

地域企業再生論レジュメ（前半）

愛媛大学社会共創学部非常勤講師

高 橋 隆 明

不動産鑑定士・税理士

博士(経済学)・博士(経営学)

地域企業再生論レジュメ・前半（第1回から第7回）

第1回 不良債権と事業再生

講義全体の内容と授業の目的

（1）講義全体の内容

- 第1回 不良債権と事業再生
- 第2回 法的問題点・会計的問題点
- 第3回 私的整理と法的整理、再生と清算、任意売却と競売（1日目）
- 第4回 損益計算書の基本的事項（再生にあたっての収益と費用）
- 第5回 貸借対照表の基本的事項（再生にあたっての資産と負債）
- 第6回 キャッシュフロー計算書
- 第7回 経営分析（2日目）
- 第8回 講義前半の総括
- 第9回 地域金融
- 第10回 会社分割、事業譲渡、M&A
- 第11回 再生計画の実例（3日目）
- 第12回 事業再生のシミュレーション
- 第13回 不確実性と期待効用仮説
- 第14回 交渉学と事業再生
- 第15回 総括・レポート作成（4日目）

（2）授業の目的

地域企業の特徴を整理した後、経営が行き詰まり不良債権となった地域企業の再生について理解する。単に企業再生の方法論に留まらず、会計学、経済学、経営学の視点から理論に裏付けられた企業再生を理解する。地域金融の実情を理解し、理論と実務の融合を目指す。

【教科書・参考文献】

教科書 これまでに出版してきた自書の中から必要箇所を抜粋したレジュメを配布します。必要に応じてプリントを追加配布しますので、教科書を購入する必要はありません。

参考書 高橋隆明(2017),『事業再生読本』,ファーストプレス社他。必要に応じて授業中に紹介します。必要な資料は授業中に配布しますので、参考書を購入する必要はありません。

【授業外での学習】

授業で使用するレジュメは、事業再生に関する基本的な資料となります。レジュメを参考に、新聞・テレビ等を通し、実際に社会で起きている事業再生に関わるニュースについて興味を持ってください。特段の予習は必要ありません。

【評価方法】

定期試験とレポートを中心に評価します。授業内容を反映し、自分の言葉で表現している答案を高く評価します。

【履修上の注意】

20年以上に渡って事業再生を専門に扱ってきた経験を基に、実務家教員【税理士・不動産鑑定士、博士(経済学)・博士(経営学)】として理論と実務の融合を目指しています。授業で学んでいる知識を、実社会でどのように生かすことができるかを念頭に置きながら履修してください。

【講師紹介】

日産火災海上保険（現損保ジャパン）愛媛県今治支社勤務後、国際部、融資部勤務。

㈱千代田キャピタルマネージメント代表取締役。

敬愛大学経済学部客員教授。愛媛大学社会共創学部非常勤講師。高崎経済大学非常勤講師。

不動産鑑定士・税理士。博士(経済学)・博士(経営学)・修士(不動産学)。

研究領域はミクロ理論経済学、行動経済学、事業再生、地域企業会計。

日本交渉学会理事、日本税務会計学会会員。日本不動産鑑定士連合会認定指導鑑定士。

【主著】

1. 経営再建計画書の作り方（2001年7月）明日香出版社
2. 不動産売買得本（2004年10月）全日出版社
3. 事業再生事件ファイル／事業譲渡編（2006年8月）イース・トプレス社
4. 事業再生事件ファイル／債権譲渡編（2007年2月）イース・トプレス社
5. 事業再生事件ファイル／会社譲渡編（2008年9月）イース・トプレス社
6. 改訂版・債務免除読本（2009年7月）ぜんにち出版
7. 増補版・実録！債務免除読本（2009年9月）ぜんにち出版
8. 民事再生は必要ない！打つべき手は他にある（2010年2月）ファーストプレス社
9. 本物の事業再生はこれだ（2010年3月）ファーストプレス社
10. 不良債権をめぐる債権者と債務者の対立と協調（2011年6月）ファーストプレス社
11. 改訂版、法的整理に頼らない事業再生のすすめ（2011年9月）ファーストプレス社
12. どうしたら銀行に債権放棄をしてもらえるか（2012年4月）ファーストプレス社
13. 事業再生に伴い残った借入金と会社の処理の仕方（2013年1月）ファーストプレス社
14. リスケ(返済猶予)に頼らない事業再生のすすめ（2013年5月）ファーストプレス社
15. 銀行の合意が得にくい場合の事業再生の進め方（2013年12月）ファーストプレス社
16. 貸倒引当金の多寡が債権放棄に及ぼす影響事業譲渡を伴う事業再生における課税の公平（2015年3月）ファーストプレス社
17. 事業再生読本（2017年9月）ファーストプレス社

I、不良債権の概要

1、不良債権の歴史

バブル時代の日本経済は異常な状態であり、まさに不動産は本来の価値を越えた評価がなされ、それを担保に融資が実行されていました。バブル時代あるいはバブル崩壊直後の融資は、企業の価値ではなく不動産の価値、それも本来の価値を超えた評価に基づいた融資であったと言えるでしょう。

しかし、バブル崩壊に伴う長引く不況で債務者は返済が不能となり、借入金返済の延滞が生じ、また不動産価額の下落により財務上も債務超過の状態になるなど、不動産価額の下落は企業に深刻な影響を与えました。不動産価額の下落により銀行が担保不動産を競売しても債権の回収ができない状態を作り出しました。実際に競売を申し立てても競落人が現れず、何回も競売を繰り返す間に競売価額が下がる状況となり、当然、競落までに何年もの時間がかかる例も珍しくありませんでした。

かつて銀行はいわゆる行政による護送船団方式のもと、体力の弱い銀行も旧大蔵省の保護の下で安穏とした経営を続けてきました。バブル期には、企業の価値を見極めることなく本来の価値以上の担保評価を行い、甘い融資が実行されていたのも事実であり、いわば、貸し手としての銀行にも責任の一端があるといえるでしょう。

もっとも、銀行だけに責任があるわけではありません。たとえば不動産を例にとれば、日本では地価公示制度が採用されており、規準となる土地の価額が示されています。国土が狭いとはいえ、都市部を中心として日本の土地価額は諸外国の中でも高いというのは事実で、日本の経済は資本主義計画経済の基、高い土地の上に高い所得を得る国民が生活していたのであり、いわば国民経済全体が高値に安定していたという側面もあったのです。ところが国際化の名のもとに、主にアメリカ流の資本主義市場経済社会への移行を余儀なくされ、高値に安定していた土地価額は急落し、国民生活の基盤たる土地価額は下落し、不況の長期化により高い所得水準も下落するというスパイラル現象に陥ってしまったのです。

2、不良債務

不良債権の最終処理は主に債権者である金融機関、および産業としての金融組織の観点からの議論が中心であり債務者の観点での施策が曖昧なままでした。債務者の立場を考慮せずに議論を進めたのでは、債権譲渡により債権者の「不良債権」が片付いたとしても、債務者は依然として「不良債務」を抱えたままになってしまうのです。抜本的に解決するには最終的には債権を消滅させることも検討しなければなりません。真に不良債権を片付けるのであれば債務者の立場からの施策が必要なのであり、端的には債権放棄も必要になってくるのです。

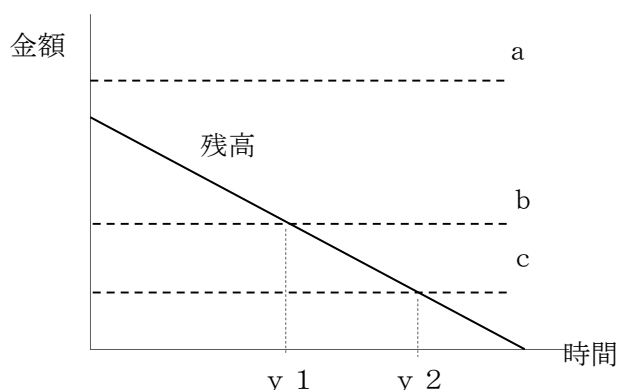
3、不良債権の本質

融資を実行する場合、金融機関は債務者の評価を行います。どのような資金使途で資金が必要とされ、経営計画はどのようなものであるかを把握することはもちろん、債務者の経営成績、財政状態を把握します。これらは定量評価といい、数値であらわすことが可能です。さらに、債務者の人間性にまで踏み込んだ評価も行います。これは数値ではあらわせるものではなく、定性評価と呼ばれています。このような債務者の評価は、総合して信用リスクとも呼ばれています。

一方、担保をとる場合は担保の評価を行います。仮に、信用リスクが全く問題ない場合（＝信用リスクが低い場合）には担保は不要とも言えます。なぜならば、倒産の可能性が低く、債務不履行の危険がないならば、あえて担保を取る必要はないからです。しかし、現実には担保を求められます。中小企業の場合、信用リスクが皆無ということはないからです。

不良債権の問題を考えるにあたっては、この信用リスクと担保の関係を無視することはできません。信用リスクの高低により、金融機関の回収姿勢は異なるのが通常であるからです。

4、金融機関の回収姿勢



同一債務者であっても担保をどのように設定しているかによって金融機関の回収姿勢も変化します。

まず、aの価値の担保を持つ金融機関Aは債務者の倒産リスクにはあまり関心がないと言えるでしょう。債務者が倒産しても担保処分回収すれば良いからです。従って、債務者がいつ倒産しても金融機関Aには関係がないということが出来るのです。bの価値の担保を持つ金融機関Bは時の経過とともに、y1時点までは回収にこだわるでしょう。なぜならば、y1時点までに債務者が倒産すると、担保処分では回収できない部分が発生し、貸倒損失となってしまうからです。従って、y1時点までは債務者が倒産しないように配慮しながらも、回収を強く迫ることで残高を減らそうと努力すると考えられます。y1時点以降は金融機関Aと同じ立場に変化します。cの価値の担保を持つ金融機関Cもy2時点を基準に回収姿勢が異なるのであり、これは金融機関Bと同様です。このように各金融機関は保有する担保如何によって回収姿勢が異なるわけです。

II. 返済猶予と事業再生

しばらくの間、返済条件を緩和し、その後は経営状況を見極めてあらためて返済条件を協議する方法を返済猶予と呼びます。返済猶予は、合意ができない場合の暫定的な時間稼ぎの面は否定できず、抜本的な解決にはなりません。時間を稼いでいる間に経営状況を改善し、あらためて事業再生計画を策定することになります。

1. 返済猶予の種類

(1) 支払の猶予

最も単純な猶予の方法です。金融機関と交渉し、約定の返済を猶予してもらう方法です。返済の猶予を受けた分については、そっくりそのまま将来において返済することになります。

(2) 利息のみ支払い

約定返済が困難になった場合に、利息のみ支払いをすることがあります。この場合、貸付金残高が減らないこととなります。経営破綻の初期あるいは中期によく見られる形態です。返済猶予を受けたことで支払をしなかった元本部分については、将来の返済額が増加することとなります。将来の返済額が風船のように膨らむことからバルーン返済とも呼ばれます。

(3) 金利減免

金利減免とは約定の金利を見直し、金銭消費貸借契約の内容を変更して低い金利を適用してもらうことです。この場合、書面による合意が前提となります。この方法は正常債権についても実施されるので、必ずしも不良債権だけが対象になるとは限りません。

2. 返済猶予は問題の先送りにすぎない

返済猶予を進めることにメリットがあるのでしょうか。もちろん、債務者に有利な形で返済を猶予されるのですからデメリットではないかもしれませんが、しかし、いつまでも返済猶予に甘えていたのでは抜本的解決にはなりません。

そもそも、何故に金融機関は返済猶予に応じるのでしょうか。金融機関としても、返済猶予を行った結果として、**債務者の事業再生が成功するならば経済合理性も成り立つ**のです。

Ⅲ. 金融機関の自己査定

金融機関では返済の可能性が低い債権を的確に把握し、それらに対して早期の手当てをするために、定期的に貸出金等の資産の価値を自ら査定して分類しています。まず**債務者を「区分」**し、次に**債権を「分類」**します。(金融検査マニュアルの見直しに伴い変更が行われますが、ここでは従来の考え方を整理します)

1. 債務者区分

まず最初に、債権分類の前提となる債務者区分を行います。

金融機関は独自に**債務者の信用格付**を実施しており、これに基づいて債務者を区分します。具体的には、個々の債務者を下の基準にあてはめて「正常先」「要注意先」「要管理先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」に区分する作業です。

・ 正常先	業績良好かつ財務内容にも特段の問題が無い債務者
・ 要注意先	金利減免・棚上げなど貸出条件に問題がある、あるいは、元本返済・利払いの延滞、業況が低調など財務内容に問題がある債務者
・ 要管理先	要注意先の中でも3ヶ月以上の延滞又は貸出条件緩和をした債務者
・ 破綻懸念先	経営難の状態にあり、経営改善計画などの進捗状況が芳しくなく、今後破綻に陥る可能性が大きい債務者
・ 実質破綻先	法的・形式的に破綻ではないが、深刻な経営難にあり再建の見通しが無い状況のある債務者
・ 破綻先	法的・形式的に経営破綻の事実にある債務者

2. 債権分類

債務者を区分した後、債務者に対する債権を次のⅠからⅣの四つに分類する作業を行います。それぞれの分類は次のように定義づけられています。

・非分類（Ⅰ分類）	回収の危険性または価値を損なう危険性について問題のない資産
・Ⅱ分類	債権確保上の諸条件が満足に満たされないため、あるいは、信用上疑義が存するなどの理由により、その回収について通常の度合いを超える危険を含むと認められる債権などの資産
・Ⅲ分類	最終の回収または価値について重大な疑念が存し、したがって損失の発生の可能性が高いが、その損失額について合理的な推計が困難な資産
・Ⅳ分類	回収不能または無価値と判定される資産

このように債権を分類した後、次の表にあてはめて貸倒引当金を計上する作業を行います。

	非分類	Ⅱ分類	Ⅲ分類	Ⅳ分類	引当
正常債権	全額				実績率に基づく今後1年予想額を一般引当
要注意債権	優良担保	左記以外			非・Ⅱを実績率に基づく今後1年予想額を一般引当
要管理債権	優良担保	左記以外			非・Ⅱを実績率に基づく今後3年予想額を一般引当。大口はDCF法が望ましい
破綻懸念債権	優良担保	不動産等の担保	左記以外		Ⅲを実績率に基づく今後3年予想額を個別引当。大口はDCF法が望ましい
実質破綻債権	優良担保	不動産等の担保	担保評価額と	左記以外	Ⅲ、Ⅳの全額を個別引当
破綻債権	優良担保	不動産等の担保	処分見込額の差		Ⅲ、Ⅳの全額を個別引当

3. 貸倒引当金の計上

債務者区分に着目すると、要注意先・要管理先と破綻懸念先の違い、さらに、破綻懸念先と実質破綻先・破綻先の違いが、貸倒引当金の額に大きな違いをもたらすことになります。具体的には、要注意先・要管理先は一般貸倒引当金として計上すれば良いのに対し、破綻懸念先は個別貸倒引当金として計上する点で大きく異なっています。したがって、債務者区分が破綻懸念先に区分されると引当率が大きく上昇するため、貸倒引当金の額が上昇することになります。

破綻懸念先は予想損失額を見積もるのに対し、実質破綻先・破綻先は債権全額を予想損失額とするため貸倒引当金の額が大きく上昇することになります。

IV. 金融機関の論理

金融機関が債権の回収を行うとき、債権者と債務者の対立構造だけではなく、債権者と債権者の間の対立構造も存在します。単純に債権者と債務者の間で「返せ」「返せない」という争いになるだけではありません。金融機関の論理に配慮した事業再生が求められます。

1. 実現可能性

金融機関が金融支援を行う場合、金融支援の合理性が問われます。これは、金融支援をする必要性、金融支援をする経済合理性の他、金融支援した後の回収可能性も判断すべきポイントになっています。すなわち、放棄後に再度、経営破綻に陥った場合、当時の金融支援は間違っただけの判断によるものだったということになるわけです。換言すれば、金融支援をするからには、金融支援後の企業が再生確実であるということが求められるわけです。それだけに、再生計画は将来の企業が健全経営の企業であることを明らかにするものでなければなりません。かかる観点からは、再生計画の中でも返済計画が極めて重要な要素となります。

この場合、返済計画には返済の確実性が求められます。返済の確実性とは返済財源を確保する確実性であり、財源確保の客観性が求められます。売上高の予測は恣意的ではないか、達成可能な数値であるのか、売上原価の低減は実現可能なかを検証し、金額の極端な増減、さらには売上原価率のような指標の比較を行い、計画の実現可能性を検証します。

再生計画が合理的であるためには、経営継続の利点を明らかにするだけでなく、不採算部門の分離、他社合併など抜本的な収益向上策がとられているか、バブル返済（延滞分をまとめて返済すること）の場合によく見られるような単なる問題先送りではないのか、株主の責任も折り込んでいるか、経営者の責任はとられているか等が検証されます。

2. 清算との比較

合理性があるからこそ金融機関は金融支援を行うわけです。合理性の判断にあたっては、清算を想定した貸借対照表が一つの基準になります。なぜならば、金融支援をしてでも企業を再生させることで、清算させるよりも経済的利益が多い場合に金融支援の道が選択されるからです。

金融支援をしてでも企業を再生させる場合とは、適切な再生計画にしたがって、企業経営がなされ、将来にわたって返済を受けることが確実である場合を意味します。再生させるか否かを判断するにあたっては、この再生計画の内容を基に、将来の企業経営の可能性を探り、返済総額を把握します。この返済総額が清算により受け取る金額を超えているからこそ金融支援を行うわけです。

企業を清算するという事は、まさに無駄の山を築くことになるわけです。清算を想定した貸借対照表を作成するという事は、最新の貸借対照表の資産からこれらの無駄となる金額を控除して、換金可能な資産状態を明らかにする作業であるともいえるでしょう。

3. 返済の公平性

返済額が検討される場合、債権者同士の利害が対立します。債務者が血のにじむような努力をした結果である返済原資を各債権者にどのように配分するかという点で、各債権者が対立するわけです。全くの無担保債権者と、十分な担保を持つ債権者を均等に扱うことはできません。なぜならば、十分な担保を持つ債権者は、無担保債権者への返済分を自分に返済すべしとの主張をすると予想されるからです。この要求が受け入れられなければ、おそらく担保実行による回収、すなわち清算の道を選択すると考えられます。同様に、後順位抵当権者に比べ、先順位抵当権者への返済を多くしておかないと合意を得るのは難しいと予想されます。

担保付の優先債権と、無担保の一般債権では配分に差が生じてもやむを得ないところ、一律に返済しているような計画では金融機関の同意は得られないことになります。返済財源の分配は公平でなければならないのです。

再生計画は、単に合計での返済額を算出し明記するだけでは不十分なのであり、担保の設定状況を勘案しつつ、各債権者への返済額を具体的に示す必要があります。すなわち、返済額の合理性も保証しなければならないのです。

第2回 法的問題点・会計の問題点

I. 債権者の最終処分

1. 最終処理

金融機関が不良債権を処理する方法としては、将来予想される損失に備えて引当金を計上するという「間接償却」と、貸倒損失を計上して貸借対照表から消し去るという「直接償却」があります。

