

平成28年4月18日/セントラルホテル鴨島

主催：公益社団法人 阿波麻植法人会

# 「売上を変えずに会社にお金を残す方法」



講師 株式会社エフアンドエム  
 中小企業コンサルティング事業本部 本部長  
 清水 篤氏

## 助成金対策

厚生労働省が発表している助成金の数は74あり、他の省庁と比べて種類も豊富です。しかし、74ある助成金のうち予算を消化しきって役割を終える助成金は10個程度しかなく、役人が考えて発表してもほとんどは使われないうものが大半で、3分の1は毎年入れ替わっています。

なぜそんなことが起こっているかと言うと「ややこしい」からです。どこに行けば話が聞けるのかも分からないので、もらえるものがあるにもかかわらず、中小企業は受給することができずに終わっています。

2015年に計上されていた予算は1679億円です。毎年1500億〜2000億円ぐらいが計上されていますが、受給されている金額のうちの8割は上場企業が持つていきます。世の中の企業の99・7%は中小企業と言われていますが、助成金を受給しているのは全体の2割です。

大きな会社には総務部や管理部門に助成金専門の担当者がいて、助成金のことを調べています。当社も大きな会社ではありませんが、助成金・補助金・コストダウン専門の社員がいて、毎年300万〜3500万円受給しています。しかし、一般的な中小企業では難しいので、社長か社長の奥さんが担当しますが、会社で一番忙しい人と二番目に忙しい人が助成金に割く時間はないので、せっかくなか該当している助成金があってもみすみす逃してしまいます。

助成金の予算を日本中の全中小企業で頭割りすると一社当たり約40万円もらえる計算になるので、助成金を受け取っていない企業は損をしています。助成金は他の省庁の補助金とは違って財源が税金ではなく雇用保険です。雇用保険は従業員を一名でも雇用していれば加入が原則で、その一部が助成金の原資となっています。1000円給料を払うと、13・5円が厚生労働省に取られます。その

内訳の労働者負担が5/1000、事業主負担が5/10000で合わせた10/10000が失業給付に回ります。残りの3・5/10000が助成金の原資になります。

例：今までいくらくお納めですか？

平均年収 300万円	×	社員数 20人	×	業歴 20年
雇用保険料率 3・5/1000	×		×	
= 420万円				

例に挙げた規模の企業であれば、クラウンが新車で一台買えるぐらいの値段になるので、要件が該当している助成金があればもらわないと損です。74の成助金のうち、もらうのが困難なものもあれば、紙切れ2・3枚でもらうことができるものもあります。要件が面倒なものも置いておいて、簡単なものからっていくのがおススメです。助成金の本当の効果は、



例えば100万円助成金をもらったとすれば、損益計算書の営業利益の下の営業外収益で計上します。つまり、助成金が100万円もらえるということは、営業利益が100万円増えるのと同じこととなります。営業利益を100万円だすためには、どの程度売り上げをあげないといけないかというと、営業利益率が5%の会社であれば、2000万円の商いが必要になります。

■助成金一例

①特定求職者雇用開発助成金  
 高齢者等一般的に仕事を見つけない人を雇用する場合、高齢者・母子家庭のお母さんなら60万、障碍を持っていない人なら120万円助成金が出来ます。

②キャリアアップの助成金  
 国が一番力を入れていく助成金です。中でも正規雇用等転換コースは、昨年一番受給件数が多かった助成金でした。パートやアルバイトの人を正社員にするなら、一人に

つき60万円の補助金が出ます。

③健康診断

従業員に年一回健康診断を受けさせている企業は40万円もらえます。

74の助成金の中には「そのぐらいウチでもやってみる」というものがたくさんあるはず。6月に発表される助成金の中には、バラマキと言われている助成金があります。介護規定を作っている冊子を従業員に配り、2時間会社の中で研修をすれば60万円もらえます。このよう

な「知っていれば誰でももらえる助成金」が結構あります。そして、そういった助成金はすぐに終わります。もっと簡単なものは「昨年と比べて月の平均残業時間を5時間減らす」「昨年の有給取得実績よりも4日以上多く取らせる」といった2つの目標を立てて、2つとも達成できれば100万円、2つともダメでも63万円もらえるというのがあります。この助成金は3年連続で出ていますが、知っている人がすぐに取っていく

