

情 けに報いる情報

会社経営のナビ

利益は必ず増えるシリーズ

資金増減の仕組み

右の図は、決算書の上で数字がどのように動いているかを、簡略化して示したものです。

① … 商品を仕入れますと、在庫（棚卸資産）が増加します。同時に、買掛金（商品代金の支払義務）が増加します。

② … 商品を売りますと、棚卸資産が減少します。同時に、売掛金（商品代金の受取権利）が増加します。この時棚卸資産の減少は、原価（仕入単価）で計算され、売掛金の増加は販売単価で計算されます。

ここで販売益が発生します。通常は仕入単価 × (1 + 掛率) = 販売単価で計算し、粗利益が生まれます。

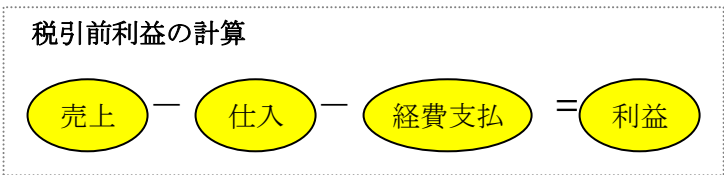
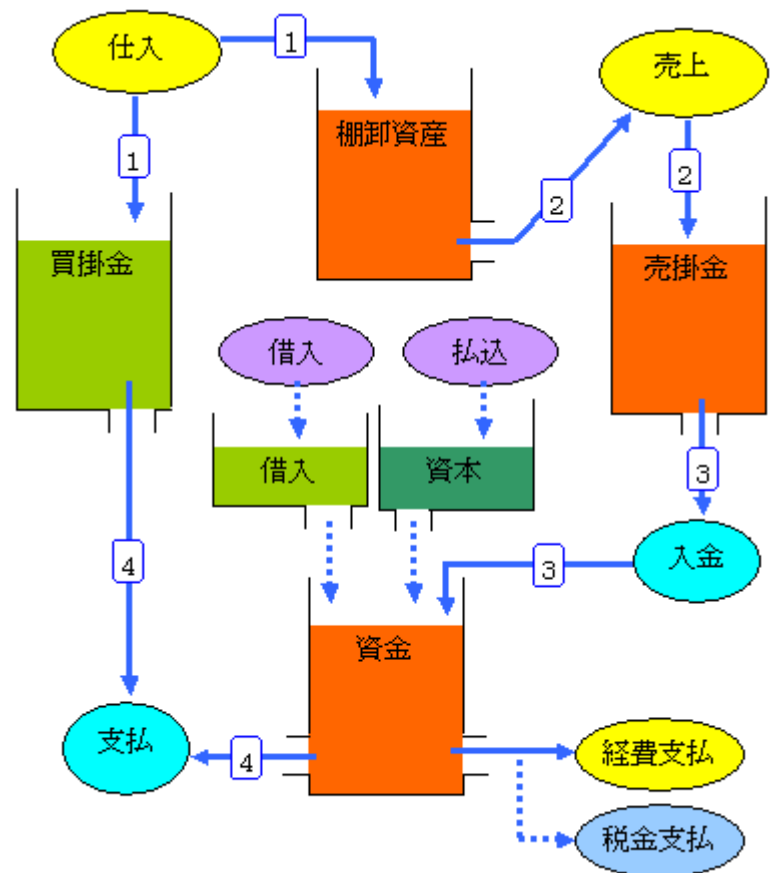
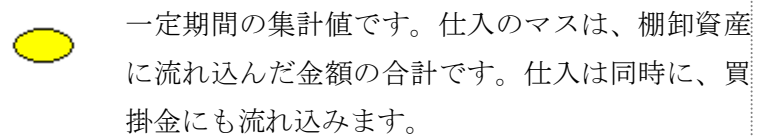
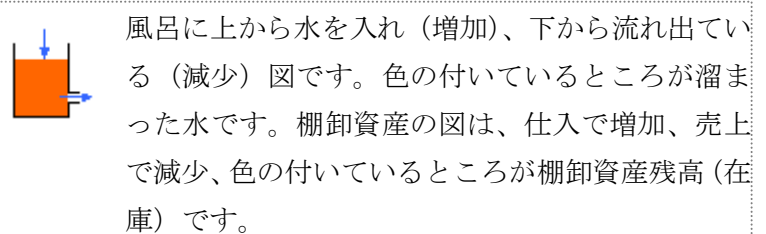
③ … 売掛金の入金がありますと、売掛金が減少します。同時に、資金（現金・預金）が増えます。手形で受け取ることもありますので省略します。

