

平成21年度中小企業会計啓発・普及セミナー

不況に負けない経営力をつける

～上手な資金のつくりかた～

平成21年4月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

*無断転載、複写を禁ずる

テキストの作成にあたって

当機構の発足以来、「中小企業会計啓発・普及セミナー」の開催につきましては、全国で延べ1千7百回以上、約6万人の経営者等にご受講いただき、高評を博しながら実施することができました。これはひとえに、全国の商工団体をはじめ、地域金融機関、中小企業支援センター、業界団体等のご理解、ご協力の賜物と深く感謝申し上げる次第であります。

このセミナーは、中小企業庁が平成17年5月に策定した「中小企業の会計の質の向上に向けた推進計画」の一環として、中小企業の皆様が「中小企業の会計に関する指針」に基づき、質の高い決算書類を作成し、積極的に開示し、経営計画の策定、金融機関、取引先の信用力の確保を通じて資金調達の円滑化、取引の拡大を図り、経営の健全な発展を実現することを目的に開催して参りました。平成21年度におきましても、セミナーの一層の充実を図るため、

- (1) 経営の中心となる売上予算策定の重要性
- (2) 利益計画を自社で策定するための方法
- (3) 知っておかねばならない税法改正のポイント

等について、テキスト上に章立てを行ない、分かり易く解説するとともに、セミナー受講後でも実務に利用できるよう教材の抜本的見直しを図りました。

本教材が、中小企業経営者の皆様にとって適正な会計処理の一助となれば幸いです。

ご受講企業の皆様方の今後のご発展を心よりご祈念申しあげます。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部
中小企業大学校

独立行政法人中小企業基盤整備機構 <http://www.smrj.go.jp/>

中小企業大学校、支部のご案内

【中小企業大学校】 会計アドバンスコースを開催中！ 詳細はHPをご覧ください。

旭川校	北海道 旭川市緑が丘東3条2-2-1	Tel. 0166-65-1200
仙台校	宮城県 仙台市青葉区落合4-2-5	Tel. 022-392-8811
三条校	新潟県 三条市上野原570	Tel. 0256-38-0770
東京校	東京都 東大和市桜が丘2-137-5	Tel. 042-565-1192
瀬戸校	愛知県 瀬戸市川平町79	Tel. 0561-48-3400
関西校	兵庫県 神崎郡福崎町高岡	Tel. 0790-22-5931
広島校	広島県 広島市西区草津新町1-21-5	Tel. 082-278-5800
直方校	福岡県 直方市永満寺1463-2	Tel. 0949-28-1144
人吉校	熊本県 人吉市鬼木町梢山1769-1	Tel. 0966-23-6800




【支部】

なんでも相談ホットライン (最寄りの支援センターにつながります。)

Tel. 0570-009111 平日9:00~19:00 土曜日10:00~15:00

北海道支部	札幌市北区北7条西2-8-1 北ビル2階	Tel.011-747-7714
東北支部	仙台市青葉区落合4-2-5	Tel.022-302-8601
関東支部	東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル	Tel.03-5470-1509
北陸支部	金沢市広岡3-1-1 金沢パークビル10階	Tel.076-223-5761
中部支部	名古屋市中区錦2-2-13 名古屋センタービル4階	Tel.052-201-3003
近畿支部	大阪府中央区大手前1-7-31 大阪マチャングアイズビル11階	Tel.06-6910-2235
中国支部	広島市西区草津新町1-21-5	Tel.082-279-7001
四国支部	高松市サンポート2-1 高松シンボルタワー タワー棟7階	Tel.087-811-3330
九州支部	福岡市博多区祇園町4-2 博多祇園BLDG.	Tel.092-263-1500
沖縄事務所	那覇市字小禄1831-1 沖縄産業支援センター 313-1	Tel.098-859-7566

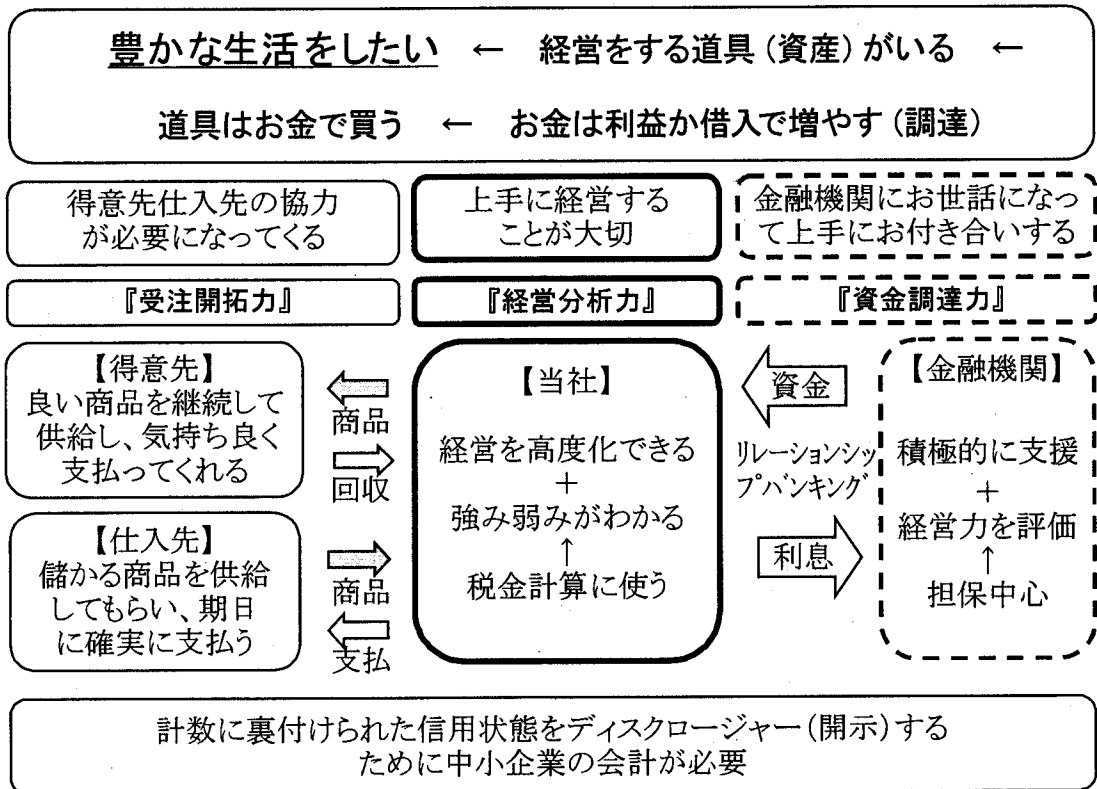
目次

1章 「中小企業の会計」の意義・必要性	1
2章 財務会計の構造を知る	3
3章 どのようにして資金体質を強化するか	5
4章 目標売上高を達成する	7
5章 資金繰り表を作る	9
6章 利益・資金計画の策定	11
7章 税法改正のポイント等	13
  チェックリスト	14
 システムの紹介	15

1章 「中小企業の会計」の意義・必要性

1度きりの人生だし、だれしも“豊かな生活”をしたい。そのためには、上手にお金を用意し、経営するための道具(資産)を購入し、それを上手に使って“儲かる経営”を実現することだ。

経営が継続・拡大し、金融機関から将来の運転資金が調達でき、自社が成長する要因がしっかりわかり、得意先・仕入先に協力してもらうためには、「中小企業の会計」によって作成された、信頼性が高く、わかり易く、簡単に作成できる決算書が必要になってくる。



