

# 小さな会社の経営と借入金

平成11年8月

長崎県商工会連合会

# 目次

<b>第1章 企業経営と借入金</b>	
<b>1. 借入金の考え方</b> -----	2
(1) 借入金の効果	
(2) 戦後日本経済の特殊性	
(3) バブルの崩壊と金融機関の行動	
(4) 自己責任	
<b>2. 融資の活用方法</b> -----	7
(1) 借入金の使途	
(2) 借入金額	
(3) 返済方法	
(4) 資金調達法	
<b>3. 企業経営と借入金の考え方</b> -----	15
(1) なぜ借入金が必要か	
(2) 営業資金の借り入れはなぜ多額でも過大ではないのか	
(3) 多くの企業はなぜ資金調達に苦しんでいるのか	
(4) 今後、中小企業はどのように借入金を考えれば良いのか	

## 第2章 借入金と経営課題

<b>1. 経営課題の類型</b> -----	22
<b>2. 経営課題の解決と借入金</b> -----	24
<b>3. 経営悪化と経営習慣病</b> -----	25
(1) 成功体験の呪縛	
(2) 経営を危うくする経営者	
(3) 経営課題と経営者	
(4) 経営習慣病	
(5) 経営習慣病からの脱却を目指して	
<b>4. 経営習慣病企業の事例</b> -----	31
<b>5. 自己診断</b> -----	33

## 第3章 借入金に関する危機を防ぐ

<b>1. 自社の過剰な借入金</b> -----	36
(1) なぜ過剰な借入金をかかえるのか	
(2) 借入金の特徴を知る	
(3) 過剰な借入金問題は複雑になっている	
<b>2. 取引先の倒産による売掛金の回収不能</b> -----	38
(1) 信用販売を行えば必ず回収不能金は発生する	
(2) 被害を少なくするにはどうしたら良いか	
<b>3. 保証債務の発生</b> -----	40

<b>4. 自社の倒産</b> -----	41
(1) 経営悪化は資金不足の蓄積	
(2) 資金不足への対応	
(3) 早めに見極めはつけられないか	
(4) 状態で見分けられないか	
(5) もうだめだと思ったらどうしたら良いか	

## 第4章 企業の見方

<b>1. 定性分析</b> -----	45
(1) 経営者を見ます	
(2) 経営者の姿勢を見ます	
(3) 従業員を見ます	
(4) 事務所、店舗内の状態を見ます	
(5) 商品（管理）の状態を見ます	
(6) 営業姿勢を見ます	
(7) 設備の状況を見ます	
<b>2. 定性分析の評価</b> -----	51
(1) 評価の留意点	
(2) 標記基準の作成（例）	
<b>3. 定量分析</b> -----	52
(1) 経営の収益性を見る指標	
(2) 経営の安全性を見る指標	
(3) 生産性を見る指標	
(4) 業種別の平均指標	

## 第5章 新規融資審査の留意点

<b>1. 資金使途</b> -----	59
(1) 運転資金	
(2) 設備資金	
<b>2. 返済財源</b> -----	62
(1) 利益償還と資金繰り償還	
(2) 運転資金の返済財源	
(3) 設備資金の返済財源	
(4) 個人企業の特異要因	
<b>3. 保証人、不動産担保などについて</b> -----	64
(1) 保証人	
(2) 不動産担保	

## 第6章 青色申告書活用による個人事業者の経営分析

<b>1. 損益計算書</b> -----	66
(1) 前年との比較による業績比較	
(2) 傾向判断の基準	
(3) 経営の状態を判断するのに役立つ項目	
<b>2. 貸借対照表</b> -----	70
<b>3. 個人用青色申告決算書と経営判断</b> -----	73

# 第1章 企業経営と借入金

## 1. 借入金の考え方

企業経営と借入金は切っても切れない関係にあります。それは借入金が企業経営に不可欠な資金の供給源となっているからです。人間の体に例えるならば資金は血液にあたります。人間の体にとって血液の循環が順調に行われる事が生命の維持に欠かせないように、資金の供給（借入金）が円滑に行われる事は企業の存続に欠かせません。

わが国では、経営に必要な資金の調達は主に金融機関からの借入でまかなわれていましたし、現在もおおむね同様の状態にあります。

だから経営者にとって金融機関との取引関係の維持は何より大切な事と認識されていました。しかしここ数年、金融機関の融資取引先に対する姿勢に大きな変化が生じ、必ずしも経営者の思うようにはならなくなりつつあります。こうした変化を踏まえ、借入金について考えてみたいと思います。

### (1) 借入金の効果

企業経営で借入金果たす役割としては次のような事が考えられます。

#### 資金の不足を補う

企業経営では常に資金の移動を伴います。商品の仕入にしても、経費の支払にしても、設備の導入にしても資金なしには行えません。あらゆる商売の基本は、商品を仕入れ、（加工して）販売する事にあります。100円で仕入れた商品を150円で販売できれば、50円の粗利益になります。

しかし取引のすべてが現金とは限りません。仕入は現金で行ったけれど売上金の回収が1ヶ月後になるということは日常的な現象です。先の例で考えると、計算上は50円の利益があるけれど、実際に利益を現金として手にするのは後日ということも起こり得ます。

その間に商品の販売に必要な経費（運賃や人件費など）の支払が発生すると、実際に売上代金を回収するまでの間、経営者としては資金を立替なければなりません。自己資金があればそれを使うでしょうが、もし自己資金がなければ借りる事になります。こうして資金の不足を補うための借入金が発生することになります。

#### 投資の原資となる

企業経営では、少しでも多く儲ける事が企業発展の条件となります。一般には多く儲けるためには多く売らなければなりません。

小売店という業種で考えると、多く売るための方策として、店舗面積を広くする方法と店舗の数を増やす方法があります（外にもありますがここでは省略します）。店舗面積を広げる場合でも店舗の数を増やす場合でも資金が必要です。

こうした場合に必要となる資金はまとまった金額になります。経営者によっては自己資金でまかなえる事があるかもしれませんが、多くの場合は借入金を利用されます。

### 危機を乗り越える手立てとなる

信用取引（支払手形などを利用して後払いを行う取引）を行うと、まれに販売代金の回収ができない事があります。

わが国では毎年1万5千社～2万社が倒産しています。取引先が倒産すると売掛金（期日が到来していない受取手形を含む）はほとんどの場合回収できません。

販売するほうは、売掛金の全額が回収される事を前提に資金計画を立てていますので、突然取引先が倒産し、資金の回収ができなくなると経営に深刻な影響を与える事になります。こうした場合でも**とりあえず借入金で資金調達できればその悪影響を乗り越える事ができます。**

なお、回収できないかもしれないリスク（危険性）をおかしても信用取引が行なわれているのは、現金取引に比べ販売額を大きくできるのと、信用取引がシステムとして確立している事、敢えて信用取引を拒絶するほどには倒産件数が多くないからです。

## (2) 戦後日本経済の特殊性

### 右肩上がりの経済成長

太平洋戦争が終わり、荒廃の中から立ちあがった日本ではあらゆる物資が不足していました。高度な産業用機械はもちろん家庭用の鍋釜の類まで不足していたのですから、ともかくも“作れば売れる”状態だったのです。

だから、もの造りの心得がある人はあらゆる資源を動員して、場合によっては他人から金を借りてでも設備投資を行い、物の生産を行ってきました。当然金融機関に対しても経済復興の立場から積極的な融資が求められていました。

若干の景気変動や経済成長率の上下はありましたが、60年代後半から90年にバブルがはじけるまで、日本の経済は一貫して“右肩上がり”（時間の経過とともに経済が成長する事）を続けました。いわゆる高度経済成長です。

## 第1章 企業経営と借入金

その間、借入金はインフレと経済成長によりその負担が相殺され、経営者に見れば借入金は負担になるどころか、借りられるのであれば1円でも多いほうが良い、という状態にありました。

