

第2章

経営分析における 注意点

1 「中小企業の決算書」の特徴

会社がある日突然倒産することはまれで、ほとんどの場合、一定期間、迷走した後に倒産します。

早い段階で、倒産の前兆を読みとることができれば、取引先倒産による損失を最小限に抑えることができます。

そこで、取引先の決算書を分析する「経営分析」が重要になります。

経営分析では、様々な財務比率を用いて、安全性や収益性など、企業の支払能力を明らかにしていきますが、相手が中小企業の場合、機械的な判断は禁物です。

「中小企業の決算書」には、次のような特徴があるからです。

(1) 厳格なルールで作成されていない

会社法431条は「株式会社の会計は、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとする」と規定していますが、中小企業の決算書は必ずしもそのとおりに作成されていません。

会計ルールに即した決算書もあれば、きわめて杜撰な決算書もあり、会社によって会計処理の精

度に差があります。よって、決算書に記載された数値をそのまま信用することはできません。

背景には、中小企業の多くが、税法の規定に対応する「税務会計」で決算書を作成している点があります。

詳しくは第5章で解説しますが、「税務上の損金として認められない費用は、損益計算書においても費用計上しない」といった処理が当たり前のように行なわれています。

(2) 粉飾決算が珍しくない

上場企業と違い、中小企業の決算書は外部から厳しいチェックを受けません。

このため、銀行融資を引き出すために利益を過大に計上する、実態の伴わない資産を計上する、といった操作がよく行なわれます。

実際、倒産する会社の多くは、大なり小なり決算を粉飾しています。「黒字経営を続けていた会社が、民事再生法の適用を申立て」「破産申立てに伴い、多額の債務超過が判明」といった事例は、枚挙にいとまがありません。

したがって、取引先から提出された決算書の数値を鵜呑みにしないことが大切です。財務比率についても、粉飾の可能性を常に考慮してチェックする必要があります。

2 「比率」より「実数」に着眼する

経営分析という言葉には、財務比率を計算するイメージがありますが、中小企業の分析では、それ以前の問題として「決算書に記載された生の数字をどう解釈するか」が重要になります。

例をあげます。下記の図表2-1は、年商3億円（月商2500万円）の中小企業X社のバランスシートです。

図表2-1 X社（年商3億円）のB/S

（百万円）

科目	2020年	科目	2020年
現預金	10	買掛金	40
売掛金	100	未払費用	10
棚卸資産	40	流動負債	50
流動資産	150	長期借入金	150
有形資産	80	固定負債	150
無形資産	10	負債計	200
投資等	10	資本金	10
		利益剰余金	40
固定資産	100	純資産	50
資産合計	250	負債・純資産合計	250

AさんとBさんは、このB/Sをそれぞれ次のように分析しました。

●Aさんの分析

- ① 流動比率は300%で良好
- ② 固定長期適合率は50%で良好
- ③ 自己資本比率は20%で普通
⇒財務体質に問題はない

●Bさんの分析

- ① 預貯金が月商以下では少なすぎる
- ② 借入金が月商6か月分でやや多い
- ③ 売掛金が月商4か月分で多すぎる
⇒財務体質に問題がある

AさんとBさんの分析を比較して、どちらが優れているでしょうか？

筆者の見方としては、明らかにBさんのほうが優れています。

Aさんは、財務比率から結論を出していますが、財務比率のみで個別性の強い中小企業の決算書を読み切ることはできません。

たとえば、流動比率の計算式は「流動資産÷流動負債」で、一般にこの数値が200%以上になっていれば、支払能力が高いと判断されます。

X社はこの数値が300%もありますから、優良であるはずですが、もし売掛金1億円に不良債権が混じっていたらどうでしょうか？

流動比率300%はまったくあてにならないことになります。結局のところ、財務比率は“経営分析における1つの視点”を提供しているにすぎず、実践では、計算結果をそのまま信用せずに、計算のもとになった勘定科目の数字（実数）を吟味することが必要なのです。

Bさんの分析は、最初から実数に着眼しています。

たとえば、「①現預金が月商以下では少なすぎる」は、次のように導いています。

現預金の金額をみて
「少なすぎるのでは？」
と仮説を立てる



現預金の金額を
平均月商と比較し
「問題の程度」を推定

中小企業の決算分析では、ほとんどの場合、Bさんのような「実数の妥当性をチェックするアプローチ」によって問題点がはっきりします。

では、Bさんはなぜ「現預金」「借入金」「売掛金」にフォーカスすることができたのでしょうか。

1つは、金額的なバランスです。

X社のバランスシートをみれば、売掛金の金額が突出していることは誰の目にも明らかです。そしてそのことが、長期借入金が多い原因になっています（図表2-2）。

図表2-2 X社のB/Sの問題点

(百万円)

