

税務だけでは、もう選ばれません。解約防止や顧問料アップにつながる“経営助言力”備わっていますか？

管理会計 × 労務管理 × 資金繰り強化  
× 事業承継対策 動画研修付実践テキスト

**サンプル**

約260問の O×形式で学ぶ実践テキストから抜粋しています。

**【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、貴所顧問先の“見えないリスク”と“強み”の双方を可視化し、より実践的で一步先の経営助言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アドバイスを行う「中企業FP 中小企業財務・総務アドバイザー」の民間資格も提供しています。貴所のコンサルタントツール、付加価値の獲得にお役立て出来れば幸いです。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

株式会社経営パートナーズ

代表取締役 尾子 真仁

## 【問】

営業利益はプラスであったが、当期は特別損失で役員退職金を支払ったため、税引き前利益が赤字になった。銀行の与信（審査）は、かなり厳しくなることが予想される。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

銀行は決算書を見る際、単純な最終利益だけでなく、利益の中身を重視します。

役員退職金は一時的な特別損失であり、継続的な収益力を示すものではありません。営業利益が黒字であれば、本業の収益力はあると評価されるため、「税引前利益が赤字だから即厳しい評価になる」とは限りません。

金融機関は

- ・営業利益
- ・経常利益
- ・キャッシュフロー

を重視します。

一時的な損失での赤字は、内容次第で評価が分かります。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

解説の通りですが、B/S 上で見た場合に「過去の繰越欠損がありながら、役員退職金を高額に支払っている」「役員退職金を支払うことにより、債務超過となった」となると、金融機関の評価は下がる可能性があります。

仮に、「季節の仕入資金」として借り入れしたものを役員退職金の支給に廻し、現預金が不足して、再調達が必要になった等の場合等も注意が必要です。

## 【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】

損益計算書を構成する「5つの利益」は、その書式の上から「売上総利益」「経常利益」「営業利益」「税引前当期利益」「当期純利益」の順に表記される。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

損益計算書には、一般的に次のような利益が並びます。

1. 売上総利益
2. 営業利益
3. 経常利益
4. 税引前当期純利益
5. 当期純利益

設問では、営業利益と経常利益の順番が逆になっています。このため誤りです。

営業利益は「本業の利益」、経常利益は「本業＋財務活動などを含めた経常的な利益」と考えると理解しやすいです。そのため、まず営業利益が計算され、その後に営業外収益・営業外費用を加減して経常利益になります。

## 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

営業利益がプラスだからといって、本業で利益がしっかりと出ているとは言い切れません。

- ・減価償却費は満額計上できているのか？
- ・金融機関からの借入利息をまかなえる営業利益が計上されているのか？

ここが非常に重要なポイントです。

減価償却費が満額計上できない状態は、その償却資産（設備や重機等）の使用料が販売価格に載せられていないか、稼働率が悪いかが考えられますので、その所有する設備の意味と積算（見積もり時）の設備使用単価を決めましょう。

また、この経費は本来、特別損失や雑損失として計上できる、というものが販売管理費や製造原価になっていることもあります。各科目の計上を、P/L上のどこで計上するか、も金融機関への説明や、本業の利益の見える化につながりますので、損益計算書の作成は、この点を意識するようにしましょう。

## 【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】

減価償却限度額 3,000 万円ではあるが、決算書を黒字に見せるため 1,000 万円のみ計上している会社では、金融機関からの信頼は高くなる。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

減価償却費を意図的に抑えて利益を出すことは、実態よりよく見せているだけであり、金融機関からの評価が必ずしも高くなるとは限りません。

むしろ、

- ・将来の設備更新負担を見ていない
- ・実態利益が不明確

と判断される可能性があります。

金融機関は「実態ベース」で見ます。見せかけの利益よりも、継続的な収益力やキャッシュフローが重視されます。

## 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

別問題でも触れていますが、減価償却資産の使用料がお客様から貰えていない、或いはその償却資産の利益貢献が薄すぎる（低稼働率等）ことが、この問いの本質を意味します。値入や利益貢献が薄すぎる償却資産の売却の検討等も冷静に考えましょう。