④ … 買掛金を支払いますと、同時に資金が減少します。

買掛金の支払は仕入単価ベースで、売掛金の入金は販売単価ベースですから粗利益分の資金が増加することになります。

資金の残高を増減させるものには、売掛金の入金、買掛金の支払だけではなく、資本の払込、借入、経費支払、税金の支払等があります。

利益の計算は、右の通りです。上の図の中で、資金残高は、売上、仕入、経費と大きく関係しています。つまり、利益は資金残高の増加要因です。「利益が出ているのになぜ金がない」



んだ」という話を聞きますが、それは利益がそのまま資金の増加にはならないからです。たとえば利益の50%位は税金として出て行きます。

経営ナビの必要条件 収益力と資金力の把握

カーナビは、現在の位置とそこから目的地までの行き方を教えてくれるだけでなく、幾通りもの行き方を選択できます。

会社経営のナビにも、現在の状況（収益力・資金力）を正確に示し、そこから目標に到達する道のりを示してくれる必要があります。

会社経営の現在地は、現状の利益を上げる力である「収益力」と支払能力である「資金力」です。この二つを的確に把握することが、ナビとして絶対条件です。

経営計画は、過去の経験から法則を導き出し、

その法則に基づき現実を解き（現状把握）、目標への道のりをかなり正確に描ける部分と、可能性の確率の元に選択しながら描く部分とがあります。ここがしっかりしていないと、実行も難しいし、目標達成できなかった時の原因分析も不可能となります。

目的地に到達する道筋を示すことができるようなナビを作るのはむずかしいかも知れませんが、少なくとも現在地は正確に把握していなければ、経営は勘と度胸にすぎることとなります。

