

最後まで

あきらめない！

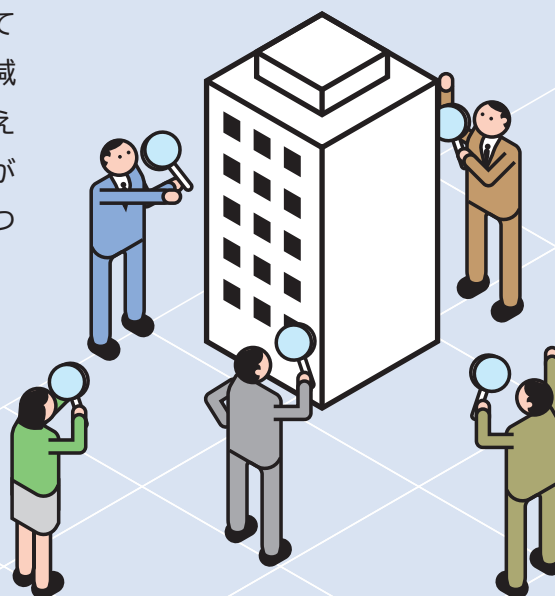
# 経理が主導する 「利益捻出策」 総まとめ

- 1 経理が主導する利益捻出策とは？
- 2 取引先等との調整で実施可能な利益捻出策
- 3 自社の損益項目の見直しによる利益捻出策
- 4 自社の資産見直しによる利益捻出策

人件費や原材料コストが上がり、中小企業にとって厳しい経営環境が続いています。決算までに少しでも赤字を減らしたい、利益を積み上げたいと考える企業は少なくないでしょう。経理が中心となって進められる利益捻出につながる施策を総まとめします。

國村公認会計士事務所 所長  
香川大学大学院地域マネジメント研究科 客員教授  
公認会計士・税理士

國 村 年



## 1 経理が主導する 利益捻出策とは？

2024年は、倒産企業数が2015年以降最多ペースで推移するなど、中小企業の経営環境はますます厳しくなっています。

そのなかで、3月に決算を迎える企業が多いかと思いますが、決算日までの残された期間で、少しでも赤字を減らしたり、利益を積み上げたいと考えている企業は少なくないでしょう。

そこで今回は、最後まであきらめなければ達成可能な、取引の調整や減価償却費の見直しなど、経理が中心となって進められる利益捻出につながる施策を総まとめります。

本稿では、利益捻出策について、以下のケースに分けて考えていくことにします。

### ●取引先等との調整で実施可能な利益捻出策

### ●自社の損益項目の見直しによる利益捻出策

### ●自社の資産見直しによる利益捻出策

これらの利益捻出策は、ビジネスモデルや損益計算書、貸借対照表などを俯瞰することにより、見えてくることでしょう。

ビジネスモデルを俯瞰すること  
で、

・ビジネスモデル自体に変更する  
ところはないか

・受注、仕入、生産体制、出荷、  
販売のどこかにコスト削減でき  
るところはないか

・支払条件等を変えられるところ  
はないか

が見えてきます。

損益計算書からは、  
・費用の処理を変更することはで  
きないか

・削減できる費用はないか  
それらによって収益を増やすこ  
とはできないか

が見えてきます。

貸借対照表からは、  
・資産のなかに含み益のあるもの  
はないか

・何も収益を生んでいないものが

ないか  
が見えてきます。  
経理が中心となって各方面に目

## 2 取引先等との調整で 実施可能な利益捻出策

近年、国際的な原材料価格の上昇、円安による海外からの輸入コストの増加、人件費の上昇などにより物価が上昇しているため、なかなか値下げ要請は厳しい状況にあると思われます。

