MANAGEMENT FRAMEWORKS 30 ／ FINANCE

◆ 社長のための

中小企業の経営フレームワーク 30

財務編

資金繰り　利益　借入　税金　承継



沖税理士事務所
Oki Accounting Office

00 CONTENTS

目次

第 1 章　お金の流れのあるある

01　死の谷
02　黒字倒産
03　売上至上主義の罠
04　増収減益
05　固定費の罠
06　納税で資金ショート
07　借りられるときに借りる
08　どんぶり勘定
09　入金は遅く、支払いは早い
10　在庫は現金が眠った姿
11　節税で現金が減る
12　返済が利益を食う
13　社長の給料の決めすぎ
14　3 か月分の現金
15　消費税は預かり金
16　社長の財布と会社の財布

第 2 章　数字で見る会社の体力

17　回収を早めて、在庫を減らす
18　伸びすぎにも注意する
19　借入は「何年で返せるか」で見る
20　純資産のマイナスを放っておかない
21　内部留保は、現金ではない
22　固定費が重いと、売上の上下に弱い
23　あと何%落ちたら赤字かを知る
24　赤字の事業でも、すぐやめない
25　値下げの前に、必要な販売量を計算する
26　固定費は階段で上がる
27　社長の報酬は、会社と個人の合計で決める
28　業績が良い会社ほど、承継の税金が重い
29　社長の個人保証を外す準備をする
30　金利が上がったときの影響を計算しておく

財務編　CHAPTER 1

お金の流れのあるある

CASH FLOW



01　死の谷
02　黒字倒産
03　売上至上主義の罠
04　増収減益
05　固定費の罠
06　納税で資金ショート
07　借りられるときに借りる
08　どんぶり勘定
09　入金は遅く、支払いは早い
10　在庫は現金が眠った姿
11　節税で現金が減る
12　返済が利益を食う
13　社長の給料の決めすぎ
14　３か月分の現金
15　消費税は預かり金
16　社長の財布と会社の財布

01

VALLEY OF DEATH

死の谷

黒字になる前に、現金が尽きると会社は終わります。

よくある場面

開業や新事業の直後、人件費や広告費が先に出て、赤字がふくらんでいく。

なぜ起きる?

売上が立つより先に、お金が出ていく仕組みだから。赤字が深くなるのは計画どおり。

こうする

谷の深さ（赤字の合計）を先に見積もり、それより多めに資金を用意する。

POINT

「現預金 ÷ 毎月の固定費」＝もつ月数。 6 か月を切ったら資金の手当てを。

02 PROFITABLE BANKRUPTCY

黒字倒産

利益は出ているのに、お金が足りなくなる会社があります。

よくある場面

決算は黒字。でも支払日に口座のお金が足りない。

なぜ起きる?

売上の入金が 2 か月後なのに、仕入れや給料は先に払うから。

こうする

利益ではなく「入金日」と「支払日」で資金繰り表を作る。

POINT

回収まで 2 か月なら、月商 2 か月分のお金は「まだ手元にない」お金です。

SALES TRAP

03 売上至上主義の罠

売上が増えているのに、手元のお金は減っていきます。

よくある場面

売上は過去最高。なのに社長の通帳はいつもギリギリ。

なぜ起きる?

値引きや手間のかかる仕事が増え、粗利と回収が追いついていない。

こうする

売上ではなく「粗利」と「回収できた額」で成績を見る。

POINT

大事なのは売上の大きさではなく、残るお金です。

04 増収減益

MORE SALES, LESS PROFIT

忙しくなったのに、利益が減ることがあります。

よくある場面

仕事は増えて毎日残業。でも決算をしたら利益が去年より少ない。

なぜ起きる?

安い仕事や値引き案件が増え、人件費や外注費がふくらんでいる。

こうする

仕事ごとの粗利を出し、利益の薄い仕事を見直す。

POINT

忙しさと儲けは比例しません。

05

FIXED COST TRAP

固定費の罠

固定費を増やした直後に売上が落ちると、一気に赤字になります。

よくある場面

人を採用し、広い事務所に移った翌月、大口の仕事が止まった。

なぜ起きる?

