

vol.192
無限

1

「経営の成功」について
先にお金を使う
損する覚悟

記事作成者

曾根 康正

公認会計士
SMCグループ代表
経営コンサルタント

SMC関連サイト

強運会計士の徒然ブログ

<http://smcblog.net/>

SMCグループ代表、曾根が毎日
綴る。毎週月・水・金更新の経営ブ
ログ。



SMCグループはお客様とともに成長し、創業100年企業を創出し続けます。

中小企業応援団

2023.09 No.236

SMCグループ
Support Management Consultants

平素は、私どもSMCグループの活動にご協力賜りまして誠にありがとうございます。

今月は「経営の成功」について考えてみたいと思います。諺や格言に「損して得取れ」「先憂後楽」「苦難福門」等の言葉があります。本当によく使う言葉ですがどれだけの経営者がこれを実践しているでしょうか？ 私が見てきた一般的な中小企業の経営者の考え方を挙げてみます。

POINT 中小企業経営における一般的な考え

1. お金があれば設備投資をする
2. 仕事が忙しくなったら人を採用する
3. 儲かるようになったら社員の給料を上げる
4. 利益が出たら経費を使う
5. 成功しそうであれば新規事業を始める

×お金があれば設備投資をする→

◎設備投資するからお金が増える

多くの経営者は「自己資金でも借入でも資金さえあれば設備投資するのに・・・」と言います。本当に必要な設備投資であれば経営者個人の資金を投入してでも設備投資をするべきです。そこまでの覚悟があるからこそ設備投資が成功するのです。

×仕事が忙しくなったら人を採用する→

◎人を採用するから仕事が増える

多くの経営者は仕事が忙しくなった頃に人を採用したいと言います。しかし、先に人を採用するから仕事が増えるのです。経営者は採用した人を遊ばせておきたくないのだから仕事を増やそうと努力をします。つまり人を採用する覚悟があるからこそ仕事が増えるのです。

×儲かるようになったら社員の給料を上げる→

◎社員の給料を増やすから儲かるようになる

もっと儲かるようになったら社員の給料を上げると経営者は良く言います。しかし、先に給料を上げるから経営者ももっと人時生産性を上げなければならないと努力をします。つまり給料を上げる覚悟があるからこそ生産性が上がるのです。

×利益が出たら経費を使う→

◎経費を使うから利益が増える

もっと利益が出たら広告宣伝費などの経費を使いたいと言います。しかし、先に広告宣伝費などの経費を使うから売上が上がり利益が増えるのです。つまり広告宣伝費などの経費を先に使う覚悟があるからこそ売上や利益が増えるのです。

×成功しそうであれば新規事業を始める→

◎何度も新規事業にチャレンジするから成功する

2代目・3代目の経営者は確実に成功する新規事業があればやってみますと言います。しかし、やる前から成功がわかっているような新規事業は世の中にはありません。もしあったとしたら誰かが先にやっているはず。新規事業は失敗する可能性が高いのです。しかし、失敗しても何度も何度もチャレンジすることでいずれ成功するものです。新規事業には失敗する覚悟が必要なのです。

いずれにしても、上記の通り一般的な中小企業経営者の考え方は正反対だと思います。つまり経営に対する覚悟がないのです。だから、一般的な中小企業は成長もしないし、なかなか儲からないのです。まずは先にお金を使うことです。すべてが上手く行くわけではないので当然失敗して損をすることもありますが、そして、この損する覚悟が経営には不可欠なのです。

粉飾まがいの決算書と 疑われているかも

多額の「現金」科目も
存在しないと判断される
可能性あり

記事作成者

小川 弘郎

中小企業診断士/社会保険労務士/行政書士/2級FP
技能士/宅地建物取引士/農業経営アドバイザー(日
本政策金融公庫)

SMC関連サイト

先行経営Tassei

<https://www.smc-g.co.jp/senkeokeiei/>

ミライからの逆算経営支援プロ
グラムで下請け脱出経営を支援しま
す!