このような状況下で、経理が中心となって進められる「取引先等との調整で実施可能な利益捻出策」としては、次のような方法が考えられます。

### 仕入先への 支払サイトを短縮する

仕入先への支払サイトを短くすることが考えられます。

資金繰りに余裕があることが前提とはなりますが、たとえば、仕入先への支払サイトが月末締め、翌々月25日払いだとすると、これを月末締めの翌月25日払いにする

を光らせることで、必ず利益を捻出できる「何か」が見つけれられるでしょう。

(1か月早く支払う)代わりに、仕入値を○%値下げしてもらおうということです。

仕入先にとっても現金化が早くなるというメリットがあり、自社にとっても仕入値が下がるというメリットがあります。

### 代替可能な原材料・商品・ 消耗品などを探す

代替可能な原材料・商品・消耗品等を探すことが考えられます。

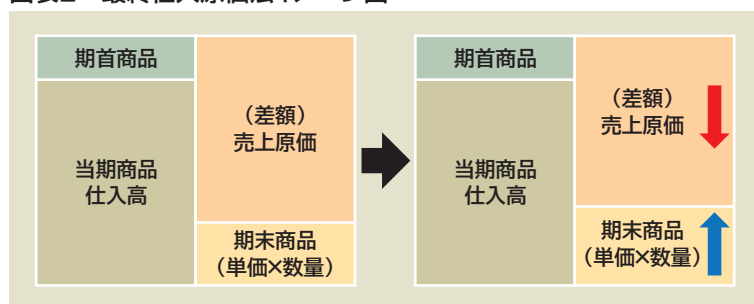
原材料・商品などの値上がり分を、販売価格に転嫁できればよいですが、なかなか転嫁ができていない企業が多いのではないのでしょうか。

だからといって、原材料・商品などの値上がり分を販売価格に転嫁できなければ、値上がり分だけ利益が減少してしまいます。

図表1 主な棚卸資産の評価方法

種類	内容
個別法	各仕入時の価格で評価する方法
先入先出法	商品、製品や棚卸資産は、仕入れた順に販売、使用などされていくものと考え、棚卸資産は期末に最も近い仕入時に取得されたものから計算していく方法
総平均法	期首の棚卸資産における取得価額の総額と、期中に新たに取得した棚卸資産の取得価額の総額を合わせて、その金額を期首の個数と期中で仕入れた棚卸資産の個数の合計で割って得た金額を取得価額とする方法
移動平均法	仕入ごとにその時点の在庫と仕入から棚卸資産の平均単価をその都度計算して評価していく方法
売価還元法	種類の近い商品や製品をグループとして、期末時点の棚卸資産の販売価額の合計額に、原価率をかけて計算した金額で評価する方法
最終仕入原価法	期末に一番近い仕入時の金額を取得価額として計算する方法

図表2 最終仕入原価法イメージ図



そこで、原材料・商品などの代替品を探して、値上がりを抑制することができれば、利益が減少するのを防ぐことができるでしょう。原材料・商品など売上原価に影響を及ぼすものだけではなく、消耗品なども同様です。

## 最終仕入原価法を採用している場合、仕入を行なう

物価上昇時において、棚卸資産

の評価に最終仕入原価法を採用している場合、1個だけでも仕入を行なうことが考えられます。

棚卸資産の評価方法には、**図表1**のものがありませんが、税務上は、事業の種類および棚卸資産の区分ごとに評価方法を選定しなければならぬとされています。

また、選定した評価方法を所轄税務署長に届け出ることとされていますが、棚卸資産の評価方法の届出をしなかった場合、または選

定した評価方法により評価しなかった場合には、最終仕入原価法により算出した取得価額による原価法によることとされています。

つまり、法定評価方法は、最終仕入原価法ということですが、中小企業では届出を行なっていないところが多いため、その場合は、最終仕入原価法によることとなります。

最終仕入原価法は図表1のとおり、期末に一番近い仕入時の金額を元にして棚卸資産のすべての評価を行なう方法のため、その時点での最終仕入原価より高いものを1個でも仕入れれば、棚卸資産をその高い仕入原価で計算することになるため、棚卸資産の金額が大きくなるのです。

