

● ビジネスリスクマネジメント
Business

May 2010

5

Risk Management

特集

「倒産」の リスクマネジメント



【好評連載】

業界別リスクマネジメント講座

住宅業界

ビジネスに活かす物語力

ナラティブ・プランニング

ミドルマネジャーのための教養講座

ゲーム理論に強くなる

小山龍介のブックガイド

Broaden Your Horizon!

特集

「倒産」の リスクマネジメント

東京商工リサーチの調査によると、2009年度の倒産件数は14,732件。リーマンショックのあった2008年度に比較すると減少してはいるものの、5年前の2004年度と比較すると7.7%増という高い水準が続いています※。いうまでもなく、倒産件数のほとんどを占めているのが中小企業。たとえ順調に経営している企業であっても、取引先の倒産によって思わぬ損害を蒙らないともかぎりません。倒産リスクに関する知識とマネジメントは、中小企業にこそ求められているのです。

※出典：東京商工リサーチホームページ (<http://www.tsr-net.co.jp/>)

Part 1

4

倒産とはなにか

経営危機コンサルタント

内藤 明亜◎ないとう めいあ

Part 2

6

取引先が倒産した場合の 債権回収の基礎知識

松尾綜合法律事務所 弁護士

西村 光治◎にしむら こうじ

Part 3

10

会社が倒産してしまった場合の 労働債権の確保と社会保険の手続き

さとわ社会保険労務士事務所 代表／特定社会保険労務士

小林 透◎こばやし とおる

Part 4

14

経営者の言動から見抜く倒産の兆候

アシストジョブ 代表

鈴木 健介◎すずき けんすけ

Part 5

16

決算書から倒産リスクを読み取る 4つのポイント

株式会社エキスパートナーズ 代表コンサルタント

小野寺 勇史郎◎おののぞら ゆうしろう



決算書から倒産リスクを読み取る 4つのポイント

株式会社エキスパートナイズ 代表コンサルタント

小野寺 勇史郎 ◎おのぞら ゆうしろう



与信管理コンサルタント。1979年明治大学商学部卒業後、大正海上火災保険株式会社（現三井住友海上火災保険株式会社）を経て、ザ・リスクコンサルタント・グループ主宰。1986年、株式会社日本コンサルタントグループ入社。人材マネジメント研究所、HR研究室長、研究部長コンサルタントを経た後、2007年3月、株式会社エキスパートナイズを設立。著書：『こんなマネージャーになろう！ コーチング技術を活かす！』（清文社出版）『売掛金回収の習慣作り』（中経出版）『売掛金管理の完全回収の実務』（日本実業出版）他。



倒産リスクを抱えた会社を、決算書だけで100%完全に見分けることはできません。たとえば、経済状況の急激な悪化による極端な需要の落ち込みや、為替の変動、不祥事による顧客離れ、こういった倒産につながる要因は、決算書からは予想できないからです。決算書による倒産リスクの分析には、そのような限界があることをまずは念頭において、本稿を読み進めていただきたいと思います。

とはいえ、順調に業績をあげている会社がある日突然倒産するようなことは、めったにありません。倒産する会社は、倒産するべくして倒産します。つまり、突然倒産したように見えても、実際にはその兆候が事前に現れているはずなのです。その兆候は、決算書を読めばたいてい読み取ることができます。

具体的な事例を用いて解説していきましょう。次ページ図表1と2は、日本金型部品製作所（仮称）の5期分の決算書データです。日本金型部品製作

所は、受注生産を主体にしている製造業。取引先製品の金型部品を製作しています。

データを見ると、売上は順調に推移しているのがわかります。しかし、この会社は16期目に黒字で倒産してしまいました。つまり、掲示した11～15期までの決算書には、倒産の兆候があらわれているはずですが。

見るべきポイントは次の4つです。

- ①資金繰りの状況はどうか？
- ②製品在庫が多すぎないか？
- ③損失が出ていないか？
- ④粉飾決算していないか？

以下、順番に見ていきましょう。

ポイント① 資金繰りの状況はどうか？

会社は、事業が赤字でも「資金繰り」が良好であれば倒産しません。逆に、黒字であっても「資金繰り」がつかなくなれば倒産します。これを俗に黒字

倒産といいます。したがって、倒産リスクを判断するには、まず「資金」をみます。

短期的な支払いに十分な資金があるかどうかの判断は、ざっくりとした分析としては、貸借対照表の流動資産の合計が流動負債の合計を上回っているかどうかで判断できます。すなわち、流動資産が流動負債を上回っていれば、短期的な支払原資が支払義務をまかなって余りあるという意味で、その会社は当面は安全であるといえます。

