

中小企業再生支援セミナー

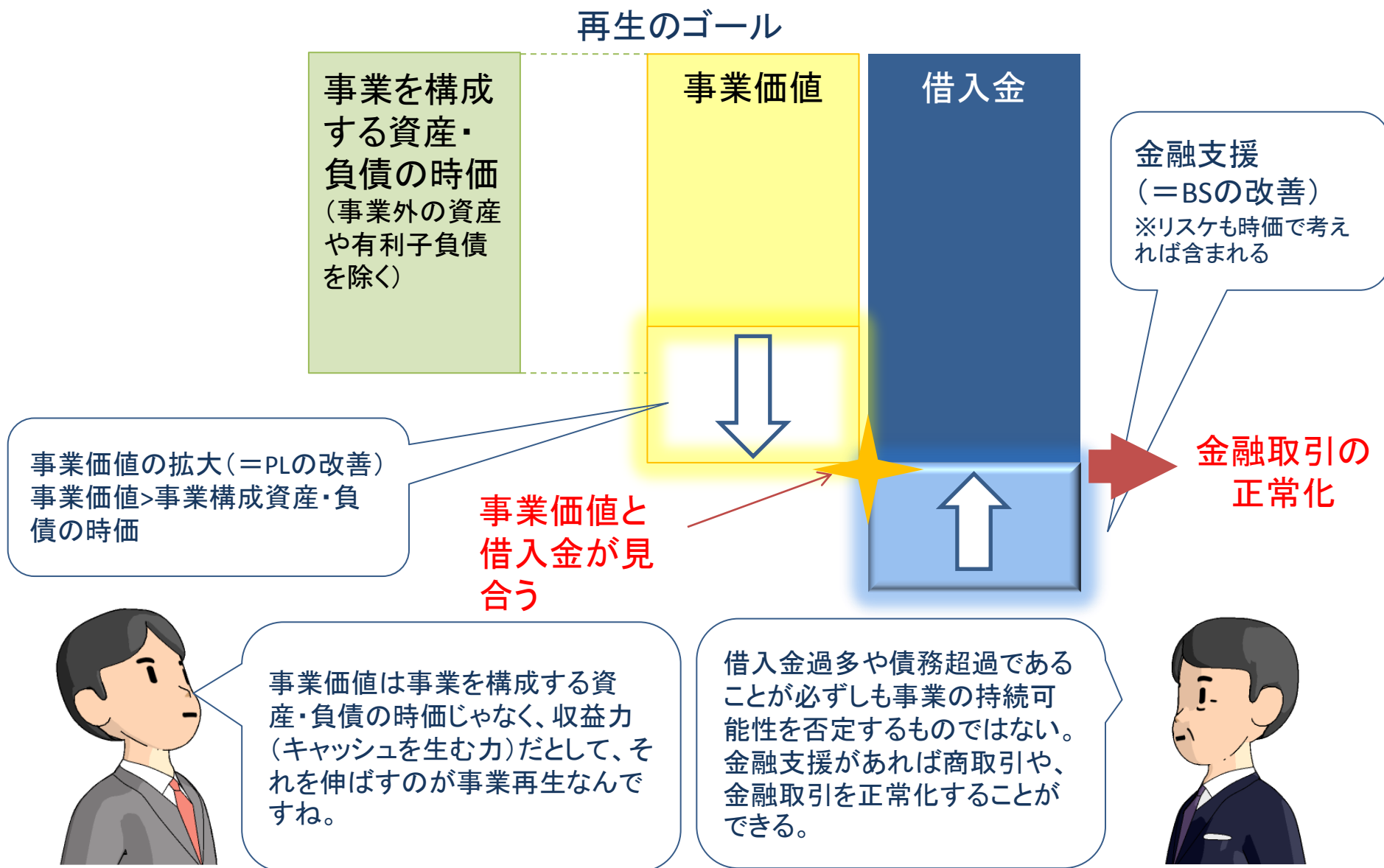
平成25年7月29日

大分県商工労働部経営金融支援室
大分県中小企業再生支援協議会
中小企業再生支援全国本部
(パートⅡ、Ⅲ)

パートⅡ

経営改善計画の策定

1 事業の再生とは？



2-1 なぜ達成不能な事業計画が策定されるのか？

【合実となるために作った計画】

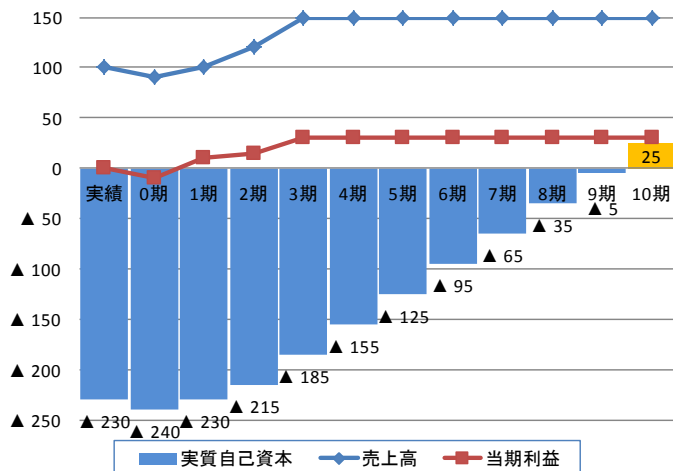
	実績	見込	計画									
		0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
売上高	100	90	100	120	150	150	150	150	150	150	150	150
当期利益	0	▲ 10	10	15	30	30	30	30	30	30	30	30
自己資本	▲ 30	▲ 40	▲ 30	▲ 15	15	45	75	105	135	165	195	225
含み損益	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200
実質自己資本	▲ 230	▲ 240	▲ 230	▲ 215	▲ 185	▲ 155	▲ 125	▲ 95	▲ 65	▲ 35	▲ 5	25

【実力から考えた計画】

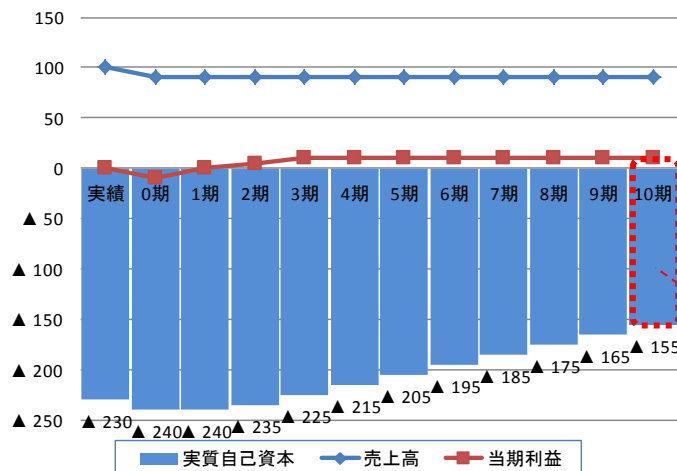
	実績	見込	計画									
		0期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
売上高	100	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
当期利益	0	▲ 10	0	5	10	10	10	10	10	10	10	10
自己資本	▲ 30	▲ 40	▲ 40	▲ 35	▲ 25	▲ 15	▲ 5	5	15	25	35	45
含み損益	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200
実質自己資本	▲ 230	▲ 240	▲ 240	▲ 235	▲ 225	▲ 215	▲ 205	▲ 195	▲ 185	▲ 175	▲ 165	▲ 155