さらに、金融機関が税務上も損金とすることができる償却方法として「無税償却」、損金とできない償却方法として「有税償却」とにわかれます。したがって、間接償却と直接償却、有税償却と無税償却の組合せにより、合計で4パターンの償却手続があることとなります。

(1) 間接償却と直接償却

償却とは、債権が回収不能となった場合にその回収不能額を債権金額から控除する、あるいは、回収不能見込額を貸倒引当金として計上することです。回収不能額を貸借対照表の資産項目から除いてしまう方法を直接償却といい、資産項目には残したまま回収不能見込額を貸倒引当金に繰り入れる方法を間接償却と違って区別します。

債権の回収不能が生じることがほぼ確定していても、担保の処分が完了していない等の理由で損失額が最終的に確定しない場合に間接償却を行います。その後、競売で落札される等で回収が完了し、最終的な回収不能額が確定した段階で直接償却を行います。このように、間接償却を行ってから最後に直接償却を行うという2段階で処理を進めるのが一般的です。

間接償却においては、「回収作業を行ったとしてもこの程度の回収不能額が見込まれる」ということを客観的に示すこととなります。間接償却の場合は、債権総額から回収可能分として担保額を控除した残額について引当金を計上しますが、最近では地価下落が続いており、毎年担保価額が下がっています。債権総額から控除すべき担保価額が下がるため、毎年引当金を追加計上しなければならないのです。

一方、直接償却は回収不能額を確定することですので、最終的な不良債権の処理ということになります。

(2) 有税償却と無税償却

債権の償却は、回収不能額または回収不能見込額を債権額から控除するか、または貸倒引当金の繰入れを行うということですので、企業会計上は損失とされるものの、税務上の扱いとは別になります。税務上も損金とされる債権の償却を無税償却、損金とされないものを有税償却と違って区別します。もっとも、有税償却であっても、その決算期において税務上の取扱いが損金とはならないというだけで、翌期またはそれ以降の期では税務上も損金になることが普通です。したがって、当期の損金には不算入でも、翌期以降の損金には算入ということになります。

間接償却と直接償却、有税償却と無税償却の組合せにより、合計で4パターンの償却手続となるのですが、不良債権の初期段階に行われる有税間接償却から最終処理段階に行われる無税直接償却まで、段階ごとに異なった手続が採用されています。不良債権の最終処理が大きな社会問題になる中、金融機関の償却実務は債務者にも重大な影響を及ぼすこととなります。

2. 債権放棄

不良債権の最終処理のうち究極の処理は債権放棄です。債権者にとって回収予想額以上の回収が実現すれば、短期的には利得を認識することになります。

債務の減免が生じると、債権者は貸倒損失を、債務者は債務免除益を計上します。すなわち、債権者の損失は債務者の利益となります。

債権者の貸倒損失は、貸倒引当金を計上することで各期に見越し計上することができ、損失を平準化することになります。しかし、債務者の債務免除益は、利益の平準化を行うことはできず、免除を得た時点で臨時巨額の特別利益を計上することになります。

(1) 寄付金処理

金融機関が貸倒損失として損金処理をしても、債権放棄の額に客観性がないとして、当局から否認される可能性があります。債権者が貸倒損失を損金として計上すると、これが当期利益を圧迫し、その結果、納税額は減少することになります。納税額の減少に当局が関心を寄せるのは当たり前です。

法人税法上の要件を満たさないものであれば、無税処理した後の税務調査において寄付金認定される可能性があります。この場合、限度額を超える寄付金は損金算入できず、追加的な税負担を余儀なくされる場合があります。

取引当事者の一方が通常取引条件と比べて明らかに高い利益を得るのは、経済合理性が認められないという考えの下、寄付金と認定することによって損金算入の制限をしているわけです。不良債権における債権放棄においても、金融機関としては無税の要件を満たしているとして損金処理したものであっても、後日の税務調査において寄付金と認定されることもあり得るわけです。寄付金と認定されると、延滞税、加算税、重加算税等が追徴され、多額の税負担になることも考えられます。

債権を放棄したあげく税金まで負担しなければならないのでは、まさに踏んだり蹴ったりというわけです。それゆえに各金融機関は、寄付金と認定されないよう慎重にならざるを得ないのです。

私的整理では、その債権放棄が合理的な基準によるものである場合に限って損金の額に算入することが認められています。合理的な基準が必要なのであり、正当な理由がなく一部の債権者に有利な返済がなされたり、あるいは、恣意的な債権放棄が行われる場合は、合理的な基準に該当しないことになってしまいます。

合理的な判断基準は個々に判断されることになり、そのため、不透明な側面も否定できません。私的整理の場合は債権者の利害関係が対立するので、債権の発生原因や債権者と債務者の関係等を総合的に協議して債権放棄額を決定した場合等、同一の条件で債権放棄額が定められていなくても、合理的な基準と認められることもあります。

(2) 回収不能額の確定要件

有税償却する場合と異なり、無税償却の場合は損金として処理ができるため、金融機関としては極力無税で償却することが合理的です。

無税償却の要件であるところの債権が全額回収不能かどうかの判断は、最終的には税務当局の判断によることになるのですが、債務者の実態から最終不能額を判定するためには、個々の債務者の実態調査を行い、担保余力、債権回収見込額等を把握する必要があります。

具体的には、イ) 債務者が事実上倒産しており会社実態がなく、所有資産や収入からの回収ができない、ロ) 不動産・有価証券等の担保をすべて処分している、ハ) 手形支那人からの回収ができない、ニ) 保証人

の支払能力がない、ホ) 債務者の返済能力がない、へ) その他回収の手段がないこと等の調査を行います。

さらに、不動産等の担保処分をすべて行った後でなければ、直接償却はできないとされています。なぜならば、直接償却は貸出金全額が回収不能と認定されなければ実施できないからで、貸付金等の一部償却は認められていないためです。

保証人がいる場合も同様で、保証人の資産・収入の両面を調査して、いずれからも回収ができないことを疎明する必要があります。

このように、まず間接償却を実施し、将来担保物件が任意処分または競売により処分された時点で、債務者・保証人の資産・収入の現況から判断し、今後まったく回収ができないことを疎明して初めて直接償却を実施することができるのです。このような作業は実務上の大きな障害になっています。

3. 債権譲渡

融資を実施した原債権者の場合、法的な債権額と債権の簿価が一致しています。このため、債権は全額を回収するのが基本であり、安易な債権放棄は債務者に対しての寄付金と認定される可能性があります。

債権譲渡は一定の客観性が確保されています。債権譲渡にあたっては、複数の買い取り希望価格を募り、最も高値をつけた先に債権を譲渡するのが一般的ですので、債権譲渡価格イコール最も高い時価ということです。最も高い時価で譲渡した結果、発生した貸倒損失なので、損金として認められやすいのです。

市場価格という客観性ゆえに国税当局も直接償却を容認している状況にあり、原債権者は、将来、寄付金と認定される危険を回避するために債権譲渡の道を選択することになります。

債権譲渡により出現した新債権者の場合、法的債権額と債権の簿価は一致していません。原債権者から時価で債権を取得しているため、債権の簿価と債権の時価は一致していることになります。したがって、債権の簿価以上の回収を容易に行うことができ、回収額が債権の簿価を上回れば経済合理性が認められるのであり、法的債権額との差を債権者が放棄しても、寄付金と認定される余地がなくなるわけです。

II. 債務免除と債権放棄の違いと貸倒引当金

債権放棄は債権者の立場からの表現であり、債務者の立場からは債務免除となります。返済額がカットされるという点では同じですが、債権放棄は貸倒引当金という形で、事前に準備できる点で債務免除とは異なっています。債権者が債権放棄を行うか否かの判断にあたっては、貸倒引当金の多寡が影響を及ぼすことになるのです。

1. 債権放棄は債権者の損

借金を棒引きするので、当然、債権者にとっては大損になります。債権を放棄すると、会計上は貸倒損失を計上しなければならず、この貸倒損失は当期の損失になってしまいます。損失といっても、現金の支出を伴わない損失です。現金は貸し付けをしたときに支出済みであり、当期の損失といっても、「将来、返ってこない貸付金という資産を、当期において処分する」ための計算上の損失に過ぎません。

このような計算上の損失は、実は事前に対策を講じておくことができます。それは貸倒引当金を計上することに他なりません。引当金とは、将来において予想される損失に備え、あらかじめ計上しておくもので、期間損益の平準化を行うことが目的です。いわば将来の損失のための蓄えのようなものです。

2. 債務免除は債務者の益

債務を免除してもらいますので、債務者には債務免除益という利益が生じます。利益といっても現金が入るわけではなく、将来、支払うべきものを支払わないで済むという意味での利益です。

現金が入らないのに課税されるので資金的には苦しい状況になります。税金倒産になってしまいかねません。そもそも、借りた金を返せないのですから税金が払えるわけがありません。

たとえば融資を受けて、不動産を高い金額で買ってしまった場合のように、資産を処分することで売却損が発生することもあります。このような場合は、債務免除益と売却損を相殺することで、課税対象利益の発生を回避することが可能になります。しかし、キャッシュフローとしては不足していることに変わりはありません。

3. 債務免除と債権放棄の違い

債務者の益は準備できないのに対し、債権者の損は事前に貸倒引当金という形で準備することができる点で大きな違いがあります。そもそも債務は支払うのが基本であり債務者には債務免除を決定することはできません。債権を放棄するかどうかは債権者次第だからです。

このように、債権放棄は貸倒引当金として準備できますが、債務免除は準備できないところに違いがあるのです。見方を変えれば、債権者としては、貸倒引当金を計上したかどうかという点が債権放棄を行うかどうかの大きな判断ポイントになるといえます。

4. 貸倒引当金との関係

同一の債権者であっても、融資を実行したばかりで貸倒引当金を計上していない場合と、何年も前に融資を実行した後に当該債権が不良債権化し、十分な貸倒引当金を計上済みである場合では、債権者の価値判断が異なるのは当然です。

(1) 貸倒引当金が及ぼす影響

実際に債権の放棄を求められたとします。この場合、引当不足なら当期に貸倒損失が発生することになり、引当過剰なら貸倒引当金戻入益が発生することになります。

貸倒損失にしても、貸倒引当金戻入益にしても、発生するのは当期の決算です。通年で見れば、債権総額から回収額を控除した額の全額が貸倒損失であり、その額は、貸倒引当金の多寡とは無関係ということになります。

それにもかかわらず、債権放棄に影響を与えるのは、当期の決算への影響があるからに他なりません。債権者は自らが判断する会計期間上の区分に従って損失回避行動をとるために、貸倒損失を伴う債権放棄には慎重になるのです。

会計期間を超えた視点でとらえれば同じ債権放棄ですが、当期だけをみて貸倒損失を伴うのであれば慎重になるし、戻入益を伴うのであれば寛容になるというわけです。

(2) 債権者の自己査定との関係

債権者にとって貸倒引当金の多寡は、債権放棄を考える上で重要な要素となります。金融機関は自己査定により貸倒引当金を算出しています。まず、債権者を区分し、次に債権を分類し、債権分類に応じた引当率を乗じて引当金を算出しているのです。債権者が自己査定で貸倒引当金を計上しやすくなれば、債権者は債権放棄をしやすくなります。金融機関を欺くのではなく、債務者のありのままを示すことで、債務者区分が引き下げられ引当金が上昇することになります。

粉飾決算をして経営成績を良く見せることなどは、まさに逆行した考えなのであり、即刻、中止すべきなのです。

無理に返済をしたところで、完済までに何十年もかかるくらいなら、体力に見合った返済に引き下げるべきです。所詮、あらたな融資が期待できないのであれば、債務者区分が下がっても問題はありません。むしろ貸倒引当金を計上しやすくなることで債権放棄の可能性が高まる方が、債権者と債務者双方のメリットになるともいえるのです。

粉飾を重ねて返済をしてきたため、金融機関としては昨日まで正常債権あるいは要注意債権として扱っていた債務者が、ある日突然、「はい、別会社に事業譲渡をしましたので、これ以上の返済はできません」と言ってきても通るはずがありません。そんな乱暴なやり方は、金融機関にとっては晴天の霹靂であり、まとまる話もまとまらなくなってしまいます。このような事業再生が許されるわけがありません。

Ⅲ. 第二会社方式

事業再生にあたって新たな会社に事業を移転する場合、第二の会社であるため第二会社方式と呼びます。この場合、従来の会社との倒産隔離をしておかなければなりません。中には債権者を出し抜く形で詐害的に第二会社方式を強行する例も見られますが、とんでもない誤策です。第二会社方式による再生は簡単なようで難しいということを理解しておくことが必要です。

法的整理の弊害を回避して私的整理で事業再生を成功させるためにはどうしても債権者の協力が必要になります。端的に言えば債権放棄が考えられますが、中小企業のために銀行が債権放棄に応じることは滅多にありません。

そこで、全くの第三者たる第二会社を利用して、資産譲渡、事業譲渡、会社分割等の組織再編を行うことで事実上の債権放棄を目指すことが有効な手段となります。

1. 第二会社方式の方法

手形の不渡りによる銀行取引停止処分を受けていた場合には、第二会社にしないことには手形や小切手を発行できないこととなります。また、再生に非協力的な債権者によって営業中の差押さえなどを回避するためにも、別法人たる第二会社により事業を継続する道が選択されます。

第二会社は従来の会社とは別の独立した法人です。従来の会社に対する債権者が、第二会社に対して従来の会社の債務を求めるわけにはいきません。

(1) 黒字部門を独立させる方法

たとえば企業が経営危機に直面した場合に、業績の良い事業部門を業績不良の事業部門と切り離し、業績の悪い部門を潰してしまう方法が考えられます。この方法は業績の良い部門だけをつまみ食いするので、負債を残して業績の良い部門だけを第二会社で引き取るというわけです。

収益用不動産のような資産のみを第二会社に譲渡する「資産譲渡」や、黒字の事業をまるごと第二会社に譲渡する「事業譲渡」といった方法があります。さらには黒字の事業部門を新しい会社に分割する「会社分割」といった方法もあります。

(2) 会社そのものを売却する方法

株式譲渡方式は株式の移動という形ですので手続は比較的簡単です。ただし、事業譲渡と異なって資産のみならず負債も負担しなければならない点で、買収する側としては慎重にならざるを得ないという側面も有しています。譲渡価格の決定には、資産をどのように評価するかの問題も発生します。

この方法は負債を引き継ぐこととなりますので、負債を整理するためには、事業譲渡や会社分割で第二会社とし、その後、第二会社を売却する方法もあります。

(3) 他社と合併させる方法

企業の吸収合併は、合併される会社の債権債務を引受者である会社が引き継ぐこととなります。従業員の雇用も引き継がれます。中小企業の場合には特別の魅力、たとえば高い技術力等を目的として合併が行われます。

合併会社が存続して解散する会社を吸収する吸収合併の他、関係会社の全部が解散して第二会社を設立する新設合併があります。いずれの場合も、解散によって直ちに従来の会社は消滅し、清算手続をしなくても良いのが特徴といえます。この方法は第三者の会社に吸収されてしまいますので、経営権は移転することとなります。

2. 必要な許認可の引継ぎ

第二会社方式により事業を再編しても、第二会社がその事業を行うにあたって必要な許認可が引き継げるか否かが問題となります。せっかく事業を再編しても、あらためて許認可が必要であるならば、その手続を行わなければ事業を継続できないことになるわけです。

大別すれば、「届出すら不要な事業」、「届出だけは必要な事業」、「あらためて許認可を得る必要がある事業」となります。会社譲渡であれば許認可は引き継がれますが、事業譲渡の場合には新規に許認可が必要となります。会社分割の場合は許認可の内容により異なっています。

3. 第二会社の経営権

経営権を他人に奪われるような場合に、経営者のヤル気を確保することが難しいことは自明の理です。債権者にとってのヤル気とは、自らの経営権を確保すること他にありません。経営権を確保する方法として、現状の経営体制のままで継続できるなら、それはベストな状態といえます。あるいは債権放棄を受けられるなら、債務免除益の問題を解決さえすれば一件落着となります。

しかし多くの場合には簡単にいきません。一部の債権者の合意が得られない場合などは、個別合意型の私的整理に取り組まざるを得ません。この場合には、第二会社に移転する等の外科的手術が必要になるのです。

(1) 経営権の形態

「経営者」という言葉には曖昧さがあります。代表取締役のような会社の代表者を指すのか、それとも、株主のような支配者を指すのでしょうか。会社法の視点に立つと、株主（支配者）は取締役（代表者）より上位に置かれます。株主は取締役の任命権者だからです。中小企業の場合、この両者が同じであることが多いため、経営者の交代は次の3つのパターンに分けられることになります。

- i. 代表取締役は退任するが、株主でいるパターン。
- ii. 代表取締役は退任しないが、株主ではなくなるパターン。
- iii. 代表取締役を退任すると同時に、株主でもなくなるパターン。

i の場合、支配権は有していますので、いつでも代表取締役に復帰できることになります。

ii の場合、会社の実効支配権は持っていないものの、それまでの実績を買われて短期的に続投するケースです。いわゆる雇われ社長です。

iii の場合、支配権も代表権も喪失し、法的には無関係の第三者となります。

(2) 経営者の交代を求められる理由

事業再生において「第二会社方式」が採用される理由の一つとして、「第三者に経営権が移転している」という外観上の問題を作出できるという点があります。すなわち、従来の経営者A氏が経営責任を取った結果として、経営権をB氏に移転した形にすることができるわけです。

この場合、金融機関としては「経営者A氏は経営責任を果たした結果、経営権も第三者であるB氏に移転し、さらには資産も処分した。よって、これ以上の回収はできない」ということで、無税直接償却という形で不良債権を最終処理するのです。

経営者に経営責任を果たしてもらおうという論理は、金融機関の独特な論理であるということもできます。経済合理性だけを考えるならば、経営権が第三者に移ろうが、従来の経営者一族に残ろうが、どちらでも良いのです。しかし、それでは「債権者は債権を放棄するという形で貸付責任を果たしたのに、経営者は責任を果たしていないのは不公平だ」ということになってしまうのです。

このような考え方の是非は別として、現に「経営権は第三者にすること」が第二会社方式における債権者の条件になることは少なくありません。A氏には経営者責任を果たしてもらおうので、第二会社の取締役に就任することは認められないというわけです。第二会社の株主になることも認めないという例もあります。

IV. 法的に問題となる点

(1) 民法の構成

民法は次のような構成になっています。

第1編 総則	第1章 通則 第2章 人 第3章 法人 第4章 物 第5章 法律行為 第6章 期間の計算 第7章 時効	
第2編 物権	第1章 総則 第2章 占有権 第3章 所有権 第4章 地上権 第5章 永小作権 第6章 地役権 第7章 留置権 第8章 先取特権 第9章 質権 第10章 抵当権	
第3編 債権	第1章 総論	債権の目的 債権の効力 多数当事者の債権 債権譲渡 債権の消滅
	第2章 契約	総則 贈与 売買 交換 消費貸借 使用貸借 賃貸借 雇用 請負 委任 寄託 組合 終身定期金 和解
	第3章 事務管理 第4章 不当利得 第5章 不法行為	
第4編 親族	第1章 総則 第2章 婚姻 第3章 親子 第4章 親権 第5章 後見 第6章 保佐及び補助 第7章 扶養	
第5編 相続	第1章 総則 第2章 相続人 第3章 相続の効力 第4章 相続の承認及び放棄 第5章 財産分離 第6章 相続人の不存在 第7章 遺言 第8章 遺留分	

