

TKC コンピュータ会計

事務所通信

KOJIMA 小嶋税理士事務所

Tax Accountant Office 〒190-0012 東京都立川市曙町1-25-12
オリンピック立川ビル5F

URL <http://www.kojimatax.com> TEL 042-540-9958 FAX 042-540-9959



今月のことば

商売は正直でなければ
栄えません

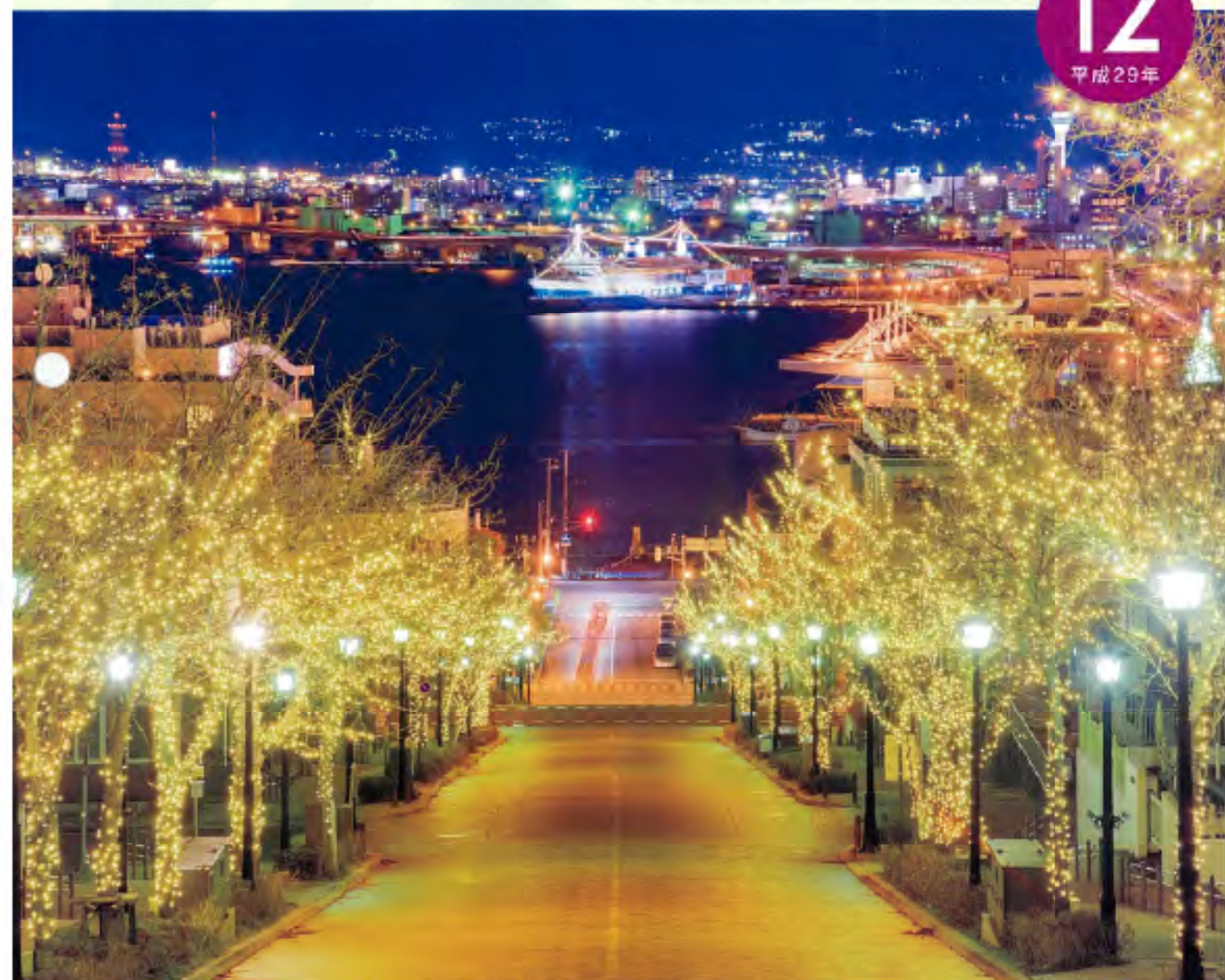
森永太一郎
(森永製菓創業者)

| | | |
|-----|--------------------------------|---|
| 経 営 | 期中(月次・四半期等)の業績検討の重要性 | 2 |
| 会 計 | 小さな単位で業績を見てみよう | 4 |
| 税 務 | 平成30年分の「扶養控除等(異動)申告書」の記載が変わります | 6 |
| コラム | 世界に広がる緑茶ブーム!! | 8 |

表紙 札幌市のイルミネーション(北海道函館市)

冬は、イルミネーションで彩られた街路樹と石壁が美しい、真っ赤くに輝く夜道の先に道標の夜景が輝める。

12
平成29年



期中(月次・四半期等)の業績検討の重要性 ～ 自社の足腰を鍛え、金融機関からの信頼を得る ～

経営状況の変化が厳しい昨今においては、経営計画を立てて、業績目標を明確にして、業績検討をしっかりと行うことが重要になります。

なぜ期中の業績検討が必要なのか?