悪意は無くても粉飾まがいに

このコラムでは中小企業の皆さまにとって重要な融資をはじめとした資金調達や資金繰りの様々なお話をさせていただきます。

今回のテーマは「粉飾まがいの決算書と疑われているかも」。

銀行は事業者から決算書の提出を受けるとその内容を入念に精査します。何を精査しているかというと、その決算書が「企業の実態」を表しているか否かです。特に「資産」については資産性があるかどうか(換金したらきちんとお金になるかどうか)を調べていて、疑義があるものについてはその部分について控除して決算書を見ています。これを「実態修正」と呼びます。

そのため控除する金額が多いと企業の実態を表していないという意味では粉飾決算に近いので、粉飾まがいの決算書といえます。今回は銀行が行っている「実態修正」についてお伝えいたします。

1.実態修正とは

銀行は決算書を精査する際に「貸借対照表」を入念に精査します。これは貸借対照表には企業の資産と負債が計上されており、そのバランスから企業の体力が読み取れるからです。

簡単にいうと負債より資産が多ければ「資産超過」で体力がある会社と見られ、負債より資産が少なければ「債務超過」で体力がない会社とみられます。体力がない会社には融資はできませんから債務超過の企業に融資をすることは困難となります。

ところが、資産の中身を見ると今後資金化できる可能性が無い(資産性が無い)のに資産に計上されている場合があります。例えば、取引先が倒産して回収見込みがない売掛金です。この場合銀行は回収見込みがない売掛金を資産(貸借対照表の左側)から控除します。

貸借対照表は右と左が一致しないといけなくて、貸借対照表の右側である「純資産」から同額を控除します。そのため、控除される金額によっては、控除前は資産超過であった企業が控除後は債務超過になることがあります(これを「実質債務超過」と呼びます)。

この貸借対照表を修正する作業を「実態修正」、実態修正後の決算書を「実態財務」と呼び、原則として銀行は財務内容の良し悪しをこの「実態財務」で判断しています。そのため決算書上は資産超過で社長自身はいい会社と思っても、銀行内部で実態修正され実質債務超過とみなされている、ということが起こりえます。

この場合、銀行は融資に難色を示しますから、融資申込した社長からするとなぜうちの会社が融資を渋られるのかわからない、といった状況が発生します。

2.銀行に警戒される科目

実態修正を行うにあたって銀行が目をつける科目があります。主だった科目を上げると「現金」「売掛金」「棚卸資産(在庫)」「貸付金」「仮払金」「立替金」です。これらはいずれも資産性が疑われやすい科目です。

一例をあげると、製造業など現金商売ではない業種の企業の決算書に「現金1,000万円」と計上されていたとします。今時多額の現金を会社の金庫に保管していることや業種特性上会社に多額の現金を保有している必要性が考えづらいので、実際は無いのに決算書上有ると計上されている=資産性が無いと判断されます。このような判断をされると資産から控除されます。

もう一例上げると「貸付金」は何年にもわたって同額計上されていたり年々増加していたりすると、「回収可能性が見込めないお金」=「資産性が無い」とみられ、やはり資産から控除されます。

このように、資産から控除されるものが多い決算書は実態を表していない決算書といえ、その点については粉飾決算と同義のため、会社側としては粉飾決算しているわけではないのに粉飾まがいの決算書の会社と銀行からみられてしまいます。



いかがでしたでしょうか? 自社の決算書はちゃんとしていると思っていても実は銀行内部で実態修正により粉飾まがいの決算書とみられていて信用されていないということはよくあります。

又、実態修正されてしまう決算書となる企業の多くは決算書の内容についてきちんと税理士から説明を受けていません。あるいは税理士の説明を聞くとしていません。自社の決算書が実態を表しているものかそうでないのかわかった上でないと融資交渉の時に銀行と話しが合わなくなり融資可能性が低くなります。