(2) 会社法の構成

会社法は次のような構成になっています。

第1編 総則	
第2編 株式会社	第1章 設立 第2章 株式 第3章 新株予約権 第4章 機関 第5章 計算等 第6章 定款の変更 第7章 事業の譲渡等 第8章 解散 第9章 清算
第3編 持分会社	第1章 設立 第2章 社員 第3章 管理 第4章 社員の加入及び退社 第5章 計算等 第6章 定款の変更 第7章 解散 第8章 清算
第4編 社債	
第5編 組織変更、合併、会社分割、株式交換及び株式移転	
第6編 外国会社	
第7編 雑則	

1. 詐害行為取消権（債権者取消権）

民法の規定として詐害行為取消権（債権者取消権）が認められています（民法 424 条）。これは、債権者への債務返済の原資となる債務者の財産を保全し、債権者平等の原則に従い債権を回収するために認められている制度で、**債務者の財産を不当に減少させる債務者の行為の効力を取り消して、財産を債務者の下に取戻す**というものです。この権利は裁判上でしか主張することはできません。

債務者が、ある債権者の権利を害する行為を行った場合、債権者は詐害行為取消権に基づき裁判を提起することになります。取消しの対象となる財産が不動産であれば、債務者への返還を求めますが、金銭であれば直接債権者に支払うよう求めることも可能です。金銭の返還を求める場合は、結果として訴訟を起こした勤勉な債権者が独占することになるわけです。

たとえば、ある債権者が他の債権者に抜け駆けて債権の回収を図る事で債務者の債権を不当に減少させ、他の債権者に損害を与えた場合などに詐害行為取消権が行使されることとなります。債権者Aが債務者と通謀して債権者Bの債権回収を逃れるために期限前に債権を回収したり、債務者が担保不動産を売却して金銭に換えてしまった場合なども具体例として考えられます。

個々の事例毎に詐害行為が認定されることになるわけですが、債務者が一部の債権者と通謀して他の債権者を害するような財産処分を行った場合は、詐害行為が成立すると考えて良いでしょう。

2. 債権者代位権

民法の規定として債権者代位権という債権者の権利が認められています（民法 423 条）。これは債務者が自らの権利を行使しない場合に、**債権者が債務者にかわって債務者の権利を行使する**ことが認められるとい

う制度です。その目的は債務者の財産保全であり、たとえば債務者が時効中断の手続をしない場合とか、移転登記を行わない場合などに、債権者が債務者になりかわって債務者の権利を行使することが認められるのです。この他にも、取引先や関連会社に対して債権を有しているにもかかわらず、その回収をしようとしないうちに、債権者が債務者に代わって債権回収を行い、その結果として回収した金銭を自己の債権に充てるということも考えられます。

これは債権者の権利として認められているものですが、そもそも債務者が自己の権利行使すらしめない場合を想定した規定です。債権者の理解と協力を得て企業を再建する立場にある債務者としては、債権者に債権者代位権を行使させるようであってはなりません。このような場合には債権者の理解と協力を得られるべくもないからです。

3. 各種無効の訴え

債務者が債権者の回収を妨げるような行為を行っても、その行為が違法であるならば、債権者としては無効の訴えで対抗することになります。民法の規定である無効・取消だけではなく、会社法では様々な無効の訴えを規定しています。

会社法第二章の第一節は会社の組織に関する訴えを規定しています。ただし、提訴権者の制限もあり、たとえば会社設立無効の訴えでは債権者は提訴権者ではありません。あらゆる無効の訴えができるわけではありませんが、第二会社を利用した事業再生に関しては、会社分割無効の訴え（会社法 828 条）や、株主総会等の決議不存在または無効の訴え（会社法 830 条）等が問題になります。

4. 取締役の第三者責任の追及

会社法 429 条では取締役等の第三者に対する損害賠償責任が規定されています。すなわち、悪意または重大な過失によって第三者の損害を与えた場合に、取締役等は個人として損害賠償責任を負うという規定です。本来であれば役員等と第三者は直接の法律関係には立たないのであり、個人として責任を負うものではないのですが、株式会社の社会的重要性と、会社における役員等の重要性に鑑み、第三者を保護する観点から特別に法定された損害賠償責任です。

会社からの回収が困難になった債権者としては、役員等の個人資産から回収しようとするのは当然のことです。悪意または重大な過失によって借入金の返済が不能になったような場合であれば、「個人的に連帯保証はしていないから大丈夫だ」と安心していることはできないのです。

5. 商号続用責任の追及

事業譲渡において従来の商号を続用する場合、外見上は同一に見えるため取引関係に入った第三者を保護する目的で、譲渡人の営業上の債務について譲受人も責任を負うとされています。これが商号続用者の責任です。

6. 法人格否認の法理の適用

ある法人を隠れ蓑にして個人が責任を逃れるような場合に、その法人格を否認して、背後に隠れる個人あ

るいは別法人の責任を追及するための法理が、法人格否認の法理と呼ばれるものです。具体的には、ある法人と個人あるいは別の法人とが実質的には同一であるにもかかわらず契約締結をある法人が行い、実際の債務履行の段階になって個人と法人は別の人格であるとして債務を逃れるような場合に、背後に隠れる個人あるいは別の法人の責任を追及する場合に適用されるものです。

法人格否認の法理は一般条項としての規定であり、どのような場合にかかる法理が認められるかについては、個々のケースにより裁判所が判断することになります。

7. 会社分割無効の訴え

会社分割が行われると、従来の会社は分割会社として残り、分割の結果できる新しい会社は承継会社となります。

会社分割の手続きに瑕疵があった場合などには、会社分割無効の訴えが提起される危険がありますので注意が必要です。この訴えは分割の日から6か月以内に訴えを提起する方法によってのみ可能な制度で、株主、取締役、監査役、清算人、破産管財人の他、分割を承諾しない債権者すなわち債権者保護手続で異議を述べた債権者も訴えを提起することができます（会社法828条）。

たとえば、分割計画書又は分割契約書の作成を怠ったり、必要的記載事項の虚偽記載や記載漏れも無効原因となります。さらには、備置きを怠ったり、承認決議に瑞庇があったり、債権者保護手続を行わなかった場合も同様と考えられます。

債権者を出し抜くような形での事業再生は将来に禍根を残しかねません。債権者の合意を得ることで抵抗勢力を極力作らないようにすることが肝要です。

V. 清算型と再生型の法制度

事業再生の法制度としては清算型と再生型のそれぞれについて4種の制度が存在します。それぞれのポイントは次表のとおりです。

	法律	対象	原因	申立権者	管理処分	備考
清算型	破産(破産法)	個人・法人	支払不能 支払停止 債務超過	債権者 債務者	破産管財人	
	特別清算(会社法)	株式会社	債務超過の疑い	債権者 清算人 監査役 株主	清算人	破産より柔軟
再生型	民事再生(民事再生法)	個人・法人	支払不能 支払停止 債務超過	債権者 債務者	債務者	
	会社更生(会社更生法)	株式会社	支払不能 支払停止 債務超過	債権者 株式会社 株主	更生管財人	強力な手続

(1) 清算型の手続

清算型の手続には破産と特別清算があります。

①破産

経済的に破綻し債務が返済できなくなった債務者の財産や相続財産を清算する手続が破産手続です。債権者または債務者の申立てを受けた裁判所が破産手続開始の決定を行い、裁判所により選任された破産管財人が財産の管理・処分を行い、債権者に配当金を配分します。債権者が債務者の破産を求めて申立てをする場合は債権者破産の申し立てで、債務者自身が申立てを行う場合は自己破産の申し立てとなります。

破産は個人および法人が対象となり、債権者の個別的な権利行使たとえば債権回収などは禁止されます。全ての債権者は破産手続への参加が強制され、公正な配当手続が保障されることとなります。再生型の法的手続が失敗した場合の最終的な処理手続となります。破産の原因としては支払不能・支払停止・債務超過の3つが規定されています。

②特別清算

債務超過の疑いがある株式会社に行われる手続です。債権者や清算人などの申立てを受けた裁判所が開始決定を行い、清算人が債務の弁済について協定案を作ります。債権者集会で可決され、裁判所が認可した協定に基づいて弁済が行われます。失敗した場合には破産に移行することとなります。

(2) 再生型の手続

再生型の手続には民事再生と会社更生があります。

①民事再生

民事再生は経済的に窮地にある債務者の再生を図ることを目的とします。債務者に破産手続開始の原因となる事実が生じるおそれがある場合、あるいは事業の継続に著しい支障を来すことなく債務を弁済することができない場合に、債務者もしくは債権者により裁判所に開始を申し立てることとなります。

再生手続が開始された後、債務者が再生計画案を作成し債権者集会において可決され、裁判所により認可された再生計画に従って弁済が行われます。

民事再生手続では、原則として債務者自らが再生を行うことができるようになっています。

再生計画案の可決の要件としては、議決権者（債権者集会に出席または書面等投票をした債権者のこと）の過半数（頭数の過半数）の同意かつ議決権者の議決権総額（債権総額）の2分の1以上の議決権を有する者の同意が必要となります。

②会社更生

会社更生は弁済期にある債務を弁済できない株式会社や、破産手続開始の原因たる事実の生ずるおそれのある株式会社について、債権者や株主の利害調整を行いながら再生を進めるものです。債務者等からの申立てを受けて開始決定がなされると、更生管財人の管理のもとに手続が進められます。更生管財人が更生計画案を作成し関係人集会において可決され、裁判所により認可された更生計画に従って再生が進められることになる。

更生計画案の可決の要件としては、債権者に加えて担保権者・株主も含む関係人集会で更生計画案を決議

することになります。会社更生は債権者のみならず担保権者や株主も拘束する法的手続となります。

民事再生では、債権者集会に出席などをした議決権者の過半数の同意かつ議決権者の議決権総額の2分の1以上の議決権者の同意で再生計画案が可決されますが、会社更生では、関係人集会の出席者の頭数にかかわらず、議決権総額の2分の1超の議決権を有する者の同意が可決要件となります。

③会社更生と民事再生の違い

会社更生は株式会社のみを対象としているのに対し、民事再生は法人・個人を問わず利用できる点に違いがあります。

会社更生では、担保権者や株主も拘束するため、債権者や株主が多い場合には会社更生を選択するほうがスムーズに進められます。しかし、経営責任のある経営者は退陣を余儀なくされてしまいます。

民事再生では、債務者自身が再生を進めることを原則とするため、債務者が会社の経営を継続することができます。しかし、少額の債権者や担保権者等に対する拘束力が弱いという側面もみられます。

	民事再生	会社更生
対象	法人・個人	株式会社
可決要件(出席者)	議決権者の過半数	なし
可決要件(債権額)	2分の1以上の同意	2分の1超の同意
管理処分権者	原則として債務者	更生管財人 経営責任がなければ現経営者が再生を行う
拘束力	弱い	強い

3、会社の消滅

会社が自主的に消滅する方法として、解散と清算があります。

(1) 解散

解散とは事業活動を停止することで、一定の解散理由が生じた場合に解散登記を行い、その後は清算を目的として会社は存続することとなります。

(2) 清算

清算とは会社が解散した場合に、残余財産の分配など財産関係を整理するために行う手続のことです。全ての整理が完了した後、清算終了となり会社が消滅します。

第3回 私的整理と法的整理、再生と清算、任意売却と競売

I. 法的整理と私的整理

再生には民事再生法に代表されるような法的整理と、個々の債権者との話し合いで進められる私的整理があります。まずは私的整理を目指すべきであり、法的整理は最後の手段にすべきです。ここでは私的整理を優先する理由を正しく整理するとともに、私的整理には一括合意型と個別合意型があることを明らかにします。

1. 法的整理と私的整理の特徴

法的整理とは端的に言えば裁判所を通して会社整理を行うことです。一方、私的整理とは裁判所を通さずに行う手続をいいます。

私的整理は債務者と債権者が債務の返済方法について話し合いを進め、個別的あるいは集団的な合意によって処理を進める手続ですので、法的整理のように多数決によって少数者の権利が変更または制限されることはありません。あくまで債権者の個別の同意がなければ債権者の権利内容が変更されるものではなく、合意するかしないかは個々の債権者の自由です。

(1) 私的整理のメリット

私的整理は法的整理に比べて、迅速かつ低廉に進められる点がメリットです。法的整理の場合には手続終了まで時間がかかるのも珍しくなく、申し立てにあたっては裁判所に多額の予納金を納めなければなりません。私的整理ではこのような予納金は不要となります。

法的整理においては裁判所の監督下で行われるのに対し、私的整理は債務者と債権者間の話し合いで進められるため、取引先などの外部の第三者に知られないという大きなメリットがあります。さらに、私的整理では、債権者の取り扱いに差を設けるなどの柔軟な対応が可能でもあります。

(2) 最初に私的整理をする

信用低下を心配することなく、しかも迅速かつ安い費用で再生計画を推進できるというメリットを考えると私的整理のほうが望ましく、第一の選択肢は私的整理にすべきです。

私的整理は相対的に合意を取り付ければ柔軟に進められるのですから、債権者を小まめに回り、債務者主導の計画を進めるべきなのです。魅力的な私的整理を先行させるべきなのですが、往々にして弁護士は法的整理に誘導する傾向があります。個々の債権者を訪ねて合意を取り付けるよりも、裁判所の威光を借りて、法的、事務的に進めた方が楽だからです。

法的整理は抵当権の実行を停止させたり、多数決により少額債権者の抵抗を阻止したりする効果が期待されますが、反面、再生計画に債権者の合意が得られなければ破産手続に移行するという危険もあるのです。慎重な対応が必要なのであり、むやみに法的整理を進めると逆効果にもなりかねません。

私的整理を進める過程で、どうしても債権者の協力が得られず競売などの法的手段に備える必要が生じたときは、民事再生法で対抗するしかありません。債権者の協力が得られず債権者の法的攻勢を防ぐ必要が生じた場合には、債務者として法的整理に移行するという2段階作戦で対応すべきです。もっとも、債権者の協力が得られなければ、破産手続に移行するのであり、この場合は事業再生は困難になるかもしれません。

2. 再生型と清算型

(1) 再生型と清算型の違い

会社整理の方法として再生型と清算型に大別されます。

i. 再生型

再生型の会社整理は企業を存続・再生させるというものです。このため、債権者の意向を無視して手続を進めることは許されず、その企業の再生が認められるためには債権者の一定の同意が必要とされることになります。

法的整理であれば最終的には債権者の多数決の同意を基に手続が進められますが、私的整理であれば個々の債権者の個別合意を基に進められることになります。換言すれば、再生型の私的整理の場合は債権者の同意があれば自由に進められるということになります。再生型の法的整理の場合は裁判所によって監督委員が選任され、裁判所の監督下において手続が進められます。

ii. 清算型

清算型の会社整理の場合、会社を清算し債務者に代わって管財人の手により、裁判所の厳格な監督の下ですべての資産の換価処分や配当が行われることになります。したがって、個々の債権者の意向は原則として反映されず、一方的に手続が進んでしまうという点が一つの特色です。いわば会社を解体し、残った資産を分配するものであり、清算型の会社整理は企業の終焉を意味することになります。破産手続においては破産管財人が選任され、裁判所の監督下において手続が進められます。

(2) 最初に再生型を目指す

債権者の同意が得られなければ破産に移行してしまうことを考えると、準備も不十分なままに法的整理に着手するのは極めて大きな賭けのようなものです。

それだけではありません。

うまい具合に資産も経営も確保することができたとしましょう。計画も認可され、再生に向けて歩き出したとします。この場合、次に待ち受けているのは、計画通りに行かないという危険です。

予想していた売上が得られないとか、予想以上の費用が発生したとか、様々な理由で業績不振に陥ることもありえます。さらに、信用低下による業績不振が追い討ちをかけることもあるでしょう。

計画を進めているうちに不幸にして計画が挫折した場合には、清算に移行するという可能性が高くなります。よって、慎重に計画を進める必要があります。

3. 私的整理は2種類ある（一括合意型と個別合意型）

一口に私的整理といっても単純ではありません。一括合意型と個別合意型があるのです。

一括合意型とは全金融機関の合意を求めるものです。バンクミーティングを開催する、あるいは、再生支援協議会の場を利用する等により、全ての金融機関の合意を一括して得るという意味で一括合意型の私的整理といえます。

個別合意型とは、全ての金融機関の合意を得られない場合に、たとえば抵当権を有する債権者と個別に話し合っ、先に合意を得て不動産を第二会社に移転する等が代表的な事例です。一括合意ができないから個別に合意をするというわけです。

II. 再生できるか清算するか

現実に再生できる可能性がないにもかかわらず再生にこだわっているのは傷口を広げることにもなりかねません。手遅れにならないうちに清算すべき場合もあるのです。清算する場合には、清算後の経営者自身の生活に大きく影響が及びますので、かかる悪影響を最小限に食い止めるためにも早めの決断が必要になります。ここでは再生の可能性を判断するにあたって必要な点を整理しておくことにします。これらの各点を総合的に判断し、再生の可能性があるならば自信をもって再生に取り組むべきなのです。反対に、再生すべきではない場合には勇気をもって清算の道を選ぶべきです。

1. 清算ではなく再生を目指せるかどうかの判断

企業は経営を続けるということで実現可能な無形の財産を持っています。暖簾の価値をどのように把握するかというような学問的な話ではなく、地元あるいは取引先の事情に精通した現在の経営者こそ、実現可能なノウハウとも言うべき資産を持っているという話です。さらには、従業員、取引先に対する責任もあるわけです。このような企業が過去の負債を理由として清算することは社会的な損失であると言うべきではないでしょうか。会社を再生できる可能性があるのならば、会社経営者として再生を選択すべきなのです。

(1) 営業利益の段階で黒字かどうか

企業を経営するからには、利益を獲得することが目的になります。その利益には、いくつかの種類があります。基本的な話ですが、最初に簡単に整理しておきます。

まずは営業利益です。この利益は、いわゆる本業の利益でもあります。次に経常利益です。この利益は、副業も含めた企業全体の利益となります。さらに当期純利益があります。この利益は、特別に生じた利益や損失も含めた最終の利益となり、当期純利益は税金を支払う前と後に区別され、特に、税金を支払った後の利益を税引後当期純利益と呼びます。

一番初めに求められる利益である営業利益は確保できているのかという点が重要です。まさに本業の利益であり、肝心要の利益だからです。極論すれば、本業の利益が出ないのに存在価値があるのかということにもなりかねません。

極論すれば、営業利益の段階で黒字になっていない企業を再生することは困難であると言えるでしょう。再生可能な企業の多くは、営業利益段階では黒字であるものの、支払利息などの借入金返済が原因で経常利益の段階で赤字に陥っている企業です。もし、営業利益の段階で赤字が続いているのであれば、徹底したリストラを行う可能性を再検討し、それでも改善できないのであれば再生ではなく清算を考える必要があるでしょう。

