

数字が苦手な社長でも
自信を持って経営改善ができる
小さな会社の経営分析

2021 年 6 月
板山翔税理士事務所
税理士 板山翔

目次

I. はじめに（よくある失敗パターンと解決策）	2
II. 試算表の見方	4
1. 貸借対照表の見方	4
2. 損益計算書の見方	6
III. 小さな会社の経営分析.....	8
1. 収益性分析：粗利益率.....	8
2. 生産性分析：一人当たり粗利益	12
3. 安全性分析：自己資本比率.....	15
IV. おわりに.....	19
➤ 免責事項	20
➤ 著作権.....	20
➤ 著者プロフィール.....	21

I. はじめに（よくある失敗パターンと解決策）

経営を良くしたいが、どこから手をつけたら良いのかわからない…。
税理士として経営者と話をするとき、最もよく聞く悩みです。

とはいえ、
経営は生き物なので、
どこをどう改善すればよいのか、
簡単にわかるものではありません。

その結果、経営者がはまってしまい、
よくある失敗パターンが2つあります。

- ① 現状維持パターン…何となくこれまでどおりの経営が続いてしまう。
- ② 的外れパターン…あれこれ試してみるが、的外れに終わってしまう。

いずれにせよ、
経営に余裕がない状態が続けば、
何らかの原因で売上が下がったときに、
（コロナが蔓延、従業員の退職 etc.）
致命的なダメージを負ってしまうかもしれません。

経営者であれば、誰もがこういった
悩みを抱えているとは思いますが、
実はこの悩みには、共通の原因があります。

それは、『経営分析ができていないこと』です。

経営分析とは、試算表や決算書から、
会社の経営状態を表す数値（経営指標）を計算して、
問題点や改善点を数値で明らかにすることです。

改善すべきポイントが明らかになれば、
それらの改善に集中することができます。

つまり、『経営分析→経営改善』を繰り返せば、
理論上、経営を良くしていくことはできるわけです。

しかし、経営分析の方法を知っている経営者はほとんどいません。
ほとんどの経営者が、試算表は見るだけで終わってしまっています。

分析といっても簡単な計算をするだけですが、
大学で経営学を学んだ人でもない限り、
触れる機会がほとんどないのが現状です。

その結果、
どこから改善すれば良いのかわからず、
現状維持に徹してしまうか、
勘を頼りに行動して、
的外れに終わってしまうのです。

こういった現状を打破するために、
小さな会社でも最低限行ってほしい、
経営分析の方法を3つ紹介します。

まずはあなたの会社の試算表を横に置いて、
実際に経営分析をしてみてください。

そしてできれば数値目標を立てて、
経営改善に取り組んでみてください。
数値目標の目安や、改善方法も記載しています。

あなたがもし、これを続けることができたとしたら、

- どこを改善すれば良いのか、やるべきことが明確になり、
ポイントを絞って行動できるようになります。
- あなたの働く時間は減り、逆に収入は増えます。
- 経営に余裕ができて、少々売上が下がったぐらいではビクともしない経営体質になります。

