

# はじめに

「倒産」という言葉は、法律用語ではなく、慣用的に使われている用語である。それゆえ、十人十色の定義があり得る。著者は、倒産とは、「破産宣告を受けてもやむを得ない経営状況に陥ったこと、ないしは、そのような経営状態」と考える。

破産宣告を受けてもやむを得ない経営状態とは、破産手続開始の要件である破産原因たる事実が存在することを意味する。

破産原因として、破産法上規定されているのは、①支払不能及び②債務超過である。

①の支払不能とは、「弁済能力の欠乏のために弁済期が到来した債務を一般的、かつ、継続的に弁済することができないと判断される客観的状态」を意味し、②の債務超過とは、「債務額の総計が資産額の総計を超過している状態」を意味する。

したがって、本書では、倒産とは「弁済能力の欠乏のために弁済期が到来した債務を一般的、かつ、継続的に弁済することができないと判断される客観的状态」ないしは「債務額の総計が資産額の総計を超過している状態」と定義する。

倒産しないようにするためには、いわゆる安全性が確保・維持されていなければならない。安全性が確保・維持されているというのは、第一に利益が計上されていることが必要である。利益のないところにキャッシュは生まれにくいからだ。

利益は、発生主義に基づいて収益と費用との差額として計算されるので、収入と支出は時間的にズレが生じることがある。このため、利益は計上されてはいるが、キャッシュがなくて倒産という、いわゆる「黒字倒産」が発生するのである。

そうなると、安全性の確保・維持にはキャッシュの確保・維持も不可欠となる。ここに、「キャッシュの安全性」の確保・維持を検討する意義が生じるのである。

「キャッシュの安全性」の確保・維持は、短期的視点と長期的視点でみなければならない。短期的視点ではフローを、長期的視点ではストックをみる必要がある。

例えば、この1年間では、既存の借入金の返済は滞りなく実行されているが、さらに新たな借入れもしている状況で、果たして、その残額は減少しているのか増加しているのか、将来的に問題がないか、という長期的視点による検討をすることは大切だ。この「既存の借入金返済・新たな借入れ」がフローであり、「その残額」がストックである。

本書では、フローは「キャッシュフロー計算書」を対象とし、ストックは貸借対照表の配列をキャッシュフロー計算書にリンクしやすいように並べ替えた「キャッシュ体質図」を対象として、「キャッシュの安全性」を検討する。

フローの安全性の確保・維持がされていないとなれば、いずれ「弁済能力の欠乏のために弁済期が到来した債務を一般的、かつ、継続的に弁済することができないと判断される客観的状态」となり、倒産は避けられない。また、ストックの安全性の確保・維持がされていないとなれば、いずれ「債務額の総計が資産額の総計を超過している状態」となり、やはり倒産となるだろう。

これらのことを前提に、本書ではフローの安全性とストックの安全性について掘り下げることにする。

2008年のリーマンショック以来、企業倒産件数・負債金額ともに年々減少し、落ち着いてきてはいるが、消費税率引上げ等の影響からか、月単位の指数がほぼ10年ぶりに上昇するなど、局地的な増加傾向がみられるようになっている。また、2020年2月頃に新型コロナウイルス感染症が発生した。経済の停滞のため、売上高の減少を原因とする倒産が多く発生するといわれている。

しかし、再生の過程やその後の経営においては、売上高減少以外を原因とした倒産も増えるだろう。

企業経営者や企業の財務顧問である税理士としては、そうした倒産の兆候をいち早く察知し、危機が現実化する前に対応を取らなければ

ならない。

そこで本書では、過去に倒産した企業の財務資料をフローや視覚化したストックの安全性分析を駆使することで分析、いわば“検死”を行い、その原因を追究することで、企業経営における教訓を提示していく。

本書の出版に当たり、(株)日本法令の竹渕学氏や税理士法人 Triple Win の職員である佐藤満氏、堀江沙弥子氏、関口忠邦氏には、大変お世話になりました。感謝する次第です。