(2) 資金繰りが可能か

利益は、短期的能力として1年間の経営の結果として表わされます。短期の返済能力×返済期間で長期の返済能力が決まるのです。経営者が真摯に努力した結果の返済能力は、返済期間によって決まるといえます。したがって計算の基になる短期の返済能力は重要なのです。しかし、この短期の返済能力は、経営が少なくとも1年間は継続できるからこそ成り立つ論理です。

果たして経営は1年持続するのでしょうか。ここで心配になるのは資金繰りです。どんなに明るい未来が待っているとしても、毎日の資金繰りが成り立たなければ黒字倒産になってしまいます。必要な支払いはで

きるのかという点が問題になるのです。

収入が限られているのに支出するのは、無理というものです。業態にもよりますが、支払期限までに入金があれば、経営は破綻してしまいます。この穴を埋めるために、やむを得ず高利の金融に走る例が時々見られますが、新たに借入れをすれば、減らすべき借入金が増えるだけのことです。さらに、高利の金融は債権者間の協調に欠ける傾向があるので要注意です。債権者間の協調を乱すことで、ただでも警戒心の強い債権者が疑心暗鬼になり、まとまる話もまとまらなくなってしまうのです。

経営破綻の状態にある場合はもちろん、事業再生が成功した場合も、運転資金融資が難しくなるのは事実であり、資金調達が課題となってくるのです。キャッシュフロー経営の管理の大切さが、いっそう浮き彫りになってくるといえるわけです。

(3) 得意先との取引は可能か

仕入先、販売先などの取引先が取引をしてくれなければ事業を継続することはできません。今後も同様な取引関係を継続していけるかどうかは再生にあたって見極めることが必要です。この場合、多額の保証金を要求してくる場合があることも考えておく必要があります。

(4) 仕入先は今後も品物を入れてくれるか

商品の供給や原材料の供給を継続してもらえるのかどうかは死活問題と言えます。仕入先ばかりではなく、下請先などの協力も見極める必要があります。さらに、再生型とはいえ整理を進めるとなると、仕入先が現金決済を求めてくる場合が多いため、運転資金の確保も重要な課題となります。

(5) 債権者の同意が得られるか

再生型・清算型の法的整理においては、債権者から返済計画への同意を得ること、あるいは、同意と認められるための割合というものが会社更生法や商法、民事再生法などで定められています。

たとえば、民事再生法では、債権者集会に出席した者の過半数であって、議決権を行使することができる再生債権者の債権総額の2分の1以上の賛成があってはじめて同意とみなされます。このように、同意が得られてこそ再生計画が進められるわけです。

私的整理の場合は個々の債権者との相対的な同意を得ることになります。仮に全部の債権者の同意が得られず一部債権者の同意に留まる場合でも、内整理として私的整理を進めることができます。但し、全債権者が同一の再生計画に同意したという事実は再生計画の妥当性を間接的に疎明するという意味で、再生計画の合理性に対する事実上のお墨付きとして大きな意味を持つこととなります。

このように、法的整理にしても私的整理にしても債権者の同意が前提になりますので、債権者の同意が得られない場合には清算型の整理を選ばざるを得ないこととなります。

(6) 抵当権者が抵当権を実行しないか

抵当権を有する債権者はほとんどが金融機関でしょう。本社はとまかく工場、店舗など商品を製造する場所、サービスを提供する場所、商品を販売する場所である不動産に対して競売が申し立てられるなど、営業継続の場所がなくなってしまうと、事業の継続は不可能となってしまいます。

(7) 事業再生計画を立てられるか

会社がどのような事業展開を行うのかという事業再生計画を立て、年間の売上と利益を予測し、さらに、債権者への返済計画を立てることが求められます。返済計画がなければ、再生に協力する金融機関はまずないと行って良いでしょう。すなわち、返済条件を提示することが再生にあたって一番重要な点であると言っても過言ではありません。

(8) 経営者に再生の情熱はあるか

再生型手続を始めて、実際に再生が完了するまでには大変な時間がかかります。1年や2年で完了するものではなく、5年、10年の再生計画となるのが一般的です。その間、経営者が先頭に立って再生に取り組むには後継者も含めた経営者の相当の情熱、熱意が必要となります。情熱とは、弱気な態度姿勢を見せずに再生に取り組むこと、粘り強く交渉を継続すること、相手があきらめるまで徹底的に耐えること、一発逆転の幻想を抱かないで再生に着実に励むこと等の強い意志であるということが出来ます。

なお、債権者との関係において、現在の経営者が引責辞任しなければ收拾がつかない場合も想定されます。このような場合には後継者が必要であり、後継者の有無も再生が可能かの判断ポイントになる場合も出てくるわけです。

2. 究極の判断基準

再生できるのか清算するべきなのか、とりわけ債権放棄が必要になるような事案の場合、その判断基準は何なのでしょう。究極のところ、その判断基準は次の各点に集約されると思います。

(1) 経営者の決意

まずは経営者の固い決意が必要です。ヤル気を失ってしまっているような例では、再生は困難です。まして金融機関の債権放棄を要件とするような事業再生では粘り強い交渉が必要になるのであり、経営者のヤル気がないようでは再生は一層困難になります。

これまでに扱った案件の中に、計画次第では十分に再生が可能であるにもかかわらず、代表者や筆頭株主といった実権を有する経営者がヤル気を失っているような場合、ほぼ100%再生はできませんでした。親族や経営補助者が心配したところで、実権を有する経営者自身のヤル気がないのでは話になりません。

(2) 営業利益を確保できるか

本業の利益である営業利益が確保できない場合に再生が困難であることは先に述べた通りです。

(3) キャッシュフローが回るか

利益を確保できたところで、キャッシュフローが回らないのであれば、いわゆる黒字倒産になってしまいます。

(4) 第三者との比較で遜色ないか

競売やM&Aが検討されるということは、事業そのものは再生できるが従来の経営者による経営は継続できないということになります。この場合、第三者との比較で遜色のない再生計画を策定することが求められます。

(5) 抵抗勢力はいないか

株主の中に抵抗勢力がいた場合、組織再編にしても事業譲渡にしても機関決定をすることができません。株主総会における3分の2以上の特別決議ができない場合、重要な決議ができなくなるため、債務者主導の再生は困難になります。このような場合、債権者としては債権者破産の申し立てで回収を進めることになります。

(6) 債権者の事情が許すか

債権者の立場や特性によっても再生の行方が左右されます。債権放棄さえ受けられれば事業再生が可能であるところ、金融機関に体力がないために貸倒損失の計上ができない場合が典型例です。

他の債権者との協調を一切無視するような債権者が存在する場合も自力再生が困難になりかねません。債権者の事情は債務者には如何ともしがたい部分なので、まさに債務者の「運」によって左右されると言っても過言ではありません。

Ⅲ. 不動産の評価と競売制度

市場で取引される正常価格と競売における競売価格は乖離します。ここでは不動産の正常価格と競売価格が乖離する理由を具体的に明らかにした後、競売制度における様々な概念や制限、さらには競売制度の各段階における情報について整理します。

1. 正常価格の評価方法

不動産鑑定評価においては「費用性」「市場性」「収益性」の3つの要素を勘案します（価格の三面性）。「費用性」とはその不動産にどれくらいの費用を投じたかに着目したもので原価方式と呼ばれます。専門用語では原価法による積算価格と呼びます。「市場性」とは周辺地域で同じような不動産がいくらくらいで取引されているかに着目したもので比較方式と呼ばれます。専門用語では取引事例比較法による比準価格と呼びます。「収益性」とはその不動産からどれほどの収益が得られるかに着目したもので収益方式と呼ばれます。専門用語では収益還元法による収益価格と呼びます。

この3つの要素を勘案し、それぞれの試算価格を比較検討して最終的に価格が決定されるのですが、どの試算価格を重視するかは、「住宅用か商業用か」「既存の不動産か新しく開発した不動産か」「環境を優先するか利便性を優先するか」等々の違いによって変わってきます。用途や、性格、収益性等の様々な要因から最も有効な使用方法を判断し価格を決定します。

競売が申し立てられると裁判所選任の不動産鑑定士が鑑定を行い、この鑑定に基づいて裁判所が売却基準価額を設定します。売却基準価額とは最終価格ではありませんが、ひとつの目安であることは間違いありません。

2. 競売価格が低くなる理由

不動産の競売市場については特別の事情があります。

一般の不動産市場と異なり売主の協力のない売買であること、事前に物件に立入ることができず引渡の保証等の安全性が確保されていないこと、保証金を必要とし代金も即納しなければならないこと、同時履行の関係になく引渡までの期間が必ずしも保証されていないこと、さらに土地境界は原則として確定したものでなく地積も原則は公簿渡しであること等の特殊性があります。

これらの事情を有しているため、評価に際しては、この特殊性が売却基準価額に反映されることになるのです。実際には正常価格を3割程度減額した価格が売却基準価額として設定される例が多いようです。

平成17年4月に民事執行法が改正されました。従来の最低売却価額制度が見直され、新しく売却基準価額・買受可能価額の制度が導入されています。売却基準価額は、これまでの最低売却価額と同じ価格水準です。具体的には、正常価格：売却基準価額＝100：約70という関係になります。なお、不動産鑑定理論では正常価格（かかく）と呼び、競売実務では売却基準価額（かがく）と呼びます。

売却基準価額から2割を控除した額は買受可能価額と呼ばれ、買受可能価額以上の額であれば、入札することができます。売却基準価額と買受可能価額の両方が開示され、入札の際の保証金額は原則として売却基準価額の2割となっています。保証金は落札した場合には代金に充てられますし、落札できなかった場合には返金されます。

売却基準価額を100とした場合

正常価格	約 140	(正常価格：売却基準価額＝100：約70)
売却基準価額	100	
買受可能価額	80	(売却基準価額の80%)
保証金	20	(売却基準価額の20%)

IV. 企業価値評価

事業再生において企業価値の把握が問題となるのは、たとえばM&Aで会社そのものを譲渡する場合の他、第二会社方式において融資を受ける場合、営業権を無担保債権者に配分する場合等があります。

第二会社方式で事業再生を行う場合、売主と買主が相対する場合は価格決定が争点になります。身内に経営権を残して形式上の第三者に譲渡するのであれば、売主と買主が相対しませんので、価格決定が争点になることはありません。とはいえ、営業権を認識するのであれば、売主と買主の間で争いがなくとも、債権者間の争いを避けるために営業権の価格を客観的に明らかにする必要があります。

1. 企業価値の算出

(1) 費用性

貸借対照表の資産・負債を時価で評価し、時価資産の合計額から時価負債の合計を控除して導出した時価純資産額と営業権の合計を企業価値とする考え方です。すなわち、時価純資産額＋営業権＝企業価値となります。この場合、営業権は利益に年数を乗じて求めます。

i. 営業権算出の基礎となる利益

過去3～5年の平均利益を基礎とします。1期だけの数値ではブレが生じる可能性があるため、数年の平均値を採用します。この場合、一般的には税引後の経常利益を基礎にしますが、他にも、営業利益や、当期純利益、さらには減価償却費を加算したキャッシュフローベースでの分配可能利益を基礎とする場合があります。この違いについては後述します。

ii. 営業権算出の基礎となる年数

一般的には利益の3年分から5年分とされていますが、現状の利益が安定的に続くと予想される業種（安定的な資産経営に依存するような業種）の場合には長期で計算し、逆に流動的な業種（流行に左右されやすい業種）の場合には短期で計算することになります。

iii. 資産・負債の時価評価

資産の時価評価について、たとえば不動産鑑定制度のように確立された制度がありますが、負債の制度に関しては確立された制度はありません。借入額の総額はあくまで簿価であり時価とは異なります。債務者の返済能力をもって負債の時価と位置付けることが最も合理的な考え方となるでしょう。返済能力とは担保処分による回収可能額と、債務者自身の返済能力の合計値となります。しかし、このような負債の時価概念は債務者目線でもとらえた考え方に他なりません。債権者目線でもとらえるならば、全額回収すなわち負債の簿価＝負債の時価になるからです。

(2) 市場性

類似の取引や企業を基準として企業価値を計算する方法として類似取引比準法があります。この方法は、考え方としては合理的ですが、業種によって類似企業が存在しなかったり、仮に見つかったとしても諸条件の差をどのように反映させるのかが曖昧なままになってしまいます。したがって、求められた数値は必ずしも該当企業の状況を反映しないということになります。類似事例が存在しない場合や、諸条件の格差が大きすぎる場合などには採用できない方法といえるでしょう。

(3) 収益性

収益還元法とも呼ばれ、将来の予測キャッシュフローを投資利益率で割り引いた現在価値をもって企業価値と考える方法です。この方法においても、ネットの企業価値すなわち株主分配価値を把握する場合には負債を控除しますが、事業再生における第二会社方式では負債を引き継ぎませんので、負債を勘案しないことになるのは既述の通りです。

収益還元法の中でも特にDCF法の場合には、将来の計画をどのように見込むかによって数値が大きく変動されます。事業再生における第二会社方式の場合、将来の経営は第二会社で買主が行うものですので、買主が自身の計画に基づいて算出した収益価格は買主には説得力がありますが、売主には必ずしも妥当しないこととなります。同様に、経営にたずさわらない売主が将来の収益計画に基づく収益価格を算出しても買主には妥当しないこととなります。

2. 営業権の把握

営業権すなわち超過収益力の求め方は、次の二つに大別されます。

(1) 企業価値から資産価値を控除する

全体の企業価値から資産価値を控除した額を超過収益力、すなわち営業権として捉えます。

$$\text{企業価値} - \text{資産価値} = \text{営業権}$$

類似取引比準法や収益還元法は全体の企業価値を求め、ここから資産価値を控除した残額を営業権として把握します。この方法では、ダイレクトに求めるのは企業価値であり、営業権は残額として求めることになります。

(2) 営業権に資産価値を加算する

超過収益額たる営業権と資産価値を合計した額を企業価値として把握します。

$$\text{資産価値} + \text{営業権} = \text{企業価値}$$

この場合、営業権の額を求め、これに資産価値を加算して企業価値として把握します。この方法では、ダイレクトに求めるのは営業権であり、企業価値は合計額として求めることになります。

3. 価格決定に影響を与える要因

制度化された不動産鑑定評価の場合、鑑定価格は3つの価格算出方法により求められた試算価格を比較検討して最終的に一つの価格が決定されます。しかし、企業価値については制度化された算出方法が存在しません。よって、一つの価格が決定されるものではなく、売主が算出した価格（売り希望価格）と、買主が算出した価格（買い希望価格）が異なることになります。

売主と買主が何らかの理由で取引成就にこだわる場合は別として、一般に売主の立場としては売り物は一つですが、買主の立場としては買い物は他にもあります。換言すれば、買主は、「他を購入する」という交渉材料で、価格の引き下げ交渉が可能になるのです。これに対するには、売主は他の買主を探し出し、「他に売る」という交渉材料を持ち出すしかないのである。

このように、価格の決定にあたっては、単に理論的な算出方法だけではなく、交渉により決められるという面も否定できません。この点、交渉を行う際の理由付けとして、売主としては金額が低くなる理由を、買主としては高くなる理由を整理しておくことが求められます。

(1) 利益

一般的には税引後の経常利益を基礎にしますが、営業利益や、当期純利益、さらには減価償却費を加算したキャッシュフローベースでの分配可能利益を計算の基礎額とする場合があります。

本業の利益である営業利益に経常損益を加減して企業全体の利益である経常利益を求めるのですから、**本業の利益の占める割合いかに**、どちらの利益を基に計算するのが高く（低く）なるかが決まります。税引後当期純利益は節税源資の多寡により税額が左右されますし、**減価償却費を加算したキャッシュフローベースを根拠にする場合には、償却資産の多寡により大きく異なります。**

たとえば事業継続に必要な**資産が保有資産である**ならば、維持管理費、固定資産税、減価償却費が発生します。減価償却費が高くなればキャッシュフローベースでの利益は高くなります。反対に、保有資産ではなく**賃借物件**であれば賃料がかかりますが、維持費、固定資産税、減価償却費は発生しません。減価償却費は保有期間によりゼロに近づきますので、資産を保有する場合と賃貸の場合のいずれが高く（低く）なるかは一概にいうことはできません。個々のケースに応じて、いずれの利益が比較的高い（低い）のかを判断し、取引の根拠とすることになります。

(2) 年数

取引価格を巡って売主と買主が相対する場合、論理的に考えれば年数は買主が決定することになります。なぜならば、将来の経営は買主があたるのであり、**何年間分の利益を営業権の根拠とするかを主体的に決めるのは買主**ということになるからです。売主は経営から離脱しますので決定に関与する立場にないというわけです。

なお、安定的な業種であれば年数を長く、流動的な業種であれば短くとらえて交渉の材料にすることになります。この点は一般論ですので、売主と買主の経営計画のいかんには直接関係しません。売主としても交渉材料にすることができるといえるでしょう。

第4回 損益計算書の基本的事項（再生にあたっての収益と費用）

I. 損益計算書

損益計算書は、「一定期間の収益と費用の関係を明らかにし、企業の経営成績を報告する計算書」のことです。P/Lとも表現されます。簡単に表すと、1年間の会社の企業経営に関する成績表です。

損益計算書を見ることにより、会社の経営状態が理解できます。ただし、売上が多いから成績が良い、利益が黒字だから成績が良い、という単純な理解では大きな誤解を生む恐れがあります。

（1）営業損益計算の区分

$$\text{売上総利益} - \text{販売費及び一般管理費} = \text{営業損益}$$

売上から売上原価を差し引いたものが「売上総利益（売上総利益は「粗利」とも呼びます）」です。この売上総利益とは本業による収益のことです。売上原価は、商品の仕入れや・製品の製造にかかる本業の費用のことです。

販売費及び一般管理費とは、会社で発生した売上原価以外の費用のうち、主たる営業活動にかかわる費用のことです。「給与」「家賃」「接待費」などの勘定科目があります。

売上も、売上原価も、販売費及び一般管理費も主たる営業活動により生じた費用です。そのため、そこから算出される営業損益は、本業の収益力、つまり会社の本業により得られた利益を示しています。

（2）経常損益計算の区分

$$\text{営業損益} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用} = \text{経常損益}$$

「営業外」とは、「本業以外の活動」を意味します。副業による活動ということもできるでしょう。具体的には、お金を預けたり、借りたり、株を買ったりするような資金活動が該当します。その結果発生する営業外収益・費用として、「受取利息」「受取配当金」「支払利息」などがあげられます。

大切なことは、営業外収益も営業外費用も本業以外から生じた結果であり、資金活動という会社の経常的な企業活動により生じた損益であるということです。つまり、経常損益は会社が毎期繰り返す事業活動の結果の損益であり、本業のみならず副業も含めた会社の継続的な利益を示しています。

（3）純損益計算の区分

$$\text{経常損益} + \text{特別利益} - \text{特別損失} = \text{純損益} \quad (\text{純損益は「税引前当期純利益」とも表します})$$