そうすると、差額で算出される売上原価が小さくなるため、結果として利益が増加することになります（**図表2**）。

## 交際費を見直す

取引先などとの交際費を見直すことが考えられます。

交際費も、受注につなげたり、良好な取引関係を継続していくた

めなどに必要なケースはありますが、浪費になっていないものや、今期でなく来期でもよいものなどもあるでしょう。

期末の資本金の額または出資金の額が1億円以下である等の法人の場合、損金不算入額は、

・交際費等の額のうち、飲食その他これに類する行為のために要する費用（専らその法人の役員もしくは従業員またはこれらの親族に対する接待等のために支出するものを除きます）の50%に相当する金額を超える部分の金額

・交際費等の額のうち、800万円にその事業年度の月数を乗じ、これを12で除して計算した金額（定額控除限度額）を超える部分の金額

のいずれかの金額となります。「交際費等」とは、交際費、接待費、機密費その他の費用で、法人が、その得意先、仕入先その他事業に係る関係のある者などに対する接待、供応、慰安、贈答その他これらに類する行為のために支出するものをいいます。

一方、**図表3**に掲げる費用は交際費等から除かれます。中小企業の場合、交際費等の8

図表3 交際費等から除かれる費用

1	専ら従業員の慰安のために行なわれる運動会、演芸会、旅行等のために通常要する費用
2	<p>飲食その他これに類する行為(以下「飲食等」という)のために要する費用(専らその法人の役員もしくは従業員またはこれらの親族に対する接待等のために支出するものを除く)であって、その支出する金額を飲食等に参加した者の数で割って計算した金額が1万円以下である費用(※1、2)</p> <p>(※1)2024年3月31日以前に支出された飲食等に係る費用についての基準金額は、5000円以下になります</p> <p>(※2)上記費用の金額基準である1万円の判定や交際費等の額の計算は、法人の適用している消費税等の経理処理(税抜経理方式または税込経理方式)により算定した価額により行ないます</p> <p>なお、この規定は以下の事項を記載した書類を保存している場合に限り適用されます</p> <p>(1)飲食等のあった年月日</p> <p>(2)飲食等に参加した得意先、仕入先その他事業に関係のある者等の氏名または名称およびその関係</p> <p>(3)飲食等に参加した者の数</p> <p>(4)その飲食等に要した費用の額、飲食店等の名称および所在地(店舗がない等の理由で名称または所在地が明らかでないときは、領収書等に記載された支払先の氏名または名称、住所等)</p> <p>(5)その他飲食等に要した費用であることを明らかにするために必要な事項</p>
3	<p>その他の費用</p> <p>(1)カレンダー、手帳、扇子、うちわ、手ぬぐいその他これらに類する物品を贈与するために通常要する費用</p> <p>(2)会議に関連して、茶菓、弁当その他これらに類する飲食物を供与するために通常要する費用</p> <p>(3)新聞、雑誌等の出版物または放送番組を編集するために行なわれる座談会その他記事の収集のために、または放送のための取材に通常要する費用</p>

00万円までの損金算入か、飲食費の50%相当額の損金算入かのいずれかを選択することが可能です。そのため、交際費が800万円を超えそうな場合にはそれ以下に抑えるように、飲食費が多額である場合には、飲食費を抑えるようにしましょう。

そのためには、決算日までの残された期間の交際費や飲食費の支出を抑えることを考えると

に、すでに交際費として計上しているものについて内容を確認し、交際費等から除くことができるものは除くようにしましょう。

### 外注を減らす

外注を減らすことも検討に値します。

外注に出す理由としては、忙し

くて人が足りない、技術的に自社では加工などできない、自社で加工などをしたのでは採算が取れないなど色々あるかと思いますが、人をやりくりして、外注に出さずに自社で加工などを行なったほうが安くつくのであれば、外注

