会議です。

未来経営会議にはストーリーがあります。年計グラフで売上高や経常利益などの変化の兆しを知り、「未来デザインPL」で儲けの構造を把握する。利益と売上高の目標を立て、未来費用、社員の生産性、適材適所を確認する。「未来デザインCF」でキャッシュフロー、さらには借入返済構造を把握する。そして、「未来デザインBS」で、安定資金を把握し、財務体質の改善策を考える。

このように、未来デザイン決算書を使って未来経営会議を進めていくのです。

未来会計マスターは、未来経営会議でどのような役割を担うのですか。

宮崎 未来経営会議の目的は、中小企業の経営者の目を未来に向けさせることです。未来デザイン決算書のスタンスも未来に向けたシミュレーションということになります。



ばならないのです。

## 7月に沖縄で「未来会計マスター全国大会」を開催

—— 未来会計マスターになるための行程について教えてください。

**宮崎** エクセル版は廉価でご提供していますので、まず試しにこちらを使ってみてください。一番入りやすいと思います。未来会計マスター協会のホームページで販売しています。

—— 会計事務所の先生、スタッフであれば、簡単に使いこなせると思います。ただ、あくまでも未来デザイン決算書はツールです。重要なのは、これを使って経営者をいかに未来の話に引き込んでいくかです。そこまで

取り組みを深めたいと思つたら、ぜひ、講座のほうに足を運んでいただき、未来デザイン決算書が示す真の意味をご理解いただきたいと思います。

—— 未来デザイン決算書については、クラウド版の計画もありました。

**宮崎** クラウド版のソフトは今、最終テストの段階にあります。この7

また、忙しくて講座にはなかなか参加できないという方のために、通信講座も用意してあります。こちら

未来会計マスター協会 (<http://www.future-ama.com/>)

月にもリリースする予定です。

毎月データをクリアして新しいデータに入れ替えなければならぬ従来のエクセル版と違い、クラウド版ではデータを蓄積していくので、前年同月や期首データを入力する必要がなく、当月分のデータ入力だけで済みます。

また、ネット環境があればどこでも使えますから、プリントアウトす

ることなく、タブレットなどで見ながら会議ができるという利便性もあります。

さらに、クラウド版には簡単なP Lのシミュレーションができる機能もつけました。これにより、利益の目標値に対し、どの程度の売上が必要かといった試算も可能になります。

—— 未来会計マスター講座の今後

も試験を受ければ、未来会計マスターに認定いたします。ただ、マスター講座はワークショップ中心にやっ

ていて、参加者の皆さんと意見交換しながら進めていますので、そのワークショップに参加していただくのがやはり一番です。

### 全国の未来会計マスター向けの講座開設を目指す

—— 今後のさらなる展開についてお伺いします。

**宮崎** 現在、未来会計マスター講座は、私ひとりが講師として動いていますが、今後は、全国の未来会計マスターの先生方にも、講師として講座を開いていただけるようにしていきたいと考えています。

そのために、講座開催のためのツールを詰め込んだ「開催キット」も用意しています。これには集客ノウハウも入っていますし、協会のホームページで講座の案内ができる仕組みも用意してあります。

私の手を離れて各地でどんどん講座が開かれ、未来会計が全国に浸透

していく。それが私が描く未来会計マスター協会の理想形です。

実は、岡山県の某専門学校で、同講座が会計学科2年生の授業に今年から取り入れられることになりました。社会人を対象とした講座をそのまま学生にやってみようという面白い試みです。会計学はつまらないから会計の道は止めようという生徒が、もしかしたらこの授業で興味を持つてくれるかもしれません。学生の視野を広げるよい機会になってほしいと思っています。

—— 最後に、読者である会計人の方々に一言メッセージをお願いします。

**宮崎** 私は、父親が工務店を営んでいたこともあり、中小企業の社長の大変さを身染みて感じてきました。会計士になったのも、なんとか彼らを助けてあげたいという思いからです。

ですから、中小企業の社長に寄り添って、しっかりとサポートできる参謀役をひとりでも多く増やしていきたいのです。

資格のあるなしに関わらず、会計

事務所のスタッフの方たちにも、それぞれの立場、役割に応じて社長の参謀役を目指してほしいと思います。むしろ、所長先生よりお客様と接する機会が多いスタッフの皆さんこそ、未来会計マスターを目指してほしいのです。

—— 経営者と日々接しながらも、悶々とした気持ちを抱えているスタッフの方はたくさんいらっしゃいます。そのような方に、武器としてぜひこのツールをお使いいただき、未来に目を向けたスタンスで、社長に寄り添ってあげてほしいと思っています。

未来会計マスター協会、および未来会計マスターは、資格の有無を問いませんし、未来デザイン決算書も特別難しいことをするツールでもありません。その本質さえつかないだけであれば、必ずや中小企業経営者に喜ばれる参謀役になれると確信しています。

—— 今後、さらに未来会計マスターが増え、全国の中小企業経営に貢献されることを期待します。本日はどうもありがとうございました。