ここでいう「特別」とは、具体的には所有している資産を売った、災害により損失を被った、リストラにより多額の費用が発生したなど、定期的に発生しない活動が該当します。その結果として発生した収益・費用が、「特別」利益であり、「特別」損失になります。

純損益は臨時的な損益までも加味した損益になるので、1年間の会社全体の損益を示すことになります。臨時的な要因も含めた損益のため、会社の継続的な姿は反映してはいない点に注意しなければなりません。

(4) 税引後当期純利益

$$\text{純損益} - \text{法人税等} = \text{税引後当期純利益}$$

純損益から法人税を引くことにより、税引後当期純利益（「最終利益」とも表します）が算出されます。税引後当期純利益は税金を支払った後に会社に残る利益であり、分配可能利益であるということが出来ます。

ところで、法人税は税引前当期純利益を元に算出するのですが、税引前当期純利益が黒字でも法人税が出ないこともありますし、また赤字なのに税金が発生することもあり、税引前当期純利益と税引後当期純利益とは単純な相関関係にはなりません。

ここまでの説明をまとめると次のようになります。

売 上 高	
売上原価	売 上 総 利 益 (=粗利)
販売費 及び 一般管理費	営 業 利 益
+営業外収益 △営業外費用	経 常 利 益
+特別利益 △特別損失	純損益 (=税引前当期純利益)
法人税等	税引後 当期純利益

II. 収益・費用を把握するための原則

どのタイミングで、どの金額が収益・費用として計上されるのでしょうか。その理解に必須なのが、「現金主義」「発生主義」「実現主義」「費用収益対応の原則」です。

これら4つの内容がわかれば、物を買ったのに費用にならない、お金が入ってきたのに収益にならない、などの疑問が解決でき、決算書の内容を正しく理解できるようになります。

(1) 現金主義

実際にお金が入ってきたときに収益を、実際にお金を支払ったときに費用を認識する基準が「現金主義」です。通帳と現金の動きだけで帳簿を付けられるので、単純かつ簡単であるというメリットがあります。

反面、契約してもお金が入ってこない限り収益にならず、また、すぐに使わないものでも先に支払ったらすぐに費用になってしまうなど、会社の利益を正しく示せないため合理的ではありません。

(2) 発生主義

現金の受け渡しに関係なく、経済的事象の「発生」の事実に基づいて収益と費用を認識する基準が「発生主義」です。現金などの動きとは関係なく、経済的な事実関係に基づいて帳簿を作成するため、会社の正しい利益を示すことができます。そのため合理的な基準と考えられています。

しかし、収益については客観的測定が難しくかつ不確実性が高いため、発生主義は費用にのみ採用され、収益については実現主義が採用されています。

(3) 実現主義

経済的事象の「実現」の事実に基づいて収益を認識する基準が「実現主義」です。ここでいう実現とは、次の2点が求められます。

- ① 財貨や役務が提供されること
- ② 現金または現金同等物を獲得したこと

現金または現金同等物の獲得前に収益を認識することになり、不確実性が高いため、収益が取り消されるというリスクがあります。実現主義ではなく、発生主義で収益を認識してしまうと、未実現利益を計上することになってしまいます。未実現利益を排除するために、収益は実現主義で把握するわけです。

(4) 費用収益対応の原則

費用及び収益は、その発生源にしがたって明瞭に分類し、各収益項目とそれに関連する費用項目とを損益計算書に対応表示しなければならないという基準が「費用収益対応の原則」です。

費用は発生主義、収益は実現主義により認識するため、この原則がなければ売上の計上時点と販売した商品原価の計上時点がずれてしまうことから、正しい会計処理にならなくなってしまう可能性があるため、費用収益対応の原則で調整するのです。

この原則により、「収益という結果に、費用という原因を結びつける」ことになり、実態に近い利益が算出されるようになるわけです。

Ⅲ. 経常利益と営業利益の関係

企業が営業活動を行った結果は営業利益で表されます。そのうえで企業はお金が足りなければお金を借り、お金が余っていれば何らかの投資を行っているはずで、その結果生じた収益と費用は営業外収益と営業外費用で表示されます。

(1) 営業利益 > 経常利益

営業活動を行うにあたり、お金が足りない場合には、お金を借りる、社債を発行するなどの活動を行い、不足したお金を補っています。このケースでは、支払利息などの営業外費用が多く発生していることを示しています。

つまり、企業が生み出す利益を元手としてお金を返済する必要があるため、会社の現預金や借入金に注意が必要となります。特に、経常利益が赤字となっている場合、安定的に返済ができない可能性があるため、注意が必要です。

営業利益>経常利益のようなケースは、会社が悪い状況にあると誤解する人がいます。ところが、会社が積極的に本業の改善を行っている場合や、新ビジネスのための準備を行っている場合には、資金調達を伴うことが多いため、支払利息が多く出てしまい、経常利益は悪くなります。

一時的に営業利益>経常利益となっても、将来増収増益になることも少なくありませんので、**会社の状況を多角的に見たうえで判断する**ことが必要です。

(2) 営業利益<経常利益

営業活動を行うにあたり、お金が余っている場合には、定期預金に回す、株や債券の購入などの投資を行っています。このケースでは、投資のリターンである利息や配当などの営業外収益が多く発生していることを示しています。

ここで、株や債券の投資を行っている場合には、大きな追加利益を生む可能性がある反面、かえって損失を生む可能性もあります。また、お金を本業の投資にうまく回せず、将来の事業の種まきが十分にできていない可能性を示唆している場合もあります。

経常利益が赤字の場合で、かつ営業外費用が企業規模に比べて異常に大きい場合には要注意です。それは、企業を延命させるために、借入を繰り返している兆候を示す場合もあるためです。

このように営業利益と経常利益を見ることにより、本業の状況だけでなく、**資金需要を含めた会社の継続的な活動が把握できる**のです。そのため、経常利益も非常に大切なのです。

IV. 特別利益・特別損失

「特別利益」「特別損失」とは、企業の正常な活動に関連して毎期規則的・反復的に発生する収益と費用以外の利益と損失のことです。

「特別」と書いてあることからわかるように、特別利益も特別損失も、会社にとって「特別」な事態が起こった結果が表示されます。**特別利益も特別損失も常に決算書に出るものではない**ため、ここに何かある場合には**絶対に**着目しないとなりません。

(1) 固定資産売買損益

余計な**資産の整理や買い替えによること**がほとんどでしょう。売買損益が出た結果、貸借対照表の固定資産が増えていれば買い替えであるため、「会社は大きくなろうとしている」「古い資産から新しい資産に変えて効果的かつ効率的になる」などと考えられるため、プラスの要因であることが多いでしょう。

しかし、固定資産が減少している場合には、逆に「会社の規模を縮小させようとしている」とも考えられるために、マイナスの要因である場合もあります。

(2) 有価証券売買損益

もし、本業の利益が出過ぎたことから、税金の支払いを抑えるために赤字覚悟で売却したのであれば、所有している有価証券の含み損（買った金額より時価が下回っている状態）を確定させただけに過ぎません。

その場合、会社の資産状況を改善させながら節税を図っているので、プラスの要因といえます。

一方、時価の変動が激しい有価証券の利益を確定するためであれば、投資活動がうまくいったことを示しており、やはりプラスの要因といえます。

しかし、資金繰りが苦しくて、資金調達のため売却したのであれば、利益でも損失でもマイナスの要因の可能性が高くなります。その場合、営業利益と現預金の動向も加味しながら、会社の方向性の判断を慎重に判断する必要があります。

(3) 災害損失

一般的には、万一の災害に備えて損害保険に加入しているはずですが、火災、水害、地震などによる損害が、会社に大打撃を与えることもあります。保険金などの収入がなく、損失だけ計上されているような場合には、災害の損失が大きく経営上のマイナスとしてのしかかるうえ、リスクへの対応が弱い会社と考えられるため、マイナスの要因と考えられます。

(4) その他

特別退職金といった、いわゆるリストラに伴う退職金、人員整理に伴う費用なども特別損失になります。こういった損失が出る会社は、抜本的に生まれ変わろうとしていることを表しています。生まれ変わる会社とそうでない会社があり、その翌年の決算はかなり大きく変動するはずですが。

どちらにしても翌年の決算は大きな影響を受けますので、プラスの要因かマイナスの要因なのかは、慎重な判断が必要になります。

V. 当期純利益

売上高から売上原価を差し引いて売上総利益（＝粗利益）を求め、さらに販売費及び一般管理費を差し引いて営業利益が求められます。

この営業利益に財務上の収益・費用などからなる営業外損益を加減して経常利益を求め、これに特別損益を加減して当期純利益を求めます。

当期純利益は、すべての収益からすべての費用を差し引いて計算される「当期の最終的な純利益」です。正常な経営成績を判定するためには、経常利益が重要であるといえます。しかし、この経常利益に特別利益と特別損失を加算・減算したうえで、さらに法人税などを控除して計算されたものが当期純利益ですので、当期純利益が企業活動の最終的な成果を表しているともいえます。

営業利益、経常利益という経営成績の尺度となる利益のみならず、当期純利益という分配可能となる利益も表示する「包括主義」となっています。

損益計算書の構成は次の通りになっています。

I、売上高	10,000	}	営業損益計算
II、売上原価	7,000		
売上総利益	3,000		
III、販売費及び一般管理費	1,000	}	営業利益
営業利益	2,000		
IV、営業外収益	500	}	経常損益計算
V、営業外費用	800		
経常利益	1,700		
VI、特別利益	200	}	純損益計算
VII、特別損失	0		
税引前当期純利益	1,900		
法人税等	600		
税引後当期純利益	1,300		

VI. 経営成績と分配可能利益のいずれを重視するか

経常利益と当期純利益のどちらを重視するかという問題は、会計の目的に関連します。

(1) 短期的な正常収益力を重視するならば、経常利益が重要

経営成績を算定するためには収益と費用に対応関係がなければならず、因果関係が存在する収益と費用のみを計上すべきであると考えられます。特別損益は経済的因果関係のある経済的成果や犠牲とは異なり、費用収益対応の原則は適用されませんので、本来の経営成績を算定するには不要といえることができます。

このように考えるならば、経常利益を重視すべきであるということになります。

(2) 長期的な平均収益力を重視するならば、当期純利益が重要

分配可能利益の増加とは貨幣資本の増加でなければならず、費用は貨幣資本の減少でなければならぬと考えられます。経常利益だけでなく、特別利益であっても貨幣資本の増加という面では同一であると考えられます。

このように考えるならば、特別損益も含んだ当期純利益を重視すべきであるということになります。

(3) 考え方の違い

「投資家等に有用な情報を提供するのが会計の目的だ」とする立場からは、企業の正常な収益力すなわち経営成績を重視し、経常利益が重要であると考えます。この立場では、「経営成績算定のために発生収益を客観性、確実性によって限定すること」が求められます。

一方、「株主に対する経営者の受託責任を明らかにするのが会計の目的だ」とする立場からは、企業の分配可能利益を重視し、当期純利益が重要であると考えます。この立場では、「分配可能利益算定のために、貨幣性資産の裏付けのある収益を認識すること」が求められることとなります。

さらに、貸借対照表の資産の評価を例にとれば、経営成績を重視する立場からは「物価変動がある場合は取得原価と時価は一致しなくなるので、取得原価主義は時価主義に比べて合理的ではない」と考えることとなります。分配可能利益を重視する立場からは「株主から提供された貨幣をどの資産にいくら使用したかを明らかにすることが受託責任の解明に役立つのだから、資産を取得原価で評価し、販売などの実現時に利益を認識することで未実現利益を排除することができ、よって分配可能利益の算定に役立つ」と考えることとなります。

会計に関するさまざまな考え方の違いは「経営成績を重視するのか」、あるいは「分配可能利益を重視するのか」という根本的な考え方の違いに起因することが少なくありません。「それぞれの立場からどのような違いとなるのか」を考えると理解しやすいのではないのでしょうか。

第5回 貸借対照表の基本的事項（再生にあたっての資産と負債）

貸借対照表は、「決算時点の企業の資産・負債・純資産の状況を表す書類」です。B/Sとも表現されます。簡単に表すと、会社の財政状態をまとめたものです。作成時点での財産債務の状況を示すものであり、どのように資金を調達し、どのように運用しているかを把握することができます。

I. 貸借対照表の構成

貸借対照表の右側（貸方）には、「負債」と「純資産」が計上されています。これは、調達した資金の性質が自身で調達したものか、それとも他人から調達したものかによって、負債と純資産に区分されています。たとえば、金融機関からの借入金であれば「負債」に、株式の発行により調達した資金やこれまでの利益の蓄積であれば「純資産」といった具合です。

貸借対照表の左側（借方）には、「資産」が計上されています。たとえば、現金預金、在庫、土地建物などです。調達した資金をどのような資産に変えて事業活動をしているかという、資金の運用結果が表されていることとなります。

II. 取得原価主義と時価主義

貸借対照表に記載されている資産・負債の評価方法には、購入時の金額で評価する「取得原価主義」と、決算時に時価で再評価する「時価主義」の2つの考え方があります。今日の日本の会計では、前者の取得原価主義が採用されています。

（1）取得原価主義

貸借対照表に記載されている金額のことを「帳簿価額（略して簿価）」と表します。簿価は資産を購入したときを基準にして、その価額を貸借対照表に計上しています。

企業会計原則には、「貸借対照表に記載する資産の価額は、原則として当該資産の取得原価を基礎として計上しなければならない。」と規定されています。貸借対照表には資産を買ったときの金額で計上しなければならないという考え方です。これを「取得原価主義」といいます。

（2）時価主義

「時価」とは市場価格のことです。取得原価が購入したときの価額であれば、時価は現在の価額といえるでしょう。貸借対照表に記載されている価額はあくまで取得時の価額であるため、現在の価額とは異なります。そのため、購入時よりも現在の価額のほうが高い場合には含み益が、低い場合には含み損が、それぞれ貸借対照表には含まれていることとなります。

決算時に時価で資産・負債を再評価することで、このような含み損益を表面化させようという考え方があります。これを「時価主義」といいます。

(3) 取得原価主義が採用されている理由

企業の実態を示すためには、「時価で資産を評価したほうが現状の姿に近いのでよいのでは？」という意見もあります。しかし、時価主義により資産の値上り益（評価益）を計上した場合、実際には売却していないため、確定していない未実現の利益を計上することになります。その結果、未実現の利益に対して税が賦課される危険性や、未実現の利益が配当に回る危険性があります。

今日の日本の会計では、損益計算書から算定される課税金額や配当金額に重きを置いているため、貸借対照表の資産の評価差額などが損益計算に影響を与えないように、客観的な把握が可能となる取得原価主義が採用されているのです。

Ⅲ. 資金の運用結果である資産

資産とは、将来企業へ収益をもたらすことが期待されるものであり、各種資産を運用することで、企業は収益を獲得するのです。

貸借対照表の「資産の部」は「流動資産」「固定資産」「繰延資産」と3つに区分されています。

(1) 流動資産

流動資産には、主として1年以内に現金化されるものが計上されています。具体的には、「当座資産」「棚卸資産」「その他の流動資産」に分類できます。

「当座資産」とは、流動資産の中でも特に換金性の高い資産のことを指します。現金や預金、売掛金などが含まれます。現金や預金は説明が不要かと思いますが、売掛金という用語は馴染みがない読者もいることでしょう。「売掛金」とは商品の販売代金の未回収分であり、ツケと呼ばれるものです。

通常、商品を購入すると、その代金を支払う義務が生じます。企業間の商取引の中でその都度、代金の支払いをしていると業務が非常に煩雑になるため、代金は月末で一度集計して、その翌月末に支払うことが一般的になっています。

ここでいう「売掛金」とは、商品を販売した側が将来（翌月）代金を受け取ることができる権利であるため、すぐ現金化できるものとして流動資産に計上されています。

「棚卸資産」とは、通常の小売業であれば、店頭または倉庫にある在庫商品のことです。これは商品であるため、販売さえすれば現金化することができます。したがって、流動資産に区分されているのです。

「その他の流動資産」とは上記2つ以外の流動資産のことを指します。それは具体的には、1年以内に回収見込みのある貸付金や、支出はしたもののまだ役務の提供を受けていない費用の前払いである前払費用などが該当します。

(2) 固定資産

固定資産とは、1年を経過してもすぐには現金化できないものの、長期のスパンで収益を獲得するために必要な資産のことを表します。具体的には、「有形固定資産」「無形固定資産」「投資その他の資産」に分類できます。

「有形固定資産」とは、土地や工場、機械、設備等の目に見える資産のことです。

「無形固定資産」とは、特許権やソフトウェアのように、形はないものの長期にわたって収益をもたらしてくれる資産のことです。

「投資その他の資産」とは、余剰資金で長期的に保有する目的の有価証券、1年を超えて返済期限の到来する長期の貸付金等、有形固定資産、無形固定資産のどちらにも属さないものを指します。

i) 正常営業循環基準

「正常営業循環基準」とは、現金預金、売掛金、棚卸資産等、会社が通常の営業取引の中で生じた資産は、現金化されるまでの期間が1年を超えるものであっても原則として流動資産に区分するという考え方のことです。

ii) 一年基準

「一年基準」とは、有価証券や貸付金等、通常の営業活動以外の取引で生じた資産は決算日後1年以内に現金化できるものを流動資産に、1年を超えて現金化できるものを固定資産に区分するという考え方のことです。

(3) 繰延資産

繰延資産は資産に計上されていますが、本質は費用であり、財産としての価値はないけれども、会計上の考え方の下で資産として処理されたものです。よって、擬制資産と呼ばれています。

繰延資産は本質として費用なのですが、下記の3つの要件をすべて満たすものを資産として取り扱っています。

会計においては繰延資産として処理するものは、創立費や開業費など、法律によって限定列挙されています。繰延資産は貸借対照表の繰延資産の部に計上され、概ね5年以内で償却されます。

- ① すでに対価の支払いが終了または支払義務が確定している
- ② 対応する役務の提供を受けている
- ③ その支出の効果が将来にわたって発現する。

IV. 減価償却資産

企業は収益獲得のために固定資産を取得し、運用することがあります。「減価償却」とは、時の経過や使用することで価値が減少する固定資産を、取得した後一定の期間および方法でその資産の取得価額を費用化していく処理のことをいいます。

(1) 減価償却とは何か

減価償却という用語は、「減価」＝価値の減少と、「償却」＝費用化とに分けることができます。つまり減価償却とは、価値の減少分を費用化することなのです。

企業は、収益の獲得や業務効率化など、さまざまな目的で固定資産を取得します。固定資産は、一度取得したら収益獲得に役立つ限り、その後数年に渡って使用されます。例として、商品を配送するための車を購入したとして説明しましょう。

その車は一度購入したら、事故にあつて廃車にでもならない限り、その後数年に渡って商品配送のために使用するはずで、つまり、その車両を購入したことによる効果は、その購入した年度だけでなく次年度以降にも及びます。

一度車両を購入したことで業務効率が上がり、その分収益を獲得することができるのです。そのため、そ

の車両の取得のための金銭の支出は一時の費用とせず、その車両の使用によって今後数年間で得られる収益と対応させることが必要となります。その車両の取得にかかる支出を使用期間で按分して費用化することを「減価償却」と呼びます。