2021年5月

税理士法人 Triple Win

税理士 堀江 國明

税理士 堀江 亮佑

財務分析室 室長 小林 達也

はじめに ..... i

## 第1編 理論編

### I 決算書の概要 ..... 2

- ① 決算書とは / 2
- ② 財務3表の接点 / 8

### II 安全性の長期的視点 ..... 13

- ① キャッシュ体質図とは / 13
- ② キャッシュ体質図の見方 / 18

### III 安全性の短期的視点 ..... 24

- ① CF計算書と資金繰り表 / 24
- ② 営業CFの見方 / 29

### IV スtock・フローの安全性の分析 ..... 41

- ① 安全性分析の手順 / 41
- ② スtockの安全性 / 43
- ③ フローの安全性 / 49

# 第2編 事例編

## I ワールド・ロジ株式会社 .....70

- ① 概 要 / 70
- ② 主要な経営指標等 / 72
- ③ 安全性の分析 / 72
- ④ 総 括 / 88

## II 株式会社グレース .....95

- ① 概 要 / 95
- ② 主要な経営指標等 / 96
- ③ 安全性の分析 / 97
- ④ 総 括 / 107

## III ジェネシス・テクノロジー株式会社 ... 110

- ① 概 要 / 110
- ② 主要な経営指標等 / 112
- ③ 安全性の分析 / 112
- ④ 総 括 / 126

## IV 太洋興業株式会社 ..... 127

- ① 概 要 / 127
- ② 主要な経営指標等 / 128
- ③ 安全性の分析 / 129
- ④ 総 括 / 141

<b>V</b>	<b>株式会社東京カソード研究所</b> .....	142
	① 概 要 /	142
	② 主要な経営指標等 /	144
	③ 安全性の分析 /	144
	④ 総 括 /	160
<b>VI</b>	<b>江守商事株式会社</b> .....	162
	① 概 要 /	162
	② 主要な経営指標等 /	164
	③ 安全性の分析 /	165
	④ 総 括 /	188
<b>VII</b>	<b>トスコ株式会社</b> .....	190
	① 概 要 /	190
	② 主要な経営指標等 /	191
	③ 安全性の分析 /	191
	④ 総 括 /	200
<b>VIII</b>	<b>株式会社アリサカ</b> .....	202
	① 概 要 /	202
	② 主要な経営指標等 /	203
	③ 安全性の分析 /	205
	④ 総 括 /	217
<b>IX</b>	<b>株式会社クリード</b> .....	220
	① 概 要 /	220
	② 主要な経営指標等 /	221

- ③ 安全性の分析／ 222
- ④ 総 括／ 233

**X 株式会社レナウン** ..... 235

- ① 概 要／ 235
- ② 主要な経営指標等／ 237
- ③ 安全性の分析／ 238
- ④ 総 括／ 259

**XI 日本航空株式会社** ..... 261

- ① 概 要／ 261
- ② 主要な経営指標等／ 264
- ③ 安全性の分析／ 264
- ④ 総 括／ 301

**おわりに** ..... 304

第 1 編

理 論 編



# I 決算書の概要

## ① 決算書とは

決算書とは、「損益計算書」、「キャッシュフロー計算書」、「貸借対照表」のことである。これらは「財務3表」と呼ばれている。

### (1) 損益計算書とは

図表I-1をみてみよう。

損益計算書は、1年間の企業の経営成績を表している。

一会計期間の収益（売上高等）から、費用（仕入高や人件費等）を差し引いて、儲けである利益を導き出すプロセスやその実態を表している。

損益計算書は5つの利益を表示している。このことによって、経常的な経営活動や非経常的な経営活動などの状態がよく分かり、企業の経営成績をより理解しやすくしている。

売上高 10,000 円から売上原価 5,700 円（期首商品棚卸高 500 円 + 仕入高 6,000 円 - 期末商品棚卸高 800 円）が差し引かれて【売上総利益】4,300 円となっている。