この指標を「流動比率」といい、計算式は「流動資産÷流動負債」です。通常、企業は急な支払いに備えるため、現金等の支払い手段を多めに保有しています。したがって流動比率は120%～140%くらいが平均的な数値であり、150%くらいが理想であるといわれています。ちなみに、事例の日本金型部品製作所の15期における貸借対照表を見ると、流動比率は158%となっています。

もっとも、業界によって売掛金の回収期間が長い、または小売業のように現金商売をしていて売掛金の回収期間が極端に短い業界もあります。一概にこの120～140%であれば良いということではないわけです。ここが流動比率分析の欠点です。

この欠点を補うものとしてよく使われる指標が、「当座比率」です。換金性の高い現金、受取手形、売掛金、短期貸付金および一時所有の有価証券といった当座資産と流動負債とのバランスから当面の支払能力を診る指標です。計算式は、「当座資産÷流動負債」になります。流動資産の中身から早く現金化できる当座資産だけを考慮するので、正味の確実な支払能力がつかめます。

当座比率が90%以上ならばその会社の財務状況は良好だといえます。事例の日本金型部品製作所の当座比率は、77.5%とかなり低くなっています。短期借入金が多く、また売掛金と受取手形との資産に占める割合が大きいのが原因です。資金繰りの苦勞が伺えます。

ポイント②
製品在庫が多すぎないか？

機会損失を回避するために、適度な製品在庫を持つことは、決して間違ったことではありません。しかし、製品在庫が多すぎると、倉庫代など維持・管理するためのコストがかさんだり、デッドストックとなって廃棄ロスが発生したりと、資金繰りを圧迫する原因となります。

「適度な製品在庫」かどうかを判断するには、製品在庫と仕掛品在庫とのバランスを見ます。どのようなバランスが最適であるかは、業種業態によってことなるため一概にはいえませんが、事例企業のような受注生産型の製

図表1 日本金型部品製作所の貸借対照表 (単位: 百万円)

科目	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
現金預金	510	520	580	600	690
受取手形	250	290	300	360	440
売掛金	130	160	170	190	250
製品	310	380	480	590	720
原材料	70	80	90	100	130
仕掛品	190	250	290	390	480
貯蔵品	10	20	20	20	20
その他流動資産	30	40	70	80	90
流動資産計	1,500	1,740	2,000	2,330	2,820
建物	240	240	240	240	460
機械装置	360	380	420	480	710
車両運搬費	60	60	84	100	160
什器備品	50	60	76	80	110
土地	120	240	240	350	100
投資その他の資産	130	180	240	250	0
固定資産計	960	1,160	1,300	1,500	1,540
資産合計	2,460	2,900	3,300	3,830	4,360
支払手形	170	192	225	265	290
買掛金	100	48	55	65	70
短期借入金	540	745	880	1,140	1,320
その他流動負債	90	95	90	90	100
流動負債計	900	1,080	1,250	1,560	1,780
長期借入金	360	444	560	770	1,030
その他固定負債	240	276	290	300	290
固定負債計	600	720	850	1,070	1,320
負債合計	1,500	1,800	2,100	2,630	3,100
資本金	600	740	840	840	840
準備期・剰余金	307	307	315	320	330
当期純利益	53	53	45	40	90
資本合計	960	1,100	1,200	1,200	1,260
負債・資本合計	2,460	2,900	3,300	3,830	4,360

図表2 日本金型部品製作所の損益計算書 (単位: 百万円)

科目	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
総売上高	2,510	2,890	3,250	3,740	4,120
売上値引・戻り高	80	100	120	130	130
純売上高	2,430	2,790	3,130	3,610	3,990
期首製品棚卸高	250	310	380	480	590
当期製品製造原価	1,990	2,290	2,590	3,000	3,360
(小計)	2,240	2,600	2,970	3,480	3,950
期末製品棚卸高	310	380	480	590	720
売上原価	1,930	2,220	2,490	2,890	3,230
売上総利益	500	570	640	720	760
給料手当	82	100	124	155	158
福利厚生費	18	22	25	29	30
荷造運送費	25	29	35	43	59
広告宣伝費	13	15	18	21	23
交際費	13	16	19	22	23
旅費交通費・通信費	37	42	50	53	55
賃借料	25	26	27	28	29
租税公課	15	17	18	19	20
保険料	11	12	14	15	16
減価償却費	37	38	40	41	42
雑費他	22	27	30	34	35
販売費及び一般管理費	298	344	400	460	490
営業利益	202	226	240	260	270
受取利息・配当金	36	36	36	36	36
雑収入	12	12	12	12	12
営業外収益	48	48	48	48	48
支払利息・割引料	120	156	193	228	276
雑損失	12	12	12	12	12
営業外費用	132	168	205	240	288
経常利益	118	106	83	68	30
固定資産売却益 他	12	12	19	24	152
固定資産売却損 他	24	12	12	12	12
特別損益	▲12	0	7	12	140
税引前当期利益	106	106	90	80	170
納税充当額	53	53	45	40	80
当期純利益	53	53	45	40	90