無理に合実計画にするために、当初から実現性の薄い計画となっていなかったかな？

合実となるために作った計画

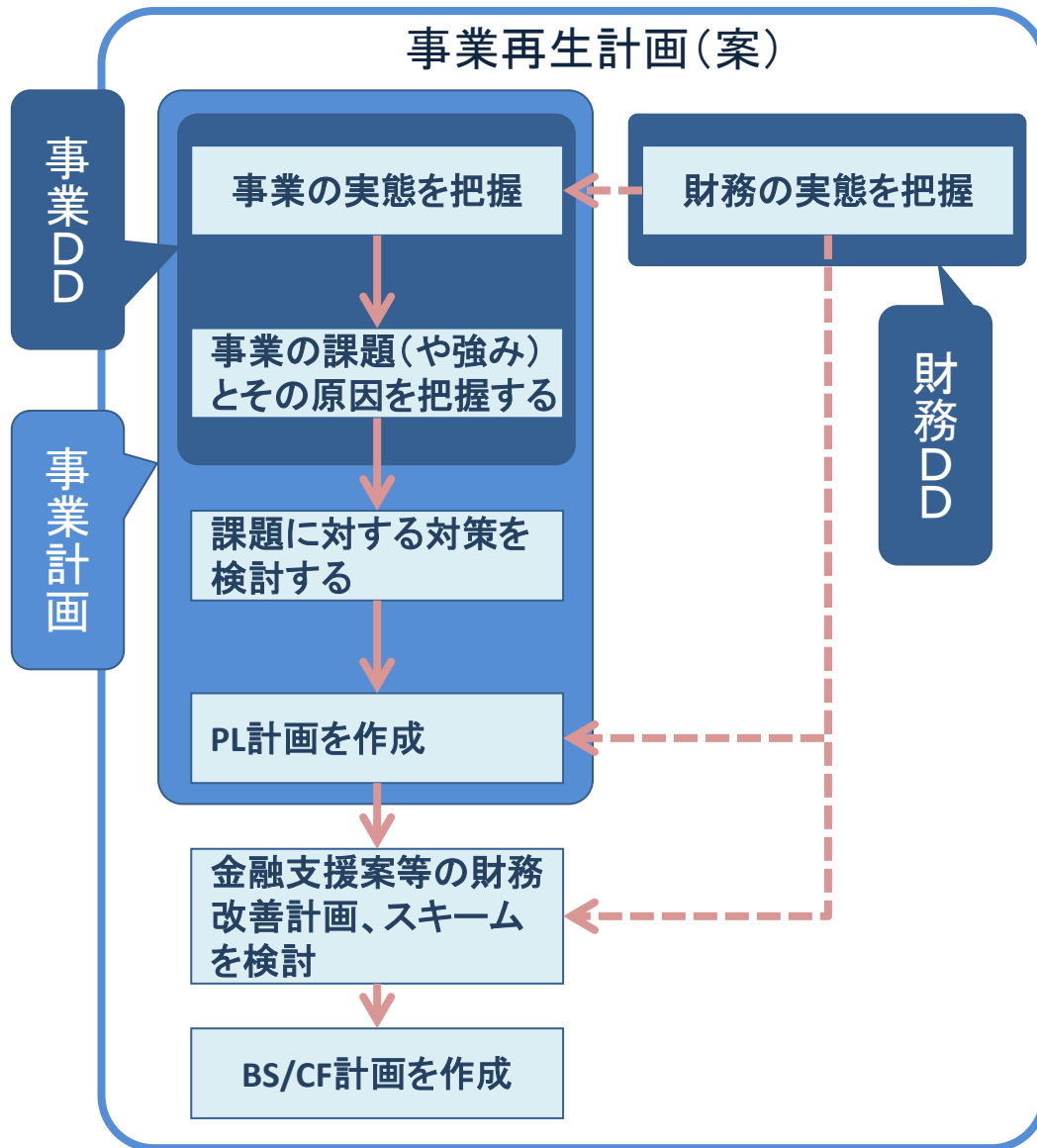


実力から考えた計画



本来「合実」計画とするためには、この部分の債権カット、DDS等の金融支援が必要

2-2 事業計画と事業再生計画

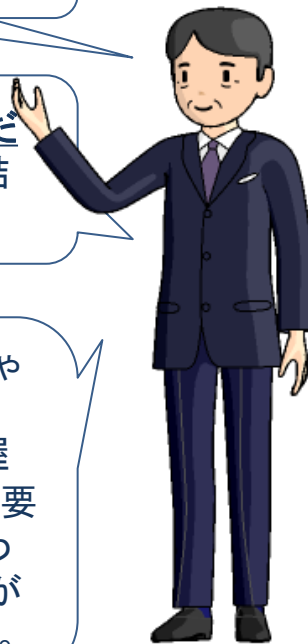


事業を改善するために具体的に何を行うかが「事業計画」で、改善後の事業計画と見合った借入金の残高、返済条件にするために金融支援や、資産処分などの「財務改善計画」を合わせたものが事業再生計画なんだ。

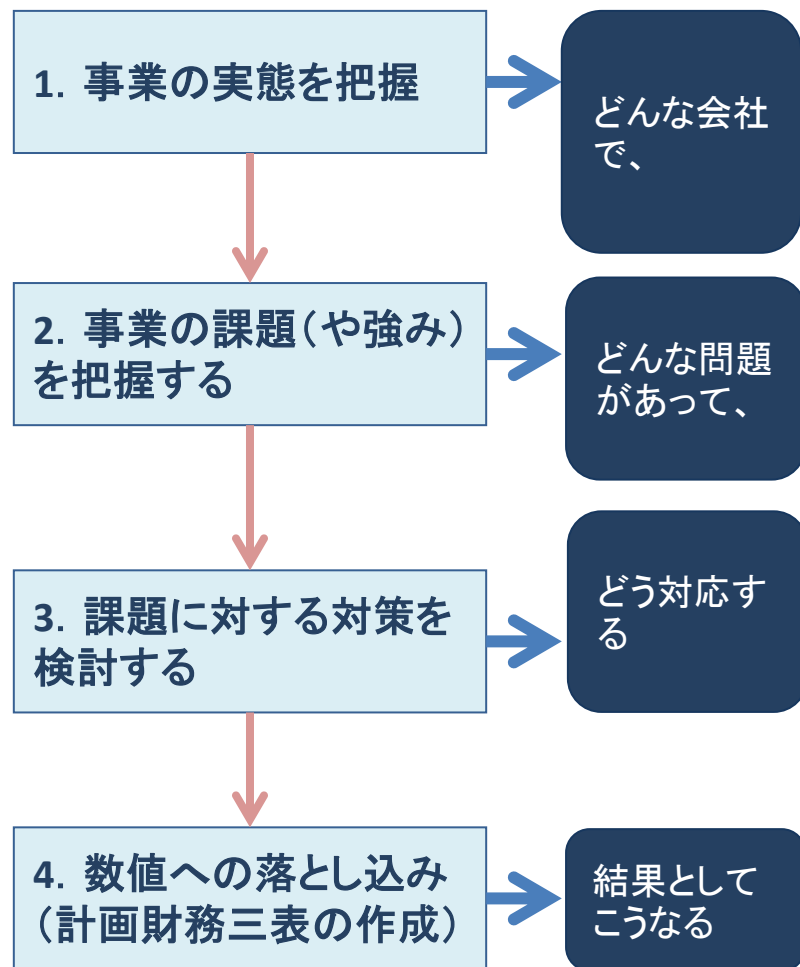
何が問題で問題の解決に繋がる施策が必要なんだよ。

大事なのは、「何をするか」だからね。計画財務諸表は「結果」なんだよ。

事業DDはDD自体が目的じゃないからね。財務DDは、事業実態を把握するには実態収益を知る必要があるし、実態バランスがわからないと、実質債務超過がいつ解消するかわからない。



2-3 事業再生計画策定の基本的な流れと「サマリー的重要性」

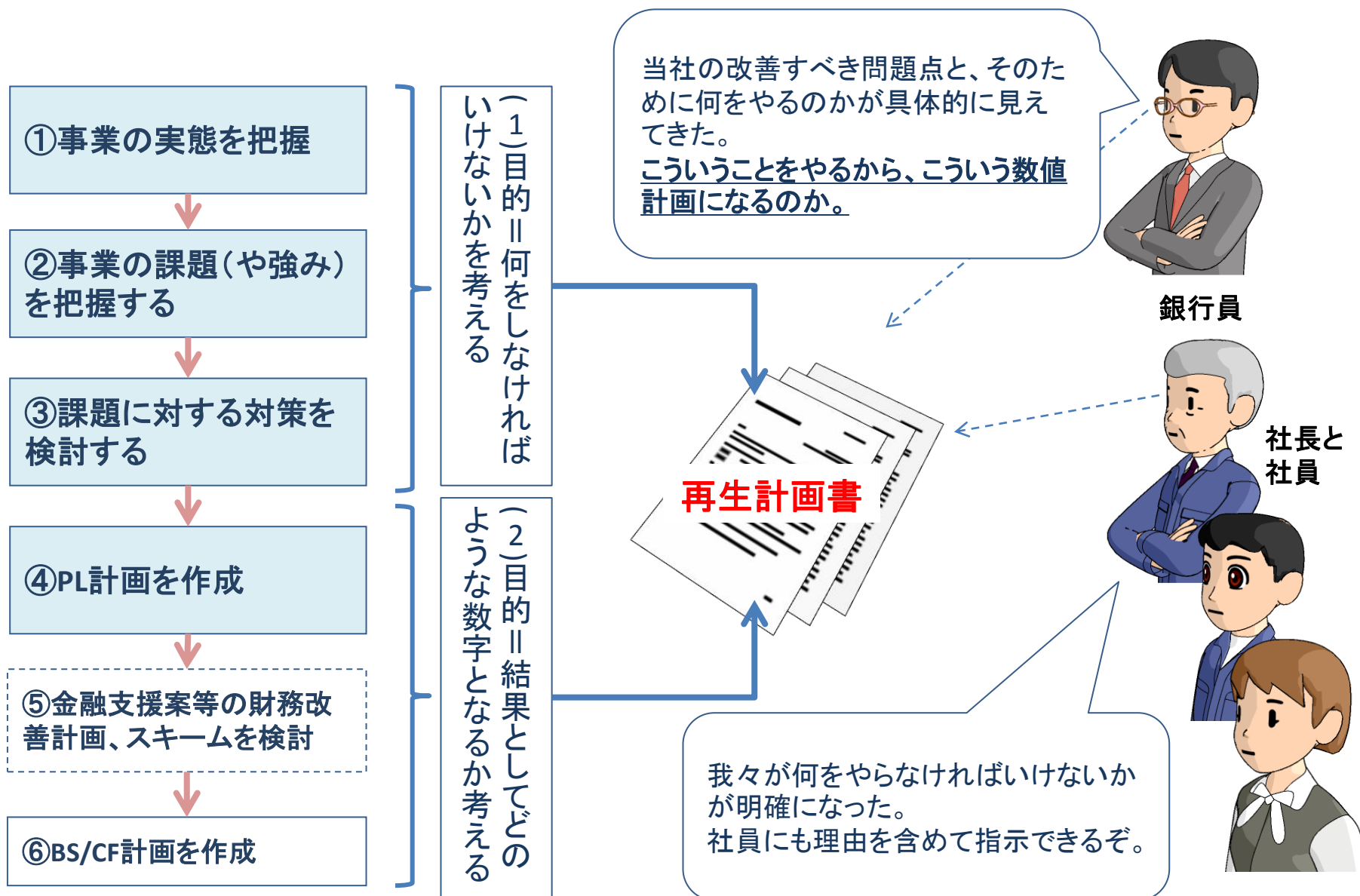


再生計画

計画概要(中小企業庁「ひな形」)

