

# 弥生PAPがアドバイス

## 中小企業がよみがえる 試算表の活用方法

公認会計士・税理士・行政書士 妹尾芳郎さん  
[妹尾公認会計士事務所]



曇り空から薄日が差してきたとはいえ、まだまだ中小企業を取り巻く経済環境は厳しく、一向に回復の兆しが見えてきていないのが現状ではないでしょうか。そこで今回は、中小企業が生き残っていくために重要となる試算表の作成と、その活用方法を妹尾公認会計士事務所の妹尾芳郎さんに解説していただきました。

### 事業承継のためには 実態貸借対照表を押さえる

——昨今、中小企業の事業承継への取り組みがクローズアップされていますが、事業を承継する前にやらなくてはならないポイントをお教えください。

妹尾■重要なのは“債務承継”です。

中小企業の決算書をベースに、仮に「はい、事業活動はそこまで」とストップをかけた場合、“実態貸借対照表”をきちんと把握されているところはほとんどないでしょう。

例えば、売掛金・在庫の金額が帳簿価額で資金化できるのか。有価証券・不動産・ゴルフ会員権はどのくらいの含み損益があるのか。仮払金・出資金・その他資産の中で資金化できる資産はどのくらいあるのか。反対に、債務として支払または返済しなければならない買掛金・支払手形・借入金など、決算書に表れている科目以外に従業員退職金・リース債務など簿外債務がどの程度あるのか。

まずは、それらをきちんと把握する必要があります。そうすると、資産<負債→純資産がマイナスつまり債務超過の会社が結構あると思うのです。

——債務超過を会社が借入金の返済等でできなければ誰が負担するのでしょうか？

妹尾■もちろん経営者自身となります。なぜなら、通常社長は保証人であるからです。保証人である経営者は、会社の債務の穴埋めのために個人の不動産の売却・預金の取崩を余儀なくするしかありません。そのような会社を事業承継したい後継者が今の時代いますか？他の人はおろか、息子もそんな会社は到底御免だと思えます。

ですから、経営者にとっては自分の会社のため、自分の後継者のため、ひいては自分の老後のためにも、自分が引退するまでに実態貸借対照表の純資産をプラスにしておく必要があります。

### 実態貸借対照表をよくするためには 試算表の早期作成は必須

——実態貸借対照表をよくするために重要なことは？

妹尾■試算表を早期に作成することが重要です。

試算表の早期作成のポイントは以下の3点です。

まずは、小口現金を廃止することです。小口現金があると次のような作業が必要となり、試算表の早期化にとって

『試算表を早期に作成し、実態貸借対照表をよくする  
そして、経営に役立つ前向きな管理資料を作成する』

は諸悪の根源となります。

- ・精算の都合、お金の出し入れが必要
- ・その都度現金出納帳の記帳
- ・領収書の整理

そのために立替経費の精算は、月に1回にします。残業手当を毎日精算する会社はほとんどないからです。精算する人は、1カ月分を経費精算書に入力し集計します。そして、月末締め翌月5日に提出して、給料と一緒に振り込みます。現金精算を極力なくすことで、飛躍的に試算表の早期作成化が可能となります。

2点目は、伝票をやめて通帳から直接入力することです。「弥生会計」では、入力方法を通帳・出納帳・伝票・元帳方式から選択できるメリットがあります。会計ソフトを購入して自計化に取り組んでいる中で、伝票を書いてその伝票をパソコンに入力している会社がまだまだ多いのが実状です。これではせっかくのパソコンが単なる伝票集計マシンに過ぎなく、会計ソフトを利用したパソコンがフルに活用されていません。ですから、伝票を書くのは一刻も早くやめてください。

また、できるだけ経理の仕事パソコンに覚えさせることで、以下のようなルーチンワークがよりスピードアップが図れます。

- ・定期的に発生する仕訳パターン → すべてバインダーに登録しておく
- ・借入金返済・給料等の複合仕訳 → 必ずバインダー登録しておく

3点目はインターネットバンキングの利用です。

取引銀行を2~3行に集約してインターネットバンキングを利用し、小口現金をなくすことで、銀行に行く手間を大幅に省くことができます。また、預金通帳を減らすこと資金の流れがスッキリして、資金繰りがよく分かります。

この3点を実行することで、毎日入力しなくても月に3~4回集中して入力すれば、あっという間に前月の試算表が翌月5日までにでき上がります。また、入力時に支払やファイリングを一度にすればミスも軽減しますし、二度手間にならなくて済みます。

