

利益を増やす

ための

7つの財務戦略



経営コンサルタント✕税理士

高橋輝雄

利益を増やすための7つの財務戦略

～半年で売上を328%上昇させた経営コンサルタント×税理士が送る～

目次

はじめに	3
独立と現実	4
コロナを乗り越える為に「今」しておくべきこととは?	13
なぜ財務を強くすべきなのか?	15
「税務会計」「経理」「財務財務」の違いって?	16
第1の戦略 売上	21
売上の計上時期は本当に正しいでしょうか?	21
高い値段で閑古鳥か? 安い値段で薄利多売か?	23
第2の戦略 原価	26
あなたの会社の粗利率は何%?	26
あなたの会社の原価は正しいでしょうか?	28
よくある原価にまつわるこんな誤り	28
第3の戦略 固定費	30
「チリも積もれば山となる」把握しておきたい様々な固定費	30
融資を受けるなら気をつけたい「本店所在地」の考え	32
「家賃を払うぐらいなら購入しよう」という前に考えて欲しいこと	33
第4の戦略 人材	36
どこまで自社で抱えますか?	36
「人」の教育についてはどうでしょうか?	37
自社の組織規模をどのぐらいまでにしたいか?	38
第5の戦略 節税	40
節税策のほとんどは無駄	40

節税をしない方が会社にお金が残る？	41
節税ではなく事業投資の視点で考える	42
第6の戦略 決算書	45
美しい決算書を作る	45
美しい決算書とは？	46
美しい決算書にしていく方法	46
第7の戦略 対金融機関対策	49
どれくらい手元にお金を持っておくべきか？	49
銀行はどんな会社が好きでしょうか？	51
銀行の言いなりにはならない	54
おわりに	56

はじめに



この度はレポートをご請求いただきありがとうございます。

経営コンサルタント × 税理士の高橋輝雄（たかはし・てるお）です。

2020年の初めから新型コロナウイルスはみるみるうちに世界に広がり、日本でも緊急事態宣言が出されるまでに経済に多大な影響を及ぼしました。その後も状況は「回復」という言葉からはほど遠く、むしろ今後は常にマスクを付けながら生活し、インフルエンザ・ウィルスのように共存しなければならない世界となってしまいました。



そうした中で、私は税理士業務やコンサル業務で関わる事の多い、**中小企業の財務がとても脆いものであった事**を痛感させられました。社長たちは会社経営を一生懸命に行っており、その素晴らしい商品やサービスを販売している。その上で得た資金を今後の事業計画を考えて使いみちを考えていく。それが「**財務**」という考え方です。

税金を納めるのを嫌い「節税」と名のつくものを片っ端から実行してきたがために、**コロナの影響を受けたらお金が会社にほとんど残っていなかった**。という社長さんも多いのではないのでしょうか？



そういった状況もあり、日本政府もコロナ融資のように数年間返済が猶予されるような優遇措置を行いました。それはやはり一時的に「借りているお金」に過ぎず、今後利息だけでなく元本の返済が始まった時に会社が耐えられるのか？いえ、**返済が始まる前まで果たして持ちこたえられるのだろうか？**という懸念さえあります。

令和2年。私も様々な会社経営の負の部分を見てまいりました。

とはいえ経済は日々動いており、会社は今後も活動を続けていくしかありません。そこで私も何とか「**自分や従業員の人生をかけて経営する社長のお金や経営の不安を解決したい！**」という思いがあり、この度レポートを作成するに至りました。

今回のレポートの内容を基にして、あなたの会社の財務を強化していただき、今後またコロナのような経済的な大打撃が来ても慌てずに対処できるあるいはそれぐらいではビクともしないというぐらいに頼もしい会社になっていただけましたら私としましても本当に嬉しい限りです。

それでは本題に入る前に少し、私についてと、このレポートを作成するに至った経緯についてお話をさせて頂きたいと思います。

独立と現実

平成 27 年 11 月。高橋輝雄税務会計事務所として独立した。場所は埼玉県八潮市。当時暮らしていた 1LDK の家賃 7 万円のアパートから始めた。

それまでお世話になっていた日本橋の税理士事務所からの独立だった。

不安はあった。けれど何とかなるだろう、と思っていた。

私は埼玉県草加市で高橋家の次男として生まれ、埼玉県春日部市で育った。

幼少期より空手を習い、各大会で優勝。サッカー・バスケットボール・軟式野球をやるなど、大のスポーツ好きな少年だった。小学校ではモテたいがために生徒会長に立候補。



と、表向きはなっているが、大好きな趣味はゲーム（FPS）。特技はモノマネ。

普段はコンタクトレンズを使用しているが、リアル勉三さん（キテレツ大百科）と言われるほどのド近眼（&乱視）の持ち主である。

そして何を思ったか男子高校に入ってしまった、大学は絶対に共学へいく！！と決意。そして念願の共学へ。

新卒で某システムインテグレータの企業に就職したが、税理士としての夢を諦めきれず、25歳の時に退職し、税理士を勉強する為の学校に入った。

結果、税理士資格を取得するのに8年かかった。

その内3年は税理士の勉強だけに集中した。その間に前の会社の同期や同僚たちは部下を持ち、昇進し、結婚していった。

片や私は無職・・・。

皆がスーツを着用し、颯爽とビジネス街を歩いて仕事をこなしている中、私は毎日リュックサックにたくさんのテキストを抱え、学校へ通った。

そう、職業欄に書くのは会社員ではなく『無職』。健康保険は、父親の扶養に入った。勉強の為アルバイトは出来ず、会社員時代の貯金を切り崩して学費やテキスト代を支払った。

当時の私は劣等感の塊だった。昇進し、活躍している同期や同僚たちを見る度に思った。

「いつか、いつか皆を見返してやる！」と。

残りの5年は税理士事務所に勤めながら、税理士の勉強をした。

私は頭のいい人間でも優秀でもない。

税理士と聞くと、頭が良さそう（良さそうに見えるだけ）、プライドが高そう（先生と呼ばれてカンチガイしている）、難しい言葉で話しそう（難しい言葉で話して威厳を保とうとしているだけ）とイメージされている人もいるのではないだろうか？

私は普通の人である。

幼少期はたしかに他より少し算数が得意だった。しかしそれも高校に入り、自分よりももっと優秀な人間がいることを目の当たりにし、自分自身を悟った。

でも、それでよかったと思っている。

優秀ではないからこそ、人がわからないことも共感できるし、つまりポイントも自分と同じで実感できるから。

話を元に戻そう。

平成27年11月に意気揚々と独立した私は、現実に愕然とした。

貯金残高が減っていく恐怖、集客出来ない不安、何をどうすればいいのかわからず毎日不安だった。まず何かから始めればいいのか・・・それすらもわからず、誰にも相談出来ず、毎日が不安だった。

まずは集客に必要なホームページを作成しよう！と思ったが、プロにお願いする資金などもなく、独学でホームページの作成や集客に必要な勉強を始めた。

「独立（起業）とはこんなに孤独で、不安なのか。」と。

資金も底をつき、銀行に借入の申し込みをしたこともある。

その時思った。「借入するクライアントの気持ちが今、身を持ってわかった・・・」と。

70歳の社長

そんな時一本の電話が鳴った。それは独立前に担当していた千葉の観光バス会社の社長だった。当時70歳だった社長はお酒が大好きで少し口は悪いけれど、人情深い人だった。

社長「おまえ、独立したんだって？」

私「あ、はい・・・」

社長「うちを顧客番号1番で登録してくれよ！1番だからな！1番以外は認めないからな！！」

私「えっ・・・！？」

思いがけない電話だった。この観光バス会社の担当になった当時、まだ税理士資格も取得できていない時だった。会社の先輩から引き継いだその会社は「とても気難しい社長だから」という話で引き継いだ。引き継がれた当時は毎日怒鳴られ、指摘され、連絡がくる度、胃が痛くなった。そんな関係が何年か続いていたし、むしろ嫌われているとさえ思っていた。まさか、あの社長が・・・？

『嬉しかった』

社長「「先生」とは呼ばねーぞ。お前は“おまえ”だからな！！ははは」

私「ありがとうございます！！！！」

その社長からは担当になってから独立後もずっと“おまえ”と呼ばれた。それでよかった。

先生と呼ばれるのは苦手だ。私は立派な人間でもないし、税理士という仕事をしている1人の人間だから。

“おまえ”と言われると、気を悪くする人もいるかもしれない。だけど私は“おまえ”と言われると、長年連れ添った女房のような存在のように感じて悪い気がしなかった。

そうしてこの観光バス会社は高橋輝雄税務会計事務所の「顧客番号1番」のクライアントになった。

顧客番号1番のクライアントの社長は70歳だった。人情深いその社長の古希祝である誕生日会が開催された。

「社長の誕生日祝いは何をプレゼントしたら喜ぶかな・・・」誕生日に持っていく手土産を随分と悩んだのを今でも覚えている。

社長は大のお酒好きだったので、社長が大好きな大吟醸のお酒の瓶に古希祝いのメッセージを彫ってもらい、特注で用意した。喜んでくれるかな。。また、バカヤロウって言われるかな。。（口癖はバカヤロウでした）そんな不安を抱きながら大きな箱を抱えて千葉の誕生日会場へ向かった。

会場で事務員の方が私を見て「あっ。高橋先生！」と声を掛けてくれた。

「先生はやめてください・・・今まで通り高橋さんでお願いします・・・」その事務員の方とは何度もそんなやりとりをした。事務員さんに案内され向かった先は個室だった。

事務員さん「高橋さん、この衣装に着替えてください！」

私「えっ!？」

出されたのは紫色の全身タイツだった。

私「こ。。これですか!？」

事務員さん「はいっ!高橋さんはこの衣装で!」

私「わ、わかりました。。」

こうして私は全身紫色の「なすび」になった。今でも思う。何故「なすび」だったのか?

