

vol.194
無限

1

「経営者の数値」について
特に重要な
3つの会計数値
(P/L)

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

2023.11 No.238

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。

今月も「経営者の数値」について考えてみたいと思います。京セラ創業者の稲盛和夫氏は「会計の数値は飛行機の操縦にある計器盤の数値に例えることができます。パイロットが高度や速度、方向などを示す計器盤の数字を見ながら飛行機を操縦するように経営者は会計数値を見ることで会社の実態を読み取りながら経営の舵取りを行います。」と語っています。会計数値は経営にとって非常に重要にもかかわらず月次試算表や決算書を読めない経営者が殆どです。さて、色々な会計数値がありますが特に重要で経営者が必ず抑えておかなければならない会計数値(P/L)を3つピックアップしました。

POINT 経営者に必要な3つの会計数値(P/L)

1. 損益分岐点売上高：売上高－経費＝ゼロ となる売上高
2. 限界利益率：限界利益 ÷ 売上高
3. 経常利益額：P/Lの経常利益

1. 損益分岐点売上高

損益分岐点売上高を下回ると赤字になります。

赤字を回避するために最低限達成しないといけない売上を知っておくことは経営者として当たり前のことです。自社の損益分岐点売上高を知っている経営者は何人いるのでしょうか？そして、自分で損益分岐点売上高を計算できる経営者が何人いるのでしょうか？自分で損益分岐点売上高を計算できない経営者は自社が赤字に陥ってしまう売上高を知らないの「経営者失格」です。

ここでは損益分岐点売上高の計算式は知っていて当たり前だと思っので解説は割愛します。

2. 限界利益率

限界利益率は当然高ければ高いほど良いです。

商品別・地域別・取引先別に限界利益率を計算して限界利益率の改善をはかるのは当たり前です。しかし、ここで注意が必要です。何故、限界利益率が高い方が良いかの根本を知っておく必要があります。限界利益率が高い方が良いのは限界利益額を増やすためです。

実際にあった事例ですが限界利益率をあまりにも追求したために限界利益率は高くなっただけでも売上が下がって限界利益額も下がった事例を私は何度も見てきました。手段と目的を混同しないことです。目的は限界利益額を増やすことで限界利益率を上げることは手段なのです。

3. 経常利益額

損益計算書には5つの利益があります。その中で経常利益は会社の経営成績を表す利益として特に重要視されています。

私はどんな会社でも最低限1000万円の経常利益を出すべきだと思っています。1000万円以下の経常利益などは無いのと一緒です。経常利益が1000万円しか無いと売上が少し下がったり突発的な経費が発生しただけで赤字になってしまいます。私は1000万円未満の経常利益の会社を赤字会社と呼んでいます。経常利益が1000万円以上出るようになったら次は3000万円を目指し、3000万円を達成したら5000万円を目指し、5000万円を達成したら次は1億円を目指すようにしたいものです。

また、経常利益率(経常利益 ÷ 売上高)はどんな業種であろうとどんな規模であっても最低でも10%は欲しいと思います。

以上の通り3つの会計数値はとても大事なので自社のP/Lから自ら計算できるようにして正しい経営判断するようにしましょう。

「試算表」「資金繰り予定表」
「受注案件明細表」融資のときに
最低限揃えたい
3つの資料とは!?

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!

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「融資の時に最低限揃えたい3つの資料とは!？」

銀行が企業へ融資をする際に審査をするわけですが、その時に知りたいのが「経営状況」と「資金状況」です。融資をしたら返済を確実にしてもらわないといけないので今後返済がきちんと行われるかどうかを、その企業の現状と未来について見極めを行った上で融資判断をします。そのため経営や資金に関する過去の状況とともに未来の状況を知りたいのです。

そして企業の過去と未来の状況を端的に把握できるのが、「試算表」「資金繰り予定表」「受注案件明細表」の3つの資料です。決算書以外にこの3つの資料がそろっていると融資審査は比較的スムーズに始まります。今回はこの3つの資料についてお伝えしていきます。

1. 試算表

融資審査において試算表は決算書以外に必要な最もポピュラーな資料です。

試算表は会計的には「仕訳や転記、計算上のミスなどがないかを確認するため」に作成されるものですが、経過月までの損益計算書と貸借対照表が作成されるため決算後から直近までの経営状態や財務状況を知ることができます。

融資審査において銀行が知りたいことの一つに、今までの経営はどうだったか（過去）、今の経営状況はどうか（現在）、ということがあります。そして過去の経営状況を表すものが決算書であり、現在の経営状況を表すものが試算表ということになります。