とはいえ、3つの経営分析や経営改善策を、すべて完璧にこなそうとする必要はありません。理解できないところはとばしてもらって結構です。

素養として知っておくだけでも十分に価値がありますので、
まずはさらっとでも全体に目をとおすことを意識してください。

II. 試算表の見方

1. 貸借対照表の見方

㈱飲食店

貸 借 対 照 表

平成 29 年 12 月 31 日現在

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
円		円	
① 【流 動 資 産】	【 22,106,000】	③ 【流 動 負 債】	【 28,235,000】
現金及び預金	13,620,000	買 掛 金	4,433,000
売 掛 金	2,892,000	短期借入金(金融機関)	5,852,000
有 価 証 券	204,000	短期借入金(金融機関以外)	7,246,000
棚 卸 資 産	1,635,000	預 り 金	10,522,000
その他の流動資産	3,755,000		
② 【固 定 資 産】	【 59,394,000】	④ 【固 定 負 債】	【 38,249,000】
(有形固定資産)	(48,155,000)	長期借入金(金融機関)	25,184,000
建 物	20,000,000	長期借入金(金融機関以外)	7,125,000
建物付属設備	4,128,000	リ ー ス 債 務	317,000
機 械 装 置	866,000	その他の固定負債	5,046,000
車 輛 運 搬 具	2,000,000	社 債	577,000
工具器具備品	545,000		
リ ー ス 資 産	1,943,000	負債の部合計	66,484,000
土 地	19,687,000	資 本 の 部	
建設仮勘定	180,000		
その他の有形固定資産	1,074,000	⑤ 【株 主 資 本】	【 15,219,000】
減価償却累計額	△2,268,000	(資 本 金)	(6,877,000)
(無形固定資産)	(976,000)	資 本 金	6,877,000
無 形 固 定 資 産	976,000	(資 本 剰 余 金)	(3,024,000)
(投資その他の資産)	(10,263,000)	資 本 剰 余 金	3,024,000
投資その他の資産	10,263,000	(利 益 剰 余 金)	(6,833,000)
【繰 延 資 産】	【 455,000】	繰越利益剰余金	6,833,000
繰 延 資 産	455,000	(自 己 株 式)	(△1,515,000)
		自 己 株 式	△1,515,000
		【評 価 差 額 金】	【 252,000】
		その他の純資産	252,000
		純資産の部合計	15,471,000
資産の部合計	81,955,000	負債及び純資産の部合計	81,955,000

経営分析を始める前に、
基本的な貸借対照表の見方をおさらいします。

貸借対照表は、図のとおり大きく5つのブロックに分けることができます。
それぞれのブロックにわけて説明します。

① 流動資産

1年以内に現金化することができる、流動性が高い資産です。
現金預金や売掛金をはじめ、棚卸資産のように
すぐに売れるとは限らないものも含まれているので要注意です。

② 固定資産、繰延資産

1年以上かけて現金化（又は費用化）される資産です。
土地、建物、車両運搬具、工具器具備品などの『有形固定資産』、
ソフトウェアなどの『無形固定資産』、
株式や出資金などの『投資その他の資産』に分けられます。
また、開業費、開発費など、経費の中でもその効果が1年以上続くものは、
『繰延資産』としていったん資産計上されます。
（将来的には費用化されてなくなります。）

③ 流動負債

1年以内に支払う負債（借金）です。
買掛金、短期借入金、未払金などが含まれます。

④ 固定負債

1年以上あとに支払う負債です。
長期借入金、長期未払金などが含まれます。

⑤ 純資産（自己資本）

資産から負債を引いた差額です。
株主からの『資本金』、
会社設立からこれまでの利益の蓄積である『繰越利益剰余金』が中心です。

2. 損益計算書の見方

(株)飲食店

損 益 計 算 書

自 平成 29 年 1 月 1 日
至 平成 29 年 12 月 31 日

科 目	金 額	円
① 【純 売 上 高】 売 上 高 【売 上 原 価】 商 品 仕 入 原 価 材 料 費 労 務 費 外 注 費 減 価 償 却 費 その他の売上原価 合 計 売 上 総 利 益	112,801,000 23,035,000 15,732,000 6,502,000 475,000 70,000 1,068,000 (46,882,000)	112,801,000 46,882,000 (65,919,000)
② 【販売費及び一般管理費】 広 告 宣 伝 費 販 売 手 数 料 運 賃 荷 造 費 人 件 費 減 価 償 却 費 水 道 光 熱 費 租 税 公 課 交 際 費 従 業 員 教 育 費 地 代 家 賃 そ の 他 の 経 費 営 業 利 益	1,209,000 1,188,000 326,000 31,315,000 2,837,000 4,317,000 1,127,000 405,000 78,000 6,874,000 14,662,000	 64,338,000 (1,581,000)
③ 【営 業 外 収 益】 営 業 外 収 益 【営 業 外 費 用】 支 払 利 息 ・ 割 引 料 そ の 他 の 費 用 経 常 利 益	1,584,000 583,000 307,000	1,584,000 890,000 (2,275,000)
④ 【特 別 利 益】 特 別 利 益 【特 別 損 失】 特 別 損 失 税 引 前 当 期 純 利 益	979,000 886,000	979,000 886,000 (2,368,000)
⑤ 法人税、住民税及び事業税 当 期 純 利 益		715,000 (1,653,000)

