

金融円滑化法終了を控えて：自社の現状を把握しよう～財務面からの現状分析～

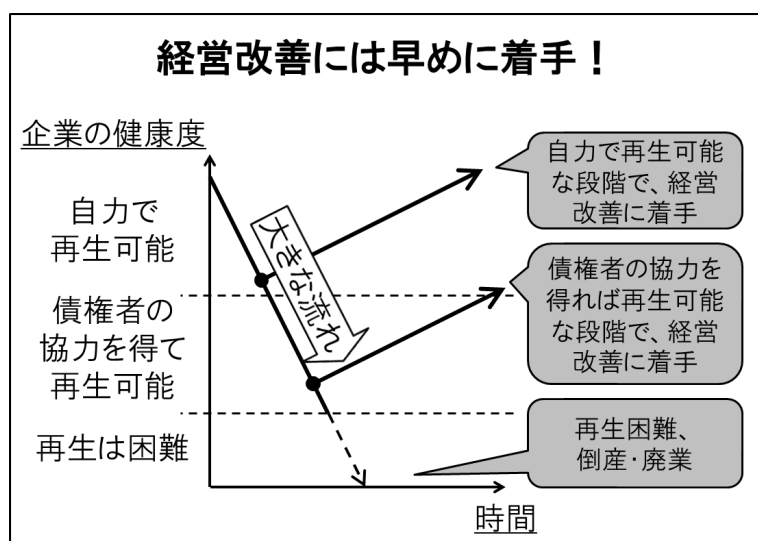
アイエム コンサルティング 入山央

■中小企業の経営を取り巻く大きな流れ

円滑化法終了を間近に控えて、厳しい経営環境にある中小企業には、三つの大きな変化が起きています。

その一つは、倒産する中小企業の増加です。東京商工リサーチによると、2012年1月～6月に貸付条件変更（リスク）を利用した後の倒産企業は、前年同期の2.1倍に増えています。これらは、企業の業績を人間の健康状態に例えれば、既に打つ手がない程、病状が悪化した企業の末路だと言えます。

もう一つ、倒産には至っていない中小企業の、再生案件の増加も大きな変化の一つです。まだ、正式な数は発表されていませんが、我が国の中小企業再生で中心的役割を果たしている、中小企業再生支援協議会に持ち込まれる再生案件は、今年7月以降、大幅に増加すると見込まれています。これらは、債権者（金融機関）の協力を得ながら、大手術を敢行して、紙一重で健康を取り戻しつつある企業だと言えます。

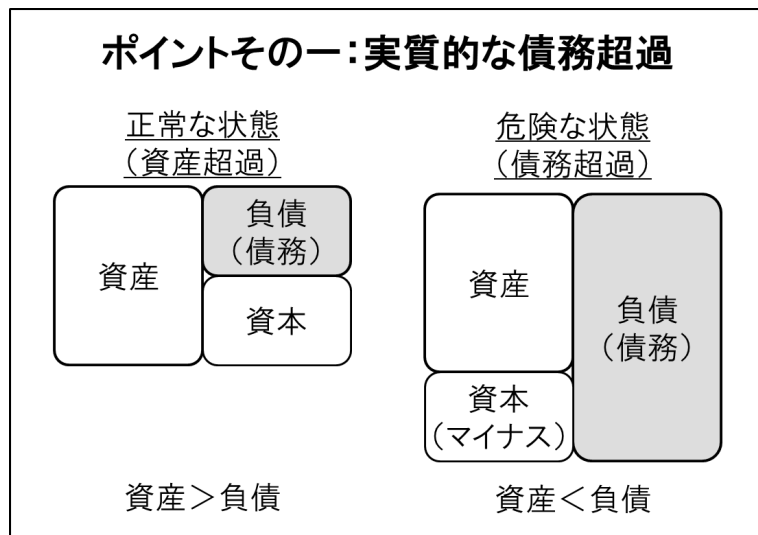


これら二つの変化に加えて、少し見えづらい、三つ目の変化があります。それは、円滑化法の終了を見据えて、早くから経営改善に取り組んでいる企業の増加です。これらは、健康診断を受けて、自社の健康状態の悪化を把握して、いち早くその改善に取り組み始めた企業だと言えます。