を減らして自社で加工などを行なうことも考えられます。

また、赤字になっている外注案件、粗利益は出ているものの諸々のコストを考えると赤字になっている外注案件については、受注しないという選択もあるでしょう。

## ③ 自社の損益項目の見直しによる利益捻出策

次に、経理が中心となって進められる「自社の損益項目の見直しによる利益捻出策」として、以下のような方法が考えられます。

### 前期比較・月次推移などを確認する

まず、前期比較・月次推移などを確認しましょう。

勘定科目別に前期比較表・月次推移表などを会計ソフトなどから作成し、検討していきます。

たとえば、前期比較を行ない、前期と比べて著しく増加している勘定科目があれば、その原因を分析し、削減できそうなものであれば削減しましょう。

また、月次推移を確認し、突出している月や勘定科目などがあれば原因分析を試み、削減できるものがあれば削減しましょう。

なお、こういった分析は、普段からきちんと月次決算を行なっている企業であれば、毎月検討を行なう内容であり、対応すべきものがあれば毎月タイムリーに対応することができそうです。

今後の経理については、月次決算を行なうことをお勧めします。

### 当期決算の着地見込みを算出する

当期の決算の「着地見込み」を算出しましょう。



月次決算が終わっている実績値に、売上見込みや前期比較、月次推移などから算出した残りの期間の予想数値を加えることによって、当期の決算の着地見込みを算出できます。

これによって、目標売上や目標利益にどれだけ足りないのかなどを把握することができます。

たとえば、2店舗、従業員6人、月間営業日25日、目標売上高に残り2か月で3000万円足りない企業があります。

この3000万円のブレイクダウン（細分化）を行ないます。

全社で1か月1500万円、1日60万円、1店舗で1か月750万円、1日30万円、1名当たり1か月で250万円、1日10万円売上を増やすことができれば目標売上を達成できます。

イメージしやすいところでは、1名当たり1日10万円売上を増やすためにはどうすればよいかを考えて実行することにより、残りの期間の売上や利益を増やすには何をすべきかが立案できます。

また、いわゆる戦略会計STRAC®などを使って、変動損益計算書で分析を行なっている場合には、目標に足りていない粗利

益を達成するには、あとどれくらい販売数量を増やせば目標を達成できるかなどがわかります。

### 販売先・商（製）品・担当者別の売上や粗利益などを集計する

前項とも関係しますが、販売先、商（製）品、担当者別の売上や粗利益などを集計しましょう。

たとえば、前期と当期の販売別の売上や粗利益を集計し、比較することで、売上の増加している・減少している販売先、儲かっている・いない販売先が明確になります。

残りの期間に注力すべき販売先を決めたり、逆に儲かっていない販売先とは取引を減らしたり、やめたりするなどの判断材料になります。

また、前期と当期の商（製）品別の売上や粗利益を集計することにより、売上の増加している・減少している商（製）品、粗利益率は高いものの当期は売上が思ったほど伸びていない商（製）品、粗利益率は低いものの当期は売上が伸びている商（製）品などが明確になるため、残りの期間に注力すべき商（製）品を決めたり、粗利

益率は高いものの手間のかかる売上の少ない商（製）品は販売をやめたり、減らしたりするなどの判断材料になります。

そして、前期と当期の担当者別の売上や粗利益を集計することにより、売上が多い・少ない担当者、粗利益の多い・少ない担当者などを明確にすることで、残りの期間にどの担当者がどれくらい売上を増やせばよいかなどを、数字として示すことが可能です。

営業パーソンが、各人への指示を的確にすることができます。

### 減価償却費をいくらか計上するか検討する

中小企業に向けた会計ルールである『中小企業の会計に関する指針』（中小会計指針）や『中小企業の会計に関する基本要領』（中小会計要領）では、償却に関して、経営状況により任意に行なうことなく、定率法、定額法その他の方法に従い、耐用年数にわたって毎期継続して規則的な償却を行なうこととされています。

