

# 会話から読み取る 企業実態

第4回 人件費

(株)経済法令研究会・講師 三浦 英晶  
(株)ブレインコンサルティング

(平成22年1月)  
損得銀行の新葉勇四郎は、模型製作業を営んでいる長江零氏と面談中である。

新葉…「このような職場に来るとワクワクします。私も小学生から中学生のころにはまった時期がありました。小遣いは全部プラモデルにつきこみましたよ」

長江氏は「ビッグロボ模型製作所」(以下・ビッグロボ)という名で個人事業を営んでおり、主にアニメキャラクターの模型を製作している。今回は、長江氏から運転資金融資の依頼があった。ビッグロボは、これまで親族などからの借入で事業を続けており、今回が初めての金融機関からの融資である。新葉は、今回の面談前に平成20年度の決算書と、21年度の決算予測を預かっている。

新葉…「この業界の業況はいかがですか？ 前期の売上高は前々期から若干減りましたがほぼ横ばいですね」

長江…「うちは良くもなく、悪くもなくといった感じです。以前

【要約貸借対照表】

(単位：千円)

項目	金額		項目	金額	
	H20年度	H21年度		H20年度	H21年度
流動資産	27,745	26,432	流動負債	19,263	14,092
┆(うち棚卸資産)	4,453	5,198	┆(うち未払金)	2,782	2,501
固定資産	10,313	8,594	固定負債	9,099	8,955
繰延資産	157	126	純資産	9,853	12,105
資産合計	38,215	35,152	負債・純資産合計	38,215	35,152

【要約損益計算書】

(単位：千円)

項目	金額	
	H20年度	H21年度
売上高	53,334	53,001
売上原価	32,844	29,428
┆(うち労務費)	25,656	23,190
売上総利益	20,490	23,573
販売費および一般管理費	20,496	19,820
┆(うち人件費)	3,122	2,575
営業利益	-6	3,753
当期純利益	-40	2,252

は建築用のサンプルを主にやっていたんですが、だんだん仕事が減ってきたので、本来は趣味でやっていたキャラクターものに徐々にシフトした感じです。キャラクターもののほうを儲けをとりやすくして良かったんですが、以前よりニーズは減ってきていると思います。うちはラッキーなほうだと思いますよ」

新葉…「やはりこの手の製品は根強い人気があるんですね。粗

利は増えましたね。利益率で見ても上がっています。これには何か心当たりはありますか？」  
長江…「いいえ、特別に何かしたということはありません」  
新葉…「売上原価のなかの人件費が減っていますか？」  
長江…「このご時世ですから給料を減額しました」  
新葉…「職人さんは何人ですか？」  
長江…「私を除き3人です。3人ともペテランです。」

新葉…「人数は変わりましたか？」  
長江…「変わっていません」  
新葉…「そうですね。職人さんの給料は、すべて売上原価に入っているんですね」  
長江…「はい。いつも相談している税理士さんからそう聞いています」

新葉…「外注はしていますか？」  
長江…「いいえ。うちは外注は

していませんよ」

新葉：「そうですか。ところで、ビッグロボさんの製品は受注生産なんですか？」

長江：「そうです。でも、一部は注文とは関係なく、こちらが良いと思ったものをつくってお客さんにサンプルとして見せに行くこともあります。この棚にあるものがそれですよ」

新葉：「けっこうたくさんありますね」

長江：「皆ついつい趣味が高じてつくってしまうんですよ」

新葉：「へえー。ではこれらは商品じゃないんですね？」

長江：「はい。売り物ではないですよ」

新葉：「これらの材料はいつもストックしてあるんですか？」

長江：「はい。といつてもストックはそんなにありません」

新葉：「しかし、細かくてたいへんな作業でしょう。私もプラモデルにはまっていたころは子どもながら細かい神経を使っていたのを覚えています。しかも、プラモデルとは違い特殊な技術が必要でしょうから」

長江：「確かにそうですが、こういうことがもともと好きな人間がやっていますから」

新葉：「好きなことを仕事にされている方は本当にうらやましいです。しかし、良い職人を確保するのはたいへんでしょう？」

長江：「そうですね。この世界は作品のクオリティーが命ですから、質が良くなければ高く売れませんし、そこらへんにある低価格品と価格競争になつてしまいます。ですから良い職人を逃がさないために給料は下げにくいのです」

新葉：「それでも給料を減額されたんですかね？ これによる影響は何かありましたか？」

長江：「今のところないです……」

新葉：「販管費は若干減りましたね。ここに入っている給料は？」

長江：「事務仕事をしてくれるアルバイトさんを1人雇っています」

新葉：「どれくらいの頻度で来ているんですか？」

長江：「ほとんど週5日です。あと、うちの家内もたまに手伝っています」

新葉：「最後にちよつと作業場のほうも拝見させてもらえませんか？ プラモデル狂としてはすごく興味があるんです」

長江：「ええ……どうぞ……」

### 新葉の判断

今回新葉は、ほぼ横ばいの売上高に対する人件費の減少に着目していた。しかし、人件費の複雑な操作は発見しにくい。面談の最後に作業場をのぞいた時、職人の数は長江氏の話していたとおり、3人であった。決算書上の数字で職人の1人当たり人件費は、H20年度641万4000円、H21年度587万9000円で、長江氏が話していた給料の減額は1人当たり53万4000円、約8・3%減の計算になる。面談中の、「良い職人を逃がさないために給料は下げにくい」という発言が気になる。仮に、給料の減額がなかったと考える。1人当たりの1か月分の給料は53万4500円で、この金額は給料の1人当

たり減額分とほぼ一致する。したがって、実際は給料は減額しておらず、期末の未払分をまるまる計上していないとも考えられる。また、この1人当たり人件費の金額から、法定福利費などの未払分の未計上も考えられる。販管費中の人件費に減らしたという話もなかったことから、給料の未払分・法定福利費などを計上していない可能性もある。さらに人件費以外にも、決算書上の棚卸資産に売り物ではないサンプルを計上し、売上原価を低減させていることも考えられる。新葉はこれらを考慮し、当期は364万6000円の純損失と推測した。

新葉の実態推測

(単位：千円)

項目	簿価	実態推測
未払金	2,501	→ 2,728
労務費(売上原価)	23,190	→ 27,828
売上原価	29,428	→ 34,811
人件費(販管費)	2,575	→ 3,090
当期純利益	2,252	→ -3,646

今回は、職人の技術力には納得したものの、面談での人件費・在庫の怪しさはぬぐえず、融資は見送った。