

## 攻めの会計・守りの税務

### －事業家の教科書－

木村栄昌

今回のテーマ：一番大事なことは「資金」です。

理由：資金が事業家の心理に与える影響は少なくありません。長年に亘って事業家の皆様の応援をさせていただいて確信することです。

ふつうは売上高を一番大事とされる場合が多いですが、それは表面からみた場合です。事業家の皆さんは、

売上＝資金増                      と思われているからです。

しかし、売上が思うように上がらない時でも資金は心配ない、といえるならどうでしょうか。売上に一喜一憂しないで、落ち着いて手が打てるようになります。状況にブレナイことが可能になります。

どうすればよいか：次の項目について良く「理解」しなくてはなりません。

#### <粗利益>

- ・利益はどの商品から生じているのか
- ・その商品はどれくらいの量が売れなくてはならないのか
- ・足を引っ張る商品はどれか

#### <資金力>

- ・我社は毎月、毎年幾らの資金が必要なのか
- ・その資金は何処から来るのか
- ・不足する原因は何か、資金が余るのはなぜか

#### <リスク>

- ・ビジネスの2大リスクは何か
- ・在庫リスク、貸倒リスクが生じないために何をするか

事業家は、これらについて、いつも頭のなかに入れておかなくてはなりません。

イロハを知らないと日本語を書くことも、話すこともできませんから、人とのコミュニケーションはできません。ABCも同じです。  
英語圏の人と意思がつかないのです。

事業家は、文章を書いたり英語で話すことはさほど必要ではありませんが、行動してコミュニケーションをとって、結果を出さなくてはなりません。

その瞬間瞬間に意思決定して方向を決め、スピードでテキを制するには上記の項目がカラダに入っていないとできないことです。  
多くのことを知る必要はありません。しかし事業にとって重要なことを知らないことは命取りになります。

学者の本を読むよりは、官僚の話を聞くよりは、評論家の公演を聞きに行くよりは、まず自社の特質を知ることです。

一度知る回路ができ、理解する筋肉がつけば、その後はおのずから良いように道を開いて行けます。

Go,go,be strong,mysterious hands guide you! 強く諦めずに進めば、不思議な運が開けてくる、のです。

攻めの意味から説明します。攻めとは、その事業に、前へ進む力があるかどうかをいいます。

攻めの会計とは、その事業の会計データから前へ進む力を読み取ることと、この力がない場合は、どのようにしてその力をつけるのか、の手がかりをつかむきっかけに会計を使うことをいいます。

守りの税務とは、事業から持って行かれる税金を最小限にして、税を払った残りの利益（税引後利益といえます）を最大にすることをいいます。

税法の規定の中には、その規程を使用すれば相当額の税金が少なくなったり、将来まで納税を見送ることができる規程がかなりあります。これを使うのと、使わないのでは大違いです。

会計：粗利益と在庫管理がポイントです。

具体的に説明します。

どの商品（サービス）が、我社のトップ商品なのか、それを購入してくれる相手先はどこなのか、担当の従業員は誰か、などを把握しトップとともに、ワーストがどれであるかの現実を把握します。これらを月次にするには在庫管理ができていなければなりません。

注意事項：①その商品群の粗利は他の商品より高いか、貴社の平均粗利を上回っているか。Noなら本当の貢献度はトップではないかもしれません。売上の量はトップでも質はさほどではないから、高い粗利を得れる工夫をする必要があります。

②もしその商品を購入してくれるお得意先の一社がその商品の30%を超える買い手がいれば、要注意です。その得意先は、上から目線になって無理難題を貴社に言うことが想定されます。お宅がなくても当社は困りませんよ、との姿勢を保てるようにしましょう。

これらの意味からも商品別の粗利の把握は重要です。

税務：税務は会計をもとにして税金を計算しますので基礎は会計です。

そのなかで会計と税務で扱いが違う資産評価が重要です。

特に注意を要するのは、株式と金融資産それに上記でも記したように在庫です。

評価が下がっているのに購入した価額のままで決算していますと、水ぶくれの試算が貸借対照表に計上されることとなります。

これらは「名目利益」です。名目ですから、資金にならないのです。これに課税されて現金払いで税金を払えば会社は傾きます。

会社の伸びる目を自ら摘むこととなります。

孫子のことば：「算多きは勝ち、算少なきは勝たず。」計篇（四）

一算とは客観的な比較計算をいいます。利益が出ない商品にいつまでもこだわったり、ましてや正常価格出売れないものを決算書に計上することでは勝てない、ということと理解しましょう。

