

事務所通信

当事務所は認定経営革新等支援機関です

智創税理士法人 広島事務所

〒722-1115 広島県世羅郡世羅町西神崎958番地の1

TEL 0847-22-3211 FAX 0847-22-3213

E-mail apollon@tkcnf.or.jp (所長用)

mmc.matsuura@tkcnf.or.jp (事務所用)

URL <http://www.matsuura-apollon.jp>

6

令和5年
2023



今月のことば

怖くても冒険心を持とう

伊藤雅俊
(イトーヨーカ堂創業者)

経営

信頼される会社へ
会社と経営者の資産をしっかり分けよう

会計

月次決算データは宝の山 経営に活用しよう

税務

生前贈与には注意! 相続財産への加算期間が延長

コラム

「心理的安全性」を高めて従業員の力を引き出そう

信頼される会社へ 会社と経営者の資産をしっかり分けよう

森川社長は、知り合いから「会社への信頼を高める」ことが大切であると聞きました。自社の状況を確認し、最初の一步を踏み出したいと考えていますが、具体的にどのような取り組みが必要なのでしょうか。

中小企業では会社と経営者の 資産の区分が曖昧になりがち



先日、知り合いの経営者が、会社への信頼を高めるために会社と経営者個人の一体性を解消するよう金融機関から求められたと聞きました。どういうことなのですか。



巡回監査士

中小企業では、主たる株主が経営者である場合が多く、会社の資産と経営者個人の資産の区分が曖昧になりがちです。

例えば、会社と経営者の間での金銭・不動産の貸し借りなどが行われるケースがあります。あたかも会社と経営者個人が一体化している状態があれば、金融機関などの第三者は、どのように考えるのでしょうか。この会社に融資しても、事業ではなく、私的なことに使われてしまうのではないかという疑問につながる可能性があります。



「会社と経営者個人の一体性を解消する」とは、具体的にどのようなことをすれば良いのでしょうか。



経営者個人が所有する資産が会社の業務に使われている場合もよくあります。この場合、賃貸契約書を作成して会社から経営者へ適切な賃料等を支払うことが必要です。

それでも、その資産が経営者の都合で第三者への売却や担保提供等が行われた時、金融機関は「事業の継続に支障をきたすのではないかと懸念を抱くことも考えられます。事業に使っている経営者個人の資産は、できる限り会社所有にすることも検討してみましょう。

また、会社から経営者への貸し付けは、事業上の必要が認められない限り行わないようにします。

現金は記録が残らない！ 残高合わせは毎日しよう



現金の管理は経営の基本です。現金管理がきちんとしてできていると、会社の現金の動きに対する会計上の仕組みが整っていることになり、社内不正や誤りの発見・防止にもつながります。



現金出納帳はつけていますが、実は細かい支払いは私が一旦立て替えることも多く、残高合わせが大変です。



小型の金庫やコインカウンターを用いると管理しやすいと思います。「金庫の中は会社のお金」「金庫の外は個

人のお金」と分けることで、会社と個人の現金が混ざるのを防げます。

それと、現金出納帳と実際の現金の残高合わせを毎日してください。現金は取引記録が残らないので、後から確認するのは難しいです。

なお、クレジットカードを現金代わりに使う場合は会社のカードと個人のカードを分けて使ってください。



関は「貸したお金は事業に使われるだろうか」と不安になります。「貸付金」も同じです。

会社と個人の資産を分離するため、すぐに精算するようにしましょう。



立替金等を早めに精算することも、会社と経営者個人の資産をしっかりと分離することにつながるわけですね。



そうですね。これからも毎月の巡回監査を通じて会社と経営者個人の資産がきちんと区分された決算書を作成できるようにご支援します。

また、そうした取り組みをTKCモニタリング情報サービスで金融機関に情報開示することで、会社への信頼を高めることにもつながります。



会社との区分を明確にできるよう、引き続きアドバイスをお願いします。

「立替金」や「仮払金」はできるだけ早めに精算する



続いて確認することは、経営者と会社との間の資金のやりとりです。先ほど話した、会社と経営者の間での「立替金」や「仮払金」等です。



私が一時的に会社のお金を使ったり、会社が用立てたりする時に使う勘定科目ですね。



特に経営者への仮払金は、私的な利用ではないかとの疑念を持たれやすいので注意しましょう。早めに精算をしないと、決算書に「使い道のわからないお金」として載ることになり、金融機