そのため、決算から間がない場合を除いて九分九厘この試算表の提出が求められます。

2. 資金繰り予定表

資金繰り予定表は今後の一定期間に発生するであろうお金の出入り、つまり、収入と支出を時系列に表して資金の流れを見える化したものです。

資金繰り予定表は直近月の収入と支出をベースに予測を立てていく場合が多いので今と近い未来の資金状況が把握できます。企業はお金がなくなったら倒産してしまいますので、最低限6か月先までの資金繰り予定表を作成してこの先お金が十分足りるのか否かを知っておかな

ければなりません、特に仕入や外注費が発生する事業形態の企業は支払先行になりやすく、又、試算表の損益と資金収支が合致しにくいので、資金繰り予定表を作成して資金管理をしていくことが望ましいです。

一方で銀行は資金繰り予定表があると現在と近い未来の資金と経営状況が把握できるので、融資審査においては最低限欲しい資料の一つとなります。

3. 受注案件明細表

受注案件明細表とは、受注した案件の内容をひとまとめたもので建設業や受注生産タイプの製造業には特に作成が求められます。

建設業の場合は受注工事明細表と呼ばれます。記載内容としては建設業の場合であれば案件毎に受注先・受注工事名・場所・受注金額・工事期間・代金回収予定を案件

毎に記載します。これを一覧表の形にしたものが受注案件明細表(受注工事明細表)です。これにより、近い将来の売上や代金回収予定がわかります。

そのため、銀行側としては今後の売上動向や資金回収予定がわかるので近い未来の経営状況や資金状況が把握できます。

4. 3つの資料の融資審査に与える影響

融資申込において決算書以外に「試算表」「資金繰り予定表」「受注案件明細」がそろっていると銀行側としては最低限の経営状況や資金状況がつかめやすので審査を比較的スムーズに進めやすくなります。ところが、融資申込の時点でこの3つの資料がそろって出てくることはありません。残念ながら企業側で作成していないケースが多いのです。特に資金繰り予定表や受注案件明細表は「作り方がわからない」「作るのが面倒」といった理由で作成していない企業が多いです。実はこれらの資料を作成していないという時点で「自社の経営状況がわかってい

ないいい加減な会社」という印象を与え審査はマイナスからスタートすることになります。そして多くの場合、試算表は顧問税理士に作成依頼することで、資金繰り予定表や受注明細は場合によっては銀行が企業側からヒアリングして銀行が作ることで、用意するといったこととなります。この時点ですでに相当時間を要しているため融資資金を得るまでの時間が余計にかかってしまいます。そのため、この3つの資料を作っていないということは融資審査で不利になるばかりか審査結果がでるまで時間がかかる要因になってしまいます。

いかがでしょうか。銀行は融資審査において返済可能性を判断するために、経営状況がわかる資料を要求しますが「試算表」「資金繰り予定表」「受注案件明細表」の3つの資料は最低限欲しい資料です。

これが出せないということは経営状況がよくわからないので審査がしにくくなりますし、そのようないい加減な会社に融資しても返済されないのではないかと心配されてしまいます。

銀行は困っている企業にお金を貸してくれるところではありません。早く適切に融資を得たいのであればあらかじめ「試算表」「資金繰り予定表」「受注案件明細表」を用意して融資申込をするようにしましょう。

工期と人員を
うまく調整して
外注費を削減
外注さんへの依頼を
続けるにも利益は必要

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



1.数字を管理して利益を出そう

建設業では、キャッシュポイントが沢山ある一方、その機会を損失していることも多く、ちょっと数字で管理してあげるだけで利益が出てきます。しかし、そのことに気がつかないでずっと経営している方が意外と多いのです。利益が多かったときは「儲かる仕事が多かった」と思い、一方、利益が少なければ「建設業界が厳しい」と思いこんでしまう経営をされている経営者の方がこれに当てはまります。

また、建設業の社長は人脈も多く、お人柄もさっぱりしているので、儲かる仕事もそうでない仕事も請けてあげてしまっています。儲けとは、得る対価よりも得るためにかかったものより上回る分、つまり、利益のことをいいます。ここで「得るためにかかったもの」とは、材料費、労務費、その他経費をいいます。請けた仕事で一番かかってしまう経費が下請業者に支払う外注費です。

2.外注費の削減は難しい



建設業の経営上、下請業者を利用することが前提となっている建設業界にとって、下請け業者との関係は切り離すことのできない状況となっております。この下請けさんがいなければ仕事が出来ないことも多く、本当に頼りになるパートナーとしてお付き合いされている方も多いのではないのでしょうか。

