

「税務調査を省略する制度」について

税理士 蛭田昭史

第29回

経営計画書の作成ポイント 基礎編

経営計画書を拝見していると、不十分と思えるものが散見されます。例えば、エクセルなどの表計算ソフトで売上高と経費の数字を列挙しているだけの計画書です。これだけでは決算書という損益計算書項目の希望額(根拠のある目標額なら良いのですが)を羅列しただけで、残念ながら指針とすべき経営計画書とはいえません。

私は「経営計画書は国語と算数で作成します」とお話ししています。売上計画を国語に例えてみましょう！単純に売上〇〇アップを期待するだけではなく、具体策を練り上げる必要があるため、先ずはどのように売上増

加させるのか？ 施策を記載します。①このよう
な商品やサービスを②こ
ろのある市場に③この
方法で認知してもらい④
この販売価額および原価
で販売する。これら4つ
の具体策を記載します
(売上計画は前号11月5
日号の経営改善のヒント
「アンゾフの成長戦略マ
トリックスの活用」を参
照ください)。
また、経費計画では、①
どの経費を②どのように
削減する(または〇〇で
代替する)などの具体的
な施策を列挙します(こ
こまでが国語の部分)。
そして、記載した施策
どおりになった後は、ど
のような業績になるのか
を金額として列挙してい

きます(これが算数の部
分)。
数字の羅列だけでは実
現しないので、国語がよ
り重要です。また、創業計

画書でも国語の部分が重
要であるため、創業融資
を申し込む場合、弊所で
はこの国語の部分(なぜ
この売上高が実現できる
のか、なぜこの経費で賄
えるのか)を練り上げた
創業計画書の作成をお手
伝いして申し込みを行っ
ています。その結果、金
融機関からも安心して融
資OKをいただいております。

必要資金から求めた
必要利益が重要
新型コロナウイルスによる売上
減少の影響を受け、多く
の企業が新型コロナウイルス対策
融資を受けています。既
に返済が始まっている企
業もある中、アフターコ
ロナを見据えつつ、資金
繰りを踏まえた説得力の
ある経営計画書の作成が
必須といえるでしょう。

「必要資金から求めた
必要利益」は、①借入金
の年間返済額②減価償却
費③利益が出た場合の税
金。これらを踏まえ逆算
して算出します。

「具体例」獲得目標とす
る必要資金(社内留保金
額)を500万円。借入
金年間返済額が300万
円、減価償却費が600
万円の場合の計算
「500万円+800万
円(※1)-600万円
(※2)=700万円」
が税引後の必要利益。繰
越欠損金がない場合は
利益に対する税金も考
慮する必要があり、た
め、「700万円÷75
%」(※3)=933万円」
が必要計上利益(税引前
利益)となる。
(※1)借入金返済額は経費
ではないので損益計算書では
記載されないが支出するため
必要資金から求めた必要利
益にプラス
(※2)減価償却費は損益計
算書では経費だが支出しない
ため必要資金から求めた必
要利益からマイナス
(※3)利益800万円以下
の実行税率は25%。従って75
%で割り返す事で税引前利益
になる。逆算すると、933
万円×25%+233万円が税
金となり、税引前利益933
万円-税金233万円=700
0万円)が税引後利益となる

必要資金から求めた必要利益

行	項目	金額 (単位:万円)	備考
1	短期借入金の返済		経費ではないが、支出する項目は加算
2	長期借入金の返済	800	
3	小計①	800	
4	リース料(未払金)の支払		経費ではないが、支出する項目は加算
5			
6	小計②	0	
7	配当金の支払		経費ではないが、支出する項目は加算
8			
9	小計③	0	
10	必要資金(①+②+③)	800	
11	減価償却費	600	経費だが、支出しない項目は減算
12	社内留保金額	500	今期のキャッシュ留保目標額
13	税引後必要利益(10-11+12)	700	
14	繰越欠損金	0	繰越欠損金がある場合は減算
15	法人税等実効税率(%)	25%	利益800万円以下の場合の実効税率
16	必要経常利益	933	13÷(100%-25%)
17	税額	233	16×25%

前記に加え
もう一つ、不
十分となって
いる部分をお
伝えします。
それは、損益
計算書項目だ
けの数字が羅
列された計画
書です。これ
には借入金返
済額が反映さ
れていないた
め、資金繰り
に苦しむケー
ス。利益は出
ているのにな
ぜかお金が足

りない……というよくあ
るパターンです。
こうならないために、
経営計画書作成の際は、
最初に「必要資金から求
めた必要利益」の算定を
お勧めします。
「必要資金から求めた
必要利益」は、①借入金
の年間返済額②減価償却
費③利益が出た場合の税
金。これらを踏まえ逆算
して算出します。

「必要資金から求めた
必要利益」は、①借入金
の年間返済額②減価償却
費③利益が出た場合の税
金。これらを踏まえ逆算
して算出します。



【事務所紹介】
蛭田昭史税理士事
務所、顧問先数70
0社超で税務調査省
略率100%!
東京都品川区西五反
田7の22の17 T O
Cビル11F、電話0
3-3490-32
77 <https://www.jp.ruta-kaikei.com/>

画書とするには、「必要
資金から求めた必要利
益」を達成する計画書で
ある必要があり、最初に
算定すべき「必要資金か
ら求めた必要利益」が抜
け落ちない計画書の作成
がマストです！
次号では、国が認定す
る工業等専門家の支援を
受けて経営改善計画等を
策定(専門家に対する支
払費用の一部を国が負
担)する「早期経営改善
計画策定支援(通称IIポ
ストコロナ持続的発展計
画事業)」と「経営改善
計画策定支援(通称II4
05事業)」について記
載します。