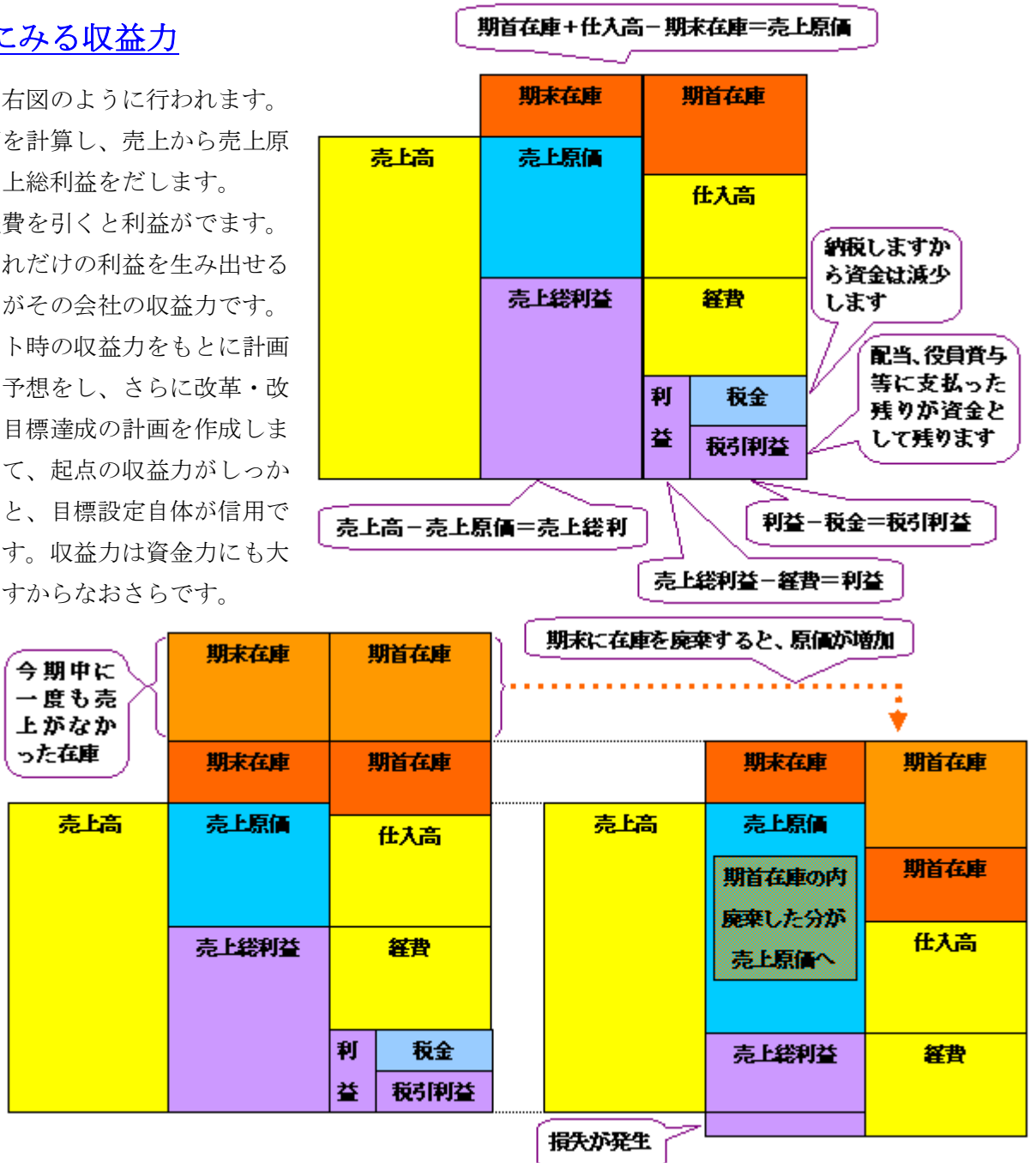
税務会計にみる収益力

収益計算は右図のように行われます。まず売上原価を計算し、売上から売上原価を引いて売上総利益をだします。

そこから経費を引くと利益がでます。一定期間にどれだけの利益を生み出せる力があるか、がその会社の収益力です。

計画スタート時の収益力をもとに計画期間の収益力予想をし、さらに改革・改善を含めて、目標達成の計画を作成します。したがって、起点の収益力がしっかりしていないと、目標設定自体が信用できなくなります。収益力は資金力にも大きく影響しますからなおさらです。

税務会計により計算された利益は計画作成の起点足りえるか、足り得ません。なぜなら、税務会計は税を徴収するための利益計算であり、経営の



ための利益計算ではないからです。

税務会計では、在庫は存在するかぎり、未来永劫売れないものであっても棚卸資産として計上しなければなりません。困ったことに、修理部品として注文が来ないとも限りませんので、廃棄できないものもあります。

前ページの下左の図は、左側が在庫を残した場

合の損益計算書です。利益が出て税金も納めるようになっています。

右側は1年間売上のない在庫を廃棄した場合の損益計算書です。利益ではなく損失計上となっています。収益力を計算する会計は、税務会計のように、単なる発生主義ではなく、評価（売れる確率）を活かした会計計算が必要です。

税務会計にみる資金力

右図は貸借対照表です。当座の資金力は現預金です。1年内の資金力は、流動資産－流動負債です。

さらに長期の資金力は、資産－負債です。重要度は当座の資金力、1年内資金力、長期の資金力の順です。

資金は人体で言えば血液です。血液が止まることは死を意味しています。

経営計画を策定する時は、各年度の資金力を確認します。資金がショートする計画を作成するのは、現状が大変厳しく、なんとか倒産を回避しようとする計画の場合だけです。

税務会計では、現預金の中に、3年定期預金が入っています。また棚卸資産の中に将来も売れそうもない在庫が入っています。これでは、年度ごとの支払能力の確認はできません。

税務会計でなく、ワンイヤールールを徹底した貸借対照表を作成する必要があります。

ナビ会計で作成した貸借対照表が、右の上左のようであると資金力が不足で大変危険です。流動資産が流動負債を大きく超過しているから、1年以内に資金ショートすることが考えられます。