参考

法人と経営者個人の資産を明確に区分・分離するために

信頼される会社を目指すための具体的な取り組みには、例えば以下のようなものがあります。自社が対応できているか確認してみましょう。

資産を分離する

- 明確な分離が困難な場合（店舗兼住宅等）は、法人が経営者に適切な賃料を支払う
- 事業活動に必要な資産（本社・工場・営業車等）は法人所有とする

経理・家計を分離する

- 法人と経営者の間の資金のやりとりが社会通念上適切な範囲を超えないようにする
- 個人として消費した費用（飲食代等）を法人の経費として処理しない

経営の透明性を高める

- 「中小企業の会計に関する基本要領」等に拠った信頼性のある計算書類を作成する
- 金融機関に対して自社の財務情報を定期的に報告する

一般社団法人全国銀行協会「『経営者保証に関するガイドライン』Q&A」より作成

月次決算データは宝の山 経営に活用しよう

自社製品の雑貨がテレビで紹介されたことをきっかけに顧客が増え、売上も伸びている小山工業。ところが、顧客増、注文増に対応できるだけの従業員がおらず、従業員は疲れ切っています。

小山社長は人を雇いたいと考えていますが、可能でしょうか。

※本稿では、わかりやすくするため、数値を単純化して解説しています。

人手不足だから新人を雇いたい！ 経営は大丈夫？



小山

最近、当社の雑貨がテレビ番組で紹介されて……。ありがたいことなんですけど、現場が回らず、2人ほど増員したいんです。



巡回監査士

それはうれしいことですね。ご相談いただいたということは何かお困りかと思いますが、具体的にどこまで検討しておられますか？



月間で2,000千円の売上アップを見込んでいますが、2人分の人件費が700千円かかります。

当社の粗利率は3割くらいですから、粗利は600千円（売上高2,000千円×粗利率0.3）くらいですよ。

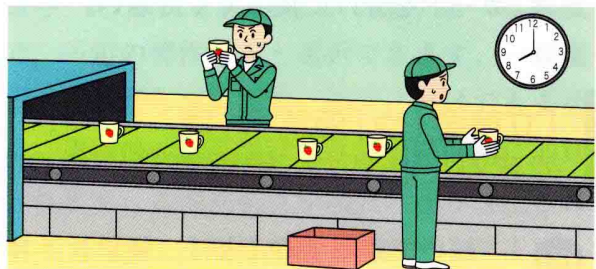
人件費を払うと、かえって損をするのではないかと心配しています。



小山社長、2人雇えますよ！

それを確かめるには、売上高の増減で変化する費用を変動費に、売上高にかかわらず発生する費用を固定費に分類した**変動損益計算書**が有効です（図表1）。これなら、売上が変わった時のシミュレーションが簡単で、経営上の判断をする時に役立つんです。

新しく2人雇うと、御社の月次変動損益計算書は図表2のようになります。いかがですか？



損をしないどころか、経常利益は300千円増えるんですね！これなら思い切って増員できそうです。

毎月の売上高・限界利益の推移から 増員のタイミングを見極める



とはいえ、今回の売上増の勢いが一過性のものかどうか少し見極めたいものです。



そのためには月次決算の徹底が重要ですね。変動損益計算書を活用し、毎月の実績をしっかりと把握すれば、何か問題が起きた時でも素早く対応策を講じることができます。変動損益計算書は経営意思決定のための力強いデータといえます。



