TKC会員事務所

事務所通信

今月のことば

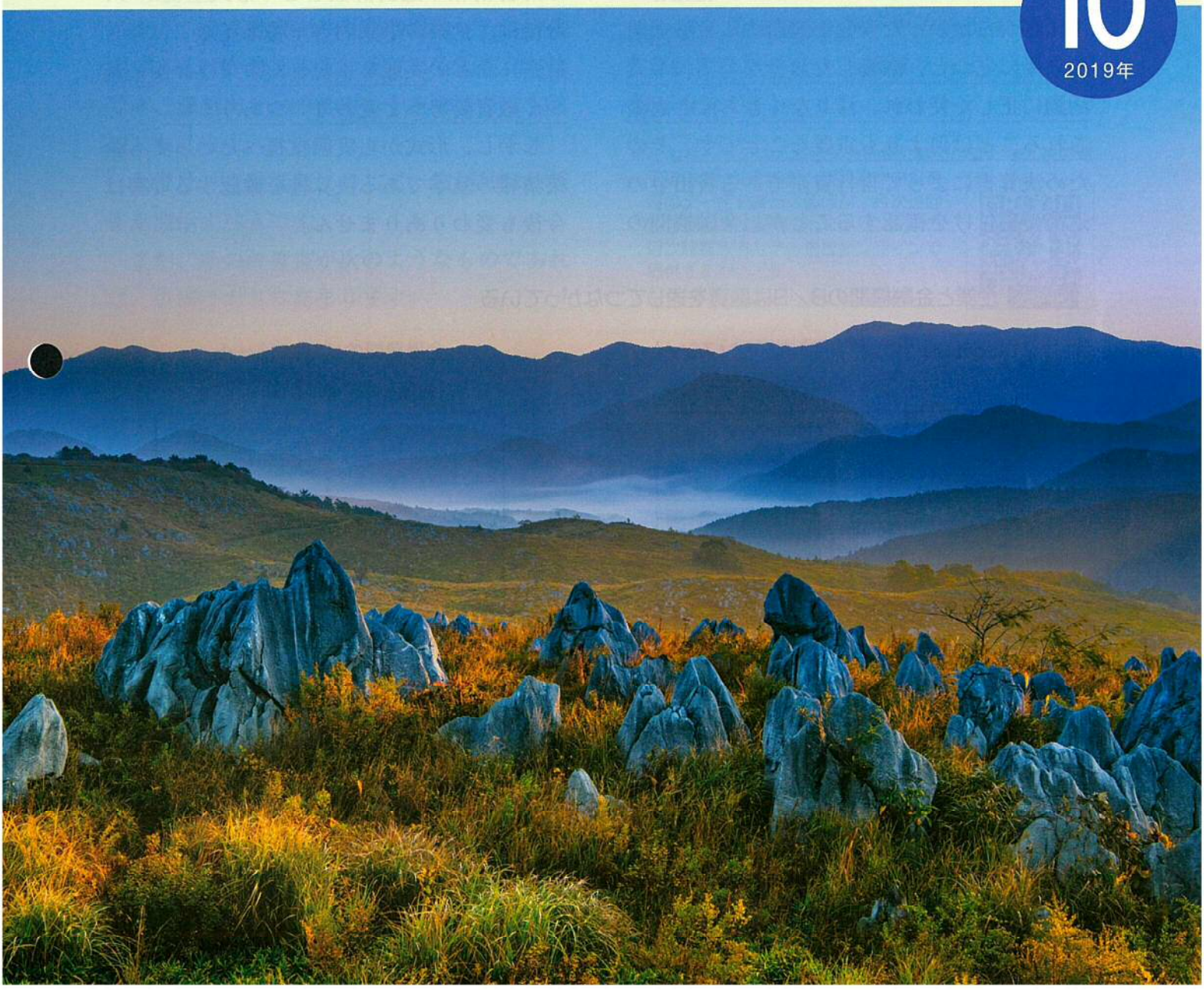
良い習慣は才能を超える
良い習慣は続けることが大事

佐々木常夫（ささきつねお）
（元東レ経営研究所社長）

会　計　金融機関はどうして決算書の提出を求めるのか？　2
消費税　10月1日をまたぐ取引の消費税率に注意しよう！　4
経　営　1位づくりの商品戦略　6
コラム　近代日本の基盤づくりに貢献した『帳合之法』　8

表紙　自然の造形美・秋吉台（山口県美祢市）
日本最大級のカルスト台地で草原と石灰岩が織りなす景観は絶景である。特別天然記念物に指定されている。

10
2019年



会　計

金融機関はどうして決算書の提出を求めるのか?