科目	2020年	科目	2020年
現預金	10	買掛金	40
売掛金	100	未払費用	10
棚卸資産	40	流動負債	50
流動資産	150	長期借入金	150
有形資産	80	固定負債	150
無形資産	10	負債計	200
投資等	10	資本金	10
		利益剰余金	40
固定資産	100	純資産	50
資産合計	250	負債・純資産合計	250

もう1つは、中小企業でよくみられる財務内容の悪化パターンへの着眼です。

Bさんは「現預金」「借入金」「売掛金」を問題視するにあたり、少なくとも次の3つのことを知っていました。

- ① 現預金が月商以下の会社は、資金繰りに余裕がない
- ② 借入金が一定限度を超えた会社は、金融機関から融資を受けられなくなる
- ③ 売掛金が多い会社は、回収サイト悪化や不良債権の計上が疑われる

つまり、Bさんは、「決算書の数値がこうなると会社の経営が危なくなる」というサイン（目のつけどころ）を知っていたわけです。

与信管理の経営分析では、危機のサインについて、できるだけリアルな知識をもつことが重要になります。

3 最後にモノを言うのは「具体的な情報」

続いてBさんは、決算書に付属する「勘定科目内訳明細書」で長期借入金の内訳を確認しました。

すると、長期借入金1億5000万円のうち、1億3000万円は同社の社長と会長からの借入金（役員借入金）であることが判明しました。

そこでBさんは、「銀行からの借入金は2000万円だけで、長期借入金の大半は役員借入金なので、X社の財務体質に問題はない」と判断を修正しました。

図表2-3 長期借入金の内訳を確認する

	2018年	2019年	2020年
銀行	10	20	20
社長	30	30	30
会長	100	90	100
合計	140	140	150

Bさんの結論

長期借入金の大半は役員借入金なので
X社の財務体質に問題はない

中小企業の決算書には、役員借入金や経営者の親族からの借入金が計上されているケースが珍しくありません。

オーナー経営企業において、会社と役員は一心同体です。よって、役員借入金が役員の個人資産から貸し出されたものであれば、実質的に「会社の資本金」とみなすことができます。

金融機関の見方も同様で、貸出先の信用格付を行なう際、返済予定のない役員借入金は自己資本とみなします。

ただし、役員借入金の性質には注意する必要があります。

役員借入金には「借入残高が毎期変動するもの」と「借入残高が変動せずに固定化しているもの」の2種類があります。

毎期の変動が激しい役員借入金は、役員の個人名義の借入金が背後に紐づいている場合もあり、必ずしも安定した資金とはいえません。

一方、X社のケースのように、ほとんど増減のない役員借入金は、返済を必要としない実質自己資本であると推定することができます（実際には社歴の長さや個人資産も考慮して判断します）。

X社の実態に合わせて、役員借入金を資本金に移動させたのが図表2-4です。

このようにみれば、ほぼ無借金で、自己資本比率が高いため、X社が倒産する可能性はきわめて低いということがわかります。

図表2-4 実態に合わせた役員借入金の見方

科目	2020年		2020年	
買掛金	40		40	
未払費用	10		10	
流動負債	50		50	
長期借入金	150	→ -130 →	20	ほぼ無借金
固定負債	150		20	
負債計	200		70	
資本金	10	→ +130 →	140	
利益剰余金	40		40	自己資本比率
純資産	50		180	$180 \div 250 = 72\%$
負債・純資産合計	250		250	

X社の例からわかるとおり、経営分析で最後にモノを言うのは、数字の裏側にある「具体的な情報」です。

4 「税務申告書一式」を依頼する

与信管理のために決算書の提出を依頼しても、提出を嫌がられることが少なくありません。また、応じてくれたとしても、1期分の損益計算書と貸借対照表だけが送られてきて、付属資料が入手できない、ということになりがちです。

この点は、どうしても取引先との力関係に左右されてしまいますが、前述のとおり、経営分析には「具体的な情報」が必要です。

決算書の提出を依頼する際には、「税務申告書一式を3期分お願いします」とはっきりと伝えたいほうがよいでしょう。

通常、決算書といった場合は、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表のことを意味しますが、税務申告書一式は税務署に提出した書類一式のことです。