これら三つの変化から、全体として、企業の健康状態が悪化を続けている（健康度が下がっている）という大きな流れが見えてきます。その中で、いかに早期の段階で、経営改善に着手できるかが、企業の将来を大きく左右することも分かります。つまり、再生が困難になる（倒産、廃業する）前であることはもちろん、債権者の協力を得て（大手術によって）再生する段階より前に、自力再生で経営改善ができれば（入院・手術をせずとも、自己管理によって健康を取り戻せれば）、その企業には、より明るい展望が開けるといえます。

■自力再生・経営改善の第一歩は、自社の財務・事業の精査

中小企業の再生にあたって、社長さんに持参頂いた決算書の数字を、そのまま信じる（まともな）専門家は一人もいません。「自社の実態を、詳細に見直す機会がなかった」「取引先に、なるべく良い決算書を見せたかった」・・・様々な理由で、決算書の数字は現状と乖離しています。自社の本当の姿～財務・事業の数字を知ることが、企業再生・経営改善の第一歩になります。今回は、主に財務面から、自社の現状を、より正確に把握する方法を説明します。主なチェックポイントは三つあります。



・実質的な債務超過かどうか

・営業利益が出ているか

・有利子負債はキャッシュフローの何倍か

以下、各チェックポイントの説明と、専門家が精査する代表的な項目をピックアップしました。三つのポイントのうち、満たしていないものが一つでもあれば、それが今後の自力再生・経営改善の目標となります。

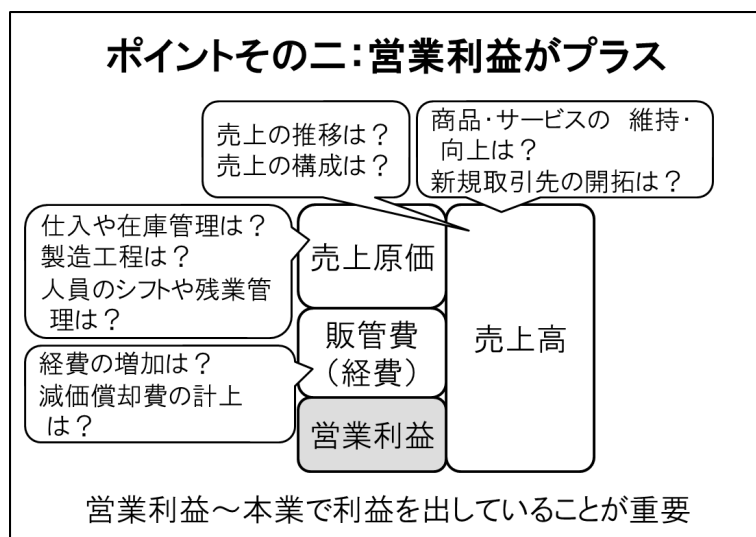
■ポイントその一：実質的な債務超過かどうか

債務超過とは、決算書の貸借対照表(B/S)において、資産の総額よりも負債(債務)の総額が大きい状態のことです。ただし、決算書の数字をそのまま見るのではなく、その内容を精査して判断する必要があるため、「実質的な」債務超過かどうか重要です。

- ・受取手形や売掛金、関連会社への貸付金などで、回収見込みが少ないもの
 - ・商品や仕掛品などの在庫で、その金額で販売できる見込みが少ないもの
 - ・設備などの固定資産で、減価償却を行っていないかったり、老朽化していたりするもの、逆に、含み益のある不動産等
 - ・社長の個人的な借入など、決算書に表れていない借入（簿外債務）
 - ・社長や役員が会社に対して貸し付けていて、回収しなくても良いもの
- 上記のような項目について、実態に合わせて修正した上で、実質的な債務超過かどうかを判断します。

