**古典学習陶冶会会員のための経済・経営講座　第4回「利益計画書」**

**古典学習陶冶会会長補佐　志水達也税理士事務所所長　志水達也**

西郷や福沢の時代と異なり現代は、「入るを量りて、出るを制する」経営をするために「利益計画書」が大変重要です。このことを、今回のコロナ禍で目の当たりにしました。すなわち、多店舗を経営する飲食店の社長は、どの店舗を廃業し、どの店舗を休業し、どの店舗を継続し、どの店をテイクアウト専門にするかを決めなくてはなりませんでした。店舗をどうするかを決めたら、どの社員を解雇するか、休業させ休業手当を支給するか、有給を消化させるか、短時間で出勤させるかも決めなくてはいけません。この組み合わせは何通りも社長の頭に浮かびます。加えて、コロナの終息の時期も不明、政府の家賃保証も不明です・・・。社長は、これから起こることの不安と、何をやればいいのかという迷いで、夜も寝むれなかったそうです。しかし、結論から言うと、この社長は５通りの「利益計画書」を作って、その内の１つのプランを実行し、現在は小康状態を得ています。

ここで重要なことは、社長はどんなに不明確な状況に遭遇しても、何かを決断しなければいけない立場にあるということです。決断が遅れればその分の人件費と１店舗数百万の家賃の支払いがのしかかります。短期間で決断しなければいけない、しかし、どんな社長といえども、大きな決断するためには、信頼できる人に相談して考えを整理しなければできるものではありません。この相談のために「利益計画書」という客観的な書類が必要なのです。この社長は、先代の社長、古くからの信頼できる仕入先、銀行、会計事務所にこの計画書を持って相談に行きました。この相談をしないで行った決断は、独りよがりな蛮勇という他ありません。つまり、社長は「独裁はしても独断はしてはいけない」のです。

次に、見落としがちなのは、この「利益計画書」は、社長の迷いの数だけ、何通りも作ることになるので、簡単で単純でなくてはいけないということです。科目は、①売上高、②限界利益率、③限界利益、④人件費、⑤その他経費（減価償却費含まず）に分け、社長が暗記できる程度の十万、百万円単位の税込み金額にして、実際より多めのラウンド数字で記載するべきです。つまり、数字は「信頼できれば正確である必要はない」と割り切るのです。

上記「利益計画書」は決算に合わせて、月単位で作成します。そして、この利益計画書の最下行は償却前の税引前利益となり、支払手形、売掛金、在庫残高に大きな変動がない場合の営業による現金過不足と一致します。次に、その下に、退職金等の特別な支払額、銀行借入返済額、法人税等支払額、銀行からの新規借入金額を記載します。そうすると、その月の財務現金過不足が計算できます。これに前月繰越現金を加え残高を毎月出せば、簡易な資金繰表となります。こうすれば、利益計画書と資金繰表が矛盾なく両方作成できて、しかも簡単で間違いがありません。

最後に「利益計画書」は、月単位ではなく年単位で５年先、１０年先まで作成することがあり、これを「長期事業構想書」と言います。例えば、同じ商品を扱っていれば利益率は毎年少しずつ低下します。だから、利益率を毎年下げて、固定費を一定にして作成すれば、あと何年会社が黒字でいられるかの仮説が立ちます。このように、会社の大きな変化に対応するためには長期事業構想書が必要になるのです。