政府も中小企業金融公庫や国民金融公庫などの政府系金融機関を整備する一方、信用保証協会を設立し中小企業が1円でも多く融資が受けられる環境を整えてきました。

従って、借入金の負担を危ぶむ経営者はほとんど無く、借入金はまるで“打出の小槌”であるかのようにとらえられていました。

### 融資スタンス（姿勢）

この時代の融資は、右肩上がりの経済成長を疑う事もなく、土地神話（土地は必ず値上がりするという考え方）とセットになって進められました。

融資の前提となったものの考え方は次のようなものでした。

- ・ 融資の担保として不動産を設定しておけば必ず回収(返済)できる
- ・ 規模の拡大、売上の増大は必ず利益の増大をもたらす
- ・ 一時的に不振であっても時間の経過とともに回復軌道に乗る

こうした考え方は金融機関、企業経営者に共通のもので、いずれも右肩上がりの経済が破綻するとか、土地の価格が下がるとか、借入金の負担が企業経営を脅かすなどという発想はみじんもなかったのです。

日産自動車の塙社長がルノー社と資本提携するに当たって「借入金の負担がこれほど重いとは想像もしなかった」と述べたり、ダイエーが多額の負債に押しつぶされそうになっているのは、まさにこの時代の融資に対する認識を反映したものとと言えます。

### (3) バブルの崩壊と金融機関の行動

右肩上がりの経済成長と土地神話を崩壊させたのが“バブルの崩壊”でした。

経済政策の失敗から行き場を失った資金が土地と株式に集中し、思惑買が積み重なって根拠のない高価格にいきついたのが“バブル”です。

金融機関も根拠のない取引に積極的に加担し、“バブル”を作り上げていった主犯の一人といえます。

## 第1章 企業経営と借入金

バブルがはじけた結果、金融機関には多額の不良債権（回収見込みのない貸付金）が残り、経営を脅かすほどの金額となりました。金融不安の発生を恐れる政府は金融機関に対し強制的に不良債権の償却を行わせる一方、資本注入を行い経営の健全化・安定化を図っています。

この金融機関健全化の過程で発生したのが“貸し渋り”です。

政府は金融機関の経営を健全に行うための指標として、金融機関の自己資本比率（簡単に説明すれば「貸付金に対する資本金の割合」と言えます）を8%（国内業務だけの金融機関は4%）以上に保つように指導しました。自己資本比率を一定割合以上に保つためには、資本金を増額するか、貸付金を減少させるしか方法がありません。金融機関が採ったのは後者、即ち貸付金を減少させる方法でした。

貸付金を減少させるといっても相手があり、そう簡単にできる事ではありません。

そこで金融機関が知恵を働かせた結果、表に現れたのは次のような行動でした。

- ・ 債務者（借主）の弱みに付け込んで無理やり返済させる
- ・ 担保差入していない預金と貸付金を相殺させる
- ・ 手形決済資金として振り込まれた資金を貸付金の回収に充てる
- ・ 次の融資を口頭約束して一旦貸付金を返済させ、次の融資は実行しない
- ・ 次の融資の条件として現在ある貸付金の全額返済を要求し、返済が行われても次の融資は実行しない
- ・ 担保価格の低下を口実に追加融資を断る
- ・ 信用保証協会付の融資からプロパー資金を回収する
- ・ 必要額以上に信用保証協会付の融資を受けさせ、差額はプロパー資金の回収に充てる

金融機関の行動は、金融機関が公正で債務者の味方である、という一般の信用を逆手に取った行為です。もともと金融機関には取引先をだますような素地がなかったわけではありません。例えば銀行員が取引先に持ってくる“お願い”は金融機関の利益にはなっても、取引先の利益にはならないものが多かったのです。

しかし“貸し渋り”時の金融機関の行動はそんな生易しいものではなく、まったく“目的のためには手段を選ばない”行為だったと言えます。そのために倒産の憂き目にあった企業、失業した従業員、自殺に追い込まれた経営者は少なくありません。

### (4) 自己責任

バブルの崩壊前後の金融機関の行動は私達に次の2つの貴重な教訓を残してくれました。

**返済財源のない借入金は企業を滅ぼす**  
**金融機関は目的のためには手段を選ばない**

企業経営は当然自己責任で行われなくてはなりません。借入金については、これまで政府が中小企業対策として取り組んではくれましたが、どんなに貸してくれても無限ではありません。またもらったものでもありません。いつかは返さなければならぬし、返すからには自ずと限界が生じます。貸してくれるからではなく、返済できるかどうかを自己責任で判断しなければなりません。どんなに貸してくれるという話があっても、返せないものは借りてはならないのです。

また金融機関との付き合い方もこれまでとは変えなければなりません。金融機関はいざとなれば何でもやるということが多くのマスコミで既に報道されています。それらの中には例えば、変額保険を担保として融資を受け、不動産の価格が低下したため返済ができなくなった債務者に対し暗に自殺を迫ったとか、融資先に対し行員を役員として派遣し、自からの借入金を他行からの借入金に振り替え、それが済むと派遣した行員を引き上げ、さっと取引を打ち切った等、「公正」や「信頼」等とは程遠い事例が含まれています。

このような事例を見せつけられると、金融機関に自社の経営を全面委任するような態度は、自社を滅ぼしてくれと言っているのも同様だ、という気になります。

経営計画を立てる場合も、金融機関の“善意”を当てにしてはなりません。金融機関は自己の安全性が確認できない話には乗りません。ここでも自己責任が問われるのです。



## 2. 融資の活用法

借入金は経営状態に応じ、限られた範囲内で活用される限りは効果を発揮しますが、その範囲を越えて利用されると、たちまち危機に直面します。ここでは借入金の使途、金額、返済方法、調達法について考えてみます。

### (1) 借入金の使途

借入金の使途は大きく2つに分けられます。

#### 設備資金

設備はあらゆる企業に必要です。小はパソコンから大は生産プラントまで、設備が何一ついない企業などありえません（小規模なサービス業で、まれに減価償却の対象となる設備のない場合はあります）。

設備資金の特徴は、比較的まとまった金額となること、金融機関所定の返済期間は運転資金に比べれば長いということがあります。

#### 運転資金

本来運転資金が必要となるのは次のような場合です。

**これらの場合は正しい運転資金の活用といえます。**

- ・ 小売店などで最初に品揃えする場合
- ・ 仕入代金の支払期日が売上代金の回収日より早い場合（但し是正は必要）
- ・ 売場面積を拡大させ、商品の増加を図る場合
- ・ 建設業などで工事代金が完成時一時払いとなる場合

しかし現実には次のような場合に運転資金が用いられています。

**これらの場合は経営内容に問題の発生している場合が多く、危険な兆候とも言えます。**

- ・ 仕入れた商品売り切ることができず、在庫が増加している場合
- ・ 粗利益より経費が多い場合
- ・ 借入金の支払、支払利息が多い場合（借入金が多い場合）
- ・ 法人企業で役員報酬が多い場合
- ・ 個人事業者で生活費が多い場合
- ・ 売掛金が増加している場合
- ・ 商品ロス、売掛ロスが増加している場合
- ・ 適切な値入れができていない場合
- ・ ディスカウント販売をしている場合
- ・ 受注価格が低すぎる場合
- ・ 工事（製造）生産性が低い場合

こうした場合のほかに、**売掛先の倒産などにより売掛金が回収できなくなった場合、とりあえず借入金で資金繰りの是正を行う事があります。**

## (2) 借入金額

企業経営者の借入金に関する一番大きな関心事は、自社にとって総借入金額はどの程度なら安心なんだろう、ということだろうと思います。

業種によっても業況によっても多少変わりますが、とりあえず経営にとって安全な範囲の総借入金残高は次のように考えていただければ良いと思います。この金額には運転資金と設備資金を含みます。

**経営にとって安全な範囲の総借入金残高**

**年間粗利益額（売上高 - 仕入高）の範囲内**

総借入金額に関する安全と危険の境界は金額の多少だけでなく、業況や資金使途との関係も見なければなりません。俗に後向き資金といわれる、前掲の“危険な兆候”と関係のある資金使途の場合は、その事実が改善されていなければ、総借入金額が少額であっても危険性を含んでいます。