顔が長いからか?髪の毛が直毛だからか?その答えは今も出ていない。

誕生日の会場へ向かった。社員の方はそれぞれにケーキや赤鬼やホットドッグなどそれぞれの素敵な衣装に身を包み、談笑していた。私はなすび。

社長は紫色のちゃんちゃんこを着ていた。

社長へお祝いの言葉とお酒のプレゼントとを渡すと顔をくしゃくしゃにして笑った。

「ありがとうな」そう言ってくれた。

その後、全員で集合写真を撮った。

私を「顧問の」税理士ではなく「同じ会社の人間」として接してくれる、そんな社長だった。



妻が妊娠した時、社長は打ち合わせの帰りにいつも手土産を持たせてくれた。

「奥さん、妊娠中なんだろう？うまいもん、食べせろ」そう言って、社長は私に渡した。

独立して間もない頃、収入も少なく妻に栄養のあるものを食べさせてあげられなかった。

社長はそんな私の家族を気遣ってくれていたのだろうと思う。

子供が産まれた時も「子供にうまいもん食べせろ。そんでいつか、子供を見せに来いよ！」

そう言って手土産を持たせてくれた。

社長は確かに口はよくなかったが、私を同じ会社の人間として、そして私の家族も自分の家族のように気遣ってくれる、そんな人情のある人だった。

令和2年。コロナが世界中に蔓延し始めた。

コロナは観光業界に大きなダメージを与えた。私のクライアントであるこの観光バス会社にも大きなダメージを受けた。売上は前年比90%減、給与や固定費の支払いにも苦しくなり、銀行から大きな借入を何度もした。

「今、今を乗り越えればまた必ず！」

その思いで、従業員たちも社長も、そして私も皆必死に頑張った。会社を存続させる為に、潰さない為に、従業員とその家族の為に。

なのに・・・

ブルブル・・・ブルブル・・・観光バス会社からだった。

休日に珍しいな。そう思った。「はい、高橋です」電波の悪いリビングにいたので通話環境のよい部屋へ移動した。電話は観光バス会社の従業員さんからだった。

「社長が・・・・・・・・・・」

・
・

どのくらい時間がたったのだろうか。1時間は経ったのだろうか。

なかなかリビングに戻ってこない私を心配して妻が部屋をノックした。

嗚咽しながら真っ暗な部屋で泣いている私をみて妻がびっくりして駆け寄ってきた。「どうしたん？何かあったん??」そう言われても声が出なかった。

やっと絞り出して出た答えが「(観光バス会社の)社長が・・・社長が・・・」

亡くなったのだ。末期の膵臓がんだった。

令和2年9月下旬のことだった。

コロナで観光業界や飲食業界が特に苦しいと言われている。この会社もそうだ。

それでも今を乗り越えよう、今を踏ん張ろう、と頑張っている最中、助成金や補助金の申請をしたり、借入をしたり、売上が上がらない部署の従業員を泣く泣く解雇してまで存続させよう、と頑張っている最中だった。

人情深い社長が、社員を解雇するだけでも相当の心苦しさがあっただろうに。自身は末期の癌で。経営が改善する前に亡くなってしまって、どんなに悔しかっただろう、どんなに辛かっただろう、どんなに悩んだだろう。。。

社長の気持ちを考えただけでも、悔しくて悔しくて悔しくて苦しくて。涙が止まらなかった。

そして思った。

「経営やお金に関して、孤独に悩む経営者を助けたい！」

「自分や従業員の人生をかけて経営する社長のお金や経営の不安を解決したい！」

その思いが、1人でも多くの孤独な経営者のお金や経営に関する悩みを解決するんだ！と思ったきっかけだった。

最近つくづく思うことがある。

それは「**後でやろう、はいずれ不可能となる**」ということだ。

私は亡くなった観光バス会社の社長に「いつか子供を見せに行こう、見せに行こう！」と思いつきながら、もう少し暖かくなったら、もう少し涼しくなったら、と先延ばしにしてしまった。結果、合わせることもすらも不可能となってしまった。今もその事をとても後悔している。

経営も同じだ。もう少し売上が上がったら、もう少ししてから、と重要な判断や決断を少しでも先延ばしにしてしまうことで、不可能となり、命取りになることがあり得るのだ。

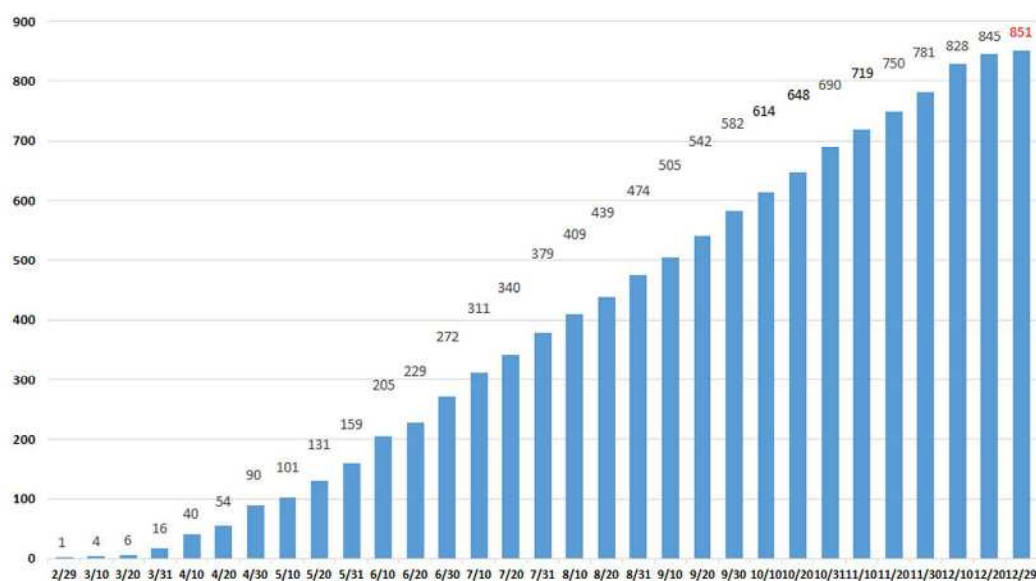
今を乗り越え、今後の発展の為に、経営基盤を強化し、スピーディーに対応することが重要であると伝えたい。不可能になる前に。今できることから、すぐに始めましょう！



コロナを乗り越える為に「今」しておくべきこととは？

2020年上半期の全国倒産企業状況（東京商工リサーチ）では、倒産件数（負債額1,000万円以上）が4,001件、そのほとんどが中小企業です（3,999件）

■ 新型コロナウイルス関連倒産の発生累計件数



事業停止後に法的整理に移行した場合は法的整理日でカウント

帝国データバンクより

業種別では「宿泊業」や「飲食料品」、「飲食業」で倒産増加が目立って、新型コロナウイルスが世界的に蔓延し、東京オリンピックが延期となり、人々が旅行や外食を自粛せざるをえなかったことが大きく影響しているようです。

また、帝国データバンクが2021年1月6日に発表したデータによると、

○2020年における飲食店事業者の倒産は780件（過去最多）

○負債規模は5,000万円未満が620件（全体の79.5%）

となっており、小規模な飲食店が耐えられなかったことを示しています。



当分の間、コロナと共存する「With Corona（ウィズコロナ）」の世界が続くといわれています。

新型コロナウイルスの影響が続く中、中小企業の経営者のみなさまにも不安が募るばかりだと思います。

「今後の資金繰りの目途が立っていない」「先が見えない」「今すぐに現金が必要なのに手元がない」「売上や利益が減ってきて不安になってきた」など、中小企業の経営者が抱えている不安や悩みは計り知れません。また「またコロナのような事態が起きた時に乗り切れるだろうか?」という不安を持つ経営者の方も多いでしょう。

では、このような事態を乗り越え、その後に会社として成長するためには「今」何をすべきか?

