

KinChū

1
January 2015
No.051

近代中小企業

オーナー社長の人生と社員の幸せ応援情報誌

勝機をつかむ中小企業

Special Feature

公的支援を活用して、新事業と経営幹部育成で“勝機”を掴む
素直な心で考えた「決断」は第六の経営資源である
既存・新規・事業・市場の分析とヒト・モノ・カネで活路を見出せ
元銀行員・管理職が指南する新規事業に特化した制度融資
「需要と供給」視点を定めてビジネスチャンスをつかむ!!

01.28
2015
01.01

 Data Agent
Business Innovation Publishing Company



【巻頭インタビュー】

三木ミュージックオフィス代表取締役

三木 健嗣

BizRepo (ビズレポ)
<http://www.bizrepo.jp/>

■付録 / ブラック社員が会社を潰す!

企業の事業承継と 銀行の関わり合い における“重要性”

第2回

いざ事業承継！ 個人資産と財務 へのインパクト

アジア太平洋マネジメント
代表
青木 道生

URL <http://www.APHD.jp>
Blog <http://blogs.yahoo.co.jp/khskh157>
E-mail info@APHD.jp

「事業承継」と聞けば、株式価額や税金対策、後継者の人材育成、取引先へのアナウンスなど、様々な問題が頭に思い浮かびます。そして、このタイミングで、自社の決算書に目を通し財政状況を的確に把握し事業承継に臨む経営者は少ないように思えます。

「財務」は経営を構成する重要な要素の一つですが、それを「取引銀行」の言いなりで行っていると、経営の素人である銀行員に好き勝手にされてしまいます。とはいえ銀行取引は、自社内に数多く存在する経営戦略の一つであり蔑ろにすることはできません。

目を背けがちな、これらについて、ぜひ事業承継を契機に考えてみましょう。

「貸借対照表B/S」の重要性

自社の財政状況がどのような状態なのかご存知でしょうか。利益が出ているのか、出ていないのか、これは収益の状況であったりP/L（損益計算書）を見れば一

目瞭然です。P/Lで利益が出た以上に法人税を支払うことはありません。利益の範囲内での法人税支払いに四苦八苦していませんか？ また、順調に利益が計上されているのに資金繰りは苦しくありませんか？

これらの問いを読み解くには、B/S（貸借対照表）への理解が必要となります。P/Lにおいて利益が出た、若しくは出なかつたと結論付けるには、売上高から経費を差し引いた金額を求める必要があります。ここでの問題は、この経費について、会社からお金が出ていくものすべてを含んでいるものではないという論点を理解することです。

例えば、経営者が自社から100万円の現金を拝借したとしましょう。この100万円は、確かに会社から出ていますが、P/L上の経費には計上されません。B/Sにおいて、流動資産の短期貸付金に計上されるか、仮払金に計上されるか、または投資その他における長期貸付金に計上されます

（これを誤魔化すため、別の科目を使用しているケースを除く）。

「B/S」をどう読むか

B/Sは、資産の部、負債の部、そして純資産の部にて構成されています。資産の部とは、カネに換わるものが計上されています。負債の部とは、カネを支払わなければならないものが計上されています。その差額が純資産の部であり、カネに換わるものとカネを支払わなければならないものとの差額、つまり自社の体力と表現されたり、企業価値そのものと表現されたりします。

重要な論点は、「資産の部において、カネに換わるものが計上されているはずなのに、カネに換わる見込みの無いものが計上されているか」です。短期貸付金や仮払金、長期貸付金などの金額が数百万円から数千万円に膨らんでいる場合、それは一体、誰に対する貸付金や仮払金なのでしょう。決算書の後部に添付されている

企業の事業承継と銀行の関わり合いにおける“重要性”

る勘定科目明細を見れば、それが誰に対するものかが把握できます。これらを回収せずに放置したまま事業承継を行うつもりなんでしょうか。

また、投資その他の欄に、ゴルフ会員権やリゾートクラブ会員権が計上されていませんか。これらを売却しようとした際、B/Sに計上されている金額で本当に売却できるのでしょうか。さらに、受取手形や売掛金の中に、既に回収不能と見做されている売上債権は計上されていませんか。棚卸資産（在庫）の中に不良在庫となっているものはありますか。

資産は縮小する

このように中小企業のB/Sは、時価主義ではなく取得原価主義が採用されています。そのため土地や有価証券も、取得時の価額がB/Sに計上され、売却時の利益または損失が実現するまで、取得時の価額がB/Sに計上され続けることとなります（純資産の部