まずは実績を毎月きちんと確認し、売上が見込み通り上がっているか、増員したことで赤字になっていないかなどを見極めていきたいと思います。



月次決算は黒字決算の基本です。経理体制も仕組みさえつくってしまえば

【図表1】現状の変動損益計算書(月)

(単位:千円)

売上高	40,000
変動費	20,000(50%)
限界利益	20,000(50%)
固定費	19,000
地代家賃	5,000
人件費	10,000
その他	4,000
経常利益	1,000

【図表2】2人増員した場合の変動損益計算書(月)

(単位:千円)

売上高	42,000
変動費	21,000(50%)
限界利益	21,000(50%)
固定費	19,700
地代家賃	5,000
人件費	10,700
その他	4,000
経常利益	1,300

そんなに難しいことはありません。
そのための3つのポイントを押さえま
しょう。

(1) 適時・正確な記帳

適時・正確な記帳が前提です。売上
はもちろんのこと、売掛金の回収、仕
入や支払い、経費などの動きをタイム
リーに記帳することで、月次決算の正
確性が高まり、自社の経営状態を正し
く把握することにつながります。

(2) 「自計化」の徹底

「自計化」とは、証憑の整理や仕訳
入力等の経理業務をすべて自社で行う

ことです。これにより自社の経営状態
をタイムリーに把握でき、問題点等
にも迅速に対応できます。

(3) 請求書や経費精算の管理

取引先からの請求書や経費精算のた
めの領収書などが毎月、一定期日まで
に経理に集まり、処理できるような体
制を整えましょう。そのために社内外
に協力を呼び掛けることも必要です。



増員以外でも変動損益計算書のデー
タはいろいろな課題解決に役立ちそう
ですね。そのためには月次決算を徹底
していきます。

参考

TKCの会計ソフト「FXクラウドシリーズ」を活用しよう

TKCの「FXクラウドシ
リーズ」を活用することで、最新
業績を「365日変動損益計
算書」(右サンプル画面)で
確認することができます。

また、部門別業績管理機能
や業績評価マトリックスなど、
経営者の意思決定に役立つ
機能が搭載されています。

行	品名	金額(A)	比率(B)	金額(C)	比率(D)	金額(E)	比率(F)	金額(G)	比率(H)	金額(I)	比率(J)
1	売上高	235,385	100.0	231,580	100.0	3,805	101.8	235,350	100.0	35	100.0
2	原価総額	10,026	4.3	10,151	4.4	-125	98.8	10,026	4.3	0	100.0
3	仕入高	114,261	48.5	120,644	52.1	-6,383	94.7	120,930	51.4	-6,669	94.5
4	外注加工費										
5	他の変動費	1,718	0.7	585	0.3	1,133	293.8	1,714	0.7	4	100.2
6	月末繰り越(△)	8,434	3.6	10,026	4.3	-1,592	84.1	9,375	4.0	-941	99.0
7	共通原価配賦										
8	変動費合計	117,571	49.9	121,353	52.4	-3,782	96.9	123,295	52.4	-5,724	95.4
9	限界利益	117,814	50.1	110,226	47.6	7,588	106.9	112,055	47.6	5,759	105.1
10	人件費	39,469	16.8	38,283	16.5	1,186	103.1	38,625	16.4	844	102.2
11	他の固定費	63,754	27.1	58,418	25.2	5,336	109.1	59,250	25.2	4,504	107.6
12	部門固定費	103,223	43.9	96,701	41.8	6,522	106.7	97,875	41.6	5,348	105.5
13	部門繰り越(△)	14,591	6.2	13,525	5.8	1,066	107.9	14,180	6.0	411	102.9
14	設備費	798	0.3	75	0.0	723	104.0	390	0.2	408	204.6
15	部門間配賦	13,793	5.9	13,450	5.8	343	102.5	13,790	5.9	3	100.0
16	共通固定費配賦										
17	部門間配賦(配賦後)	13,793	5.9	13,450	5.8	343	102.5	13,790	5.9	3	100.0
18	繰り越(△)										
19	固定費合計	104,021	44.2	96,776	41.8	7,245	107.5	96,265	41.8	5,756	105.9
20	経常利益	13,793	5.9	13,450	5.8	343	102.5	13,790	5.9	3	100.0

