

その賃上げ、その労務判断--本当に大丈夫ですか？ 現場で起きている“見えないリスク”約 260問

管理会計 × 労務管理 × 資金繰り強化 × 事業承継対策

## 中小企業の経営者・幹部社員のための 「お金・人・株」の実務判断 ○×解答式テキスト

### サンプル

#### 【ご注意】

本資料に記載されている AI による回答・解説は、作成時点における一般的な情報に基づく参考情報であり、その正確性・完全性・最新性を保証するものではありません。

法務・税務・労務・財務その他の専門的な判断を要する事項につきましては、必ず弁護士、税理士、社会保険労務士等の専門家へご確認・ご相談のうえ、ご自身の責任においてご活用ください。

## はじめに

中小企業経営において、「知らなかった」では済まされない判断が数多く存在します。本書では、経営判断に必要な実務的視点として、管理会計(個々の取引の収益力分析)や資金繰りの強化、賃上げのための数字の捉え方や利益の作り方、さらに多様性の時代に対応した労務管理手法など、経営に直結する課題を「現場力」で培ったノウハウをもとに、○×形式で体系的に学べる構成としています。

実務の現場では、法律上は問題がなくてもトラブルに発展するケースや、「当然」と思っていたことが通用しないケース、さらには利害関係者の心情による問題も数多く発生します。

本書は、金融業および財務・総務コンサルティング会社でのマネジメント経験、さらに自身のコンサルタント会社での15年以上の経営経験をもとに、\*\*「実務で起こるリアルな判断」\*\*をテーマに編集しました。

また、単なる正誤の理解にとどまらず、

- ・なぜそうなるのか
- ・現場では何が起きるのか
- ・どう対策すべきか

という視点から、AIによる解説に加え、コンサルタントとしての実務的な助言を収録しています。経営においては、「リスクを事前に見抜き、先手を打つこと」と同時に、「自社の強みを正しく理解し、伸ばすこと」も重要です。

本書が、御社の“見えないリスク”と“強み”の双方を可視化し、より実践的で一歩先の経営判断につながる一冊となれば幸いです。最終ページには動画研修の二次元コードも掲載しています。

本書で紹介するAIによる回答と解説が、「何を問いかけるべきか」に気づききっかけとなり、本書以外の課題解決にも活用していただければ幸いです。

また、これらを専門的に学び、管理会計のための分析及び数字計画、労務管理や資金繰り表と借入の詳細な管理、リスク対策等を学習し、自社管理できるよう「財務・総務・管理会計士」の民間資格も提供しています。会社の総務スタッフの管理強化にもお役立てください。資格付与と活用、研修に関しては、お気軽にお問合せください。※詳細は最終ページをご覧ください

株式会社経営パートナーズ

代表取締役 尾子 真仁

### 【問】

損益計算書は、一定時点の経営成績を明らかにするために作成され、「収益」と「費用」から構成される。

正解：×

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

損益計算書が示すのは、一定期間における経営成績です。たとえば「1年間」「1か月間」など、その期間中にどれだけ収益を上げ、どれだけ費用がかかり、最終的にどれだけ利益が残ったのかを示します。

設問では「一定時点」とありますが、これは誤りです。一定時点の財政状態を示すのは貸借対照表であり、損益計算書ではありません。

損益計算書は「フロー情報」、貸借対照表は「ストック情報」と考えると分かりやすいです。期間の動きを見るのが損益計算書、ある時点の残高を見るのが貸借対照表です。

### 【問】

貸借対照表は、一定時点の財政状態を明らかにするために作成され、「資産」「負債」「純資産」から構成される。

正解：○

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

これは正しい説明です。貸借対照表は、決算日などのある一時点において、会社がどのような財産を持ち、どのような借金があり、差し引きどれだけ自己資本があるのかを示します。

構成は大きく分けて、

- ・資産 … 現金、預金、売掛金、土地、建物など
- ・負債 … 買掛金、借入金、未払金など
- ・純資産 … 資本金、利益剰余金など

貸借対照表を見ることで、会社の安全性や財務体質を判断しやすくなります。たとえば、借入金が多いのか、現預金が少ないのか、純資産が厚いのかなどが分かります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

会社の目標は、将来、どのような資産状況にしたいか、からスタートします。仮に5年後、このような財政状況にしたい！となれば、毎年、純利益をどのように積み上げていくかがポイントです。