この売上総利益は、一般的には「荒利」とか「粗利」と呼ばれていて、第1段階の利益となる。次に、売上総利益 4,300 円から販売費及び一般管理費 1,500 円が差し引かれていて、【営業利益】（マイナスであれば「営業損失」）2,800 円となっている。これが、第2段階の利益となり、本業の営業活動の成績が分かる。

■ 図表 I - 1 損益計算書とは

損益計算書	
〇〇文房具店	X1年4月1日 X2年3月31日 (単位：円)
《経常損益の部》	
(営業損益の部)	
①【売上高】	
売上高	10,000
②	
期首商品棚卸高	500
仕入高	6,000
▲期末商品棚卸高	800
【売上原価】	5,700
	③売上総利益
	(①-②) 4,300
④【販売費及び一般管理費】	1,500
	⑤営業利益
	(③-④) 2,800
(営業外損益の部)	
⑥【営業外収益】	
受取利息等	30
⑦【営業外費用】	
支払利息等	40
	⑧経常利益
	(⑤+⑥-⑦) 2,790
《特別損益の部》	
⑨【特別利益】	
固定資産売却益等	40
⑩【特別損失】	
固定資産売却損等	10
	⑪税引前当期純利益
	(⑧+⑨-⑩) 2,820
	⑫法人税等
	800
	⑬当期純利益
	(⑪-⑫) 2,020

経常損益の部  
経常的な  
営業活動の  
努力と成果

営業損益の部  
本業の  
営業活動の  
努力と成果

営業外損益の部  
本業以外での  
営業活動の努力

特別損益の部  
非経常的で  
営業活動とは  
無関係に生じた  
活動の努力

さらに、営業利益 2,800 円に受取利息等 30 円という営業外収益がプラスされ、支払利息等 40 円という営業外費用が差し引かれ、その計算結果が【経常利益】(マイナスであれば「経常損失」) 2,790 円となっている。これが第 3 段階の利益となり、経常的な営業活動の成績が分かる。

このように利益を分けることによって、企業の経営成績はもっと理解しやすいものとなる。

【税引前当期純利益】 2,820 円は、第 4 段階の利益である。第 3 段階の利益である経常利益 2,790 円に、固定資産売却益等 40 円の“特別利益”がプラスされ、固定資産売却損等 10 円の“特別損失”が差し引かれた、その計算結果をいう。この計算結果がプラスであれば、「税引前当期純利益」といい、マイナスであれば、「税引前当期純損失」という。

【当期純利益】 2,020 円は、第 5 段階の利益である。第 4 段階の利益である税引前当期純利益 2,820 円から、“法人税等” 800 円が差し引かれた、その計算結果をいう。

この計算結果がプラスであれば、「当期純利益」といい、マイナスであれば、「当期純損失」という。

## (2) キャッシュフロー計算書とは

キャッシュフロー計算書(以下「CF 計算書」という)は 1 年間の企業のお金の出入り(収入と支出)を表している。損益計算書と貸借対照表だけでは把握できないお金の動きをみようとするものである。

CF 計算書は直接法と間接法がある。大多数の企業は間接法を採用している。このため、本書では間接法を取り上げることにする。

CF 計算書(間接法)は、利益に支出が伴わない減価償却費(非資金費用という)を加えてから、【①現金預金以外の資産減少、②負債の増加、③資本(純資産)の増加は、プラス表示となり、①、②、③と逆の現象となれば、マイナス表示となる】という原理(詳しくは 25～29 頁で解説)に基づいて、利益からの逆算によって「現金及び現

金同等物の増減額」の原因を説明する決算書である。

企業の活動が、①営業活動（以下「営業CF」という）、②投資活動（以下「投資CF」という）、③財務活動（以下「財務CF」という）の3つの区分に分類される。3つの区分の収入・支出の計算結果の合計額は「現金及び現金同等物の増減額」となる。この金額に「現金及び現金同等物の期首残高」を加えたものが「現金及び現金同等物の期末残高」となる。

営業CFは、企業の本業である日々の営業活動から発生する「お金の入りと出」の努力・成果が表示されている。健全な企業であれば、当然、計算結果はプラスとなるはずである。