## 攻めの会計・守りの税務 別の視点

「事業家としては会計や税務よりもっと大きな視点で何が重要か、を考えています」

こんなご質問が多いです。目の付けどころを聞いておられるのです。

此の点につきヒントを差し上げます。

1、その事業は何を中心の商品（サービス）にしていますか。なんでもや、になってはいけません。中心の事業で競争に勝ち抜かなければなりません。すでに世の中では需要がなくなりつつある商品やサービスにこだわっていませんか。

2、資金が増えてゆきますか。事業をしていて長期的に資金が増えないのは欠陥があるのです。

借入をしても返済が終わったところにまた借入をすることの繰り返しでは、おカネの苦勞のために事業をしているようなものです。

おカネを追うのではなく、おカネは必ず後からついてくる。目の前におカネを見てはいけない、背中からおカネは付いてくる。古来言われた教訓です。いつまでも後からおカネがついてきてくれない、としたらそのわけを考えなければなりません。

3、事業がオモシロイか、創意工夫や勉強することがいっぱい出てきますか。いやいや事業をしてもため息ばかりになります。

では詳しく説明させていただきます。

1、＜事業の中心＞中小企業は、あれもこれもはいけません。狭く深く徹底的にブレナイで極める気持ちで取り組みます。手を広げてはいけません。

2、＜資金＞以下の指標を検討してみましょう。

・損益分岐点売上高＝固定費÷粗利益率

実際売上高が損益分岐点売上高を下回りますと利益は出ません。

・収支分岐点資金量＝固定費÷（1－＊Aの割合）

＊Aの割合＝買掛金支払額÷売掛金回収額

この資金量を下回る売掛金回収額であるなら、やがて資金不足になります。

・ウリ回収日数＝（受取手形＋売掛金）残高×営業日数÷その営業日数の売上高

・カイ支払日数＝（支払手形＋買掛金）残高×営業日数÷その営業日数の仕入高

仮にウリ回収日数が40日で、カイ支払日数が30日なら、10日早く資金が貴社から逃げてゆきます。資金は溜りません。

逆が成長の要件です。

ここでついでに在庫の保有日数もみてみましょう。

・在庫保有日数＝在庫額×営業日数÷その営業日数の期間の＊売上原価

＊売上原価＝営業期間の最初の日の在庫額＋その営業期間の仕入高－営業期間の最終日の在庫高

在庫保有日数＋ウリ回収日数－カイ支払日数＝キャッシュサイクル といいます。フリーキャッシュフローの素になります。

キャッシュサイクルは短いほど良いのです。

キャッシュサイクルを短縮するには3ステップがあります。

- 1、在庫保有日数を短縮する
- 2、ウリ回収日数を短縮する
- 3、カイ支払日数を延長する交渉を仕入先にする。

おカネが不足しない状態から、溜るようになるには以上の指標に沿って努力しましょう。指標を知らないとの的を外れた努力になります。

3、＜事業がオモシロいか＞新しい商品やサービスを開発することは興味が尽きないものです。商品開発は下記の孫子の「正と奇」を応用しましょう。

ムツカシイことをヤサシク、ヤサシイことをタノシク、タノシイことを深く！の気持ちで継続して努力すれば、必ず成功する！

との確信が芽生えてきます。気持ちが折れないように、モチベーションを維持しながら前へ進みましょう。この持続力で差がつきます。

孫子のことば：「おおよそ戦いは、正を以て合い、奇を以て勝つ」勢篇（二）

一戦いにおいては正の戦法で不敗の地に立って敵を制し、状況に応じた奇の戦法で打克つのが常道である一

正と奇という異なるものの組み合わせにより、異質なゆえにパワーが湧いてきます。この組み合わせは無限に演出できるので新しい発想や知恵の源にもなります。

たとえば株の売買でいつも小商いで利を喰うている人でも、年に一、二回は大きな相場に参加して勝負をすることが、勝ち負けは別として、カンと知恵を得ることができるのです。事業においても平素とは別に、通常の枠を超えたイベントをすることが脱皮の機会になります。さもないとビジネスの次元が上がらないのです。