① 企業 概況	対 象 先		業 種 (事業内容)		設立年月日		年 商		年 齢		百 万 円	
	資 本 金	従業員数 (うちパート・アルバイト)	主要金融機関	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	
② 課題・問題点	事業内容・沿革											
	財務状況(資産実態・損益動向)、窮乏要因等											
③ 経営改善計画策定の基本方針	「ひな形」も基本的な事業再生計画の策定フローに従っているんだよ。 「ひな形」の概要は「サマリー」だから①～④までの説明資料があつて、それをまとめたものが「概要」なんだ。											
	<u>サマライズ(要約化)できない計画は、どこかに問題があるはず。</u> 結局何故このような対策を打つのか、結果としてどうなるのかがわからない計画がよくあるけれど、どんな素晴らしい対策を考えても、伝わらなければ支援は得られない。											
④ 計画期間・改善目標等	「ひな形」の拘る必要はなく、相手が理解できるものであればフォーマットは独自のものでも構わないよ。											
												

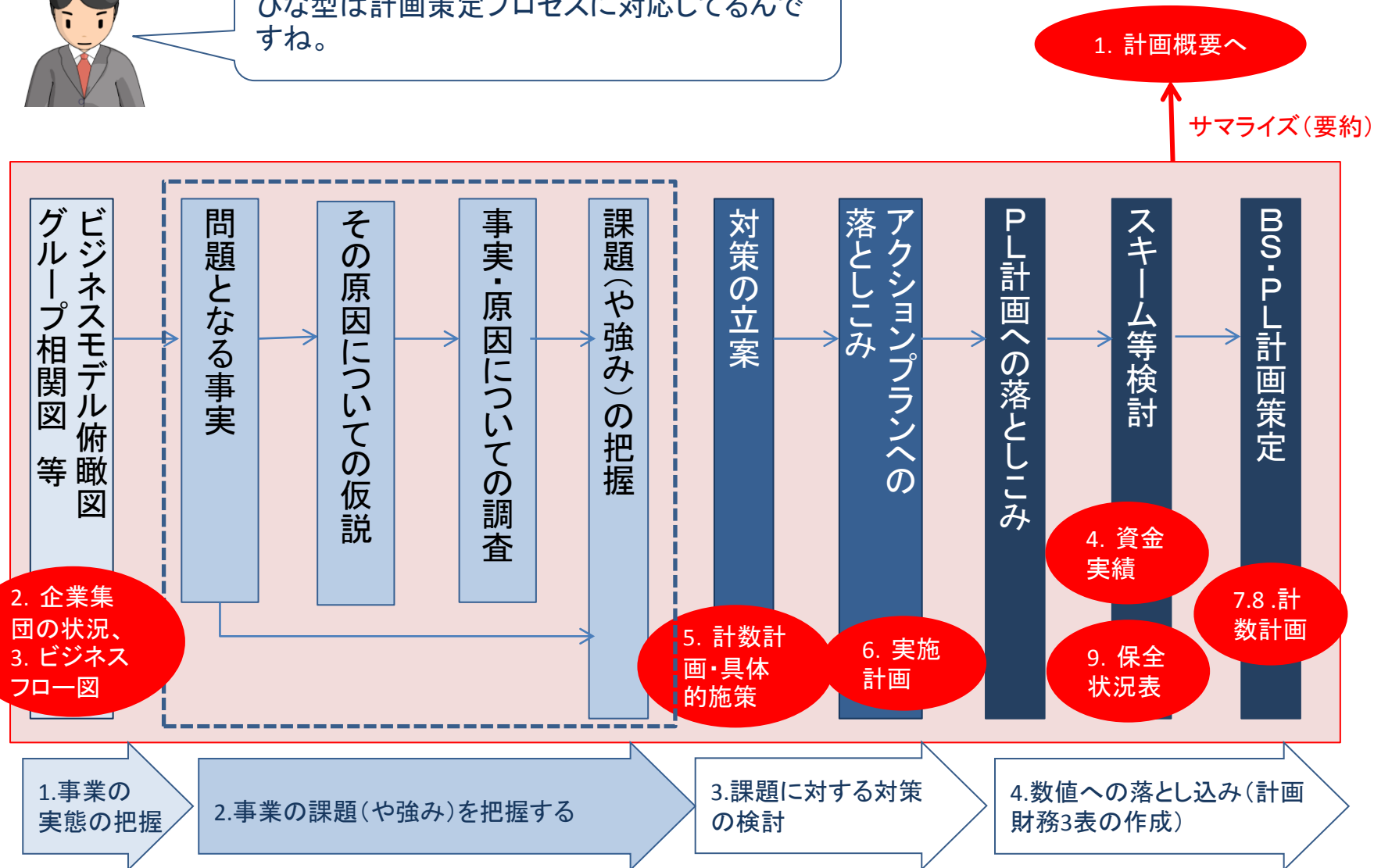
2-4 事業再生計画の目的を意識しよう～誰のための何のための計画ですか？



2-5 計画策定のプロセスとひな形との対応



ひな型は計画策定プロセスに対応してるんですね。



3-1 計画書「ひな形」について

<書類一覧(案)>

No.	書類名	記載内容	補足
0	債務者概況表	① 対象先・概要 ② 財務内容及び問題点 ③ 業績推移等 ④ 銀行取引状況 ⑤ 現状と課題認識 ⑥ 経営改善計画策定方針	金融機関と協議会の事前協議時の準備資料。 作成にあたり、「企業集団の状況」「ビジネスフロー図」等の計画添付資料のドラフトが添付されていれば、記載内容が深まる。

事前相談資料

このうち、**実態BSと実態PL**の部分は計画書を構成するため、計画書に転記もしくは、本表を計画書にも添付

	表紙		
1	経営改善計画書(概要)	①企業の概要 ②課題・問題点 ③経営改善計画の基本方針 ④計画期間・改善目標等	・計画のサマリー該当。①②は説明資料により補足。 ・課題・問題点は、現状及びマイナス点に限らず、将来動向、同業との競争優位な点等の記載も含む。 ・経営改善計画の基本方針は、「課題・問題点」への対処、優位性からの前向きなものも含む。また説明資料の「具体的施策」及び「実施計画」に具体的に展開する。
2	企業集団の状況(自由書式)	自由書式	資本関係、グループ会社との資本・取引関係、金融取引や外部との重要な契約関係について記載
3	ビジネスフロー図(自由書式)	自由書式	商流他、直接取引先の上流・下流までを把握。また
4	資金実績	・重要な資金項目推移	過去1期分月次の推移並びに6か月間の見通し ※資金繰り表で代替可能
5	計数計画・具体的施策	・計画 ・実績 ・計画・実績対比 ・コメント	
6	実施計画		
7	計数計画	自由書式 「経営改善計画書 骨子」と数値の連動を図る	原則として3表連動形式とする 【必須となる表】 ・PL計画 ・タックスプラン ・金融機関別弁済計画表
8	計数計画 数値詳細		
9	保全状況		

「計画のサマリー」

他の資料で詳細は説明し、計画の作成のフロー(=計画のストーリー)と結論を記載する。

会社及び事業の内容を説明するとともに、課題を発見するツール。

年間の資金サイクルを把握し、年度資金等の対応を計画に織り込む。

課題を記載の上、課題に対する具体策を記載

具体的施策の実行計画

8は7の詳細版

金融支援案検討の前提資料

3-2 計画策定の全体像

事業の分析

企業集団の分析

事業の実態を把握

グループ相関図

ビジネスモデルの分析

事業構造を把握

ビジネスモデル俯瞰図

過去の決算資料の分析

過去のPL・BSの分析

事業の窮境原因の把握

その他

資金実績表

保全表

債務者概況表

- ◆ 縮小均衡を前提とした事業改善となることが多いですが、事業転換や再構築を行うことも重要です。

経営改善計画の骨子の策定

アクションプランとPLの作成

【数値計画の概要】

	直近期 23年3月期	計画0年目 24年3月期	計画1年目 25年3月期	
売上高				170
営業利益				14
経常利益				7
当期利益				7
減価償却費		7	8	
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等)	▲3	12	14	
現預金残高	8	10	8	
金融機関借残高	320	209	197	
資本性借入金		70	70	
運転資金相当額	7	2	2	
差引要償還債務残高	305	197	187	
CF倍率	▲			
純資産額(帳簿)	▲100	▲184	▲177	
純資産額(実態:金融支援後)	▲191	▲115	▲108	

数値と連動させる

【経営改善計画に関する具体的施策内容及び実施時期】

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 売上の見直し ・顧客 ・製品 ・××× ・外注			
2 ××× ・注			
3 経営改善の経路 A 期 B 期 C 期			
4 販路 役員 賞与 退職 事業 ×××			
5 ×××			
6 不良在庫			

具体的なアクションプラン

経営改善計画(骨子)

実施計画

(アクションプラン)

再生スキームの決定

リスク、DDS等

金融機関毎の返済計画の決定

FCFの算定

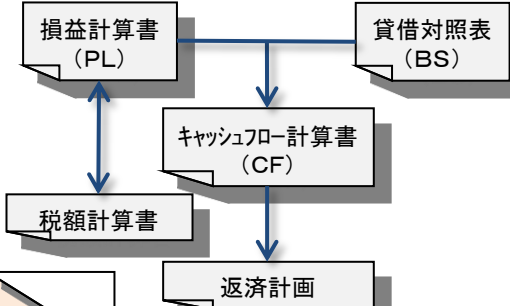
返済計画

FCF: フリーキャッシュフローの略称

経営改善計画の計数の策定

PL、BS、CF等の確認

計数計画(詳細計画含む)