一方、税法上では、強制償却である個人事業主とは異なり、法人においては減価償却は任意償却と

されています。

中小会計指針や中小会計要領は、守らない場合に何らかの罰則等があるわけではありません。

会計ルールではなく、税法に基づいた会計処理を行なうことが多い中小企業においては、減価償却費を計上しなかったり、一部のみに計上することによって利益を計上することも、ひとつの手段として考えられます。

### 経営セーフティ共済の会計処理を検討する

経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済制度）は、「中小企業倒産防止共済法」という法律に基づき、国が全額出資している独立行政法人中小企業基盤整備機構（いわゆる中小機構）が運営する制度です。

中小企業の取引先である事業者が倒産した際に、中小企業が連鎖倒産や経営難に陥ることを防ぐための制度です。

無担保・無保証人で掛金の最高10倍（上限8000万円）まで借り入れることができ、掛金は損金に算入できますので、加入している法人も多いのではないかと推測

図表4 経営セーフティ共済の掛金の仕訳例

1	掛金を支払保険料(損益計算書)として計上する	
	借方	貸方
2	支払保険料(損益計算書) ○○○○○○円	普通預金(貸借対照表) ○○○○○○円
	掛金を保険積立金(貸借対照表)として計上する	
2	借方	貸方
	保険積立金(貸借対照表) ○○○○○○円	普通預金(貸借対照表) ○○○○○○円

されます。

掛金月額が5000円から20万円の範囲で5000円単位で設定でき、増額・減額も可能です(掛金累計800万円が上限)。

たとえば、決算月にマックスの240万円(20万円×12か月)を支払えば、その掛金は全額損金に算入できます。

この掛金ですが、支払保険料、つまり経費として会計処理してい

図表5 償却資産税の対象となる資産

構築物	舗装路面、庭園、門・堀・緑化施設等の外構工事、看板(広告塔等)、ゴルフ練習場設備、受変電設備、予備電源設備、その他建築設備、内装・内部造作など
機械および装置	各種製造設備等の機械および装置、大型特殊自動車(分類記号が「0.00~09.000~099」の建設機械)、機械式駐車設備(ターンテーブルを含む)など
船舶	ボート、釣船、漁船、遊覧船など
航空機	飛行機、ヘリコプター、グライダーなど
車両および運搬具	大型特殊自動車(分類記号が「9.90~99.900~999」の車両)など
工具、器具および備品	パソコン、陳列ケース、看板(ネオンサイン等)、医療機器、測定工具、金型、理容および美容機器、衝立など

る企業が多いのではないかと考えられますが、実は会計処理には図表4の2つの方法があります。

図表4の1、掛金を支払保険料(損益計算書)として計上する場合、その分だけ利益が減少する(損失が増加する)ことになります。

一方、図表4の2のように掛金を保険積立金(貸借対照表)として計上する場合、利益は減少しません(損失が増加しません)。

つまり、経営セーフティ共済に加入している企業の場合で、利益を出したい(損失を抑えたい)のであれば、掛金を保険積立金(貸借対照表)として計上すればよいのです。

なお、どちらのケースでも、掛金を損金に算入する場合は、「特定の基金に対する負担金等の損金算入に関する明細書」と、損金に算入する額(法人税関係特別措置の適用を受ける額)を記載する「適用額明細書」に必要事項を記入し、確定申告書に添付する必要がありますので、失念しないように注意しましょう。

### 固定資産の除却処理を早めに行なう

固定資産の除却処理は、早めに行ないましょう。

償却資産税は、1月1日(賦課期日)現在の所有者に対して課される税金です。

償却資産税とは固定資産税の一種で、法人や個人事業主が所有する償却資産にかかる税金です。パソコンや複合機、機械など土地・建物以外の事業用資産で、減価償却費を経費に計上できるものに課