《中小企業の会計 はしがき参照》

1. 『受注開拓力』

- ①期日に代金を確実に回収できる、儲けさせてくれるお客様に販売したい。
- ②当社の商品をたくさん販売してくれる、経営力のある会社とお付き合いしたい。
- ③良い商品を切らさないで供給してくれる、仕入先と取引したい。
- ④倒産しない、財政的に安定し成長する仕入先に、支援して欲しい。
- ⑤良い得意先、仕入先に恵まれて経営することが資金、利益の源泉となる。

2. 『経営分析力』

- ①損益計算書の売上高総利益率（粗利益率）を見ると、他社と比較した売買効率がわかる。仕入、販売を工夫する方法がみえてくる。
- ②経常利益(率)で、経営の良し悪しを判断できる。どんな経費が多いのか、金利負担が多いか少ないかがわかってくる。
- ③売掛金、在庫がたくさんあると、資金繰りがキツイ。在庫切れによる販売ロスと、在庫負担によって発生する資金負担の関係を理解し、改善できる。
- ④借入金合計と、返済原資である利益を比べると、何年で返済できるかがわかる。後継者への事業継承がみえる、経営改善に必要な年数も判断できる。
- ⑤自己資本比率は、創業から現在までの経営努力の凝縮。どのように改善して、純資産を増加させていくのかがわかる。
- ⑥経営を高度化する具体的方法がわかるので、改善に取り組める。

3. 『資金調達力』

- ①金融機関は借入金を期日に、キッチリ払ってくれるお客様に融資したい。
- ②将来、設備投資のできる成長企業には、資金をたくさん提供したい。
- ③事業計画があり、高い経営力があれば、安心して融資ができる。
- ④財政基盤がしっかりしており、安定している会社は確実に回収できる。
- ⑤国は金融機関に対し、お客様が良い企業になるように指導して欲しいという基本方針（リレーションシップバンキング）をもっている。そのためにも、経営が判断できる決算書が必要になってくる。

4. 3つの力を向上させるためには、『会計情報としての、正しい決算書が大切』

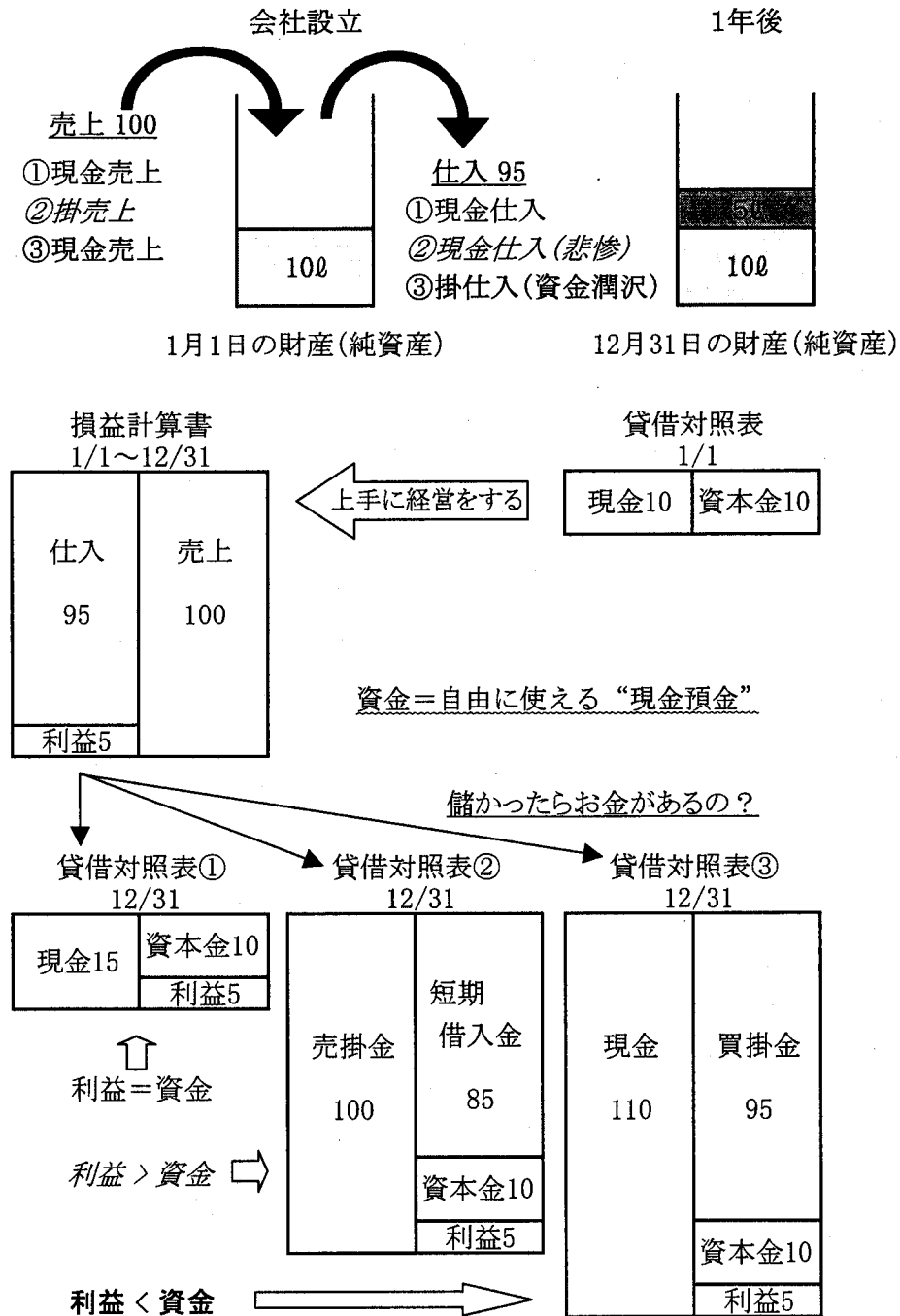
- ①税務申告だけに決算書をつかうのはもったいない。税務申告だけに決算書を活用すると決算書作成のコストが高つく。
- ②経営の目的である、経営理念の実現による『豊かな生活』を実現させるために、決算書を上手に使うことが『中小企業の会計』の目的と考えると良くわかる。
- ③決算書を、いろいろな用途に積極的に使っていくことで『経営が高度化』する。

2章 財務会計の構造を知る

1. 財務会計は、「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュ・フロー計算書」の3つの決算書の役割を理解することが大切。