税額計算書(単位:千円)	直近期 23年3月期	計画0年目 24年3月期	計画1年目 25年3月期	計画2年目 26年3月期	計画3年目 27年3月期
税金					
①税引前当期純利益		784,103	7,045	10,535	13,395
②加減算項目		68,500	74,000	73,800	73,500
減価償却不足		45,500	74,000	73,800	73,500
会員権評価損		20,000			
架空在庫		1,000			
差入保証金		2,000			
仮計		715,603	3,045	6,735	9,895
③繰越欠損金	724,500	740,103	737,058	730,324	720,429
4課税所得		715,603	0	0	0
税率		40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
税額		0	0	0	0
均等割	70	70	70	70	70
法人税等	70	70	70	70	70

税額計算書のサンプル

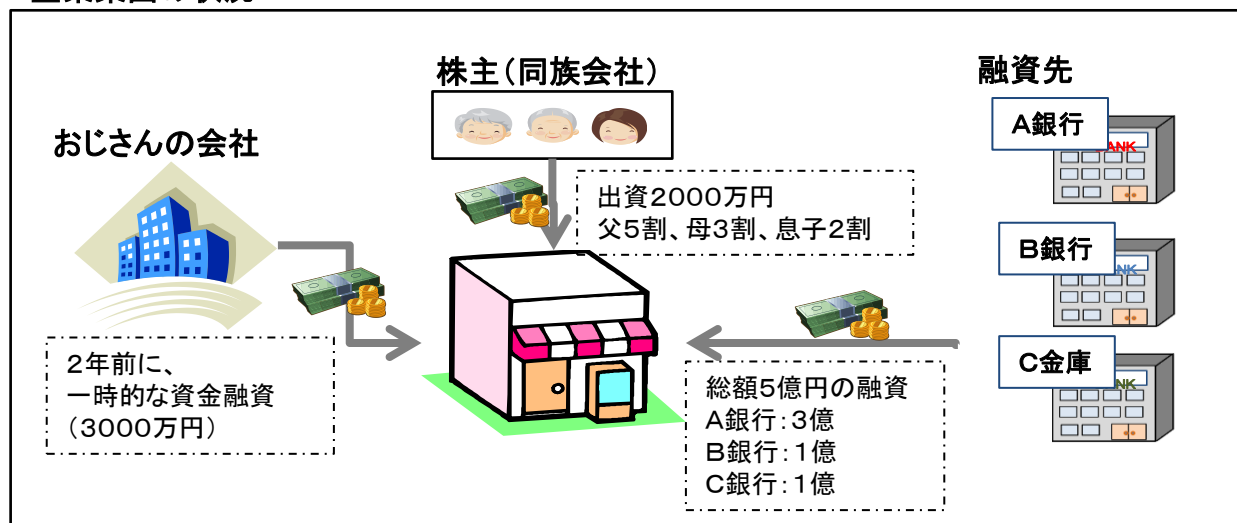
計画概況

【作成する際のポイント】

- ◆ 事業と経営改善の前提となる事項がわかるように概要資料を作成します。

3-4 支援対象先の把握(企業集団の状況の理解)

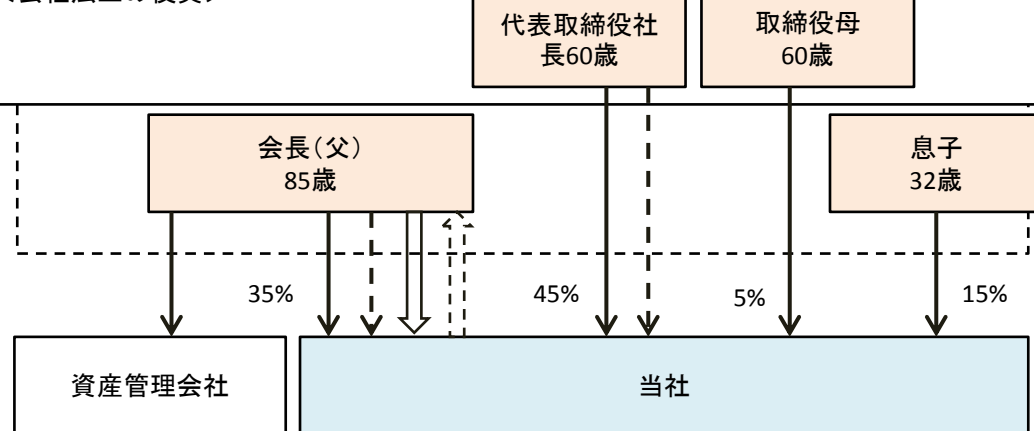
企業集団の状況



<実際の例>

<株主構成>

<会社法上の役員>



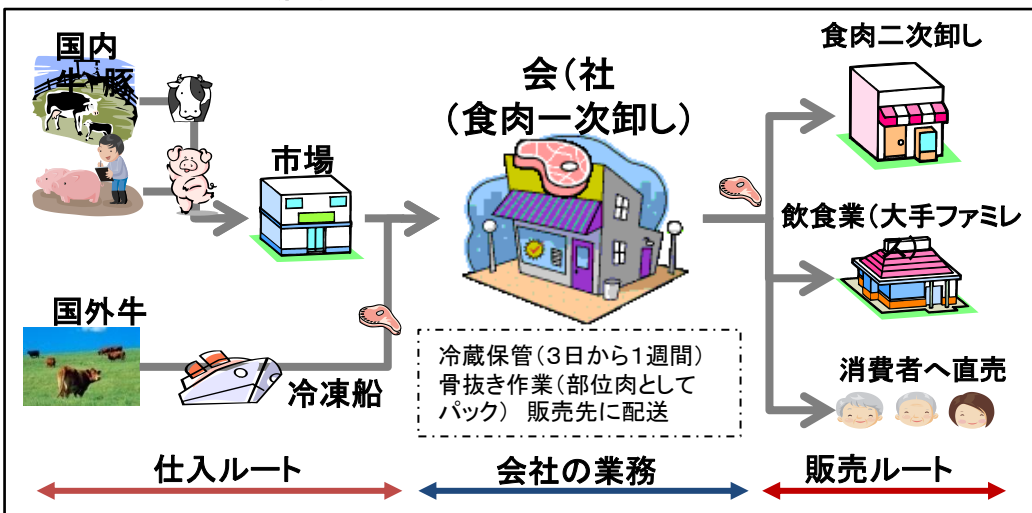
・出資金5百万円
・金融機関からの借入60百万円

【作成する際のポイント】

- ◆ 対象会社、関係会社や出資者との取引関係、資本関係を概括的に記載します。特に、資金の流れに留意します。
- ◆ 企業集団の金融機関取引を概括的に記載します。特に、保証関係等の有無に留意します。
- ◆ 資本関係には、株式保有に伴う形式な関係だけではなく、融資や役員派遣に伴う実質的な関係についても記載します。
- ◆ 企業集団全体の金融機関との関係が把握できるように、金融機関との融資関係についても記載します。
- ◆ 関係会社間取引については、営業取引だけでなく、営業外取引(資金の貸借、不動産の賃貸借等)についても記載します。

3-5 支援対象先の把握(ビジネスモデルの理解)

ビジネスモデルの俯瞰図



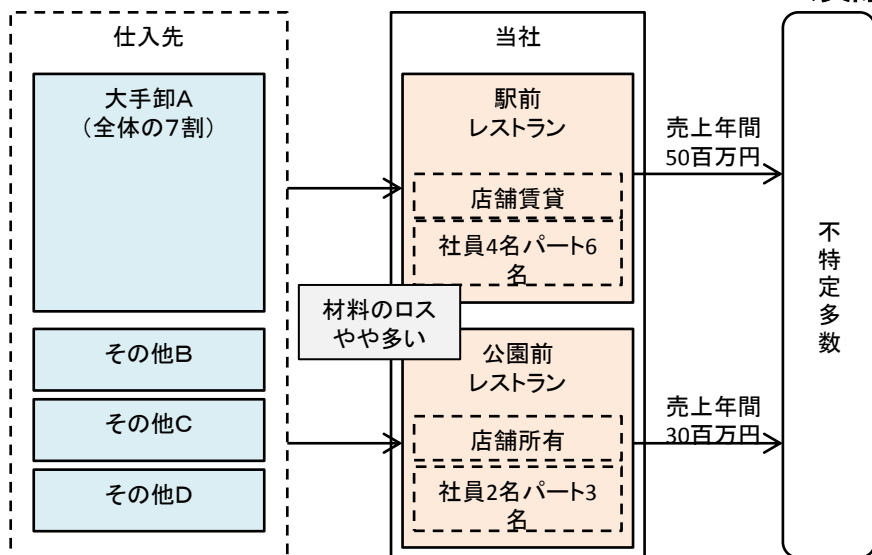
【作成する際のポイント】

- ◆ 事業構造(拠点、商流、資金の流れ)及び保有する経営資源(製造拠点、営業拠点、従業員、関係会社)を概括的に把握して記載します。
- ◆ 取引関係には、会社の業績に重要な影響のある取引先について記載します。
- ◆ 主要仕入先、外注先、販売先等のバリューチェーン分析を記載する。製造工程がある場合はその工程についても記載します。
- ◆ 会社の現状分析以外にも、損益構造の分析(注)を通じた過去の窮境要因や、今後の事業の発展の可能性の分析にも用いるため、過去の重要な取引先以外に今後の重要となる取引先についても記載します。
- ◆ グループ会社がある場合、各社のグループ内での役割、位置づけも記載します。