■ポイントその二：営業利益が出ているか

営業利益とは、決算書の損益計算書（P/L）の項目の一つで、本業の利益を表します。 本業で利益を出すことが事業存続の必要条件であることは、言うまでもありません。



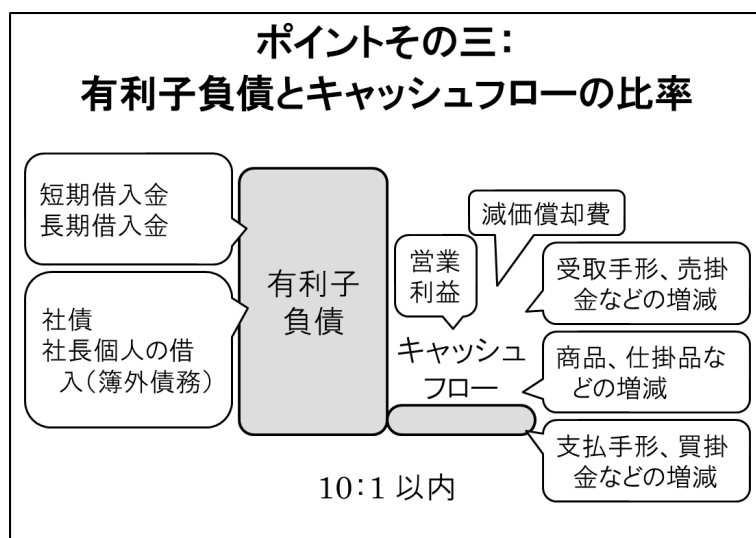
ここでも、決算書の数字をそのまま見るのではなく、その内容を（財務面に加えて、事業面も）精査します。

- ・売上の推移～漸減傾向（ジリ貧）になっていないか？
- ・商品力・サービス力の維持・向上～主力商品・サービスに全く手を加えずに、何年間も売り続けていないか？
- ・新規取引先の開拓～金額で上位を占める取引先に、新規開拓した所が含まれているか？
- ・売上の構成～原価割れしている商品・サービスや、採算割れしている取引先を把握しているか？
- ・仕入や在庫管理、製造工程の管理、人員のシフトや残業管理～ムダやムラはどこか？ 最も非効率なのはどこか？
- ・販管費（経費）～小口顧客への対応や高頻度の納品などによる、経費の増加はないか？
- ・減価償却費～適切に計上しているか？

例えば、営業利益の低い企業には、必ず原価割れしている商品・サービスや、採算割れしている取引先がありますが、専門家のヒアリングに対して、多くの社長さんは「自社には、原価割れや採算割れはない」とおっしゃいます。これは、ウソをついているのではなく、社長さんが自社の事業を精査し、自社の現状を正確に把握していないことが原因です。

■ポイントその三：有利子負債はキャッシュフローの何倍か

有利子負債とは、要は借入金（長期借入金＋短期借入金）のことです。



- ・社債
 - ・社長個人の借入（簿外債務）
- などがあれば、これも含めます。

キャッシュフロー（以下 CF、ここでは営業キャッシュフローをさします）とは、本業でどの程度の現金を生んでいるか、計算したものです。CF の計算には、一つ目のポイントで述べた（減価償却費の計上など）資産と負債の正確な把握が必要不可欠になります。

- ・多くの企業では、CF は概ね、営業利益に減価償却費を加えた金額に相当します
- ・受取手形や売掛金が増えていた場合、その分だけ CF を減額します（減っていれば、CF を増額します）
- ・商品や仕掛品などの在庫が増えていた場合、その分だけ CF を減額します（減っていれば、CF を増額します）
- ・支払手形や買掛金が増えていた場合、その分だけ CF を増額します（減っていれば、CF も減額します）

CF は営業利益同様、経営努力によって改善します。 一般的には、CF は有利子負債の 10 分の 1 以上、必要だとされています。 もちろん、CF がマイナスの場合は、本業で現金を日々失っているという危険な状態です。

以上