「当社は滞りなく借入金を返済しているのに、なぜ毎年、銀行に決算書を提出しなければならないのか」という疑問を抱く経営者も多いのではないでしょうか。その理由を理解すれば、銀行が決算書のどのような数値を注視しているのかも見えてきます。

融資した資金がきちんと返済されるかを確認している

企業経営において事業資金の調達先の一つが金融機関からの借入金であり、金融機関においては主要な資産は貸出金（企業向け融資など）になります。つまり、企業と金融機関は融資によってつながっています。**（図表）**

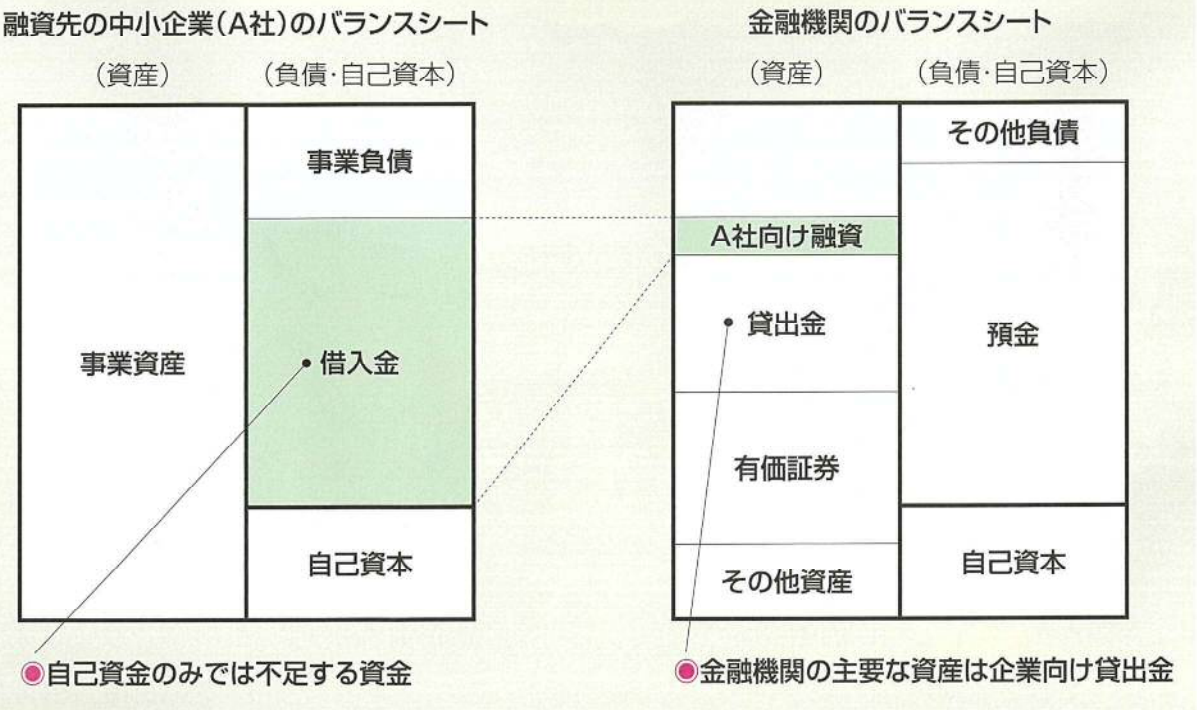
顧客から預かった資金を運用する金融機関の立場に立つと、融資したお金が企業の事業活動に正しく使われ、滞りなくきちんと返済されることは何よりも重要なことです。そのため決算書によって自行資産である貸出金の返済の裏付けを確認することが、金融機関の資産を保全するために必要なのです。