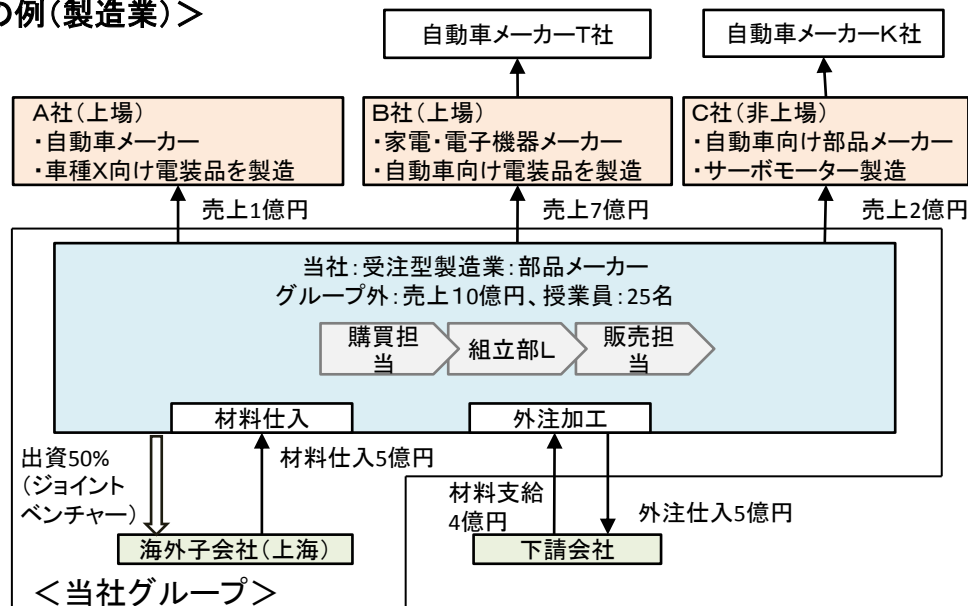
(注) 損益構造の分析

損益構造分析は、ビジネスモデルの俯瞰図とは別に、窮境要因の把握や窮境要因の除去のための事業の収益基盤の理解に役立ちます。

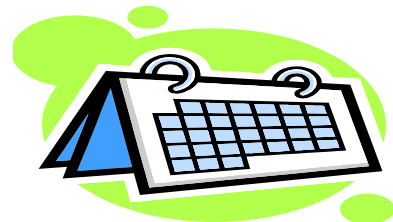
<実際の例(飲食業)>



<実際の例(製造業)>



3-6 経営改善計画の骨子



モニタリングで実績と比較
未達原因の定期検証！

GO!

【経営改善計画に関する具体的施策内容及び実施時期】

項目	具体的な施策内容	実施時期
1 売上の見直し	A顧客を開拓します！ C品の販売強化をします！	×1年から ×3年から
2 事業の原価率の改善	X事業の原価率の改善をします！ B製品の外注費を内製化します！	×3年から ×3年までに
3 営業拠点の統廃合	S拠点を廃止します！ T拠点の間接人員を配置転換します！	×1年までに ×1年までに
4 販売費一般管理費の削減	役員報酬を2割削減します！ 賞与を2割削減します！ 交際費を3割削減します！	×1年までに ×1年までに ×1年までに
5 事業外資産の売却	P不動産を売却します！	×2年までに
6 不良在庫の削減	不良在庫を削減します！	×2年までに

【数値計画の概要】

数値計画の概要	直近期	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	27年3月期	28年3月期	29年3月期
売上高	170,000	169,000	170,000	175,000	175,000	175,000	175,000
営業利益	7,000	14,000	14,000	17,000	19,300	20,200	21,200
経常利益	▲3,000	4,897	7,045	10,535	13,395	14,855	16,415
当期利益	▲3,000	▲84,173	6,975	10,465	13,325	14,785	16,345
減価償却費							▲5,500
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等)							▲8,445
現預金残高							▲9,777
金融機関債務残高							▲10,300
資本性借入金							▲10,000
運転資金相当額	7,000	2,001	2,013	2,291	2,448	2,487	2,543
差引要償還債務残高	305,000	197,273	186,798	169,734	151,009	131,725	111,780
CF倍率	▲101.7	18.4	12.9	9.9	8.1	6.8	5.6
純資産額(帳簿)	▲100,000	▲184,173	▲177,198	▲168,734	▲153,409	▲138,625	▲122,280
純資産額(実態:金融支援後)	▲190,800	▲114,973	▲107,998	▲97,534	▲84,209	▲69,425	▲53,080

計画期間の数値計画を記載

【経営改善計画に関する具体的施策内容及び実施時期】

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 売上の見直し ・顧客別 ・製品別			
2 ××事業の原価率の率改善 ・外注費の内製化 ・限界利益段階での赤字製品の見直し			
3 営業拠点の統廃合 A拠点・・・廃止・統合 B拠点・・・間接人員の配置転換			
4 販売費一般管理費の削減 役員報酬 賞与 交際費 ・・・	経営改善計画の具体的な内容	実施時期	計画0年目 24年3月期
			計画1年目 25年3月期
			計画2年目 26年3月期
			計画3年目 27年3月期
			計画4年目 28年3月期
			計画5年目 29年3月期
5 事業外資産の売却 ××不動産	1 売上の見直し ・顧客別 ・製品別	...	...
6 不良在庫の削減	2 ××事業の原価率の率改善 ・外注費の内製化 ・限界利益段階での赤字製品の見直し	...	...

具体的な施策内容と実施時期を記載

【作成する際のポイント】

- ◆ 会社の課題と具体的な施策内容(アクションプラン)の整合性を十分に吟味することが必要です。
- ◆ 経営改善計画のアクションプランの内容と計画数値の整合性を十分に吟味することが必要です。
- ◆ 過度に実現不能な計画を作成しないようにします。

3-7 資金実績表と金融機関別の保全状況

1. ××-1（前期実績）

平成××年度	前年繰越	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														

2. ××（今期実績・見通し）

平成××年度	前年繰越	4月	5月
売上高			
借入			
返済			
借入金残高			
現預金残高			

※資金繰表にて代用可

【作成する際のポイント】

- ◆ 再生計画成立までの資金繰りが厳しくなる可能性もあるため、足元の資金繰りについては別途検証します。
- ◆ 異常な資金の増減がある場合には、不正取引がされている場合もあるため、別途検証します。
- ◆ 直近の現金残高については、金融機関からの残高証明や銀行通帳と照合を行います。
- ◆ 損益計算書との整合性を確認（売上等）します。

1. 金融機関別保全状況（Ⅰ）

○年○末現在
（単位：円）

	金融機関名	債権額(A)	保全額(B)	保全内容				信用残 (A)-(B)	担保設定状況
				保全合計	不動産	動産	預金担保		
1									
2									
3									
4									
5									
	合計								

金融機関ごとの債権の保全状況について記載

2. 金融機関別保全状況（Ⅱ）

○年○末現在

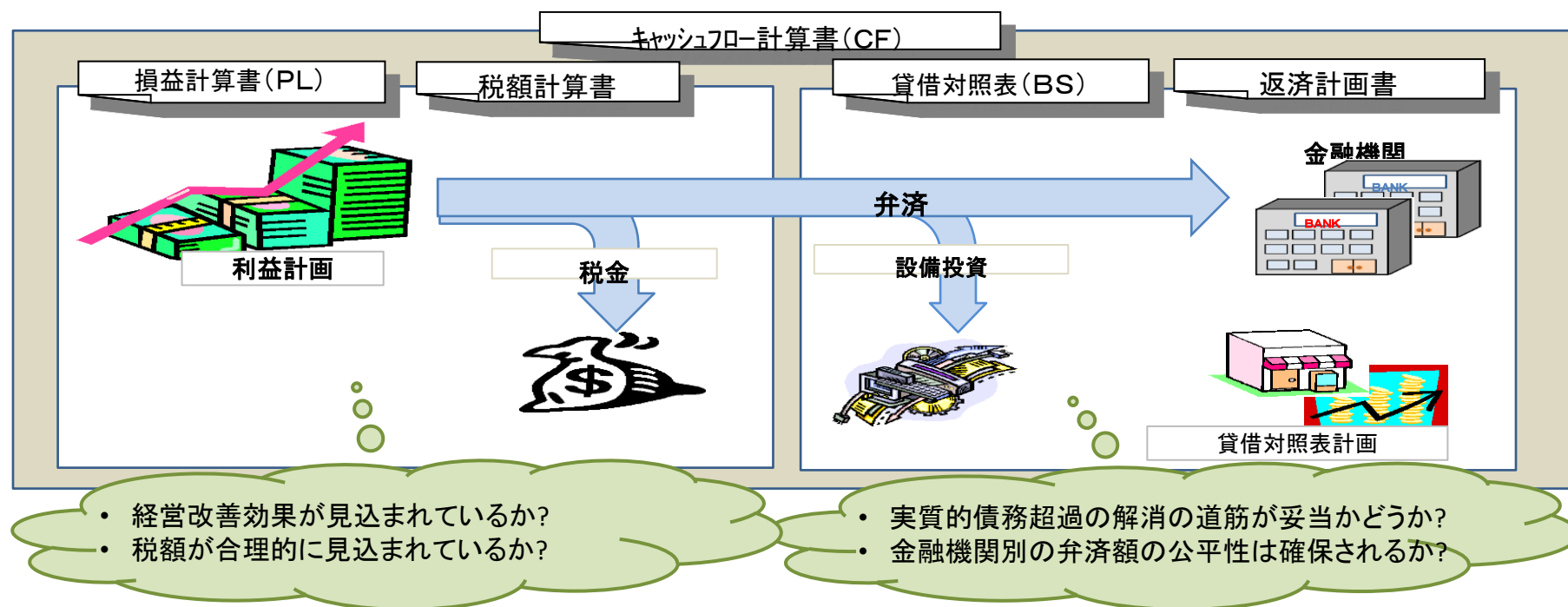
	金融機関名	債権額(A')	保全額(B')	保 保
1				
2				
3				
4				
5				
	合計			