(2) 減価償却の目的

「費用収益対応の原則」(収益と費用を対応させることが企業会計にとって望ましいという考え方)の考え方を実行するために生まれた会計処理です。また、時価主義ではなく取得原価主義を採用しているために、計算に基づいた費用化が求められています。

(3) 会計処理

減価償却費の計算は、「償却方法」と「耐用年数」で決まります。「耐用年数」とは、減価償却資産を種類に応じた使用可能年数を見積もったものをいいます。

代表的な計算方法として「定額法」と「定率法」があります。

i) 定額法とは減価償却資産の取得価額を、決められた期間で同額ずつ償却(費用化)していく方法のことをいいます。

ii) 定率法とは減価償却資産の未償却残高に、一定の率を乗じることで償却していく方法のことをいいます。

(4) 減価償却費はお金が出ていかない費用

減価償却費には金銭の支出がありません。それは、すでに対価を支払って購入した資産の取得価額を期間按分して費用としているからであり、いわば計算で求められた支出を伴わない費用だからなのです。したがって、企業の利益がマイナスの場合、そのマイナス以上に多額の減価償却費が計上されているような場合には、赤字であっても資金繰りはプラスということが起こり得ることになります。

この減価償却を加味する前の実際の資金の動きに近い利益を「償却前利益」と呼びます。「償却前利益」は、損益計算書の表示上は出てきませんが、経営指標として非常に大切な利益といえます。減価償却費の議論は損益計算書に関する論点ですが、減価償却資産の額を決定するという面では貸借対照表に密接に関連することになります。

V. のれん(営業権)

のれん(営業権)とは、企業買収の際に発生する資産で、買収される企業の資産の簿価と買収価額との差額のことを指します。

通常、買収価額は買収される企業の資産の簿価よりも高くなるため、その際に発生した差額を無形固定資産に計上します。営業権は有形固定資産と同じように償却し、費用化されます。

(1) 営業権の額

企業買収を検討するのは、その企業に魅力があって自社に欲しいからです。

その買収価額は、買収される企業の資産の簿価ではありません。当然、資産の時価も加味しますし、その事業を買収することで将来自社へのどのくらいの利益がもたらされるかなど、多角的に買収価額は決定されま

す。

結果として、買収価額は買収される企業の資産の簿価よりも高い金額になることがほとんどなのです。しかし、買収した後資産を受け入れる側の企業では、あくまで簿価で引き継ぐことになるため、簿価よりも高い金額で買収した分だけ差額が生じます。この差額が「営業権」となるのです。

つまり、「営業権」とは、その買収企業の資産の価値以上の魅力の部分ということになります。一般的には、その企業の持つ事業の将来性や、今までに培ってきたブランドの価額といえるでしょう。

(2) 営業権の処理

無形固定資産に計上される営業権は、日本の会計においては償却が必要という考え方を採用しており、会計理論的には20年以内のその効果の及ぶ範囲内で償却をするという処理が適用されています。税法基準では5年で償却することになっています。

VI. 他人からの資金調達である負債

「負債」とは、未払いの債務や運用資金の調達源泉です。資金調達の側面から見ると、他人からの借入となるので返済が必要な資金となります。

(1) 負債の部の区分

「負債の部」の区分も、基本的には「資産の部」の区分と同様です。正常営業循環基準と一年基準により、流動負債と固定負債とに区分します。正常な営業取引の中で生じる債務は流動負債に区分します。借入金等、営業債務以外のものは1年以内に返済するか、返済期間が1年を超えるかどうかで、流動・固定の区分をします。

i) 流動負債

「流動負債」は、主に「仕入債務」と「短期借入金」とに分けることができます。

「仕入債務」は商品の仕入代金の未払分のことを指します。「短期借入金」は金融機関などからの借入金のうち1年以内に返済しなければならない借入金のことをいいます。

ii) 固定負債

「固定負債」は、主に「長期借入金」と「社債」とに分けることができます。

「長期借入金」は、借入金のうち返済期間が1年を超える借入金になります。通常の金融機関からの融資は、ほとんどが該当します。一方、「社債」は会社が外部から資金を調達するために発行する債券のことです。発行時に定められた年数を経過した後に一括で金利とともに返済する資金の調達方法になります。会社の信用力に応じて金利が決まりますので、一部の大手企業以外では金融機関からの借入よりも金利が高くなる傾向にあります。借入と比べて資金の調達方法としてはあまり一般的ではありません。

(2) 負債の部の上下の関係

流動性配列法により上から「流動負債」「固定負債」の順に貸借対照表に表示され、下にいけばいくほど返済のタイミングが遅くなっています。

VII. 引当金

引当金とは、将来発生するであろう特定の支出に備え、あらかじめその見込み額を見積り計上しているもので、「負債の部」に計上される金額のことをいいます。

(1) 要件

引当金は、下記4要件をすべて満たすもののみ、計上することが認められています。

- ① 将来の特定の費用又は損失であること
- ② その発生が当期以前の事象に起因すること
- ③ 発生の可能性が高いこと
- ④ 額を合理的に見積もることができること

(2) 引当金の例

代表的な引当金には、「貸倒引当金」と「退職給付引当金」があります。

i) 貸倒引当金

売掛金などの金融債権は、相手の支払能力によっては回収することができなくなるリスクがあります。回収不能（「貸倒れ」という）が生じた場合には、その回収不能額が費用となります。この費用は、その売上の計上された会計期間に処理すべきです。したがって、実際にはまだ貸倒れが起きたわけではなくても、金融債権の総額から業種に応じた貸倒れの実積率等を用い、見積りで引当金を計上しているのです。また、売掛先が破産申請をしたなどの場合には、個別に貸倒引当金を設定することもあります。貸倒引当金は、貸借対照表の「資産の部」にマイナスで計上されます。

ii) 退職給付引当金

これは、主に規模の大きな企業で多く設定されています。将来、従業員が退職するときに支払われる退職金のうち当会計期間で計上すべき金額を見積り、当期の費用として計上するために、引当金として処理されるのです。

(3) 法人税法における引当金

会計においては、4要件を満たす場合には引当金として計上し、適正な期間損益計算を実現しますが、法人税法においては貸倒引当金と返品調整引当金のみ計上を認めています。

これは法人税法と企業会計原則の目的の違いに理由があります。企業会計では適正な期間損益計算の実現であるのに対し、法人税法は課税の公平となっております。そのため法人税法においては、むやみやたらに引当金を計上し、これを経費として処理することを認めていないのです。

Ⅷ. 自己資金と利益の蓄積である純資産

「純資産」は資金の調達源泉のうち、自己資金での資金調達の部分を指します。

借入による資金調達との一番の違いは、調達した資金の返済が不要だということです。「純資産の部」には、損益計算書で計算された利益が計上されることにもなります。損益計算書と貸借対照表の2つの表が、利益を通して繋がっているということもできます。

(1) 資金調達としての純資産

「純資産の部」の一番上に「資本金」があります。「資本金」とは会社を設立し、事業を開始する際に最初に払い込む資金のことで、わかりやすく表すならば事業を始める際の元手のことです。

すべての企業はこの資本金を払い込むことから始まり、その資本金で仕入れをしたり、機械を買ったり、資金を運用して事業を行います。また、必要な投資に対して自己資金である資本金だけで足りなければ、金融機関などから融資を受け、必要な資金を調達して事業を行います。

(2) 内部留保としての純資産

「純資産の部」の中に「繰越利益剰余金」という科目があります。この科目は損益計算書で計算される最終利益と繋がっており、事業開始時から現在までの会社内に留保された利益の蓄積が計上されています。

貸借対照表は、複式簿記による記帳をすることで、損益計算書と一緒に作られます。資産負債の増減に関する取引を貸借対照表で、収益費用の発生に関する取引を損益計算書に転記することで一事業年度の決算を確定させます。

毎期、損益計算書で計算される税引き後の最終利益が貸借対照表の繰越利益剰余金の当期増加額として転記されているため、当期増加額を加えた当期末残高は設立から現在までの利益の蓄積額となっているのです。

IX. 貸借対照表（勘定式）

(資産の部)		(負債の部)	
I 流動資産	×××	I 流動負債	×××
現金	×××	支払手形	×××
預金	×××	:	
:		II 固定負債	×××
II 固定資産	×××	長期借入金	×××
有形固定資産	×××	:	
無形固定資産	×××		
投資その他の資産	×××		
:			
III 繰延資産	×××	負債合計	×××
		(純資産の部)	
		I 資本金	×××
		II 剰余金	×××
		純資産合計	×××
資産合計	×××	負債・純資産合計	×××

X. 貸借対照表（報告式）

(資産の部)		
I 流動資産	×××	} 資産の部
現金	×××	
預金	×××	
:		
II 固定資産	×××	
有形固定資産	×××	
無形固定資産	×××	
投資その他の資産	×××	
III 繰延資産	×××	
資産合計	×××	
(負債の部)		
I 流動負債	×××	} 負債の部
支払手形	×××	
:		
II 固定負債	×××	
長期借入金	×××	
負債合計	×××	
(純資産の部)		
I 資本金	×××	} 純資産の部
II 剰余金	×××	
純資産合計	×××	

「勘定式」の貸借対照表では、借方に資産、貸方に負債と純資産を表示します。勘定式は、資本調達の原因とその運用形態とを対照表示することで、企業の財政状態をわかりやすく表示しています。

「報告式」の貸借対照表は、資産、負債、資本を上から下に順に記載する様式です。勘定式であっても報告式であっても、表示される数値は同じです。

第6回 キャッシュフロー計算書

I. キャッシュフロー計算書の区分

キャッシュフロー計算書は、一会計期間の資金の流れを、投資家や債権者、取引先といった利害関係者に説明するために作成されます。キャッシュフロー計算書により、一会計期間において資金をどのように調達し何に使ったのか、細かく把握できるようになります。その結果、資金調達に苦労しているのかどうか、どのぐらい積極的に投資を行っているのか、本業から十分な資金を稼ぎ出しているのかといった、さまざまな台所事情が垣間見えるようになります。

「キャッシュフロー計算書」とは、資金の期首残高と期末残高の差額、つまりある一定期間の「経営によるお金の動き」を、その原因となる活動区分ごとに分類して表示したものです。活動区分とは「営業活動」「投資活動」「財務活動」の3つの区分です。

(1) 営業活動

商品の仕入や販売、広告宣伝、在庫管理といった活動が含まれます。企業が利益を得るために継続的に行っている活動のことです。営業キャッシュフローがプラスであれば、本業の営業活動が順調であり、本業によりキャッシュを稼げているとみることができます。

(2) 投資活動

固定資産の購入といった設備投資や新規事業開拓のための投資、余剰資金の運用などの活動のことです。研究開発などもここに含まれます。投資キャッシュフローがプラスであれば、本業以外の投資活動によりキャッシュを稼いでいるとみることができます。

(3) 財務活動

企業が資金を調達するため行う金融機関からの借入やその返済、株式や社債などの発行・償還などの活動のことです。財務キャッシュフローがプラスであれば、本業の営業活動が順調でないため、あるいは、営業活動の拡大のため、資金を外部調達したとみることができます。

II. 直接法と間接法

キャッシュフロー計算書の「営業活動によるキャッシュフロー」の表示方法には、「直接法」と「間接法」の2通りがあります。実務上は間接法による表示方法がよく使われます。

(1) 直接法

「直接法」とは、たとえば企業が商品の仕入について、一会計期間において実際に仕入先に支払った金額を集計し、その総額を表示する方法です。商品の売上高についても、現金販売や売掛金の回収金額など、一会計期間において実際に得意先から受け取った金額の総額を表示します。

(2) 間接法

「間接法」とは、損益計算書の計上金額を利用し、現金の出入りを伴わない損益項目（非資金損益項目）や、売上債権、仕入債務、棚卸資産などの増減額および特定項目を調整することによって、営業活動によるキャッシュフローの額を算定し表示する方法です。

(3) キャッシュフロー計算書の実際

間接法によるキャッシュフロー計算書は、損益計算書および貸借対照表のデータを基に作成されます。実際の「キャッシュフロー計算書」では、「I 営業活動によるキャッシュフロー」は損益計算書の「税引前当期純利益」の額からスタートしますが、この金額は「実現主義および発生主義」により算定された額で表示されています。これを「現金主義」による入出金額に修正するため、調整項目を加減算していきます。

はじめに、現金の出入りを伴わない損益項目を調整します。たとえば、減価償却費は損益計算書では費用ですが、資金の支払いを伴わないためにキャッシュフロー計算書では営業活動によるキャッシュフローに加算します。また、有価証券を売却して得た金額は「投資活動によるキャッシュフロー」に記載されるので、有価証券売却益の額だけ営業活動によるキャッシュフローを減らします。

受取利息・配当金や支払利息は、実際に受け取った金額や支払った金額を「営業活動によるキャッシュフロー」の小計の下に記載します。そして、損益計算書の計上額を打ち消すために、「営業活動によるキャッシュフロー」において受取利息・配当金は減算し、支払利息は加算します。

次に、売掛金や棚卸資産、買掛金などの残高は、運転資金に含まれるために調整していきます。売掛金の期末残高が期首残高を上回っていれば、「営業活動によるキャッシュフロー」を減少させます。棚卸資産も、残高が増えれば企業に眠っているお金が増えるために、「営業活動によるキャッシュフロー」を減少させます。一方、買掛金の期末残高が期首残高を上回っている場合には、「営業活動によるキャッシュフロー」を増加させます。買掛金残高が増えるということは、相手方に支払っていない債務が増えるということで、手元にあるキャッシュフローが増えていると考えるのです。

Ⅲ. キャッシュフロー計算書の雛型

○△□株式会社 XX期

Ⅰ 営業活動によるキャッシュフロー

税引前当期純利益	150	←損益計算書の数値
減価償却費	50	←損益計算書の数値
有価証券売却益	△10	←損益計算書の数値
受取利息・配当金	△5	←損益計算書の数値
支払利息	12	←損益計算書の数値
売掛金の増加額	△20	←貸借対照表（期首・期末）の差額
棚卸資産の増加額	△30	←貸借対照表（期首・期末）の差額
買掛金の増加額	△10	←貸借対照表（期首・期末）の差額
小計	137	
利息及び配当金の受領額	7	
利息の支払額	△15	←実際の支払額を集計
法人税等の支払額	△35	←実際の支払額を集計
営業活動によるキャッシュフロー	94	

Ⅱ 投資活動によるキャッシュフロー

有価証券の売却による収入	110	←売却による実際の入金額を集計
有形固定資産の取得による支出	△321	←取得による実際の支出額を集計
投資活動によるキャッシュフロー	△211	

Ⅲ 財務活動によるキャッシュフロー

短期借入金の純増減額	△53	←貸借対照表（期首・期末）の差額
長期借入金の借入による収入	60	←借入による実際の入金額を集計
配当金の支払額	△30	←配当金の実際の支払額を集計
財務活動によるキャッシュフロー	△23	

Ⅳ 現金及び現金同等物の増減額	△140	←貸借対照表（期首・期末）の差額
Ⅴ 現金及び現金同等物の期首残高	220	←貸借対照表（期首）の数値
Ⅵ 現金及び現金同等物の期末残高	80	←貸借対照表（期末）の数値

Ⅳ. 企業のライフサイクルに応じた資金需要の変化

企業はライフサイクルに応じて、創業期→成長期→安定期→成熟期→衰退期→転換期……といった段階を進みます。創業期から成長期にかけては、新規事業への投資が活発化するために、企業の資金需要は強まります。この段階の企業は資金調達に励みますので、財務活動によるキャッシュフローは大きなプラスとなります。

一方、安定期から成熟期に進むと、本業で稼いだ資金が多く貯まります。その資金で借入金の返済を積極的に進めると、財務活動によるキャッシュフローはマイナスとなります。これは、財務体質のスリム化を図っているといえますが、新規事業の開拓がうまく進んでいないと考えることもできます。成熟期から衰退期の段階になると、本業が不振となるために、企業は資金繰りが苦しくなります。この場合も借入金残高は増える傾向にあり、財務活動によるキャッシュフローはプラスとなります。企業が借入金などを増やしている場合、将来の事業拡大に向けた設備投資などのためなのか、それとも本業が不振で資金繰りが悪化したためなのかを慎重に判断する必要があります。なぜなら、企業が資金を必要とする理由は、企業の置かれている経営環境によってまったく異なるからです。

V. 3つの区分の関係とは？

キャッシュフロー計算書から、企業のお金にまつわるストーリーを読み取ることができます。その際にカギとなるのが、営業活動によるキャッシュフロー、投資活動によるキャッシュフロー、そして財務活動によるキャッシュフローの3区分のプラス・マイナス（±）の関係です。ここでは3区分の具体的なプラス・マイナス（±）の組み合わせごとの企業の資金繰りの状況を明らかにしています。

この関係を理解することがまさに、キャッシュフロー計算書の肝といえます。はじめに、営業活動によるキャッシュフローのプラス・マイナス（±）に着目しましょう。営業活動によるキャッシュフローが多いほど、本業からの稼ぎが大きいこととなりますので望ましい状態といえます。また、投資活動によるキャッシュフローが多いのは、その企業が積極的な投資を行っていることを意味します。

しかし、もし「営業活動によるキャッシュフロー<投資活動によるキャッシュフロー」となっている場合には、本業の稼ぎだけでは投資活動を賄いきれないために、金融機関からの借入などにより資金を調達する必要が生じます。このとき、財務活動によるキャッシュフローもプラスとなっているはずですが。

次の表は、キャッシュフローの各区分（A～H）における企業の状況について説明したものです。企業のライフサイクルに応じてキャッシュフローの状況も変わってくるのが読み取れるのではないのでしょうか。

キャッシュフローの区分の状況による企業のタイプ

キャッシュフローの区分	A	B	C	D	E	F	G	H
営業活動	-	+	+	+	+	-	-	-
投資活動	-	-	-	+	+	-	+	+
財務活動	+	+	-	-	+	-	-	+

企業のライフサイクル 創業期 \longrightarrow 衰退期

キャッシュフローの区分の状況による企業の状態

- A 本業から資金を稼げない状況で、資金調達しながら投資を行っている。資金繰り的には苦しい
- B 本業で資金を稼ぐ一方、資金調達も行い、投資を積極的に行っている
- C 本業で稼いだ資金で投資活動を行うと同時に、借入金などの返済も進めている
- D 本業で稼いだ資金で借入金などの返済を進めると同時に、投資も抑制している
- E 本業で資金を稼いでいるが、それだけでは財源が足りず、投資を抑制しながら借入金などを増やしている
- F 本業から資金を稼いでいないが、豊富な余剰資金で投資活動を行うと同時に、借入金なども返済している
- G 本業からの資金を稼げないため、投資を控えると同時に借入金などの圧縮を進めている
- H 本業から資金を稼げないため、運転資金を賄えず、借入金などを増やすと同時に、保有資産を積極的に換金している。資金繰りが一番苦しい

VI. 資金繰り表

キャッシュフロー計算書の作成が義務付けられている会社は上場企業等に限定されていますが、「資金繰り表」は規模の小さな企業でも作成しています。それは、資金繰り表を作成していないと、資金繰りがうまく管理できなくなるからです。ここでは、資金繰り表の仕組みについて、簡単に紹介します。