において含み益または含み損を計上している場合を除く）。

稀に、数十年前に取得した土地が大きな含み益を抱え、実際には資産の部の合計額が決算における計上値よりも膨らむケースも存在します。一方、多くのケースで換金性の乏しい資産について、それらを資産の部より控除すると決算における資産の部の合計額よりも、その値は小さくなるのが一般的です。

事業承継時の留意点

これらのプロセスのことを「財務D/D（デューデリジェンス）」と呼びます。ここでの論点は、「事業承継時に現経営者および後継者は、少なくともこれらの項目については最低限チェックしてください」ということです。

決算における自社のB/Sについて、資産の部は、すべてのモノを換金した際にカネに換わる金額です。一方で、財務D/Dの考え方に基づけば、換金性の乏しい資

図1 「A社」のB/S（貸借対照表）

平成27年1月期決算

資産の部 (千円)				負債及び純資産の部 (千円)			
科目/項目	決算額	実態額	差 額	科目/項目	決算額	実態額	差 額
現預金	15,000	15,000	0	支払手形	30,000	30,000	0
受取手形	35,000	30,000	▲ 5,000	買掛金	50,000	50,000	0
売掛金	25,000	20,000	▲ 5,000	短期借入金	100,000	100,000	0
棚卸資産	30,000	25,000	▲ 5,000	未払金	15,000	15,000	0
仮払金	20,000	5,000	▲ 15,000	前受金	3,000	3,000	0
短期貸付金	30,000	0	▲ 30,000	預り金	1,500	1,500	0
流動資産合計	155,000	95,000	▲ 60,000	未払消費税	5,000	5,000	0
建物	50,000	50,000	0	流動負債合計	204,500	204,500	0
土地	300,000	300,000	0	長期借入金	300,000	300,000	0
有形固定資産合計	350,000	350,000	0	固定負債合計	300,000	300,000	0
ゴルフ会員権	2,500	0	▲ 2,500	負債の部合計	504,500	504,500	0
リゾートクラブ会員権	3,000	0	▲ 3,000	資本金	10,000	10,000	0
長期貸付金	35,000	0	▲ 35,000	利益剰余金	31,000	▲ 69,500	▲ 100,500
投資その他合計	40,500	0	▲ 40,500	純資産の部合計	41,000	▲ 59,500	▲ 100,500
資産の部合計	545,500	445,000	▲ 100,500	負債及び純資産の部合計	545,500	445,000	▲ 100,500

産を資産の部より控除した際、資産の部は決算における計上値よりも小さくなる傾向にあります。事業承継時には、こういった点に興味を持ち事業を引き継ぐようにしてください。事業を引き継ぐということは、自社のB/SとP/Lも後継者が引き継ぐということと同義なのです。

「財務D/D」の考え方

B/Sの例を図1に提示しました。では、図に示した「A社」のケースを見てみましょう。

決算書におけるB/Sでは、資産の部合計額は545,500千円となっています(決算額の欄)。一方で、受取手形や売掛金に、それぞれ5,000千円の長期未回収となっている債権が内包されていたとします。また棚卸資産では、5,000千円が長期滞留在庫(売れ残り)となっており、今後の換金(売却)可能性も乏しいものとなります。

仮払金20,000千円の内、

15,000千円はA社の代表取締役宛に支払われているものであり、且つ短期貸付金30,000千円の全額が、同じく代表取締役宛に支払われているものであるとします。また投資その他においては、ゴルフ会員権やリゾートクラブ会員権が計上されていますが、ここではこれらの市場売却価格はほぼ無価値に等しいと判断されています。特に長期貸付金35,000千円については、短期貸付金と同様に代表取締役宛の貸付であり、回収の可能性は著しく低いと判断されます。

「実態B/S」の恐怖

代表取締役宛、もしくは役員や関連会社宛の貸付金であっても、その金額が数百万円程度であれば、対象者の資産状況にもよりますが、回収の可能性は残されています。しかし貸付額が数千円に上り、また長期に渡って回収されていかない状況であれば、これは今後回収不能と見做し考えなけ

ればなりません。したがって、545,500千円と考えられていた換金可能な資産は、100,500千円ほど減少し、445,000千円となります。

B/Sは「バランスシート」と呼ばれ、資産の部合計額と負債および純資産の部合計額は一致しなければなりませんから、その差額を企業の体力や価値そのものである純資産の部より控除します。実際に、この金額が貸し倒れた際の処理はP/L上の特別損失で行いますから、純資産の部における利益剰余金(これまでの利益の蓄積)より控除することは妥当性のあるプロセスです。