年度末の決算は1年間の営業活動の着地点です。この直前に、目標と予算との数字にズレがあることがわかっていても、挽回するすべはありません。目標を達成するためには、予算との差異が発生したときに、それに気づき、「なぜズレたのか?」、その原因を究明し、その後の行動に役立てることが大切です。

このように、予算に対して着地の精度を上げるためには、年度末ではなく、期中の業績検討を行うことが重要といえます。

さらに月次決算の精度を上げることで、期中の業績がより正しく把握できます。

なぜ、ズレが生じているのか?

まずは、前年同月の実績、予算それぞれと比較し、売上、限界利益率、変動費、固定費などに変化がないかを見てください。

予算とのズレがあった場合には、その原因を究明することで次の打ち手につながります。

● チェックポイントの例

- 主力・重点商品の売上が伸びているか?
- 主要得意先の売上が減少していないか?
- 値引きが増えていないか?
- 仕入単価の値上がりや不良・ロスの増加など、変動費が上昇していないか?
- 人件費(残業代、パート・アルバイト費)が増加していないか?
- 広告費、交際費、交通費などの経費が増加していないか?



期中の業績管理を行ったことによって、経営改善が進んだ企業の事例を見てみましょう。

事例①

金属加工業A社は、高い技術力によって多品種少量生産を行っています。様々な顧客ニーズに対応できる反面、単一製品の生産に比べて、コスト増や生産効率の低下を招くことから、利益の確保が積年の課題でした。

そこで、毎月の業績管理を実施し、売上、限界利益率、材料費について、予算とのズレを確認しました。

● 原因究明と対策

予算とのズレについて、原因を究明したところ様々な課題が見えてきました。

多品種少量生産の特徴として、各技術者任せの部分が多く、例えば、同じ材料を各担当者が発注するなど、仕入数量にバラツキがありました。

材料については、仕入担当者を置き、発注と在庫を一括管理することで、仕入コストの削減を図りました。

技術者の働に任せた製造は、材料のロスが多くなる要因になっていたため、作業工程を再確認し、標準的なロス率を見える化して、ロス率の低下に取り組みました。

売上については、値引き要請が強く、自社の高い技術力を必要としない利益率の低い取引先からは、あえて受注しないようにしました。大きな決断でしたが、結果として限界利益率の向上につながりました。さらに、空いた時間を利用して技術力向上のための研修にも取り組んでいます。

事例③

法人を中心に、事務用消耗品や備品をルート営業するB社では、毎月、業績検討会を行っています。

B社のような卸売業には、限界利益率が低い、売掛金や在庫が増加しやすい、ルートセールスの営業マンに得意先の情報が集中する、といった課題があります。そのため、業績検討会を実施し、毎月の実績の把握と目標未達の原因を究明するだけでなく、情報の共有化を図りました。

●B社の業績管理への取り組み

業績検討会では、未達分の達成のために、例えば、「滞留債権や在庫について情報共有を図る」「重点商品を絞った営業攻勢をかける」「仕入先との価格交渉」などの対策を検討し、実行すべき対策を決定しています。

また、営業マンに、未達原因を分析させることで、次の行動への積極性が生まれるなど、業績検討会が、社員の能力を高める訓練の場にもなっています。

このように目標予算と実績が相違した原因

を究明し、その対策を立て、事業方針を再検討する業績検討会を、毎月又は四半期に一度行うことで、目標とのズレを小さくしていきました。

金融機関のモニタリングの意味

このような社内での業績チェックを外部の金融機関が行って、予定どおり資金が返済できるかどうかをチェックすることを「モニタリング」といいます。

金融機関は、融資判断を的確、かつスムーズに行うために、融資先企業の経営状況を把握し、企業の業績のモニタリングを重視したいと考えています。

モニタリングと聞くと、監視されるなどのイメージもありますが、定期的にしっかりと業績管理を行っていることを金融機関にチェック・評価してもらうことは、自社の信頼性を高めることにつながります。

また、社長自らが、書類や資料を把握し、対策を実行することが非常に重要です。

期中で計画と実績の相違を検証できる体制をつくり、業績管理のサイクルを実践することによって、金融機関に対して、「自社の経営品質」に関する情報（シグナル）を自主的に、かつ積極的に提供する経営者が高く評価される時代が来ています。



小さな単位で業績を見てみよう

業績検討をするためには部門別業績管理が有効です。部門別と聞くと「営業部門」などを連想しますが、実は、営業担当者別、商品別など、経営者が見たい単位に分けることを指しています。業績を見るときには、小さな単位別に見ることで、問題点がより明確に把握できます。

社長が見たい小さな単位で業績を捉えてみよう!