なぜなら、例えば利益の取れない価格で受注を続けていけば、時の経過とともに赤字額は増加し、新たな借入金を必要とするような事態へとつながっていくからです。

次のような場合は、条件の範囲内で上記の金額より多くても構いません。

- ・借入金の担保となっていない売却可能な不動産があって、その市場価格の60%以内の金額
- ・本業のほかに家賃収入や年金収入などがあって、生活費となっていない場合は、その5年分以内の金額

次のような場合は上記の金額より減額してください。

- ・業況が悪化し、売上高、粗利益額、粗利益率などが次第に減少している場合
- ・減価償却が規定通り行えていない場合
- ・単年度収支が赤字の場合
- ・個人事業者で営業利益（粗利益額から経費を控除した金額）が500万円以下の場合

### (3) 返済方法

借入金の返済方法は借入金の種類で概ね決っています。

- ・割引手形 ----- 手形落ち込み
- ・手形貸付 ----- 一時払い
- ・証書貸付 ----- 分割払い

#### 割引手形

割引手形とは、販売代金の代り金として受け取った手形を金融機関に持ちこんで買い取ってもらうものです。金融機関では支払期日までの利息を“割引いて”残りの金額を融資してくれます。返済はその手形が決済されてしまえばそれで終わりです。

但し、万一不渡り（決済されない事）になれば直ちに額面金額を金融機関に持参し、買い戻さなければなりません。

### 手形貸付

手形貸付は短期の資金ニーズに対応する貸付金です。

例えば建設業で、工事代金が完成時一時払い、などとなっている場合、中間で人件費や材料代などの支払を必要とする事があります。そのような場合は工事が完成したときに受け取る代金を返済財源として融資を受けます。

あるいは、小売店で一時的に大量の受注があり納入をしなければならず、売掛金の回収より仕入代金を先に支払わなければならない事があります。そのような場合にも利用します。

この貸付金は原則として一時払いですが、分割払い（内入れ）を認めてくれる事も（条件になることも）あります。

手形貸付金で問題となるのは、返済財源がないのにとりあえず3ヶ月などといって借入をする場合です。3ヶ月たっても返済できるかどうか分からず、次の融資が受けられなければ資金繰りができなくなる事もあります。

金融機関は返済後再融資の予約を付けている訳ではなく、少なくとも期日までは返済を猶予します、と言っているだけです。返済財源が無いままの短期資金の利用はすべきではありません。

### 証書貸付

証書貸付とは、金融機関の融資スタイルとしては最も一般的な分割払いの貸付金です。分割払いの貸付金は、借りる側にとってみるとまとまった金額を借りても月々の返済は少額で済むことから、設備資金の調達に向いています。

証書貸付金は本来設備投資や、ごく限られた運転資金に利用されるべき貸付金です。しかし、現実には短期資金として借りたものの、何回書き換えをしても支払えないため止む得ず分割払いとなったり、後向き資金の返済方法として利用されていることがあります。証書貸付金は1口当たりの月々の返済が少額であると言うものの、口数が増加すると結構大きな金額になることがあります。安易な証書貸付金の利用は、資金繰りの負担となります。

証書貸付金の返済財源は**減価償却費と税引き後利益の合計額**です。年間の返済財源が100万円しかないのにも拘わらず、実際に証書貸付金の返済額を合計すると200万円になるという場合があります。差額の100万円は資金繰り上の不足金となります。1ヶ月や2ヶ月なら何とかやりくりができますが、1年2年となるとやりくりもできず、そのためにまた新たな借入をしなければならなくなります。

証書貸付金を利用する場合は、約定（借用書に定められる返済条件）が自社の力量に合っているかどうかを検討しなければなりません。**自社の前年の決算書から減価償却費の欄の金額と、税引き前利益の半分を合計して、それを12等分した金額が自社の割賦金（借入金の元金に対する月々の返済金）の返済能力です。**もし借入金の返済額が支払能力を超えているようであれば、金融機関に減額を依頼してください。

最近の金融機関は長期の貸付金を嫌う傾向にあります。そのため、債務者の力量から判断していずれ資金繰りが悪化する事を知りながら、過剰な負担を押し付けることがあります。借主としては“ちょっと負担が重いな”と思いながらも、“あまりいろいろ言うと借りられるものも借りられなくなるのではないか”という不安から（何もわからないままという場合もありますが）黙って言われるとおりになってしまうがちです。

金融機関は折角融資をするのなら本当に借主のためになるような融資をすべきです。こうした出来事は金融機関が公共性を失っている典型といえるでしょう。

### (4) 資金調達法

借入で資金を調達する場合、金融機関を利用します。しかし既に述べたようにバブル崩壊以後、金融機関の中小企業に対する借入金スタンス（姿勢）は極めて消極的になってきています。したがって融資を申し込んだからと言ってそう簡単に借りられるものではない、という前提でお考え下さい。

#### 借入先

中小企業に対する融資を取り扱っているのは地方銀行、第二地方銀行（旧相互銀行）、信用金庫、信用組合などの**民間金融機関**と、国民金融公庫、中小企業金融金庫などの**政府系金融機関**です。

最近TVで商工ローン会社のCMがさかんに放送され、いかにも善良な企業であるかのようなイメージを振りまいています。しかし、商工ローン各社がどのような内容であるかの詮索は別にしても、**年利30～40%もの高利で融資を行っており、現実にはとうてい返済できるものではありません。**いかなる借入金情勢においても年利10%以上の金利を支払わなければならない資金を借りたのでは経営が成り立たないことを知って欲しいと思います。

確かに民間金融機関や政府系金融機関の融資は簡単には受けられませんが、だからとい

## 第1章 企業経営と借入金

って年利 10 %以上の金利を支払わなければならない資金を調達したのでは、みすみす借金地獄へ陥るのは明らかです。

### 制度資金

都道府県や市町村などで比較的低金利の融資制度が準備されています。制度の総数は各都道府県ごとに見ると各々 100 近くもあるのではないかとおもわれますが、これらの制度は「条件に合えば融資が受けられる」というものであって、必ずしも「借りやすい」というものではありません。

制度融資を利用するメリットは次のとおりです。

- ・原則固定金利である  
(民間金融機関のプロパー融資では変動金利が増えています)
- ・信用保証協会に対する保証料率が減免される場合がある
- ・新規開業者に対する融資制度がある  
(一般に、新規開業者へ対する融資には厳しい条件があります)

しかしメリットだけではありません。次のようなデメリットがある点もご留意下さい。

- ・信用保証協会の保証がつかなければ利用できない
- ・多くの場合、保証料を支払わなければならない
- ・借入期間の制約があり、一般に定められている運転資金 5 年、  
設備資金 7 年という制約は厳しい
- ・返済が困難になった場合、制度が定める以上の返済期間延長ができない

### 信用保証協会

信用保証協会は各都道府県と一部の大都市に設置されている公共的な信用補完機関です。この機関の目的は、信用力に欠ける中小企業が融資を受ける際、債務保証を行う事で、中小企業が民間金融機関からの借入を円滑に行えるように支援する事にあります。

かつて信用保証協会は中小企業に対する保証支援を積極的に行っていましたが、この数年来、保証審査スタンスは極めて厳しくなっています。少なくとも、多少経営内容が悪くても保証してもらえる、などという幻想は抱かないほうが良いと思われれます。

信用保証協会の保証が得られるのは、融資申込者の経営内容は概ね良好で返済財源もほぼ十分であるが、たまたま担保（不動産・保証人）が不十分である、という場合くらいのようなようです。

ただ最近では、自己資本比率との関係で、多くの民間金融機関では自行における融資審査を放棄し、信用保証協会の保証が得られることを融資条件にしているケースが多く見られます。結果として中小企業に対する融資は事実上、信用保証協会と国民金融公庫の2つの機関に限定されつつあります。そのような意味では、信用保証協会がより積極的に保証に応じてくれるようにならないと、中小・零細企業の資金調達は今後ますます困難になるものと思われれます。

信用保証協会を利用する事のメリットは次のとおりです。

- ・職員は管轄区域の実情に精通している
- ・民間金融機関からの借入がしやすくなる
- ・制度融資が利用できる
- ・新規開業融資が受けられる
- ・担保設定費用が安くなる
- ・万一支払不能に陥った場合でも、悪質な取立にあう事はない