次に、基本的な損益計算書の見方もおさらいします。
損益計算書についても、大きく5つのブロックにわけて説明します。

① 売上総利益（売上高－売上原価）

粗利益（アラリエキ）とも呼ばれ、営業活動で稼いだ収益を表しています。
『売上高』から『売上原価』（仕入などの売上に直接必要な費用）
を引いた金額です。

② 営業利益（売上総利益－販売費及び一般管理費）

本業で稼いだ利益を示しています。
『①売上総利益』から『販売費及び一般管理費』（人件費などの
営業活動に必要な経費）を引いた金額です。

③ 経常利益（営業利益＋営業外収益－営業外費用）

本業以外の企業活動も含めた利益を示しています。
『②営業利益』に『営業外収益』を足して、『営業外費用』を引いた金額です。
➤ 営業外収益…受取利息や雑収入などの、本業で稼いだお金ではないが、
毎期経常的に発生する収益。
➤ 営業外費用…支払利息などの、本来的には本業には必要ないが、
毎期経常的に発生する費用。

④ 税引前当期純利益（経常利益＋特別利益－特別損失）

臨時的な利益や損失も含めた利益を示しています。
『③経常利益』に『特別利益』を足して、『特別損失』を引いた金額です。
➤ 特別利益…固定資産の売却益や保険の解約益などの、経常的には発生しな
い臨時的な利益。
➤ 特別損失も、固定資産の売却損や災害による損失などの、経常的には発生
しない臨時的な損失。

⑤ 当期純利益（税引前当期純利益－法人税等）

税金を引いた後の最終的な利益を示しています。
『④税引前当期純利益』から『法人税等』（法人税、住民税、事業税の合計額）
を引いた金額です。

III. 小さな会社の経営分析

1. 収益性分析：粗利益率

(1) 計算式

⇒ 粗利益率（売上高総利益率）＝（粗利益÷売上高）× 100

※ 粗利益（売上高総利益）＝売上高－売上原価

(2) 解説

⇒ 売上高のうち、粗利益が何%残っているかを表す経営指標

⇒ 商品・サービスそのものの稼ぐ力がわかる

まず初めに、会社の稼ぐ力（収益性）を分析していきます。

収益性を表す経営指標はいくつかありますが、
中でもこの粗利益率を見れば、
商品やサービスそのものの稼ぐ力がわかります。

粗利益（売上高総利益）とは、
売上高から売上原価（仕入などの売上に直接必要な費用）
を引いた金額です。

※ 損益計算書には粗利益という名称ではなく、
売上総利益（または売上高総利益）として記載されています。

その粗利益を売上高で割ると、粗利益率が計算できます。

例えば、800 円で仕入れた商品を、1,000 円で売上げた場合、

➤ 粗利益＝200 円（1,000 円－800 円）、

➤ 粗利益率＝20%（200 円÷1,000 円×100）

です。

※ 売上原価は 800 円なので、原価率は 80%（800 円÷1,000 円×100）です。いつも原価率をチェックされている方は、原価率を見てもかまいません。

当然、この粗利益率が高いほど、
商品・サービスが 1 つ売れたときの稼ぎが大きくなります。

粗利益率が高すぎる分には問題ありませんが、
逆に低すぎる場合は、商品・サービスの価格が安すぎる、
言い換えると、いくら売っても稼げない商品・サービス
を取り扱っていることになってしまいます。

しかし、
粗利益率が低い方が数はたくさん売れるので、
販売力が弱い小さな会社ほど、
粗利益率を低く設定してしまう傾向があります。

粗利益率の目標値を設定して、
毎月チェックする習慣をつければ、
そういった事態は防ぐことができます。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	粗利益率	大分類	粗利益率
0 全産業	26.29%	6 小売業	29.67%
1 建設業	23.36%	7 不動産業・物品賃貸業	44.36%
2 製造業	21.38%	8 専門・技術サービス業	51.62%
3 情報通信業	45.88%	9 宿泊業・飲食サービス業	66.60%
4 運輸業	24.79%	10 生活関連サービス業・娯楽業	35.47%
5 卸売業	17.18%	11 その他サービス業	43.92%