《中小企業の会計3～7頁参照》

【コップの水で、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書を理解する】



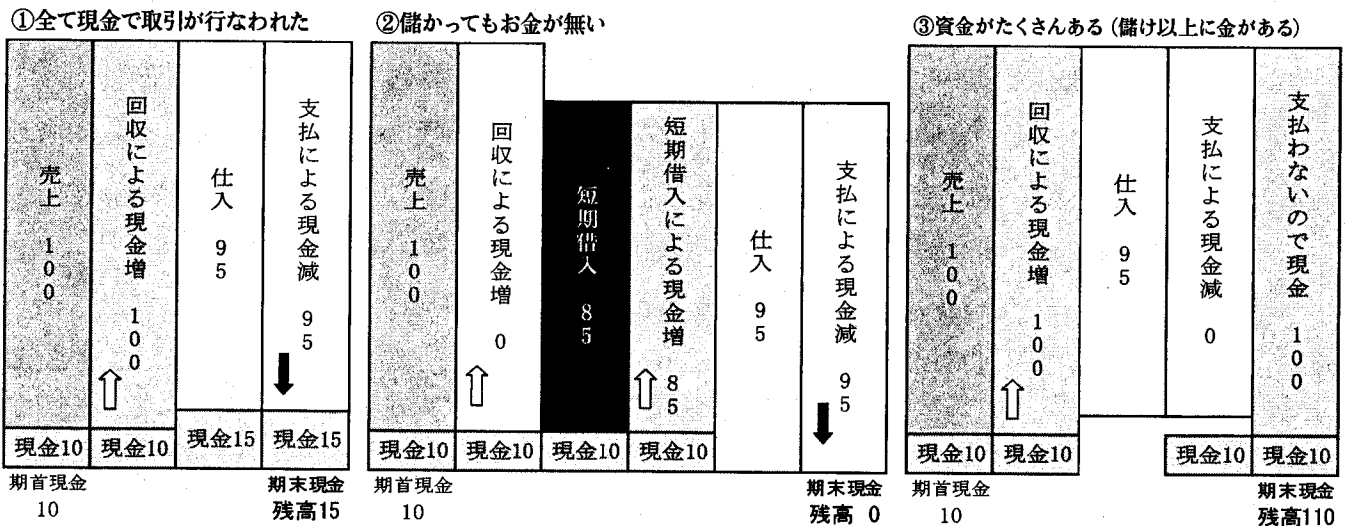
2. コップの水で理解する：三つのパターンがある。皆さんはどれを選びますか？

- ①すべての商売が現金で行われると、【儲け】と【お金】は一致する。
- ②販売しても全て未回収（売掛金）、仕入代金を支払うことができないので、借金してから支払った。【儲かって】も【お金】は無い。これが現実のようです。売掛金が増えるとお金が減少。
- ③すべて現金で販売し、支払いは掛のまま残す（買掛金）と、【儲け】以上に【お金】がある。会計で一番大切な事は、

【儲け=利益】 と 【お金=資金】 は必ず一致するとは限らない。

【儲け=利益】 > 【お金=資金】 となる場合が多い。

これを、「勘定合って銭足らず」。この事実を知り経営に活かすことが、一番大切。



3. 貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書

貸借対照表……経営をするために使う道具（資産）をどのように使っているか（運用）、

そして、どのように準備（調達）したかの一覧表。商売の道具は自分で買ったほうがよい。借金で道具（資産）を揃えると、道具を使って利益がでる前に借金の返済に迫られる。→①②③は大きく異なる。

損益計算書……「道具」を使ってどのように儲けたかの一覧表①②③どれも同じ。

損益計算書をみると、どのように儲けたのかがよくわかる。

- (ア) 粗利益率が大きい。売上が多い。商売上手。→売上高総利益
- (イ) 給与を上手に使っている。接待交際が上手。管理が上手い。→営業利益
- (ウ) 借金をしないで商売している。在庫が少ない。過剰投資が無い。→経常利益

キャッシュ・フロー計算書……お金がどのように増加、減少したかの一覧表。

3章 どのようにして資金体質を強化するか 《中小企業の会計50ページ参照》

1. 損益計算書で計算する利益は、資金的裏づけがあるとは限らない

損益計算書では、売上から仕入（売上原価）、諸経費を控除して利益を計算する。利益を増やすためには、①売上を増やす、②仕入れを抑える、③諸経費を節約することだ。

損益計算書で計算される利益は、収益が実現主義、費用は発生主義で計算されている。わかりやすくいうと、売掛金で販売しても売上が計上され、買掛金で購入しても仕入が計上される。このため、損益計算書で計算される“利益”はかならずしも、現金預金の裏づけがあるとは限らない。つまり“利益”があっても“お金”が増えるとは限らない。

2. 貸借対照表から、“お金”の用意の仕方（調達）と、使い方（運用）がわかる

貸借対照表の右側（貸方）は商売で使う“お金”を用意する二つの方法だ。第一が借金（負債）すること、第二が自分で用意する（純資産＝儲け）ことと考えることができる。

一方、左側は（借方）は用意した“お金”の三つの使い方だ。第一が現金、受取手形・売掛金、在庫等（流動資産）としてもつ、第二が機械、車、建物等としてもつ（固定資産）、第三が研究開発等（繰延資産）に使った金額になってくる。

貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書の関係を理解する

利益計画(損益計算書) (単位:千円)				キャッシュフロー計算書 (単位:千円)	
勘定科目	20年(当期)	21年(次期)	増減		
1. 売上高	60,000	65,000	5,000	I. 営業活動によるキャッシュ・フロー	
2. 売上原価	36,000	36,000	0	当期純利益	9,600
売上総利益	24,000	29,000	5,000	減価償却費	3,000
3. 販売費及び一般管理費	13,000	13,000	0	売掛金増加	▲1,000
営業利益	11,000	16,000	5,000	棚卸資産増加	▲300
法人税 税率 40%	4,400	6,400	2,000	買掛金減少	▲800
当期純利益	6,600	9,600	3,000	営業キャッシュ・フロー	10,500
※販売費及び一般管理費には減価償却費が3,000計上されている。				II. 投資活動によるキャッシュ・フロー	
貸借対照表 (単位:千円)				固定資産の購入	▲20,000
勘定科目	20年(当期)	21年(次期)	増減	投資キャッシュ・フロー	▲20,000
現金預金	20,000	▲1,500	▲21,500	III. 財務活動によるキャッシュ・フロー	
売掛金	5,000	6,000	1,000	借入金返済	▲12,000
棚卸資産	2,500	2,800	300	財務キャッシュ・フロー	▲12,000
固定資産	60,000	77,000	17,000	当期キャッシュ・フロー	▲21,500
資産合計	87,500	84,300	▲3,200	期首現預金残高	20,000
買掛金	3,000	2,200	▲800	期末現預金残高	▲1,500
借入金	66,500	54,500	▲12,000	固定資産の購入額	20,000
負債合計	69,500	56,700	▲12,800	当期の経営成績は、9,600と利益を計上できている。	
資本金	3,000	3,000	0	期末の現金残高は、20,000から ▲1,500へ ▲21,500 減少。	
利益剰余金	15,000	24,600	9,600		
純資産合計	18,000	27,600	9,600		
負債・純資産合計	87,500	84,300	▲3,200		

※上記のように儲かっても倒産（現金残高がマイナス）してしまう場合もある。

3. キャッシュ・フローを改善する

キャッシュ・フロー計算書を見ると、一番大切な “お金” の動きがみえてくる。どのようにキャッシュ・フローを改善するのかを理解する。

①まず利益を出さないと始まらない……赤字になれば、資金調達がマイナスになり、金融機関、仕入先に頼らざるをえない。頼られた金融機関等はいい迷惑だろう。利益を出す方法は、以下の6つしかない。