ので、発表から1ヶ月で終わってしまいます。

助成金の要件は毎年変わるの、何かもらえるものがないかしつかり調べておけば、毎年200万〜300万円の助成金が入ってくる可能性があります。

■助成金の注意点

①雇用保険

助成金は雇用保険が原資なので、入っていない企業はどの助成金にも該当しません。

②後出しは×

「先月健康診断を受けさせた」「去年頑張っているパートを正社員にしてあげた」等、過去のことを遡って申請しても助成金はありません。

③就業規則

殆んどの助成金は制度導入型で、就業規則に一文が必要です。「当社はよく頑張るパートがいれば正社員にすることがあります」等、就業規則に入れた上で実行しないと助成金の対象にはなりません。

④会社都合解雇

会社都合解雇を出した企業は、一定期間助成金を受給できません。本当

は自己都合で辞める社員が失業保険が早くもらえるので「会社都合にしてほしい」と要求した時、会社都合にしてしまうと、もらえる助成金がもらえなくなります。

以上の4点をクリアしている企業であれば、助成金を1つももらえないという事はありません。多い企業であれば30個程度該当することもあるので、一度調べてみてください。



金融機関対策

■金融機関マニユアル

金融機関の中小企業向け貸出残高の推移を見ると、98年は310兆円ぐらいい貸し出していたのが、2014年には220兆円に減少しています。この15年の間に、90兆円近くを企業の金庫から銀行に戻しています。

企業の社長に「銀行はいつから貸してくれなくなりましたか？」と尋ねると、多い答えは「リーマンショックやサブプライム以降」です。しかし、その2つ



の融資に対する影響はありませんでした。実際は99年から2003年頃にかけて銀行はお金を貸さなくなりました。

その原因は99年にできた「金融検査マニユアル」です。金融検査マニユアルができる以前は、銀行がお金を貸すルールは銀行ごとにバラバラでした。それぞれの判断でお金を貸していて、そのベースになっていたのは不動産でした。担保があればお金を借りられるし「こっこの銀行がダメならあっちの銀行で借りる」ということもありました。

しかし、バブルの崩壊によって不動産の価値が大暴落して、それを担保にお金を貸していた金融機関は大量の不良債権を抱えることになりました。銀行の業績は一気に悪くなり、始めは大蔵省が銀行を潰さないように公的資金を投入していました。支えきれずに全国で銀行が潰れていきました。北海道の都銀であった拓

殖銀行までが潰れて、ついに金融庁は「不動産を見て融資するのは禁止」という通達を出しました。各銀行ごとの融資のルールも禁止され、日本全国で一つのルールになりました。不動産に変わって何を見ようになつたかと言うと「決算書」です。企業の3期分の決算書を預かって、CRDという国が作った機械に入れて、点数を出します。



点数によって貸出の有無や利息等を決めるといいうルールになりました。そして、金融調査マニユアルを作って実際に中小企業の点数を出してみると、想定していたよりもずっと低い点数だったので、銀行はお金を貸せなくなりました。銀行は貸して利息を取りたいと思いますが、守らなければならぬので、今でも貸出を減らしてルールを順守しています。

## ■中小企業倒産の推移

この10年～15年の間、日本は不景気が叫ばれています。そんな中で多くの中小企業が倒産していると思われるのですが、倒産件数は年々減少しています。2000年に1・9万社潰れています。2012年には1・2万社に減少しています。2014年には1万社を切っていますが、中身が変わっているのがポイントです。

手形の事故で潰れる企業が減っていますが、理由は単純で手形の流通が減ってきたので倒産が減っただけです。逆に増えているのは、破産です。破産と言うのは、極端に言えば社長が「破産だ」といえば破産になります。つまり、後ろに伸ばすことができます。手形の場合は、2回目の不渡りを出せば銀行取引が停止になるので、その時点で倒産になります。しかし、破産であれば「来月まで支払いを待ってほしい」等やりくりをして後ろに引き延ばすことができます。さらに、国が作ったルール