融資姿勢は実態重視へ しかし、決算書の重要性は変わらない

金融行政の方針転換により、金融機関の融資姿勢は、これまでの企業格付けに代表される財務情報や過去計数などの形式重視から、今後は、企業の事業内容や将来見通し（経営計画）などの実態を重視した事業性評価に基づく融資姿勢へと変わりつつあります。

しかし、形式から実態重視へといっても企業情報の基本である決算書を確認する姿勢は今後も変わりありません。

図表 企業と金融機関のB／Sは融資を通じてつながっている



企業は積極的な情報開示で信頼関係を高めよう

経営者にすれば、きちんと経営し、滞りなく借入金を返済しているのに、それでも決算書が必要なのかと疑問に思うかもしれません。

金融機関にとっては、自行の資産保全だけでなく、常に融資先の最新の財務データを把握できれば、追加融資の要望にも即座に対応でき、業績向上へのサポートをすることも可能になります。

企業は、金融機関に対して、積極的に決算書を開示すべきです。

また、その決算書が次のようなものであれば、信頼性がより高まります。

①決算書のもとになる会計帳簿の作成において会計専門家である会計事務所から毎月の巡回監査を通じて指導を受けている。

②決算書が会計の共通ルールである「中小企業会計要領」に準拠している。

③決算書をもとに作成された税務申告書に税理士法第33条の2による書面添付が行われている。

このような決算書を自ら金融機関へ提供し、金融機関との対話を深めることで、信頼性が高まります。

情報開示も1年に一度ではなく、半期や四半期、できれば毎月の試算表までを提供できればなお良いでしょう。

今やＩＴの時代です。金融機関に迅速にスムーズに決算書等のデータを提供するには、「ＴＫＣモニタリング情報サービス」※の活用が有効です。

※このサービスは、関与先の依頼に基づいて、法人税の電子申告後に金融機関へ決算書や申告書等のデータを提供するほか、月次巡回監査後に金融機関へモニタリング用の月次試算表等のデータをオンラインで提供するものです。
https://www.tkc.jp/fx/bank/movie

金融機関は決算書のどこを注視しているのか

金融機関は、資産の実態はあるか、粉飾が行われていないか、という視点から主に決算書の以下のような点を注視しています。

❶売掛金
売上に対して売掛金が多い場合、回収が困難なもの、倒産・破産した取引先の債権が含まれていないか、その回収可能性を注視します。売上債権の回転期間なども見ています。

❷在庫（たな卸資産）
在庫の金額が多ければ、毀損や陳腐化などによって売れない物、商品価値がない物、架空の物がないかを注視します。たな卸資産の回転期間なども見ています。

❸固定資産
既に存在していない固定資産が帳簿上残っていないか、過剰投資されていないか、などを危惧します。減価償却が正しく行われているか、著しく減少していないかを見ます。

❹仮払金
仮払金はあくまで一時的なものですから、不自然に多額の仮払金残高があれば、仮払金という名目で資金が社外に流出している可能性を注視します。

消費税

10月1日をまたぐ取引の消費税率に注意しよう!

2019年10月1日の消費税率引上げによって、取引や請求書が10月1日をまたぐケースが発生します。会計処理にあたっては、請求書などに記載されている請求期間や消費税率、消費税額に注意しましょう。

1 保守サービス料金は月払い・年払いに注意

複合機のカウンター料金などの保守サービス料金は、例えば、保守サービス会社（サービスの提供側）が、請求締日を20日に設定し、月ごとの保守サービスについて料金を請求する場合、「9月21日～10月20日まで」を請求期間とする請求書が発行されます。

この場合、「9月21日～10月20日まで」の計算期間が一つの取引とされ、サービスの提供完了日は10月20日となり、請求書の全期間について新税率10%が適用されます。

月額契約の保守サービス料金を1年分一括して支払った場合、その保守サービスが月々完了するものであれば、10月以降分には新税率10%が適用されます。**（図表1）**

2 店舗や事務所などの不動産賃借料は経過措置、契約内容に注意

（1）2019年10月分の貸借料の適用税率

翌月分の家賃を当月末に支払う契約の場合、2019年9月末に支払う10月分の家賃には、新税率10%が適用されます（ただし、経過措置が適用される場合を除く）。

（2）経過措置の適用の有無を確認する

2013年10月1日から2019年3月31日までに賃貸借契約が締結され、2019年9月30日以前から継続して行われている不動産の貸付については、一定の要件を満たせば、不動産賃貸借契約は経過措置の適用を受け、旧税率8%が引き続き適用されます。**（図表2）**

