



危機に備えて危機を乗り越える国と組織作りを  
決算書からキャッシュフロー計算書へ ～その見方と活用法～  
診療所の事業承継  
迫りくる未払残業代の危機 会社と従業員を守るためには  
中小企業金融円滑化法(モラトリアム法)終了後の対応

## 危機に備えて危機を乗り越える国と組織作りを

「政府の保護を受けて強盗や泥棒の心配もなく生活できるのは何かと便利である。

何がうまい商売かって税金を払って政府の保護を買うほど安いものは無い。」

福澤諭吉の名著「学問のすゝめ」の中の一節です。国は会社みたいなものなのだから、国民は顧客としてサービスを政府から受け、主人として費用負担(税負担)を気持ちよくすべきだ、という考え方です。誠にその通りなのですが、現実の世界では「税はとられるもの」という風潮が蔓延しています。

中国や韓国、ロシアとの領土問題、北朝鮮のミサイル問題など、日本の安全保障体制が心配です。大地震などの天災に対する安全保障の強化も急務です。どれを試すにも、国民側にも費用や役務の負担が生じるのは避けられません。

この「統制や制限」を政府が国民に対して遠慮なくぶつけて、国民はそれを受け入れ、なお自由を謳歌していく模範とすべき国として、スイスがあります。永世中立国を守るために国民皆兵制度ですし、農家が作る小麦は最低1年間は備蓄されるため、国民は1年前の小麦粉でまずいパンを食べています。日本なら古米を中心に据えるということですね。スイスでは道路や、橋などの公共施設は有事には破壊して障害化できるように細工してあります。家屋の腰下部分は小銃弾や大砲の破片レベルなら貫通しない頑丈な造りですし、家屋の配列の仕方がいつでも防御陣地を構成できるようになっています。主要なホテルの地下には、対原爆攻撃用の避難施設があります。このような徹底した防衛への国民挙げての努力は、1797年にフランスに占領された苦い経験を教訓にしています。日本に核攻撃をする恐れのある国が近隣に存在しているわけですし、地震が最も多い国の一つとしても、震災の復興でただ元に戻すのではなく、天災にも他国の攻撃にも強い街づくりをすべきなのかなと感じます。

街の基本機能のみならず企業の生産活動に欠かせない電気ですが、保存できないことが弱点なので、その欠点を補うため家庭や企業でも蓄電池の普及がどんどん進んでいます。各家庭にソーラー発電が普及してきていますが、風力発電についても普及を目指す動きが進んできています。

石油燃料の不足や価格高騰が著しいですが、天然ガスについては「シェールガス革命」により、あと6から7年で枯渇するといわれたアメリカが国内需要の100年分を保有するようになり、ロシアのようにガスの輸出国になる可能性も出てきています。天然ガス車は日本ではまだ珍しいですが、世界では1200万台以上が走っており、インドなど大気汚染に悩む国では普及に全力を挙げています。二酸化炭素の排出量が石油系の半以下になりますから、安定供給の面だけでなく環境保全の面からも望ましいと感じます。電気自動車は走行距離が短いため使用が限定的になりがちですし、天然ガス車はその作りが後発メーカーでも参入しやすいですから、日本の車の技術を守るためにも、東日本の復興に合わせ、車関係については天然ガスやディーゼル(二酸化炭素の排出量は2/3。燃費は20%から30%良いそうです。)へシフトしていくことはできないのかなと感じます。

米国が学ぶべき国の対象として一番あげた韓国では、10年前から公共施設の天然ガス化を進めており、ソウル市内では路線バスのほぼ全てが天然ガス化されています。さらにその技術やシステムを輸出して成長しています。

不足する水資源に対して、汚水を浄水にする技術を日本は持っています。発明王エジソンのお抱えシェフは日本人だったと言います。きめ細やかな技術やサービスが日本にはたくさんあります。日本の安全保障と世界で求められているものを両立させていく国づくりに、政治家のみならず、様々な個人や組織が取り組んでいく必要があるのではないのでしょうか。