【作成する際のポイント】

- ◆ 金融機関ごとの債権の保全状況について記載します。
- ◆ 不動産の評価については、できるだけ客観性の高い評価額を記載します。
- ◆ 個人資産の物上保証についても所有形態を把握したうえで、記載します。

※担保明細、借入明細は適宜の様式にて添付

3-8 経営改善計画における計数計画



【作成する際のポイント】

- ◆ 損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書、税額計算書及び返済計画書は連動させて作成します。

3-9 計数計画のサンプル(参考)

損益計算書(計画)

PL(単位:千円)	直近期 23年3月期	計画0年目 24年3月期	計画1年目 25年3月期	計画2年目 26年3月期	計画3年目 27年3月期
売上高	170,000	169,000	170,000	175,000	175,000
(成長率)		20.6%	0.6%	2.9%	0.0%
売上原価	124,000	119,000	120,000	121,000	118,700
減価償却費	0	7,000	7,300	6,400	5,200
その他	124,000	112,000	112,700	114,600	113,500
売上総利益	46,000	50,000	50,000	54,000	56,300
(粗利率)	27.1%	29.6%	29.4%		32.2%
販売費・一般管理費	39,000	36,000	36,000	37,000	37,000
減価償却費	0	200	200	200	200
その他	39,000	35,800	35,800	36,800	36,800
営業利益	7,000	14,000	14,000	17,000	19,300
営業外収益	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
営業外費用	10,930	10,103	7,956	7,466	6,906
支払利息	10,500	10,103	7,956	7,466	6,906
その他	430	0	0	0	0
経常利益	22,930	4,897	7,045	10,535	13,395
特別利益	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0
特別損失	0	89,000	0	0	0
減価償却不足		50,000	0	0	0
会員権評価損					
棚卸資産評価減					
売却金の貸倒処理					
投資有価証券の売却損					
在庫の架空計上					
不明の保証金					
土地売却損					
事業再生費用					

キャッシュフロー計算書(計画)

CF(単位:千円)	直近期 23年3月期	計画0年目 24年3月期
税引前利益	284,103	284,103
減価償却費	7,200	7,200
引当金増減	1,000	1,000
特別損失項目	81,000	81,000
売上債権の増減額		
仕入債務の増減額		
棚卸資産の増減額		3,800
支払利息	10,103	10,103
その他増減	0	0
小計	20,199	20,199
支払利息	210,103	210,103
法人税等支払額	770	770
計 営業CF	10,026	10,026
固定資産取得	75,000	75,000
不動産売却収入	30,000	30,000
投資有価証券売却	3,000	3,000
会員権売却		
計 投資CF	28,000	28,000
計 FCF	38,026	38,026
借入金返済額	240,700	240,700
役員借入金	4,700	4,700
計 財務CF	736,000	736,000
合計 現預金増減	2,026	2,026
現預金期首残高	8,000	8,000
現預金期末残高	10,026	10,026

貸借対照表(計画)

BS(単位:千円)	直近期 23年3月期
【流動資産】	
現金預金	1,000
売上債権	13,000
棚卸資産	13,000
その他	1,000
【固定資産】	
有形固定資産	226,000
建物	196,200
機械装置	26,900
土地	69,000
その他	100,000
無形固定資産	300
電話加入権	600
投資等	29,200
会員権	20,100
投資有価証券	7,000
その他	2,100
資産合計	260,000
【流動負債】	
仕入債務	30,500
短期借入金	18,000
賞与引当金	10,000
未払法人税	0
その他	2,430
【固定負債】	
借入金(金融機関)	320,000
資本性借入金	329,500
役員借入金	2,000
その他固定負債	7,500
負債合計	360,000
資本金	10,000
利益剰余金	711,000
純資産合計	710,000
負債・純資産合計	260,000
balance check	0
【実質債務超過】	
帳簿上の純資産額	710,000
減価償却不足	750,000
会員権評価損	220,000
棚卸資産評価減	73,000
在庫の架空計上	71,000
未払消費税の計上	73,000
不明の保証金	72,000
賞与引当金の計上	71,000
売却金の貸倒処理	71,000
投資有価証券の評価損	74,000
不動産の含み損	222,000
電話加入権の時価評価	750
実質債務超過金額	7207,500
社長不動産(ネット表示)	10,000
有価証券	4,500
ゴルフ会員権	200
役員借入金	2,000
中小企業特性考慮後実質債務金額	7190,800
資本性借入金	0
金融支援考慮後実質債務超過金額	7190,800

タックスプラン

税額計算表(単位:千円)	直近期 23年3月期	計画0年目 24年3月期	計画1年目 25年3月期	計画2年目 26年3月期	計画3年目 27年3月期
税金					
①税引前当期純利益	284,103	7,045	10,535	13,395	13,395
②加減算項目					
減価償却不足	68,500	24,000	23,800	23,500	23,500
会員権評価損	45,500	20,000	23,800	23,500	23,500
架空在庫	1,000				
差入保証金	2,000				
仮計	303	3,045	6,735	9,895	9,895
③繰越欠損金	224,500	13	237,058	230,324	220,429
H21/3期発生	2500	0	0		
H22/3期発生	224,000	2	21,456	214,721	24,827
H24/3期発生			215,603	215,603	215,603
H29/3期発生					
④課税所得	215,603	0	0	0	0
税率	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
税額	0	0	0	0	0
均等割	70	70	70	70	70
法人税等	70	70	70	70	70

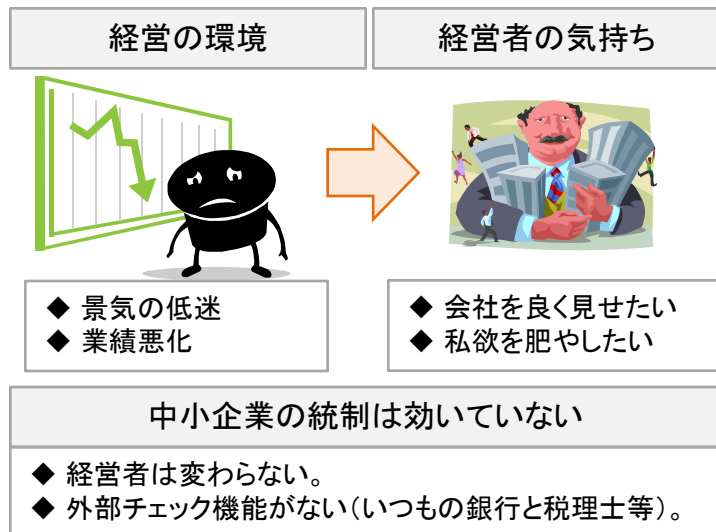
返済計画

借入金返済計画(単位:千円)	直近期 23年3月期	計画0年目 24年3月期	計画1年目 25年3月期	計画2年目 26年3月期	計画3年目 27年3月期
FCF	38,026	10,463	16,786	18,568	18,568
借入金(金融機関)返済	40,700	12,000	16,000	16,000	16,000
支払利息	10,103	7,956	7,466	6,906	6,906
金融機関借入金(長期借入金)①	320,000	209,300	197,300	181,300	165,300
資本性借入金	0	70,000	70,000	70,000	70,000
短期借入金②	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
借入金合計(①+②)	330,000	219,300	207,300	191,300	175,300
※FCFは、営業CF+投資CF					
金融機関別借入金返済計画(単位:千円)	直近期 23年3月期	計画0年目 24年3月期	計画1年目 25年3月期	計画2年目 26年3月期	計画3年目 27年3月期
通常債権					
A行	233,000	126,531	119,277	109,604	99,931
B行	58,000	55,179	52,015	47,797	43,579
C金庫	14,500	13,795	13,004	11,949	10,895
D信組	14,500	13,795	13,004	11,949	10,895
計	320,000	209,300	197,300	181,300	165,300
資本性借入金					
A行	0	70,000	70,000	70,000	70,000
計	0	70,000	70,000	70,000	70,000

パートⅢ
決算書の見方
(業績悪化の兆候の把握)

4 中小企業と不適切な会計処理(粉飾決算)

粉飾するには理由がある



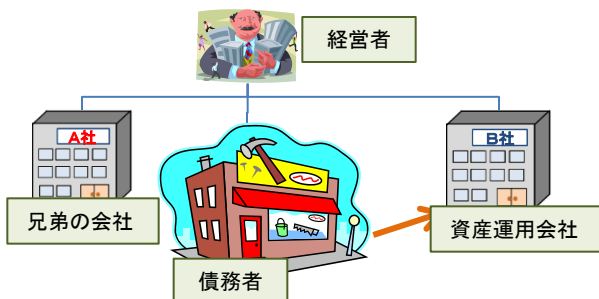
粉飾決算

業績の低迷によるもの

原因	程度	減
売上や利益に影響する項目を調整することで業績を良く見せる	軽度	減価償却不足
	中度	在庫へ付替え
	重度	架空在庫の計上
	重度	架空売上の計上
	重度	上記を負債項目から控除 (例えば借入金の減少)

金融機関等を怒らせるレベル※1

グループ外への飛ばし



- ◆ 過剰商品の押し込み販売
- ◆ 不適切な賃料、業務指導料等による資金異動
- (◆ 子会社への貸付)

場合によっては、
重度

【粉飾とは概念が異なるが注意すべき項目】

横領(使い込み)

原因	程度	減
経営者が私欲等を肥やすために会社の資産を使い込む	軽度	仮払金、未収金
	中度	仮払金
	重度	在庫に計上 (建設業の未成工事支出金)
	重度	上記を負債項目から控除 (例えば借入金の減少)