翌月5日までに月次試算表を作成できれば、次に部門別試算表を作成できるようにしておきましょう。また、営業所・店舗・事業部別などで問題点を絞っておくことも重要です。

### 経営に役立つ 試算表の活用方法

——試算表をさらに有効に活用する方法は？

妹尾■経理担当者がやらなければいけない仕事は、事後的な試算表を作成することではなく、試算表を早期に作成し、経営に役立つ前向きな管理資料を提供することです。

翌月5日までに作成した試算表を経営幹部会・営業会議に提出し、「なぜ売上が落ちたのか」の「言い訳会議」にせず、「今月あと残り25日で目標売上に到達するためにはどうすればいいか」という「前向きな会議」にしましょう。

会社が生き残るためには、売上を伸ばすことだけでなく、経常利益を確保できるかがポイントです。損益分岐点比率+経営安全率=100%なので、損益分岐点比率80%を目指せば、売上高が20%落ち込んでも赤字にはなりません。

さらに、試算表を利用して、「年計表」「資金繰り表」「未来会計図表」「キャッシュフロー計算書」「資金別貸借対照表」の5点もぜひ作成しておきたいものです。

年計表とは、当月を含めた過去12カ月間の累計数字を毎月、毎月表すもので、季節変動が見えるので今後の景気の動向をいち早く察知することができます。

年計表については、売上高・粗利益・固定費の3つが基本ですが、ほかに営業担当者・商品・得意先・受注高別に細分化すれば、より具体的な動向が明らかになります。景気下降期をいち早く察知し、景気悪化が本格化する前に以下のような手を打ちましょう。

- ・売掛金の早期回収、不急の支出の中止
- ・設備投資の中止または延期等の資金手当て
- ・銀行に掛け合って借入または借入の約束を取り付ける
- ・資材は当座買い
- ・新入社員・欠員補充の削減・中止・延期

次は資金繰り表です。会社にとって資金繰り表は経営の羅針盤です。ですから、資金繰り表は必須条件ですので、ぜひ作成しておきましょう。

どこに手を打てば利益が出るのかを知るには、未来会計図表(ストラック表)が有効です。未来会計図表を作成し、事業構造を知りましょう。

- ①まずは、固定費を回収するための損益分岐点売上(絶対売上)を確保する。
- ②損益分岐点売上を超えた売上に対する粗利益は全て経常利益となることを常に意識して行動する。
- ③利益を上げるための方法は3つ
  - ・売上を増やす
  - ・変動費率を減らす
  - ・固定費を下げる

不況下において売上を増やすことは厳しいため、変動費率の改善と固定費の削減の2つの組み合わせが必要です。経常利益は、粗利益が固定費を上回ったときに初めて生まれます。それが会社が生き残るための条件です。経営計画の目標は売上を伸ばすことだけではなく、経常利益が確保できるかどうか目的なのです。

そして、キャッシュフロー計算書です。経営者は儲けた利益がどこへ消えたかを理解しておかなければなりません。これは利益は会計方針の違いで変わりますが、キャッシュフロー計算書は企業の真の実力を常に表しています。現金の出入りで見えた純粋な儲けを示すフリーキャッシュフロー(純現金収支)が常にプラスになるような利益計画、資金計画を立てる必要があります。

最後に資金別貸借対照表です。財政状態と財務体質(資金バランス)の良し悪しが見られるのが資金別貸借対照表です。資金を損益資金・固定資金・売上仕入資金・流動資金の4分類にし、資金繰りを良くするために安定資金がプラスになる利益体質にしましょう。

——最後に経営者に対するアドバイスをお願いします。

妹尾■中小企業を生かすも殺すも99.9%経営者で決まります。経営者は自ら現場に立ち、率先垂範するとともに全社員の能力を最大限に引き出して、会社を引っ張っていただくの経営力と利他の心を持つ人間性の両面を併せていくことが、これからの時代にはより一層求められています。

すなわち、試算表の作成はあくまで会社をよくするため、ひいては社員を成長させ、幸せにするための道具です。会社を永続的発展企業にするためにも常に意識して「会計を

経営に役立たせる」ことを切に願います。



### 妹尾会計事務所

経営理念(志)

1. 私たちは、相続関連業務において日本で一番お客様から感謝される数の多い会計事務所を目指します。
2. 私たちは、「月次決算」を通じて中小企業経営者の良きアドバイザーとして、企業の成長・拡大と安定に貢献し、感謝される会計事務所を目指します。
3. 私たちは、全従業員が使命感に燃えて熱き心で仕事することにより、お客様のニーズに応え地域社会に貢献することを目指します。
4. 私たちは、全従業員が仕事をする喜びを共有し、心地良い職場・幸せを実現できる職場を目指します。

〒661-0012 兵庫県尼崎市南塚口町2-6-27  
TEL 06-6429-1301 FAX 06-6429-2150  
URL <http://senoo.net/>  
メールアドレス [cpa@senoo.net](mailto:cpa@senoo.net)