成迫 升敏

### 【お知らせ】

10月5日(金) 会計部門は振替休日となります。ご迷惑をおかけしますが、ご理解のほどお願い申し上げます。

## 決算書からキャッシュフロー計算書へ ～その見方と活用法～

決算書や試算表の使い方がここ数年で変化しています。以前は如何に税金を少なくするか、という節税の観点から数字を捉えていましたが、現在のように会社の存続に不安を感じる時は、節税という「現在」ではなく、会社の行く末「未来」に重点が置かれています。また、金融機関やリース会社、または取引先から、決算書の内容でお付き合いを判断されることが多くなっていることも要因でしょう。「うちの会社は他社と比べて大丈夫なのか。課題は？この決算書でお金を借りられますか？」というご相談をよくいただきますので、決算書の見方について改めて考えてみましょう。

### ■ 決算書とは

決算書は「貸借対照表・損益計算書」を基本として構成されていますが、最近はこちらに加えて付属帳票としてキャッシュフロー計算書が重視されています。

貸借対照表	会社が資金をどのように調達して（負債・純資産）どのように使ったか（資産）
損益計算書	一定期間の経営成績（活動結果）ないし活動量を示し、利益を説明する表
キャッシュフロー計算書	資金の流れを見る表で、どのように資金が増減したかを表すもの

以前は損益計算書の売上高対営業利益率や一人当たり売上高など、活動量とその効率性（収益性）に焦点を当てていました。現在は、売上債権と仕入債務のバランス（流動性）や固定資産と純資産のバランス（健全性）、さらには手元資金がどのように増減したかに重きが置かれています。

### ■ キャッシュフロー計算書とは

手元資金がどのように増減したかその原因を表す帳票で、3つの項目から構成されています。

キャッシュフロー計算書（抜粋）		良い例	悪い例
I 税引前当期純利益		+	-
II <営業活動によるキャッシュフロー>	本業で資金は増減したか	+	-
売上債権・棚卸資産・仕入債務の増減など			
III <投資活動によるキャッシュフロー>	設備投資や株式投資又は売却による増減	-	-
有価証券・固定資産の取得または資金の貸付による支出または回収など			
IV <財務活動によるキャッシュフロー>	新規借入れまたは返済による資金の増減	-	+
その他固定資産の割賦払いによる支出など			
V 現金及び現金同等物の増減額		+	-
VI 現金及び現金同等物の期首残高			
VII 現金及び現金同等物の期末残高			

理想は図の右側「良い例」で示したように、本業で儲けた資金（+）で、将来のために設備投資（-）をし、借入返済（-）をした結果、現金が増加（+）している形です。

### ■ キャッシュフロー計算書の活用

お客様を訪問すると、社長から「こんなに頑張って売っているのになぜ金がないんだ！」というお話をお聞きします。そんなときは、キャッシュフロー計算書を見るとその原因が明らかになります。

また、キャッシュフロー計算書では嘘がつけません。決算書で「利益を出したいから、棚卸を増やして利益を出したようにしよう」と思っても、キャッシュフロー計算書では資金が増えないためです。

#### お金が無くなる理由

- 売上高は多いが回収が遅い、又は受取手形のため回収サイクルが長い
- 売上代金の回収よりも仕入れの支払いが早い
- 設備投資をしたため、運転資金が不足している
- 借入をして一時的に資金は潤うが、毎月の返済金額が多いため、利益で賄えていない

金融機関が借入金の返済条件見直しに応じてくれる「金融円滑化法」の期限が平成25年3月に迫っており、金融情勢の悪化が懸念されています。実態を適正に表した意思決定しやすい試算表や決算書を作成し、自社の資金の流れを正確に掴んで守りを安定させ、安心して経営に集中できる体制を構築しましょう。また、中小企業会計の新しい流れとして「中小企業の会計に関する基本要領」が作成されています。その目的には「中小企業が活用しようと思えるよう、理解しやすく、自社の経営状況の把握に役立つ会計」などがあり、適用すると金利優遇が受けられる特典もありますので、積極的に活用しましょう。