家主とテナントとの間で、経過措置の適用について相違がないように契約内容が一定の要件を満たしているかどうか、以下の記載があるかを確認しましょう。

❶貸付期間と期間中の家賃の額

❷家賃の変更を求めることができない旨

（注）❷の要件を満たす賃貸借契約書は一般的に少ない

3 リースは引渡し日に注意

2019年9月30日までに物件の引渡しを受けた通常のリース契約（所有権移転外ファイ

図表1 保守サービス料金の消費税率の注意点

支払方法	10月1日をまたぐ請求期間	消費税率	
月払い	例）9/21～10/20	請求書の全期間が新税率10%	
年払い	例）7/21～翌年7/20	7/21～9/20分	旧税率8%
		9/21～翌年7/20分	新税率10%

ナンスリース）については、10月１日以後に支払日が到来するリース料であっても旧税率８％が適用されます。**（図表２）**

リース料を支払いの都度、費用計上している場合には、旧税率８％で会計処理を行う必要があるため注意が必要です。

4 電気、ガス等の料金は10月中の料金確定分までは8%

電気、ガス、水道、通信等の料金は、月単位ではなく供給元の事業者が定めた計算期間に従って使用量などを検針し、利用者に料金の請求が行われます。

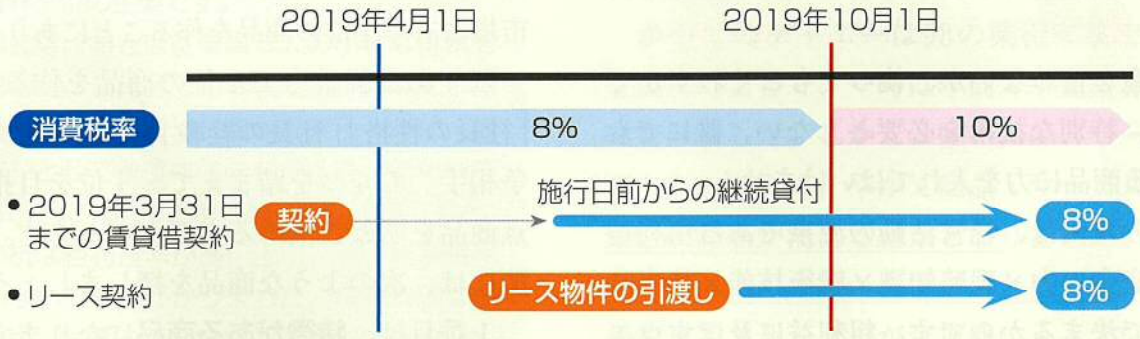
これらについては、2019年10月31日までの使用量に基づき支払料金が確定するなど一定の料金について経過措置の適用があり、10月１日以後の部分を含めて旧税率８％が適用されます。**（図表３）**

5 出張旅費精算は日当、交通費、旅費のそれぞれに注意

社員の出張旅費は旅費精算書に基づいて会計処理を行いますが、記載項目別に注意点をまとめると次のようになります。

日当	旅費規程等に基づき従業員に支給する日当は、基本的に仕入税額控除の対象となります。適用税率は、出張が行われた日において判定し、10月1日をまたぐ出張の場合、日当の算定基礎となった日程が9月30日以前のものは旧税率8%を適用します。 日当には標準税率が適用されます（日当の使途の中に軽減税率対象品目の購入の有無を考慮する必要はありません）。
交通費	旅客運賃は経過措置の適用があり、９月30日までに購入した乗車券等の場合、10月１日以後の乗車であっても旧税率８%が適用されます。
旅費	出張の経費を実費精算する場合は、経費の中に軽減税率対象品目が混入していないかを領収書等において確認します。

図表2 賃貸借契約・リース契約等にかかる消費税率の経過措置



図表3 10月1日にまたがる電気料金等の消費税率は?

