

事務所通信

今月のことば

論理だけじゃ利益は出ない
しかし経営に筋道を立てないと
利益が出ないことも事実

小倉昌男
(元ヤマト運輸会長)

経 営	黒字決算のために不可欠な経営計画の作成手順	2
税 務	役員給与の税務と注意点	4
労 務	労働基準法の有給休暇の規定が改正されます	6
コラム	所有者も安心!「空き家管理サービス」	8

表紙 紫雲出山の桜と瀬戸内海(香川県三豊市)

紫雲出山は、瀬戸内海に突き出た荘内半島に位置する。
約1000本の桜が、山を淡い桜色に染めた姿は絶景。

4

平成28年

黒字決算のために不可欠な 経営計画の作成手順

会社の年度経営計画(短期経営計画)を作成するには、まず「次期の目標とする経常利益」を決めます。

目標経常利益を決める出発点



来期の業績アップを目指して、経営計画を作成したいのですが、どのような手順で作成すればいいのでしょうか。



業績アップの道筋を具体的に計画することは、目標達成に必要なことであり、経営全般にとってプラスになります。

短期の経営計画を作成するには、まず、次期の目標経常利益をいくらにするかを決めましょう。



目標とする経常利益はどうやって決めればいいのですか。



最低限確保したい経常利益を計算するには定期積金などの「年間の預金積立額」と「借入金(元本)の年間返済額」の合計額に、減価償却費や利益に対する法人税等を加味した額がひとつの目安になります。実際に御社の数字で計算してみましょう。(図表1参照)

計算すると、御社の最低限必要な経常利益は600万円になりますね。つまり目標利益は600万円以上にしましょう。

また、利益に対する法人税等の納税は内部留保を厚くするために避けて通れないコストと考えてください。



現状だと、600万円以上の経常利益を確保するのは、厳しいかもしれません。



最初から「到底ムリ」とあきらめないでください。経営に必要な資金を確保するためにも、每期一定以上の経常利益が必要なんです。目標経常利益を確保するためには、売上高・限界利益率の伸び、従業員給与・賞与、固定費の見直し、営業サイクルや販売先の見直し、さらに社長の役員報酬の増減等を含めて、あらゆる可能性を検討しましょう。そこから自社の経営課題も浮き彫りになってきます。これも経営計画を作成する目的の一つなのです。

図表1 最低限必要な経常利益の計算例

$$\text{最低限必要な経常利益} = \frac{\text{年間の預金積立額} + \text{借入金(元本)の年間返済額} - \text{減価償却費}}{(1 - \text{法人税等の実効税率}) \times}$$

※利益に対する法人税等を考慮する

上記、計算式を具体的な金額に落とし込んでみましょう。

①定期積金 年間 120万円(月額10万円)

③減価償却費の計上額 年間 180万円(月額15万円)

②借入金(元本)の返済額 年間 480万円(月額40万円)

④法人税等の実効税率 30%

$$\frac{\text{①120万円} + \text{②480万円} - \text{③180万円}}{(1 - \text{④0.3})}$$

$$= 600\text{万円(最低限必要な経常利益)}$$

目標経常利益の達成と資金繰りの安定

 当社の課題の一つは最近、資金繰りが大変なことなんです。

 資金を安定して確保するにはどうしたらよいかを考えてみましょう。

会社の日常的な営業活動に必要な資金は大まかに次のように分類されます。

● 日常的な営業資金を分類すると……

① 営業サイクルに必要な資金

「仕入→支払→在庫→販売→回収」というサイクルの中で仕入から代金回収までのタイムラグに伴い必要な運転資金

② 固定費の支払いに必要な資金

人件費や家賃など売上の多寡に影響されず、定期的に支出する資金

③ 年間積立額

定期積金など積立に必要な資金

④ 年間元本返済額

①②のための資金や固定資産の購入資金を金融機関からの借入金でまかなっている場合、毎月の借入返済に必要な資金



営業サイクルにおいて、品揃えを良くしようと在庫を増やせば、増加した在庫分だけ資金が必要になります。

また、売掛金の回収が遅れると、遅れた分の資金を新たに調達しないと、買掛金や固定費の支払いが滞ってしまいます。



なるほど。在庫を適正に管理して不良在庫を持たないことや滞留した売掛債権を作らないことも、資金繰り対策として重要なことなんですね。



在庫や売掛金の回転日数が同じままで取引額が前年より大きくなれば、営業サイクルで必要になる資金は当然増加します。

資金繰りを安定させるためにも、当初想定した目標経常利益を変更することなく、その達成方法をあらゆる角度から検討して経営計画の策定を進めてください。それが重要なんです。