せられます。減価償却を加味した償却資産の評価額を基礎として、1・4%の税率で計算されます。

ただし、償却資産税には、150万円未満は課税されないという免税点があるため、その年の評価額が合計150万円未満であれば、課税されません。

具体的には、図表5のような償却資産が課税対象とされます。

償却資産税については、賦課期日(1月1日)現在所有している償却資産を、その年の1月31日までに、資産が所在する市区町村の役所(東京23区の場合は都税事務所)に申告することになります。

それゆえ、決算時に固定資産の現物調査を行なって除却処理をするよりは、償却資産の申告書を提出するまでに固定資産の現物調査を行なって除却処理をするほうが、税額が減少します。

なお償却資産税を含む固定資産税については、税務上、損金算入時期は次のいずれかになります。

- ・税額通知書交付日
- ・納期開始日
- ・納付した日

固定資産税の納税通知書は、毎年4月に市区町村の役所(東京23区の場合は都税事務所)から送付

されるため、3月決算企業のケースだと、決算時に未払計上しても損金算入できません。4月以降の決算企業でないと損金算入できないので注意してください。

また、会計上・税務上は帳簿価額1円まで減価償却を行なうことができますが、償却資産税の算出は、企業の採用している定額法や定率法などの減価償却方法を問わず、定められた計算方法により行なわれます。

たとえば、会計上・税務上、償却済みのものでも、算出した評価額が取得価額の5%を下回る場合には、取得価額の5%の額が評価額となります。

取得価額が高額で、償却済みの資産を多く所有している企業であれば、想像以上に評価額が高くなるので、使用していないものや不要なものがあれば、早めに売却や除却を行なうことで償却資産税を抑えることが可能になります。

## 振込手数料を見直す

各種の振込手数料も見直しましょう。

振込件数が多く、振込先が取引

金融機関でない場合、振込手数料が毎月多額に上っているケースがあります。

このようなケースであれば、振込手数料が一律の「一括振込サービス」や「振込代行サービス」などを利用すれば、振込手数料を削減できる可能性がありますので、検討してみてもよいでしょう。会計ソフト会社なども、サービスを提供しています。

## クレジットカード・電子マネー・QRコード手数料を見直す

クレジットカード・電子マネー・QRコードを使用する際の手数料についても見直しましょう。

たとえば、クレジットカード手数料は、業種、利用金額、カードブランドなどによって異なりますが、累計するとかなりの金額になっているケースもあります。

このようなケースであれば、決済代行会社などを利用することで、クレジットカード・電子マネー・QRコード手数料を削減できる可能性がありますので、検討してみてもよいでしょう。

さまざまな会社がサービスを提供しています。

# 4 自社の資産見直しによる利益捻出策

経理が中心となって進められる「自社の資産見直しによる利益捻出策」としては、以下のような方法が考えられます。

## 不要な資産を整理する

自社の所有する資産を見直し、売却しても売却損が発生しない不要な資産は売却しましょう。売却額と帳簿価額の差額を、売却益として計上できます。

資産を見直すことで、必要以上に賃借している倉庫や工場を解約したり、面積を減らしたりすることにより、賃借料を削減できるケースがあります。

また、企業が所有するさまざまな「会員権」（ゴルフ会員権等）などで、あまり使用していないものや不要になったものを売却することにより、売却益を計上できるだけでなく、会費も削減できるケースもあります。

## 不要な保険契約を解約する

各種保険の契約は、毎年見直しましょう。

契約した当初は自社にとって適切だったとしても、状況の変化に合わせて見直すことで、不要なものや逆に必要なものが出てくるケースがあります。

解約すれば、全額損金のものであれば全額が、半分損金など積立部分があるものであれば積立部分を控除した金額が保険解約益となります。

なお、「経営セーフティ共済」については税制改正が行なわれ、2024年10月1日以降に解約を行ない、再度共済契約を締結（再加入）する場合、その解約日から2年を経過する日までに支出する掛金については、必要経費または損金に算入できなくなりましたので、留意してください。