イ) 売上を増やす……誰に、どの商品を販売するのか、いつ販売するのか、販売する市場はどこかがあきらかになっていると重点的な販売促進ができる。

ロ) 利益率を上げる……儲かっている商品、儲かっている商品がわかれば具体的な手が打てる。儲けの薄い商品は早めに入れ替え、儲けの多い商品を売る努力をする。

ハ) 人件費を下げる……人件費は単価（時給）と数量（時間）で計算される。このいずれかを下げると人件費は下がってくる。単純に時給を下げると思えないことだ！

ニ) 減価償却費を下げる……減価償却費は固定費で一度決まれば金額は下げられない。購入時の意思決定が一番大切になってくる。そして購入したらトコトン使う。

ホ) 諸経費を下げる……諸経費を下げるためには予算による管理が一番妥当だろう。予算による管理を行うためには、自社のパソコンで会計処理を行うことが一番だ。

ヘ) 支払利息を下げる……金融機関を変えるとといったことではない。借入金が発生した元（売上債権、在庫、投資）を減らすことが支払利息を下げること。

②受取手形・売掛金を減らす……売上が増加した割合だけ受取手形・売掛金が増加するのはしょうがない。しかし、この金額を減らすことができれば“お金”は増えてくる。

→ 回収管理を実施し、良いお客様をもつこと。

③在庫を減らす……在庫はお金になっていないが、仕入代金は支払っているのだからお金が無い。→ 適正在庫で管理し、過剰在庫、デッドストックをもたない。

④購入する車を、機械を吟味する……車とお金の交換なので当然のようにお金は減少する。→ 経営するうえで本当に必要な固定資産だけを購入する。遊休資産は処分。

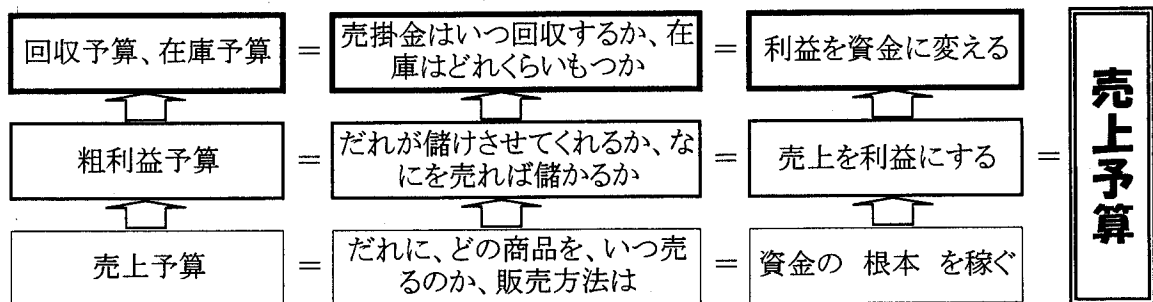
⑤買掛金を過剰に払わない……期日までに支払うことは大切だが、現金でポンポン払う必要はない。→ 感謝して仕入条件どおり、確実に支払う。遅らせないこと。

⑥借入金を支払った……借金を支払えばお金が減るのは当然だ。機械を買うときに助けてくれた金融機関に感謝して、期日にキッチリ払う。→ 問題は金融機関側にあるのではない。利益を生まない機械を買った。買った機械を上手に動かしていない自社が問題だ。

4章 目標売上高を達成する

1. 売上予算を広く考えよう

通常は売上目標を売上予算と呼ぶが、ここでは資本金質を強化することを含めて、売上予算を広く考えてみる。こうすることで、各社が取り組む内容があきらかになってくる。



売上を増加させるということは、結果として資金(お金)に結びつかなければならない。このように考えると、売上予算は、①売上予算、②粗利益予算、③回収予算(与信限度額)、④在庫予算(基準在庫)の4つの予算が必要になってくることになる。

在庫が多いと安心する経営者が多い。しかし、資金がかかっている。管理のコスト(人件費・場所代)がかかっている。陳腐化することで販売価格が下落する可能性があるということもあわせて考えてほしい。売掛金もかならず回収できるとは限らない。

2. 売れない理由は何だろう を 克服する一覧表を作成する

前年比30%ダウン。お客さんが激減しているといった経済環境になっている。この売上減少という事実をもう少し詳細に考えると打つ手がみえてくる。

売上が減少している商品は何だろう? 減少しているお客さまはどんな属性をもっているのか? どの価格帯の商品が減ったのだろうか? 販売法によってお客様の減り方は異なっていないか? 漠然と売上減と考えないで、その内容を分析すれば対策がみえてくる。頭で考えてばかりいるから答えがでない。ノートに書き出してみるとみえてくる。

ステップ1 ……1年間にいくら売りたいかを定める。この金額を、商品、商品群、得意先別に割り振って年間売上をきめる。

ステップ2 ……この売上を月別にわけて計上すると、実現可能性がみえてくる。

ステップ3 ……売れない理由を克服する方法として、①重点商品、②重点顧客、③販売の中心となる価格帯、④具体的な販売促進方法を定める。この3ステップだけで売上予算と販売戦略が決まってくる。

ステップ1 と 2 を一覧表として作成すれば売上予算ができてくる。ステップ3を自分なりの文章でまとめれば立派な営業戦略だ。何度も繰り返すことで売上予算ができてくる。

3. 売上実績を迅速に把握することで問題を解決する

①売上実績をつかむ ～定量情報は不可欠～

売上実績を迅速につかむことができれば、素早い対策が打てるだろう。売上実績は、商品別、得意先別に把握できて初めて正しい対策が打てる。売上だけでなく粗利益まで把握できればよいが、最低限売上の商品別、得意先別の売上が1ヶ月単位で把握されていなければならない。

②お客様の行動や市場のニーズをつかむ ～定性情報も大切～

売上金額、売上数量、粗利益も必要だが、お客様のニーズ、市場の要望等も素早くキャッチして市場の変化をつかまなければならない。こういった情報を収集するのは大変なようだが、考え方を換えれば簡単にできる。

具体的には日報を活用することだ。日々発生するお客様からの要望や、販売する上でのいろいろな“気づき”を書き溜めることで営業戦略の方向性や、営業戦術の見直しができる。できれば、紙媒体ではなく、パソコンを使うと効率よく整理・整頓できる。

③対策を打つ 以下の4ステップで対策を打つ

ステップ1 ……売上増減理由がわかる = みえる P (プラン) の前提

売上予算があれば実績と比較して売上の増減がわかる。予算を商品別、得意先別に設定し、実績もこのように把握できれば、増減の詳細までわかってくる。みえていないと人は行動できない。みえるようにするために予算を作り、実績を詳細に把握する。

ステップ2 ……決める = 意思決定をする = 具体的な対策をたてる P (プラン)


原因がわかってもどのような行動をするか決めないといけない。対策をして実施する行動を具体的に決めなければ成果が出ない。中小企業の多くは決めることができない。いま持っている情報を活用して“決めなければならない。”間違ったらなおせばよい。

ステップ3 ……続ける = 継続することで新しい価値が生まれる D (ドゥー)

最初がうまくいかないからやめてしまう場合が多い。徹底的に続けることで計画、対策は磨かれていく。安易にやめずに信念をもって一定期間続けること。

ステップ4 ……確認する = 見直しをする C (チェック)

一定期間信念をもって続けても成果がでない場合もあるし、少しだけ成果がでる場合もある。正しく評価すること対策を見直していく。

 「会計ふきゅうソフト」として「中小会計②毎日の売上集計1ヶ月」、「中小会計③毎日の売上集計12ヶ月」、「中小会計④毎日の商品区分別売上集計1ヶ月」、「中小会計⑤毎日の商品区分別売上集計12ヶ月」、「中小会計⑥売上予算」、「中小会計⑦売上予算・予実績検討」というソフトを用意していますので、是非ご活用下さい。

5章 資金繰り表を作る

1. 資金繰り表とはなにか

会社は利益がなくても倒産しないが、資金がなければすぐ倒産する。この大切な資金の動きを、今月以降の3~6ヶ月の範囲で管理していくのが資金繰り表と考えてよい。

年間で利益は計上できるが、賞与の支払い時、税金の納付時にお金が足りない。売上の閑散期と繁忙期の差が大きく買掛金の支払いが先行するため一時的にお金が足りなくなる。といった、資金収支のバランスをつねに把握するために資金繰り表は必要になってくる。

資金繰り表をつくることで、

- ①お金はいつ（何月に）足りなくなり、不足する金額はどれくらいか。
- ②その原因はなにか、そして対策がみえてくる。

2. 資金繰り表の作り方

①表計算でつくる

資金繰り表を手書きで、電卓でつくってはいけない。資金繰り表を作って何度もシミュレーションすることによって、資金の増減がわかってくる。電卓だと、何度も計算しているうちに忘れてしまし、めんどうだ。

②ひとつひとつの項目を埋めていく

たとえば、平成21年5月~8月までの毎月の売掛金の現金回収はいくらずつあるか、受取手形の期日回収の金額は、買掛金の毎月の支払は、借入金の毎月の返済額は、といったように、表計算の1つずつ入力すると資金の残高が計算される。紙の資金繰り表だと大変だが、表計算だと計算は簡単だ。