信用保証協会を利用する事のデメリットは次のとおりです。

- ・保証料（原則年1%）を支払わなければならない
- ・どこの金融機関を利用しても一元管理される
- ・信用保証協会に担保設定していて、担保余力があっても保証が受けられなければ担保が死んでしまう
- ・融資について、延滞や事故が発生すると保証してもらえない
- ・自分が保証している債務者が事故をおこすと、その貸付金が完済されるか、自分が代位弁済するかしないと自分も保証してもらえない

## 第1章 企業経営と借入金

信用保証協会付きの融資は、保証料負担だけ考えても必ずしも有利な融資とは言えません。ただ、現実には民間金融機関を利用する限り信用保証協会付きが条件となることは避けられないようです。ご留意下さい。

### 国民金融公庫

政府系金融機関の中で一番身近な存在です。国民金融公庫は中小企業専門の金融機関ですから、中小企業の経営実態に詳しく、比較的親身に相談に乗ってくれます。

審査基準は必ずしも“ゆるい”とは言えませんが、それでも民間の金融機関よりは便宜を図ってくれることもあります。

国民金融公庫を利用するメリットは次のとおりです。

- ・ 固定金利である（中小企業の借入金利としてはおおむね最低です）
- ・ 保証料が要らない
- ・ 過去実績を見てくれる
- ・ 商工会、商工会議所などの推薦を考慮してくれる
- ・ 無担保無保証融資制度がある

国民金融公庫を利用するデメリットは次のとおりです。

- ・ 申込から融資まで時間がかかる
- ・ 割引手形の取扱がない
- ・ 融資額に限度がある  
（但し年間売上高3億円未満の企業であれば十分な限度ではあります）
- ・ 職員が全国異動するため地域の実情把握に時間がかかる
- ・ 対応がやや官僚的な感じを与える事もある  
（民間金融機関の慇懃無礼よりは良いのかもしれませんが）



### 3. 企業経営と借入金の考え方

企業経営にとって借入金は欠かせないものである、という話は冒頭いたしました。その後で、戦後経済の特徴とバブル崩壊に触れたのには当然理由があります。一言で言えば経営環境が大きく変化し、企業経営にとって借入金がリスクとなり始めているからです。

#### (1) なぜ借入金は必要か

「なぜ借入金が必要か」と問われれば、「自己資金が足りないから」と多くの人がお答えになると思います。

企業経営には多額の資金が必要である事は論を待ちません。例えば小さな飲食店であっても新規開店する場合、少なくとも1,000万円は必要です。売上高との関係がありますので、必ずしも営業に関する投資額として1,000万円がとんでもなく多額であるとは言えません。

しかし例えばサラリーマンの一生に一度の買いものであるマイホームの購入時、1,000万円の自己資金を保有している人はそれほど多くありません。それどころかほとんど自己資金なしという人もいます。そう考えると投資金額としての1,000万円は莫大な金額であると言えます。

莫大な金額だから自己資金ではまかなえない、したがって借入金が必要となるという現実です。また自己資金の準備額も人によって異なります。半分以上を準備できる人もいれば、ほとんどない人もいるでしょう。自己資金は多いほど経営は楽になり安定します。

いずれにしても、**借入金が必要となる背景に自己資金の不足があること、そして借りたものは返さなければならない事を認識しておかなければなりません。**

#### (2) 営業資金の借入はなぜ多額でも過大ではないのか

営業資金としてどの程度が安全な範囲の借入金の残高であるか、という話は前述(2. 融資の活用法「(2) 借入金額」)していますが、売上高1億円の小売店であれば2,000万円から2,500万円がその金額となります。

一般のサラリーマンであれば2,000万円も借入金がある、ということになると(住宅ローンは別ですが)支払不能、自己破産申立てという事になるはずです。

年商1億円の商店の営業資金の場合、必ずしも2,000万円でも過大と考えないのは、1億円を売っていれば少なくとも2,000万円の粗利益（売上総利益）があり、経費半分と考えても1,000万円の所得が得られるからです。1,000万円の内500万円を生活費に充てても借入金の返済財源として300万円から400万円を返済財源とする事ができます。だから必ずしも過大ではないのです。

ただご注意いただきたいのは、「経費半分で生活費500万円」という計算根拠です。この前提が崩れると当然過大な借入金となります。

### (3) 多くの企業はなぜ資金調達に苦しんでいるのか

多くの企業が資金調達に苦しんでいるのは次のような事情です。

- ・業況が芳しくない
- ・売上高に比べ既に過大な借入金がある
- ・返済財源に比べ借入金が過大となっている
- ・金融機関の融資スタンスが消極的になってきている
- ・信用保証協会の保証スタンスが厳しくなっている

これらの事情は2つに大別できます。

一つは借りる側の事情。もう一つは貸す側の事情です。

#### 借りる側の事情の背景

借りる側の事情の背景にあるのは次のような事態です。

- ・借入金に対する認識がバブル以前のままで危機感がない
- ・長引く不況で売上が減少し、資金が足りない
- ・「なぜ資金が不足するのか」が理解できないまま、借入金に依存している

バブル以前の高度経済成長時、借入金はいくら借りても負担になりませんでした。なぜならインフレ（物価の上昇）と経済成長（所得の増加）がセットになって借入金の負担を軽減していたからです。

## 第1章 企業経営と借入金

昨日は1個100円のものが10個売れた、今日は同じものが1個120円になって20個売れる、という状態(かつての状態)のときは、昨日の借金1,000円の負担は今日になると実質半分以下になってしまうからです。

逆にデフレ(物価の下落)と経済縮小(所得の減少)がセットになると(今日の姿です)昨日1個100円のものが10個売れても、今日になると同じものが1個80円で5個しか売れない、ということになります。そうすると昨日の借金1,000円の負担は今日は2倍以上になってしまうのです。

こうした事情から、借りる側にとって借入金の負担は増大し、資金調達は困難になってきています。

### 貸す側の事情の背景

貸す側の事情の背景にあるのは次のような事態です

- ・金融監督庁の資産査定基準が厳しくなっている
- ・金融機関の不良債権が増加している
- ・自己資本比率に対する要請が厳しい
- ・内部留保しなければならない金額が大きい
- ・中小企業に対する有効な審査が行えない
- ・行内での融資事故に対する責任追及が厳しい

金融機関はバブル崩壊後、「身から出た錆」とは言え多額の不良債権を抱えていました。金融監督庁からは、貸付金の査定(回収見込みのランク付け)を厳しくし、万が一にも金融機関の経営体質が悪化しないように、高い比率の自己資本と不良資産償却のための多額の内部留保金を準備するよう要請されています。

それに加え、永年不動産担保に依存する融資審査を行ってきたため、中小企業に対する融資に当たって何を基準に判断したら良いのかについてのノウハウの蓄積がなく、また事故の発生を恐れるあまり極めて消極的な融資スタンスに陥っています。

実際、なかなか融資をしたがらず、一旦融資をしたら一日も早く回収したがるという、「それなら金融業を止めれば良いのに」と言わざるを得ないような状況に陥っています。

#### (4) 今後、中小企業はどのように借入金を考えれば良いのか

日本経済がかつての高度成長経済から、よくて安定成長経済(対前年比1%程度の成長)へと移行している状態を直視して借入金問題を考える必要があります。

中小企業にとって理想の融資システムは、中小企業の経営資源を判断した上で担保や保証人がなくても必要にして十分な金額の融資が受けられ、同時に経営に問題が発生している場合は経営改善の指導を受けることのできる制度を完備し、再建が難しい場合は破綻以前に廃業ができるような法律体系が整えられる事だと思われま

金融機関は中小企業の経営資源を融資の判断材料として欲しい

金融機関は中小企業に対し、その経営資源を総合的に判断して融資するというより、決算書や担保力をその判断基準としています。中小企業の場合、経営力は経営者の実力に大きく依存しています。会社のキャパシティは経営者のそれを超えることはできません。

多くの場合、中小企業の経営者は経営の専門家でもなければ数字に強いわけでもありません。営業や仕入・販売、製造や建設、労務管理や財務管理などといった事柄についても経験的に見よう見真似で行われているのが現状です。