【9月20日、10月20日に検針があった場合の例】

※9／21～9／30分だけでなく、10／1～10／20分すべてが8%になります。日割計算はしません。

経　営

小さな会社の「必勝の経営術」⑤（全8回）

1位づくりの商品戦略

企業活動の源である粗利益を生み出す唯一の手段は、商品や有料のサービスです。これが決まれば、営業手法、人の採用、資金調達なども自ずと決まってきます。中心となる商品・サービス（重点商品）を何に決めるかはとても重要です。

重点商品の決め方

自社の重点商品を決定するにあたって、多くの経営者は誤解をしています。誤解したままでは、大きく戦略を誤ります。

（1）市場規模の大きな商品を扱わない

多くの経営者は、市場規模が大きな商品を取り扱えば、売上が多くなり、利益も多くなると考えています。

しかし、市場規模が大きな商品には、経営規模の大きな会社が必ず参入しています。先月号でも説明したように、真の経営力は「商品に投入される経営力（営業マンの数、資金など）の2乗に比例する」ため、小さな会社は大きな会社から圧迫を受けて必ず苦戦します。

（2）誰でも作れる商品には手を出さない

資金を使わないか、使ってもごくわずかであり、特別な技術を必要としない、誰にでも作れる商品に力を入れてはいけません。

その理由は、経営活動の源泉である粗利益は「資金の力×戦略知識×戦術技能×仕事時間」で決まるからです。粗利益に及ぼすウエイトは、「資金の力」が4に対して、「戦略知識」「戦術技能」「仕事時間」といった「人の力」は6の割合になります。

「戦略知識」とは、経営目標を効果的に達成するための経営手法やその知恵であり、社長の術によるものです。

「戦術技能」とは、従業員の技量、技術、実行力など、従業員の術になります。

資金をほとんど使わず、戦略知識や従業員の技能に特別高いものが必要のない、誰にでも作れる商品の場合、経験則では従業員1人当たりの年間粗利益額は450万円以下になる場合が多くなります。

この金額では、わずかな経常利益しか生み出せず、従業員に支払える給料が低くなるため、人手不足の時代においては、人の採用がますます難しくなります。

▶弱者の戦略⑤

弱者は、市場規模が小さな商品に力を入れよ

これまでも説明したように、商品戦略の目的は、小規模や部分など小さな市場において市場占有率1位の商品を作ることにあります。

限りある経営力で1位の商品を作るには、「社長の性格」「社長の経験」「自社の規模」「競争相手」の4つを踏まえて、1位を目指す重点商品を明確に決める必要があります。具体的には、次のような商品を探しましょう。

1番目は、**特徴がある商品**になります。特

徴がある商品は社長の性格や社風に合っており、さらに顧客からも支持されているものです。「特徴がある商品をより強くする」ことで１位になる可能性が高くなります。

２番目は、**市場規模が小さな商品**です。これには大企業が手を出さないため、中小企業にとって都合の良い商品になります。

３番目は、**強い競争相手がいない商品**です。

４番目は、**同業者が見落としていて誰も手掛けていない商品**です。すき間商品やニッチと呼ばれるものがそうです。

５番目は、**世の中に必要なものだが大企業が手を出さない商品・サービス**です。典型例として、葬儀関連の業種があります。

これらの条件をもとに重点商品を決めれば、１位づくりが早くなります。

【事例】 境界標識で日本一

株式会社カクマル（福岡市）は、土地の境界を示す杭やプレートなど「境界標識」のメーカーです。従業員30名程の小さな会社ですが、境界標識の全国シェアは６割を誇り、境界標識業界１位の企業です。

同社は、もとは従業員５人の小さな材木会社でした。２代目である現社長が事業を引き継いだ頃、土地の境界を測量するときに「仮の杭」として使う木製の杭がときどき売れていることに気が付きました。詳しく調べると、この杭は粗利益率が高い上に、強い競争相手がいないことがわかりました。市場規模は小さいが、測量には欠かせない商品であるため、境界測量用の杭の販売に力を入れたところ売上が順調に伸びて、九州で１位にまで成長しました。

その後、市街地で公道と私有地の境界を示す「真ちゅう製の境界標識」にも進出しました。この製品には競争相手が数社いましたが、兼業が多かったことから、ここに販売を集中したところ、十数年後には全国１位になりました。今や同社の製品は、日本全国200万か所以上に設置されています。