家賃や人件費は、売上が減っても同じ額が出ていくから。

こうする

固定費は売上が半年ほど安定してから増やす。

POINT

粗利率 30 %なら、固定費が月 100 万円増えると売上は月 333 万円増やす必要があります。

06

TAX PAYMENT SHOCK

納税で資金ショート

決算の 2 か月後、税金で手元のお金が足りなくなります。

よくある場面

決算が終わってほっとしたら、法人税と消費税の納付書が届いた。

なぜ起きる?

税金は利益が出た「後」にまとめて払うので、備えていないと重なる。

こうする

毎月、利益と消費税の分を別の口座に積み立てる。

POINT

利益 1,000 万円なら、法人税等はおよそ 300 万円。毎月 25 万円ずつ積み立てを。

07 BORROW EARLY 借りられるときに借りる

お金が必要になってからでは、銀行は貸してくれません。

よくある場面

資金が足りなくなって銀行に行ったら、赤字を理由に断られた。

なぜ起きる?

銀行は「返せる会社」に貸す。困ってからでは返せないと見られる。

こうする

業績が良いうちに相談し、借入の枠を作っておく。

POINT

目安は月商の３～６か月分の資金を、借入と現預金で確保しておくことです。

08 どんぶり勘定

ROUGH ACCOUNTING

どの仕事で儲かっているか、分からないまま走っていませんか。

よくある場面

全体ではなんとか黒字。でも何が儲かっているかは分からない。

なぜ起きる?

売上と経費をまとめて見ていて、仕事ごとに分けていないから。

こうする

仕事ごと・商品ごと・お客様ごとに粗利を出してみる。

POINT

分けて見ると、伸ばすものとやめるものが見えてきます。

09

CASH TIMING GAP

入金は遅く、支払いは早い

お金の出入りの「日付のずれ」が、資金繰りを苦しくします。

よくある場面

仕事は終わったのに入金は 2 か月後。給料と仕入れは今月払う。

なぜ起きる?

回収までの日数が、支払いまでの日数より長いから。

こうする

請求を早く出し、回収と支払いのサイトをそろえる交渉をする。

POINT

請求書は「仕事が終わった日」に出しましょう。

10

INVENTORY IS CASH

在庫は現金が眠った姿

倉庫の在庫は、使えないお金と同じです。

よくある場面

棚には去年の材料や商品がそのまま。なのに今月の支払いが苦しい。

なぜ起きる?

在庫を買った時点でお金は出ていき、売れるまで戻ってこない。

こうする

動かない在庫を年に1回洗い出し、売るか処分する。

POINT

在庫が月商1か月分増えれば、その分の現金がそっくり消えています。

11

TAX SAVING TRAP

節税で現金が減る

税金を減らすために使ったお金で、手元の現金がなくなります。

よくある場面

決算前に車や備品を買って税金は減った。でも口座が空っぽに。

なぜ起きる?

税率は約 3 割。 100 万円使っても、減る税金は約 30 万円。残り 70 万円は現金が減るだけ。

こうする

節税は「本当に必要な支出」だけにして、現金を残す。

POINT

税金を払ったあとに残る 7 割のお金が、会社の体力になります。

12

REPAYMENT EATS PROFIT

返済が利益を食う

借入の返済は経費になりません。黒字でも現金は減ります。

よくある場面

利益は毎年出ているのに、なぜかお金が貯まらない。

なぜ起きる?

返済は利益（税引後）の中から払うので、帳簿の利益ほど現金が残らない。

こうする

年間の返済額を「税引後利益＋減価償却費」の範囲に収める。

POINT

借りるときは、毎月の返済額から逆算しましょう。

13 OWNER'S SALARY 社長の給料の決めすぎ

役員報酬を高くしすぎると、会社にお金が残りません。

よくある場面

社長の給料を上げたら、会社が毎年ギリギリの赤字になった。

なぜ起きる?

役員報酬は１年間変えられず、会社の利益を先に吸い上げてしまう。

こうする

会社に残す利益と現金を先に決めてから、報酬を決める。

POINT

役員報酬は期首から３か月以内に、１年分を決めます。

14

THREE MONTHS CASH

3 か月分の現金

売上が止まったとき、何か月もつか分かりますか。

よくある場面

取引先の倒産で入金が止まり、来月の給料が払えるか不安になった。

なぜ起きる?