税理士 今期の赤字の原因はどこにあるとお考えですか。

社長 心当たりはありますが、その要因を数値データで把握できていないので、改善点を具体的に示せないのです。

税理士 ① 部門別の業績管理を導入すれば「稼いでいるのは何か?」「業績の足を引っ張っているのは何か?」といった課題を見つけやすくなります。

社長 ② 何だか難しそうですね。それに、うちのような中小企業では、部門や部署と呼べるような組織はありません。

税理士 ③ 「部門別」と聞くと、難しく感じる方が多いのですが、部門・部署という名称にとらわれることなく、例えば、商品別や担当者別など社長が見たい単位ごとのデータに分けて見る方法です。

月次決算と同時に、部門別に業績を把握すれば、何が自社の損益に影響を与えているのか、採算性やコストなどが明確になれば、業績向上のための対策がそれだけの確になります。

業績評価や人事考課においても、根拠のある数値が示せば、従業員も納得します。

税理士 ④ 早速、部門別業績管理に取り組みましょうと思います。

社長 ⑤ まずは、社長が業績を管理する上での小さな単位（「最小事業単位」とも



いう) を考えてみましょう。

最小の単位としては、具体的に次のようなものが考えられます。ただし、分ける単位が複雑すぎたり、入力や会計処理に手間がかかりすぎると、負担になりますから、そのような点を考慮して設定しましょう。

小さな単位（最小事業単位）の具体例

- 担当者別
例) 営業担当者別、運転者別など
- 商品群別
例) 商品・サービスの種類別、粗利益の異なるグループ別など
- 顧客(得意先)別
例) 下請け製造業など
- 固定資産別
例) 運送業での車両別・配送ルート別、製造業での生産設備別など
- 部署別 ● 生産ライン別
- 工事別 ● 曜日別 ● 時間帯別
- 営業エリア・地域別
- 支店・営業所別
例) 小売業、飲食業、サービス業での店舗別など

部門別業績管理で 自社の課題を発見しよう!

会社の業績を部門別（小さな単位）で捉えることによって、自社の課題が発見しやすくなり、業績改善につながります。

事例①

印刷業X社は、長引く不況で業績が低迷し、赤字決算が続いていた。しかし、過去最低の業績となったことを機に、全社を挙げて経営改善に取り組んだ。

これまでは、社長の感覚による経営判断を重視して、せっかくの会計データを有効に活用できていなかったことから、まずは月次決算に基づくタイムリーな業績把握を行うとともに、得意先別、印刷種類別などの小さな単位を設定して業績管理を行った。

これによって、採算性の高い得意先や印刷種類別などが明らかになった。そこで、優良な得意先や商品に力を入れて、採算性の向上やコスト削減につなげ、黒字転換を実現させた。

X社の経営改善への取り組みは、金融機関からの信用を高めることになり、設備投資の際の融資をスムーズに受けることができた。

事例②

建設工事のための地質調査や測量を行うY社は、全社業績のみで経営判断を行っていた。

しかし、建設不況の中で、利益を確保するためには、現場ごとの採算管理が不可欠なことから、現場別の業績把握に取り組んだ。

まずは、得意先ごとや現場ごとに集計できるように会計処理のルールを見直した。さらに、見積りについても、現場の担当者の感覚ではなく、人件費や経費など現場ごとの予算を集計した原価を元に作成し、作業後は、実際原価との比較を通して、採算性を分析し、原価割れの仕事が発生しないように努力した。

結果、従業員にも、採算性やコスト意識が芽生え、現場での作業の改善などにも積極的に取り組むようになった。



参考

小さな単位で業績管理を行うメリット

(1) 進出・撤退、拡大・縮小の判断に役立つ

部や課など、組織の名称にとらわれず、業績管理を行う組織の単位を明らかにして、業績を測定することで、単位ごとの利益率や、何に、どれだけコストがかかっているかなどを把握できるため、どこに力を入れ（進出・拡大）、どこを縮小・撤退させるかなどの意思決定に役立ちます。