混迷の時代には思想が大事です。

大げさなことではなく、自己の事業をするに際しての確固たる考え方です。

会計で事業の何を反映させようとするのか、税を何故払うのか、全く払わない道をとるのも自由ですが、結局しっかりした繁栄には至りません。

税法は悪法であるという人もいます。確かに悪法ですが、悪法も法のうちです。踏み破ることの反動は大きいです。

会計では損益計算と財政状態を示します。

損益計算書の末尾には税引前当期損益が表示されます。ここを最大にするには税を最少限にすることが必要です。

貸借対照表では負債の部に未払法人税等が表示されます。この負債を最小限にすることは利益の最大化に繋がり、自己資本比率を高めます。

何が重要か、税金の負担を最小限にすることが、会社を強くする為に必須なのです。

事業をどう考えるのか、税の行く先である国をどう考えるのか、確固たるものが事業家には必要ですし、会計事務所にも必要です。

当事務所に、他の会計事務所から離れて移ってくる会社の申告書・決算書を見ますと、そこからは何のポリシーも読みとれません。

多分無資格の所員に任せきりにしているのでしょう。

キーワード1：進歩に惑わされない。

進歩はないもの。便利にはなっているけど進歩ではありません。TVが普及しても進歩しましたか。逆では。進歩というものではなく、それぞれの役割が終わってゆくのです。TVも役割を終えようとしています。人間もその時期があります。

大事なことは事業を長く続けることです。

メルマガ③ 12/8日号

カネを残すよりも、仕事の仕組みを残すほうが上等であり、できればその事業をけん引する人まで残せたら最高です。

現実には、人は仕事の仕組みの中で育つものですから、仕事の仕組みを打ち立てて、継続することがまず大事です。

その仕組みは人を育て続け、役割が継続してゆきます。

進歩を求めると本当に世の中に残すものが見えなくなり振り回されます。

それが進歩になります。

キーワード2：利益とは何か。

利益は将来の費用です。ですから利益のない事業に明日の絵は描けないのです。貴社に再投資しなければなりません。タンス預金していてもおカネは生きず、ロクなことにはなりません。ここを事業家として胸に刻むことが「思想」なのです。

資金は孫子がいう「積水を千仞の谷に落すように」勢いを持つように集中して使うことです。

キーワード3：インフレ、高金利、円安に備える。

急に得た富はスグ減ります。すこしづつ蓄える者はそれを増やすことができます。世代間の財貨の移転も含め税を最小限にして質素に生活して力をつけるしか道はありません。

銀行の勤める外国債、株式、リート、必要以上の生保、レバレッジドリース、みんな損をしています。500回の売買をしてしっかり勉強した人は別ですが、人の話に乗りやすい人は損をします。話の裏ズケを取らないからです。

孫子の活用：拙速、兆候を知る、積水を落とす(形篇第4)

攻めの会計・守りの税務                      事業家の盲点

おごり、傲慢さ、無知、必要以上のきっぷの良さ、贅沢、苦言を言ってくれる人がいない、などがありますが、自社の経理について無知なために成長できない場合をご紹介します。

ほとんどは良いひとですが、人間には出来心という魔がさすことがあります。それは何処から来ているかといいますと、ちょっとしたきっかけからなのです。

そのような気を起させないのも事業家の度量でしょう。またそのようなことが起きないように会計事務所の協力で仕組みを作るのも事業家の仕事です。これからますます必要になります。

在庫の流用、現預金の私用、闇リベート受取り、経費の水増し、架空仕入れなどが代表格ですが、これが一つでも現実になったら、ハッキリ言ってすべて100%が事業家責任です。

会社の雰囲気も悪くなり、みんなが不幸です。

会計事務所が警鐘を鳴らしても馬耳東風の事業家が多いのです。そのくせ事件が起こったらお前が悪い、と会計事務所を指さして怒ります。その人差し指の下の3本の指はおのれ自身をシッカリと指示しているのに。

それまで何も警鐘を鳴らさなかったならともかく、聞く耳を持たない事業家さんでは、どうしようもありません。

具体的な例と対策を、述べさせていただきます。

事業家のリスクチェック・・・下記のような兆候または事実はありませんか？

- 1、他人の借入金の連帯保証人になっていませんか？
- 2、扱っている商品は劣化していませんか？競争相手のできないものが必ず一つはありますか？
- 3、人材不足または人材の質に問題がありませんか？新しい境地に切り込む気迫がありますか？
- 4、冗費を垂れ流していませんか？ 例ですが、以下のような支払いに借入金を充てていませんか？

高級車購入、必要以上の付き合い、高級クラブへの出入り、庭付き社屋の建設

- 5、苦言を言ってくれる人はいますか？
- 6、借入金は何に使いましたか？

設備投資はOKですが、運転資金はよくありません。理由は簡単です。収益力がないのに無理に無理を重ねておられるからです。

運転資金をいつまでも借入に頼ることは、借金から抜け出れなくなります。

- 7、金銭の管理、支払にさいして、承認、記録、保管を同一人に任せていませんか？経理事故の温床になりがちです。
- 8、支払の際に支払一覧表を鵜呑みにするのではなく仕入先などから到達した請求書の原本を自ら確認して支払いましたか？