手元の現金と、毎月出ていく固定費を比べたことがないから。

こうする

固定費の 3 か月分を最低ラインに、 6 か月分を目標に手元に置く。

POINT

「現預金 ÷ 月の固定費」で、もつ月数がすぐ分かります。

15

CONSUMPTION TAX

消費税は預かり金

売上に含まれる消費税は、お客様から預かっているお金です。

よくある場面

消費税の納付書を見て、「こんなに払うの？」と驚く。

なぜ起きる？

消費税分も売上と一緒に口座に入るので、自分のお金だと思って使ってしまう。

こうする

売上の約１割（税込売上の 11 分の１）を、最初から納税用の口座に移しておく。

POINT

消費税は赤字でも払う税金です。

16

MIXED WALLETS

社長の財布と会社の財布

個人と会社のお金が混ざると、どちらの状態も見えなくなります。

よくある場面

会社の口座から生活費を払い、何が経費か分からなくなった。

なぜ起きる?

口座やカードを分けず、手近なお金で払ってしまうから。

こうする

口座とカードを会社用・個人用で完全に分ける。

POINT

お金を分けることが、正しい数字の第一歩です。

財務編　CHAPTER 2

数字で見る会社の体力

FINANCIAL STRENGTH



17　回収を早めて、在庫を減らす
18　伸びすぎにも注意する
19　借入は「何年で返せるか」で見る
20　純資産のマイナスを放っておかない
21　内部留保は、現金ではない
22　固定費が重いと、売上の上下に弱い
23　あと何%落ちたら赤字かを知る
24　赤字の事業でも、すぐやめない
25　値下げの前に、必要な販売量を計算する
26　固定費は階段で上がる
27　社長の報酬は、会社と個人の合計で決める
28　業績が良い会社ほど、承継の税金が重い
29　社長の個人保証を外す準備をする
30　金利が上がったときの影響を計算しておく

17

CASH CONVERSION CYCLE

回収を早めて、在庫を減らす

仕入れてから現金で回収するまでの日数です。

よくある場面

売上が伸びるほど、なぜか資金繰りが苦しくなる。

なぜ起きる?

「売掛金の回収日数＋在庫の日数－買掛金の支払日数」の分だけ、お金を立て替えているから。

こうする

回収を早める・在庫を減らす・支払条件を交渉する、の３つで日数を縮める。

POINT

CCC が 30 日縮むと、月商 1 か月分のお金が浮きます。

18

GROWTH BANKRUPTCY

伸びすぎにも注意する

伸びすぎると、会社はお金が足りなくなります。

よくある場面

受注が急増して喜んでいたら、仕入れと人件費の支払いが追いつかなくなった。

なぜ起きる?

売上が増えるほど、回収前に立て替える運転資金も増えるから。

こうする

成長のペースに合わせて、先に融資枠を確保しておく。

POINT

急成長は、資金面ではピンチでもあります。

19

DEBT REPAYMENT YEARS

借入は「何年で返せるか」で見る

借入を、本業で稼ぐお金で何年で返せるかを示す数字です。

よくある場面

銀行から「返済の見通しが立たない」と言われ、追加融資を断られた。

なぜ起きる?

銀行は「（借入－現預金）÷（税引後利益＋減価償却費）」で返済力を見ているから。

こうする

自社の債務償還年数を計算し、 10 年以内を目安に保つ。

POINT

銀行と話すときは、この数字を先に知っておきましょう。

INSOLVENCY

20 純資産のマイナスを放っておかない

負債が資産を上回り、純資産がマイナスの状態です。

よくある場面

決算書の純資産がマイナス。銀行の評価が下がり、融資が厳しくなった。

なぜ起きる?

赤字が続いて、これまでの利益の蓄積を食いつぶしてしまったから。

こうする

利益を出して純資産を戻す計画を作る。役員借入金の資本化（DES）も検討する。

POINT

回収できない貸付金や不良在庫を引いた「実質」でも確認しましょう。

21

RETAINED EARNINGS

内部留保は、現金ではない

内部留保は、現金の残高ではありません。

よくある場面

「利益剰余金が１億円もあるのに、なぜお金がないの？」と社長が驚く。

なぜ起きる?

利益の蓄積は、設備・在庫・売掛金などに形を変えて会社の中にあるから。

こうする

内部留保ではなく、現預金と借入の残高で余力を見る。

POINT

「儲けた額」と「手元にあるお金」は別物です。

22

OPERATING LEVERAGE

固定費が重いと、売上の上下に弱い

固定費の割合が高い会社ほど、売上の変化で利益が大きく動きます。

よくある場面

売上が１割落ちただけで、利益が半分以下になった。

なぜ起きる?