損益計算書は、その目標に向かうまでの単年度の損益状況ですので、その点はしっかりと押さえましょう。売上だけに捉われないことが重要です。

### 【問】

売上総利益が減少傾向にある場合、その理由は、①販売単価の低下・販売数量の減少、②仕入原価の減少にある。

正解：×

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

売上総利益は、一般に 売上高 - 売上原価 で求められます。

そのため、売上総利益が減少する主な要因としては、

- ・ 販売単価の低下
- ・ 販売数量の減少
- ・ 仕入原価の上昇

などが考えられます。

設問では「仕入原価の減少」となっていますが、仕入原価が減少すれば通常は利益を押し上げる方向に働きます。したがって、この部分が誤りです。

利益が落ちているときは、「売上が減ったのか」「原価が上がったのか」「値引きが増えたのか」を分けて見ないと原因を誤ります。単に「利益が落ちた」で終わらせず、構造的に見ることが重要です。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

損益計算書は、まず変動損益計算書に置き換えましょう。

実は、経営者や会社の経理の方全員が、決算書をしっかりと把握できているか、は×です。

経営は、アクションプランが重要で、その結果が数字として表されます。

ですので、経営判断ができるよう、まずは変動損益計算書に置き換えることをお勧めします。

変動損益計算書（直接原価計算）とは、費用を「売上に比例して増えるもの（変動費）」と「売上に関わらず一定かかるもの（固定費）」に分けて集計する決算書です。

仕組みとメリットを簡潔にまとめます。

#### 1. 仕組み

通常の P/L が「売上 - 原価 = 粗利」とするのに対し、以下の順で計算します。

売上高

- 変動費（仕入、外注費など）
- = 限界利益（売上が1円増えた時に増える利益）
- 固定費（人件費、家賃、減価償却費など）
- = 営業利益（本業での利益）となります。

ですので、会社の本業での利益は、限界利益 > 固定費となり、限界利益 < 固定費では、赤字となる、ということです。

#### 2. メリット

「あといくら限界利益を上げれば黒字か」がわかります。

損益分岐点（収支トントンになる売上）がひと目で計算でき、目標設定が明確になります。

意思決定が早くなる：「値下げしても利益が出るか？」「値上げして顧客がどのくらい離れても黒字がキープできるか？」といったシミュレーションも考えられます。

経営の実態が見える：売上が増えても利益が出ない場合、原因が「変動費（原価）」にあるのか「固定費（使いすぎ）」にあるのかを即座に判断できます。

慣れてきたら、個の取引の限界利益の獲得状況や、取引先毎の限界利益の獲得状況まで分析できるようになれば、経営の打ち手が見えてきます。

## 【問】

営業利益が赤字である場合、企業本来の営業活動から利益が生まれていないことを意味し、早急に抜本的な改革が必要である。また、営業利益額が有利子負債の金利支払いを上回らなければ、経営状況に難があると判断される。

正解：○

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

営業利益が赤字ということは、本業で利益が出ていないことを意味します。つまり、商品やサービスを提供する本来の事業活動だけでは、販売費や一般管理費をまかなえていない状態です。

この状態が続けば、企業体質として大きな問題があると考えられます。

また、営業利益が有利子負債の利息支払いを十分に上回っていないければ、借入金の返済や財務負担に耐える力が弱いと見られます。したがって、設問の考え方はおおむね妥当です。

一時的な特別利益や保険解約益で黒字になっていても、営業利益が赤字なら安心はできません。金融機関も、まずは本業で利益が出ているかを重視する傾向があります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

「売上総利益が減少傾向にある場合」のアドバイザーからの助言を、今一度ご確認ください。

## 【問】

税引き後利益で 500 万円計上している会社は、1 年間で 500 万円のキャッシュが増加したということである。

正解：×

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

会計上の利益とキャッシュの増減は一致しません。

たとえば、売掛金の増加、減価償却費などの影響により、利益が出ていても現金が増えていない場合があります。したがって、この考え方は誤りです。「黒字倒産」が起こるのはこのためです。

利益だけでなく、キャッシュフローを見るのが非常に重要です。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

一番簡易的な考えは、「税引き後の当期純利益 + 減価償却費」が年間で生み出されたキャッシュ①と捉え、この数字から、経費では落ちないお金の流出、「借入金の元金返済」「保険等の資産形成となる支出」「定期積金」「過去の未払費用の清算」②を支払います。

ですので、① - ②がマイナスの場合は、現預金が減る計算になります。利益 = キャッシュではありません。

逆に「税引き後の当期純利益 + 減価償却費」の計算では、仮に当期純利益が 0 で、減価償却費が 1000 万円だとすると、キャッシュは 1000 万円捻出できていた、ということになります。

