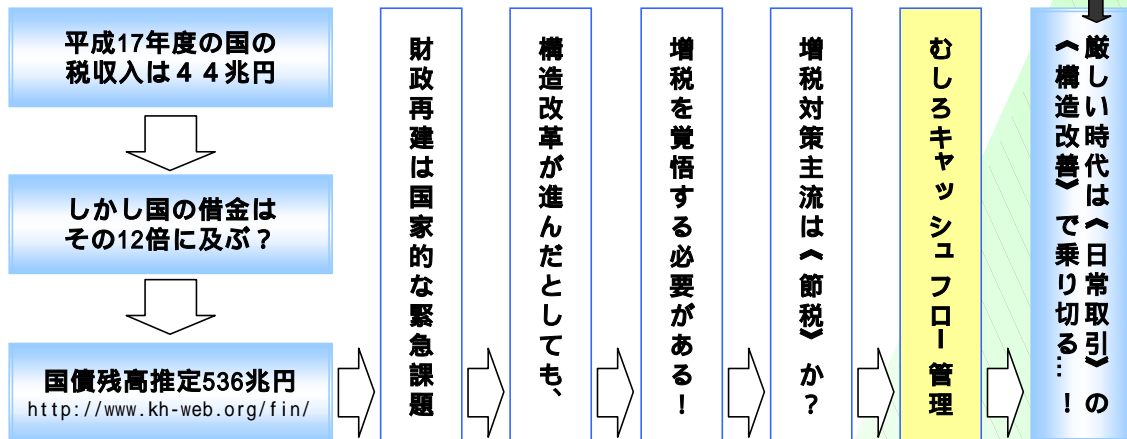


## 国の“納税強化”策で益々重要になる 日常取引での“キャッシュ”感覚 利益拡大視点から



### 本レポートの内容

- 【1】年間実質収入の12年分も“借金”がある国! ..... 1頁
- 【2】“財政赤字対策”の象徴のような“税制改訂”? ..... 2頁
- 【3】財政“再建”下での企業や組織の経営課題 ..... 3頁
- 【4】管理が行動を変え、行動の変化が成果を出す! ..... 4頁
- 【5】キャッシュフロー管理は経営を前向きに変える! ..... 5頁



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所      (株)創コンサルティング  
**【本 部】** 〒104-0061      **【会計工場】** 〒510-0071  
 東京都中央区銀座1-8-17      三重県四日市市西浦2-4-17  
 (伊勢ビル9F)      (エスタービル3F)  
 TEL:03-3538-5798      TEL:059-352-0855  
 FAX:03-3538-4169      FAX:059-352-0856  
 e-mail:itoh@cpa-itoh.com      URL::http://www.cpa-itoh.com

このレポートは経営者および経営幹部の皆様のために作成されています!

## 【1】年間実質収入の12年分も“借金”がある国！

### 1) 巨額の財政赤字

実際に国がどれほどの借金、つまり財政赤字をかかえているかについては、財政の詳しい吟味なしには把握できないでしょうが、インターネット上には面白いホームページがあります。それは“リアルタイム財政赤字カウンター”で、その時々々の財政赤字額を推計するものです。( <http://www.kh-web.org/fin/> )

そのカウンターによれば、2006年4月20日現在の財政赤字規模は、国の普通国債残高ベースで、

**536兆円（国民一人当たり420万円）**

であり、地方を含む日本全体の長期債務残高は、

**770兆円（国民一人あたり603万円）**

に及びます。

### 2) “赤字”の大きさの実感

平成17年度、つまり2005年4月から2006年3月までの国の一般会計の歳入（収入）は予算ベースで82兆円です。しかし、そのうち34兆円は公債金という新たな“借り入れ”であり、租税や印紙税収入などの実質歳入は

**44兆円に過ぎない**

のです。差額の4兆円は雑収入等です。

現在の財政赤字規模は、企業で言えば44億円の売り上げしかないところに536億円の借入れがあることになり、すでに借金は年間収入の12年分に達している状況だとも言えます。

