

# 会計事務所が取り組む 企業再生の実務

## 第1回 企業の破たんには共通の問題が...

未曾有の経済混乱にさらされている現代の中小企業。会計事務所の顧問先には危機的な経営状況に陥ってしまうケースも少なくない。そこで今回から3回にわたり、会計事務所が取り組む企業再生の実務を解説する。

アドバイザー／アクタス税理士法人 税理士 加藤幸人  
税理士 佐藤大志

### 恒常的な赤字体質、いよいよ限界...

今年1月、負債総額2兆3千億円を抱え日本航空が会社更生法を申請したことは記憶に新しい。会社更生法の申請に至るまでは再建をめぐって紆余(うよ)曲折を経て、日本中にさまざまな憶測を呼んでしまった。結果として日本航空の事業価値は著しく損ってしまったことは間違いないだろう。もっと早く手を打てば再生はスムーズにできたのではないかと、ということを感じざるを得ない。

会計事務所のお客さまである中堅・中小企業においても厳しい景気の波が押し寄せている。資金繰りに窮している企業も少なくない。そのようなお客さまが経営破たんという最悪の事態に至る前に、われわれ税理士および会計事務所がお客さまのために提供できるアドバイスはたくさんあるのではないかと考えている。中小企業再生の現場で経験したことを基に、これから3回にわたって考えていきたい。

#### 1. お客さまの財務状況をきちんと把握

会計事務所は普段からお客さまの財務数値を扱っているため、いち早く経営状況の変化を察知し得る立場にある。問題を早期に発見して、早期に対応して、早期に解決する、「早期再生」を行うことができれば、多くの企業を救うことができるはずである。

企業が破たんに至るプロセスは、①業績悪化(PL)→②債務超過(BS)→③資金繰り難(CF)という過程をたどることが多い。損益計算書を見ていけば、業績の悪化は把握できる。この段階で問題の芽を摘み取れば、再生の道は容易である。というよりこれは赤字決算になったら誰もが考える通常の経営改善努力である。ところが、この業績悪化を粉飾決算などで黒字決算にして乗り切ってしまうと、本来行われるべき経営改善努力が行われなくなり、結果として貸借対照表もき損を行っていくことになる。

加えて、業績悪化は企業の血液たる運転資金の不足をもたらす、当然に借入金は膨らんでいくことにな

る。このような破たんにいたる連鎖は、業績悪化から始まるのである。

まずは、お客さまの財務内容の変化を把握し、その指摘とそれに適した対策のアドバイスを行っていただきたい。以前お客さまで、売上げが毎月減少を続けていたためこのままでは3カ月後には資金繰りが破たんすることを予測し、そのことを早めに社長に指摘し、事前にメインバンクや仕入先に協力を依頼すると共に、売上回復に向けた経営改善を早めに行ったことにより、どうにか窮地を乗り切ったケースがあった。

#### 2. 破たんする中小企業には同じような問題が存在する

業績悪化から始まる破たんプロセスを回避できず、企業再生的な支援を必要とされる場合も少なくない。もし再生支援の状況になり、抜本的な経営改善を行わなければいけなくなった際にまず取り組まなければならないことは、経営破たんの事態を招いた原因を解明すること、すなわち窮境原因を把握することである。

窮境要因は短期的な原因ばかりとは限らない。過去何年にもわたって慢性的に経営を悪化させる要因が生じている場合も多い。このような慢性的な経営悪化の原因に対して、特に中小企業の経営者は、なんとなく分かってはいても問題を先送りしているケースが多い。できるだけ早い段階で自分の会社が経営難であることを自覚し、自らのビジネスモデルを見直す「早期再生」が重要なことは前段で述べた通りである。しかし中小企業では、これがなかなかできない。自分で自分の病気を認識することは、そんなに難しいことなのだろうか。

中小企業の再生現場においては、破たんする企業において同じような破たん原因があると感じている。共通する窮境要因の事例は次のようなものである。

- ①長期的な景気停滞による恒常的な赤字体質に無策の経営
- ②バブルや好景気の際に読み誤って行った設備投資とそれによる過剰債務

③採算性を考慮しない多店舗展開と店舗別損益を把握せず発生し続けている赤字

④本業と関係のない副業の不動産投資や株式投資による売却損失や評価損失

⑤親族が経営する放漫経営の関係会社や社長個人に対する回収不能の貸付金

—このような窮境原因を把握し、経営改善の問題点を抽出し、経営改善の施策を策定し、実行することが再生現場で求められることである。

#### 3. さらに粉飾決算に手を染める

企業の業績悪化で赤字決算を組むことになれば、金融機関の見方は厳しくならざるを得ない。金融機関は、

### 売上回復に向けた早めの経営改善

企業を「債務者区分」という方法でランク付けしており、これがダウンすれば、新規融資を受けられなくなることも想定される。そのため、手取り早く赤字決算を黒字決算に変身させる方法である「粉飾決算」に手を染める企業も多い。

粉飾は企業経営の危険信号を隠してしまうため、経営改善のための努力を回避させてしまう可能性がある。また粉飾は、翌期に業績が回復した際には元に戻すと考えて始めるものであるが、翌期もその企業の経営はかなり厳しい状況が続くため、粉飾を復元できた企業を、経験上あまりみたことはない。会計事務所は、日ごろから財務数値の異変を注意して見ておくことが大事である。特に以下の点は注意しておく必要がある。

- ・売上げが変わっていない(落ちている)のに、売掛金が増加している
- ・売上げが変わっていない(落ちている)のに、在庫が減っていない



▲厳しい景況の波に直面する中小企業も多い

- ・売上げが落ちているが、それ以上に買掛金が減っている

これらは、架空売上の計上、架空在庫の計上、仕入れの過少計上による粉飾が想定される。売上げの回収サイトや仕入代金の支払いサイト、または棚卸在庫の購入頻度が分かっているならば、多くの場合回転率(回転日数)分析やキャッシュフロー計算書を分析することで異常値の発見は可能である。

#### 4. 粉飾決算の結果は貸借対照表に表れる

架空売上の結果が、売掛金の残高に異変を起こすように、粉飾決算の結果は貸借対照表にその結果を表すことになる。貸借対照表の残高を精査すると粉飾の化けの皮ははがれてくる。以下は中小企業の再生現場でよくみる内容である。

- ・売掛金→架空売上が計上すると売掛金が膨らむ
- ・棚卸資産→売上原価を棚卸資産計上すればすぐに利益が出るが原価率に異常が発生
- ・仮払金→経費を仮払い計上して、利益を捻出(ねんしゅつ)
- ・貸付金→回収不能でも貸倒損失計上せずにそのまま放置
- ・固定資産→減価償却費は計上すると利益が減少
- ・開発費→根拠のない繰延資産が多額に計上されている