「資金繰り表」とは、将来の一定期間における「現金の入金および出金の額」を予想し、見積った表のことです。まず、以下の例を見てください。

例： 商品を仕入・販売しているA社は、商品を販売すると、当月末で締め切って先方へ請求書を郵送します。販売代金は翌月末までに振り込むように得意先に依頼しています。一方、商品を仕入れたときは翌々月の10日までに仕入代金を先方へ支払うことになっています。A社は10月5日に税込単価100円の商品を100個仕入れて、10日後の10月15日に税込単価150円で50個販売しました。

次の表は10月から12月にかけてのA社の月次損益計算書と月次資金繰り表です。月次損益計算書は実現主義および発生主義、月次資金繰り表は現金主義で記載されています。月次損益計算書では、10月の売上高7,500円（＝150円×50個）、仕入高10,000円（＝100円×100個）と記載され、売上総利益は△2,500円となります。しかし、10月は販売代金の回収も仕入代金の支払いもないため、10月の「資金繰り表」の入金額・出金額の欄には何も記載されません。11月の「資金繰り表」の「入金」欄には「売掛金回収」として7,500円が記載されます。一方、仕入代金は、翌々月である12月の「資金繰り表」の出金欄に、「買掛金支払」として△10,000円が記載されることとなります。ポイントは、商品の仕入・販売取引において会計上の売上高・仕入高を計上する時期と、資金繰り表に入金額・出金額を記載する時期がずれていることです。

これは損益計算書が「実現主義」および「発生主義」によって、収益と費用、損益の額を計上するのに対し、資金繰り表は、資金の回収・支払いの予想時期にそれぞれ入金額・出金額を記載するためです。ここで、12月の資金繰り表の次月繰越残高が△1,500円となっていることに注目してください。これは、このままの状態が続けば、12月10日の買掛金支払いの時点でA社は資金が足りなくなる（＝資金ショートとなる）ことを意味します。ですが、A社が在庫として持っている50個の商品のうち10個以上を10月末までに販売すれば、資金ショートは解消されます（10月の販売代金は11月末までに回収できるため）。このように「資金繰り表」を作成すると、今後いつの時点で資金が足りなくなるかを予想でき、資金ショートを防ぐための対策を事前に実施することができるようになります。それこそが資金繰り表を作成する最大の目的といえます。

A社の月次損益計算書と月次資金繰り表

<u>月次損益計算書（10月）</u> 売上高 7,500円 <u>仕入高 10,000円</u> 売上総利益△2,500円	<u>月次資金繰り表（10月）</u> 前月繰越残高 1,000円 入金額 0円 <u>出金額 0円</u> 次月繰越残高 1,000円
<u>月次損益計算書（11月）</u> なし	<u>月次資金繰り表（11月）</u> 前月繰越残高 1,000円 入金額（売掛金回収） 7,500円 <u>出金額 0円</u> 次月繰越残高 8,500円
<u>月次損益計算書（12月）</u> なし	<u>月次資金繰り表（12月）</u> 前月繰越残高 8,500円 入金額 0円 <u>出金額（買掛金支払） △10,000円</u> 次月繰越残高△1,500円

VII. 資金繰り表の様式について

「有価証券報告書」や、上場企業の決算発表の内容をまとめた書類である「決算短信」において開示されるキャッシュフロー計算書は、その様式や作成方法、作成時期などが厳格に決められています。それは、公表された各企業のキャッシュフロー計算書を、投資家などが自由に比較したり分析したりできるようにするためです。一方、資金繰り表は企業がそれぞれ自らの資金繰りを管理するために作成するものですから、特に決められた様式はありません。ここでは、一例として月次資金繰り表の様式を紹介します。この例では、2月末繰越金額と入金額の合計 325,000 円に対し、332,000 円の出金額があったため、資金ショートを起こさないように 30,000 円の借入をしたことが読み取れます。

月次資金繰り表の様式

項目		金額 (円)	
2 月末繰越金額 (A)		25,000	
入金額	現金売上	0	
	売掛金の回収	300,000	
	その他の入金	0	
	計 (B)	300,000	
出金額	仕入等	現金仕入	50,000
		買掛金現金支払	200,000
	経費	給与等	80,000
		支払利息・割引料	2,000
		その他の出金	0
	仕入等、経費以外の出金	0	
計 (C)	332,000		
差引計 (D=A+B-C)		△7,000	
財務	借入金の増加 (E)	30,000	
	借入金の返済 (F)	0	
	計 (G=E-F)	30,000	
3 月末繰越残高 (H=D+G)		23,000	

資金繰り表は通常、月次単位で作成されます。しかし資金繰りがひっ迫している企業において月次単位で資金繰りを管理していると、月中のある日、突然に資金ショートを起こしてしまう危険性があります。このような場合は、次のような日次単位で現預金の保有残高がわかる「日繰り表」を作成します。

日繰り表の様式

日付	金額 (円)				繰越残高
	入金額		出金額		
	項目	金額	項目	金額	
					8,000
3 月 1 日	売掛金の回収	10,000	水道光熱費	5,000	13,000
3 月 2 日			買掛金支払	7,000	6,000
...
3 月 31 日					

第7回 経営分析

I. 財務会計と管理会計

同じ会計でも、財務会計と管理会計は大きく異なります。2つの会計は作成目的が異なります。財務会計は企業外部の利害関係者に対して客観的な情報を開示することを目的としています。一方、管理会計は、経営者や管理者がよりの確な経営判断をするために、参考資料となる会計データを編集・作成することを目的としています。

(1) 財務会計の特徴

財務会計は、株主や債権者、金融機関や投資家等、企業外部の利害関係者に対して客観的な情報を開示することを主な目的として、過去の業績や財政状態等のデータを集計し、報告したものです。企業外部の利害関係者は、公表された財務諸表等をさまざまな角度から分析して、企業の収益性や将来性、財政状態等を評価します。このため各社の財務諸表は、比較可能性を持たせるために同じルール・同じ様式に則って作成される必要があります。

(2) 管理会計の特徴

管理会計は、経営者等が業績評価や経営判断に活用することを目的とした会計プロセスです。そのため、作成や開示方法についての細かな法律やルール等はありません。むしろ各企業のノウハウや経営課題、マネジメントの目的にふさわしい形式で作成されるという特徴があります。また、管理会計では過去のデータに限らず、将来の予測データをも扱った今後の計画作成が中心となることも、財務会計と異なります。財務会計と管理会計とは、次のような違いがあります。

項目	財務会計	管理会計
情報の開示先	企業外部の利害関係者	企業内部の経営者・管理者
作成方法・様式	会計基準や法律により規定	各企業が自由に設定
会計監査	法定の会計監査の対象となる	会計監査の対象外
扱うデータ	過去の業績および財政状態を集計し報告する	過去データだけでなく今後の予測データも扱う

II. 損益分岐点分析

管理会計の中でも短期計画の代表的な分析ツールである損益分岐点分析（CVP分析）をとりあげます。

(1) 損益分岐点分析とは

「損益分岐点」とは、売上高＝費用となる「採算ライン」を算定する分析手法のことです。このときの売上高を「損益分岐点（Break-even-Point）」といいます。一般的に事業というものは、立ち上げの期間は売上よりも費用が先行して発生するために非常に苦勞するものの、売上高が損益分岐点を超えてしまえば、その後は順調に利益が増えていく傾向にあります。「事業が軌道にのる」という言い回しを耳にしたことがあるでしょうが、これは売上高が損益分岐点を上回り利益が増えていくことを意味しています。損益分岐点分析では、売上高だけでなく、費用の発生額も管理することによって、利益の額（＝売上高－費用）をコントロールすることを目指しています。

(2) 変動費と固定費

企業活動を行ううえで発生する費用は、変動費と固定費に分類することができます。財務会計では費用を変動費と固定費に分類することはありませんが、管理会計では「これから発生する費用の額」を有効に管理するために、費用の種類に応じて変動費と固定費に分けています。

①変動費

売上高や販売数量の大小に応じて増減する費用のことです。たとえば、材料費、保管費、水道光熱費、勤務時間を変更できるアルバイトの人件費等があげられます。

②固定費

売上高や販売数量の大小にかかわらず、固定的に発生する費用のことです。たとえば、地代家賃、正社員等の固定給、減価償却費、支払利息等があげられます。

なお、売上高から変動費を控除した金額を「限界利益」と呼びます。「限界利益」は商品を現在から追加して1個販売したときに得られる利益のことを意味します。

(3) 損益分岐点売上高とは

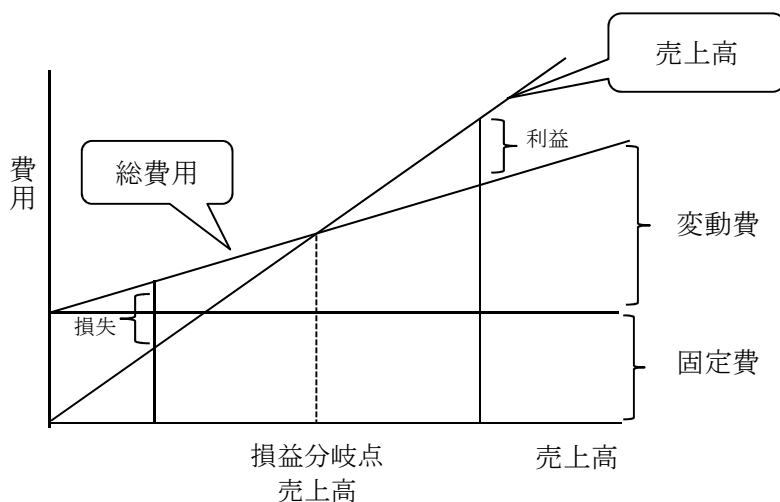
「損益分岐点売上高」とは、売上高と費用の額が等しくなる売上高のことです。損益分岐点売上高を式で表すと次のようになります。

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{変動費} + \text{固定費}$$

上式を以下のように変形すると、損益分岐点売上高を求めることができます。なお、式の途中で得られる「変動費／損益分岐点売上高」のことを「変動費率」といいます。

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点売上高} - \text{変動費} &= \text{固定費} \\ \text{損益分岐点売上高} \left(\frac{1 - \text{変動費} / \text{損益分岐点売上高}}{1} \right) &= \text{固定費} \\ &\quad \uparrow \\ &\quad \text{変動費率} \\ \text{損益分岐点売上高} &= \text{固定費} / (1 - \text{変動費率}) \end{aligned}$$

この関係は、次のグラフのようになります。



(4) 損益分岐点売上高の意味

損益分岐点分析のグラフを見ると、売上高が損益分岐点売上高を下回るときには損失が発生し、上回るときには利益が生じていることが見てとれます。そのため、損益分岐点売上高が低ければ、それだけ少ない売上高でも利益を出すことができるようになります。このグラフを見れば、いかに損益分岐点売上高を引き下げられるかが、利益を計上するために重要なカギとなることが一目で理解できます。

損益分岐点売上高を引き下げするには、大きく分けて「費用からアプローチする方法」と「売上高を増やす方法」の2つがあります。

①費用からアプローチする方法一番手っ取り早いのは、変動費を引き下げることです。たとえば、材料費を見直したり、保管費用の少なくなる方法を考えたりするといった手段です。固定費を削減する方法も有効です。ただし、固定費の額は売上高に応じて変動しないので、契約の相手方（地代家賃であれば大家さん等）と交渉して、支払額を引き下げる必要があります。変動費に比べると、削減するまでに時間と手間がかかります。

②売上高を増やす方法販売数量を増加させると、その分だけ利益の額は高くなります。また、販売単価を引き上げることに成功できれば、販売数量が増えなくても、利益の額が増えるため、損益分岐点売上高は小さくなります。しかし、費用からアプローチする方法に比べて、販売数量の増加や販売価格の上昇は顧客の同意が必要となります。したがって、費用の削減に比べてより精緻な販売戦略が必要となります。

Ⅲ. 財務諸表の比較

財務諸表の中心となる書類は、損益計算書と貸借対照表です。経営分析においては、これらの書類単体で分析することはもちろん、自社の過去の財務諸表や他社の財務諸表と比較することも重要となります。

(1) 過去との比較

経営分析で必ず行うべきことは、自社の過去、特に前期との比較です。前期と当期の財務諸表を比較して増減の分析、すなわち金額の変動の大きな勘定科目に着目し、なぜそのような増減が発生したのかについての原因分析を行います。前期だけではなく、さらに数年前までの財務諸表と比較して増減分析を行うと、より効果的に経営課題を発見することができます。

(2) 他社との比較

自社の過去情報と比較することで、業績が改善したかどうか判断できます。しかし、過去情報だけでは、自社が該当する業界の中で優良企業なのか、それとも不良企業なのかという業界全体における位置づけは把握できません。

この点は、同業他社との比較を行うことではじめて明らかにすることができます。同業他社との比較で業績が悪いのであれば、その原因をしっかりと認識し、経営改善に取り組むことが必要になります。

Ⅳ. 分析指標

分析指標（財務指標ともいいます）とは、財務諸表の数値を用いて算出される、経営分析を行う際に有用となる数値のことです。その分析指標を用いた経営分析手法を指標分析といいます。代表的な指標分析には、「収益性分析」「効率性分析」「安全性分析」などがあります。算出された指標は、自社の過去・同業他社と比較検討することになります。ここでは、まず経営分析の手法で比較的頻繁に活用される指標分析を紹介します。

(1) 収益性分析

「収益性分析」とは、企業がどれほどの利益を獲得しているかを分析するものです。企業が提供する商品またはサービスの競争力、販売活動、財務活動を含めた、企業の総合的な収益力を判定する根拠となります。次の①～③は資本を基に分析する資本利益率、④～⑥は売上を基に分析する売上高利益率と、大きく2つに分けられます。

①総資本経常利益率

$$\text{総資本経常利益率} = \text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100 (\%)$$

総資本（＝負債＋純資産）を使って経営活動を行った結果、どれだけの経常利益を上げたかを示す指標が「総資本経常利益率」です。会社の総合力を示す指標であるともいえます。

②総資本事業利益率（ROA：ReturnOnAssets）

$$\text{総資本事業利益率} = \text{事業利益} \div \text{総資本} \times 100 (\%)$$

会社の総資本に対して、どれだけの利益を上げているかを見る指標が「総資本事業利益率」です。会社全体の元手に対する稼ぐ力を示すため、総資本を分母に、事業利益（＝経常利益＋受取利息＋受取配当金など）を分子におきます。総資本事業利益率は、会社全体の資本である総資本を用いて計算する指標であるために分母が総資本になりますが、分子の利益については別の考え方もあります。すなわち、企業は法人税などの税金コストを差し引いた実際に手許に残る利益を獲得することが究極の目的であるため、収益性の判断も、税引後ベースの当期純利益で行うという考え方です。また、会社全体の利益である経常利益で行うべきだという考え方もあります。いずれの場合も、分母が総資本となることに違いはありません。

③自己資本利益率（ROE：ReturnOnEquity）

$$\text{自己資本利益率} = \text{当期純利益} \div \text{自己資本} \times 100 (\%)$$

株主から得た資本に対して、どれだけの利益を上げているかを見る指標が「自己資本利益率」です。自己資本（＝純資産）が分母になり、株主にとって意味のある分配可能利益である当期純利益が分子になります。

④売上高総利益率（粗利益率または粗利率）

$$\text{売上高総利益率} = \text{売上総利益} \div \text{売上高} \times 100 (\%)$$

製品や商品の収益力と競争力を表す指標です。企業が提供している商品の特性、ブランド力、販売力、購買力の収益性を示す指標ともいえます。代表的な利益率には、主に本指標を含め3つありますが、「売上高総利益率」は、売上と売上原価の関係を特に重視する指標であり、基本的な利益率を把握する場合に使います。

⑤売上高営業利益率

$$\text{売上高営業利益率} = \text{営業利益} \div \text{売上高} \times 100 (\%)$$

「売上高営業利益率」は本業の基本的な営業収益力を見る指標で、本業の実力度合いが表れるために、収益性

指標の中でも最も重要といえるでしょう。先に紹介した売上高総利益率では売上を獲得するために使った広告費や諸経費などの販売管理費を無視しており、また後で紹介する売上高経常利益率では営業とは関係のない負債利子などの毎期確定的でない営業外損益も入ってしまいます。しかし、売上高営業利益率を求める場合に分子となる営業利益は、売上総利益から販売管理費を除いたものです。したがって、企業の基本的な営業成果を把握するには、売上高営業利益率を見るのが妥当といえます。

⑥売上高経常利益率

$$\text{売上高経常利益率} = \text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100 (\%)$$

経常利益は財務活動による成果も含めた利益であり、経営しているうえで常に得られるという意味の利益です。したがって、会社の総合的な収益性が表れます。

(2) 効率性分析

効率よく資産や資本を使っているかを判断する指標が「効率性分析」です。効率性分析では、収益性分析以上にその指標だけで絶対的な優劣を判断することは困難です。自社の期間比較や他社との比較などを行ってはじめて判断できることになります。

①総資本回転率（総資産回転率）

$$\text{総資本回転率} = \text{売上高} \div \text{総資本} (\text{回})$$

「総資本回転率」は、元手である総資本をどれだけ効率よく使って、何倍の売上を上げたのを見る指標です。たとえば、総資本回転率が2回ということは、総資本の2倍の売上を上げたということになります。この指標は高ければ高いほど、少ない資本で多くの売上を獲得しているという高い効率性を示します。総資本回転率を高くするには、分母の総資本を下げる必要があります。無駄な資産（在庫、固定資産、投資資産）を処分することで、効率性を高めることが可能になります。

②売上債権回転率

$$\text{売上債権回転率} = \text{売上高} \div \text{売上債権} (\text{回})$$

売上債権とは、受取手形に売掛金を加えたもので、商品を買ったのにまだその販売代金を現金で回収できていない金額のことです。「売上債権回転率」は、少なければ少ないほど代金回収の効率がよいと判断できます。なお、回収期間を示す指標の売上債権回転期間（日数）は、 $365 \text{ 日} \div \text{売上債権回転率}$ で算出することができます。この指標は、売上債権が一定期間内に何度回転しているか、すなわち売上債権が平均して何度支払われているかを表すものです。たとえば、売上債権回転率が5回ということは73日で、4回ということは約91日で回収するということを表します。売上債権回転率を高くするには、分母の売上債権を下げる必要があります。売上の入金条件の変更など、売上債権の早期回収努力を徹底するとともに、手形の裏書譲渡、長期滞留債権に対する回収など、債権回収管理を改善していく必要があります。

③棚卸資産回転率

$$\text{棚卸資産回転率} = \text{売上高} \div \text{棚卸資産 (回)}$$

棚卸資産は、商品として売れないため資金が固定化してしまっている在庫のことです。「棚卸資産回転率」は高ければ高いほど、効率よく在庫を回しているということが出来ます。過剰在庫は資金繰りを圧迫しますので、棚卸資産が売上の獲得のためにどれだけ効率的に回転しているかを見る指標が有効になります。棚卸資産回転率が高いほど、資産の効率性は高くなります。