投資CFの計算結果は、通常マイナスになることが多い。企業が継続的に利益の極大化を追求するためには設備投資等の投資額が多くなり、支出の方が多くなるからだ。

財務CFは、営業活動と投資活動を維持するために、どのような、そして、どの程度の収入・支出が発生したのか、を表しているのので、この計算結果についてプラス・マイナスの原則的な見方はない。

図表I-2をみていただきたい。

A社、B社、C社の「現金及び現金同等物の増加額」は、同額となっている。

A社は、「営業CFの結果」は、プラスである。この「営業CFの結果」プラスは、どこまでプラスであるべきか。これは、財務CFにある「有利子負債の約定返済額」以上のプラスであれば、安全性に問題がないことになる。A社の「営業CFの結果」は100,000円であり、財務CF（約定返済額であるとする）が▲10,000円だ。まったく問題のない企業である。

B社は、営業CF50,000円だけでは、財務CF▲60,000円を調達することができないため、投資資産などを売却して、投資CFを20,000円にしていると考えられる。

C社は、営業CFが▲60,000円であるため、原則的にみれば、最悪な状態である。企業の本業である日々の営業活動から発生する収入よ

■図表 I - 2 キャッシュフロー計算書とは

(単位：円)

	A 社	B 社	C 社
I 営業 CF	100,000	50,000	▲ 60,000
II 投資 CF	▲ 80,000	20,000	40,000
III 財務 CF	▲ 10,000	▲ 60,000	30,000
IV 現金及び現金同等物の増加額	10,000	10,000	10,000
V 現金及び現金同等物の期首残高	5,000	5,000	5,000
VI 現金及び現金同等物の期末残高	15,000	15,000	15,000

り支出が多くなった結果だからだ。

しかし、C社の営業CFがマイナスであることが、一過性の状態であれば問題とはならない。決算日が土曜・日曜・祭日であれば、入金翌日となるケースが考えられ、翌期の入金となる。

本来、決算日に現金預金となっているはずが、売掛金となってしまっ  
て、営業CFがマイナスとなることがある。

この場合は、一過性の状態なので、最悪ではなく、問題がないことになる。また、取引条件の変更や季節的な変動等により、上記のマイナスの状態が発生することがある。これらも、一過性のものであれば問題はない。

### (3) 貸借対照表とは

貸借対照表は一時点における企業の財政状態を表している。

ある一時点におけるお金やモノが、どのように調達され、また、どのように運用されたかを表している。

一時点とは、通常は決算日を指す。貸借対照表では、運用を表すものが左側に表示され（資産）、調達を表すものが右側に表示される（負債と純資産）。

#### ① 運用欄と調達欄

まず、図表 I - 3 をみてみよう。

左側の項目の機械 1,000 万円は、右側の項目の借入金 1,000 万円で

■図表 I - 3 運用欄と調達欄

貸借対照表	
<b>運用</b> 機械 1,000 万円	<b>調達</b> 借入金 1,000 万円
総資産 ←	→ 総資本
金額が一致(バランスがとれている)	

調達されている。一方、調達された右側の項目の借入金 1,000 万円は、機械 1,000 万円として運用されている。このように、左側の項目と右側の項目に、因果関係がある。左側の項目の合計を総資産といい、右側の項目の合計を総資本という。総資産と総資本の金額は一致するので、貸借対照表はバランスシートといわれている。

## ② 運用と調達の例

次に、図表 I - 4 をみてみよう。

企業が営業活動するためには、販売するための商品 300 万円を仕入れ、配達用の車両 350 万円、そして運転資金として 400 万円も手元に持っていなければならないとすれば、図の運用欄のようになる。

もともと、資本金は 500 万円で設立した企業であるから、これだけではお金が足りないことになる。では、どのように足りないお金を調達したのか。資本金 500 万円のほかに、借入金 550 万円と表示されている。つまり、資本金だけでは足りない分を借入金で調達しているのである。