生前贈与には注意! 相続財産への加算期間が延長

令和6年1月1日から、贈与税と相続税のルールが大きく変わります。
これまでの贈与・相続の計画を見直す必要があるかもしれません。

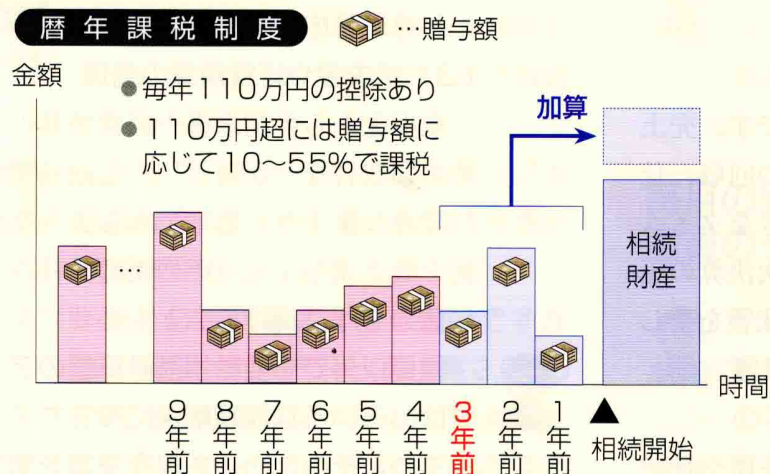
1 贈与税の2つの制度が変わる

贈与税には2つの制度があります。

1つは「暦年課税制度」。1年間に受けた贈与額が110万円を超えると贈与税がかかります。贈与者が亡くなると、相続開始前3年間の贈与額は相続税の計算対象に含めます。

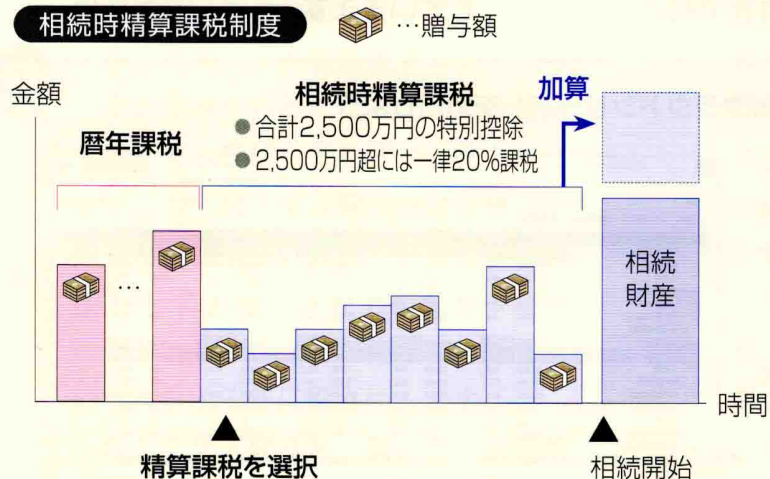
もう1つは「相続時精算課税制度」。生前贈与への課税を相続時まで繰り延べる制度で、一定の要件のもと選択できます。一旦選択すると暦年課税制度に戻すことはできません。選択後の贈与額はすべて相続財産に加算されます。この両制度が図表の通り改正されます（図表1：現行制度、図表2：改正後）。

図表1 毎年贈与を行った場合の相続財産への加算イメージ **現行制度**



※原則は暦年課税制度。相続時精算課税制度は、原則60歳以上の父母・祖父母などから18歳以上の子・孫などへの贈与において選択可。選択した年分以降において適用し、後から暦年課税に戻すことはできない。