金融機関が融資審査に用いる税務申告書一式は図表2-5です。取引先には、少なくともこれと同じ書類を提出してもらうようにします。

図表2-5 税務申告書一式

- (1) 法人税申告書 別表1～16
- (2) 法人事業概況説明書
- (3) 決算報告書
 - ・ 貸借対照表
 - ・ 損益計算書
 - ・ 株主資本等変動計算書
 - ・ 個別注記表
- (4) 勘定科目内訳明細書

(1) 法人税申告書 別表1～16

法人税を計算する法人税申告書には、企業の実態把握に役立つ様々な情報が記載されています。

法人税額は、決算書の利益を調整して計算することから、決算書と法人税申告書の整合性のチェックによって、決算書の信憑性を確認することができます。

(2) 法人事業概況説明書

税務署への提出資料の1つで、「事業内容」「支店」「期末従業員数」「主要科目の数値」「月別売上高」などの基本情報が記載されています。

(3) 決算報告書

決算報告書には「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」があります。

このうち、株主資本等変動計算書は、貸借対照表の純資産の増減を表わす計算書類で、増資や配

当の有無などを確認することができます。

個別注記表は、会社法に基づく計算書類の1つで、「重要な会計方針に係る事項に関する注記」や「貸借対照表に関する注記」など、決算報告書の内容を正確に判断するための特記事項が記載されています。

なお、財務3表の1つである「キャッシュフロー計算書」は、非上場の中小企業には作成義務が課せられておらず、決算書として提出する企業はあまり多くありません。

キャッシュフロー計算書を入手できない場合は、貸借対照表（B/S）と損益計算書（P/L）で簡易なキャッシュフロー計算書を作成し、分析する必要があります（43頁参照）。

(4) 勘定科目内訳明細書

勘定科目内訳明細書は、企業の具体的な姿を知るのに欠かせない重要資料です。法人税申告書に添付することが義務づけられているため、どの会社も必ず作成しています。

勘定科目内訳明細書の項目は図表2-6のとおりです。

図表2-6 勘定科目内訳明細書の項目

貸借対照表	1. 預貯金等の内訳書
	2. 受取手形の内訳書
	3. 売掛金（未収入金）の内訳書
	4. 仮払金（前渡金）の内訳書 貸付金及び受取利息の内訳書
	5. 棚卸資産（商品又は製品、半製品、仕掛品、原材料、貯蔵品）の内訳書
	6. 有価証券の内訳書
	7. 固定資産（土地、土地の上に存する権利及び建物に限る。）の内訳書
	8. 支払手形の内訳書
	9. 買掛金（未払金・未払費用）の内訳書
	10. 仮受金（前受金・預り金）の内訳書 源泉所得税預り金の内訳
	11. 借入金及び支払利子の内訳書

損益計算書	12. 土地の売上高等の内訳書
	13. 売上高等の事業所別内訳書
	14. 役員給与等の内訳書
	15. 地代家賃等の内訳書 工業所有権等の使用料の内訳書
	16. 雑益、雑損失等の内訳書

(5) その他の留意点

税務申告書一式3期分を依頼すると、「枚数がかさんで、コピーする（またはPDFにする）のが大変」とクレームを受けることがあります。実際は税務申告書一式をファイルして保管している会社が多いので、必ずしもそうとはいえません。むしろ抜粋してコピーするほうが手間のかかることもあります。

知られたくない情報が記載されたページを外して提出してくる会社が少なくないので、税務申告書一式にどんな書類が含まれるか、あらかじめ確認しておくことが大切です。

なお、与信管理の実務では、「所有不動産の特定」が必要になる場面が少なくありません。

たとえば、次のようなケースです。

- (1) 担保余力のある不動産への抵当権設定を交渉する
- (2) 当社の事業と関わりのある店舗や工場について会社からの切り離し（M&A）を提案する
- (3) 担保設定状況から金融機関の出方を探る

所有不動産の特定に役立つのは、勘定科目内訳明細書の「固定資産の内訳書」と法人税申告書に任意で添付される「固定資産減価償却内訳明細書」です。これらの資料から地番と建物番号を把握（推定）し、不動産登記簿謄本を入手します。

不足する情報については、ホームページ、グーグルマップ、調査会社の調査資料等を活用します。

勘定科目内訳明細書の「地代家賃等の内訳書」から、賃貸借の関係を整理しておくことも重要です。