それは「**財務を強くすること**」その1点です。

なぜ財務を強くすべきなのか？

売上がたつようになってからの経営者が、最も陥りやすい問題点として「**売上さえあがっていればなんとかなるだろう**」と考え、財務をおろそかにしがちな点があげられます。

これは本当に危険な考え方で、**売上が上がっていても、会社が倒産することは十分にありえます。**

その原因は

- ✓ **お金の流れを把握していない**
- ✓ **損益計算書や貸借対照表をうまく読み解けていない**
- ✓ **必要な資金調達ができていない**
- ✓ **余裕資金の投資先の計画を立てていない**

などがあげられ、これらは財務を正しく理解することですべて解決することが可能です。

せっかく売上が伸びているのに倒産の危機に瀕してしまう大きな要因のひとつは、財務管理の不十分さが原因となります。

財務管理とは、**企業が健全に成長するために必要な資金や資産の管理を行うこと**です。経営者は財務管理を通じて自社の財務状態を正確に把握することで資金ショートなどのリスクを避け、適切な戦略立案を行うことができます。

つまり

会社全体のお金の流れが「経営者自身で」把握できるようになる



- ✓無駄な経費や本当に必要な経費が明確になる
- ✓経営判断や経営に必要な戦略立案がスピーディーにできる
- ✓お金・資金繰りの悩みから開放され、本業に注力できる

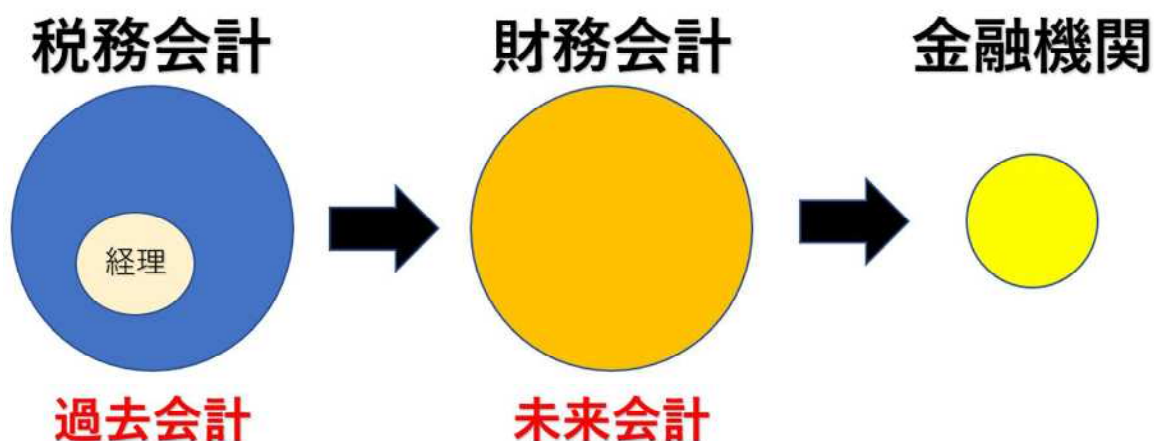
といったことに繋がっていくのです。

「税務会計」「経理」「財務財務」の違いって？

「会計」「経理」「財務」の違いとは何なのでしょう？簡単に説明致します。

- ・ **税務会計**・・・お金の出入りを記録、管理すること
- ・ **経理**・・・日々のお金の流れを管理、まとめること
- ・ **財務会計**・・・資金繰りを行うこと

以下の図を御覧ください。



つまり、税務会計は過去の実績を基にした「過去会計」。財務会計は、未来を予測する「未来会計」です。図の通り、金融機関が見るのも財務会計である「未来会計」です。

未来会計なくしてよい会社経営はありません。

ご自身の生活に置き換えてみてください。

貯金も、これから入ってくる予定の収入もない（未来会計）のに、投資をしたり、贅沢をしたりする人は少ないですよ？

大抵の人は恐らく、来月の収入はこのくらい入金されて多めに使える金額ができそうだから、やりたかった勉強講座を来月に申し込んでみようかな！投資に少し、あててみようかな！もしくは、来月は収入よりも出費が多そうだ、外食を減らそう、といった先を考えたお金のやりくりをシュミレーションしますよね。

では次に**財務を意識しないことが会社を経営する上でどれほどキケン**なのかを解説します。

以下のイラストを御覧ください。

会社、税務会計（経理）と財務会計をイラストで表現してみましょう。

具体的にイメージするため以下のように仮定します。

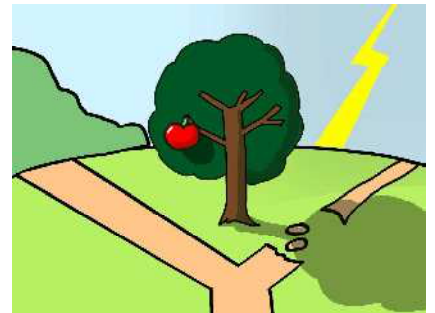
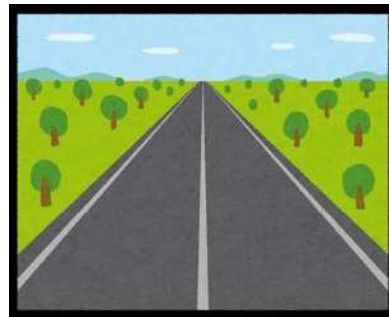
会社 = 「車」

税務会計 = 「通ってきた道」

財務会計 = 「これから通る道」



© dak



税務会計つまり「過去会計」は「通ってきた道」

財務会計つまり「未来会計」は「これから通る道」

財務会計（未来会計）を意識している会社は、車で例えると前（未来）を見て走っている車

財務会計を意識していない会社は、車で例えると前を見ないで走っている車

ということになります。



車を走行する際に、これから進む道を確認せずに走る車はありますか？

通ってきた道もちろん大切ですが、目的地（目標）へ向けて走るためには**どんな道がこの先にあり、どの道をどの様に進むのが最適か**わからないまま、闇雲に進みますか？

車（会社）を止めないためにも、車のガソリン（資金）が切れそうになり、**ガソリン（資金）が底を尽きる前に給油する（資金投入）**必要がありますよね？

そうです、経営も同じです。

財務会計を意識していないということは、目的地までの道を確認しないで走らせているのと同じことなのです。

「売上が増えれば、全て解決する」

そんな風に考えている経営者の方が多くいらっしゃいますが、はっきりと申し上げます。

売上を増やすだけでは全ては解決しません。

売上が増えても、利益やお金が増えなければ、経営は苦しくなっていきます。

「思うように利益が出ていない」「あるいは手元に現預金が残っていない」そのように悩まれている経営者は売上ばかりを重要視し、財務を見てこなかったのです。

一方で、しっかりとお金を残し、永く力強く成長し続けている会社の経営者は財務を重要視し、経営判断に活用しています。

つまり、永く力強く成長し続けている会社の経営者は、財務の重要性を理解し、それを正しく活用していると言っても過言ではありません。

あなたは、経営者として、社長として、どんな未来を作りたいですか？



それでは、次の章から具体的な財務戦略の内容に入っていきます。

第1の戦略 売上

売上は企業においての最重要項目ですね。

どんなに素晴らしいこと、良いことを言っても会社で売上が上がらなければお金が入ってくることはありません。

さもないと、助成金のような自社の力以外の部分に頼らなくならなければいけなくなります。

そこで、まずあなたの会社の売上で考えていただきたいのが、

「自社の売上は本当に実態に即して試算表や決算書では計上されているだろうか？」

ということです。

売上の計上時期は本当に正しいでしょうか？

試算表や決算書は、そもそも会計のルール＝**会計基準**に沿って作られています。

会計基準において売上は大きく3つの考え方によっています。

1. **現金主義**：現金を受け取った時点で計上する
2. **発生主義**：商品・サービスを提供した時点で計上する
3. **実現主義**：商品・サービスを提供し、現金等を受取った時点で計上する

現在の会計では**3番目の実現主義で認識しなければならない**とされていますが、あなたの会社の商品やサービスは本当に3番目の認識になっているのでしょうか？社長の感覚が通帳・決算書と大きく数字にズレが生じているという場合にはこの辺の認識がしっかりできていない事が原因になっている場合が多いのです。

逆に、法人であるにもかかわらず、社長の感覚と入金が一致しているという場合であっても、**すべてを現金主義において処理してしまっている**という場合があります。

この事によるリスクとしては2点挙げられます。

- ✓ **売上が本来の状態では計上されていないので真の経営成績が見えない**
- ✓ **本来すべき会計処理ではないため税務調査で無駄な税金を払う可能性がある**

前者においてはそれにより、次の章でもお話しする本来の粗利益（売上▲原価）が見えず、それ以降の営業利益や経常利益もズレが生じてしまい、資金調達時の融資の審査にも影響を及ぼしかねません。