文章だけでは、お伝えしにくい内容ですので、右記 QR コードでの動画研修の受講をお勧めします。

## 【問】

金融機関が嫌う決算書とは、内容不明の資金調達・資金運用が行われているものである。代表的な例として、資産科目では仮払金・立替金・役員貸付金などがある。

正解：○

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

金融機関が決算書を見る際に最も重視するのは、「お金の流れが明確であるかどうか」です。仮払金・立替金・役員貸付金などの科目は、実態が不明確になりやすく、資金の用途が見えにくい科目です。

これらが多額に計上されていると、

- ・何に使ったお金なのか分からない
- ・回収可能なのか不明
- ・実質的に資金が流出している可能性がある。

といった懸念を持たれます。

「説明できない資産」は金融機関から見るとリスクです。特に役員貸付金は、回収可能性やガバナンスの観点から厳しく見られます。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

実務上のポイントの通りです。

業種によっては、仕事の紹介者等に謝礼を払う等、昔からの慣習が残り、これを相手先等の都合等で経費にできず、役員貸付金などで処理をしているケースも稀に見受けられます。

この不健全な資産を消す場合、使途秘匿金課税という、通常よりも大きな税負担が求められますので、もしその紹介が会社の利益貢献が大きく、「紹介料」として正当に処理したいのであれば、相手方に支払調書を出せる状況を作るか、あるいは役員個人の賞与（役員賞与）として処理し、所得税を払ってから個人として相手に支払う（＝会社としては役員貸付金を消す）方が、税務調査でのダメージは抑えられるのが一般的です。税理士に相談してみましょう。

## 【問】

役員への貸付金や仮払金が 3,000 万円計上されている。これは資産になるため、銀行からの与信（審査）ではプラスに考慮される。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

確かに会計上は資産として計上されますが、金融機関はその中身を重視します。

役員貸付金や仮払金は、

- ・回収可能性が不明確
- ・実質的な資金流出の可能性

があるため、むしろマイナス評価になることが多いです。

したがって、「プラスに考慮される」というのは誤りです。金融機関は「実質的に回収できる資産かどうか」で判断します。名目上の資産でも、実態が伴わなければ評価は低くなります。

## 【問】

銀行から、当初 3,000 万円の融資を受け、返済を進めた現在の残高は 1,000 万円である。この返済を進めた差額の 2,000 万円は、無審査でいつでも銀行から借りることができる。

正解：×

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

一度返済した借入金は、新たに借りる場合には改めて審査が必要です。「返した分だけ自動的に借りられる」という仕組みではありません。したがって、この考え方は誤りです。

借入は都度審査されるのが原則です。ただし、当座貸越などの枠契約の場合は別の考え方になります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

実務上のポイントの通りです。

仮に、不動産を担保に入れた借入（根抵当権設定）であっても、必ず折り返し融資（返済した分の再調達）ができるとは限りません。

ちなみに、設備投資で借り入れたものについては、概念（資金使途※資金の使い道）が違いますので、折り返し融資は全くできません。

※根抵当権設定とは、金融機関との取引（証書借入や手形借入等）に対して、設定額（簡単に言えば上限額）を設定し、都度の融資は担保されるというもの。抵当権は、住宅ローンのイメージで、反復借入のない設定です。

## 【問】

設備投資を目的とした借入れは返済期間が長いため、本来は運転資金として使う目的であったが、設備投資として偽って申し込みをした場合、資金使途違反となり、その融資の一括返済を求められたり、以後の資金調達ができなくなる場合がある。

正解：○

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

融資には必ず「資金使途」があり、その目的に沿って使用することが前提です。設備資金として借りたものを運転資金に流用することは、契約違反となります。

その結果、

- ・一括返済の請求
- ・取引停止

などのリスクがあります。

資金使途は金融機関との信頼関係の根幹です。一度でも違反すると、今後の融資が非常に難しくなります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

資金使途違反は、絶対に避けるべき内容です。万が一、設備投資の借入を見送る等の場合、全額返却し、運転資金として必要で、その資金使途（お金を使う目的）が運転資金であれば、返却と併せて金融機関に

相談しましょう。

また、保証協会付融資では、その資金用途違反は保証協会がその情報を掴みます。保証協会付融資では、地域のどの金融機関も同じ保証協会の利用となりますので、金融機関 A の情報は、他の金融機関 B や C でも共有され、同じ結果となります。