経営計画を作成する手順(TKC継続MASシステム)

経営計画は、その計画する期間によって、「長期経営計画」(10年程度)、「中長期経営計画」(3~5年)、「短期経営計画」(1年)の3つに分類することができます。

短期経営計画は、「今を知るモノサシ」として、数値などを詳細に計画したもので、業績検討会で計画と実績の差を読むことによって、日々の行動を再点検し、必要に応じて新たな行動を起こすためのものです。

TKC継続MASシステムでは、以下の「経営者への5つの質問」によって、短期経営計画を策定します。

- Q 1. 次期の目標経常利益はいくらとしますか?
- Q 2. 次期の売上高の伸びを前年比でどう見えていますか?
- Q 3. 次期の限界利益率(粗利益率)をどれだけ確保できますか?
- Q 4. 次期の従業員給与・賞与を前年比でどう見えていますか?
- Q 5. 次期の期末の人数は何人ですか?

作成した短期経営計画に対して、四半期ごとに業績検討会を開催します。予算・実績差異分析を行って、業績確認と問題点が発見できます。業績検討会を通じて改善策を見い出したり、予測される納税額を資金繰りに織り込みます。

役員給与の税務と 注意点

従業員に支払う給与や賞与であれば、業績の善し悪しによって、支給額を増減させても全額を損金にすることができますが、オーナー企業である中小企業の役員給与の額を改定できるのは、基本的に年1回、事業年度開始から3か月以内です。

税務上、損金にできる役員給与の条件

一般的に中小企業の役員給与については、税法上の定期同額給与であれば、全額を損金にすることができます。定期同額給与とは、次の要件を満たすものをいいます。

● 定期同額給与の要件

- 支給時期が1か月以下の一定期間である。
- その支給時期における支給額が事業年度を通じて原則同額である。

定期同額給与は、原則として、事業年度開始から3か月以内であれば、給与の額を改定することができます（一般的に定時株主総会時に改定）。

また、業績が良い、資金繰りが苦しいなどを理由に、事業年度の途中に、支給額を改定してしまうと、たとえ減額であっても、一部が損金として認められません。

例外として、例えば、役員職制上の地位の変更、職務内容の重大な変更があった場合や、経営状況が著しく悪化したなどの理由で改定が認められる場合があります。

ただし、一時的な資金繰りの悪化や単に業績目標に届かなかったという理由は、「著しい悪化」には該当しないため注意が必要です。

家族役員・社員の給与の注意点

社長の家族や親族を役員や社員として給与を支給している場合、勤務実態と支給額が見



合っているかどうか、注意が必要です。

この点は、近年、税務調査において、厳しくチェックされています。

① 勤務実態を明確にする

例えば、毎日出社していない、短時間の勤務、遠方に住んでいる、学生である、など勤務実態に照らして、支給額が「不相当に高額である」とみなされると、「不相当に高額」な部分が損金として認められません。

そのため、日頃から、1か月の勤務日数や1日の勤務時間、業務内容や取締役会への出席状況の記録などを残しておきます。

● 勤務実態の証明に役立つ主な書類等

【役員給与の場合】

- 職務権限規定
- 取締役会議事録
- 稟議書
- 勤務スケジュール表
- 扶養控除等(異動)申告書 等

【従業員給与の場合】

- 雇用契約書
- 出勤簿やタイムカード
- 旅費交通費など経費の精算書
- 扶養控除等(異動)申告書 等



②支給額を確定させる

株主総会・取締役会で各人ごとの役員給与月額を決定した場合、その議事内容の議事録を作成します。税務調査における確認事項となります。

● 支給額の決定・改定時の注意点

- ①支給額が、勤務実態と業務、会社収益、他の従業員給与や同業他社に照らして妥当であるかどうかを確認する。
- ②支給額や支給方法を各人ごとに決める。
- ③株主総会や取締役会の承認決議を得て、議事録を作成する。
- ④事業年度の途中に恣意的な改定をしない。