## 収益を生んでいない資産を 収益を生む資産に組み替える

収益を生んでいない資産を収益

を生む資産に組み替えましょう。

たとえば、自社で不動産を所有して、自社で使用している場合、その不動産を賃貸し、自社は賃貸物件の賃貸料より賃借料が安い賃借物件に移れば、賃貸料と賃借料の差額は利益となります。

同様に使用していないスペースを賃貸すれば、賃貸料を得ることができます。

また、利息が付かないもしくは利息が少ない現金や普通預金、定期預金などのうち、事業に必要なない部分を投資信託などに組み替えることが考えられます。

前項までに紹介した、不要な資産を売却

現預金を10,000千円  
長期借入金で10,000千円  
半分損金の保険積立金解約で60,000千円  
合計80,000千円を投資有価証券へ

### <検討前> B/S借方 (単位:千円)

現金預金	30,000	→ 受取利息	60
売掛金	30,000		
商品	30,000		
建物	30,000		
土地	10,000		
保険積立金	50,000		
資産合計	180,000	→ 収入合計	60

### <検討後> B/S借方 (単位:千円)

現金預金	20,000	→ 受取利息	40
売掛金	30,000		
商品	30,000		
建物	30,000	→ 受取家賃	200
土地	10,000	→ 受取地代	67
保険積立金	20,000		
投資有価証券	80,000	→ 受取配当金	1,000
資産合計	220,000	→ 収入合計	1,307
		地代家賃	▲ 200
		支払利息	▲ 17
		収支	1,090
		保険解約益	30,000

却した代金や不要な保険契約を解約した際の解約金についても同様です(図表6)。

もちろん、投資信託などは価格変動のリスクがあるため、銘柄の選定を慎重に行う必要があるでしょう。

しかし、売却せずに保有しているかぎりは会計上、含み損益であり、未実現損益にすぎません。

利益捻出のためには、配当が重要ですが、配当は1年ごと、半年ごと、2か月ごと、毎月など色々なタイプのものがあるので、決算までに残された短い期間を考慮すれば、毎月分配のものなどを選ぶのが賢明かと推測されます。

毎月分配型のものであっても、運用によっては配当がなかったり、少なくなったりすることもあるため、銘柄の選定は決算書や過去の配当の推移などを慎重に検討のうえ、行なうことが重要です。

なお、投資信託などについてはリスクが高いと考える人も多いかもしれませんが、企業の経営自体、常にリスクにさらされているともいえるでしょう。

投資信託は投資のプロであるファンドマネジャーが投資先を選定しているため、選定において一定

のリスクヘッジはされていると考えられます。

ちなみに、安定的に高利回りの配当を行なっている銘柄を選択することができれば、今後も固定収益(安定収益)を得ることができるといえます。

たとえば、最近業績が悪く、赤字もしくは利益が少ない企業などでも、業歴が長く、過去業績がよくあったため現金および預金を多額に保有していれば、資産の組み替えに回せる資産が多いため、収益を生んでいない資産を収益を生む資産に組み替えることで、かなりの収益が期待できると考えられます。

決算までの限られた期間で、経理が中心となって進められる利益捻出につながる施策を解説してきました。

本稿の利益捻出策によって、本年度の決算に限らず、取引先との関係見直し、業務フローの改善、貸借対照表の見直しによる財務体質の改善、損益計算書の見直しによる収益性の改善などを実現すること、目標達成、黒字化、赤字額の減少、安定収益の確保等につながれば幸いです。

くにもらみのある 関西学院大学経済学部卒業、監査法人トーマツ高松事務所、小谷野公認会計士事務所勤務を経て開業。著書に『誰も教えてくれなかった実地棚卸の実務Q&A』(共著、中央経済社)など。