



みらい経営グループ
あなたの繁栄が私たちの喜びです！

税理士法人みらい経営レポート

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

今月の視点

582号

経理から社長への伝える点とは何か？

～ 経理としての精度UPと財務責任者のスキルUP ～

経理とは会計データ入力・請求書や支払い・集金管理・月次試算表・決算まで多方面にわたります。つまり、お金に係る流れの把握と記録の全てで大切な仕事です。経理とは、「過去の結果の集計」であり、「日々の入出金の記録」を適切に処理することが要求されます。そして、財務とは「会社の進むべき方向のお金の管理」あるいは未来志向の判断等です。資金管理は集金や支払業務だけでなく、損益の予測から長期の資金管理・未来投資への資金管理能力です。そして、経営計画の立案能力です。会社の作るべき計画は、広く多方面にわたります。利益計画、事業計画、部門別資金計画、販売計画などです。会社の必要利益を伝え、逆算して必要売上高の検証など財務のプロが求められます。未来志向の仕事が財務に求められます。経理が社長に伝えるべき「財務」のポイントを列挙します。

- (1) 我が社の稼いだ粗利益（付加価値）は、一人当たり額は？ 売上から売主に直接対応する仕入材料や外注費を控除した額が粗利益です。

◆固定費ではなく粗利益額に目を向ける。

生産性向上と言われると、多くの方が、設備投資による合理化、人件費の削減、残業時間の短縮、経費の削減など、経費や時間を削減して能率のよい作業をすることをイメージしがちです。しかし、このような固定費の削減は一時的にはできたとしても継続的に減らし続けることはできません。必ず限界があります。すなわち、生産性の計算式である〔粗利益額÷固定費〕の分母である固定費をどこまで小さくできるかを追求するのではなく、分子である粗利益額をどのくらい稼げているかに目を向けることが、生産性を見るうえではより重要だということです。固定費の削減は大事かもしれませんが、それは経理作業レベルの発想です。未来思考の財務責任者であれば、生産性向上のために会社はどのくらいの粗利益額を稼がなければいけないのかを重点的に考えるべきなのです。生産性の指標では、固定費の1.25倍の粗利益額を稼げていれば優良企業です。1.25倍未満、1.1倍以上であれば健全な会社、1.1倍未満は油断不可です。1倍を切るということは固定費より粗利益額が小さいことを意味しますので赤字です。事業存続に問題あるレベルということになります。経営者に対して「生産性は1.25倍が目標です」「うちの生産性はまだ1.1倍です」と明確に数値で伝え、会社全体が粗利益額アップに意識が向くように導いていきましょう。

(2) 損益分岐点比率に着目する。

売上高経常利益率は、全く同じ業態や事業構造が変わっていない過去の自社と比較することしかできない指標です。利益性を正しく確認するためには売上高経常利益率ではなく、 $〔固定費 \div 粗利益額〕$ で計算される、損益分岐点比率を見ることが最も有効です。売上高ではなく、粗利益額に占める固定費の割合を見るのです。損益分岐点比率は数値が小さい方が経常利益が残っている、収益性が良いということになります。損益分岐点比率の理想は80%、目標は90%未満と覚えておきましょう。損益分岐点比率は、粗利益額と固定費との関係なので、どんな事業構造、業種でも共通して使えます。また、「収益性」と合わせて「生産性」も同時に見るべきポイントになります。

(3) 借入の実質返済期間は何年か（据置期間と返済期間）可能な限り返済期間を長くする。

手元預金が減りそうだからとりあえず借りる、でも早く返すべきだ。据置きなし、通常運転資金、5年で融資の申し込みは返済額を増やすだけの危険な選択です。できる限り長い返済期間で借りることで、3~4年のスピードでは返済ペースは早すぎるでしょう。

◆キャッシュフローで借入の返済額を賄えているか。

借入金の返済原資は「お金」。

経営者に「借入金の返済原資は何だと思いますか」と聞くと、だいたい3つの答えが返ってきます。よくある1つめは「売上」です。残念ながら売上至上主義の経営者は売上さえ上がっていれば借入を返せると思い込んでいます。

2つめの答えが「利益」、3つめが「税引き後利益+減価償却費」という答えです。借入金の返済原資は「売上」ではなく「利益」だと答えられれば、まずは健全です。本来、会社が借入をする目的は、設備投資や在庫投資、人材投資をしてさらに利益を出すためです。しかし、ほとんどの会社が、手元の資金が減ってきたからそろそろ借入をしようと考えます。借入をする本来の意味をいつの間にか忘れてしまっているのです。借入の本質は「利益の前倒し」です。借りたお金で、利益を増やすための対策を実施し、それによって出た利益で、借入を返します。ですから、借入金の返済原資は「利益」と答えるのは、正解に近いといえます。金融機関が重視する返済能力である「営業利益+減価償却費」、税引き後利益+減価償却費」でもないとするとなんが正しいのか、正解を申し上げますと実は借入金の返済原資は「お金」なのです。