しかし会社を設立し、あるいは後継して一定期間事業を遂行してきている以上、経営者は相応の実力を有しているわけであり、経営する者としてまったく無能だということではありません。

金融機関が経営者の資質を洞察し、足らざるを補いながら融資に対処してくれるようになれば、過剰債務も融資事故も確実に減少するはずで

経営者は自社の経営課題に注意を払うべきです

次の章で詳しく説明しますが、借入金は経営課題と密接な関係を持っています。そして経営課題はまた経営者の性格と密接な関係を持っているのです。したがって借入金の残高は経営課題と経営者の性格の反映だということになります。

おおよそ経営課題のない企業などありえません。企業は人間の集団であり、経営環境の変化に対し適応を求められている以上、常に経営課題を抱えており、経営改善を求められているのです。

## 第1章 企業経営と借入金

中小企業の場合、経営者以外に経営に携わっている人材がほとんどいないということから、日々の業務をこなしていく事で精一杯となり、経営課題の改善に着手できないという状況にあります。しかし経営改善を行う・行わないに拘わらず経営課題そのものは厳然として存在し、改善が遅れば遅れるほど資金の浪費が続くという事も厳然たる事実なのです。経営者は資金調達のみならず、資金不足の根源となっている経営課題の改善にも目を向けなければなりません。

### 借入金依存の生き残り策は不可能である事を知って欲しい

経営内容が悪化してくると、ともかくも資金調達をということだけに目が行く経営者が少なくありません。しかし経営内容が悪化し資金不足が生じている場合、資金不足は経営内容の悪化という原因で結果的に生じているのであり、資金だけを調達しても経営の悪化そのものを改善できる訳ではありません。

資金調達に奔走し始めると経営改善どころの話ではなくなり、いよいよ経営は悪化します。経営を改善するために必要なのは経営課題の把握と改善策、その実行であって、いくら資金を投入してもそれでピンチを脱却できるわけではないのです。求められているのは主体的な努力であって借入金ではありません。

### 廃業の決意は早めにすべきです

資本主義経済のもとではすべての企業が倒産の危険性を内包しています。それは資本主義という経済システムそのものに存在するもので、どのように経済状態が良好に推移していても必ず発生するものなのです。

多くの経営者は倒産をその企業の経営者の手腕の問題として捕らえています。もちろん手腕の良し悪しも影響はしますが、それ以上に資本主義経済の中にあり、経営者が人間である以上、そして企業が人間集団であり、経営環境が日々変化する以上、倒産は避けようがありません。

問題は倒産という事態に直面した時、どのように対応するかという事なのです。倒産を経営者の手腕として捉える見方に立つ経営者が多いため、いよいよ本当にどうしようもなくなるまで資金の調達に奔走するケースが少なくありません。借りられるだけ借りて、1円の金も残らなくなるまで払いつづけて倒産したのでは経営者は救われません。

## 第1章 企業経営と借入金

経営状況を良く見ていると、もうどうやっても回復の可能性がない、という時点に比較的早く直面します。その時点が廃業の決断時なのです。その時点であれば経営者にはまだ再起の余力が残されています。取引先への影響をできるだけ少なくして早めに対処する事が肝要なのです。

自己資本中心の経営を行って欲しい

実はこの本で延々と述べている事は「**借入金依存の経営ではうまくいかない**」ということなのです。

こう申し上げると、自己資金で経営しろといわれてもないものはどうするのだ、という声が聞こえてきそうですが、借金するよりましだ、としか言えません。

自分の財産を担保に入れて、最悪の場合その物件を処分して支払う、というのであれば構いませんが、親兄弟や他人を保証人に仕立てたり、家族の財産を担保に入れたりして資金調達したのでは危険過ぎます。“ 商売は自己資金のスケールに合わせ、小資本であれば小さい商売から始めて大きくしていく ”、“ 設備投資も少なくとも半分以上は自己資金で調達する ”という考え方でないと、万が一うまく行かなかったときに大きな犠牲を生じます。経営者自身も大きな犠牲を払わなければなりません、保証人や担保提供者にも大きな負担をかけることになります。

## 第2章 借入金と経営課題

第1章の終わりのほうで借入金と経営課題の間には密接な関連がある、と申しあげました。この章では、それらを具体的に見ていきたいと思います。

## 1. 経営課題の類型

経営課題にはいくつかの類型があります。課題とその原因を整理すると次のようになります。

- |                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| (1) 売上高が減少してくる ----- | { | 自社の営業力が低下する<br>競争相手の力が強くなる<br>マーケットが縮小する<br>商品ニーズが低下する                          |
| (2) 粗利益が減少する -----   | { | 売上高が減少する<br>ディスカウント販売をしている<br>値入率を間違っている<br>商品ロスが多くなる                           |
| (3) 経費が多くなる -----    | { | 役員報酬が多い<br>リースの利用が多い<br>接待交際費が多い<br>経費の管理ができていない<br>経営者の個人的支出が混入している<br>無駄使いが多い |
| (4) 営業利益が少なくなる ----- | { | 粗利益が少ない<br>経費が多い  |
| (5) 経常利益が少なくなる ----- | { | 営業利益が少ない<br>支払利息が多い   |



## 第2章 借入金と経営課題

- (6) 資金繰りが厳しい -----
- 借入金の元金の支払が多い
  - 粗利益が取れていない
  - 経費が多い
  - 在庫商品が多い
  - 売掛金が多い
  - 支払利息が多い

ここであげた(1)～(6)の経営課題の内、借入金で解決できる課題はほとんどありません(金利や元金の支払条件は借入金課題です)。

本来であれば各々の経営課題に含まれる から までに挙げられている原因を探し出し、それに対処しなければならないのですが、しかし実際にはこれらの課題に対し、本質的な解決策を講じるのではなく、借入金で一時しのぎをしているのが実情なのです。

## 2 . 経営課題の解決と借入金

経営課題の解決で借入金が果たせる役割がただ一つあります。それは**時間稼ぎ**です。

経営課題の解決には多くの場合時間がかかります。例えば役員報酬が多いため赤字となっていた企業で、それに気がついて役員報酬を減額したとしても、元に戻すのに1年かかり、さらにその間資金不足に対処するため借入金を利用したとすれば、その借入金を返済するのにさらに1年かかります。

最も単純な役員報酬の削減という経営改善でも2年程度を要するのですから、例えば、近隣に競合店が出店してきたため売上が落ちたという場合、競り勝ち、利益を出し、新たな投資の回収を図り、完全に元に戻すためには5年程度を要するだろうと思われれます。借入金はその間、資金不足を補って、資金の順調な回転を図るのです。

ただ時間稼ぎとして借入金を利用する場合、注意をしなければならないのは、借入金により一時的に資金繰りが楽になるため、あたかも経営内容が良くなったかのように錯覚し、経営改善の努力を怠りがちになることです。

もう一つ注意を要するのは、借入金による資金繰り改善効果に味を占め、とまかく“足りなければ借りる”という発想パターンが身に付き、「なぜ資金が足りなくなるのか」などと考える事もなく、借りたものは返さなければならないなどという事を意識する事もなく、ただひたすら借りる事だけを考えるという経営者が少なくないことです。

1年間に借入金を120万円支払い、収支で100万円の欠損を生じた会社では、経営上必要な現金は200万円近く不足しています。借入金の支払い額は決算書上に表れないので分かりにくいのですが、借入金の支払が資金不足の主因となっている中小企業は少なくありません。そのような会社が資金不足を補うためにさらに借入金に依存すると、いよいよ目に見えない資金不足状態に陥り、訳がわからないまま経営悪化の泥沼にはまり込む事になってしまいます。

経営が悪化したら銀行へ行く前に何が悪いのかじっくり考える事が必要です。自分で分からなければ地元の商工会や商工会議所へご相談下さい。専門スタッフを無料で派遣する制度があります。銀行へ行くのはその後です。

### 3. 経営悪化と経営習慣病

中小企業の経営は経営者の性格や力量と密接不可分の関係にあります。経営状態は良くも悪くも経営者の性格や力量を反映しており、経営改善を行うためには経営者自身が自己変革を果たさなければなりません。