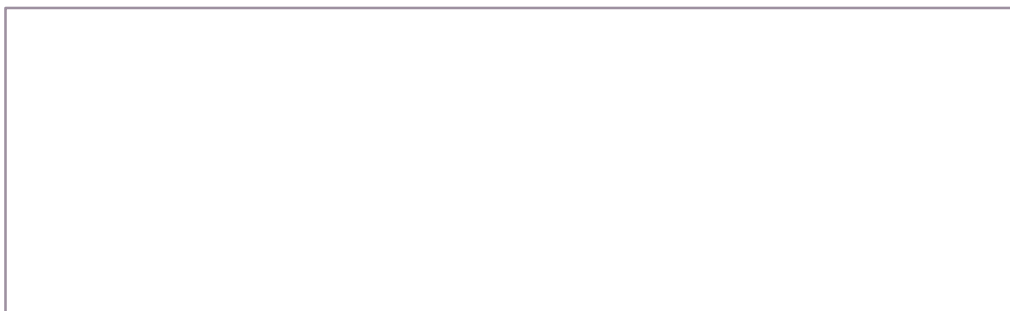
また、後者に関してはもしも年度をまたいで売上の認識ができていないと「**期ズレ**」というものが生じている事になります。ここは**税務調査があった場合には一番にチェックされる点**になります。期ズレが生じていると本来の税金に加えて「過少申告加算税」や「延滞税」のようなペナルティ的な税金を余分に支払う事にも繋がってしまいます。

以上で正しい売上が計上する意味をご理解いただけましたでしょうか？自社の売上状態が見えて税務調査対策にもなるのであれば一石二鳥と考えて見直してみてください。

あなたの会社の商品・サービスはいつ売上に計上していますか？

本来計上すべき時点とのズレはありませんか？

例) 取引先へのサービスが完了した時、月の末日で1ヶ月分の売上を集計している



高い値段で閑古鳥か？安い値段で薄利多売か？

次に売上を構成する「値段」の話をしていきます。

売上は結局のところ次の式で計算されます。

$$\text{値段（単価）} \times \text{数量} = \text{売上}$$

誰が考えてもこの式になるのですが、そもそも「値段」が適正かどうか？という事を考えた事はありますでしょうか。

私は税理士として独立した頃に「まだ独立したばかりだから…」と、値段を当時の業界の相場としては相当安い金額で設定してしまいました。

確かにお客様と契約することはできましたが、よくよく時給で考えてみたら、大学生の頃にアルバイトをしていたマクドナルドやセブンイレブンの時給よりも低いと分かりました。

このままならば独立した意味も無いと気付いたのです。

そして、適正な金額と対象となるお客様を考えるようにしました。



つまり、私がお伝えしたいことは**値段を下げれば確かにお客様は来ます。**

が、値下げは誰でも行うことはできます。

しかし、それが安すぎたり、原価が割れたりしてしまうようであれば忙しいのに暇がない
“バタ貧”という状態になってしまいます。

かといって、自社の商品・サービスは一流だからと値段を高く設定していても、それで一向
に売れなければ結局のところ売上は0円ですからお金も入ってきません。ゆくゆくは財務的
に資金繰りが悪くなり、会社は存続できません。

自社としてどこまでなら値段を下げる事が可能なのか？ 0か100かしかないのと、50まで
は利益が出ると分かっている下げるとい戦略が取れると理解しているだけでも全然違いま
す。

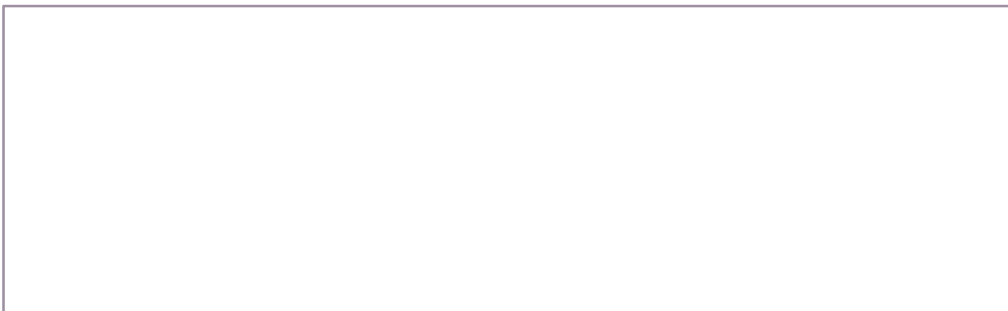
また、今の値段のままですさらに売上を伸ばすためにできる事は何なのだろうか？なども下記
の質問に答えながら考えてみて下さい。

あなたの商品・サービスはどんな人や企業を一番のターゲットにしていますか？

また、その理由 or 根拠はなぜですか？

例えば税理士事務所の場合、

(ターゲット) 中小企業 (理由・根拠) 中小企業の顧問経験が多く、経験に基づいたノウハウを一番提供できるから



更に今後売上を伸ばす方法としてどんな事ができるでしょうか？

例) お客様の声から自社サービスのブラッシュアップをする。口コミを書いてもらう。紹介していただけるようにお声がけするなど



以上のように第1の戦略として売上を扱ってきました。売上はどんな会社でも発生しますが、ここまで考えて経営をされていらっしゃいましたでしょうか？すぐにでも取り入れられる点があるかと思しますので、自社の売上の内容をぜひとも見直してみてください。

第1の戦略 「売上」のまとめ

- ✓ 売上の計上時期は自社の実態を正しく反映されて計上しているか？
- ✓ 売上計上のズレは税務調査で余分な税金を支払う羽目になる可能性もある
- ✓ 自社の商品やサービスの値段は適正かを考える
- ✓ 自社の商品やサービスの損益分岐点を把握しておく

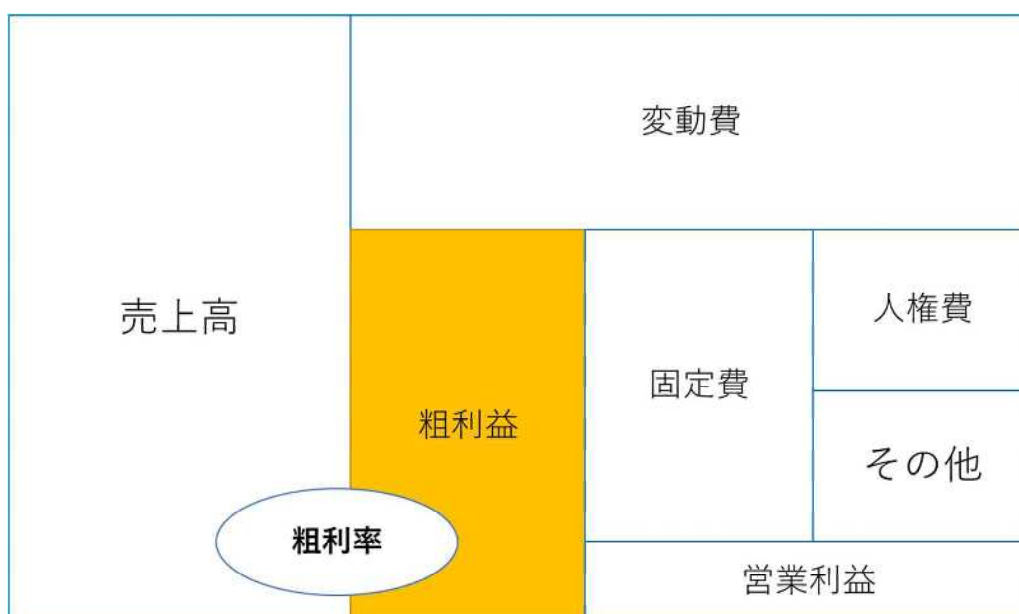
第2の戦略 原価

第2の戦略は「原価」です。

こちらは売上を作るために直接必要となる経費が含まれており、売上と一対で考えられます。製造業であれば細かく計算するので、製品を作るための材料や一部の人件費も含まれます。

あなたの会社の粗利率は何%？

売上から原価を引いたものを**粗利（粗利益）**と言います。下記のオレンジ部分となります。



弊社サービス「財務フォーメーション図」より一部抜粋

これもあなたの会社の財務においては重要な役割を果たします。自社の**粗利率（粗利を売上で割ったもの）**はどれぐらいかを把握されていらっしゃいますか？

あなたの業種が何かをいま私の方で把握はできないのが残念ですが、私のような土業やコンサルティングに代表される無形のサービスであれば原価は発生しないため、粗利率は100%と言えます。

粗利率の把握ができていないという事こそ、「売上が増えれば、全て解決する」という誤解が生まれる要因でもあります。

ここでは下記に一般的な業種別の粗利率をここでは記載しておきます。

【各業種の粗利率】

業種	粗利率
卸売業	15%
小売業	30%
製造業	50%
飲食業	70%
サービス業	80%

先ほどの図にもありましたように、当たり前の話ではありますが、売上が増えてもそれがすべて利益となるワケではなく、そこから原価と他の費用を引いたものこそ利益となるのです。