### 【問】

資金繰りが苦しいので、銀行借入の返済額を減額または利息だけにしてもらった。この場合、以後の銀行からの借入れは難しくなることが一般的である。そのため、返済額の見直しは、商売上の決済資金（現預金残高）が枯渇する前に、資金繰り予測表を用いて検討、相談することが望ましい。

正解：○

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

返済条件の変更（リスケジュール）は、金融機関から見れば「経営状態が厳しい」という評価になります。そのため、その後の新規融資は慎重に判断される傾向があります。また、資金が完全に尽きてからでは交渉が難しくなるため、事前に資金繰り予測を立てて相談することが重要です。リスケは「早めに相談」が鉄則です。手遅れになると選択肢が大きく減ります。

## 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

会社は資金繰りが命とも言えます。経営計画をそのまま資金繰り計画に反映させる場合は、その計画が未達であれば資金繰りが廻らなくなるケースもあり、経営計画は

- ・現場に落とす目標の計画
- ・この計画が未達であったとしても廻る資金繰り計画

二つを冷静に作成することが重要です。

また、条件変更（リスケ）後は新たな資金調達が難しいため、（役員から貸付できる資産の確認と確保）も非常に大切です。

多くの場合、「条件変更（リスケ）」期間の解除後に、返済を再開していく中でまた資金が枯渇し、返済の目的が立たなくなり、2回目以降の条件変更を再度申し込むということもあります。

季節変動で、「閑散期突入前にいくらの資金が必要か」「繁忙期突入前に、仕入れ資金が先行する場合には、いくらの資金が必要か」等、月単位で計画を立てましょう。

### 【問】

運転資金の借入れを実行し、そのお金を別の会社に貸して利息の差額を収益化しても、特に問題はない。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

借入金は、申請した資金用途に基づいて使用する必要があります。他社への貸付に流用することは、資金用途違反に該当する可能性が高いです。

また、金融機関の信用を大きく損なう行為でもあります。借入金の流用は非常にリスクが高く、発覚すれ

ば取引停止の可能性もあります。資金の使い道は厳格に管理する必要があります。

### 👉 **中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言**

融資実行において、必要な要素は

- ・何に使うか？（資金使途）
- ・借入の結果、どのような効果があるか？（資金調達効果）
- ・その返済は、何で返すのか？（返済原資）

が最も重要なテーマで、この説明ができるか否かが最大のポイントです。

別問題でもありました資金使途違反は、重要な違反行為となります。

本問題は「迂回融資」と呼ばれる事案です。刑事罰にもなり得ることもありますので、絶対に避けましよう。

#### 【問】

限界利益の計算に必要な変動費は、決算書の損益計算書にある「製造原価報告書」のすべての科目がこれに該当する。

正解：×

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

製造原価の中には、固定費的な要素（減価償却費など）も含まれています。したがって、すべてが変動費というわけではありません。このため、設問は誤りです。

変動費と固定費の区分は、実務上の判断が必要です。形式ではなく実態で分類することが重要です。

### 👉 **中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言**

固定費内訳書にも、実態では変動費となる経費が見受けられることがあります。例としては、燃料費や販売に伴う支払手数料等が代表的なものですので、実態を捉える上で、固定費内訳も確認してください。

また、税理士事務所の会計ソフトでは、変動損益計算書という機能もついていることもあります。実態では、この経費は変動費なので、月次試算表上は変動費に振り分けて欲しい等とリクエストすることも有効です。製造原価報告書での実態固定費も同様です。