に「金融円滑化」があり、これは「銀行はお金を貸している企業が返済を止めた」と言ってきたりも怒ってはいけない」というルールです。現在であれば、メインバンクの担当者には「悪いけど来月から元本返済止めて」と頼んでも、担当者から「今金額払ってください」と言われかねません。元本を止めるのはそれぐらい重いことですが、「金融円滑化」というルールがある間に、元本返済を止めていた企業は世の中に37万社あります。日本の中小法人は全体で400万社と言われていますが、約1割の企業が「金融円滑化」により元本を止めていました。しかし、そのルールは2012年に終わりました。そこからいきなり支払いの再開にはならず「3年間、銀行は全額を返してもらうことをやめる」という通達が出ました。全額ではなく段階を経て返してもらいなさいという通達でしたが、その猶予期間も終了しています。世の中の40万社近い企業が支払いに苦しんでいるので、日本はまだ

まだ倒産に気を付ける必要があります。

## ■中小企業倒産の原因

中小企業の倒産理由は主に3つで、

- ①売上が急激に減少している企業が4割超
- ②倒産企業の多くは自己資本比率が低い
- ③倒産企業の約4割が赤字倒産

があります。このうち問題なのは③で、損益計算書上で利益が出て、法人税も払っている、本来はもう



かっているはずの企業が4割倒産しています。もうかっているのに潰れる理由は、現金管理で行き詰るからです。損益計算書の最終利益の金額と期末の現金残高は絶対合いません。損益計算書の利益と手元の現金は全然違うものです。仮に損益計算書上で1億円赤字であっても会社は潰れませんが、1円でもお金が足りなければ潰れる可能性があります。倒産を基準に入れて経営管理をしていこうと思うと、現金管

理が重要になってきます。

会社の現金管理には「キャッシュフロー計算書」が必要です。キャッシュフロー計算書が無いと、会社が年間を通して「いくら売って」「いくら払って」「いくら残ったか」が分かりません。しかし、日本の中小企業はキャッシュフロー計算書を作りません。理由は①会社法上作らなくてよい②経営者の

勘が鋭いの2つです。社長に「先月お金はどのくらい残りましたか」と尋ねて「100万ぐらい」と社長が答えると、本当に100万円ぐらいで、ほとんどずれません。勘と経験でここまでやってきたので、キャッシュフローなんて必要ないと思っっている社長が多いことも事実です。しかし、どれだけ勘が鋭くても1円単位で合わせられる社長は存在しません。毎月数%ずつ増えていきます。たった数%でも、1年たてばかなりのずれになってしまいます。利益があり、法人税も払っていて、銀行に元本も返済できているのに決算すると借金が全く減

っていないという社長は多いですが、それはキャッシュフローの感覚がずれているからです。

## ■決算書の注意点

お金まわりの計算は、ほとんどの企業が税理士に頼んでいます。しかし、税理士はお金の専門家ではなく、税金の専門家です。税理士試験にキャッシュフローや借入の勉強は必要ありません。そして、税理士の半分は税務署のOBです。税務署に23年以上務めると手続きを踏んで税理士の資格がもらえます。会社の経営をしていた人ではないので、税金以外のことを聞いてもよく分からない、という税理士が多いです。銀行回りは社長がしっかり考える必要があります。税理士が作る決算書には2つの役割があります。1つは税務署に出すことです。2つは、税理士の感覚として、出来るだけ税金を抑えようとしています。そして、あまり儲かっていないと言う決算書が作られません。しかし、もう1つの役割は、銀行に持つていくことです。そして、

銀行に対しては「儲かっているので安心して貸してください」という決算書を見せませす。つまり、決算書は矛盾する役割を持つことになりませすそこで、税務署向けには損益計算書を重視して作り、銀行向けには貸借対照表を重視して作ります。金融検査マニュアルでは、銀行は企業の点数をつける時に、貸借対照表が6・5、損益計算書が3・5で点数をつけることになっています。銀行は貸借重視なので、利益はあまり出ていないけれど、財務体質はしっかりしています、という決算書が作れば税務署にも銀行にもいい顔ができます。