## 診療所の事業承継

今回は診療所の事業承継について考えてみます。承継の方法にはいくつかのパターンが考えられ、現在経営している診療所が「個人診療所」か「医療法人」かによって選ぶべき選択肢が異なります。また、後継者であるお子様などの親族が医師、歯科医師の資格をお持ちでない場合は個人診療所の事業主、医療法人の理事長となれないことから、第三者への賃貸や売却という選択肢も発生します。



### 個人診療所の選択肢

#### ① 親族への承継

多く採用される承継のスタイルですが、承継される方に診療所の土地建物など診療所経営に必要なものが相続されるよう、生前贈与や遺言などによる対策が必要です。また、診療所をあらかじめ医療法人にしておくことでスムーズな承継手続きや相続税対策も可能になりますので、医療法人成りの検討を事前に実施することをお勧めします。

#### ② 第三者へ診療所の土地建物を賃貸

ご自身の診療所は閉院となりますが、診療所の土地建物を第三者である医師、歯科医師に賃貸することで継続的な不動産収入を得ることができます。賃貸する方の標榜科目が同一である場合には、医療機械なども賃貸物件の対象とすることが可能です。

#### ③ 第三者へ診療所の土地建物を売却

これは診療所の土地、建物、医療機械などをすべて売却する方法です。住宅併設の診療所の場合、売却は難しいと考えられますので、診療所単独の物件が理想です。売却した金額には譲渡所得（税金）が課税される可能性があります。売却後の手取りがいくらになるか、その手取りで診療所に関する銀行借入金などの負債が清算できるかなどを試算しながら売却希望金額を決定する必要があります。



### 医療法人の選択肢

\*医療法人であっても土地建物が個人名義であれば②③も選択可

#### ④ 親族への承継

医療法人を承継される場合には、理事長の変更によって経営者の交代を行います。医療法人が所有する財産や債務は医療法人の出資金を贈与、相続することによって新理事長のものとなります。経営者の交代と出資金の移転は同時に行う必要がありませんので、出資金の移転を贈与や相続などで行うことが多いようです。承継する医療法人の多くは平成19年4月以前に設立された出資持ち分のある法人が多いと思われます。この法人は長年の良好な経営により出資金の評価が膨らみ、贈与や相続時に思わぬ高額な評価となり大きな納税につながる恐れがありますので出資金の評価をあらかじめ行い、必要であれば評価額を下げる対策が必要となります。

#### ⑤ 第三者への法人の売却（M&A）

診療所を廃業せずに第三者に医療法人格を売却（M&A）する方法です。売却相手は開業を希望する個人の医師や事業を拡大しようとする他の医療法人などが考えられます。

この方法は経営者が変更となるものの、診療所が継続して経営されるため、スタッフの雇用や患者さんの診療を引き継いでもらえる可能性があります。

通常、診療所の承継というと親族への承継を想定し、後継者がいなければ廃業のみを考えがちですが、その前に第三者への賃貸・売却といった選択肢も積極的に検討したいものです。当然これらは相手となる医師、歯科医師や医療法人が存在しなければ実現することはできませんが、景気が悪化している近年、開業を希望する先生方は開業時の投資額を抑えたいと希望するケースが多く、まだ事例は少ないものの無床診療所のような小規模の医療法人のM&A市場も動きつつあるようです。

先生方が地域医療のために長年守り続けた診療所を今後も地域の医療機関として存続させるために、また、診療所という財産を先生方の勇退後の生活の安定のために活用したいものです。事業承継をお考えの先生は是非ご検討ください。