#### 【問】

決算において、赤字となった場合には、その原因をしっかりと掴むことが重要であり、金融機関には紙一枚でもよいので、その原因と改善策を提示することが望ましい。

正解：○

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

金融機関は「結果」だけでなく「原因と対策」を重視します。簡潔でも説明資料を提示することで信頼につながります。

### 👉 **中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言**

問題の通りです。赤字になった理由が、単に「外的要因で売上が下がったから」だけでは、以後どのよう

に黒字化するのかが見えてきません。原因を押さえたうえで、金融機関の担当者が上長に説明しやすいように簡潔にまとめる資料を作成しましょう。

### 【問】

積算や利益検証において必要な、社員一人当たりの「一日当たりの労務費」の算出は、年間の給与＋賞与＋会社負担分の法定福利費に加え、年間の厚生費（ユニフォーム代や健康診断代、保険料や退職金積立額）の総合計額を、会社の年間の就労日数から有給休暇を引いた日数で割り出し、利益検証のためのアドバイスを行った。

正解：○

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

労務費は、給与だけでなく、

- ・賞与
- ・社会保険料
- ・福利厚生費

なども含めて考える必要があります。

これを年間総額で把握し、（実際の稼働日数－有給休暇の権利日数）で割ることで、一人当たりの日額コストを算出できます。見かけの給与だけでなく「会社が負担している総コスト」で考えることが重要です。価格設定や利益管理に直結します。

### 👉 中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザーからの助言

この数字は、

- 1) 個別の商品、サービス、成功等の収益力分析となる実数字
- 2) 見積もり（積算）や価格決定時

に利用します。2) は、1) よりも高く設定しなければなりません。

また、残業が発生した場合には1) の単価は上がりますので、部門や役職ご等の実数を「自社原価表」に数字化して、社員に意識付けすることも有効です。

### 【問】












業務の効率化は非常に重要な要素であるが、効率化が進んでも、空いた時間で付加価値を獲得できる仕事を行わなければならない。

正解：○

### 解説及びポイント（AI：ChatGPT 解答）

業務効率化は時間を生み出す手段にすぎず、その時間を有効活用できなければ利益にはつながりません。空いた時間を、より収益性の高い業務や付加価値のある業務に充てることが重要です。効率化の目的は「時間短縮」ではなく「利益向上」です。浮いた時間をどう使うかが経営の差になります。

サンプル動画

動画名	二次元コード
建設・建設関連業の資金繰りアドバイス	
製造業の資金繰りアドバイス その1 【前編】	
製造業の資金繰りアドバイス その1 【後編】	
製造業の資金繰りアドバイス その2	
食品製造業の資金繰りアドバイス その1 【前編】	
食品製造業の資金繰りアドバイス その1 【後編】	
食品製造業の資金繰りアドバイス その2	
自動車・重機等車両整備業の資金繰りアドバイス 【前編】	
自動車・重機等車両整備業の資金繰りアドバイス 【後編】	
事業承継・経営力強化対策 【その1】	
間違いだらけの経営者保険	

上記の他、様々な動画を配信しています。

「財務・総務アドバイザークラブ」HPをご覧ください。

<https://czsck.jp/>



財務・総務アドバイザークラブ HP

二次元コード

# 「中企 FP 中小企業財務・総務アドバイザー」

本資格では、税務・会計の専門知識に加え、経営者が求める「実態経営の見える化」と「利益改善支援」を実践できる能力の習得を目指します。

本書で学んだ知識をもとに、顧問先や見込先企業に対するセカンドオピニオンとして、管理会計・労務管理の視点から経営課題を分析します。また、実務に即したカスタマイズ可能な管理ツールを活用し、経営数値の見える化、収益改善、人材活用の提案を行うことで、従来の税務顧問にとどまらない「経営支援型税理士」としての付加価値向上を図ります。

**決算書・月次試算表・借入金明細・償却資産台帳・給料台帳・生命保険証券等から見える化支援**

## 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。**

貴所職員の皆様の、付加価値向上を是非お任せください。

お問い合わせは、「財務・総務アドバイザークラブ」HP からお願いいたします。

<https://czsck.jp/>



財務・総務アドバイザークラブ HP  
二次元コード