

法務の役割って何ですか？その9 法務はキャッシュの増大に寄与できるか？

鳥飼総合法律事務所 弁護士 鳥飼重和

今回は、法務部門が本来の役割を果たせるかどうかは、経営者の考え次第であることを述べた。法務マンが有能さを発揮できるのは、健全性優先論を明確にした有能な経営者の下においてであることも述べた。

そこで、法務マンが有能さを発揮できるようにするためには、経営の健全性優先論に立つことがいかに経営の効率性をあげるのか、経営者に理解してもらい、有能な経営者になってもらう必要がある。そのため、経営の健全性を害することが、経営の効率性をいかに大きく毀損するか、数字で示すことで明らかにしたい。

まず、ある上場企業の実際の数字を基礎に、損益計算書の例を示すことにする。

売上高	1,000		
経費	▲975	(経費率	97.5%)
税引前利益	25	(税引前利益率	2.5%)
特別損失	0		
税金	▲10	(25×40%)	
税引後利益	15	(税引後利益率	1.5%)

経費には、製造原価、販売費・一般管理費・営業外損益を含むものとする。特別損失はないものとした。税率は、現状の法人税・地方税の法定税率をベースにした。

上記の損益計算書から何を読み取るかは、経営資源の適切な配分を役割とする経営者にとって重要である。同時に、法務マンがその役割の重要性を理解する上でも重要である。ここから、経営者も法務マンも、法務を中核とする経営の健全性がキャッシュの増減にいかにより大きな影響をもたらすかを認識できるようになるからである。換言すれば、法務のコストパフォーマンス・生産性が理解できるようになる。

損益計算書は、数字を上から眺めるだけでは、その本来の効用は分からない。企業の永続的成長という視点から見ると、最も重要な数字は、キャッシュの源泉となる税引後利益である。そのキャッシュは、株主への配当原資となるばかりでなく、将来の備えとしての内部留保になるし、将来の成長のための投資原資にもなるからである。したがって、損益計算書で読み取るべきは、税引後利益を生み出す構造である。まず、知るべきは、次の点である。

15の税引後利益を計上するには、その何倍の売上高が必要な構造になっているか？

結論は、 $1000 \div 15 = 67$ 、つまり、15の税引後利益というキャッシュを生み出すには、その67倍の1000の売上高が必要である。レバレッジ倍率は67倍となる。この倍率が、経営の健全性がいかに大きなキャッシュを生むかの理由となる。

前回紹介したシャッターカルテルの例では、課徴金約7億円の納付を命じられた会社がある。仮に、当該会社が上記の損益計算書の構造だったとする。その場合、7億円の課徴金は、いくらの売上高を損失したことになるのか？その回答は、469億円である。その計算式は、次回に説明することにする。

鳥飼重和（とりかい しげかず）

税理士事務所勤務後、司法試験に合格。日本税理士会連合会顧問。専門分野：内部統制・役員責任を中心とした会社法。税務訴訟を中心とした税法。著書：『内部統制時代の役員責任』（共著、商事法務、2008）、「考運」の法則』（同友館、2009）など他数。