(2) 従業員に利益や採算、コスト意識が芽生え、社内も活性化する

部門別業績管理によって、利益やコストがより小さな単位で明らかになることで、従業員に、売上増、適正コストの維持、利益の確保について責任感が生まれます。社内に競争意識も生まれ、活性化につながります。

平成30年分の「扶養控除等(異動)申告書」の記載が変わります

年末になると、従業員から翌年の「扶養控除等(異動)申告書」などを提出してもらいますが、平成30年からの配偶者控除等の改正に伴い、「平成30年分の扶養控除等(異動)申告書」では、配偶者控除に関連する記載が変更されています。

控除対象の配偶者の記載が変わる

(1) 控除対象配偶者から

源泉控除対象配偶者へ変更

平成30年分の「扶養控除等(異動)申告書」では、従来の「主たる給与から控除を受ける」欄の「A控除対象配偶者」について、名称が「A源泉控除対象配偶者」になるとともに、記載の対象となる「配偶者」の範囲が変わりました。

記載の対象となる配偶者は、平成30年の「納税者本人の所得の見積額が900万円以下」で、「生計を一にする配偶者の所得の見積額が85万円以下」になります。(表1)

(2) 障害者控除欄の配偶者についての記載が変わる

「障害者控除」欄について、対象者が配偶者の場合には、従来の「控除対象配偶者」から、名称が「同一生計配偶者」に変更されています。

「同一生計配偶者」とは、所得者と生計を一にする配偶者(青色事業専従者等を除く)で、平成30年中の所得の見積額が38万円以下の人をいいます。

その他の記載上の注意点

注意点① 同居老親等、特定扶養親族の記載漏れはありませんか？(表2)

「B控除対象扶養親族」欄について、老人扶養親族(昭和24年1月1日以前生まれ)に該当する人がいれば、「同居老親等」(※)又は「その他」にチェックが付いているか確認します。

※「同居老親等」とは、満70歳以上の扶養親族のうち本人又はその配偶者の直系尊属(父母や祖父など)で常に同居している人をいいます。常に同居している老親等が病気入院し別居になった場合でも同居老親等に該当しますが、老人ホーム等に入所している場合は該当しません。なお、本年中に扶養親族が亡くなった場合でも、扶養控除の対象になります。

表1 源泉控除の対象となる配偶者の記載内容の変更について

| | 区分等の名称 | 記載の対象となる配偶者 |
|-----------------|-----------|---|
| 【変更前】 平成29年分 | 控除対象配偶者 | 所得者(扶養控除等申告書を出す人)と生計を一にする配偶者(青色事業専従者等を除く)で、平成29年中の所得の見積額が38万円以下の人(注1) |
| 【変更後】 平成30年分 | 源泉控除対象配偶者 | 平成30年中の所得の見積額が900万円以下の所得者(注2)と生計を一にする配偶者(青色事業専従者等を除く)で、平成30年中の所得の見積額が85万円以下の人(注3) |

(注1) 配偶者の収入が給与のみであれば収入103万円以下の人

(注2) 所得者本人の収入が給与のみであれば収入1,120万円以下の人

(注3) 配偶者の収入が給与のみであれば収入150万円以下の人

特定扶養親族（平成8年1月2日～平成12年1月1日生まれ）に該当する場合もチェックの有無を確認します。

【注】「所得の見積額」欄には、所得金額が記載されていますか？（図表2）

「源泉控除対象配偶者」や「控除対象扶養親族」に、パートやアルバイトによる収入がある場合、「平成30年中の所得の見積額」を記載しますが、「収入」ではなく「所得」の金額であることに注意が必要です。

例えば、収入が給与のみであれば、収入から給与所得控除（収入が161万9千円未満の場合には65万円〔ただし収入を限度〕）を差し引いた金額が給与の所得金額になります。

仮に、給与収入が90万円であれば所得は25万円になります（90万円－65万円）。

平成30年1月から 毎月の源泉徴収の仕方が変わります

これまでの源泉徴収事務では、「扶養控除等（異動）申告書」の「控除対象配偶者」について、毎月の徴収を行い、配偶者特別控除については、年末調整時に一括対応していました。