役員給与の決定にあたっての注意

近年、法人税率の引き下げにより、社長の個人所得に対する所得税のほうが高くなる例が増えています。

役員給与の額を決める際には、以下の点に注意して決めましょう。

● 役員給与を決める際に考慮すべきポイント

- 会社が負担する法人税額
- 役員個人が負担する所得税額
- 会社と役員個人の双方が負担する社会保険料
- 利益に見合った妥当な金額

(1) 税引後利益から試算する

役員給与を決める際には、必ず税引後利益から試算します。仮に税引前利益で計算した場合、後々、法人税等の納税額によって、会

社に残る金額が変わってきます。

設備投資などで金融機関からの融資を検討している場合には、まず、必要な税引後利益を確保したうえで、役員給与の額を決めます。

(2) キャッシュ・フローに注意する

役員給与を決める際には、キャッシュ・フローにも注意が必要です。損益計算書上の利益には、借入金の元本返済部分は含まれていないため、借入返済の予定がある場合には、返済に必要なキャッシュを確保（加味）した利益予算を立てて、役員給与の額を検討しましょう。

(3) 法人税、所得税、社会保険料を考慮する

役員給与の額が増えれば、会社も本人も社会保険料の負担が増えます。

したがって、役員給与を決める際は「会社が負担する法人税」「役員個人が負担する所得税」「双方が負担する社会保険料」のバランスをみて決めるのが理想です。

(4) 経営計画に基づいて決定する

役員給与の額は、事業計画を元に、利益に見合った妥当な額を決めましょう。

例えば、前年並みの役員給与を確保しようと思えば、そのために必要な売上等の目標を決めて、それを達成しましょう。



取締役等の任期を確認しましょう！

平成18年の新会社法施行によって、非上場の中小企業（株式譲渡制限会社）は、定款によって、取締役・監査役の任期を最大10年まで定めることができるようになりました。今年は、その10年目に当たります。取締役等の任期を延長している会社は、役員の任期を確認しましょう。

労働基準法の 有給休暇の規定が改正されます

平成28年3月末までに成立が見込まれる改正労働基準法では、「一定日数の年次有給休暇の確実な取得」という中小企業にも影響のある改正が行われます（平成28年4月1日施行予定）。

※本欄は、平成28年2月1日時点での情報に基づいて作成しています。

年次有給休暇についての改正点

平成28年3月に、労働基準法の年次有給休暇についての改正が行われる見込みです。改正により、年次有給休暇のうち5日分については、社員の希望を踏まえて取得日を予め企業が指定し、必ず与えなければなりません。

● 年次有給休暇の取得促進

使用者は、年10日以上年次有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えなければならないこととする。ただし、労働者の時季指定や計画的付与により取得された年次有給休暇の日数分については指定の必要はない。

（厚生労働省「労働基準法等の一部を改正する法律案の概要」より）

年次有給休暇とは

年次有給休暇とは、労働者が休日以外の日に有給で休暇を取り、心と体の休養を取れるように労働基準法で定められている制度です。年次有給休暇は、以下の①と②の条件を満たした労働者に対して10労働日の年次有給休暇を与える必要があります。

- ①雇入れの日から起算して、6か月間継続勤務していること
- ②その期間の全労働日に8割以上出勤したこと

つまり、休むことなくきちんと会社に勤めていた場合は、6か月たてば、10日の年次有給休暇を取得できるという定めです。



現行制度 ～社員が会社に取得を請求

現行の制度は、労働者が会社に対して年次有給休暇の取得を請求します。

請求手続きについては、特に定めはありませんが、事前の申請を原則としている会社が多いと思われます。

新制度 ～会社が取得日を指定

新制度では、年次有給休暇のうち5日分は、会社が社員に与えることが義務づけられます。

有給休暇の具体的な与え方としては、「○月○日と△月△日について有給休暇を与える」など、バラバラに時季を指定する方法でも良いのですが、実務的には、社員の取得を促進するためにも7月、8月等の夏期やゴールデンウィーク、年末年始などに合わせて時季を指定する方法が良いでしょう。

また、新しい年次有給休暇の取得方式については、就業規則に定める必要があります。

パートタイマーへの社会保険適用拡大の動き (対象は従業員501人以上の企業)

現在の社会保険制度（健康保険・厚生年金保険）では、労働時間が週30時間未満のパートタイマーには社会保険の適用はありません。

平成28年10月より、従業員501人以上の大企業の場合、労働時間が週20時間以上、月額賃金8万8,000円以上などの要件を満たすパートタイマーについては、社会保険への加入が義務づけられます。(図表1)

当面は、中小企業への適用なし 将来的には大きな影響!?

