

# 会計事務所が取り組む 企業再生の実務

## 第2回 顧問先のためにできること

破たんする中小企業には同じような窮境の原因があるということは前回述べた通りであるが、顧問先がそんな状況になる前に、われわれが会計事務所として支援できることはたくさんある。

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

### 1. 実態の貸借対照表を作成し 財務内容の実態を把握する

再生対象となった企業で見る決算書は、帳簿上は資産超過であることが多い。決算書の貸借対照表を見てみると、どうしても資産が膨らんでいることがある。土地や有価証券は取得原価で計上されているため、現在の時価は反映されず含み損を抱えてしまうのだ。また減価償却資産については、過去の決算において利益調整のために減価償却を実施していないことも多く、売り上げの過大計上による売掛金や、原価の過少計上による棚卸資産など、過去の粉飾決算の内容は結果として資産を膨らませる結果となっている。貸借対照表は、窮境状況を表面化していない状況になっていることがほとんどである。

普段、企業再生の現場でまず行うことは、財務内容の実査すなわち財務デューデリジェンス(財務DD)の実施と、その結果としての実態貸借対照表の作成である。貸借対照表は資産超過となっているが、財務DDを実施し実態貸借対照表を作成すると、あつという間に債務超過に陥るということは常である。過去の投資は、本来はその後の収益増加によって回収されるはずであるが、財務DDの実施により、過去の投資の失敗が顕在化することが多いのである。

実態貸借対照表の作成における主な手続きは以下の通りである。

- ①債権は回収可能額で計上する
- ②土地や有価証券は時価評価する
- ③減価償却資産は過年度の償却不足を反映する
- ④負債は簿外債務を把握する  
(特に滞納した税金や社会保険料が計上されていないことが多い)
- ⑤退職金規定がある場合は退職給付引当金を計上する

税務上、退職給与引当金は損金とならないため、中小企業においては引当金を計上していないことが多い。退職給与引当金の金額を計算してみると、「従業員がいま全員辞めたらこんなに退職金があるのか」とその金額の大きさに驚く経営者もみられる。

経営状況の厳しい中小企業のお客さまには、会計事務所が主導し、実

態貸借対照表を作成をすることをおススメする。実態貸借対照表を作成する手続きは、財産評価基本通達に基づき取引相場のない株式を純資産価額方式で評価する手続きと似ているため、比較的容易に対応できる業務であると思われる。なお、実態貸借対照表の例を別途表示している。

### 2. 月次決算のススメ

破たんする中小企業には経営管理面においても以下に示すような特徴が共通項目として挙げられる。

- ・月次決算が行われていない
- ・経理の自計化ができていない
- ・部門別損益など管理会計的分析が行われていない
- ・事業計画やその計画に連動する資金計画が策定されていない
- ・短期的な資金繰りは行っているが精度が低い

まずは、月次決算を徹底することをおススメする。月次決算の効用は、試算表によるタイムリーな財務数値の把握により、経営者は自社の置かれている経営状況を、数値的な裏付けをもって毎月即座に把握することができ、それにより経営の諸問題に対して迅速な対応が可能となることである。

タイムリーな財務数値の把握には、経理の自計化がベターである。一般的には、毎月10日前後には売り上げや仕入れが締まるので、自社で経理処理を行ってれば、月次の試算表も翌月の10日前後には完成することになる。もしも会計事務所に記帳代行を依頼していた場合には、売り上げや仕入れが締まる10日ごろに会計事務所が伝票を入手し、会計事務所に持ち帰ってシステムに入力し、その後に試算表が完成して会社に郵送という手続きになる。どうしても経営者の手元に試算表が届くのは遅れるため、会社の危険信号に対する気付きや経営判断が遅れてしまうことになる。

また、中小企業の経営者は、財務数値を見ることに疎い場合も多いため、その場合には会計事務所が丁寧に説明することも必要であろう。試算表で会社全体の数値を見ているだけでは、どの部署がもうかっているかなどは分からないため、さらに部門別損益計算書なども資料として必要になる。経営判断に役立つ財務資

【表】実態貸借対照表の例

(単位：千円)

科目	簿価	修正額	評価額	備考	
資産の部	現預金	10,000		10,000	
	棚卸資産	5,000	△ 1,000	4,000	不良在庫を減額
	売掛金	15,000	△ 5,000	10,000	粉飾売上分を減額
	貸付金	5,000	△ 3,000	2,000	回収不能額を減額
	建物	25,000	△ 8,000	17,000	償却不足を減額
	土地	30,000	△ 18,000	12,000	時価で評価
	その他資産	10,000		10,000	
合計	100,000	△ 35,000	65,000		
負債の部	買掛金	20,000		20,000	
	未払金	10,000		10,000	
	借入金	50,000		50,000	
	退職引当金	0	8,000	8,000	期末要支給額を計上
	未払税金	0	2,000	2,000	簿外債務を計上
	その他負債	5,000		5,000	
	合計	85,000	10,000	95,000	
純資産	15,000	△ 45,000	△ 30,000	⇒実態債務超過!	

料を作成できるような経理体制の指導や、ズバリ経営判断資料を作成し提供することをおススメする。

### 3. 事業計画策定支援のススメ

中小企業では事業計画を作成していない場合がある。仮に事業計画を作成していたとしても、金融機関の融資を受けるためにその求めに応じてそのときだけ作成して、経営管理のための作成でない場合も多い。さらにその事業計画は、融資を受けやすくするための資料であるので、会社の実情を把握することなく鉛筆を舐めながら、利益が出るような計画が練られていることがほとんどである。そこで会計事務所が、経営に役立つ事業計画を策定支援することをおススメする。

事業計画を作成するうえで重要なのは、会社の現状を分析したうえで、売り上げや経費などの数字を積み上げて作成することである。会計事務所がお客さまのすべてを把握できているわけではないので、実際に作業を行うのは会社であり経営者である。そもそも事業計画は他人に作ってもらう性質のものではなく、会社が自分で作ってこそ意味がある。しかし、事業計画の作成の経験がない会社に自分で作りなさいといっても無理がある。そこで会計事務所は、お客さまに事業計画策定の重要性を理解してもらって、事業計画書のフォームを提供し、さらに数字の積み上げを一緒になって考えて、作成を指導してあげるとお客さまは喜ぶであろう。前期1年間の月次損益推移表を見ながら、当期1年間の事業

計画(PL計画)を作ることから指導しよう。

### 4. 資金計画策定支援のススメ

当期の事業計画が作成できれば、気になるのは資金繰りである。作成した事業計画で、当期の資金繰りが大丈夫なのか、その点を見ておく必要がある。そこで資金計画(資金繰り)の策定支援が重要となる。

作成したPL計画を資金繰り表に落とし込んでいくには、売上代金の回収や仕入代金の支払い等の決済条件を確認し、何カ月後にどの程度の金額が入金または支払いされるのか、回収月、支払月を想定する必要がある。経費については、発生した月に支払うという現金主義の想定でよいと考える。あとは、借入返済表によって毎月の返済支出額を把握し、税金の中間納税額などのPL計画に表れない支払いを考慮すれば、ある程度の資金計画はできるはずである。

こうしてできた事業計画と資金計画の数字は、月次決算の結果である実績数値との比較を行っていただきたい。それにより、目標となる数値と現状の乖離(かいり)について嫌でも意識することになる。最終的な目的は、計画を作成することではなく、その計画を実行するための具体的なアクションプラン(行動計画)を経営者に考えてもらうことである。会計事務所は、経営者に対し警鐘を鳴らし、また会社を建て直すためのきっかけをつくってあげられれば、顧問先を救うことができるはずである。

(つづく)