平成30年1月からは、配偶者が、前述（1）の「源泉控除対象配偶者」に該当する場合について、毎月の徴収になります。それ以外は、年末調整時に一括して行います。

図表2 平成30年分の給与所得者の扶養控除等（異動）申告書の記載例

| 平成30年分 給与所得者の扶養控除等（異動）申告書 | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|----------|----------|----------|------------|----------|----------|------------|----------|
| 給与所得者 氏名(氏名) | 株式会社九段商事 | | | 氏名(フリガナ) | 山中太郎 | | 生年月日 | 昭和40年9月10日 | |
| 勤務先 | 1234567890123 | | | 氏名(フリガナ) | 本人 | | 生年月日 | 本人 | |
| 勤務先住所 | 東京都千代田区九段〇〇 | | | 勤務先住所 | 東京都中野区中野〇〇 | | 勤務先住所 | 東京都中野区中野〇〇 | |
| 氏名 | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) |
| 源泉控除対象配偶者 (注1) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 控除対象扶養親族 (注2) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 所得金額 | 100,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 注1 | 源泉控除対象配偶者とは、給与所得者(注1)と同一の生年月日(注2)を有する配偶者(注3)を指し、平成30年1月1日現在、給与所得者(注1)と同一の生年月日(注2)を有する配偶者(注3)に該当する者(注4)を指す。 | | | | | | | | |
| 注2 | 控除対象扶養親族とは、給与所得者(注1)と同一の生年月日(注2)を有する配偶者(注3)に該当する者(注4)を指す。 | | | | | | | | |
| 注3 | 注1、注2のいずれにも該当しない配偶者(注3)は、平成30年1月1日現在、給与所得者(注1)と同一の生年月日(注2)を有する配偶者(注3)に該当する者(注4)を指す。 | | | | | | | | |
| 注4 | 注1、注2、注3のいずれにも該当しない配偶者(注4)は、平成30年1月1日現在、給与所得者(注1)と同一の生年月日(注2)を有する配偶者(注3)に該当する者(注4)を指す。 | | | | | | | | |
| 他の所得者 控除を受ける 物産関係者 | 氏名 | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) |
| ○控除額に關する事項 | 氏名 | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) | 氏名(フリガナ) |
| 14歳未満の 扶養親族 (注5・注6) | 1 | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | |

世界に広がる緑茶ブーム!!



近年、和食がユネスコの文化遺産に登録されたことや健康志向の高まりから、世界から緑茶に熱い視線が注がれています。2016年の輸出額は前年比約15%増の116億円と過去最高額に達し、今年も順調に伸びています。

イスラム諸国では甘〜い緑茶が大人気

海外ではどんなお茶にも砂糖を入れて飲み、緑茶も例外ではありません。特にイスラム教の国々で緑茶が人気急上昇中。ラマダン*の期間、夕刻になり飲食が許されると、砂糖を入れた甘みたっぷりの緑茶が身体をいやしてくれるということで、ファンを増やしています。



*イスラム教徒が1か月間、日の出から日没まで断食を行う。

“お〜いお茶”はシリコンバレーの人気者

シリコンバレーでは健康志向の高まりから、砂糖不使用でカフェインが含まれる緑茶、なかでも伊藤園の“お〜いお茶”が、IT系企業のエンジニアが常飲していたエナジードリンクの代替品として数年前から流行しています。例えばグーグル社では、1か月にコーヒー4,000杯に対し、緑茶はペットボトル6万本が消費されています。エパーノート社ではなんと社長が毎日4〜5本飲むほどの“お〜いお茶”好きで、伊藤園ともパートナーシップを結び、社長室には緑茶ペットボトルの特大パネルが飾られているそうです。



進む! 緑茶の効能研究 —ガン細胞死滅や認知症予防の効果も!?—

緑茶は健康にいいことで知られていますが、近年では海外の大学などの機関でも研究が進められており、様々な効果があることが実証されています。

- イギリスのアングリアラスキン大学の研究では、ECGCという緑茶だけに含まれる成分が、健康な細胞を保護しながらがん細胞を死滅させるサイクルを引き起こすことがわかりました。
- 金沢大学の60歳以上の男女を対象にした調査では、緑茶を全く飲まない人と比べて、緑茶を毎日飲む習慣がある人は、認知症または軽度の認知障害の発症率が約1/3という結果が出ています。

【今月のこと】 商売は正直でなければ栄えません 森永太一郎 (森永製菓創業者)

九谷焼の売り込みに没頭した際、子供が捨てたキャラメル包装紙から、「日本の子供たちもさ〜と落木」と閃く。明治32年、乳・森永製菓を創業し、森永ミルクキャラメルを発売。後に製菓王と呼ばれる森永氏は、正面かつ真摯な人。天祥楼を担いでこんやく売りをしていた12歳のとき、「品質は落ちるが見かけは変わらないものを安く売るから、それで儲ける」と勧められたが、「儲けは多くても、悪い品物は売れ残りありません」とさっぱり断ったとの逸話がある。