▶弱者の戦略❻

弱者は、商品の範囲を狭くし、経営力の分散を避けよ

経営者の多くは、商品の範囲を広げたり、複数の業種を経営すれば、売上が増加して利益も増加すると考えています。

競争条件が不利な会社にとって１位づくりの妨げになるのが、商品・業種の範囲、営業地域、業界や客層を広げすぎることです。

例えば、商品･業種の範囲を広げすぎると、経営力が分散して、それぞれの商品・業種が弱くなり、かえって業績を悪くしてしまいます。

かつてのダイエーは98の業種にまで範囲を広げたことで、一時は年商で小売業界１位になりました。しかし、強い商品・サービスがなかったため、やがて商品・サービスが衰退し、社名が消える結果となりました。

ダイエーの失敗から学ぶことは、赤字の商品やライフサイクルが衰退期に入っている商品からは早く撤退すべきであり、中でも本業と関係がない「非関連の商品」に多角化しているときは、急いで撤退を決断すべきです。

撤退によって浮いた経営力を重点商品に集中投入すれば、１位の商品づくりが早く実現するでしょう。

※次月号は、「弱者は市場規模が小さな地域に力を入れよ」「弱者は営業地域の範囲を狭くせよ」を解説する予定です。

コラム

近代日本の基盤づくりに貢献した『帳合之法』

西洋の複式簿記を我が国に初めて紹介した福澤諭吉。『学問のすすめ』では、儒学や和学のみならず、商業、工業、計算学を中心とした実学の必要性を説き、その実学の中心として出版されたのが『帳合之法』(明治6年発行)です。

実学としての会計の必要性を説く

幕臣として欧米に3度の渡航経験がある福澤は、日本は西洋思想を取り入れ、欧米列強に負けない近代国家になり、経済を発展させなければ、やがては欧米列強に支配されるとの危機感がありました。

しかし、当時の日本では、儒学思想では「金銭は卑しいもの」とされ、また、士族は「算術や商売は身分の低い者が行うもの」、商人は「商売に学問は不要」という江戸時代からの考えが続いていました。

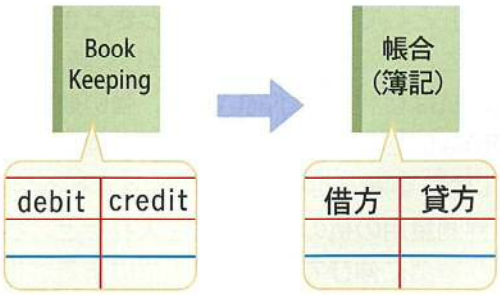
福澤は、江戸時代から続く儒学、和学、漢学の書物を暗唱するかのごとく読む学問よりも、日常的に普通に使える「実学」が重要で、その代表が簿記会計であるとしています。

『帳合之法』は、単なる西洋の複式簿記を紹介したものではなく、本書を通して、学者は学問を実用性のあるものにして、広く世の中に伝える、商人は勘と経験の商売から会計を利用して商売を拡大させる、これにより、経済が発展し、欧米に負けない国になると訴えています。簿記会計を学校の教科に取り入れ、その実用性が世の中に広く伝われば、商業や工業の発展につながり、日本の近代化が実現できるという想いが本書に込められています。

簿記教科のテキストになる

『帳合之法』はアメリカの学校で使われる商業簿記の初級テキストがその原書とされ、英語の「Book Keeping」を「帳合」と訳し(後に「簿記」と訳される)、英語の「debit・credit」を、帳簿の「借方・貸方」と訳したのは福澤です。

明治政府により、国民皆学・教育の機会均等などをうたった「学制令」が発布され、学科目に簿記が入り、明治8年に文部省版テキストができるまでの間、『帳合之法』が簿記のテキストとして使われました。



【今月のことば】 **良い習慣は才能を超える。良い習慣は続けることが大事** 佐々木常夫(元東レ経営研究所社長)

良い習慣とは「仕事の前に計画を立てる。重要度に応じて時間配分をする。フォローアップをする。人の話をよく聞く」などです。佐々木氏自身も、仕事上の大きなミスをきっかけに「メモをとる」習慣を続けたそうです。佐々木氏は「少々能力がなくても良い習慣を持っている人は、確実に成長して、やがて才能のある人を追い抜いていく」と言います。

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いします。