③なぜ資金繰り表を作成できないか

上述したように資金繰り表の仕組みはいたって簡単だ。作成ができない、難しい、時間がかかる理由は2つしかない。この問題は取り払えば簡単に資金繰り表は作成できる。

理由の1はパソコンの表計算を使わないで電卓で計算するからだ。少し大変でも表計算を使うべきだろう。最近の技術だし、パソコンを使えばだんだん慣れてくる。

理由の2は、ひとつひとつの集計結果（例えば受取手形の期日回収、借入金の毎月の返済等）を他の一覧表等から転記するから手間がかかる。もっと厳密にいうと、資金繰り表以外に各種の集計表をもっていないために、そのつど電卓で計算しているから迅速に集計できない。資金繰り表の問題ではなく、経営管理資料の不在が原因だ。こういった各種資料の整備を行うことが必要になってくる。

資金繰り表

項 目		H21年5月	H21年6月	H21年7月	H21年8月	
I. 営業資金収支						
営業 収入	(1) 売掛金現金回収	850万	800万	750万	600万	⑦
	(2) 受取手形期日回収	300万	400万	350万	300万	
	(3) 現金売上	300万	300万	200万	150万	①
	(4) その他営業収入					
	計	1,450万	1,500万	1,300万	1,050万	
営業 支出	(1) 買掛金現金支払	510万	350万	430万	390万	⑧
	(2) 支払手形期日決済	400万	350万	400万	500万	⑪
	(3) 人件費現金支払	350万	350万	350万	700万	②⑫
	(4) 諸経費現金支払	100万	100万	100万	100万	②
	計	1,360万	1,150万	1,280万	1,690万	
営業資金収支過不足		90万	350万	20万	▲640万	
II. 財務等資金収支						
財務 収入	(1) 借入金	⑨ 100万				⑤⑥
	(2) 手形割引	30万	40万	45万		③
	(3) 定期預金引出					④
	(4) その他財務等収入		30万			
	計	130万	70万	45万	0万	
財務 支出	(1) 短期借入金返済		⑩ 100万		500万	⑩
	(2) 長期借入金返済	⑪ 90万	90万	90万	90万	⑨
	(3) 定期預金預入	20万	20万	20万	20万	
	(4) その他財務支出			60万		
	計	110万	210万	170万	610万	
財務等資金収支過不足		20万	▲140万	▲125万	▲610万	
総合資金収支過不足		110万	210万	▲105万	▲1,250万	
前月繰越		1,000万	1,110万	1,320万	1,215万	
次月繰越		1,110万	1,320万	1,215万	▲35万	

3. 資金繰り表を参考にして資金を調達する

4ヶ月後の資金繰り表がマイナスになっている。以下の順番で資金を用意する。

(1) 自社で努力して資金を用意する

①在庫等を処分して現金売上を増やす。②人件費、諸経費等を節約する。③受取手形を割り引く。④定期預金、定期積立金を引き出す。

(2) 金融機関にお願いする


⑤長期の資金を借り入れる。⑥短期の資金を借り入れる（借り換える）。このためには、事前に利益・資金計画等を提出して、金融機関の合意を得ておく必要がある。

(3) 得意先、仕入先にお願いする

⑦お客様に売掛金の早期回収ができないか願ってみる。⑧買掛金の支払いを先に延ばす。しかし、もうこの状態では取引先からの不安が芽生えていると思ってよい。

(4) 最後の手段

いよいよ切羽つまってきたら、⑨毎月支払っている長期借入金を支払わない。⑩短期借入金の支払いを先送りする。⑪支払手形の期日を延ばす(ジャンプ)、⑫給与の遅配となる。ここに至る前に先へ、先へと手を打っておくために資金繰り表を作成する。

 「会計ふきゅうソフト」として「中小会計①6ヶ月資金繰り表」というソフトを用意していますので、是非ご活用下さい。

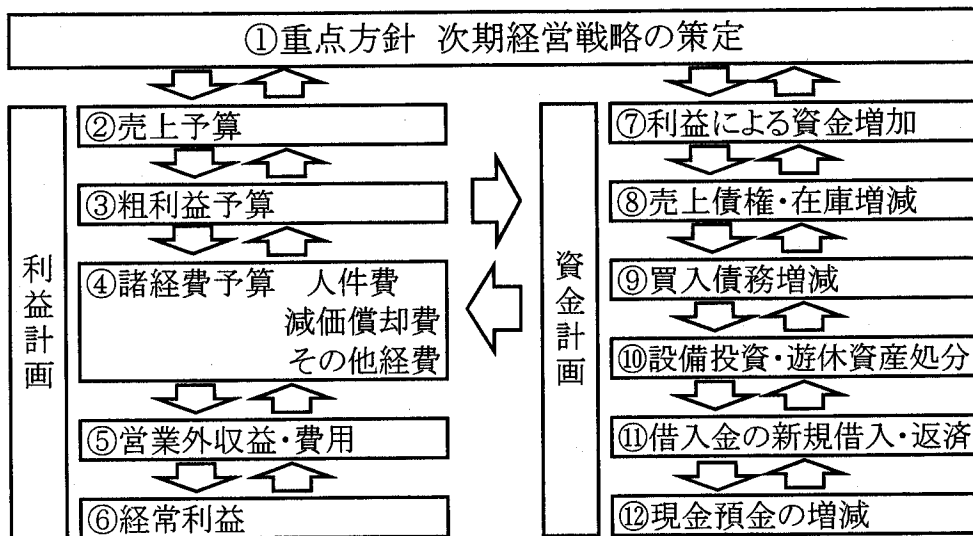
6章 利益・資金計画の策定

《中小企業の会計 48～49 頁参照》

1. 利益・資金計画は経営者の“想い”

こんな会社になりたいと“想う”ことが利益・資金計画だ。その“想い”を形にすることで利害関係者の理解と支援が得られる。①金融機関は、資金を供給した貴社がどのような経営をしていくのかが関心事だ。②取引先は、協調強力関係をどのように築いて行くかを定めるだろう。③スタッフは会社の今後の方針と、自らがなさなければならない課題が明確になる。④経営者は利益・資金計画を基準として経営管理を行える。

2. 利益・資金計画をつくる ～利益・資金を参考にしながら何度も作る～



①重点方針をつくる

たくさん考えず4つでまとめる。イ) どのお客様を狙うか=市場の選択。ロ) どの商品に力をいれて販売していくか=重点商品の決定。ハ) どれくらいの価格帯で勝負をするか=価格の決定。ニ) どのような販売方法で勝負するか=販売促進方法。

②売上予算、③粗利益予算 4章 目標売上高を達成するを参照

④諸経費予算

諸経費は、イ) 人件費、ロ) 減価償却費、ハ) その他の経費の3区分に分る。人件費は、どのような人材を(時給)、どれだけ使うか(時間)で考える。減価償却費は正しく計上するだけでなく、次期設備投資を勘案して計算する。その他の経費は、売上と比例する変動費と、売上とはあまり変動しない固定費に区分し、月別売上に応じて計上。

⑤営業外収益・営業外費用

借入金を返済すれば金利は下がってくる。金融機関が送付してくる返済一覧表で金利を計算するが、金額が少なければ、金利水準が低いので前年なみでよいだろう。

⑥経常利益

経常利益はプラスが望ましいが、今日の経済情勢を考えると難しい。必ず達成しなければならないのは、借入金だけは返済できる水準だ。実効税率が42%の場合、

イ) 目標経常利益 > (1年間の借入金の返済元金 - 減価償却費) ÷ (1 - 0.42)

ロ) 目標経常利益 > 1年間の借入金の返済元金 - 減価償却費 となる。

※ 1年間の返済元金 > 減価償却費の場合は イ) それ以外は ロ) で計算。

⑦利益による資金増 (特別利益、特別損失は計画から除外している)