● 相続開始前3年間の贈与額を相続財産に加算して相続税を算出（納付した贈与税額は差し引く）。



● 相続時精算課税を選択すると、暦年課税の毎年110万円控除はなくなる。

● 財産の評価額は贈与時点の時価で固定。贈与後、評価額が変動しても相続時には反映しない。

財務省「令和5年度税制改正（案）のポイント」をもとに作成

2 生前贈与の注意点

(1) そもそも贈与とは？

①無償で財産を譲り渡す〔あげる〕ことを、
②当事者が合意〔いただく・ありがとう〕した場合、この2要件があれば贈与が成立します。一方、親や祖父母が、子や孫名義の預金口座へ資金を移動させても、管理・運用が親や祖父母のままだと贈与と認められず、親・祖父母の名義財産とされます。

(2) これからの生前贈与で注意すること

生前贈与の契約書を作成したり、記録を残すことが大切です。将来相続税を算出する際、長期間さかのぼって贈与の記録を確認できる

契約書の作成

記録を残す

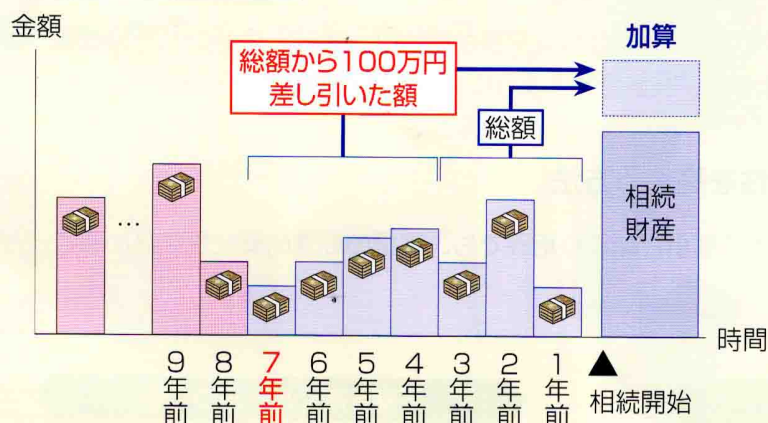
民法の遺留分



よう準備が必要です。また、民法による法定相続分を計算する場合は生前贈与額（特別受益額）を加算して計算します。多額の生前贈与で相続財産が減少し、一部の相続人に不平等となることを避けるためです。財産を贈与する際は、民法の遺留分にも注意が必要です。

図表2 毎年贈与を行った場合の相続財産への加算イメージ 令和6年1月1日以降

暦年課税制度



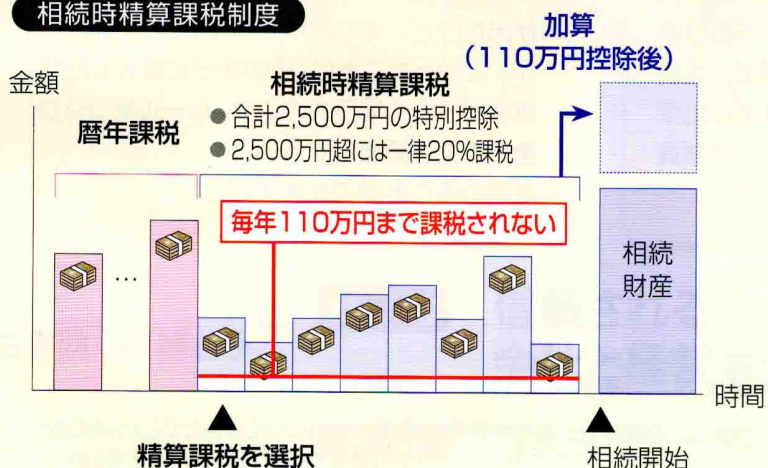
※令和6年1月1日以降の贈与が対象。そのため、令和9年以降の相続から段階的に影響。7年前の生前贈与が加算対象となるのは令和13年の相続から。