粗利益率を設定する上で、
同業他社平均を参考にすることも 1 つの方法です。

上の図は、中小企業庁が毎年行っている、
中小企業実態基本調査から、
業種別の平均値を算出したものです。

※ 大分類 12 業種ごとの粗利益率を記載していますが、紙面の関係上、
中分類 66 業種ごとの粗利益率は記載していません。
詳しく知りたい方は、『中小企業実態基本調査に基づく中小企業の財務指標』（一般社団法人中小企業診断協会）という書籍に、中分類ごとの平均値が掲載されていますので、そちらを参照してください。

(4) 数値目標の目安

⇒ 同業他社平均プラス 10%以上

業種によって粗利益率は大きく異なるため、
同業他社平均を基準に目標の目安を設定しました。

10%も差をつけるのは難しい業種や、
逆に 10%差をつけてもまだ余裕は出ない業種もありますので、
あくまで目安と考えてください。

もちろん、売上高が極端に下がらない限り、
粗利益率は高ければ高いほど有利なので、
大幅に上回ってしまっても問題ありません。

販売戦略（薄利多売、高単価少数販売など）
によっても数値目標は大きく変わりますし、
あなたの会社の状況にあわせて、
何%を目指すのかを設定してください。

ただし、薄利多売の販売戦略をとるとしても、
少なくとも同業他社平均は下回らないようにしてください。

小さな会社は大きな会社に比べて、
どうしても生産効率は劣るので、
薄利多売戦略には限界があります。

逆に少数精鋭で小回りが利く分、
お客さんに合わせたサポートや、
カスタマイズがやり易いので、
構造的に高単価少数販売に向いています。

(5) 改善方法

粗利益率を改善する方法は、①売上単価を上げる方法、②売上原価
を下げる方法、の 2 つです。

※ 売上高ではなく、売上単価を上げる必要があります。
売上単価が変わらないと、売上高全体が上がっても、
売上原価全体も上がるので、粗利益率には影響ありません。

それぞれの方法のうち、代表的なものは次のとおりです。

① 売上単価を上げる方法

イ) 値上げをする

単純に値上げをすれば、粗利益率はすぐに改善します。
もちろんやりすぎると、一時的にうるおっても、
リピーターが減ってしまうため、適正価格で販売する
必要があります。
とはいえ、小さな会社の多くは、
価格競争や販売力の弱さが原因で、
適正価格より安い価格で販売しています。
まずは今販売している商品やサービスが安すぎないか、
再検討してみましょう。

ロ) 高額な上位商品を販売する（アップセル）

今ある商品より高額な上位商品を販売することを
『アップセル』と言います。
値上げが難しい場合でも、アップセルであればすぐに実行できます。
今ある商品・サービスを組み合わせたり、
サポートを充実させたりして、
アップセルができないかどうか検討してください。

ハ) 商品・サービスの構成を作り直す（リニューアル）

単純に値上げやアップセルだけでは改善が難しい場合は、
新しい商品・サービスにリニューアルしてしまえば、
売上単価を上げることができます。
労力は必要ですが、
今ある商品・サービスを分解してバラで販売したり、
逆に組み合わせでセット販売したりして、
単価アップを狙います。

② 売上原価を下げる方法

イ) 仕入先・外注先の見直し、相見積もりをとる

ロ) まとめ買いで仕入値を下げる

ハ) 商品・サービスの構成や原材料を見直す

ニ) 購入後のサポートを減らす

ホ) その他仕入にかかる諸経費、製造経費を削減する

2. 生産性分析：一人当たり粗利益

(1) 計算式

⇒ 一人当たり粗利益＝粗利益※①÷従業員数※②

※① 売上原価に労務費が含まれている場合、労務費控除前の粗利益。
(粗利益に労務費を加算する)