経常利益 (税引前利益) のぶんだけ資金が増加するわけではない。法人税、法人県民税・市民税が約42% (実効税率と呼ぶ) 支払われる。この部分も資金計画上考慮する。

⑧売上債権・在庫増減

売上債権 (売掛金 + 受取手形) が増加すると現金預金が減少する。お客様に販売し現金で回収した後で、お客様に貸付けたと考えてみる。在庫が増加すると現金預金が減少する。新たに在庫を購入する資金が流出したと考える。なるべく増やさないで計画する。

⑨買入債務増減

買入債務が減少すると現金預金が減少する。次月末までに払えばよい買掛金を、今月中旬に現金で払ってしまえば、現金預金は減少するだろう。約定による返済で計画する。

⑩設備投資・遊休資産処分

車を買っても、機械を買ってもお金が必要だ。つまり設備投資をすれば現金預金が減少する。逆に、損切りしても、いま使っていない土地を売れば現金預金が増えてくる。設備投資でお金が減るのは当たり前だが、この結果としての投資効率を考える。


⑪借入金の新規借入・返済

借入金を返済すれば現金預金が減少する。これは金融機関に対しての責務を全うしたことであり、喜ぶべきことだが、その原資をどこで稼ぐかだ。新規の借入をすれば現金預金が増加するが、次期以降は負担が発生する。調達した資金をどのように運用して、利益を稼ぎ出すかだ。

⑫現金預金の増減

利益計画で利益を計上しても、資金計画で現金預金がマイナス又は前年割れでは倒産だ。現金預金の残高は、最低、前年なみとするようなシミュレーションを行うことで、資金計画ができてくる。

スタッフとコミュニケーションしながら、上記のプロセスを何度も実施することで、利益・資金計画は完成する。

 「会計ふきゅうソフト」の「中小会計⑧事業計画」を活用すると、簡単に利益・資金計画 (損益計算書、簡易版のキャッシュ・フロー計算書) ができます。

7章 改正税法のポイント等

1. 欠損金の繰戻し還付

①改正の内容

平成21年2月以降の決算において、資本金1億円以下の中小法人が赤字決算だった場合、前事業年度に納付した法人税が還付されます。平成4年度以来の復活です。

②計算式

$$\text{還付金額} = \text{前事業年度の法人税額} \times \frac{\text{当事業年度の欠損(赤字)金額} ※}{\text{前事業年度の所得(黒字)金額}}$$

※前事業年度の所得(黒字)金額が上限

2. 法人税が安くなります(軽減税率の引き下げ)

①改正の内容

中小法人(資本金1億円以下)の平成21年4月1日から平成23年3月31日までの間に終了する各事業年度の所得の金額のうち年800万以下の金額に対する法人税の軽減税率が22%から18%に引き下げられます。800万を超える法人税の税率、30%についての引き下げはありません。2年間だけの限定措置です。

②事例で考えてみる

所得が1,000千万だったとすると、

$$\begin{array}{ll} 800万以下は & \text{従来} \quad 800万 \times 22\% = 176万 \\ & \text{改正後は} \quad 800万 \times 18\% = 144万 \quad (32万減税) \end{array}$$

$$800万を超える部分は \quad (1,000万 - 800万) \times 30\% = 60万$$

法人税合計は、 $144万 + 60万 = 204万$ となる。

3. 事業承継関連税制

後継者が事業を継承する際、相続税の負担が重く(特に自社株式の相続)事業継承に支障をきたす場合が多かったようです。今回の改正によって、事業の後継者が相続する非上場株式について相続税の80%納税猶予制度が創設されました。この改正によって、後継者の子が、円滑に事業継続ができるようになりました。

制度の詳細については、もよりの商工会議所、商工会におたずね下さい。

4. 国際会計基準の流れ

中小企業も巻き込んで、国際化の流れは加速しています。会計もこの流れにあわせた国際化が行われています。国際会計基準審議会(IASB)が2001年より、各国の会計基準を策定する団体と連携し、グローバルスタンダードを形成する活動をしています。

例えば、有価証券にも時価(決算期末の市場価格)による評価が義務づけられた金融商品の時価会計や、固定資産が資産の収益性低下により投資額の回収が見込めなくなった場合に帳簿価格を減額する減損会計などがあります。

この流れを踏まえて中小企業の会計を実践してください。

チェックリスト

1章 「中小企業の会計」の意義・必要性

- 中小企業の会計の主要な3つの目的を選択して下さい。
- [] 国の定めた会計基準を守ることが国民の義務だから。
- [] 仕入先、得意先との信頼関係を構築して受注開拓力をつけるため。
- [] 金融機関との強い信頼関係を構築することで、経営支援をしてもらうため。
- [] 中小企業の会計で決算書を作成すると節税ができるから。
- [] 自社の正しい経営力を判断でき、経営改善に活かせるから。

2章 財務会計の構造を知る 3章 どのようにして資金体質を強化するか

- 今期、経常利益が1千万でましたが、在庫が前年より2千万、売掛金が1千万増えています。資金繰りはどうなっているのでしょうか。1つだけ選択（○をつける）。
- [] 利益が1千万出た。当然お金が増えているはずだし、資金繰りは楽になった。
- [] 利益が1千万出たが、在庫も、売掛金も大幅にふえたので、資金は大変だ。

4章 目標売上高を達成する 正解に○をつけてください。

- [] 売上が達成できれば、在庫や売掛金が増加しても気にしないでよい。
- [] 不況なので、昨年の売上実績を10%ダウンして売上予算を作ればよいだろう。
- [] どの商品別が売れていないか、どのようなお客様の売上が減少しているかを考え抜いて次期の方針をたてる。
- [] 売上が増加するための実践こそが大切だ。売上計画の立案、商品別売上の集計、お客に関する情報の収集等は後回しでもよい。

5章 資金繰り表を作る 正解に○をつけてください

- [] お金の有無は、いままでの商売の勘と経験で把握できる。面倒な資金繰り表をつくる暇があれば一生懸命仕事をしたほうが良い。
- [] 資金繰り表を作成して金融機関に提出していた。ただ提出するだけではもったいない。これからは、いつも半年先をみながらシミュレーションをする。

6章 利益・資金計画の策定 7章 改正税法のポイント 正解に○及び計算して下さい。

- [] 利益計画だけで十分。面倒で手間のかかる資金計画は作成しなくても良い。
- [] 利益・資金計画があれば、金融機関の信頼、得意先・仕入先からの信用を勝ち取るだけでなく、スタッフの拠り所ともなってくる。
- [] 今年の利益（所得）は850万だった。法人税はいくらになりますか。

$$800万 \times (\quad) \% + (850万 - 800万) \times (\quad) \% = (\quad \quad \quad) 万$$

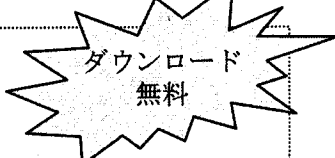
表計算システム「会計ふきゅうソフト」

中小企業の会計を実務で実践できるよう、表計算システム「会計ふきゅうソフト」が用意されています。パソコンが初心者の方でも簡単に入力ができ、売上等の集計ができるようになっていきます。

「会計ふきゅうソフト」メニュー

- ① 6ヶ月資金繰り表
- ② 毎日の売上集計 1ヶ月
- ③ 毎日の売上集計 12ヶ月
- ④ 毎日の商品区分別売上集計 1ヶ月
- ⑤ 毎日の商品区分別売上集計 12ヶ月
- ⑥ 売上予算
- ⑦ 売上予算・予実績検討
- ⑧ 事業計画