このカラクリを理解して経営がされていらっしゃるのでしょうか？

一度ここで手を止めて考えてみて下さい。

では実際にあなたの粗利率を計算してみましょう。(売上一原価)÷売上

あなたの会社の粗利率が業界平均よりも高い理由は？

それとも低い理由は何でしょうか？

あなたの会社の原価は正しいでしょうか？

では実際に、自社の原価を考えた時に、胸を張って正しい原価を把握しているとあなたは言えますか？ 製造業の場合には厳密に原価計算というものが採用されていることが多いのですが、それ以外の業種だと原価になるものとそれ以外の販売費及び一般管理費に入るものとがゴチャゴチャになっている場合も多いのです。

なので、先ほどの話で業界の粗利率よりも自社の粗利が数十パーセントも多い場合にはよっぽどの特殊なやり方をしている以外は、粗利の数字を作る過程でおかしな部分があるかもしれません。

よくある原価にまつわるこんな誤り

私が以前担当していたお客様なのですが、「年々取引先は増えているのにどうも会社として大きくなっている実感が無い」という社長さんがいらっしゃいました。

実際に私の方で会計の資料を拝見させていただいたところ、売上は増えている一方ですが、それにとまなう外注費の金額もかなり増えていた。また、現場の材料費なども増えていた。という実態が明るみになりました。

ですが、試算表や決算書では外注費や現場の材料は販売費及び一般管理費として認識されているために、本当の意味での利益率などが分からなかったのです。

また、現場に行くための交通費などもかなり増えていた事もよく分かっていなかった要因の一つでした。それらも原価に入れてあげれば本当の利益率が見えてくるのです。

原価に含まれている場合		販管費に含まれている場合	
売上高	100円	売上高	100円
原価 ▲70円		原価 ▲50円	
粗利（売上総利益）	30円	粗利（売上総利益）	50円
粗利率30%		粗利率50%	
販売費及び一般管理費	0円	販売費及び一般管理費 20円	
営業利益	30円	営業利益	30円
経常利益	30円	経常利益	30円
法人税等（税金）	▲10円	法人税等（税金）	▲10円
当期純利益	20円	当期純利益	20円

上記のように、赤線以降の営業利益より下は変わりませんが、原価と販売費及び一般管理費のどちらに経費が入っているかで、粗利の数値は異なる数字になってしまいます。

あなたの会社の経費の中で「原価」と呼べるものを書き出してみましょう

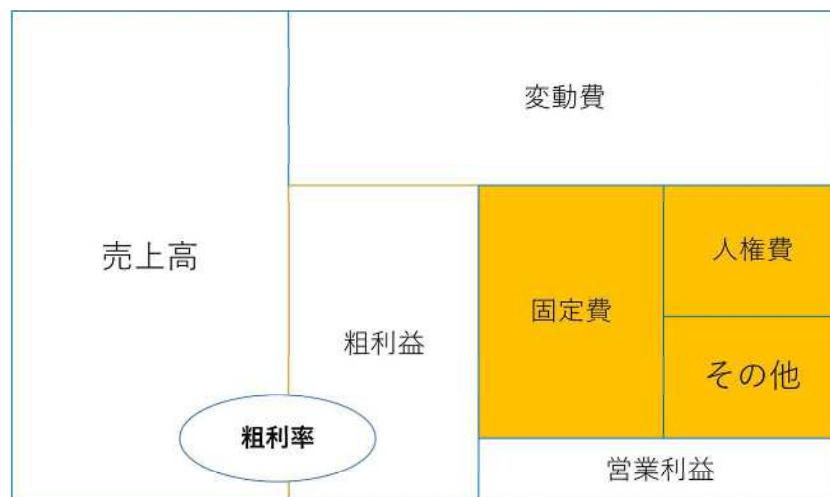
第2の戦略 「原価」のまとめ

- ✓ 売上ではなく粗利で考える
- ✓ 自社の粗利率を把握しておく
- ✓ 原価の中身は自社の実態と合っているかを確認する
- ✓ 原価と販売管理費を明確に分ける事で自社の実態が明確になる

第3の戦略 固定費

売上と連動して上がっていくのが変動費です。その対極にあるのが、どんなに売上が発生しなかりが、かかってくるのがこの**固定費**です。ここの金額が高いと、緊急事態宣言のような事態が起きた時には一気に負担となります。

なぜならば、**売上がたとえ0円だとしても固定費分は毎月発生する**のですから。



それでは実際に固定費について見ていきましょう。

「チリも積もれば山となる」把握しておきたい様々な固定費

中小企業の社長さんたちにヒアリングを行いますと、「固定費」として出てくるのは**家賃**と**人件費**ぐらいであり、その後続くものがあまり出てきません。

ですが、本当にそれで会社が回っているのでしょうか？

繰り返しになりますが、固定費とは**たとえ売上が上がっていかなくてもかかる経費**になります。その上で固定費を考えていっていきましょう。

実際に経費を詳細に見てみますと、一般的な固定費以外にも毎月で定額でかかっているサービスというものはありませんでしょうか？

下記に固定費として例を挙げてみます。

- ✓ 業務システム費用
- ✓ クラウドサービスなどのライセンス料（アカウント数を従業員数と考えてみる）
- ✓ ホームページ会社への維持・管理費
- ✓ 水道光熱費
- ✓ 会社携帯（現在の従業員数と比べてみる）
- ✓ 会社の福利厚生サービス
- ✓ 保険料（自動車・定期保険・火災保険・現場保険）
- ✓ 広告宣伝費（特に毎月なんとなく固定で出しているものには注意）
- ✓ 各種の年会費

これらが見逃されやすいのは、家賃や人件費と違って、**一つ一つの金額が少ない事も多いから**です。大体が数千円～数万円。

かくいう私も、確定申告の時に一年間を振り返ってみますと、毎月把握しているとはいえ会計や税務申告用のシステムの年間費用に気が遠くなります（苦笑）

時にはお客様の会社で毎月の費用を数千円ベースで書き出させていただくのですが、それを行う事でさらに社長・従業員さんたちが「このサービスは費用に見合っていない」と**費用対効果を確認する事ができ**、時には利用しているサービスを解約するという場合も多いです。

それでは今回も下記の質問に答えてみて下さい。

あなたの会社の経費の中で家賃と人件費以外の固定費を書き出して下さい。

また、そのサービスは本当に必要かどうかを考えて下さい。

融資を受けるなら気をつけたい「本店所在地」の考え

2020年のコロナショック時には、多くの企業が本店を縮小するために移転しました。私も事務所を縮小して、リモートできる体制を整えました。

しかし、本社を移すのであれば注意していただきたいのがその**契約形態**です。

今は、やろうと思えばオフィスを借りるにしても、通常のビルに間借りする賃貸契約の他にもシェアオフィス・バーチャルオフィスといった契約形態もあります。

特に後者のバーチャルオフィスという形態を取りますと、その時点で**銀行などの融資が厳しくなります**。これは何も空想ではなく審査側の金融機関からの話です。私がヒアリングした信用金庫の方も「**ウチはバーチャルオフィスの時点で（融資の）審査にものらない**」という厳しい言葉が返ってきました。

他にも実際に私のお客様でも売上高が5億円超の企業が本店をシェアオフィスに移して地元の信用金庫に融資の話をしに行った時、信用金庫の方の対応が酷かったと仰ってました。決算書を見せた途端に手のひらを返してきたようですが…。

いくら時代が変わったと言っても、金融機関の旧態依然なところはあります。あくまでも形式に重きを置く事があることはご注意ください。

ですので、融資を考えている場合には**シェアオフィス・バーチャルオフィスでの契約は避ける**。もしくは**移転前に融資の申込みをする**という判断を行う方が懸命です。

「家賃を払うぐらいなら購入しよう」という前に考えて欲しいこと

このレポートをご覧の方の中には「毎月固定で出ていく事務所や店舗の家賃がもったいない」と考えていらっしゃる方も多いでしょう。

そして、さらに「**資金的に余裕ができれば土地や建物を購入してしまおうか?**」と考えていらっしゃる場合もあるかもしれません。

ですが、それを考えている場合には下記のような事も考えてみて下さい。

【土地建物を購入した場合と賃貸の場合】

土地建物を購入したとした場合

- メリット
 - ◇ 地代家賃や賃借料として支払っていた分の経費が無くなる
 - ◇ 建物は減価償却できる（毎期の経費化は小さい可能性はある）
- デメリット
 - ◇ 借りているよりも利益がその分上がる場合が多い
 - ◇ 消費税の支払いもその分上がる
 - ◇ 土地は減価償却できない
 - ◇ 維持費として固定資産税がかかる
 - ◇ 融資において担保にされる可能性がある

地代家賃や賃借料として支払っていく場合

- メリット
 - ◇ 毎月一定の金額さえ支払えば良い
 - ◇ 容易に場所を移す事が可能である
 - ◇ 土地も含めて支払った分はすべて経費にできる
- デメリット
 - ◇ 自社の資産にはいつまでたってもならない
 - ◇ 立ち退きを要求される可能性がある