左側の項目の合計である総資産が 1,050 万円、右側の項目の合計である総資本が 1,050 万円となり、総資産と総資本の金額は一致している。

## ③ 運用欄・調達欄の構造

そして、図表 I - 5 をみていただきたい。

運用欄・調達欄ともそれぞれ 3 つに区分して表示してある。運用欄

■図表 I - 4 運用と調達の場合  
貸借対照表  
X1年3月31日

(単位：万円)

運用の財産	現金	400	借入金	550	調達の財産
	商品	300			
	車両	350	資本金	500	
TOTAL	(1,050)	(1,050)			

は、「流動資産」・「固定資産」・「繰延資産」の3つに区分される。調達欄は「流動負債」・「固定負債」・「純資産」の3つに区分される。さらに、固定資産は「有形固定資産」・「無形固定資産」・「投資その他の資産」に分けられる。

「債務超過」とは、負債の総額（流動負債・固定負債）が資産の総額（流動資産・固定資産・繰延資産）を超える状態である。この場合、資本（純資産）の合計金額がマイナスになる。

なお、資本（純資産）が一部マイナスになっている状態を「資本の欠損」という。

## ② 財務3表の接点

財務3表は個々に独立しているわけではなく、相互に深く関わり合っている。この財務3表のつながりを理解することで、企業の状態をより把握しやすくなる。

■図表 I - 5 運用欄・調達欄の構造

貸借対照表  
X1年3月31日

(単位：万円)

現金化が早い ↑ 運用の財産 ↓ 現金化が遅い	<b>流動資産</b> 現金 (.....)	<b>流動負債</b> 短期借入金 (.....)	調達の財産	支払いが早い ↑ ↓ 支払いが遅い
	<b>固定資産</b> 有形固定資産 建物 (.....) 無形固定資産 商標権 (.....) 投資その他の資産 投資有価証券 (.....)	<b>固定負債</b> 長期借入金 (.....)		
	<b>繰延資産</b> 開業費 (.....)	<b>株主資本</b> 資本金 剰余金 (.....)	純資産	調達の財産
	<b>運用</b>	<b>調達</b>		

(1) 損益計算書と貸借対照表の接点

図表 I - 6 をみてみよう。

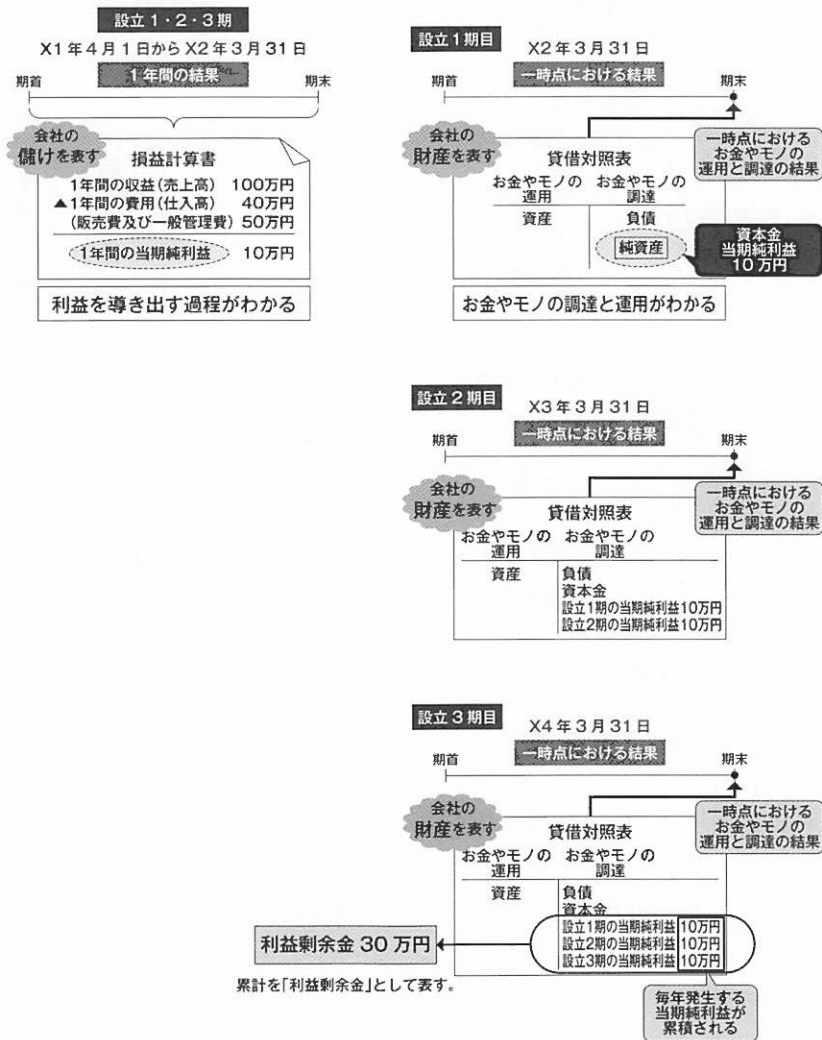
設立1期・設立2期・設立3期の損益計算書は、売上高100万円、仕入高40万円、販売費及び一般管理費（各種費用の総称）50万円、当期純利益10万円とする。この設立1期の当期純利益10万円は、設立1期の貸借対照表の純資産の中で、当期純利益10万円と表示される。