「お金の儲け方」より「お金の残し方」が大切。

本来は誰もが知っている当たり前の答えなのですが、この考え方が抜け落ちている経営者が実に多いのです。借入金を返すことができるのは、利益でも減価償却費でもなく、実際にはお金でしかないはずですが。損益計算書の項目である売上や利益で、貸借対照表の項目である借入金は返せません。なぜ、この当たり前のことを強調するかというと、多くの会社で「利益」と「お金」の違いがわかっておらず、勘違いしている経営者が多いからなのです。

利益が出ているのに借入の返済ができていないケースが実際には多くあります。借入金の返済原資は利益だと感覚的に捉えていると、多額の借入金を返すために多くの利益を出

さなければならぬと考えます。そうすると、経営者は利益をふやすために売上の拡大を目指すようになります。確かに売上が拡大すれば、今より利益が増えるかもしれません。

しかし、その時のキャッシュはどうなっているのでしょうか。売上が増加するということは、多くの場合、貸借対照表の売掛金、受取手形が増えます。売上が増えることに対応するために、会社は在庫を増やす必要があります。そうした、さらなる売上拡大に向けて出店や設備投資をする必要もあるでしょう。これらにより、損益計算書では利益が増えていても、実際には必要資金がどんどん増え、手元にお金が残っていないのです。つまり、運転資金や設備投資が必要になり、売上が増えたところでさらに借入金が増えてしまうということになるわけです。

また、儲かっている、つまり利益が出ると会社にお金が増えているように錯覚してしまいがちですが、これが間違いです。経理担当者は「お金の儲け方」よりも、「お金の残し方」を経営者に説明できなくてはなりません。そのためのツールが、キャッシュフロー計算書です。儲けた利益がどこに消えたかは、キャッシュフロー計算書を作ることでその答えが見えてきます。

◆CF（キャッシュフロー）計算書は「利益」から「お金」への換算表。

キャッシュフローとは入ってくるお金と出て行くお金の流れのことです。

キャッシュフロー計算書は簡単に言えば、稼いだ税引き後利益（当期純利益）をスタートとして、①営業活動によるキャッシュフロー、②投資活動によるキャッシュフロー、③財務活動によるキャッシュフローの3段階を経て、今月もしくは今期、いくらお金が増減したかを表示しています。要するに、キャッシュフロー計算書は「利益」から「お金」への換算表なのです。キャッシュフロー計算書のスタートは税引き後利益（当期純利益）ですが、その後の増減は、すべて貸借対照表の科目残高の増減で構成されています。「営業活動によるキャッシュフローの部」では、売掛金、受取手形などの売上債権の増減、支払手形、買掛金などの仕入債務の増減や仮払金や未払金、未払法人税などの増減が示されています。要するに、稼いだ利益が通常の営業活動の中で、これら貸借対照表の科目のどこにお金が寝てしまっているかを表示しています。次の「投資活動によるキャッシュフローの部」も同様に考えます。設備投資をしてお金を支払っても、一定の金額以上のものは損益計算書の経費にすることはできません。会計上、貸借対照表で資産計上します。ですから、利益とキャッシュはここでも大きくズレてしまうわけです。そして、最後に「財務活動によるキャッシュフローの部」では主に、借入金によるキャッシュの調達と、その返済を表しています。この借入と返済もまた、損益計算書の内容とは関係ないところでキャッシュが増えたり減ったりしていることを表しています。

◆フリーキャッシュフローに着目する。

これらの3つの部の合計により、稼いだ利益が本当に現預金として増えているかを表示しているのが、キャッシュフロー計算書になります。また、1段階目の「営業活動によるキャッシュフロー」と2段階目の「投資活動によるキャッシュフロー」を経由して残ったお金はフリーキャッシュフローと呼ばれます。つまり、フリーキャッシュフローの段階でお金が残っていなければ、次の段階である借入金の返済額は賄えないということを意味しています。決してキャッシュフロー計算書のスタート段階である「税引後利益」さえ出していれば借入金を返せるわけではないのです。その後のキャッシュの流れの中で貸借対