資金調達を円滑に進めるためにも顧問税理士の協力を得て会社の実態を表す適正な決算書にしていましよう。

大きな状況変化が 起きた時の対策

経営状況悪化時の 売上計画と対策

記事作成者

船田 卓

税理士

SMC関連サイト

キャッシュを増やすヒケツ

<https://www.smc-g.co.jp/cashacademy/blog>

会社を絶対潰さない為に!!
キャッシュを増やす方法を学ぶサ
イト



状況変化時に経営者はどう対応すべきか

今回は売上計画の立て方と同時に、経営状況の悪化など大きな状況変化が起きたときの売上計画も見ていきましょう。

1. 少し高め目標設定

みなさんは売上計画を作成する際、どのような点に注意しますか？

ズバリ売上計画を作成する際のポイントは、「少し高め目標設定をする」ということです。

「少し高め」というのは、届きそうで届かない目標です。

現状のままであれば到底到達はできないが、売上目標を達成するためのアクションを真剣に考え、実行し、うまくいかなかった行動を修正し、また実行する、というPDCAを徹底的にまわって初めて達成できる売上目標のことです。

2. ギリギリ届かない目標

決算を迎えた時、「ギリギリ到達できなかった売上」が最も良い売上目標です。かといって離れすぎてやる気がなくなるような高い目標も、或いは何も挑戦しないで到達できるような低い目標もダメです。ギリギリ届かない目標が最も良い目標なのです。

例えば、現在年商8億円の会社が12億円の売上目標を立てたとします。

あまりに高い目標のため途中であきらめてしまうこともあるでしょう。また、現状のやり方でなんとかクリアできるであろう8

億円の売上計画を立てると、目標を達成した時点で満足して8億円で終わってしまいます。

ところが、ギリギリ届かない10億円の目標を立てると、どうすれば達成できるかを考え続け行動し続けます。今までにない方法を新たに考えなくてはなりません。

こうした行動により10億円に到達できなくとも、9億円ほどの売上を達成できる場合が多くあるのです。

3. 大きな状況変化が起きた場合

ギリギリ到達できない高い売上目標の計画を立てた後、経済が停滞するような大きな状況変化が起きた場合は、迷わず計画を下方修正して下さい。売上が下がっても何とかやっていける計画に修正し、その計画を達成できるようアクションプランを立て直して行動していくことが重要です。それは、大きな状況

変化が起きなくても、上半期が終わった段階で下半期を修正する必要はあるからです。

そのため、今回のような大きな状況変化が起きた場合は、迷わず計画を下方修正し、新たに作った目標に向かって頑張っていくことがとても重要なのです。

4. 経営目標、経営計画未達成の7つの理由

経営計画が未達成になる7つの理由として次のようなものがあります。

① 目標そのものが高すぎた

あまりにも高すぎる目標は、計画と実績のズレから達成できると思えなくなり、未達成になってしまいます。

② 全社に浸透せず、やる気がでない

経営者が作った計画をスタッフと共有しなければ誰も協力してくれず、それにより経営者もやる気がなくなり未達成になってしまいます。

③ 目標は正しいがやり方が間違っていた

やり方を間違えると、やはり高い目標を達成することはできません。

④ 会社本位でお客様無視

会社の利益ばかり追いかけてお客様のことを考えなくなると、目標を達成することは難しくなります。

⑤ 目標達成の動機付けが無い

なぜこの目標をクリアしたいのか。達成すると何が待っているのか。

明確な動機がなければやはり目標は達成できません。

⑥ 徹底力が足りない

これが最も重要かもしれません。どんな手段を使っても必ずやりきるといふ経営者の覚悟がないと、目標は達成できません。

⑦ 大きな状況変化が起きた

例えば、新型コロナウイルスの拡大、東京オリンピックの延期などです。



①～⑥は経営者の覚悟でなんとかなる理由ですが、⑦はなんともなりません。

今この大きな状況変化が起きているわけですから、当初立てた計画通りに目標を達成することが難しくなっているでしょう。では、どうすれば良いのでしょうか。

5. 会社をつぶさない対策

経営状況悪化となった場合にできることは、会社を潰さないようにする対策です。

会社は赤字決算が続いても潰れません。会社が倒産するのはキャッシュが無くなった時です。つまり会社をつぶさない対策とは、「キャッシュを増やす対策」です。

緊急融資を受けたりしてキャッシュを増やす対策をとることです。金融機関に相談し、借りられるだけ借りて下さい。借りた資金を使わなければ、経済が落ち着いてから返せば良いだけです。積極的に金融機関と話し、できる限りキャッシュを増やす行動をすることが重要です。