●相続開始前7年以内の贈与額を相続財産に加算して相続税を算出（納付した贈与税額は差し引く）。

※加算期間は順次延長

●延長した4年間（相続開始4～7年前）に受けた贈与のうち100万円までは相続財産に加算しない。

相続時精算課税制度



●毎年、110万円まで課税されない。

※暦年課税の110万円基礎控除とは別途措置

●贈与した土地・建物が災害により一定以上の被害を受けた場合、相続時に評価額の再計算が可能。

財務省「令和5年度税制改正（案）のポイント」をもとに作成

「心理的安全性」を高めて 従業員の力を引き出そう

もし会社がとても静かで、みんなが素直に上司の指示に従っているように見える場合、もしかすると「心理的安全性」が低いのかもしれません。

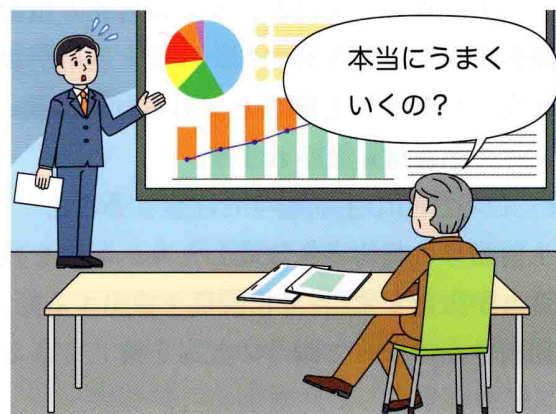
不安を感じていると、人は本当の力を出せない

心理的安全性とは、チーム全員に共有されている「このチームなら安心して（対人関係の）リスクがある行動をとれる」という感覚のことです。

心理的安全性が低いと、チームのメンバーは、発言や挑戦に不安を感じてしまいます。その結果、みんなが自分を守ることを優先してしまい、積極性を失っていくのです。

暴力をふるう、頭ごなしに怒鳴るなどはもってのほかですが、例えば、会社の方針を踏まえた新しい提案を持ってきた従業員に「本当にうまくいくの？」と素朴な疑問を投げかけた場合などでも、「チャレンジに対してネガティブな反応をされた」と捉えられ、心理的安全性を低下させる場合があります。

その逆で、心理的安全性の高い職場では、活発な意見交換が行われ、チームのメンバーの成長が促されます。その結果、中長期的にはより良い仕事をするようになっていくのです。



今日からできる！ 心理的安全性を高める方法

特別な研修などではなく、以下のような小さな取り組みでも、職場の心理的安全性を高めることができます。

挨拶する、感謝を伝える

挨拶には「相手のことを気にかけている」というメッセージを発信する効果があります。①相手の顔を見て、②明るい声で、③自分から、の3つのポイントを押さえると効果的です。また、感謝を伝えることで、従業員に自信を持ってもらうことができます。

不安を防ぐルールづくり

「台風だけど、出社するべきだろうか」「熱が出たけど、それだけで休んで良いのだろうか」といったことは、その状況に直面した時、誰もが不安に思うものです。ルールをつくり、全員の共通認識にすることで、心理的安全性を高めることができます。

【今月のことば】 **怖くても冒険心を持とう** 伊藤雅俊（イトーヨーカ堂創業者）

会社が軌道に乗るまでは、新規開拓や新商品・サービスの開発など攻めの経営に果敢にチャレンジしてきたでしょう。ところが、いつの間にか守りに入っていないでしょうか。好不況の波や経営環境の変化の中では、守りの経営が必要な時もありますが、時にはリスクを恐れず、チャレンジする冒険心も必要ではないでしょうか。 出典：伊藤雅俊著『商いの道—経営の原点を考える』（PHP研究所・1998年）