照表の科目にお金が吸い込まれてしまうため、返済に必要な額が確保できていないという現象が起こります。

多くの中小企業は、キャッシュフロー計算書を作っていません。作っていても1年に1回、決算後に確認する程度の会社も多いのではないのでしょうか。経営者が損益計算書しか見ていない、売上や利益しか興味がないようであれば、経理担当者がキャッシュフロー計算書を毎月作り、フリーキャッシュフローの額で借入の返済額を毎月賄えているどうかチェックして経営者にしっかりと伝えるようにしましょう。

(3) 現預金の適正な水準を維持できているか。

◆現預金の目標値は業種によって違う。

そもそも会社はいくら現預金残高を持っておくべきなのでしょう。利益目標や販売計画などの損益の計画を立てている会社は多くありますが、現預金や貸借対照表についての目標数値、計画持っている会社はあまり多くありません。現預金をどれだけ持っておきたいかという目標数値として、よく「月商の〇ヵ月分を持つ」という指標を耳にすることがあります。非常に単純でわかりやすい指標です。しかし、これはあくまでもおおざっぱな目安であって、財務の視点からは本来、目標とすべき数値ではないと我々は考えています。

コロナ禍において売上（月商）が30%下がったら、会社はその30%分の現預金を持たなくてよいということにはならないのです。実はこの月商の〇ヵ月分の現預金を持つという発想は、業種の違う会社で考えてみると適切ではないことがわかります。同じ従業員数で、同じ固定費を払っている粗利益率が5%の卸売業と粗利益率100%のサービス業で考えてみてください。卸売業は100億円の売上高で5億円の粗利益額を稼ぎますが、サービス業は5億円の売上高で5億円の粗利益額を稼ぎます。月商をベースにあるべき預金の目安を設定することが正しいのであれば、この2社が会社に常に持つべき現預金残高は、20倍も変わってしまうことになります。

◆「あるべき資金量」は総資産の30%以上。

我々が推奨している基準は、「総資産の額の30%以上を現預金で持つこと」です。この貸借対照表をベースに必要な資金量を計画するという考え方は、銀行が貸す運転資金の概念を考えるとご理解いただけるかと思います。

一般的に企業側は「設備投資以外にかかる資金のすべて」を運転資金と考えます。売掛債権の回収までに資金が不足することをサイト負けと言いますが、このサイト負けの対策資金のほかに、夏・冬の賞与や納税資金、借入金の返済、一般経費の支払いまで、すべてを含めて運転資金であるにとらえている会社が多いのです。

一方で、金融機関が定義している運転資金とは、「受取手形+売掛金+棚卸資産」から「支払手形+買掛金」を引いたものです。銀行はこの差額を短期貸付の融資枠と考えていると思っていいでしょう。銀行側の考えを少しかみ砕いて言うと、「通常の営業活動でどうしてもサイト負けしてしまう部分の金額と、必要な在庫を保有するための金額はやむを得ないので、最低限、『運転資金』としてお貸ししますよ」という意味になります。

この運転資金を構成している科目を見てください。その売上や仕入、経費などの損益計算書の科目はなく、すべて貸借対照表の科目で計算されています。総資産の額の30%

以上を手元現預金として持っておらず、この基準を大きく下回っているようであれば、無理に借入金を減らすことを目指してはいけません。多少の金利を気にするのではなく、逆に借入を増やしてでも現預金を手元に置いておくことをお勧めします。そして、この基準から大きく減っていかないように、経理は資金調達を計画していくのです。

経理が主体的に、社内で数字を共有し、計画との差異分析で変化・情勢をつかみ、未達の目標の達成手段をシェアしましょう。

皆様方の社内における経理活用など、ご意見をお待ちしております。

みらい経営グループ代表 石川 光男

老齢・障害年金のご相談を受付けています。

社会保険労務士

産業カウンセラー 小菅 初子

当事務所まで TEL または FAX をお待ちしております。

12月の税務と労務

10月の決算法人の確定申告、消費税など納税	期限(1月 4日)
4月の決算法人の中間申告、納税	期限(1月 4日)
4月の決算法人の消費税の中間申告	期限(1月 4日)
11月分源泉所得税納付	期限(12月11日)

税理士法人みらい経営(発行元)

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士 石川 光 男

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

TEL 052(651)6000 FAX 052(652)0066

MAIL ishikawa@ishikawakk.or.jp HP <https://www.mirai-kg.com/>

新たな借換保証制度(コロナ借換保証)の創設(参考事例として)

民間のゼロゼロ融資の返済開始時期は2023年7月~2024年4月に集中する見込み

【 制度概要 】

- ・保証限度額：一億円
- ・保証期間等：10年以内(据置期間5年以内)
- ・保証利率：0.2%等(補助前は0.85%等)
- ・売上高が5%以上減少していること
- ・売上総利益率/営業利益率が5%以上減少していること