※② 従業員数には、役員、パート・アルバイトも含む

(2) 解説

⇒ 一人当たりが稼いでいる粗利益の金額を表す経営指標

⇒ 事業を拡大しても良いかがわかる

一人当たり粗利益は、名前のとおり、
一人当たりが稼いでいる粗利益の金額を表しています。

計算方法もシンプルで、粗利益を従業員数で割り、
一人当たりの粗利益を出すだけです。

例えば、1億円の粗利益を従業員数10人で獲得できているとしたら、
一人当たり粗利益は1,000万円（1億円÷10人）です。

この一人当たり粗利益が大きければ、
余裕をもって従業員に給料が支払えるので、
事業を拡大することができます。

一方で、この一人当たり粗利益が小さければ、
低い給料で採用しないと採算が合わなくなります。
その結果、採用活動が難しくなり、
離職率も上がってしまいます。

その状態で事業を拡大するのは大きなリスクを伴います。

このように、一人当たり粗利益を見れば、
事業を拡大しても良いかがわかります。

会社の全体的なビジネスモデルを考える上でも、
最も重視すべき経営指標です。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	一人当たり 粗利益	大分類	一人当たり 粗利益
0 全産業	6,619 千円	6 小売業	5,682 千円
1 建設業	7,779 千円	7 不動産業・物品賃貸業	12,212 千円
2 製造業	6,628 千円	8 専門・技術サービス業	7,709 千円
3 情報通信業	8,273 千円	9 宿泊業・飲食サービス業	3,516 千円
4 運輸業	5,603 千円	10 生活関連サービス業・娯楽業	6,346 千円
5 卸売業	9,375 千円	11 その他サービス業	4,169 千円

(4) 数値目標の目安

⇒ 1,200 万円以上

業種別の平均値と比べると、

「目標が高すぎないか？」と思われたかもしれません。

しかし、大企業の平均値は 1,500 万円前後ありますし、
できれば 1,500 万円以上を目指して欲しいと思っています。

「大企業と比べないでほしい」という声が聞こえてきそうですが、
小さな会社は少数精鋭なので、一人当たりの稼ぎで上回ることは
十分可能です。

また、目標の目安を 1,200 万円に設定した理由はもう一つあります。

従業員 30 人以下の小さな会社の従業員の平均年収は約 400 万円
（国税庁統計より）ですが、400 万円の給与を支給するためには、
およそ 1,200 万円の粗利益が必要だからです。

平均年収を支払えない状態だと、
解説のとおり従業員の採用が難しくなり、
離職率が上がってしまいます。

一人当たり粗利益の数値目標を達成してから、
事業の拡大を検討することをおすすめしています。

(5) 改善方法

一人当たり粗利益を改善する方法は、大きくわけて以下の3つがあります。

- ① 粗利益率を上げる（単価を上げる）
- ② 商品・サービスの生産効率を上げる（たくさん作る）
- ③ 販売力・集客力を上げる（たくさん売る）

要するに、単価を上げて→たくさん作って→たくさん売れば、一人当たり粗利益は改善されます。

多くの場合、経営努力ですぐに改善できそうな②に注力しがちです。しかし、こちらは日々の業務の中で改善されてきたものですので、更なる改善には限界があります。

圧倒的に効果が高いのは①や③の方ですが、これらを改善するためには、販売（セールス）戦略や集客（マーケティング）戦略を、見直す必要があります。

単価を上げるほど、販売や集客が難しくなるからです。これまでと違う顧客層にアプローチしたり、違うメッセージを発信する必要も出てきます。

これらの改善方法を挙げたらキリがありませんが、まずは集客の方法が今のままで良いのか、見直すことから始めてみてください。

なぜなら、集客が紹介や口コミに限られている場合など、シンプルに集客方法を増やせば解決することも多いからです。以下に代表的な集客方法を紹介しますので、参考にしてください。

- オンラインの集客方法
 - イ) 自社ブログ・ホームページ
 - ロ) メールマガジン
 - ハ) SNS 広告
- オフラインの集客方法
 - ニ) 紹介・口コミ
 - ホ) チラシ
 - ヘ) ダイレクトメール
 - ト) FAXDM