ダウンロード先
中小企業基盤整備機構のホームページ



●目的別クイックナビ 中小企業会計啓発・普及セミナー

↓
21年度ソフトウェアダウンロード

(URL: <http://www.smrj.go.jp/jinzai/seminar/001398.html> にリンクがございます)

ご利用方法 (例：中小会計⑧ 事業計画)

*⑧事業計画では、商品別売上予算、利益計画、資金計画が作成できます。

Microsoft Excel - H21 中小会計⑧ 事業計画 Ver4.xls

①網かけの部分を入力すると
事業計画の表紙が作成できます

	A	B	C	D	E
1	株式会社 事例会社				
2	会社名	株式会社 事例会社			
3	計画設定期の開始年	2009 年			
4	計画設定期の開始月	1 月			
5	計画設定期の事業年度	32 期			
6	単位(通常は千円)	(単位:千円)			
7	住民税の均等割税額	70 千円			
8	法人税の実効税率	42.0%			
9	計画書の提出先	<input checked="" type="checkbox"/> 銀行			
10		<input type="checkbox"/> 信用金庫			
11		××信用組合			
12		△△商事 株式会社			
13					
14					

××信用組合 殿

第 32 期

事業計画

自:2009年1月 ~ 至:2009年12月

株式会社 事例会社

Microsoft Excel - H21 中小会計⑧ 事業計画 Ver4.xls

②網かけの部分を入力していくと、合計等
が自動計算され、商品別売上予算が作成
できます

*次ページ商品別売上予算、利益計画、資金
計画は「中小会計」で作成したものです。

		2009年1月 ~ 2009年12月 第32期					商品別売上予算				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	No	商品(商品群)名称	前年実績	予算合計	2009年 1月	2009年 2月	2009年 3月	2009年 4月	2009年 5月	2009年 6月	2009年 7月
2	1	商品1	60,000	54,000	5,280	5,280	3,660	4,300			
3	2	商品2	40,000	44,000	3,310	3,170	4,520	4,500			
4	3	商品3	32,000	38,400	3,420	3,620	2,220	3,500			
5	4	商品4	28,000	33,600	3,750	3,540	2,650				
6	5	商品5	15,000	12,000	800	1,300	1,350				
7	6	商品6	11,000	9,900	710	640					
8	7	商品7	8,000	8,000	840	820					
9	8	商品8	5,000	5,000	490	430					
10	9	商品9	4,000	4,000	310	270	330				
11	10	商品10	3,500	3,500	290	240	270				
12		合計	206,500	212,400	19,200	19,290	16,810	18,700			
13	商品別売上予算を実現する販売方針										
14	No	商品(商品群)名称	重点販売方針								
15	1	商品1	売上が減少する。								
16	2	商品2	重点的な得意先の売上を増加させる。								
17	3	商品3	新商品(製品)の提供によって売上を増加させる。								
18											25,000
19											20,000
20											15,000

2009年1月

～ 2009年12月

第32期

商品別売上予算

(単位:千円)

No.	商品(商品群)名称	前年実績	予算合計	2009年1月	2009年2月	2009年3月	2009年4月	2009年5月	2009年6月	2009年7月	2009年8月	2009年9月	2009年10月	2009年11月	2009年12月
1	商品1	60,000	54,000	5,280	5,260	3,650	4,390	4,460	5,570	5,890	4,220	4,170	3,950	3,280	3,880
2	商品2	40,000	44,000	3,310	3,170	4,520	4,500	2,970	4,340	4,550	4,440	2,510	3,630	2,640	3,420
3	商品3	32,000	38,400	3,420	3,620	2,220	3,580	2,950	2,510	2,480	3,130	3,090	3,660	3,820	3,920
4	商品4	28,000	33,600	3,750	3,540	2,650	2,990	2,350	2,260	3,350	1,960	3,120	2,350	2,860	2,420
5	商品5	15,000	12,000	800	1,300	1,350	770	970	770	860	1,080	1,270	1,150	840	840
6	商品6	11,000	9,900	710	640	680	750	910	730	990	630	1,030	1,000	1,020	810
7	商品7	8,000	8,000	840	820	690	710	620	720	440	560	720	740	500	640
8	商品8	5,000	5,000	490	430	450	400	320	530	510	320	430	380	280	460
9	商品9	4,000	4,000	310	270	330	340	360	330	340	250	370	350	350	400
10	商品10	3,500	3,500	290	240	270	270	390	250	360	410	220	240	260	300
	合計	206,500	212,400	19,200	19,290	16,810	18,700	16,300	18,010	19,770	17,000	16,930	17,450	15,850	17,090

商品名
入力

商品別予算、月
別予算設定(入
力)

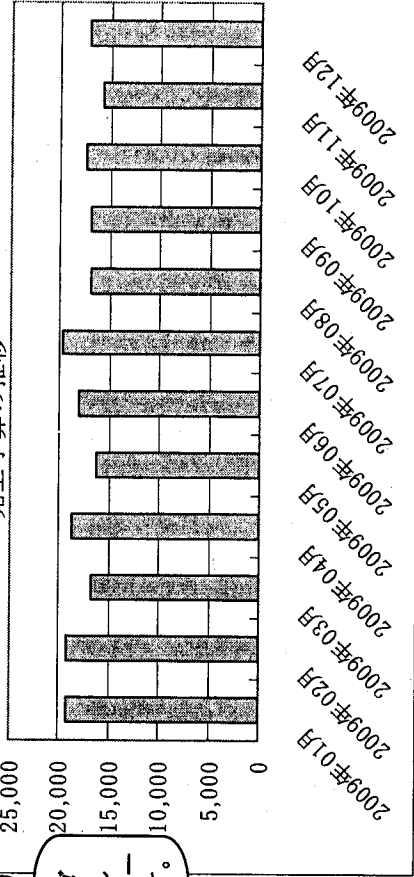
商品別売上予算を実現する販売方針

No.	商品(商品群)名称	重点販売方針
1	商品1	売上が減少する。
2	商品2	重点的な得意先の売上を増加させる。
3	商品3	新商品(製品)の提供によって売上を増加させる。
4	商品4	このまま自然増で売上が増加する。
5	商品5	売上が大幅に減少する。
6	商品6	売上が減少する。
7	商品7	値引き販売によって、売上を増加させる。 得意先を差別化(囲い込み)で売上の増大を図る。
8	商品8	新商品(製品)の提供によって売上を増加させる。
9	商品9	売上が減少する。 現状の販売方針を継続する。
10	商品10	この部分を追加

各商品毎の重
点販売方針決
定

重点販売方針はプルダ
ウンメニューから選択し
ます。プルダウンメニュー
の内容は変更できません。

売上予算の推移



網掛け部分を入力すると、合計が自動計算
され、グラフが自動で作成されます。

勘定科目	前期の金額	伸び率	予算額
人件費実績	41,200	41.0%	41,200
減価償却費実績	3,103	100.0%	3,103
その他販管費実績	3,606	100.0%	3,606

昨年の実績(計画期前の実績)を入力し、この金額を参考にしながら、利益計画を作成します。設定した固定費、変動費の割合から、月別の利益計画が自動計算されます。

諸経費の配分基準	人件費	その他販管費
固定費割合を入力	100.0%	90.0%
変動費割合を入力	0.0%	10.0%

人件費、減価償却費、その他販管費の前期末実績金額に対する伸び率を入力します。この伸び率をもとに次期の予算額が決定されます。

実効税率	均等割税額
42.0%	70

その他販管費に占める固定費の割合を入力します。販売管理は固定である場合が多いので、通常90% or 100%を選択します。企業の実情にあわせて選択して下さい。

2009年1月 ~ 2009年12月 第32期 利益計画(月別利益計画) (単位:千円)