#### (1) 成功体験の呪縛

中小企業に現れる経営課題で一番多いのは経営環境の変化に対応できない事です。

自分で創業した経営者の場合、創業時から数年間の成功体験が身に染み付いており、その後の環境変化が見えないまま不適応を起こしてしまうことが多くあります。

後継者の場合でもやはり30歳代から40歳代にかけての経験が大きなウエイトを占め、その時期に成功した経営手法に固執する傾向があります。

#### (2) 経営を危うくする経営者

中小企業ではほとんどの場合、経営層は経営者一人という状態にあります。良くも悪くもワンマン状態なのです。一応経営者ということになれば、その会社ではトップですからよほどでなければ批判する人はいません。まして従業員は絶対に批判はしてくれません。分かっているわがままを通している場合はともかく、それでいいんだと思い込んで間違っただことを行っている人の場合は悲惨です。

経営を危うくする経営者にはいくつかの性格パターンがあります。列挙すると次のようになります。

- ・頼まれごとを断れない人
- ・誰からも良く思われようとする人
- ・なんでも自分の中に飲み込んでしまう人
- ・見栄を張る人
- ・けじめのない人（公私混同、無駄遣い、脱税をする人）
- ・倫理観のない人（して良い事と悪い事の区別がつかない人）

## 第2章 借入金と経営課題

これらのパターンの内、前半分は一般的には“良い人”といわれている人に現れる傾向です。頼まれごとを断らない人や我慢強い人は“となりのおじさん”としては良いのですが、経営者には向きません。後半分は“となりのおじさん”としても問題があります。まして経営者としては大きな問題です。

見栄を張ったり、公私混同したり、「多少は人もだまさないで儲からない」などと考える人は経営者の資格がありません。経営者は少なくとも何人かの人の上に立つ人です。他人から見て眉をしかめられるような行動を取って、それでも儲かればいいのだとうそぶいても、成熟した世の中では認められるものではありません。

事業は信用で成り立っています。信用を疑われるようでは経営者としては失格です。

### (3) 経営課題と経営者

企業に現れる経営課題をこの章の初めに載せていますが、ほとんどが経営者の性格、力量の反映です。

「売上高が減少してくる」という経営課題の原因の内、 から まで（競合店の出現、マーケットの縮小、商品ニーズの低下）を除いて後は経営者自身から生じている課題です。

「自社の営業力が低下する」という原因は、従業員教育がうまく行かなかったとか、セールステクニックの開発ができなかったとか、顧客管理がまずかったとか、営業戦略を誤ったとか、理由はそれぞれにあったとしても、そうした課題に積極的に取り組まなかった経営者の責任です。経営者がそうした課題に積極的に取り組まなかったのは、そうした課題を低く見ていたか、他に優先課題があったか、何も考えなかったか、考えたがどうしたらいいのか分からなかったのか、いずれにしても性格、力量の反映なのです。

粗利益が減少したり、経費が増加してくる場合はそれこそ経営者の性格、力量の反映と言えます。

「経営」を言いかえると「粗利益の取り方と配分」だと言えます。100円で仕入れたものをいくらで売り、得られた利益をどのように使うか、を判断することが経営の具体的な内容ではないでしょうか。販売価格は「定価」があるといっても原則自由です。まして利益の使い方はまったく自由です。設備投資にまわしても良いし、従業員の給与に使っても構いません。もちろん経営者が取っても構いません。

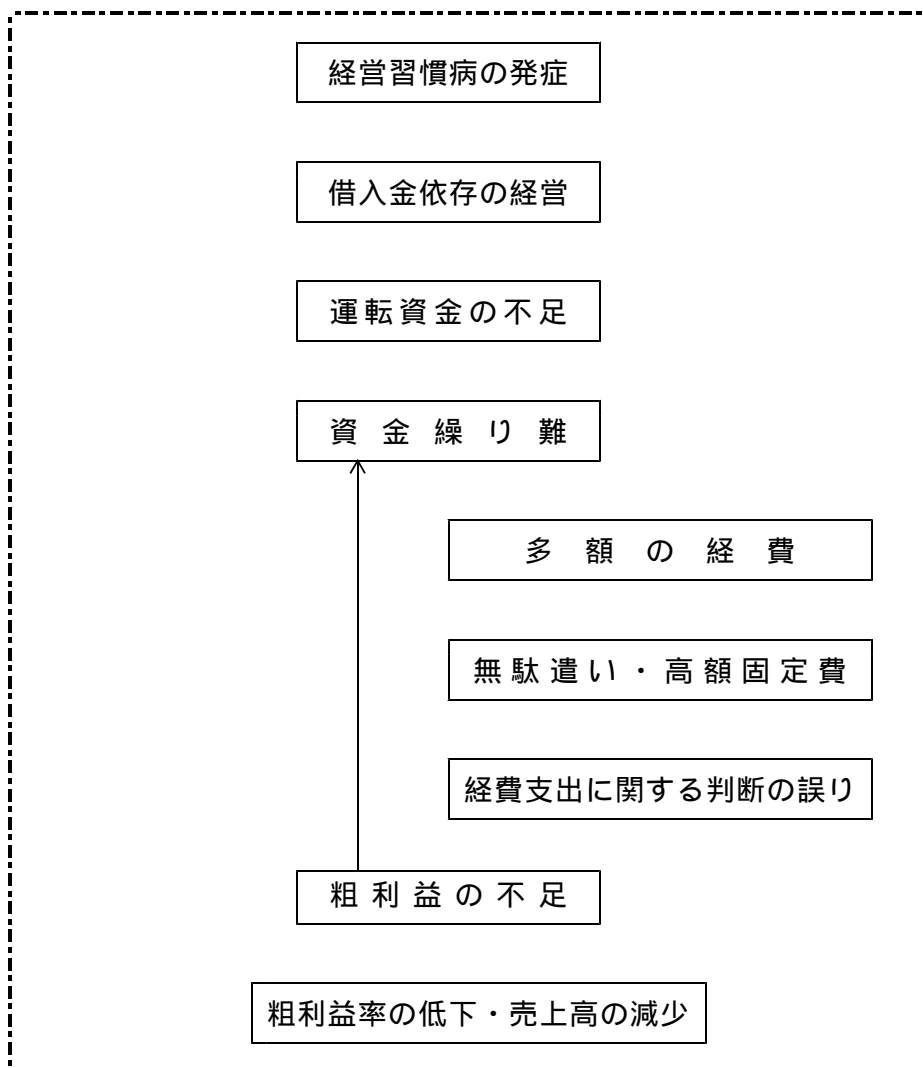
そうした決断が毎日何百何千と積み重ねられて「経営」を形作っています。決断の基準は経営者の性格、力量にあります。

(4) 経営習慣病

「経営習慣病」という言葉は私の造語です。近年、従来の「成人病」という言葉に代わって「生活習慣病」という言葉が使われています。「生活習慣病」という名称は、糖尿病や高血圧症などは生活の仕方そのものに原因があり、状態を改善するためには生活そのものを改めなければならない、ということから名付けられたそうです。

借金体質になる経営も同様の傾向があります。借金体質は経営の仕方そのものを変えなければ改善されません。そこで私が借金体質企業の経営を「経営習慣病」と名付けました。経営習慣病の発生メカニズムを流れにすると次のようになります。

経営習慣病の発症メカニズム



## 第2章 借入金と経営課題

きちんと計画された設備資金を除けば、借入金が発生する原因の多くは運転資金の不足です。運転資金の不足は多くの場合、資金繰り難として表面化してきます。資金繰り悪化の原因は十分な利益がとれていないか、経費の使いすぎです。十分な利益が取れないのは、売上高が所要額に達していないか、粗利益率が低すぎるかですし、経費を使いすぎるのは経費支出に十分な注意が払われていないからです。

いずれにしてもこのような状態は突発的に発生するものではなく、何年もかかって作り上げられたものなのです。だから「経営習慣病」なのです。**この病気を克服する手立ては経営者の自覚以外にありません。**

### (5) 経営習慣病からの脱却を目指して

経営習慣病からの脱却には経営者の自覚が必要ですが、自覚はしたとしても何をどのようにするのかについての具体的な方策が必要です。ここでは具体的な脱却策を考えてみたいと思います。