「大きな状況変化が起きた時は、できる限りキャッシュを増やす行動をする。」

これが経営状況悪化のときの動きです。融資を受け、資金計画を中心とした経営計画に修正し、この時期を乗り切して下さい。

会社を守るために
絶対にやるべき事
『明示すべき労働条件の追加』について

記事作成者

山口 剛志

特定社会保険労務士

SMC関連サイト

SMCセミナー一覧

<https://www.smc-g.co.jp/seminar>



2024年4月スタート 法改正情報



社長

先日ハローワークに行ったら、『法律が変わる』というパンフレットを渡されましたが、当社には関係ありますか？

社労士

どんなパンフレットですか？...あ、労働条件の明示ルール変更についてですね



社長

そうそう、それ、いったいどんな内容なんですか？

社労士

ハローワークやインターネット媒体に求人を出す際、あるいは、社員を雇い入れるタイミングで、採用後の労働条件を明確に示さなければならない...という法律が有ります。それはご存じですか？



社長

はい。社員を雇う前に労働時間や所定休日、給料を文章で伝える...ってやつですよね？

社労士

そうです！そして実は、その他にも、雇用期間や退職に関する事項、それに就業場所と従事する業務内容なども明示する必要があります



社長

へ～そうなんですね。いろいろたくさん有りますねえ

社労士

はい。そして来年4月以降、その明示すべき労働条件の項目が増える...ということになります



社長

どんな項目が増えたのですか？

社労士

大きくは次の2つです

- ①(全社員に対し)業務内容と就業場所が将来変更する可能性がある場合、その変更範囲
- ②(有期雇用社員に対し)有期雇用契約の更新の基準 です



社長

①の“変更の範囲”ってどういう意味ですか？

社労士

雇入れ直後の業務内容や就業場所は、これまででも明示する必要が有りましたが、それに加えて、将来、業務内容や就業場所が変わる場合はその範囲を明示する、ということになります

【労働条件通知書の一例(一部抜粋)】

業務内容	(雇入れ直後)一般事務 (変更範囲) 営業
就業場所	(雇入れ直後)本社 (変更範囲) ●●支社



社長

なるほど...では、②の有期雇用社員に対して明示すべき“更新基準”とは何ですか？

社労士

次の2つを明示することになります

- ・雇用契約の更新期間や回数に上限を定める場合、その上限(例:3年、5回など)
- ・無期転換申込について「申込ができる旨」と「無期転換後の労働条件」

【労働条件通知書の一例(一部抜粋)】

雇用期間	期間の定め:有り ●年●月●日～●年●月●日までの3か月間 契約更新の基準:契約期間満了時の業務量、勤務成績 契約更新の上限:3回
無期転換制度の申込	本契約期間中に会社に対して無期雇用契約の申込みをした場合は、本契約期間の末日の翌日から、無期雇用契約に転換します。 無期転換後の労働条件は変更します(詳細は別途規定の通り)



社長

なんだか面倒な話ですね!!

社労士

はい、確かに面倒かもしれませんが、働く側からすれば、貴社に就職する際に、これらの事項があやふやだと不安になってしまいますし、社員とトラブルに発展する可能性があります

社員とより良い関係を築き会社を健全に発展させるために、その最初の第一ステップとして労働条件をしっかりと明示することが、大切だと考えますが、いかがでしょうか？



社長

なるほど、確かに!

来年4月と言わず、当社も直ぐに労働条件の明示について取組みます!