固定費が重いと、売上が減っても費用はほとんど減らないから。

こうする

固定費の一部を変動費に（外注・歩合など）して、ぶれを小さくする。

POINT

伸びるときに強い会社は、落ちるときにも弱いのです。

23 MARGIN OF SAFETY
あと何%落ちたら赤字かを知る

今の売上が、あと何%落ちたら赤字になるかを示す数字です。

よくある場面

黒字だと安心していたが、少し売上が落ちただけで赤字になった。

なぜ起きる?

損益分岐点ぎりぎりで営業していて、余裕がなかったから。

こうする

「（売上ー損益分岐点売上）÷売上」を計算し、 20 %以上を目指す。

POINT

10 %を切っていたら、黄信号です。

24 CONTRIBUTION MARGIN 赤字の事業でも、すぐやめない

赤字の事業でも、やめると会社全体の利益が減ることがあります。

よくある場面

赤字の店をたたんだら、会社全体の利益がかえって減った。

なぜ起きる?

その店が本社の固定費の一部を稼いでいたのに、固定費だけが残ったから。

こうする

やめるかどうかは、その事業固有の固定費まで引いた「貢献利益」で判断する。

POINT

赤字＝撤退、とは限りません。

PRICE CUT MATH

25 値下げの前に、必要な販売量を計算する

値下げした分を取り戻すには、想像以上に多く売る必要があります。

よくある場面

1割値下げしたら売れると思ったが、利益は大きく減った。

なぜ起きる?

必要な増加量は「値下げ率 ÷（粗利率ー値下げ率）」。粗利率30％で1割下げると5割増が必要。

こうする

値下げの前に、必要な販売量を計算してみる。

POINT

値下げは、最後の手段にしましょう。

STEP COST

26 固定費は階段で上がる

売上が増えると、ある地点で固定費が一段上がります。

よくある場面

売上が伸びて人と車を増やしたら、利益率が急に下がった。

なぜ起きる?

人・車・事務所などの固定費は、少しずつではなく階段状に増えるから。

こうする

次の段を上がる前に、その固定費を回収できる売上の見通しを立てる。

POINT

階段を上がった直後が、一番苦しい時期です。

27

COMPENSATION BALANCE

社長の報酬は、会社と個人の合計で決める

法人と社長個人で、税金と社会保険料の合計が一番少ない配分があります。

よくある場面

役員報酬を上げたら、社会保険料と所得税が想像以上に増えた。

なぜ起きる?

法人税・所得税・住民税・社会保険料は、税率の上がり方がそれぞれ違うから。

こうする

利益の見込みが立った段階で、税理士と一緒に報酬額をシミュレーションする。

POINT

報酬は、期首から 3 か月以内にしか変えられません。

28

SHARE VALUATION

業績が良い会社ほど、承継の税金が重い

業績が良い会社ほど、承継のときの税金が重くなります。

よくある場面

後継者に株を渡そうとしたら、贈与税が数千万円になると言われた。

なぜ起きる?

利益と内部留保が増えると、税務上の株価（類似業種比準・純資産価額）が上がるから。

こうする

業績が良いうちから株価を把握し、計画的に移していく。

POINT

株価は、毎年一度は確認しておきましょう。

29 社長の個人保証を外す準備をする

PERSONAL GUARANTEE

社長個人の保証に頼った借入は、承継の大きな壁になります。

よくある場面

後継者が「個人保証があるなら継ぎたくない」と言っている。

なぜ起きる?

会社の借入を、社長個人の財産で保証しているから。

こうする

会社と個人のお金を分け、決算書を正確にし、保証を外す交渉をする。

POINT

条件がそろえば、経営者保証を外せる可能性があります。

INTEREST RATE RISK

30 金利が上がったときの影響を計算しておく

変動金利の借入が多いと、金利の上昇がそのまま利益を削ります。

よくある場面

借入の金利が上がり、毎月の利息が気づけば何万円も増えていた。

なぜ起きる?

変動金利は、市場の金利に合わせて見直されるから。

こうする

「借入残高 ×1 %」が営業利益の何%になるか、計算しておく。

POINT

固定と変動のバランスを、一度見直しましょう。