いかがでしょうか？

自社の資産として不動産を得るというのは、信用力が上がるかもしれませんが、それは担保として**銀行側が抑えられるものができる**ことと表裏一体でもあります。

また、自社資産になったとしても、**土地の部分は購入しただけで特に経費にはなりません**ので、単にキャッシュを圧迫するという懸念も起こります。

そのようなキャッシュが少ない状態でまた「コロナのような事態に陥ったら…」と考えますと、安易に会社のお金を不動産に変えてしまうのは危険でもあります。

ハッキリと言っておきますと、**よほどキャッシュが潤沢でない限りは、今の時代に自社で店舗や事務所を購入する事はオススメしません。**

いかがだったでしょうか？この章では会社さんの固定費について書いてきました。売上が無いのに発生する費用をいかにコントロールできているか？というのは、非常事態の時だけでなく、普段からそこをケアできているかに限ります。

自社の財務を強くしていくためにも細かい部分に気を配っていただければと思います。

第3の戦略 「固定費」のまとめ

- ✓ 売上が無くても発生する固定費はどれぐらいかを把握しておく
- ✓ 固定費の中でも必要か？そうでないか？は定期的に見直す
- ✓ 本社を移転する場合には費用以外のメリット・デメリットも考慮する
- ✓ この時代でも本当に自社ビルが必要かどうかは慎重に考慮する

第4の戦略 人材

一緒に働いてくれる人材はどんな業種の企業においても大切なもの。

時に「人財」とも言われるように、**一緒に働く従業員こそが企業にとっての財産**とも言えます。しかしながら、人材も固定費に挙げたようにコストの一環として財務を考慮しながら考えなければいけません。

どこまで自社で抱えますか？

近年は人材に関してさまざまなアウトソーシング方法が取れるようになりました。人を派遣してもらうのはもちろんですが、それだけでなく、ITを活用して秘書業務（電話対応やスケジュール管理）をしてもらう事も可能ですし、バックオフィス（総務や経理の総称）を丸ごと委託してしまうことも可能です。



とはいえ、それらを行うのは便利ではありますが、使いすぎると**社内においてノウハウはいつまで経っても貯まりません**。あなたの会社がどこまでを今後も社内で行うかによって、サービスもアウトソーシングするかを考慮する必要がありますと言えます。

自社にとってバックオフィスのノウハウを貯める必要がないと感じるのであれば、アウトソーシングした方が良いでしょうし、社内において経理や総務業務のノウハウを貯めたいというのであればそれらをアウトソーシングするのは得策ではないと言えます。

こういった絡みを考慮してどこに費用をかけるかを考えてみてください。

「人」の教育についてはどうでしょうか？

今のあなたの会社においての**人材の教育**について考えてみましょう。

先輩社員が初歩的なところから教えていき、その内実務と教育を並行する OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）の方法でしょうか？それとも仕事はすべて目で見て覚えなさいという方式でしょうか？

恐らく前者だと時間はかかりますが良い人材に育っていき、後者だと離職率も高いものになっている事でしょう。（だいぶ減りましたが、後者の方法もまだまだあると感じています。）

財務的な視点で考えますと、**人が教育するコスト**（教育者が 100%の力を発揮するのは難しい、あるいは給与に上乗せしないといけないと考える）と、人材が退職するたびに**新たな人材を獲得するために支払うコスト**を天秤にかけて考えてみて今の状態はふさわしいでしょうか？

何も考えずに人の部分の入退社を流れに任せていたのであれば、一度じっくり考えてみてはいかがでしょうか？

- ✓ できる限り人が辞めないような会社組織を作る
- ✓ 人はいつか辞めるものだからそこに注力はしない

社長さんや業種、さらにはその会社の仕事内容によってどちらの考えもあるでしょう。

ただ、それを漠然とではなく、意図を持って社長さんが決断していただければと思います。

自社の組織規模をどのぐらいまでにしたいか？

「三本の矢」という有名な話がありますね。

“1本ではたやすく折れてしまう矢でも、3本であればそう簡単には折れない”

会社運営も同様に考えられます。1人だけで行える事には限界があり、複数人で行った方がやれる事も大きく、ひいては事業を大きくできるのは確かです。



あなたの会社の事業を考えた場合に「どこまで会社の規模を大きくしたいか？」という問いにいますぐに答えられるでしょうか？

これは財務という枠を超えての話にはなりますが、よくある話として「旅行に出かける時は目的地を決めて走り出すが、会社運営は目的地も設定せず、ただ走り続けるだけになってしまふ」というような事が起こるのです。

現時点での漠然としたものでも結構ですから、**今の売上に対しての人員配置は適正なのか？**そして**目標とする年商を考えた時の組織はどのぐらいなのか？**という事を考えてみてはいかがでしょうか？自身の中でぼんやりとしたもので構いません。それをハッキリさせる事で、これからも無意識レベルで目的が設定されるのですから。

あなたが目指す、理想とする会社の規模はどのぐらいですか？

また、その時の従業員の人数は？組織の大きさはどのぐらいですか？

第4の戦略 「人材」のまとめ

- ✓ 自社で抱えるべき業務の範囲を明確にしてアウトソーシングも考える
- ✓ 人を丁寧に成長させて長く雇用するのか？
短期で入退社が起きても良いビジネスモデルなのか？をよく考える
- ✓ 自身が望む組織規模を明確にしておく

第5の戦略 節税

節税の中でも良い節税と悪い節税があるのはご存知でしょうか？

節税をやり過ぎると、それこそ会社倒産の危機に陥る事もあります。

「税金を払いたくない」それは経営者側に回ってみれば誰しもが一度は通る道（もしくは事業をする限り永遠かもしれませんが）なのではないでしょうか？

ここではそんな節税について語っていきます。

節税策のほとんどは無駄

誰でも取り組む事ができるスタンダードな節税策の書（[隣の社長は知っている節税テクニック30：～中小企業はコレだけやっておけば間違いなし～](#)高橋輝雄著）もありますが、**節税策をやっても無駄**な場合があります。

というのも節税策が有効に作用するのは、基本的に**毎年のように黒字が800万円を超える会社のみ**と言っても過言ではないからです。（800万円という根拠は、それを超えると法人税の税率が高くなるところに起因しています。）

ですので、そこまでの利益がでていないにもかかわらず、多くの節税策を用いてしまうと会社にはお金が残らず、やせ細ったままの財務状態となってしまいます。

人の身体と同じで**会社が栄養失調状態**になってしまうのです。



前述のように節税策のほとんどは一度経費となって利益を減らします。

が、いつかまた利益として入金され、それに対しては税金がかかります。その典型的な例が「法人保険」です。

保険料を支払った時には経費になって利益が少なくはなりますが、解約した時や満期になった時には、売上と同じように利益を増加させてしまいます。

ゆえに保険などの節税策を用いた場合には、ある程度の利益操作ができるような企業が前提だということです。

一番危ないのが、一時的なブームのような形で利益が上がったのに、10年間の保険商品に加入してしまうような**長期にお金ロックされてしまう節税**です。

まさに私も出くわしたのが、そういった形で保険に加入していた企業が新型コロナウイルスの影響で一気に利益が出ないどころかマイナスになってしまったのでした…。

保険を解約しようにも、加入したばかりなのでいま解約しても**加入時の2割ほどしかお金が戻ってこない**。社長の決断とはいえ、本当に会社にとって大損としか言いようがなかったです。

節税をしない方が会社にお金が残る？

ここはこの章でも一番大切であり、かつ、経営者が勘違いしやすい部分だと言えます。

実は節税をしないが一番会社にお金が残るというのが分かる事を説明していきましょう。

仮に、今のあなたの会社は今期 1,000 万円の利益が出ていたとします。

あなたはこのままだと納税が大変だからと節税しようとする。

そこで納税額を減らすために 500 万円の保険に加入したとしたらどうでしょうか？（税率は簡単に 3 割としました。）



どうでしょうか？節税をしないで納税をした場合には、手元に 700 万円が理論上残ります。しかし、**節税した場合にはなんと 350 万円しか残りません。**

この話は極端だと思うでしょうか？

ですが、最近は保険に加入してもその保険料がすべて経費になるものも少なく、良くて半分だけが経費になって、残りの半分は資産になるものがほとんどです。

消費税も含めて考えますと、保険は消費税が非課税なので消費税も**消費税が少なくなる**ないのでさらにこの図よりもインパクトがあるとも言えます。

もちろん、保険は経営者のもしもの時の保障（補償）面もあるので、すべてを否定したい訳ではなく、**節税のためだけに入る保険は悪でしかない**と言っているのです。

節税ではなく事業投資の視点で考える

なぜ経営者がみな節税となった瞬間に我を忘れてしまうのか？

それは税金を支払うのが完全に悪だと思っているからだと思うのです。

しかし、先ほどの例のように、納税した方が本来手元に残る金額は多くなります。

それでも納税が惜しいという場合には、やはりあなたの会社の**今後を見据えた事業の投資**に目を向けてみて欲しいのです。

- ✓ システムを導入しての作業の効率化を行う
- ✓ ホームページから新たな販路を開拓する
- ✓ 組織拡大のために人の雇用を増やす

というように前向きなものに使ってみたらどうでしょうか？

しかも、上記に挙げたようなものは助成金や補助金の対象になります。（小規模事業者持続化補助金、IT 補助金やトライアル雇用助成金など）

また、それこそ会計上の利益を減らすのではなく、**税額控除という法人税を直接少なくする事のできる**、真の節税ともいべき対象にもなる場合があるのです。

主な税額控除を下記に挙げておきます。

- ✓ 試験研究を行った場合の法人税額の特別控除の特例
- ✓ 高度省エネルギー増進設備等を取得した場合の法人税額の特別控除
- ✓ 中小企業者等が機械等を取得した場合の法人税額の特別控除
- ✓ 給与等の引上げ及び設備投資等を行った場合等の税額控除