3. 安全性分析：自己資本比率

(1) 計算式

⇒ 自己資本比率 = (自己資本_(純資産) ÷ 総資産) × 100

※ 総資産 = 自己資本 (純資産) + 他人資本 (負債)

(2) 解説

⇒ 総資産のうち、何%を自己資本で調達したかを表す経営指標

⇒ 経営の総合的な安全性がわかる

お金に色はついていませんが、
会社が資産を購入するために調達する資金は、
自己資本と他人資本の2種類に分けられます。

自己資本とは、貸借対照表の純資産のことで、
株主が出資したり、稼いだ利益を貯めたりして、
自社で調達した資金のことです。

他人資本とは、貸借対照表の負債のことで、
銀行から借入れたり、リースを組んだりして、
他人から調達した資金のことです。

あたりまえですが、必ず、
『総資産 = 自己資本 + 他人資本』
の式が成り立ちます。

例えば、
総資産 1 億円、純資産 4,000 万円、負債 6,000 万円の会社の場合、
総資産 1 億円のうち、4,000 万円は自己資本、6,000 万円は他人資本
によって取得してきたことになります。

このとき、会社の総資産のうち、何%を自社で調達したのでしょうか？
これがわかる経営指標が、自己資本比率です。

感覚的にわかる方も多いと思いますが、この場合の自己資本比率は、
40% (4,000 万円 ÷ 1 億円 × 100) です。

裏を返せば、60%は他人から調達してきたことになります。

自己資本は返済する必要がありませんので、
自己資本比率が高い会社は、資金繰りが悪化しにくい、
安全な会社と言えます。

極端な話、自己資本比率が100%であれば、
もし赤字が続いたとしても資産が減るだけで、
返済が滞ることはありませんし、
会社が倒産することはありません。

逆に自己資本比率が低いと、
借入金の返済ができるぐらいの利益を出し続けないと、
資金繰りが苦しくなります。
ずっと黒字であったとしても返済が滞って、
倒産の危機におちいるなんてこともあるわけです。

このように、自己資本比率を見れば、
経営の総合的な安全性がわかります。

とはいえ、自己資本比率が低かったら絶対にダメかという、
そんなことはありません。

借入れはリスクがありますが、
より大きな資金を使えるようになるため、
リターンも大きくなる効果（レバレッジ効果）があります。

レバレッジ効果によって会社の成長を早めることが
できますし、借入れによって一時的に手元のキャッシュが
増えますので、何かあったときの保険にもなります。

ただし、このレバレッジ効果を狙いすぎると、
リスクが無限に大きく膨らんでしまいます。

どこまでリスクを負うことができるのか、
自己資本比率の下限を設定して、
それを安易に下回らないように注意してください。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	自己資本 比率	大分類	自己資本 比率
0 全産業	40.92%	6 小売業	30.99%
1 建設業	43.23%	7 不動産業・物品賃貸業	39.94%
2 製造業	44.65%	8 専門・技術サービス業	49.72%
3 情報通信業	54.25%	9 宿泊業・飲食サービス業	15.21%
4 運輸業	35.46%	10 生活関連サービス業・娯楽業	33.42%
5 卸売業	41.03%	11 その他サービス業	48.34%

(4) 数値目標の目安

⇒ 50%以上

日本の中小企業では、株主から資本金を集めるよりも、銀行からの借入れによる資金調達が一般的であるため、自己資本比率が低い会社が多いのは仕方ありません。

しかし、経済が成長を続けている時代ならまだしも、今は景気のアップダウンも激しく、いつ何が起こってもおかしくないような時代です。

他人資本に頼るのではなく、自己資本を中心とした資金繰りを考えた方が無難です。そこで、半分以上である 50%以上を目安としました。

ただし、業種や戦略に合わせて、意図的に 50%未満にすることは問題視していません。

その場合は、解説のとおり、自己資本比率何%までのリスクなら背負ってもいいのか、具体的に決めて、下回らないように注意してください。

(5) 改善方法

自己資本比率の改善方法は挙げればキリがありませんが、代表的なものを紹介します。

- ① 利益を増やして自己資本（純資産）を増やす。
- ② 他人資本（負債）を返済する。
- ③ 不要な資産、不良在庫などをなるべく増やさないようにする。
- ④ 「とりあえず節税」をしない。