“国”という組織の信用力は強大で、民間組織にはあり得ない事態が“信用”でカバーされているのでしょう。

### 3) 構造改革はあっても“増税”は避けられない？

しかし物事には限度があります。そして、こうした深刻な財政赤字の解決にこそ構造改革があり、国の歳出（支出）削減努力があるのですが、やはり“再建”にはどうしても、収入のアップ、つまり“**増税強化**”が考えられないはずはありません。

それはもちろん消費税や所得税のアップに影響するとともに、法人税にも及びでしょう。その象徴的な改訂法案が、2006年3月に成立しました。それは『同族（オーナー型）企業への法人税強化』です。



## 【2】“財政赤字対策”の象徴のような“税制改訂”？

### 1) 平成 18 年度の税制改正

新しい法律によれば、90%以上の株式を“同族”で保有し、かつ役員の過半数が同族の企業では、経営者の報酬の

#### 所得税の給与所得控除相当額

が、経営者に支払われているにもかかわらず、会社の損金とはならず、そのまま“法人税課税の対象となる”ということです。

たとえば1千万円の報酬を得ている経営者なら、所得税上の給与所得控除額(220万円)が、そのまま会社の当期課税対象利益に加えられ、その分増税になるということなのです。これは2006年4月以降に始まる事業年度から適応されます。

これは増税であるとともに、月々の管理を難しくするやっかいな制度でもあります。なぜなら、従来なら収支トントンの状況にある事業が、増税後は“税引後利益”の段階で赤字になるケースも出て来てしまうからです。

### 2) 新会社法設立規制緩和とペア？

この法律は、2006年1月号のレポートでもとり上げた、

#### 新会社法施行による株式会社設立規制の緩和

と一対の関係になるようです。つまり、国は株式会社の資本金や社名などにかかわる規制を撤廃して、株式会社を設立しやすくする一方で、“節税目的”の株式会社を個人事業主や医師に作らせないよう、税制で規制している形になるわけです。

この“増税”を回避したいなら、**自社を第三者から10%超の出資を受ける“公の器”にすればよい**わけで、国としては“社会的公器である株式会社には増税しない”という言い分があるのかも知れません。

### 3) 論理的には疑問が残るが...

理論的に考えれば、上記法律には疑問が残りますが、経済を活性化して税収を引き上げるといふ目的と、それが納税回避に悪用されない目的とを両立させるために、国もなりふりをかまっていられなかったのかも知れません。

そうした姿勢からも推定できるように、**巨大な財政赤字の重圧がある限り、消費税も含め、今後納税負担が増えることは、やはり覚悟しておかなければならない**のです。



## 【3】財政“再建”下での企業や組織の経営課題

### 1) “キャッシュ”に重点を置く？

こうした“増税”が避けられない時代には、もちろん“節税”対策を行う必要がありますが、単純な対策を検討する前に、取り組まなければならないマネジメントがあります。

それが特に“キャッシュフロー（資金収支）”に注目した業績管理です。業績管理といっても、特別なシステムや手法が必要なわけではありません。大切なのは、

**事業活動をきちんと数値に落としとして行くという取り組み**であり、“キャッシュ”に重点を置く視点そのものなのです。

### 2) 決算を締めてみて愕然としたA社

なぜかと申しますと、たとえば、こんなことが起きるからです。最近消費税を支払わなければならなくなったA社では、

**決算を締めて初めて消費税の正確な額が分かり  
その額の大きさに愕然とした**

と言います。

もちろん決算期前にきちんと計算したからといって、消費税額が減るわけではありませんが、A社の社長が言われるのは『こんなに大きな額の消費税を納税しなければならないと分かっていたら、営業経費や交際費の使い方、あるいは投資の意思決定そのものも、もっと慎重になっていた』ということなのです。あらかじめ知っているとの知らないのとでは、節税云々に限らず、マネジメント全体に影響を及ぼします。

### 3) 経営を全体的に見るためのキャッシュフロー管理

消費税に限らず、法人税の問題でも、決算期日ぎりぎりになって“節税”を考えても、簡単には行きません。逆にあわてて期末にパソコンなどを購入し、全額損金計上をしても、

**パソコンの性能をよく確かめなかった**

ために、結果として不適切な買い物となってしまう、決して得をしていないというケースもあるのです。

マネジメントは申し上げるまでもなく、節税や損金計上など部分的な活動ではなく、その活動が“**経営全体にどんなよい結果をもたらすか**”という判断基準で捉えなければなりません。