適用は、まず、従業員（被保険者）が501人以上の企業に勤めるパートタイマーが対象になりますので、中小企業が雇用しているパートタイマーには影響はありません。

ただし、従業員の配偶者が大手企業（大手

スーパーなど）でパート勤務をしているような場合には影響がでてくるでしょう。この場合、サラリーマンの夫を持つパート主婦に対して、新たに「年収106万円の壁」(注)ができることになります。

改正法案には、「3年以内に検討を加え、その結果に基づき必要な措置を講ずる」とされていることから、将来的には、適用範囲が拡大され、中小企業にまで影響が及ぶことが十分に予想されます。

(注) 月額賃金8万8,000円×12か月≒106万円より



図表1 パートタイマーの加入要件

現行(改正前)	改正後
週30時間以上の労働者(パート)に適用(企業規模は関係なし) ①1日又は1週間の労働時間が正社員の概ね3/4以上であること ②1か月の労働日数が正社員の概ね3/4以上であること ※例えば、正社員が8時間勤務の場合、6時間以上(週換算で30時間以上)。賃金額は関係ありません。	従業員(被保険者数)501人以上の企業が適用 ①週20時間以上 ②月額賃金8万8,000円以上 ③勤務期間1年以上 ※学生は適用除外



“特に悪質な”厚生年金未加入事業者への対策を強化

新聞報道等によれば、厚生労働省は、厚生年金への加入義務があるにもかかわらず、厚生年金に加入していない可能性がある約79万事業所を緊急調査するとしています。

とりわけ「保険料を払いたくない」などの理由で加入を逃れている「特に悪質な事業主」に対しては、これまでにない厳しい対応をとるようです。

「従業員の勤務実態について虚偽の報告をしたり、日本年金機構による調査に繰り返し応じない『特に悪質な事業主』には刑事告発を検討する。機構と警察庁が刑事告発の基準作りを始めている(読売新聞平成28年1月19日付)」

一方で、経営が苦しく、年金保険料を負担すると倒産しかねない中小零細企業などに対しては、刑事告発は行わない見通しです。

所有者も安心! 「空き家管理サービス」



手入れされずに放置された空き家が社会問題化する中、
「空き家管理サービス」が注目されています。

大手の不動産会社、警備会社などが続々参入

総務省統計では、全国に820万戸の空き家が存在し、総住宅数に対する空き家率は13.5%を占めています（平成25年住宅・土地統計調査）。都道府県別では、山梨県の17.2%が最も高く、次いで四国4県（愛媛県16.9%、高知県16.8%、徳島県・香川県16.6%）と続きます。少子高齢化によって、今後も空き家は増え続け、平成35年には、空き家は1,397万戸、空き家率は21%に達するととの民間シンクタンクの試算もあります。

空き家の増加に伴い、所有者に代わって空き家を管理する「空き家管理サービス」が注目されています。これまでも地域の工務店や不動産賃貸管理会社などが同様のサービスを手掛けていましたが、急増する空き家市場を狙って、大手の不動産会社、建設業者、警備会社などが続々と参入しています。

サービスは、巡回と室内外の確認・点検

「空き家管理サービス」の内容は、主に定期的に巡回して、室内外の確認・点検を行うなどです。巡回時の写真を添付してメールで報告してくれるサービスもあります。料金は、サービスの提供が一括かオプション、戸建てかマンションかにもよりますが、室内と室外のサービスを合わせて、月1回の巡回で、月額5千円～1万円くらいが目安のようです。

● **室内サービス** 宅内に入り、雨漏りの確認、通風・換気の実施（1時間程度）、通水（1～3分）、簡易な清掃・片付け、など

● **室外サービス** 外から、ドア・窓など開口部の施錠、外壁、木部（腐り）・鉄部（さび）などの家屋を点検、屋根の雪下ろし、庭木の剪定、敷地内の清掃・片付け・草むしり、郵便物等の整理、近隣情報の確認、警備会社による警備システムの設置、など



【今月のことば】 **論理だけじゃ利益は出ない。しかし経営に筋道を立てないと利益が出ないことも事実** 小倉昌男(元ヤマト運輸会長)
1971年、創業者である父の跡を継ぎヤマト運輸社長に就任。宅急便構想を掲げ、反対する全役員を説得し、宅急便事業を興す。「過当競争や構造不況ではあるが、同じ環境の中で儲けている企業もある。ならば、どうして自社が駄目なのか、どうすればいいのか。トップは汗を流すことだけじゃ十分ではない。トップは、自分で筋道を立てて考える習慣を身につけよ。経営もつまるところ、論理の積み重ねだからである」と小倉氏はいう。

次の巡回監査は 月 日() : 頃の予定です。資料整理・準備をよろしくお願ひします。