上記のすべてに該当するとしたらアブナイ状態です。上記のすべてに該当しない、、これで当たり前です。

孫子：將に五危あり。向こう見ずで死にもの狂いは敗北して殺され、臆病者は捕虜になる、怒りっぽく逆上しやすい者は挑発に乗って失敗する。欲が薄い者は欲の代わりに名誉心が強く落とし穴にはまりやすい。情が深すぎる者は優柔不断に陥る。

この5つの性格は致命的失敗になる。

孫子から得る教訓：上の5つの逆でゆく。慎重、勇気、冷静、地味、クールが要件です。

**大変化の時代には物事を整理する一会社も同様です**  
物事を整理するのはなぜかと申しますと、集中するためです。

今は情報があふれ、その情報も真実かどうか怪しいものも含まれています。

物事を判断する場合には事実と証拠だけで判断したいものです。

事実＋証拠に情報が与えられますと、そこには不確かさが含まれてしまいます。判断ではなく推理になります。不確かさをなくすには裏付けを取る必要があります。

事実＋証拠＋与えられた(裏付けなしの)情報＋自己の思い込み＝想像の世界になり、一体自分は何をしようとしているかもよくわからなくなり、本当に物事を決定できにくくなります。

殆どの人はこのように流されやすくなっています。物事を決めるとき

過去の慣習：今までの前例がこうだから、、

とか

切迫した状況：良く考えず、比べず、エイヤーで反射的に決めてしまいます。

物事を一旦分解して自分の頭で「決める」事ができにくくなっています。

その際、分解して要素の個々を見直すには整理が一番なのです。

本屋さんの店頭でも整理の方法を書いた本が積まれていることは時勢が必要と求めているのでしょう。

事業家にとっての整理の第一歩は、あなたが経営しておられる会社の中を

見回して「整理」する前に

何よりも会社自体を整理しましょう。一つの会社を利益基調で運営することも困難になってきました。不効率に2~3社あれば、まず資本とエネルギーを集中できるように会社を再編成しましょう。

方法は

- 1、合併
- 2、会社分割
- 3、株式譲渡
- 4、事業譲渡と清算
- 5、株式交換
- 6、株式移転

が考えられます。

同族ファミリーのみで100%保有されておられるのであれば、税制適格を使えば、未消化の繰越赤字も有効に使用することができます。

**会社の中では何を整理するのか。**

**会社の中では何を整理すればいいのか？**

複数ある会社を整理されたら、あなたは整理後の会社のどこをみればいいのか。

答は一つです。在庫の売れ残りをしっかり見直し、それを整理します。

整理の順序は、

1、販売可能なもの 2、販売が不可能なもの  
に区分します。その上で1は在庫に残し、2は業者さんに費用を払って処分  
しましょう。

2については色々な思いがあるとおもいます。そして、それらはすべて金銭  
(おかね)が姿を変えたものです。それだけに余計思いが残るでしょう。

しかしこれらを抱えておれば維持費がかかり、倉庫代もバカになりません。  
動きが悪くなるのです。

その結果、機会損失が生じます。

素早く状況に対応しなければならぬのに、鈍くなるのです。

ここで注意したい点は

① 整理するのは「不良在庫」であって良品ではありません。

いまはモノが手に入りにくく、高くなってきていますから必要なモノは逆に早  
めに手に入れておかないと商売ができなくなります。良品ほどそうです。

簡単なことですが良品と不良品の区別を極限までして、あくまでも不良品に  
対してだけ整理の大ナタを振るってください。「整理」をする対象を誤らない

ようにしましょう。

②もうひとつ重要な点は、売れ残って不良になっているモノを社長が手にとって確かめることです。

担当者任せにははいけません。担当者は意識的にしろ、無意識的にしろ、良品・不良品の区別を誤る場合があります。

そして社長は不良になる原因を考えなければなりません。

ココが社長の頭の使いどころです。

M&A 再生か、解散か

中小企業ほど会社の持株構成がファミリーだけであるなど、シンプルですので、M&A をするにしろ、このさい解散をするにしろ、比較的早く意思決定できます。

たとえ債務超過でも欠損金が残っていても、現行の会社法では M&A は可能です。また欠損金を抱えている場合には一定の要件に該当すればその欠損金を抱えたまま合併後の新会社にて欠損金は使用できます。

合併などの M&A か、解散して清算するかの分岐点は事業の生命力の有無で決まります。

そもそも、その事業にどれくらいの価値があるのかは決算書が基本の情報を教えてくれます。そこへ決算書では表せない要素（技術、人、ブランド、ノウハウ）などを加味します。