将来的な事業のためにお金を使って、さらに税金が減るのであれば良いと思いませんか？

第5の戦略 「節税」のまとめ

- ✓ 税金だけでなく節税策を用いる事での「全体のキャッシュアウト」に注目する
- ✓ 節税をしない事が一番お金が残る場合もある事を知っておく
- ✓ 事業に投資して税額控除まで使えてこそ最高の節税と言える

第6の戦略 決算書

美しい決算書を作る

「美しい決算書」と聞いて何のことやら？と思うかもしれません。

しかし、会計に携わる人からすると、確かに美しいと言える決算書や、逆に不細工な決算書が存在するのも確かなのです。

決算書が美しいかどうかは何に通じるかというと、**対外的に出す決算書を出す**時に重要になってきます。対外的といった場合には主に下記の3つの場面が考えられます。

1. 自社の株主に対して
2. 取引先に対して
3. 金融機関（銀行や信用金庫など）に対して

上記3つの場合、多くの中小企業においては株主＝ほぼ社長という事が多く、また取引先に対してもそれほど多くないのが実情でしょう。（業種によっては帝国データバンクや商工リサーチを通じて決算書の提出を求められる事があります。）

ゆえに、一番重要となるのが「**金融機関に対しての決算書**」です。これにより自社が金融機関から融資を行えるかどうか分かります。そんな重要な決算書を単に税理士にすべて作成を任せていても大丈夫でしょうか？



美しい決算書とは？

それでは具体的に「美しい決算書」とはどのようなものを定義させて下さい。

美しい決算書というのは…

- 会社の財産状態を表す貸借対照表（B/S）では
「現金をしっかりと持ち、借入金が少ない状態」
- 一つの期間の営業成績を表す損益計算書（P/L）では
「本業でしっかりと利益を出している」

であります。

あなたの会社の決算書をご覧になってみて下さい。どうでしょう？理想の美しい決算書になっていらっしゃるでしょうか？

2020年のコロナ対策の一環で緊急支援でのいわゆるコロナ融資が実施された時に、多くの中小企業であらわになった現象の一つとして、「**今まで節税をし過ぎてきたがために現預金が少ない**」、「**内部留保（繰越利益剰余金）が極端に少ない**」というものがありません。

こういった決算書では金融機関にとっては印象があまり良くない状態であり、融資を受けにくいのです。

美しい決算書にしていく方法

それではどうしたら美しい決算書にするか？ですが、こちらは前述したように一番手っ取り早いのは、「**納税を嫌っての無駄な節税策をまずはやめること**」これに尽きます。

本来の理論上は納税してもお金は残るはずですので自由に使えます。そして、納税後の利益というのが決算書では内部留保に加算されて銀行の評価を高めるのです。

そこで対外的な指標として使いたいのが「**自己資本比率**」です。自己資本比率では決算書の貸借対照表の右下部分の純資産の比率が、右半分全体でどれくらいを占めているか（純資産÷資産）で見るとのことです。（下記の図を参照）



こちらは目標値として掲げておきたいのが、自社の決算書における**自己資本比率を30%以上**、そして**できれば50%を目指す**ようにして行って下さい。ざっくり言って、純資産を構成するのは**資本金+内部留保（繰越利益剰余金）**です。

先ほども出てきた内部留保は意識して毎期利益を出す事で積み上がります。それ以外でも資本金を増やす（増資）という事をして自己資本比率は上がります。

が、資本金を増やしてしまうと借入金と違って返ってはいけません。また、株主が社長以外にもいらっしゃるとう増資の際に他の株主との税務的な絡みもあるのであまりおすすめはしません。

という事で、「**毎期しっかりと利益を出す**」という事が企業の財務体質を改善する最善策であり、一番の方法になります。

第6の戦略 「決算書」のまとめ

- ✓ 対外的に評価される「美しい決算書」を目指していく
- ✓ 美しい決算書の会社は現預金があり本業でもしっかりと利益を出している
- ✓ まずは自己資本比率を30%まで目指し最終的には50%を超えるようにする

第7の戦略 対金融機関対策

このレポートの最後を飾るのは、財務戦略として切っても切れない、対銀行についてお話ししていきます。どうかしっかりと読んでいただけますと幸いです。



どれくらい手元にお金を持っておくべきか？

あなたは「どれくらい企業が手元に現金を持てば良いのか？」という質問を聞いた事がありますでしょうか？その答えとしてよくお聞きするものに「**月商の〇ヶ月分**」や「**販売管理費の〇ヶ月分**」というものがあります。

しかし、これは本当に正しいのでしょうか？というのもここまでレポートをお読みになられた方は分かるかもしれませんが、企業によって粗利率は異なりますし、毎月の金融機関への返済額も異なります。

なので、そういった質問をしてしまう社長さんというのは、逆を言えば**自社の状況が把握できていない象徴**という事もあります。

また、そもそもですが、現預金というのは貸借対照表（B/S 下記左図）に載る項目の話であり、月商のような売上高が載る損益計算書（P/L 下記右図）の項目と比べてしまう事に危険性が潜んでいるとも言えます。売上と言っても、各取引先によって当月支払いの会社もあれば、2ヶ月後に入金してくる会社もあるように、支払いサイトも異なりますからね。

貸借対照表		損益計算書	
(平成__年__月__日現在)		(自平成__年__月__日至平成__年__月__日)	
株式会社 XXX		(単位:円)	
資産の部	負債の部	科目	金額
【流動資産】	【流動負債】	売上高	100,000,000
現金及び預金	支払手形	売上原価	50,000,000
売掛金	買掛金	売上総利益	50,000,000
商品	短期借入金	販売費及び一般管理費	3,000,000
有価証券	預り金	営業利益	47,000,000
未収金	未払金	営業外収益	
立替金	未払法人税等	受取利息	850,000
		受取配当金	470,000
【有形固定資産】	【固定負債】	為替差益	100,000
建物付属設備	社債	その他	0
工具器具備品	長期借入金	営業外費用	
		支払利息	845,000
【無形固定資産】	純資産の部	たな卸資産評価損	365,000
ソフトウェア	【株主資本】	為替差損	85,100
	資本金	その他	10,000
【投資その他の資産】	資本剰余金	経常利益	46,964,900
投資有価証券	利益剰余金	特別利益	
関係会社株式		固定資産売却益	1,000,000
保険積立金		前期損益修正益	20,000
		賞与引当金戻入額	3,000
【繰延資産】		製品保証引当金戻入額	0
開業費		その他	0
その他繰延資産		特別損失	
		前期損益修正損	10,000
		固定資産売却損	500,000
		貸倒引当金繰入額	0
		その他	0
		税引前当期純利益	47,477,900
		法人税、住民税及び事業税	20,000,000
		法人税等調整額	△10,525,000
		当期純利益	36,952,900