#### 経費を削減します

経営習慣病に陥っている企業では、運転資金が枯渇状態にあります。運転資金を稼ぎ出す手立ては「売上を上げる」、「粗利益率を上げる」、「経費を削減する」、の3つの方策しかありません。借入金は一時的に資金繰りを円滑にしますがすぐに前より悪い状態を作り出します。

3つの方策の内、確実なのは経費を削減する方法です。ただし経営者をはじめ社内では痛みを伴います。特に経営者は生活レベルを大幅に切り下げなければなりません。役員報酬を半減させ、不用不急の経費をカットし、従業員には生産性を上げてもらい、残業無し、パート・アルバイト解雇で対応します。

#### 財産を処分し、借入金の総額を削減します

経営習慣病に陥っている企業では概ね過大な借入金を抱えています。もし遊んでいる(営業用ではない)不動産があれば直ちに売却し、税金支払額を除いて借入金の弁済に充てます。社長専用車として高級車を所有していればそれも売却します。書画骨董なども売却します。

## 第2章 借入金と経営課題

とにかく売れるものは何でも売り、1円でも借入金の負担を緩和します。このとき邪魔になるのが経営者とその家族の見栄と所有欲です。物欲から脱却できない人は身を滅ぼします。

### 借入金の返済条件を緩和してもらいます

経営習慣病に陥っている企業では「足りないから借りる」というスタイルの資金調達を続けた結果、借入先の金融機関の数も借入口数も多くなっており、その上各種制度資金が混じりこんでいたりして整理が難しい状態になっていることが少なくありません。

このような場合は先ず上記の改善を行った後、自社の元金返済能力を算出します。もし元金の支払能力がまったくない場合は1～2年間、金利のみの支払を金融機関へお願いします。そしてその間に元金の返済能力をつけていきます。

ただ現実には、この“お願い”はなかなか金融機関に受け入れてもらえません。保証人さんと一緒に粘り強く交渉するとともに、どうしても埒があかなければ地元の商工会、商工会議所へご相談下さい。無料で専門家を派遣します。

### 借入金の返済能力をつけていきます

借入金の返済能力をつけるためには、売上高を上げなければなりません。売上高を上げるためには何もしなければなりません。それで成果が上がるかどうかを考えるより先にやってみることです。

ただし、ダンピングはしません。無理な押しつけ販売もしません。また、資金を必要とする設備投資もしません。知恵と工夫、体力勝負です。

知恵と工夫、体力勝負の売上高増加策

- ・ 優良企業を視察する
- ・ 優良企業の行動を真似る
- ・ 優良企業の経営者に頭を下げて教を乞う
- ・ 本や新聞を読む
- ・ 良いと思った事は結果を考えずに行動に移す
- ・ 中小企業大学校や商工会、商工会議所などのセミナーを活用する
- ・ 自店(自社)の店舗や事務所、工場・倉庫などを写真に撮る。整理整頓されていない場合は整理整頓する。
- ・ 定期的に同じ場所を同じ角度で写真に撮る。改善がなければ売れない。
- ・ 長く働く。一生懸命働く。
- ・ お客様は何を望んでいるのか考える。自分がお客様だったら、と考える。

破綻する前に改善に着手します

この改善を行うにはタイミングがあります。少なくとも高利金融、商工ローンからの借入がないことが前提です。日掛け金融やシステム金融など論外です。

正規の金融機関（銀行・信用金庫・信用組合など）以外の金融業社から資金を調達しなければならなくなったら、まず地元の商工会や商工会議所へ相談して下さい。



## 4 . 経営習慣病企業の事例

### 小売業 A 社

小売業 A 社はある町の中心商店街で比較的大規模に商売をしていました。しかし近隣の町に大型店が進出してきたことから売上高は大幅にダウンしてきました。

何とか売上高を回復させたいということで大規模な設備投資を行いました。結果として果たせず、年間売上高の3倍もの借入金を残し経営者は自殺するという痛ましい結末を迎えました。

A 社が破綻した原因として次の事情が考えられます。

経営者が数字に弱く、借入金に対する危機感もなかった。

経営環境の変化があまりにも急激、かつ大規模であった。

売上高を上げるためのソフトを持ち合わせず、設備投資だけで対応しようとした。

周囲に似たような価値観の経営者が多く、経営者に自己変革意識が希薄であった。

かねてより借入金が多く、経営を圧迫していた。

相談相手がいなかった。また本人もプライドが高く頑固であった。

### 建築業 B 社

建築業 B 社はどこにもあるような小規模な建築業者です。経営者の建築業者としての腕は悪くないのですが積極性に欠け、受注を待つという姿勢から脱却できませんでした。仕事がなくなると知り合いの業者のところへ手間受けに出て日銭を稼ぐというやり方で過ごしていました。

しかし、台風で自宅事務所が壊されて借入金がかさんだり、子供の教育費などで年間売上高の2倍の借入金残高まで膨れ上がってしまいました。

腕は良いのだから積極的にセールスを行うようにアドバイスしましたが、ついに果たせず、自己破産の申し立てを行いました。

B 社が破綻した原因として次の事情が考えられます。

経営に対する積極性に欠けていた。

次第に悪化してくる事態を認識しながら何ら改善を行わなかった。

周囲が本人を甘やかしていた（親が援助していた）。

相談相手がいなかった。

製造業C社

製造業C社は大手の子会社と永年取引をしていました。儲けさせてもらった時代もあったのですが、特にこの数年単価が厳しくなり、仕事はあっても単価が合わない、という時期を経て、仕事もない、という状態を迎えていました。

しかし、職人氣質の経営者は大手の仕事をさせてもらっているという誇りから損を覚悟で受注を続け、年間売上高の2倍以上の借入金となってしまいました。ただ当社には儲けていた時代に購入した不動産があったのでそれを売却し、無事廃業する事ができました。

C社が破綻した原因として次の事情が考えられます。

経営者が職人氣質で損得を超越していた。

低単価に対応するため大規模な設備投資を行った。

単価の下落が急激かつ大幅であった。

仕事量そのものが減少した。

サービス業D社

サービス業D社はどこにもあるような自動車整備工場です。当社は経営者の人柄と腕の良さが支持され、多くの固定客を持っていました。しかし自動車の性能が良くなるにつれて修理の仕事が減少するとともに、ユーザー車検の普及で車検業務も減少するという慢性的な不振状態にありました。

当社の経営者も妻も次第に悪化してくる経営状態に対し何ら有効な対応策を講じることもできず、ただ嘆きの日々を送るという毎日でした。当社には子供2人を大学進学させたために生じた1,000万円の借入金と、生活費補填から生じた400万円あまりの借入金がありました。ただサラ金などからの借入がなかったのが救いでした。

当社の工場や事務所はガラクタの山で、とてもお客様をお迎えするという状況になく、これでは不振状態は当たり前だ、と厳しく指導を行い、整理整頓を指示したところ、片付くにつれて仕事が入り始めるという状態になり、経営者の姿勢も前向きになっています。

D社が立ち直った原因として次の事情が考えられます。

高利金融からの借入金がなかったこと。

姿勢が前向きになり、今までの運命論を脱却できたこと。

借入金の返済額を月35万円から20万円に削減できたこと。

家族が一致団結して事態の改善に当たったこと。

## 5. 自己診断

自らがどの程度「経営習慣病」に侵されているか自分で診断してみます。

### (1) 財務状況

診断項目		採点基準			あなたの 自己採点
		0点	3点	5点	
1	前年比今年の売上高は	90% 以下	91 ~ 99%	100% 以上	点
2	前年比今年の粗利益額は	90% 以下	91 ~ 99%	100% 以上	点
3	借入金の残高は粗利益額の	130% 以上	129 ~ 100%	99% 以下	点
4	前年比今年の借入金残は	110% 以上	109 ~ 90%	89% 以下	点
5	前年比今年の経費総額は	100% 以上	99 ~ 90%	89% 以下	点
6	前年比今年の在庫商品は	100% 以上	99 ~ 90%	89% 以下	点
7	支払手形+短期借入金+買掛金/受取手形+売掛金+在庫商品	100% 以上	99 ~ 90%	89% 以下	点
8	前年の(事業)所得税額は	10万円以下	10 ~ 50万円	50万円以上	点
9	前年支払利息額は売上高の	2% 以上	1 ~ 2%	1% 以下	点
10	商工ローン(サラ金)残高は	50万円超	50万円以下	ない	点
				合計	点