不動産を有している場合は今時は必ずしも価値があるとは限りません。その不動産の場所、内容、経過年数を見て決めます。ひも付きの借入があつて借入金の方が多い場合には完全に価値は下がります。

事業を M&A するにしても、その原因をしっかりと把握しましょう。

もう十分やったという場合は何も問題はありますが、不本意に手放したり解散する場合

は、その原因を考えてみましょう。さもないと、同じことを人間はするものです。

さてM&Aをされる場合には

以下の事項がポイントです

- 1、企業価値を知る
- 2、財務リスクを知る
- 3、税務上の欠損金を使用できるか、否か
- 4、その他

詳細は専門家の協同が必要です。

- ・登記：司法書士、
- ・争いがないかの確認と対処：弁護士
- 知的財産の継承：弁理士
- ・労務問題と年金社会保険で問題がないか：社会保険労務士
- 情報系のチェック：SE会社

凡そ以上の分野が核と考えられます。

さてもう少し詳しく説明させていただきます。

前述の

たとえ債務超過でも欠損金を持っていても、現行の会社法ではM&Aは可能です。  
また欠損金を抱えている場合には「一定の要件」に該当すればその欠損金を抱えたまま合併後の新会社にて欠損金は使用できます

この「一定の要件」とは敢えて簡単に纏めれば下記の要件になります。

- 1、税制適格合併であること。
- 2、税制適格合併とは、ア、100%支配関係内法人の合併、イ、50%超100%未満関係同士の合併、ウ、協同事業を営むための合併の三種あります。
- 3、上記のアからウまでの3種に一貫する要件は
  - i 合併対価として合併法人の株式しか交付しないこと、です。
- 4、更にア、イに要求される要件は
  - ii 合併後も支配関係が継続することです

このi iiは必須条件です。なおウの場合の合併要件は複雑ですので割愛します。専門家に

お聞きください。

5、原則として、欠損金が、被合併法人の適格合併の前7年内の事業年度において生じた欠損金であること、以上の5要件です。

これらの規定は非常に詳細ですので、必ず適用の可否に関しましては専門家の確認してから手順をお進めください。

また別の道として、解散から清算の道を選択される場合は、平成22年10月1日以降の解散からは、法人税法の改正のため、ルールが変わり7年以前のいわば「期限切れ欠損金」も最終利益から控除できます。

最後の最後になって法人税等がかからないように慎重な Tax Plan が必要です。

最終回 節税と会社の伸びは反作用する

誰でも節税を考えます。税金を支払うのがバカらしいと思うからです。

あなたが個人事業で家族だけで運営されておられるならそれも良いかもしれません。

しかし他人の協力を得て事業を展開しておられる場合はこの考え方ではうまくゆきません。

といたしますのは、節税を考えてばかりいますと1000の利益を700に少なく表示したいわけです。税率が40%なら  $1000 \times 40\% = 400$  の税金より、 $700 \times 40\% = 280$  の税金の方が少ないからです。

こういう思考では700が500になるほど税金も少なくなります。こうして縮んでゆきます。

本当に事業を大きく伸ばしたいなら、縮小の発想ではなく、展開の思考を持たなくてはなりません。

上記の縮小発想では、税引「後」の利益600を大きくしたいという発想です。

税引前利益	1000
法人税等	400
税引後利益	600

展開の考え方は「税引前利益」を大きくする、という考え方です。上記の算式では 1000 を 1200 に 1500 にする考え方です。

所得税のように税率は UP しませんから、税引前利益を大きくすれば税引後利益も連動して大きくなります。

縮小思考から離れましょう。

そして得られた利益でご自身の報酬をこそたっぷりお取りください。平素は質素な生活をされ、資金を個人で蓄積しましょう。

イザというときにその資金が競争相手に差を付けます。

そして次のような経営者にはならないでください！

- 1、数字がワカラナイ
- 2、社長室がある
- 3、腹心が居ない、居ても見つけられない
- 4、撤退ができない
- 5、客のところに行かない

理由は言うまでもないでしょう。

最後に、日本の人材の劣化は急速です。少数精鋭でゆかないと足をすくわれます。電車に乗ればわかるでしょう。席を譲らない若者。これ日本だけでしょう。たまに席を譲るのは外国人旅行客です！まるで喜劇です。

ネクタイを締めた紳士が朝からスポーツ紙や漫画を読んでおられます。この国では体面だけで、人間の中身は見ません。財布の中身は見ますが。

全てが見栄と体裁です。

いままでご購読ありがとうございました。数あるメルマガのなかからお選びいただき、毎月お読みいただいて感謝にたえません。

本当にありがとうございました。読者の方がたのご成功を心より祈ります。