その際、役に立つのが**キャッシュフロー管理**なのです。



## 【4】管理が行動を変え、行動の変化が成果を出す！

### 1) 管理を始めたB社の声

『今までイケイケの経営しかしたことがなかった』と言われるB社が、キャッシュフロー管理に取り組み始めました。それはもちろん、特別な手法ではなく、毎月

**消費税納税予定額をも含め、今月の活動から生じ、翌月以降発生する支払いや受け取りの予定額を計算しておく**

とともに、それらの取引の入出金を

**日々単位で管理する**

ものに他なりません。

しかし、その地道な管理が、**マネジメントの意識や行動そのものを変える**とともに『**結果として利益を拡大する効果につながった**』(社長談)というわけです。もちろん目に見える利益ばかりではなく、目に見えない経営改善効果は計り知れません。

### 2) 500万円の運転資金不足が解消？

たとえば、従来不足しがちだった**運転資金補給**のため、B社では銀行から条件の悪い短期資金を調達していました。しかし、キャッシュフロー管理を進めると、徐々に資金不足の原因が明確になって行ったのです。

何が明確になったかという点、まず、

**毎月500万円に及ぶ運転資金不足のうち180万円は、特定の取引先の支払い遅延から生まれている**

ということでした。更に仕入れ業者への支払い期日を月末ではなく、翌月の10日にずらしてもらえれば、月初の入金で支払えるため、運転資金は更に250万円ほど圧縮できます。

両者で合計430万円ですから、もう少し売り上げの際、現金決済先を増やすことができれば、500万円の運転資金不足は解消できるかも知れません。

### 3) 結局何で忙しかったか...

この“管理”の成果は、B社の社長に“新しい経営視点”を提供しました。**取引に対する考え方が変わった**のです。

その変化は、顧客選定や支払条件交渉ばかりではなく、B社社長の“忙しさの質”を変えたとも言われます。いったいどういうことなのでしょう。



## 【5】キャッシュフロー管理は経営を前向きに変える！

### 1) 後ろ向きに忙しいか前向きに忙しいか

B社社長はこんな風に考え始めたそうです。それは『今まで忙しかったけれど、それは売掛回収や資金繰りなど、後ろ向きの話ばかりだったような気がする。それは結局、過去の不都合の“穴埋め”であり、前向きな発展のためではなかった』ということです。そこで、こうした後ろ向き対策を日々の業務から削減して行くために、まずは、

**支払いの悪い取引先からの大量受注は受けない**  
**新たな取引をする際には支払条件を徹底して詰める**  
**売掛金回収も取引先が了解する限り月末ではなく 15 日にし、それに応じてくれれば、価格割引で返礼する**

という施策を一つ一つ丁寧に実践して行ったのです。

### 2) 売上拡大ばかりが利益の源泉ではない

後手で守るより、先手を打った方が取引は有利になります。特に、まだまだ『売上拡大自体が企業の利益につながる』と考える経営者が多い中で、

**資金を管理しなければ売上拡大はかえって危険**

であることを実践的に実感すれば、取引のポジションは極めて有利になるでしょう。

『売上拡大ばかりに目が行って、本当の利益の源泉を知らない取引先が多い』とB社の社長も言われています。

### 3) その視点がなぜ“増税時代に必要”なのか

ただ、なぜそうした管理が増税時代に力を持つかと申しますと、それは一部の例外を除き、税金は

**現実の収入にかかり、収入以上にはかからない**

のが原則だからです。同族企業経営者の給与所得控除額が会社の利益とみなされる制度はこの原則に反していますが、それは例外でしかありません。

そのため**資金管理さえ確実に**行えば、**納税問題で深刻な事態に陥ることはない**のです。しかも、常にキャッシュを管理する視点を持てば、お金の使い方や取引行動が大きく変わりますし、**管理が確実に**あればあるほど、“**節税策**”もとりやすいという効果も、決して見逃せるものではないはず。以上