④有形固定資産回転率

$$\text{有形固定資産回転率} = \text{売上高} \div \text{有形固定資産 (回)}$$

少ない資産で効率よく売上を獲得することが、効率的な経営の姿であるといえます。それには、自社ビルではなく賃貸ビルにする、固定資産はリースを利用する、車は購入ではなくレンタカーを活用するなどの方法が考えられます。有形固定資産の効率性を示す「有形固定資産回転率」が高いということは、有形固定資産の稼働率が高く、有効に活用されているということです。一方、有形固定資産回転率が低い場合には、建物や土地への投資が過剰になっていないか、あるいは遊休資産を売却して現金化できないかを検討することになります。

⑤棚卸資産回転期間

$$\text{棚卸資産回転期間} = \text{棚卸資産} \div 1 \text{カ月の平均売上高 (カ月)}$$

「棚卸資産回転期間」は、棚卸資産が企業内に滞留している日数（または月数）を示します。在庫が販売されるのに必要な期間を表しており、短いほうが望ましいということが出来ます。

(3) 安全性分析

「安全性分析」における安全とは、他人に借りた金よりも自分の金を多く保有している状態であるといえ換えることが出来ます。この観点から、次の①～⑥のような指標を使います。①と②は比較的短い期間の安全性を、③と④は比較的長い期間の安全性を図る指標のため、①②を「短期安全性」、③④を「長期安全性」と区分します。また、⑤と⑥は資本の調達方法に着眼した分析指標であるために「資本調達構造」と分類されます。

①流動比率

$$\text{流動比率} = \text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100 (\%)$$

「流動比率」は、短期でお金になる資産（＝流動資産）と、短期にお金を支払うべき負債（＝流動負債）とを比較することで、短期的な財務安全性を判断する指標です。この指標は、他と比較することなく優劣が判断できる絶対指数です。最低 100%以上でないと危ないと判断できますし、100%未満ならば短期資金が不足していることとなります。

②当座比率

$$\text{当座比率} = \text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100 (\%)$$

「当座比率」とは、当座資産に対する流動負債の割合です。ここでの当座資産とは現金、預金、受取手形、売掛金、一時所有の有価証券などで、流動資産から棚卸資産を除いたものです。すぐに現金化できない棚卸資産を差し引いて真の短期支払能力を見る指標であり、流動比率と同様に企業の安全性を判断する指標です。流動比率同様、当座比率も絶対指標で、100%以上が望ましく、50%未満の場合は危険であるといえます。

③固定比率

$$\text{固定比率} = \text{固定資産} \div \text{自己資本} \times 100 (\%)$$

「固定比率」とは、長期的に渡って資本が拘束される固定資産が、返済義務のない自己資本でどの程度カバーされているかを示す指標です。長期的な視点で安全性を見る指標といえます。固定比率も絶対指標であり、一般的に100%以下が望ましいとされています。また、固定比率が低いほど、資金面で安定的な設備投資がなされていることを表します。

④固定長期適合率

$$\text{固定長期適合率} = \text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{固定負債}) \times 100 (\%)$$

「固定長期適合率」は、固定資産への投資額が自己資本と固定負債の合計額を超えていないかどうかを見る指標で、固定比率を補足する指標です。分母に、返済義務のない自己資本に、返済義務はあるものの長期に渡りお金の支払いがない固定負債を加えることから、固定比率よりも緩やかな基準で安全性を図ります。そのため、固定比率が100%を超えていても、固定長期適合率が100%以下ならば、まだ安全であると判断できます。固定長期適合率が100%以下である場合は、長期的な投資が長期の元手（資金）で賄われている状態といえ、固定長期適合率が100%以下でない場合は、短期的な元手が長期的な投資額に流用されているために不健全な財政状態であると考えられます。

⑤自己資本比率

$$\text{自己資本比率} = \text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100 (\%)$$

「自己資本比率」とは、総資本（他人資本＋自己資本）に対する自己資本の割合を示す比率です。他人資本は返済する必要がある資本ですが、自己資本は返済の必要のない資本であるため、財務の健全性の観点からは自己資本比率が高ければ高いほど安全であるといえます。なお、中小企業は、株主からの出資金部分がない、もしくは少ない場合がほとんどです。ですので、当然に一般的な平均値よりは低くなります。自己資本比率はそのバランスが重要とされています。したがって、業界平均や同業者などと比較を始めてはじめて優劣が判断できます。

⑥負債比率

$$\text{負債比率} = \text{負債} \div \text{自己資本} \times 100 (\%)$$

「負債比率」は、他人資本と自己資本のバランスを示す指標です。返済義務のある他人資本に依存しないほうが安定的といえるので、負債比率は低いほうが安全性が高いと判断できます。

主な指標をまとめると次のようになります。

(1)収益性分析			
資本利益率	分子	分母	
①総資本経常利益率	経常利益	総資本	
②総資本事業利益率 (ROA)	事業利益	総資本	事業利益＝営業利益＋受取利息配当金
③自己資本利益率 (ROE)	当期純利益	自己資本	自己資本＝純資産－新株予約権
売上高利益率			
④売上高総利益率	売上総利益	売上高	売上総利益＝売上－売上原価
⑤売上高営業利益率	営業利益	売上高	営業利益＝売上－売上原価－販管費
⑥売上高経常利益率	経常利益	売上高	経常利益＝売上－売上原価－販管費＋営業外収益－営業外費用
(2)効率性分析(回転率・回転期間)			
効率性分析			
①総資本回転率	売上高	総資本	
②売上債権回転率	売上高	売上債権	売上債権は貸倒引当金を控除する
③棚卸資産回転率	売上高	棚卸資産	
④有形固定資産回転率	売上高	有形固定資産	建設仮勘定を控除する。減価償却後の値
⑤棚卸資産回転期間	棚卸資産	売上高	
(3)安全性(流動性)分析			
短期安全性			
①流動比率	流動資産	流動負債	
②当座比率	当座資産	流動負債	当座資産＝現金預金＋受手＋売掛金＋有価証券
長期安全性			
③固定比率	固定資産	自己資本	
④固定長期適合率	固定資産	自資＋固定負債	
資本調達構造			
⑤自己資本比率	自己資本	総資本	
⑥負債比率	負債	自己資本	

V. 過去や他社との比較

会社経営状況を判断するよい方法は、まず自社の過去の状況や他社の状況と比較をすることです。

(1) 過去との比較——売上・粗利率

売上が増えていれば経営が順調に推移している、と判断できる一つの要素となるでしょう。しかし、減っていても良いこともあれば、増えていても経営上良くない場合もあります。その判断の参考にするのが粗利率の推移です。つまり、売上の増減と粗利率の増減はセットで考える必要があります。

例1：売上は減っているが、粗利率が改善している

⇒採算の悪い事業を終わりにした、無理な値引き販売を行わなかったなどの場合、今後の成長を見込める可能性があるという判断になるといえるでしょう。しかし、粗利率の改善は偶発的なものによるものであり、他社に販売先を奪われたことなどにより売上が減少した場合には、経営がうまくいっていないという判断になります。

例2：売上は増えているが、粗利率が悪化している

⇒無理に値引き販売を実施したことにより、売上は確保できたものの、結果として粗利率は減少した場合、売上の増加は一時的なものに過ぎず、経営があまりうまくいっていないという判断になるといえるでしょう。一方、滞留していた在庫を処分して、新しい事業で勝負するための現金・預金を確保したなどの場合、流動性比率は改善されるうえ、資金繰りもよくなるため、今後の成長を見込める可能性があるという判断になります。

例3：売上が増え、粗利率も改善している

⇒この場合、あまり悪いことは考えにくいですが、ただし、それが偶然なのか、計画通りなのかを見極める必要があります。計画通りの場合には、継続的に企業が成長していく過程にある場合もありますので、大いに飛躍する可能性があります。

例4：売上が減り、粗利率も悪化している

⇒この場合は、一番危険な可能性が高いです。値引き販売をしてもなかなか売上が確保できない可能性があるためです。しかし、業態を大きく変更していたり、先行投資の事業がある場合には、今後大きく成長する可能性があることが判断できることがあります。その場合でもあくまで可能性だけであり、要注意である点に変わりはありません。

(2) 過去との比較——営業損益

営業損益が増減する理由は、売上の増減、売上原価の増減、販売費及び一般管理費の増減、の3つの要因があります。前項で、売上・売上原価の分析を行いましたので、ここでは販売費及び一般管理費に着目します。販売費及び一般管理費の増減には、以下のようにいろいろな理由が考えられます。

「費用の見直しを行い、節約が実現されたため、費用が減少した」「新規出店により人員を雇用したため、費用が増加した」「機械や備品を購入したことにより、消耗品や減価償却費が増加した」

つまり、増減の理由がはっきりしており、それに沿った方向で販売費及び一般管理費が増減すれば問題ありません。しかし、逆の動きの場合や想定外の勘定科目の増減が発生した場合には、会社にとって想定外の増減になるので要注意といえるでしょう。

(3) 他社との比較——売上・粗利

売上が大きい＝儲かっている会社、という判断をする人がいます。しかし本当にそうでしょうか？売上が1億円で利益が0円のA社と、売上は1,000万円ですが利益が100万円のB社とでは、どちらが儲かっているのでしょうか？ 答えはB社です。つまり、売上は取引の規模を測る指標でしかなく、儲かっているかどうかを判断する指標ではないということです。売上は取引の規模を測る指標ですが、異業種で比較した場合はどうでしょうか？ 製造業、コンビニ、コンサルタント業で、それぞれ1億円の売上があったとします。主な費用としては、製造業では、売上原価として多くの材料費・人件費・経費などからなる費用が、コンビニなどの小売業であれば仕入れた商品の原価などが、コンサルタント業の場合は人件費などが発生します。このように、業種ごとに費用も、粗利率もその中身がまったく違うので、結果として売上の中身も違ってきます。そのため、違う業種で売上や利益の大小を比較してもまったく意味がないのです。それでは、同業種であることを前提に、具体的にみてみましょう。下記の例を見てください。

C社	売上	1億円	D社	売上	3,000万円
	原価	7,000万円		原価	1,500万円
	粗利	3,000万円		粗利	1,500万円
	粗利率	30%		粗利率	50%

C社のほうが、D社よりも売上も粗利も大きいので、経営状態が良い会社のように見えます。しかし、粗利率

に着眼してみると、D社のほうが大きくなっており、効率的に売上を達成しています。その視点からすると、「D社のほうがうまく経営していて、これから会社が成長するかもしれない」という見方ができる一方で、「C社は今は儲かっているが、効率よく経営しているD社のような会社が増えてくれば、経営が悪化するかもしれない」という見方もできるでしょう。このように、売上や粗利の数値からいろいろと読み取ることができます。したがって、その金額や比率の大小を多角的に分析するようにしましょう。

(4) 他社との比較——販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の分析は、勘定科目が多岐にわたり、かつその種類も数え切れないほどあります。簡単な分析方法としては、金額が多い上位3つの勘定科目をチェックします。なぜならば、大抵の場合、それがその事業で最も大切な費用の要素となるからです。その抽出した勘定科目の金額や販売費及び一般管理費に占める比率、売上で除した比率など、複数の同業他社と比較してみると、会社の方向性が見えてきます。たとえば、小売業ではどの企業も人件費は多いにもかかわらず、その会社だけ売上高に対する比率が少ない場合、人員を効率的に回していることを示している可能性があります。次に、同業他社では目立たないけれども、その会社では目立つ勘定科目を、逆に同業他社では目立つのに、その会社では目立たない勘定科目をチェックします。その勘定科目こそがその会社独自の方向性を示している可能性があります。たとえば、広告費が比較的多くかかる業界において、その広告費が低いにもかかわらず十分な売上を達成している場合、独自の広告ルートを持っている可能性があります。また、研究費やサンプル費などが多く出ている場合、独自の商品開発を行い、同業他社を出し抜けるようになる可能性があります。

<問題>

A社は、製品Zを製造・販売している。その販売価格は@400円である。利益計画のために、製品Zの原価を分析した結果、製品1個について、変動費は直接材料費80円、直接労務費20円、製造間接費（水道光熱費など）40円、販売費（販売手数料・送料など）10円であることが判明した。固定費は、6,800,000円であった。

<問1>

当期の損益分岐点の売上高を計算してください。

<問2>

営業利益を3,200,000円にするために、必要な売上高を計算してください。

[実務編]

<問1>

売上高が伸びずに赤字になってしまいました。会社として、具体的にどのような対応が考えられるか。

<問2>

商品が大ヒットし、工場は限界まで稼働し、売上は大きく伸びたのだが、思ったような利益が出せませんでした。会社として、具体的にどのような対応が考えられるか。

VI. 分析指標編：小売業の例

すべての分析指標は、どの業種であっても当然に大切です。ただし、その重要度合は業種によって異なります。たとえば、小売業は、値引販売、在庫、黒字倒産が重要なテーマになることが多いのです。そこで、重要性の高い分析指標から優先的に理解し、その他の分析指標はその次に押さえていきます。

1、売上高総利益率分析

小売業では、値引販売による影響は切っても切り離せません。値引販売を実施すれば、単純に売上は伸びます。しかし、安売りによって確保された売上であるために、粗利は低下します。そのため、売上高総利益率分析を分析することにより、値引販売による経営への影響が把握できます。この指標が前年比で低下している場合、危険な状況にあるといえます。値引販売という安売りによりなんとか売上を確保できている、という状況を示している可能性があるからです。そのため、前年比で売上が同じであっても、先行きが怪しいことを示す可能性があります。この売上高総利益率が前年度と比べて改善しているかどうかを、常に把握してください。

2、棚卸資産回転率分析

小売業では、在庫の確保は当然に必要です。しかし、在庫が多くなりすぎると、在庫の劣化・滞留による商品陳腐化や資金繰りの悪化を引き起こす恐れがあります。一方、在庫の劣化・滞留を恐れて仕入を極端に控えると、在庫が不足し販売機会のロスを引き起こしてしまう可能性もあります。そこで、棚卸資産回転率分析が必要になります。在庫は単純に金額の多寡ではなく、売上との比較によりはじめて意味を持ちます。その会社にとって売上と比較した適正と考えられる在庫数量を保有するように努めてください。

3、当座比率分析

小売業は通常、現金売上のため、現金回収は早いという特性があります（クレジットカード販売の場合には、現金での入金と売上時点では少しタイムラグがあります）。一方で、商品がないと販売できないため、先に在庫としてまとめて仕入れなくてはなりません。そのため、まだ販売されていない商品の支払いを、その前に仕入れた商品の販売利益から捻出しないとなります。支払えない場合には、俗にいう黒字倒産につながります。そのため、当座比率分析が非常に大切になります。毎月の当座資産がどの程度になっているかを鑑み、仕入債務が適正な金額に抑えられているかを考えるようにしていきましょう。

VII. 分析指標編：飲食業の例

飲食業は、人件費・設備が多い、借入金が多い点が特徴としてあげられます。その特徴を念頭に置きつつ、経営分析の一例を紹介します。

1、売上高総利益率分析

飲食業では、誰もが開業前に想定原価率を設けて経営されていると思います。しかし実際には、売れ残りによる廃棄、調理過程による廃棄などの影響により、実際の原価率が想定原価を上回ってしまうことも多いのではないのでしょうか。原価管理がうまくいっているかを数値で明らかにしてくれるのが売上高総利益率分析です。ただし、この指標が悪化したとしても、経営上、より良いものを提供して顧客を呼び込むことを目的としたものであれば、問題はありません。問題は想定外にこの指標が悪化することです。

2、負債比率分析

飲食業は、開業時に多額の借り入れをして、店舗の内装工事・調理機器などを揃えることが一般的です。

しかし、借金の返済は費用にはならないため、収益から費用を差し引いた利益から税金を支払い、「残った利益」を原資にして借金を返済することになります。「残った利益」は自己資本に加えられます。つまり、負債比率分析により、負債（ここでは主に借入金を想定）を自己資本（資本金+会社設立から今期までの「残った利益」の累計）で十分に賄えるかを把握できます。この比率が大きい場合には、負債の返済原資である自己資本が負債と比較して少ないために、過大な借入金となっている可能性があります。そうすると、将来的に返済に窮してしまう可能性があることを示しています。

3、売上高人件費比率分析

売上高人件費比率分析は、売上高に占める人件費の割合を示します。この指標は、次の算式で求めます。

$$\text{売上高人件費比率分析} = \text{人件費} \div \text{売上高} \times 100 (\%)$$

飲食業は、店長・正社員・パート・アルバイトなどをうまく活用していかないと、経営が成り立ちません。どうしても人件費が高くなるため、販売費及び一般管理費における人件費率も高くなります。そこで、この売上高人件費比率が重要になります。この比率が高いということは、1円の売上を達成するのにかかる人件費が高い、ということになります。分析はここからが大切です。「人件費比率が高い＝効率が悪い」と単純に判断しがちですが、そう単純な話ではありません。確かに、非効率な店舗経営を指し示すことが多いのは事実です。しかし一方で、人員配置が適切であれば、1人当たりの賃金が高いため人員のモチベーションを向上させ、社員の離職を防ぎ、店舗経営が順調に推移する可能性があります。比率が高い、低いだけで判断するのではなく、配置の適切性、モチベーションなどを総合的に加味して判断することが必要なのです。

4、有形固定資産回転率分析

飲食業は初期投資により、開業時に大きな有形固定資産（改装・調理機器など）が計上されます。そして、随時改装や調理機器の買い替えなどにより、有形固定資産は増減します。これらの資産は購入時に即時費用になるわけではなく、減価償却として年月の経過と共に経費になります。つまり、有形固定資産回転率分析が小さいということは、売上に対して固定資産が過大である可能性を示唆しています。こだわりをもって内装・機器を購入したのであれば、それに見合った売上を計上できるような単価の検討に役立ちますし、大規模改装や機器の入れ替えを検討する際にも役に立つといえるでしょう。

VIII. 定量評価と定性評価

ここまで明らかにした経営分析は、数値を基に判断することができるものです。これを「定量評価」と呼びます。一方、数値では表せないものの、経営者の属性に依拠して経営分析を行うこともあります。これを「定性評価」と呼びます。具体例の一部としては、次に掲げるようなチェックポイントがあります。

①経営能力・管理能力

- ・経営理念（信条）、経営方針、目標はあるか。
- ・数値管理能力は十分か。
- ・斬新な経営感覚を持っているか。

②企画力・実行力

- ・商品に対するアイデアに主導権をもってリードしているか。
- ・技術開発、研究面に力を注いでいるか。
- ・経営の合理化、改革に意欲と実行力を持っているか。
- ・経営計画は着実に実行され、適切に点検されているか。

③人格・識見

- ・公共社会、業界、従業員などに対する責任感は十分か。
- ・企業ならびに経営者個人の税務申告に問題はなかったか。

- ・ 協調性と適度の社交性はあるか。
- ・ 企業内の雰囲気は明るく、規律が良好と感じられるか。

④ 個人生活・経歴

- ・ どのような経歴か。
- ・ 健康状態は良好か、経営活動に支障はないか。
- ・ 家族（特に配偶者）、同族関係者の評判はどうか。
- ・ 社長の個人資産（特に不動産）の所有状況はどうか。