その他

簿外の債務保証、訴訟、デリバティブは、経営者が隠すとなかなかわからないが経費項目の詳細分析やヒアリングから判明することがある。

5 不適切な会計処理の手法

バランスシート(貸借対照表)の分析を通じて粉飾の兆候を発見することが出来る。
粉飾決算の手法は基本的には2つ。

①資産を増やす

貸借対照表	
資産	負債
	純資産(利益)
粉飾による資産	利益水増し

資産を水増しし、利益を嵩上げしている



架空資産を計上する
不適切な資産の評価をする



資産はその回収可能性がポイント

②負債を減らす

貸借対照表	
資産	負債
	利益水増し
	純資産(利益)

本来計上すべき負債を計上せず、利益を嵩上げしている



計上すべき負債を計上しない



負債は網羅性がポイント

6-1 貸借対照表の見方

貸借対照表				
	流動資産		流動負債	
回収可能性に問題はないか？	現金預金	×××	支払手形	×××
	受取手形	×××	買掛金	×××
	売掛金	×××	短期借入金	×××
滞留在庫、陳腐化した在庫はないか？	原材料	×××	未払金	×××
	仕掛品	×××	前受金	×××
	製品	×××	未払法人税等	×××
	商品	×××	流動負債計	×××
回収不能なものはないか？特に社長、従業員に対するものは要注意！	未収入金	×××	固定負債	
	貸付金	×××	長期借入金	×××
	仮払金	×××	長期未払金	×××
	...			
償却不足、除却漏等はないか？	流動資産合計	×××	固定負債計	×××
	固定資産		負債合計	
	建物	×××	資本の部	×××
土地の時価はどれくらいか？	機械設備	×××	資本金	×××
	構築物	×××	資本剰余金	×××
	土地	×××	利益剰余金	×××
	有形固定資産計	×××	資本合計	×××
償却不足等はないか？	ソフトウェア	×××		
	営業権	×××		
	...			
有価証券の時価は？債務超過の関係会社株式等はないか？	無形固定資産計	×××		
	投資有価証券	×××		
	関係会社株式	×××		
破綻したり、名義変更停止になっている会員権はないか？	敷金・保証金	×××		
	会員権	×××		
	繰延資産	×××		
	その他投資計	×××		
	固定資産合計	×××		
	資産合計	×××	負債・資本合計	×××

- 決算書の主な勘定科目の着眼点は左記のとおり
- 3期分程度の決算書を並べて増減比較をすると傾向がはっきりする。
- 厳密な分析をしようとせずまずは概略を把握することに努める。
- 資金移動表とも関連付けして、全体像の把握に努める(キャッシュ・フローの動きにも留意する)。

6-2 損益計算書の見方

損 益 計 算 書

売上高		
製品売上	××	
商品売上高	××	××
売上原価		
期首商品棚卸高	××	
当期商品仕入高	××	
計		
期末商品棚卸高	××	××
売上総利益		××
販売費及一般管理費		
役員報酬	××	
給与手当	××	
福利厚生費	××	
旅費交通費	××	
賃借料	××	
交際費	××	
保険料	××	
支払手数料	××	
減価償却費	××	
修繕費	××	
消耗品費	××	
通信費	××	
水道光熱費	××	
.....	××	××
営業利益		××
営業外収益		
受取利息割引料	××	
受取配当金	××	
雑収入	××	××
営業外費用		
支払利息	××	
手形売却損	××	
雑損失	××	××
経常利益		××
特別利益		
固定資産売却益	××	
有価証券売却益	××	
役員退職金	××	
.....	××	××
特別損失		
固定資産売却損	××	
有価証券売却損	××	
.....	××	××
税引前当期純利益		××
法人税、住民税及び事業税		××
当期純利益		××

売上高3期分の推移を比較してみよう。

仕入金額と期首在庫のバランスはおかしくないか？

粗利益率(売上総利益/売上高)の推移を比較してみよう。

多額の役員報酬・交際費が計上されていることはないか？

金利水準はどれくらいか？(支払利息/借入金)で利率を算定してみよう。

経常利益+減価償却費が返済原資になる。

特別損失の部に含めるべきものが、経常損失の区分に含まれている場合は特別損失の部に組替える。

- 過去3期程度の決算書を並べて増減比較をすると傾向がはっきりする。
- 外部環境(市場の環境、得意先の状況等)や同業他社と比較して対象会社の損益は異常な数値を示していないか？
- 損益計算書の分析をする場合は比率にも十分に注意を払う(売上総利益率、営業利益率、経常利益率、金利水準等)。異常な変動には要注意。
- 損益の計上区分に留意する。(営業黒字を確保するために本来は営業外収益に計上すべきものを販管費と相殺していないか？)

6-3 貸借対照表の見方(流動資産1/2)

- 売上債権(受取手形、売掛金等)
 - ・前期と比較して売上債権残高に大きな変動はないか？
 - ・売上債権の回転期間は長期化していないか？
 - ・対象会社の回収条件と比較して回転期間は合理的な数値を示しているか？
 - ・2期分の勘定科目明細を比較して、得意先別の残高に大きな変動はないか？
 - ・勘定科目明細に記載されている得意先の中で既に倒産している相手先はないか？
 - ・回収に長期間を要している売上債権はないか？
 - ・その他の金額が多額である場合は、その内容を確認し実在しない売上債権がないか？

- 棚卸資産(材料、仕掛品、製品、商品、貯蔵品等)
 - ・前期と比較して棚卸資産残高に大きな変動はないか？
 - ・棚卸資産の回転期間を分析する。
 - ・回転期間で異常値が出た場合には、架空在庫の可能性に留意する
(売上原価の過少計上により利益を過大計上している可能性に留意する)
 - ・長期間販売されていない在庫はないか？
 - ・商品、製品として陳腐化(物理的陳腐化、経済的陳腐化)している在庫はないか？
 - ・商品、製品で販売に当たり大幅な値引きが見込まれる在庫はないか？
 - ・未成工事支出金(建設業等)で建設が中断もしくは頓挫しているものはないか？
(建設業の場合は、出来れば工事台帳を確認する)

6-4 貸借対照表の見方(流動資産2/2)

➤ 役員、従業員、関係会社に対する貸付金等

- ・中小企業では貸借不一致の調整勘定として社長貸付金が計上されている場合がある。
(公私混同で会社の帳簿管理が適切に出来ていない)
- ・資金使途は？
- ・回収は滞りなく行われているか？
- ・役員、従業員に対する貸付金で、通常の回収が困難な場合に退職金で相殺が可能か
- ・関係会社に対する貸付金の場合、当該関係会社の財務内容を確認する
(関係会社が業績悪化しているケースや休眠会社であるケースもあるので留意)

➤ その他

- ・2期分の勘定明細を比較し、立替金、仮払金、預け金等について残高の変動を分析する
- ・既に倒産している会社、行方不明になっている個人に対するものはないか？
- ・実質的に費用と考えられる項目はないか？

6-5 貸借対照表の見方(固定資産1/2)

➤ 有形固定資産(減価償却資産)

- ・減価償却費の計上不足はないか(税務上は任意償却)?
- ・過去数期間の減価償却費を分析する
(過去の設備投資の実績等を考慮して、異常な変動がないかを検討する)
- ・減価償却費の計上不足があると利益が過大計上されることになる。
- ・除却処理は適時・適切に行われているか?
(既に存在していない資産はないか?)

➤ 有形固定資産(土地)

- ・所有している不動産の中に売却予定のものはあるか?
- ・多額の含み損があるような不動産はあるか?
- ・現在の事業に必要なない不動産(遊休資産)はあるか?ある場合、処分可能性はどうか?
- ・所有している不動産の中に福利厚生目的のものはあるか?

➤ 有形固定資産(その他)

- ・書画骨董は実在するものか?
- ・ソフトウェア、営業権、商標権等の無形固定資産は適切に償却が行われているか?
- ・ソフトウェアは事業に必要なもので適切に利用されているか?

6-6 貸借対照表の見方(固定資産2/2)

➤ 有価証券・関係会社株式

- ・上場株式の時価は？
- ・非上場株式(関係会社株式)の実質価格(対象会社の実質純資産×持株割合)は？
(実質純資産は時価ベースで評価、債務超過の場合はゼロ評価になる)
- ・既に倒産、休眠している会社への出資はないか？

➤ 出資金等

- ・出資金は返還される可能性はあるか？その場合の回収可能見込額は？
- ・ゴルフ会員権は流通市場で価格がついているか。その場合の気配値は？
- ・名義書換停止中や法的整理に進んでいるゴルフ会員権はあるか？
- ・役員保険等の解約返戻金はいくらか？
- ・敷金、保証金で返還されないものはないか？

➤ 繰延資産、繰延税金資産

- ・繰延資産が計上されている場合、その内容や償却は適切か？
- ・繰延税金資産が計上されている場合、每期課税所得が発生しているか？

6-7 貸借対照表の見方(負債1/2)

➤ 仕入債務(支払手形・買掛金)

- ・対象会社の支払条件と比較して回転期間は合理的な数値を示しているか？
- ・手形のジャンプはないか？支払期限の延期を申し入れている先はないか？
- ・簿外の仕入債務はないか？(決算日以降の支払状況を確認)
(売上原価の過少計上による利益の過大計上)
- ・金融手形(融通手形)の振出はないか？

➤ 借入金

- ・簿外の借入金がないか？
- ・利益が計上されているのに借入金が増えていることはないか？
(実際は赤字なのに粉飾により利益計上している可能性がある)

➤ 税金・社会保険料

- ・税金、社会保険料の滞納はないか？
(税金については特に1年超の滞納がある場合は要注意、破産法改正の影響)

➤ 引当金

- ・退職金規定がある場合、退職給付引当金は計上されているか？(退職金制度を要確認)
- ・返品調整引当金、製品保証損失引当金、ポイント引当金等の計上は不要か？

6-8 貸借対照表の見方(負債2/2)