それらを踏まえて「自社ではどのぐらい現預金があれば仮に全く収入が無くても会社は持つだろうか?」と考えて見るのも良いでしょう。

こういった話を考える場合には、やはり「資金繰り表」と呼ばれるものを作成してじっくり考えると良いですね。

		2020年4月	2020年5月	2020年6月	2020年7月	2020年8月	2020年9月	2020年10月	2020年11月	2020年12月	2021年1月	2021年2月	2021年3月	
		前月繰越	104,886,888	88,878,149	129,246,805	188,588,728	104,066,384	94,549,788	88,886,684	79,045,212	86,061,497	64,900,727	48,287,886	29,554,645
経常収支	収入	売上入金	2,973,850	2,720,850	1,530,630	4,310,350	4,718,270	3,084,280	4,758,696	3,028,665	3,016,777	2,400,000	2,400,000	2,400,000
		雑収入	171,940		9,859,019	2,565,589								
		助成金		4,873,850			2,066,574	4,838,594						
		小計	3,145,790	7,594,700	11,389,649	6,875,939	6,784,844	7,922,874	4,758,696	3,028,665	3,016,777	2,400,000	2,400,000	2,400,000
		人件費支払	4,900,000	4,559,178	4,360,993	4,290,631	4,000,465	4,096,547	4,061,977	4,061,289	3,987,456	4,000,000	4,000,000	4,000,000
		賃金					140,000							
		法定福利費	1,700,000	1,700,000	2,000,000	1,779,481	1,647,171	1,647,171	1,647,003	1,346,000	1,647,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
		所得税・住民税												
		製造原価支払	5,000,000	3,069,181	2,227,026	3,719,497	1,925,499	1,935,050	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000
		販賣費支払	2,161,526	1,300,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,314,535	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000
	支払利息支払	139,975	145,127	171,147	197,454	180,000	149,670	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	
	雑支出													
	設備投資支出													
	小計	13,001,409	10,801,484	10,359,166	11,587,073	9,503,135	9,530,813	9,846,811	9,545,120	9,772,287	9,637,831	9,637,831	9,637,831	
	経常収支差額	▲ 10,765,709	▲ 8,206,784	1,030,488	▲ 4,711,134	▲ 2,718,291	▲ 1,807,989	▲ 5,088,112	▲ 6,516,465	▲ 6,765,510	▲ 7,287,881	▲ 7,287,881	▲ 7,287,881	
財務収支	収入	借入金		49,000,000										
		借入金返済	3,459,000	3,459,000	3,459,000	23,482,000	3,459,000	3,126,000	3,126,000	3,126,000	3,126,000	3,126,000	3,126,000	
		リース支払	1,279,000	1,279,200	1,279,200	1,279,200	1,279,200	1,279,200	1,279,200	1,279,200	1,279,200	1,279,200	1,279,200	
		定期預立	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	
		税金支払		1,181,600			2,090,000			2,090,000			2,090,000	
	小計	5,438,000	6,619,860	5,438,260	25,461,260	7,468,260	▲ 5,105,260	5,105,260	7,165,260	5,105,260	5,105,260	7,165,260		
	財務収支差額	▲ 5,438,000	48,380,140	2,561,740	▲ 25,461,260	▲ 7,468,260	▲ 5,105,260	▲ 7,165,260	▲ 5,105,260	▲ 5,105,260	▲ 7,165,260	▲ 5,105,260		
	翌月繰越	89,878,149	129,246,805	188,588,728	104,066,384	94,549,788	88,886,684	79,045,212	86,061,497	64,900,727	48,287,886	29,554,645	17,911,454	
	補足事項			倒産防止共済解約・保険売却	定期預金1,500万円、定期積金520万円	消費税予定納税1回目			消費税予定納税2回目			消費税予定納税3回目		

弊社サービス「お金のスケジュール表」より一部抜粋

銀行はどんな会社が好きでしょうか？

あなたは今すでに銀行との取引があるのであれば、次に掲げるリストをチェックしてみてください。

【銀行があなたの会社をどう思っているかをチェック！】

<input type="checkbox"/>	銀行の担当者がコロコロ変わる
<input type="checkbox"/>	銀行の担当者からの連絡がほぼない
<input type="checkbox"/>	担当者から時に無礼な口調をされる
<input type="checkbox"/>	支店長のような担当者以外が来てくれた事がない
<input type="checkbox"/>	自分から決算書を見せに行った事がない
<input type="checkbox"/>	決算書を見てチクチク言われる
<input type="checkbox"/>	新規の融資をお願いしても渋い顔をする
<input type="checkbox"/>	融資の利率が2%を超えている
<input type="checkbox"/>	融資はすべて信用保証協会付きだ
<input type="checkbox"/>	追加の融資の話をされた事がない

上記のチェックリストに当てはまる数が0個であればとても良好な関係と言えます。

逆に、多ければ多いほど**銀行としてはあなたの会社を良く思っていません**。

特に8個以上であれば、相手の銀行からは良くは思われていないのは明白であり、気を悪くされたらすみませんが、できれば**返済してもらって取引をやめたい**とさえ考えている可能性もあります。

この原因としては、前章までで挙げてきたように、そもそも自社の財務内容があまり良くないという場合もあれば、本当は内容的に悪い会社ではないのに決算書が対外的に美しく作られていないだけという場合もあります。

また、そうかと思えば、端的に取引している銀行自体に問題がある場合もあります。

別の銀行に借入を含めてすべて取引を乗り換えしたら、嘘のように手厚い待遇に変わったというパターンも少なくありません。



下記の表が示すように、そもそも自社のステージと銀行の規模が合っていなかったという場合もあります。創業時にメガバンクでたまたま銀行口座が開設できたけれど、融資にはまったく取り合ってもらなかったという話もよくお聞きします。

主な金融機関の種類と特徴を掲載しておきます。金融機関も色々な種類がありますから、それぞれの会社さんのステージでどの金融機関と取引するかを考えて見るのも良いですね。

【金融機関の種類と特徴】

金融機関の種類	特徴
都市銀行 (メガバンク)	最初から取引して融資というのは難しい。 だが、その分大きな取引にまで対応できる。
地方銀行	業界的に統廃合があるが、複数の金融機関との取引を 考える場合にはここを考えたい。
商工組合中央金庫	政府系金融機関。ゆえに商工中金自体が無くなる可能性は低く、無理な貸し剥がしはしない。
信用金庫・信用組合	地域密着であり、規模は大きくないが会社を応援してくれる。地域に根づいた会社には良い。
日本政策金融公庫	信用保証協会とは別で独自の融資のみ行う。創業時には特に使い勝手が良い。

銀行の言いなりにはならない

資金繰りのやや危なくなってくると「銀行の返済だけは何とか返さない」という社長さんがいらっしゃいます。

しかし、**銀行への返済こそ後回し**という考えでいて下さい。

というのも、最近利用は減りましたが、例えば手形を不渡りにしてしまうと、信用がガタ落ちになり、利用されている方はご存知のように**2回出すと全銀行との取引が停止**になってしまいます。そうなったら会社としては倒産しかないのです。

逆に、銀行であれば返済期間を伸ばしたり、月額を支払いを減らしたりできるような、いわゆる**リスケ**（リスケジュール）という手法が取れます。

銀行も会社さんが倒産して貸したお金を全く回収できなくなるぐらいなら、時間がかかってもお金を返してくれる方が良いのです。

リスケをする事で毎月の返済するスピードを緩められる。

それはある種、**新規に借入をしているようなもの**だとも言えます。

だからこそ、**支払いを優先するのは取引先などに対して**であり、**銀行は後回しにもできる**という事です。下記に一般的に言われている返済の優先順位を示しておきます。

【支払の優先順位】

1. 手形の支払い（不渡り 2 回で全銀行取引停止）
2. 社員・パートさんの給料支払い
3. 材料や外注の支払い（本業存続のため）
4. 家賃などのような会社存続のための経費
5. 銀行の利息部分の返済
6. 税金・社会保険料（相談すれば分割など応じてくれます）
7. 銀行の元金（元本）部分の返済

銀行は確かに企業を大きくしていく上で無くてはならない機関です。

しかし、だからと言って必要以上に会社さんが必要以上にへりくだる事ありません。お互いにメリットを享受しながら上手に付き合っていきましょう。

特にかなり良い対応をしてくれるからといって、**1行だけに集中してしまうのもやや危険**です。なぜならば、それだと銀行の方も他行と取引がないと分かれば強気に出ることができるからです。1行としか取引がないばかりに、**高めの利率で融資を受けている**というパターンもよく拝見します。

通常の商取引でも相見積もりをするように、複数の銀行と取引をして競わせるというのもテクニックではあります。

第7の戦略 「対金融機関対策」のまとめ

- ✓ 持っておくべき現預金は会社ごとに異なる
- ✓ 「資金繰り表」を作成しておくで安心
- ✓ 銀行からは好かれる会社にしておいた方が融資では有利
- ✓ 支払いの優先順位を間違わない
- ✓ 複数行との取引も考える
- ✓ 自社のステージに合わせて金融機関を選ぶ

おわりに

最後までお読みいただきまして本当にありがとうございます。

かなり長いレポートになってしまいましたので、いきなり明日からすべてを行うというのは無理な事と思います。

しかし、あなたの会社をより良くするために、確実に使っていただける知識やノウハウを提供させていただきました。それだけに今後に役立てていただけたら、時間をかけて作った私としても本望です。

日本は法人全体の中で中小企業が全体の99%以上を占めています。

だからこそ中小企業の社長さんたちが、しっかりとした財務を築いていただくことが、このコロナショック後であってもとても重要だと考えています。

私もそういった方たちのために少しでも力になればと考えて日々精進します！

本当に最後までご覧いただきましてありがとうございました。

もし、あなたにお会いできる機会がありましたら、ぜひとも感想や意見をお聞かせ下さい。

また、メール (info@teruozeimu.com) でもご連絡お待ちしております。

高橋輝雄税務会計事務所 (<https://teruozeimu.com/>) 代表税理士

株式会社 T (<https://t-keiei.com/>) 代表取締役

経営コンサルタント × 税理士

高橋 輝雄