ある元請建設会社の方が「ウチがこれだけの仕事が出来ようになったのは、下請けの外注さんの技術が高いから」と言い切るのも頷けます。

そのような関係の中、利益を上げるために、外注費を値切ることなどありえません。では、外注費を減らすにはどうしたらいいのでしょうか。

3.内製化のポイント

外注費の削減のために、あまりにもひどい突貫工事はいいませんが、工程を見直して工期を減らしてみること、自社の社員をやりくりして外注の人工を減らしてみること、外注費を減らすのではなく適正な見積りで依頼主に適正な利益を頂くこと（売上に対する外注比率が下がります）をすることが考えられるのでは、ないでしょうか。

これらで挙げた「自社の社員をやりくりして外注の人工を減らしてみること」については、利益を追求するため全て自社の社員で行えばよいかというと、そうではありません。外注にお願いするには理由があります。



- ①自社でできない技術がある
- ②自社でやりきれない仕事量を手伝ってもらう
- ③自社で行うより外注に出した方が効率が良い、安価である

といったところだと思います。

まずは、納期までに自社で出来る仕事を外注に頼らないで行う工程を検討しなければいけません。工期と人員をうまく配置することで、外注費を削減することは可能なのです。一方、外注に委託して空いた時間で、他の現場を請け負うこともできます。

いずれも現場の作業量と難易度と利益を見ながらの計画が必要なのです。これにより、キャッシュポイントで利益を出せたり、その機会を損失してしまったりという結果につながるのです。

4.最後に

建設業の社長さんの中には、「毎月これくらいの外注を出してあげないと、この人の生活が成り立たないから」という理由でお願いしている方もいます。

本当に気前がいい。きっとその外注さんにいつも助けてもらっているのでしょう。そうであれば、その現場できちり利益を出し、社員を他の現場へ配置できることを考えなくてはなりません。

受注をしなくてはならない、利益が出るように工程と配置を検討しなければいけない、本当に利益があったのか検証しなければいけない、外注さんとの信頼関係をつないでいかなければいけない、未来の売上を常に作らなければいけない。

建設業の社長は本当に大変なお仕事です。

扶養が外れないケース
130万円超えても

「年収130万円の壁」の
真の正体とは？

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>



被扶養者の従業員「年末は働けないです」



社長

え〜〜! そりゃ困るよ。12月は最も忙しい時期だよ。どうして出勤できないの?



社長

なんで損するの? 給料が増えるからいいんじゃない!



社長

え〜そんなんだ。10月には最低賃金が上がったから、貴方の時給を40円も上げたのに...



社長

マジ??? でもそれって、おかしくない(怒)!



社長

...という訳なんですけど、どうしたらいいんですか? 12月の忙しい時期にパート社員を働けなくする、この「年収130万円の壁」っておかしくないですか?!



社長

え〜〜っと。1日4時間、週5日勤務で、時給は1100円です



社長

え? ホントですか? パート社員はネットで調べた結果、扶養から外されると言ってますが



社長

あ、でも、12月は忙しいので、規定の時間以上に働くことになり、月額12万円を超えるかもしれません。それでも大丈夫なんですか?



社長

そうなんです! 私が12月分の収入増は「一時的なもの」と証明すれば良いのですね



社長

ありがとうございます。それにしても、ネットの情報って怖いんですね

パート

社長。申し訳ないですが、12月は1日も出勤できないので、よろしくお願いします

パート

1月からの給料の累計額が既に130万円近くになって、12月に給料を少しでももらうと、確実に年収が130万円を超えます。そしたら、夫の扶養から外れることになり、私、損しちゃいますから

パート

だって、夫の扶養から外れると、国民健康保険と国民年金に自分で入ることになり、毎月約3万円を自己負担しなくちゃならないんです。給料が増えるより負担額の方が増えちゃう逆転は困ります

パート

それがかえて仇となり、私は働けなくなっちゃいました。ネットでいろいろ調べたから、間違いないです



社労士

そのパートさんは、雇用契約上、どういう労働条件になってますか?

社労士

ということは、雇用契約上の給料は、およそ月間95,000円ですね。ならば、この方は12月に通常通り働いても、夫の扶養から外れることは有りません

社労士

(笑) ネットの情報が不完全だからですよ。私もネットの解説を見ましたが、ほとんどが正しく解説してません。年収130万円とは、過去1年間の累積額ではなく、今後の収入見込みで判断するのです。このパート社員は、雇用契約上の給与が月額約95,000円なので12倍すると年収114万円であり、年収130万円の範囲内であるため、扶養から外れることは有りません

社労士

はい、大丈夫です。収入が増えた場合でも、その増加が「一時的」と事業主が証明するならば、扶養から外さない...という取り扱いをすると、国が明確に言っているからです

社労士

その通りです。恐らくそのパートさんもネット上の正しくない情報に惑わされていますが、国が公式に出している見解です。なので12月は気兼ねなく働いてください...とお伝えください