上右の場合は、1年内は大丈夫と予想されますが、固定負債が多いため長期的にはその点を考慮して計画を策定する必要があります。

右下の場合は、資本も充実しているので、新たな投資も可能な状況と判断できます。

		1年以内に資金化されるもの		1年以内に支払い義務の発生するもの			
資 産	流 動 資 産	現預金 売上債権 棚卸資産 その他流動資産	仕入債務 短期借入金 その他流動負債	流 動 負 債	負 債 ・ 資 本	固 定 負 債	資 本
	固 定 資 産	有形固定資産 無形固定資産 繰延資産	長期借入金 資本金 利益剰余金	固 定 資 本			
		1年以上後に資金化されるもの		支払い義務のないもの		1年以上後に支払い義務の発生するもの	

資 産	流動資産	流動負債	負 債 ・ 資 本
	固定資産	固定負債	
		資本	

資 産	流動資産	流動負債	負 債 ・ 資 本
	固定資産	固定負債	
		資本	

資 産	流動資産	流動負債	負 債 ・ 資 本
	固定資産	固定負債	
		資本	

しだいに資金繰りが悪化

税務会計を続けているとしだいに資金繰りがきつくなっていくことがあります。在庫は廃棄しないかぎり棚卸資産です。少しでも売れる可能性があるため廃棄できず、廃棄しないと棚卸資産となります。すると売れていない分、将来も売れないかもしれない分までの税金を払うこととなります。在庫分の

資金が寝るとともに利益に税金がかかり、さらに在庫管理費がかさむこととなります。

場合によっては、思い切って廃棄することをお勧めします。廃棄することによって税金が少なくなるからです。

(MC通信 2012年2月号参照)

<在庫廃棄しない場合>

売上高	200,000
期首棚卸高	16,000
当期製品製造高	144,000
期末棚卸高	20,000
売上原価	140,000
売上総利益	60,000
販売管理費	58,000
営業利益	2,000
税金	1,000
当期利益	1,000



<在庫廃棄した場合>

売上高	200,000
期首棚卸高	16,000
当期製品製造高	144,000
期末棚卸高	15,600
売上原価	144,400
売上総利益	55,600
販売管理費	58,000
営業利益	-2,400
税金	0
当期利益	-2,400

税金を納めなくて済みます。

在庫を長期で持つことは、支払能力(資金力)を失っていくこととなります。決算期にはきめ細かい

在庫仕分けをしてください。その場合、年齢別在庫表が大変有用です。

出店して大丈夫か

資金力を奪うのは在庫だけではありません。以前あるクリーニング屋さんから出店の相談を受けたことがあります。1店舗目は昔からの店で赤字でした。2店舗目を作り、プリペイドカードを使ったポスレジ(弊社開発)を導入し、まずまずの業績でした。

そこで二代目の社長さんからもう1店作りたいたがどうかと相談があり、決算書を見せてもらうと、資金力が厳しいレベルにありました。中でも資金力を落としていたのが、創業社長と現社長にかけた保険積立金でした。創業社長は会社には出てきていますが、その時点では経営の仕事はほとんどしていません。長年かけてきているので、保険積立金が6千万円もあり、資産の中で最も大きい金額となっていま

した。解約すると3分の1も戻ってこない、というのです。解約すると大きな損失が出るので解約もできない。新店の候補もあったのですが、「2店舗目の業績を確認してからにしたほうが」とアドバイスさせてもらいました。経費で落ちない保険料は、保険料だけでなくその分に税金もかかるので大きく資金力を奪うこととなります。

逆に資金力をアップするものもあります。たとえばプリペイドカードです。プリペイドカードは売った時、お金は入ってきますが利益にはなりません。

お客様にメリットのあるプリペイドカードの発行については、いずれの時に詳しく説明したいと思います。

システム設計から情報分析まで

MC System
エムシー システム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本 社

〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目7番26号

たから神宮ビル5F

TEL(052)671-6011 FAX(052)671-6012

東京支店

〒130-0026

東京都墨田区両国2-17-17 両国STビル4F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410