造業においては、決算時点で仕掛品よりも製品在庫が多いのは問題です。

日本金型部品製作所の損益計算書を見ると、5期すべてで仕掛品よりも製品在庫が多くなっています。生産計画の立て方に問題があったと考えられ、それが倒産の遠因となっていることがわかります。

ポイント③ 損失が出ていないか？

企業はコスト以上に商品を売上げれば利益を得ることができます。逆に、コストを上回る売上がなければ損失が発生し、損失が重なればいずれ資金が底をついて会社は倒産してしまいます。その意味で、損益計算書に「営業利益」「経常利益」「当期純利益」ではなく、「営業損失」「経常損失」「当期純損失」が計上されている場合には、倒産への注意が必要です。

事例の日本金型部品製作所では、比較損益計算書を見ると、「固定資産売却益」が14期の24百万円から15期では152百万円に増加しています。一方、比較貸借対照表を見ると、「投資その他の資産」が14期の250百万円から15期では0になっています。つまり、15期は固定資産を売却して、「当期純損失」を回避しようとしたことがわかります。16期における破産の兆候が、15期の決算書にはっきりあらわれていた、ということです。

ただし、損益計算書において毎月利益が出ており、利益をかきあげするため資産売却などの操作をした痕跡も見あたらない。であればその会社は安心かという、そうではありません。決算書上の数字は、実際のお金の動きと必ずしも一致していないからです。

たとえば、商品を売上げても、その代金は1カ月後、2カ月後に受け取る

ことが多々あります。しかし、実際にはお金を受け取っていないにもかかわらず、決算書には「売上」や「利益」が計上されます。

もし、回収できない代金が多額にのぼれば資金繰りが苦しくなり、最悪の場合倒産してしまいます。決算書上は利益が出ているにもかかわらず倒産する「黒字倒産」です。

このように、倒産リスクを分析するには、損益計算書の損失の有無と同時に、実際のお金の出入りにも着目するのがとても重要なポイントになります。

ポイント④ 粉飾決算していないか？

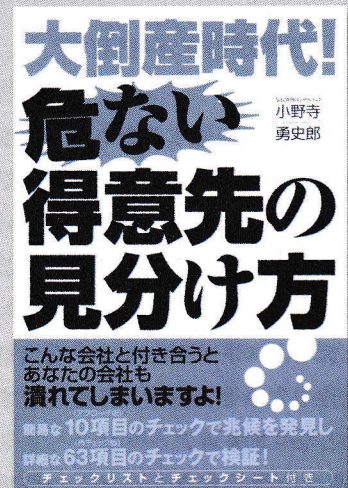
粉飾決算とは、会社の経営状況が赤字や債務超過であるにもかかわらず、売上を水増ししたり、経費を圧縮したりするといった不正な経理操作を行って、黒字決算にすることを言います。当然、粉飾された決算書をそのまま分析しても、倒産リスクを正確に把握することはできません。その意味で、粉飾決算をしていないかどうかのチェックは、倒産リスク分析の大前提になるといえます。

粉飾決算のチェック項目を以下に列挙します。

- 粉飾をすると財務諸表のどこかに不整合が生じます。
- 損益計算書をよく見せたい会社は、収益を上げ、費用を下げる操作をする傾向があります。
- 在庫の水増しは粉飾の基本です。在庫を調節して利益を作ります。
- 売上が減っているのに利益水準が同じ決算は、粉飾を疑ってかかるべきです。利益率1%未満の場合は、利益を先に決めて、そうなるように決算操作している可能性が極めて高いといえます。

- 売上の架空計上は、配達運送費など売上と連動する販管費項目を分析してみると明らかになります。
- 営業外収益、特別利益を売上に計上する会社もあります。
- 「その他流動資産」に資産性のない費目を計上していることが多くあります。
- 関係会社短期貸付金、未収入金の増加は、費用・損失を関係会社に押し付けている可能性があります。
- 費用処理すべきものを資産計上していることがあります。流動資産項目で2年以上滞留している場合はそれだけで問題です。
- 簿外の借入金や支払手形は支払利息との関係である程度推測可能。資金繰り表や資金運用表等の資料との整合性の確認が有効です。
- その他の粉飾決算の方法としては、有形固定資産の水増し、支払利息の原価算入、修繕費の原価算入、少額資産の資産計上、除却済み資産の資産計上といったものがあります。

もっと読みたい人のための本



小野寺勇史郎著

『大倒産時代! 危ない得意先の見分け方』

中経出版◎定価：1470円(税込)