■貸倒引当金

金融検査マニュアルで銀行が一番気にするポイントは「貸倒引当金」です。銀行は企業から決算書を預ると点数をつけますが、点数に応じて「正常先」要注意先「要管理先」「破綻懸念先」「実質破綻先」の5段階にランク分けをします。このランクに応じて、貸倒引当金を掛けなければならぬ引当率があります。

例えば、銀行が工場に3000万円貸し出して、利息が2・3%の2年返済とすれば、単純計算で71・8万円の儲けになります。工場が「正常先」であれば0・23%を引当金として計上するので、元金に対して0・23%を掛けた6・9万円は利息から差し引きます。よって銀行の帳簿上では64・9万円の利益になります。しかし「要注意先」になると引当金が6・53%になるので、195万円計上しなければならず、銀行の帳簿上では124万円の赤字になります。お金を貸して融資を実行しても赤字になるのなら、銀行はお金を貸しません。しかし「正常先」は全体の8%で、92%は「要注意先」以下です。銀行は貸し先が無くなるので、そういった銀行のために信用保証協会があります。信用保証協会付きの融資であれば、貸倒引当金は8割になります。前述の例のような「要注意先」の工場でも、195万円計上しなければならぬところ

が40万円ぐらいになるので、差し引きで銀行の帳簿上30万円のプラスになるため、銀行も融資をしてくれます。しかし、信用保証協会は青天井ではないうえに、規模も縮小されています。中小企業への融資はどんどん厳しくなっていくと予想されるので、ランクを上げていかないとお金の調達は難しくなっていくませす。

■財務格付けの決定要因

金融機関は企業から決算書を預ると、まず資産の再評価等の修正評価を行います。その後「財務評価」と「定性情報評価」が行われます。メインバンクがみずほであれば、定性

財務評価		定性情報評価
安全性	流動比率 自己資本比率	業界自体 経理組織 社長の計数感覚 社長の健康度 社長の年齢 電話対応 社長の女性関係 幹部社員の退社 昇進人事交代
収益性	売上営業利益率 売上経常利益率	
成長性	売上増加率	
生産性	労働生産性 総資本回転率	
規模	売上高 総資本	

情報評価は考える必要がありませんが、地方銀行なら財務評価が80点で定性情報評価が20点、信用金庫であれば財務評価が70点で定性情報評価が20点です。財務評価を挙げるのは難しいので、まず定性情報評価を上げるようにします。

例えば、計数感覚の問題で、銀行員に「流動比率が下がってますね」と尋ねられた時に「流動比率」が分からないといけませんし、健康などもかなり気にしています。ここで重要なのは「わざわざ病気の話をしない」ということです。ゴルフの話も厳禁です。上手すぎると仕事をしたいと思われませす。

銀行員は融資の依頼があると、融資の稟議書を書きます。稟議書は財務評価と歴代の担当者が書き溜めた定性の情報が入ったクレジットファイルを見ながら書きます。そこで「いつも社員や新商品のことを考えている」というファイルと「いつ行っても病気とゴルフの話ばかり」というファイルを銀行員が見た時に、どちらが

一生懸命書くか、という事です。何とかこの社長のために融資を実行させたいと思ってもらわないと損をします。銀行員が来たときには、会社のことをしっかりと伝えておけば、会社の信用が銀行員のファイルにどんどんたまっていくませす。信用金庫なら財務評価が70点あればそれだけで通りませす、例えば40点でも定性情報評価が30点あれば足して70点で融資が通るので、定性情報評価をおろそかにしてはいけません。

財務評価については、売上や利益はなかなか変わらないので、安全性や生産性などの貸借対照表が絡んでくる項目から手を付けませす。損益計算書は全員で頑張らないと変わりませすが、貸借対処表は社長が何とかすることができませす。当たり前のことをこなしければ、少しずつよくなっていくませす。銀行は貸借対照表を重視しているので、そこを直していくことが、銀行との付き合いをする上で一番のポイントになります。