設立2期目の貸借対照表の純資産の中では、設立1期目の当期純利益10万円と設立2期目の当期純利益10万円とが表示される。

設立3期目の貸借対照表の純資産の中では、設立1期目の当期純利益10万円と設立2期目の当期純利益10万円と設立3期目の当期純利益10万円が表示される。



■図表 I - 6 当期純利益と利益剰余金



## 〈著者略歴〉

税理士 堀江 國明〔ほりえ・くにあき〕



1955年 埼玉県小川町生まれ

1979年 日本大学経済学部卒業

1981年 日本大学大学院経済学研究科博士前期課程修了

1983年 拓殖大学大学院商学研究科博士前期課程修了

1985年 税理士登録

1987年 堀江國明税理士事務所開業

2004年 嘉悦大学講師（2008年3月まで）

2007年 小川町代表監査委員就任

2011年 小川町代表監査委員退任

2016年 税理士法人 Triple Win 設立

2017年 嵐山町代表監査委員就任

2021年 特許取得（第6849963号）

「経営計画生成装置、経営計画生成方法、コンピュータ読み取り可能な記録媒体」

2021年 日本経済会計学会 功績賞受賞

〈主要著書一覧〉

- ・『ひと目でわかる会社の健康診断』（ぎょうせい、1995年）
- ・『キャッシュフローから読む倒産回避の財務分析』（ぎょうせい、1999年）
- ・『これだけでわかる! 決算書一読み方のコツ』（共著）（池田書店、2002年）
- ・『ゴルフのスコアでみる損益分岐点—会社経営にもあるコースマネジメント』（ぎょうせい、2009年）
- ・『はじめてでもわかる簿記と経理の仕事』（成美堂書店、2018年）
- ・『顧問先企業の財務データ 分析・指導マニュアル』（共著）（日本法令、2018年）

税理士 **堀江 亮佑**〔ほりえ・りょうすけ〕

1984年 埼玉県小川町生まれ

2008年 慶應義塾大学商学部卒業

2010年 日本大学大学院経済学研究科博士前期課程修了

2011年 税理士試験合格

2011年～2013年 都内会計事務所に勤務

2013年 堀江國明税理士事務所 入所

2014年 税理士登録

2016年 税理士法人 Triple Win 社員税理士として入社

2018年 税理士法人 Triple Win 代表社員に就任

〈主要著書一覧〉

- ・『税理士必携 業種別税務ハンドブック』（共著）（ぎょうせい、2015年）
- ・『顧問先企業の財務データ 分析・指導マニュアル』（共著）（日本法令、2018年）



小林 達也〔こばやし・たつや〕

1984年 埼玉県狭山市生まれ

2008年 亜細亜大学法律学部卒業

2011年 堀江國明税理士事務所 入所

（現税理士法人 Triple Win）