勘定科目	2009年											
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
年間予算												
売上高	212,400	19,290	16,810	18,700	16,300	18,010	19,770	17,000	16,930	17,450	15,850	17,090
売上原価	148,680	13,440	11,767	13,090	11,410	12,607	13,839	11,900	11,851	12,215	11,095	11,963
売上高総利益率	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
売上高総利益	63,720	5,760	5,043	5,610	4,890	5,403	5,931	5,100	5,079	5,235	4,755	5,127
販売管理費												
人件費	41,200	3,433	3,433	3,433	3,433	3,433	3,433	3,433	3,433	3,433	3,433	3,437
減価償却費	3,103	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	254
その他販管費	3,606	303	299	302	298	301	304	299	299	300	297	301
販売管理費計	47,909	3,995	3,991	3,994	3,990	3,993	3,996	3,991	3,991	3,992	3,989	3,992
営業利益	15,811	1,765	1,052	1,616	900	1,410	1,935	1,109	1,088	1,243	766	1,135
営業外収益												
受取利息配当金		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	37
雑収入		417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	413
営業外収益計	5,400	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
営業外費用												
支払利息割引料		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
雑損失		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
営業外費用計	4,200	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
経常利益	17,011	1,865	1,152	1,716	1,000	1,510	2,035	1,209	1,188	1,343	866	1,235
特別利益		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
特別損失		417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	413
税引前当期純利益	12,023	1,449	736	1,300	584	1,094	1,619	793	772	927	450	823
法人税等	5,050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
当期純利益	6,973	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

商品別売上予算の合計が自動入力されます。

売上高総利益率を入力します。この率をもとに売上高総利益が計算されます。

第32期 キャッシュ・フロー計算書

(単位:千円)

I. 営業活動によるキャッシュ・フロー	
税引前利益	12,023
減価償却費	3,103
受取手形増加 (CF減少)	▲ 486
売掛金増加 (CF減少)	▲ 857
棚卸資産増加 (CF減少)	▲ 571
支払手形増加 (CF増加)	429
買掛金増加 (CF増加)	714
法人税等支払額	▲ 5,050
営業CF調整額	
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,305
II. 投資活動によるキャッシュ・フロー	
固定資産売却による収入	3,000
土地・建物取得による支出	▲ 10,000
機械装置取得による支出	▲ 2,500
車輛運搬具取得による支出	▲ 800
工具器具備品取得による支出	▲ 250
その他取得による支出	0
投資CF調整額	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 10,550
III. 財務活動によるキャッシュ・フロー	
短期借入金借入による収入	1,600
短期借入金返済による支出	▲ 2,300
長期借入金借入による収入	3,000
長期借入金返済による支出	▲ 2,796
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 496
IV. 現金の増加額	▲ 1,741
V. 現金の期首残高 ※3	20,000
VI. 現金の期末残高	18,259

売上高～買掛金までの昨年の実績を入力します。この入力結果をもとに営業キャッシュ・フローを作成しています。

それぞれの購入固定資産の名称、金額を入力します。金額を入力すると、投資キャッシュ・フローが計算されます。

借入額、返済額を入力すると、財務キャッシュ・フローが計算されます。

現金預金の前期末残高を入力します。

キャッシュ・フロー計算書作成根拠

(単位:千円)

営業CF	昨年実績※1	増減額	現金増減判定	増減割合	増減調整
売上高	206,500	212,400	—	2.9%	—
受取手形	17,000	17,486	減少		
売掛金	30,000	30,857	減少		
棚卸資産	20,000	20,571	減少		
支払手形	15,000	15,429	増加		
買掛金	25,000	25,714	増加		
法人税の実効税率	42.0%				

※1 昨年実績だけは昨年のデータです。他は計画期のデータとなります。

投資CF	土地・建物	機械装置	車輛運搬具	工具器具備品	その他	合計
売却価格	2,000	0	1,000	0	0	3,000
購入価格	10,000	2,500	800	250	0	13,550

※2 ↑

投資CFの明細

機械装置	購入金額	車輛運搬具	購入金額	工具器具備品	購入金額
プレス機	2,500	軽貨物	800	パソコン	250
合計	2,500	合計	800	合計	250

※2 G11, K11の明細はありません。購入価格をG13, K13セルに直接入力してください。

金融機関名を入力します。

財務CF1	短期借入金			
	A銀行	B銀行	C銀行	D銀行
新規借入額			300	500
年間返済額		1,500	300	500
財務CF2	長期借入金			
	A銀行	B銀行	C銀行	D銀行
新規借入額		3,000		
年間返済額	600	996	1,200	
合計				

※3 現金預金の期首残高を D29セルに 直接入力してください。

国が中小企業のために準備した、

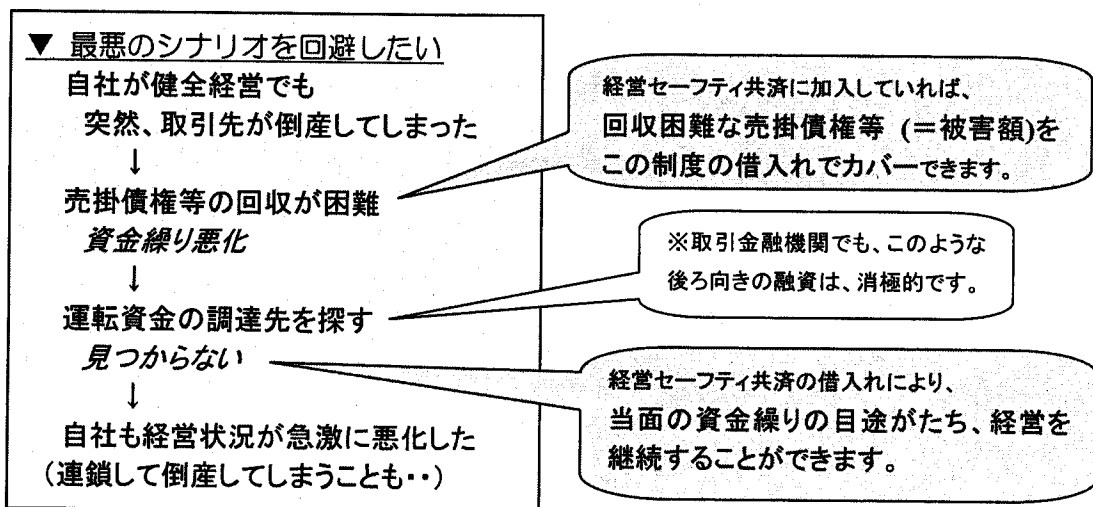
節税効果で企業経営に有利な「2つの共済制度」

知らないで損ですよ!

Q. どのようなとき役に立つの?

自社を守るために・・・ ⇒ 経営セーフティ共済

「万が一に備えて！」自社の経営安定のために、加入しない理由はありません！



どの企業でも、いつもこのリスクが付きまといます！

- ポイント ① 被害額の確認により迅速にお借入れできます(最高3,200万円)
- ポイント ② 掛金は損金計上(必要経費)することができます
- ポイント ③ お借入れが無ければ、掛金は掛捨てではありません(1年以上納付の場合)

経営者ご自身のために・・・ ⇒ 小規模企業共済

「小規模企業の経営者のための退職金制度」

- ポイント ① 掛金は全額所得控除
- ポイント ② 共済金は「退職所得扱い」、または「公的年金等の雑所得扱い」
- ポイント ③ 災害時にもすぐ借りられる契約者貸付制度もあります

2つの共済制度に関する詳しいお問い合わせは、

独立行政法人 **中小企業基盤整備機構 共済相談室** TEL 050-5541-7171

受付時間 平日9:00～19:00 土曜日10:00～15:00 ※ただし、祝祭日・年末年始除きます。



独立行政法人 中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部

〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

Tel. 03-5470-1645 Fax. 03-5470-1561

<http://www.smri.go.jp/>