

地域企業会計論レジュメ（１）

敬愛大学経済学部客員教授

高 橋 隆 明

不動産鑑定士・税理士

博士（経済学）・博士（経営学）

【目的】

地域の中堅企業の企業会計を念頭に置き、制度会計と会計理論の違いを明らかにしつつ財務諸表の表す意味・内容を理解します。会計学を基本とし、経済学、経営学の視点からも検討を加えます。単に理論的なアプローチに留まらず、理論と実務の融合を目指し、実社会で役立つような知識を習得することを目標とし、粉飾決算・不良債権・経営破綻・事業再生といった現実の社会現象についても学びます。

【達成目標】

特に資産と負債の時価評価に着目し、社会問題でもある不良債権について発生の原因を探るとともに、解消方法も明らかにします。実務的な問題も具体的に取り上げることで、地域企業における会計を広く理解します。授業中に数回のレポートを作成してもらい、その中から模範答案を選び、添削指導を行うことで文書作成ノウハウも体得してもらいます。

【スケジュール】

第1回	地域企業の概要	地域企業会計とは何か。経営成績・財政状態とは何か
第2回	財務諸表の意味	財務諸表の種類と内容。P/L、B/Sの表す意味
第3回	損益計算書（総論）	地域企業における経営成績について会計学の立場から理解する
第4回	損益計算書（各論）	地域企業における収益・費用のとらえ方を会計学の立場から理解する
第5回	貸借対照表（総論）	地域企業における財政状態について、会計学の立場から理解する
第6回	貸借対照表（各論）	地域企業における資産・負債のとらえ方を会計学の立場から理解する
第7回	キャッシュフロー会計	キャッシュの動きに着目して財務諸表を理解する
第8回	財務諸表の読み方	実際の財務諸表を理解する
第9回	経営指標とビジネスプラン	経営指標の意味を理解するとともに、ビジネスプランを概観する
第10回	資産・負債の時価価値	簿価と時価の違いを理解する
第11回	信用リスクとは	地域企業における信用リスクとは何かを理解する
第12回	不良債権の実態	不良債権の発生原因、解消方法を経済学の視点から明らかにする
第13回	借入金過剰企業の問題	借入金過剰の地域企業の問題を経営学の視点から明らかにする
第14回	経営破綻と企業倒産	経営が破綻する地域企業の問題を明らかにする
第15回	まとめ	講義全体のまとめと試験（レポート）

【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】

あらかじめ提供するレジュメに、授業中に渡した資料や板書、授業内容を各自で整理して加筆することで知識を定着させることが望まれます。授業を通して、自分独自のレジュメを完成させてください。完成したレジュメは実社会でも活用できるようにします。

【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】

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

1 損益計算書の基本的事項

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ことができます。

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、その発生源泉にしたがって明瞭に分類し、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ため、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することができます。

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。経常利益だけではなく、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。

2 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ためのよいのでは？」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) 減価償却費はお金の出ていかない費用

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値といえるでしょう。

(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、資本調達の源泉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。

3 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、どのく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					

4 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

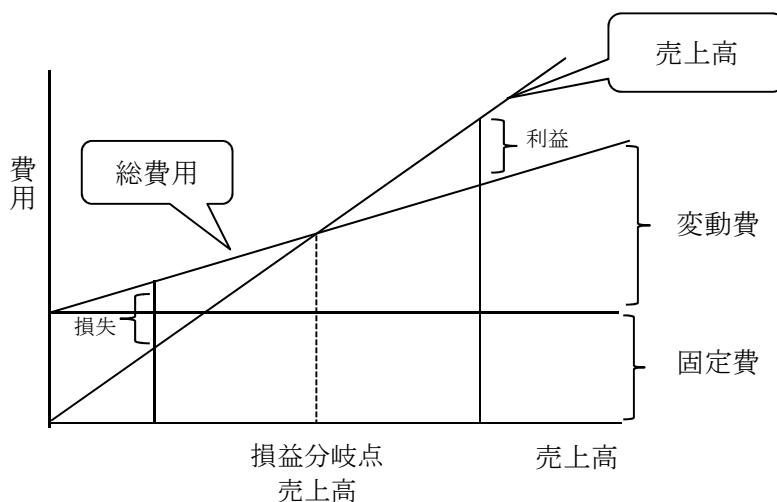
「損益分岐点売上高」とは、売上高と費用の額が等しくなる売上高のことです。損益分岐点売上高を式で表すと次のようになります。

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

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きさ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ため、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。

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。そうなると、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。