このようなD/D(デューデリジェンス)のプロセスを経ると、純資産の部は41,000千円から▲59,500千円へと、マイナスとなります。これがいわゆる債務超過と呼ばれる状態であり、財務分析上もとても危惧すべき状況に陥ることとなります。

決算書のB/Sそのものを「公表B/S」と呼びます。そして財

務分析上、換金可能性の乏しい資産を控除し(土地や有価証券など、資産性が膨らむ場合はそれらも加味する)、再作成されたB/Sのことを、より実態に即したB/Sという意味を込めて「実態B/S(または修正B/S)」と呼びます。公表B/S上では、資産超過(純資産の部がプラスの状態)であるにもかかわらず、実態B/Sで債務超過の状態に陥っているケースは数多く存在します。

事業承継における

「実態B/S」

一般的な事業承継とは、経営者の引退に伴い後継者に経営を譲ることです。一方で、経営者不在の場合は「MBO(Management Buyout)」と言って、ファンドが買収するケースもあります。また、M&Aも事業承継の選択肢として考えられます。以上、ファンド買収やM&Aにおいては、前述のD/D(デューデリジェンス)のプロセスを

企業の事業承継と銀行の関わり合いにおける“重要性”

経ることとなります。当該企業を買収する側からすれば、当該企業の資産の換金性を再検証することは当然です。

しかし、中小企業における一般的な事業承継の場合、現経営者も実態B/Sの考え方を知らず、また後継者もそのような考え方を知り得ません。つまり、B/Sに計上された不良資産（換金性の乏しい資産）は、不良資産としてそのまま計上され続けます。このような状況下で健全な事業承継を行うことは可能なのでしょうか。

銀行の考え方

さて、これまで述べてきたような考え方もっとも顕著に指摘するのが「銀行」です。B/Sにおける資産の部に多額の不良資産を内包したまま事業承継を行い、後継者がその存在に気付いてすらないとすると、その時点で経営能力に疑問符が付きます。

くわえて、公表B/Sでは純資産の部が正の値（プラスの状態）

を示しているが、実態B/Sとしては債務超過（純資産の部がマイナスの状態）に陥っているとすれば、銀行から与えられている債務者区分（図2）は破綻懸念先を意識しなければなりません。この区分に属すると追加融資は基本的に不可能な状態であり、事業承継以後、設備投資はもろろんのこと、収支ズレや一時的な資金繰りの逼迫における運転資金融資も困難となります。

貸付金は借入金

企業のB/Sでは、貸付金に計



上されているものは相手にとって借入金です。仮に旧経営者が、後継者の親であった場合は、会社が債権者となり当該金額を取り立てる権利が生じます。しかし自らの親に対して金銭を取り立てて回収することが難しく、そのままの状態（債務者（借手）が死亡した場合、その借入金は相続財産として後継者の身に降りかかります。相続放棄を行った場合、自らの借入金は免れるものの、当該金額の全額を会社のB/Sから落とさなければなりません。つまり、P/L上で貸倒損失という特別損失を計上させるのです（実務的には、相続財産管理人の選任後、清算手続きを経るため、全額の損金計上とはならない可能性がります）。金額が僅かならば痛手とはなりません。純資産の部合計額を吹っ飛ばしてしまうような金額であった場合、公表B/S上も債務超過へ陥ることとなり、主要仕入先に決算書を提出しているのであれば一定の信用毀損が生じることとなります。

財務上の留意点

ここでの論点は、「まず、こういった考え方に興味関心を持つ」ということです。現経営者は、この状態で後継者に引き継がせることを何とも思わないのでしょうか。そして後継者は、こういった考え方を知らずに、または目を背けて、企業経営を引き継ごうとしているのでしょうか。

冒頭にも述べたとおり、財務は経営を構成する重要な要素の一つです。しかし経営者は、財務よりも営業や戦略、人材育成に目を向けてがちです。気持ちはよく分かりますが、事業承継を契機に今一度、自社の財務のあり方を再確認してみましよう。

事業承継時には、引き継がせる側（現経営者）、引き継ぐ側（後継者）ともに、会社の中身をよく理解しておく必要があります。その際に、財務から決して目を背けることのないように、正面から取り組んでください。