さらに、この事実を保証協会から金融機関への説明があれば、プロパー融資（保証協会を通さない金融機関独自の融資）にも影響が出ることになります。

## 【問】

役員からの借入金は、銀行側は一般の有利子負債（銀行借入）と同等の負債として与信を図っている。

正解：×

## 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

役員借入金は、銀行借入とは性質が異なります。

多くの場合、金融機関は

- ・返済を急がなくてよい
- ・実質的には資本に近い

と考え、銀行借入よりもリスクが低いと評価する傾向があります。そのため、「同等の負債」とするのは誤りです。

役員借入金は、財務上は負債でも、与信上は自己資本的に評価されることがあります。資本性の高い資金として扱われるケースもあります。

## 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

これが過大となり、その返済が進められない場合、貸主に万が一のことがあれば、貸付金という資産で相続財産となります。（相続税発生の懸念）

これが将来、債務免除をしなければならなくなると、相続人のダメージは大きく、その借入金が大きい場合には、資金繰りの中で返済を進めていく計画を立てましょう。

## 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

金融機関は、「経営者が個人のお金と会社のお金を混同させていないか？」も重要な融資基準になります。仮に計上があった場合、全てが NG とはなりません、大きくなってしまっている場合、例えば月〇万円ずつ返済している等、経営者個人の取り組みも必要になってきます。

また、税法上でも利息を取るように…等の指導も入る可能性もあります。

## 【問】

役員に賞与を支払う場合、事前確定届出給与にてあらかじめ所轄税務署に届け出る必要があるが、この届け出た金額を途中で増額・減額した場合や、支給日を変更した場合には、原則、当期の損金として計上することはできない。

正解：○

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

役員賞与を損金算入するためには、「事前確定届出給与」として事前に金額・支給日を届け出る必要があります。そして、その内容どおりに支給することが条件です。

もし、

- ・金額を変更
- ・支給日を変更

した場合は、その賞与は原則として損金算入できません。役員賞与は自由に出せるものではなく、事前設計が必要です。「後から調整」は基本的に認められないため、慎重に設定する必要があります。

また、不当に高額な場合には、否認されることもあります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

事前確定届出給与を出した金額や時期の変更は認められず、仮に届出した金額・時期がずれれば一切損金計上はできません。

また、留意点として、

- ・2回に分けて支給する届け出を出したが、1回目だけ支給した場合でも否認される。
- ・役員賞与を2、3回に分けて支給した場合  
→都度、社会保険料がかかるので、これを考慮すれば、1回の支給のほうが社会保険の負担減になる、と言えます。
- ・仮に生計を一にする妻や子が役員で、代表は支払いを見送ったが、妻の分は支給した。  
→このようなケースは、認められることが一般的です。

## 【問】

決算対策で翌年度も使うであろうタイヤを前もって購入しても、購入した期に使用しなければ、原則、経費にすることはできない。

正解：○

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

費用は原則として「使用・消費した期」に計上する必要があります。

翌期に使用する予定のものは、たとえ購入していても資産（貯蔵品等）として扱われるのが基本です。したがって、未使用のまま当期に全額費用処理することはできません。

いわゆる「決算対策でのまとめ買い」は、必ずしも全額経費になるとは限りません。消費のタイミングが重要です。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

少額減価償却資産の特例でも「事業の用に供した（使い始めた）」ことが絶対条件です。期末に購入（決済）し、会社に届いただけでは不十分で、実際にその年度内に「使い始めている」必要があります。

税理士や税務署に確認を取りましょう。

### 【問】

退職金規定がある企業が、経営状況の悪化を理由として支給額を引き下げ場合は、特に従業員の同意は不要である。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

退職金規程の変更は、労働条件の変更に該当します。特に従業員に不利益となる変更（不利益変更）の場合は、合理性とともに、原則として従業員の同意や適切な手続きが必要です。したがって、「同意不要」という点が誤りです。

規程の変更は一方的にはできません。説明・合意・就業規則の変更手続きなど、適正なプロセスが必要になります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

特に50代等の社員等、定年後の生活に影響が出る社員からの同意は難しくなることが予想されます。また、確定給付型の退職金規定（確定給付型とは、定年時に基本給の〇倍等と金額を確定しているもの）だと、賃金上昇の昨今では、計算の元となる部分の引き上げは、将来の退職給付債務を増やすことにもなりかねません。

この点を注意し、時間をかけて段階的に引き下げる等、社員の理解を求めることが必要です。

### 【問】

社有車で事故を起こした社員に対し、修理代金の一部を負担させることは違法である。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

社員に損害賠償を求めること自体が直ちに違法というわけではありません。

ただし、

- ・故意や重大な過失があるか
- ・負担割合が過大でないか

などを考慮する必要があります。したがって、「一律に違法」とするのは誤りです。

全額負担を求めるなど過度な請求は無効とされる可能性が高いです。社内規程の整備も重要になります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

