

第2回

企業経営の方程式

経営の実践に役立つ方程式をご紹介します



芳賀 保則
(はが やすのり)

税理士・中小企業診断士・ITコーディネーター
代表を務める「税理士法人ハガックス」は
東京に2拠点(渋谷・秋葉原)
認定経営革新等支援機関

今日の方程式

現金を生み出す方程式 「現金 = 利益 + 減価償却費」

1. あるメーカー社長との会話

社長A:「先日、経営者同士の交流会で、資金繰りに関して話題になりました」

税理士 H:「コロナウイルスの影響を受けた中小企業者を対象にした「ゼロゼロ融資」制度の返済開始が2023年7月から翌年4月に集中する見込みですし、資金繰りに敏感な企業は多いでしょう」

A:「無利子・無担保の融資を受けられるので、うちも借入を増やしました。少し前に設備投資をしたので、売上は伸びてきていますが、思ったより利益は出ていないんです」

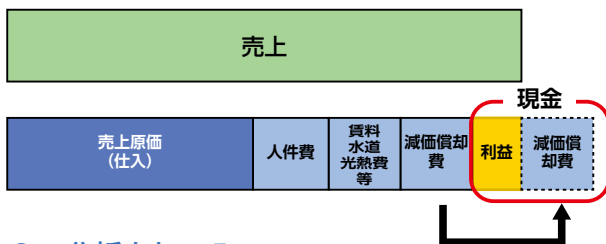
H:「それは少し心配ですが、実は利益と資金繰りの考え方は少し異なります。これから資金繰りに関わる重要な点をお伝えしますね」

2. 今日の方程式

1年間の営業活動によって会社に残る現金、これを最もシンプルに示す方程式は「現金 = 利益 + 減価償却費」となります。

まず減価償却費とは、機械などの固定資産の購入に関わる全額を1年間の費用にするのではなく、使用する年数に応じて配分していく会計の手法を言います。利益の計算上、費用として売上から差し引かれるものの、先行投資で現金の支出を最初に済ませているため、現金の計算においてプラスできます。

社長Aの会社が、前年に400万円の設備投資をして、今年度の減価償却費が80万円(5年定額)、利益が20万円だったとします。営業活動により現金がいくら増えたか、この方程式で算定すると、利益20万円 + 減価償却費80万 = 100万円となります。



3. 分析をしてみよう

A:「なるほど。利益はあまり出ていないように見えたが、減価償却費が増えた分、思っていたより現金は残りそうです」

H:「はい。ただ、ここで気を抜かずに設備投資以外の面からも売上拡大の工夫を続けましょう。償却期間が終わるころに今と同じ売上水準ならば減価償却費が減るので営業利益は改善しますが、実際には利益に応じて税金がかかるので、会社に残る現金は少なくなってしまう。本質的に現金を増やしていくためには、やはり売上を伸ばしていくことが重要なんです」

4. 使い方

ゼロゼロ融資の返済がはじまることから、借り換え需要に伴う新しい借り換え保証制度(コロナ借換保証)が創設されています。

この制度では、経営行動計画書の提出が求められ、その中に「収支計画及び返済計画」の欄があります。

6. 収支計画及び返済計画

	最近決算の状況 (計議年度)		計画1年目		計画2年目		計画3年目		計画4年目		計画5年目	
	(令和4年3月期)	(令和5年3月期)	(令和5年3月期)	(令和6年3月期)	(令和6年3月期)	(令和7年3月期)	(令和7年3月期)	(令和8年3月期)	(令和8年3月期)	(令和9年3月期)	(令和9年3月期)	(令和10年3月期)
売上高	170,000	175,000	180,000	185,000	190,000	195,000	190,000	195,000	190,000	195,000	190,000	195,000
営業利益	-3,000	-1,000	1,000	3,000	5,000	7,000	3,000	5,000	7,000	3,000	5,000	7,000
税引き後当期純利益	-3,500	-1,500	500	2,500	3,500	5,500	2,500	4,500	5,500	2,500	4,500	5,500
減価償却費	4,500	4,000	3,500	3,000	2,500	2,000	3,000	2,500	2,000	2,500	2,000	2,000
借入金返済額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

中小企業庁 経営行動計画書サンプル(抜粋) ※

借入金の返済は会社の費用にすることはできないので、先ほどの方程式を踏まえて、「利益 + 減価償却費 > 借入返済額」とすることが必要だとわかります。返済額以上の現金を生み出していくためには、どれだけの売上が必要か、ここで計画を立てていきます。

また同じく行動計画書の「アクションプラン」の項目では、具体的にその計画を実現し、継続するために何をやるのか明確化して、経営課題の改善を数値化していくことが求められます。

5. おわりに

普段目にするものの多い、貸借対照表や損益計算書ではどうしても資産の推移や利益にばかり目がいってしまいますが、現金の動き(キャッシュフロー)に着目することで、資金繰りや投資計画等、大局観を求められる経営者にとって必要な情報が見えてきます。

※中小企業庁WEBサイトより

https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sinyouhosyou/dl/keikaku_sample.pdf