➤ デリバティブ取引

- ・デリバティブ取引の内容はどのようなものか？
- ・実需の範囲内で行われているか？オーバーヘッジになっていないか？
- ・時価評価した場合の損失見込額は把握可能か？

➤ 保証債務

- ・他の会社、個人に対して債務保証を行っていないか？
- ・保証先の財政状態等が悪化しており、保証債務履行の可能性が高くなっていないか？

➤ その他

- ・訴訟等により損賠賠償を行う可能性があるか？
- ・取引先や顧客とトラブルがあり、和解金等、支払の可能性はないか？

6-9 損益計算書の見方(1/3)

➤ 売上高～売上総利益

- ・過去3期分の売上高・粗利益率の推移を分析する。
- ・売上高の変動は単価要因によるものか？それとも数量要因によるものか？
- ・売上高や粗利益率に異常な変動がある場合、会社の説明と整合しているか。
- ・外部環境の変化と比べて会社の売上高や粗利益率は合理的な数値を示しているか？

➤ 製造原価(材料費、労務費、経費等)

- ・製造原価に占める各費目(材料費、労務費、経費)の比率に大きな変動はないか？
- ・上記の変動は外部環境の変化や会社からの説明と整合しているか？
- ・材料費の変動は仕入単価の変動、あるいは歩留りの変動(数量要因)によるものか？
- ・労務費の水準は妥当か？
- ・労務費の変動は、給与水準あるいは従業員数や労働時間の変動(数量要因)によるものか
(労務費について、同業他社と比較し人件費率が高い場合は、効率化の余地がある)
- ・経費に占める外注費の割合はどうか？
(無駄な外注費が低採算の原因になっているケースがある)
- ・減価償却費は適切に計上されているか。
(減価償却費が大幅に減少している場合には、償却不足が発生していることが考えられる)

6-10 損益計算書の見方(2/3)

➤ 販売費及び一般管理費

- ・過去3期分の販管費の推移を分析する。
- ・上記推移は、会社の説明と整合しているか？
- ・外部環境の変化と比べて会社の販管費は合理的な数値を示しているか？
- ・役員報酬の水準は妥当か？役員の業務に見合った水準になっているか？
（多額の役員報酬が計上されている場合、その理由を確認する）
- ・従業員の給与水準は妥当か？
- ・交際費の水準は？事業の継続（得意先との関係維持等）に必要な範囲か？
（社長の遊行費となっている可能性があり、削減の余地について検討する）
- ・減価償却費は適切に計上されているか？
- ・支払手数料、旅費交通費等で、多額に計上されている費目はないか？
（ある場合、その理由を確認する）

6-11 損益計算書の見方(3/3)

➤ 営業外損益

- ・金利水準は妥当か？

- (支払利息を借入金残高(期首、期末の平均残高)で除し金利を試算する)

- (異常な金利が試算された場合、簿外となっている借入金の可能性に留意が必要)

- ・臨時、多額の損益が含まれていないか？

- (固定資産や有価証券の売却益等、臨時かつ多額の損益は本来特別損益項目に含めるべき)

➤ 正常収益力、返済原資の算定

- ・利益の計上区分の組換えや減価償却不足を考慮して会社の正常収益力を算定する。

- ・経常利益＋減価償却で返済原資を試算。

- ・借入金残高を返済原資で除して債務償還年数を試算する。

- ・経常利益は正常収益力ベースの値。

- ・ただし課税所得が発生している会社では税金の支払を考慮する必要がある。

➤ セグメント別損益

- ・出来るだけ、製品別、得意先別、販売チャネル別、店舗別、地域別等で分析する。

- ・できれば営業利益ベースで分析する(出来ない場合は売上総利益ベース、または売上高のみ)

7 資金(資金繰り)の検討

1. 資金繰り表の検討

過去3期程度の月次資金繰り表の検討(季節性に留意)

平成XX年度	前年 繰越	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現金預金残高														

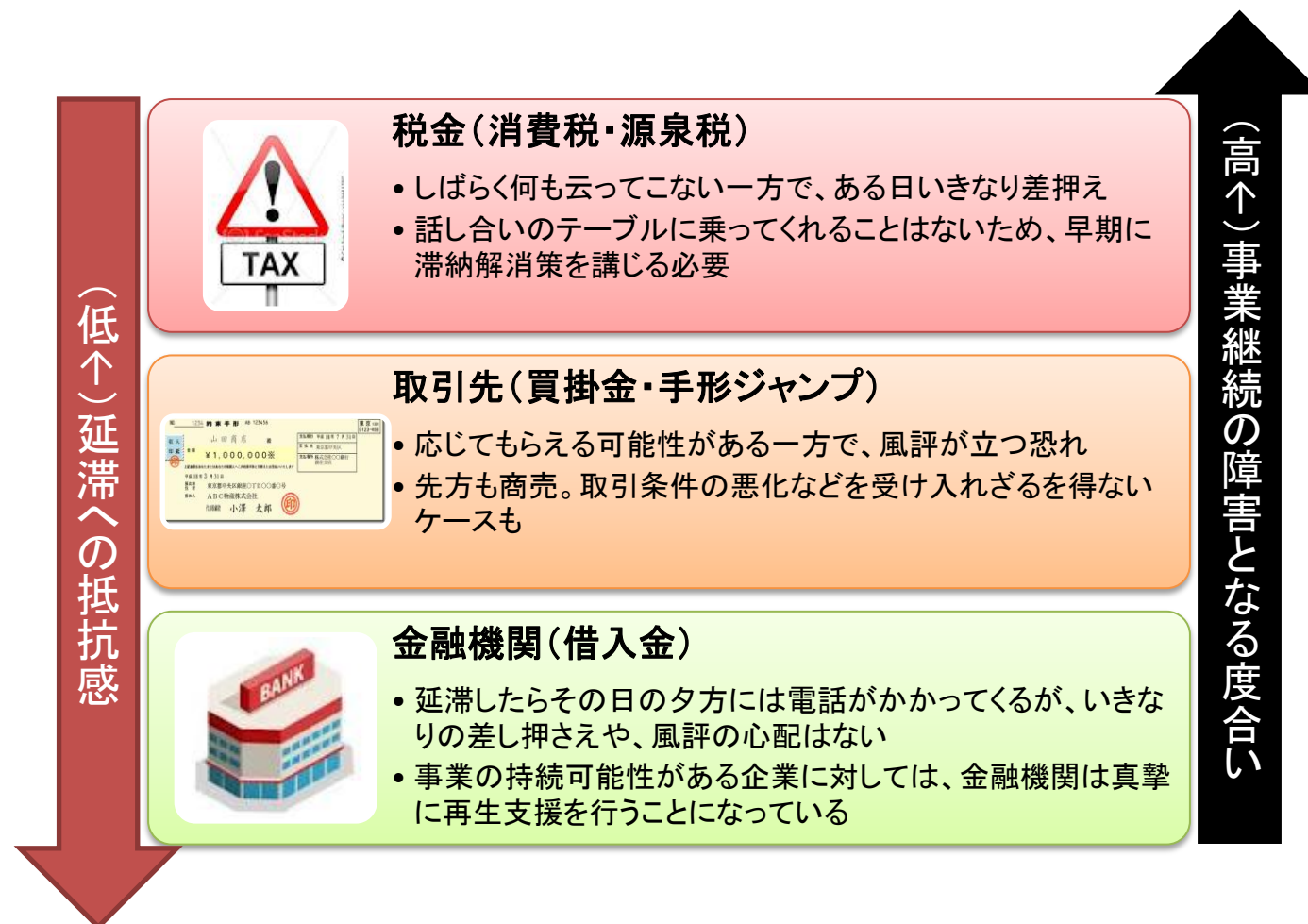
- ・季節性に留意する(季節的な運転資金)
- ・必要に応じて日繰表を作成(月中での資金需要を検討)

2. キャッシュ・フロー計算書の検討

キャッシュ・フロー計算書(イメージ)

FCF	営業CF(①)	税引前当期純利益	50	→ PL上の利益
		減価償却費	30	→ 過去の設備投資に依存
		売上債権の増減	20	運転資金
		棚卸資産の増減	-10	
		買掛債務の増減	15	
		その他	0	
		小計	105	
	投資CF(②)	法人税等の支払	-20	→ 税金(法人税等)
		利息の支払	-25	→ 支払利息
		合計	60	
		固定資産取得による支出	-80	→ 設備投資
	財務CF(③)	その他	0	
		新規借入による収入	50	→ 金融機関との借入取引
		合計	50	
	現預金の増減(④=①+②+③)		30	→ 一定期間の現預金の動き
	現預金残高(期首)(⑤)		50	
	現預金残高(期末)(⑥=④+⑤)		80	

8-1 会社はどのような順序で支払うか？(1/2)



延滞が始まってからでは遅い。
大切な顧客企業の「税金費用」に対してアンテナを張ろう！

8-2 会社はどのような順序で支払うか(税金の滞納)? (2/2)

税金の延滞ってなぜ恐いの?

問題点1

- 国税は免除されることはない。
- ⇒ 延滞税(14.6%)を含め全額を支払うことになる。

問題点2

- 1年以上の滞納については国税当局が強硬姿勢で対応。(破産法改正の影響)
- ⇒ 売掛金の差し押さえなど。

問題点3

- 延滞税は簿外となることがほとんど。(本税を支払った後に延滞税の計算が行われるため)
- ⇒ 総額がどのくらいになるか分からない。

どのような対策が可能か?

① 法人税の申告書から
滞納税額の有無を
チェック

② 納税証明書の取得に
より滞納額を把握

③ 延滞税額の計算シート
を取り寄せることで延
滞税額の把握も可能