## 迫りくる未払残業代の危機 会社と従業員を守るためには

近年、未払残業代がクローズアップされてきています。インターネットの発達により、今まで知識不十分であった従業員が情報を簡単に入手できるようになったこと、また一部弁護士等が収益源としていた貸金業の過払い利息請求も一段落し、今後新たなビジネスとして、未払い賃金請求に着手するのではないとも言われています。労働基準監督署も労働者の健康問題に配慮し、この問題について積極的になってきているようです。未払残業代とは、実際、会社にとってどの程度の影響があるのでしょうか？

### 未払残業代の影響額の試算

【前提条件】 従業員 10 名 平均月額給与額 25 万円 月所定労働時間 173 時間 平均残業時間 45 時間

① 残業単価・残業代 81,315 円/月/人\*1 ② 未払残業代請求時効である 2 年間分の合計残業代 19,515,600 円\*2  
さらに裁判で悪質と見なされた場合、未払残業代と同額の付加金の支払いが命じられる可能性もあります。

未払残業代+付加金は・・・39,031,200 円\*3

残業代単価は意外に高く、多額の費用が突然生じる可能性があります。

\*1 250,000 円÷173 時間×1.25≒1,807 円×45 時間 \*2 81,315 円×24 ヶ月=1,951,560 円×10 人 \*3 19,515,600 円×2

更に残業代計算には次のようなことにも注意が必要です。

#### ★管理職なら残業代対象外？

会社で定める「管理職」と労働基準法上の「管理監督者」とは必ずしも一致しておらず、管理監督者に該当しない管理職手当は残業代計算に含める必要があります。

#### ★固定給（基本給）の中に残業代も含めてあると従業員も納得している

この場合、固定給部分と残業代として払う部分を分けて表記する必要があります。何時間の残業に値するものか就業規則上に記す必要があり、それ以上の残業が生じた場合、追加残業代が生じます。

#### ★各種手当も残業代計算上の固定的賃金になり得ます

家族手当、住宅手当（条件付）、通勤手当など、一部の除外項目以外の手当はすべて残業代の基礎単価を算出する金額に含めなくてはなりません。

#### ★パート・アルバイトも例外ではありません

1 日 8 時間、週 40 時間を超える部分については、残業代が生じます。

以上のようなことから、未払残業代問題は、企業経営上大きなリスクであり、会社はそれ相応の処置を講じておく必要があります。

- 出社・帰社時間、休憩時間等の管理、指示の徹底
- 残業させない業務管理、健康に配慮した業務内容の見直し
- みなし労働制などの活用（事業場外労働、専門業務裁量など）
- 予算の範囲内での賃金構成の見直し など

自社の現状の把握とともに、就業規則の見直しは必須です。今大きな問題に感じていなくても、退職した従業員からの突如とした請求、労働基準監督署の立ち入り調査時の指摘など、危機は突然やってきます。会社を守るためにも、従業員の雇用を守るためにも、今一度、自社の制度について真剣に見直されてはいかがでしょうか？ 詳しくは、担当者、社会保険労務士までご相談ください。

## 中小企業金融円滑化法(モラトリアム法)終了後の対応

中小企業金融円滑化法(モラトリアム法)の期限が 25 年 3 月末日に到来します。同法により、返済猶予を受けていながら今後経営改善が見込めない企業に対しては再度の条件変更に応じてもらえない可能性があります。それを乗り切るには、経営改善に向けてどのような行動をするかが重要です。なぜ改善を行う必要が生じたのか、現状はどうか、今後どのように対応・取り組むことで改善を実現していくのか「経営改善計画書」を作成し、それを金融機関に対し明確に説明できるかどうかです。作成した計画は履行するのが当然ですが、そのためには「行動計画書」を作成し、それが本当に実行されているか進捗管理することも大切です。これは円滑化法の有無に関わらず、どの会社にもいえることです。実効性の高い経営計画を立案することが求められます。

統括部長 高木 幹夫