過去に、社員が運転中に気を失う、心臓発作を起こしてしまう等、予期せぬ事態で重大な事故を起こしてしまうこともありました。

毎年の健康診断のチェックに加え、「私は、不眠症、重度の糖尿病やてんかん、統合失調症等で医師から運転の制限を指導されておられません。万が一、自覚症状などがあった場合は、すみやかに会社に報告し、運転はいたしません」等、アルコールチェックだけでなく、このような誓約書を求めることにより、前述のようなリスク対策も有効と思われます。100%防ぐことは難しいですが。

### 【問】

賃上げに必要な要素は売上と納品数であり、これらの強化が賃上げに必要な要素で一番重要な数字である。

正解：×

### 解説及びポイント (AI : ChatGPT 解答)

賃上げに必要なのは「限界利益」であり、単に売上や数量を増やせばよいわけではありません。利益が出ていなければ、賃上げの原資は確保できません。そのため、この設問は誤りです。

売上至上主義ではなく、

- ・限界利益
- ・生産性

の向上が重要です。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

会計事務所から出てくる決算書や月次試算表では、実態をつかめないことが多いように思われます。変動損益として、

限界利益 (売上 - 変動費) - 固定経費

を掴み、部門毎、商品毎にこの限界利益の獲得単価を分析したり、部門別に獲得できた限界利益を部門の社員数で割り出し、一人当たりの限界利益の獲得状況を抑える等、自社努力で管理会計を進めましょう。

サンプル動画

動画名	二次元コード
建設・建築（設備工事）関連業の損益計算書 黒字・赤字について	
建設・建築（設備工事）関連業の収益改善（賃上げ）アドバイス【前編】	
建設・建築（設備工事）関連業の収益改善（賃上げ）アドバイス【後編】	
製造業 損益計算書 黒字・赤字について	
製造業の収益改善（賃上げ）アドバイス【前編】	
製造業の収益改善（賃上げ）アドバイス【後編】	
食品製造業 損益計算書 黒字・赤字について	
食品製造業の収益改善（賃上げ）アドバイス【前編】	
食品製造業の収益改善（賃上げ）アドバイス【後編】	

上記の他、様々な動画を配信しています。  
スーパー管理部長の HP をご確認ください。

<https://sk-miyagi.com>



スーパー管理部長 HP  
二次元コード

# 経営者や総務、幹部社員にお勧めの「財務・総務・管理会計士」

本資格では、本書で学んだ知識をもとに、実務に落とし込むためのカスタマイズ可能な管理ツールを活用し、管理会計・労務管理の実践と経営力の強化を図ります。

## ① 社員情報管理(Microsoft Excel/Microsoft Access)

…履歴書情報や日々の事象をデータ化し、1日当たりの正味日給・時給分析、今後10年間の年齢推移、人事評価や服務規程違反の記録などを一元管理できます。

## ② 取引先情報管理(Microsoft Excel/Microsoft Access)

…販売先だけでなく、仕入先・外注先の基本情報、評価(通信簿)、交渉履歴などをデータとして蓄積・管理できます。

## ③ 中期経営計画(Microsoft Excel)

…部門別の昇給や休日増加の原資を見える化するため、限界利益に着目した実践的な計画策定のベースとなります。

## ④ 設備情報管理(Microsoft Excel)

…設備ごとの実質的な使用日額や車両コストを算出し、経過年数に応じた更新タイミングを含め、今後10年間の設備管理計画を可視化します。

## ⑤ 個別取引収益力管理(Microsoft Excel)

…製造・施工・サービスごとに、個別取引の収益力を分析し、限界利益の向上と効率化を検討できます。

## ⑥ ToDo リスト(Microsoft Excel)

…経理・総務業務を中心に業務の棚卸を行い、引継ぎの円滑化と業務効率化の検討に活用します。

## ⑦ 借入情報管理・月4区分資金繰り表(Microsoft Excel/Microsoft Access)

…借入内容の詳細管理や借換による返済額の見直しに加え、月4区分による資金繰り管理、必要に応じて日繰り管理にも対応します

。

## ⑧ 各種規程類・帳票類(Microsoft Word)

…リスク対策のための規程類や、社員との個別契約書類など、ひな形をベースに自社仕様へカスタマイズできます。

⑨ その他(各種管理ツール)

…日報(工程分析)、生命保険管理、貸借対照表の実態把握など、コンサルタント実務で培った各種ツールを自社用に加工・活用できます。

※本資格は、単なる知識習得ではなく「自社で使える仕組み構築」を目的としています。

貴社の財務・総務の強化を、是非お任せください。

お問い合わせは、「スーパー管理部長」HP からお願いいたします。

<https://sk-miyagi.com>



スーパー管理部長 HP  
二次元コード