基本的には①、②の方法、
シンプルに利益を出して自己資本（純資産）を増やすか、
他人資本（負債）を返済するのかのいずれかになります。

利益を増やす方法は、さらに以下の2つに分けることができます。

イ) 粗利益を増やす。

すでに紹介した『粗利益率』や『一人当たり粗利益』を上げることが第一歩です。

ロ) 販売費及び一般管理費などの固定費を削減する。

地味ですが、最速・最短で効果が出る方法です。

無駄な経費がないか、定期的にチェックしてください。

欲を言えば、最初から固定費が少ないビジネスモデルにできれば理想的です。

また、返済資金を多く残す方法として、③、④の方法があります。

せっかく利益が増えても、増えたキャッシュがあまり使っていない資産（不動産、車、機械設備など）や、不良在庫に姿を変えて眠っているため、返済まで回らないケースをよく見かけます。

さらに、利益が増えれば税金も増えるので、税金を減らすために「とりあえず節税」をしてしまうケースも散見されます。

節税をすればもちろん税金は減りますが、それ以上にキャッシュは減ってしまいます（例えば、100万円の中古車を買って、30万円税金が減ったら、70万円キャッシュが減ります）ので、やはり返済資金が不足してしまいます。

計画的に返済していけるように、常に毎月の固定費の半年～1年分のキャッシュは手元に置いておくように心がけてください。

加えて、自己資本比率を改善するためには、高い税金を支払ってでも、利益を増やしていかなければならないという意識を持ってください。

IV. おわりに

長文を最後まで読んでくださいますて、
ありがとうございました。

これだけの知識を得ることができた時点で、
何も知らずに経営をしている人に比べて、
あなたはすでに大きく成長できています。

しかし、ここから経営分析→経営改善を
実践できる人とできない人では、
また大きな差が開いてしまいます。

できれば毎月、難しければ四半期に1回でも、
経営分析をして、改善方法を考える機会を
作ってください。

あなたの会社の経営改善に、
本書が少しでもお役に立てれば幸いです。

P.S.読んでわかりにくかったところや、
もっと教えてほしいところがあれば、
以下のメールアドレスまでご連絡頂けたら幸いです。
→info@si-office.jp

すべてのメールに返信することはできませんが、
次のバージョンアップでお声を反映したいと思っています。

➤ 免責事項

本書に記載している情報の正確性については万全を期しておりますが、
本書の情報を用いて行う一切の行為について、
何らの責任を負うものではありません。

また、権利者は、本書を使用することにより得られる効果を保証するものではありません。本書を使用することにより発生する悪影響の回避も保証するものではありません。

➤ 著作権

本書の内容は著作権により保護されています。

本書の無断複製、無断転載は、著作権法上の例外を除き禁じられています。

➤ 著者プロフィール

板山翔税理士事務所
税理士
板山 翔

税理士事務所で3年半勤務した後、
一般企業の経理に転職。

転職1年後に税理士資格を取得し、
経理の仕事を続けながら、
税理士事務所を開業する。



「Wワーク、顧問先ゼロ、開業資金ゼロ」の状態の開業のため、
開業直後は厳しい経営状態が続いた。

しかし、スマホで会計資料を撮るだけで決算申告ができる
「スマホ税務会計システム」を独自で開発し、業務を効率化。

開業1年後に月商100万円を達成する。

これをきっかけに経理の仕事を辞めて、
中規模の税理士法人を設立。

2年半にわたって税理士法人の指揮を執り、
200社以上の会計、税務に携わる。

2020年2月に再び独立するが、
直後に新型コロナウイルスが蔓延。

経営環境が目まぐるしく変化する中、
オンライン上で気軽に相談できるよう、
おそらく日本初の「オンライン専門の税理士事務所」を開設。

オンラインビジネスの先駆者として、
小さな会社のビジネスを支援している。