### (2) 経営実態

診断項目		採点基準			あなたの 自己採点
		0点	3点	5点	
1	店内(社内)は整理整頓されている	×	概ね良好		点
2	トイレの掃除は行き届いている	×	概ね良好		点
3	経営者は外出しているより社内にいる方が多い	×	半々程度		点
4	外出先の経営者にはすぐに連絡が取れる	×	時々不明		点
5	従業員は積極的に働いている	×	普通		点
6	従業員のお客様への対応は良好である	×	普通		点
7	お客様の苦情には誠実に対応している	×	普通		点
8	取引金融機関の支店長とは良く話をする	×	年に数回		点
9	経営についてかくさず相談できる人がいる	×	—		点
10	年間の経営計画を文書で社員に公表している	×	口頭で説明		点
				合計	点

注:「×」印は「そうでない」場合

「 」印は「そのとおり」である場合

(3) 経営意識

診 断 項 目		採点基準		あなたの 自己採点
		0点	5点	
1	経費で贅沢しても構わない	×		点
2	税金はできるだけ払わないようにしている	×		点
3	従業員の給料はできるだけ少ないほうが良い	×		点
4	在庫商品は財産である	×		点
5	借金も信用の内である	×		点
6	手形は便利である	×		点
7	従業員に経営者の私用をさせてもよい	×		点
8	残業代を支払わなければ従業員が時間外に働いても良い	×		点
9	経営に口を挟む従業員は要らない	×		点
10	景気はその内回復するので努力は要らない	×		点
			合 計	点

注：「×」印は「そのとおり」である場合

「 」印は「そうではない」場合

(4) 採点表

財務状況の合計

0～21点	会社の状況は病的です。すぐに改善してください。
22～40点	病的というほどではありませんが改善も必要です。
41～50点	とりあえず健康です。

経営実態の合計

0～21点	会社の状況は病的です。すぐに改善してください。
22～40点	病的というほどではありませんが改善も必要です。
41～50点	とりあえず健康です。

経営意識の合計

0～20点	経営者としての基本的な認識を改める必要があります
25～40点	経営にひそむリスクを認識する必要があります
45～50点	とりあえず合格です

あなたの自己採点はどうでしたか。点数が低かった人は表の作り方が悪いと思わずに自分の経営を振り返ってみてください。何回も述べるように経営環境が大きく変わり、過去の経験は通用しなくなっています。経営者は誰に対しても公明正大、法を守り、従業員・取引先・お客様を大切に、前向きでなければやっていけません。

「法律が飯を食わしてくれる訳ではない」などと思っていると、とんでもないしっぺ返しを受ける事になります。

## 第3章 借入金に関する危機を防ぐ

経営を行っていて、借入金がらみで発生する危機は次のとおりです。

自社の過剰な借入金

取引先の倒産による売掛金の回収不能

保証債務の発生

自社の倒産

この章では、これらについて見ていきます。

## 1. 自社の過剰な借入金

### (1) なぜ過剰な借入金をかかえるのか

自社の過剰な借入金で資金繰りが窮屈になる事例は多く見られます。そのような状態に陥る原因は、当初の資金不足の段階で資金不足の原因を調査せず、とにかく“足りないから借りる”という単純な発想で借入を申込み、たまたま融資が受けられた事にあります。

借入の効果は絶大です。汗を流さなくても現金が手に入ります。支払手形の決済もできますし、従業員の給与も払えます。自分の飲み代も出てきます。

年間1億円を売る小売店を想像してください。この商店が100万円の融資を受けたとします。年間売上高のわずか1%です。100万円くらい誰でも借りられるし、難なく返済できる、と思われるでしょう。しかし実際はこの100万円を1年以内に全部、利息とも返済できる商店は、1億円以上売っている商店の内の1/3もありません。

なぜなら、小売店の6割は赤字企業だからです。借入金は利益を出し、所得税を払っている企業しか返済できません。

何もしないのに現金が湧き出た後は、1年間汗水たらして働いても払えない負債として残ります。これが借入金の実態です。

### (2) 借入金の特徴を知る

先ず借入金の特徴を知る事です。借入金には次のような特徴があります。

習慣になる

次第に量が増える

一時の現実逃避が可能になる

しかし根本原因はまったく改善されない

一度はまるとなかなか脱却できない

誰もが利用しているという言い訳ができる

手に入れやすい

最後は破綻する

### 第3章 借入金に関する危機を防ぐ

何かの特徴に似ていませんか。そうです。麻薬です。借入金は麻薬なのです。

借入金をいくら使ったところで経営改善もできなければ、倒産を防止する事もできない、むしろ「倒産への時間を早めるだけだ」ということを知っておく必要があります。

#### (3) 過剰な借入金問題は複雑になっている

過剰な借入金を抱えている場合、その借入金は“足りないから借りる”ということでその都度借りやすいところを選んで借りられています。

最初は取引先の金融機関、次いで国民金融公庫、その次は信用保証協会付の制度資金。金融機関から借りられなくなると、商工ローン3社、サラ金数社、農協、生命保険会社、郵便局、親戚、知人、友達、もうありとあらゆるところから借りまくられています。

どこかの時点で借入金の整理をしたいと考えるのであれば、少なくとも商工ローン、サラ金、友人、知人などからは絶対に借りないことです。せめてまっとうな金融機関からの借入だけにとどめておいてください。

ぎりぎりまで追い詰められて相談を受けても、自己破産の申立てをお勧めするより他に方法はありません。できれば借入金の残高が粗利益額を越えた時点でご相談頂ければと思います。

## 2. 取引先の倒産による売掛金の回収不能

### (1) 信用販売を行えば必ず回収不能金は発生する

現金販売であれば回収不能は発生しませんが、掛売り・手形決済を認めれば必ず回収不能金は発生します。それは日本全国で倒産が毎年 15,000 ~ 20,000 件発生している事からも明らかです。だから掛売り・手形決済を認めるのであれば、できるだけ被害が少なくなるように準備する事が必要なのです。

中には手形決済を認めたくはないが、業界が全体として手形決済システムになっているため自社だけ現金決済とは言えない、という場合もあるでしょうが、そのよし悪しは別に、手形決済を認めるからにはいずれ回収不能金が発生するという前提を立てておく必要があります。

### (2) 被害を少なくするにはどうしたら良いか

信用販売による被害を少なくする手立てとして、

1 社に対する信用供与額に制限を設ける

信用供与基準を定める

という2つの方法があります。

#### 信用供与額の制限

どのような優良企業であっても絶対倒産しない、ということはありません。その前提で1社に対する信用供与額は、自社の年間売上高の4%以下にとどめるべきです。

例えば年間1億円販売している場合、4%は400万円に当たります。400万円は未収金、売掛金、未決済手形の合計額です。もし400万円が回収不能になるとその分を新たに資金調達しなければなりません。新たに400万円を借りる事ができたとしても返済が大変です。

仮にその400万円が3ヶ月サイトの取引先であれば年間1,200万円販売していた事になり、その販売先を失い、約250万円の粗利益を失う事になります。売上高1億円の会社が250万円の利益を失う事は、優良企業が利益ゼロの会社になることを意味します。



### 第3章 借入金に関する危機を防ぐ

#### 信用供与基準を定めます

どの会社にくらまで信用供与するかについての基準を自社で作ります。上限は前に述べた4%です。相手の会社の状態に合わせて1%から4%の範囲内で段階を定めます。基準の内容は次の章で相手の会社のどこをみて融資をするか、という説明をしますのそれを参考にしてください。

この基準は少なくとも年1回見直しをします。営業担当の責任者が挨拶を兼ねて相手先を訪問し、相手企業の経営状態を直接見て決めます。

#### 売掛金に回収状況をチェックします

営業担当者が多くいる会社では、責任者が全売掛金の回収状況を少なくとも月に1回チェックします。売掛金が回収漏れとなる原因に、単純に忘れていたという場合もありますが、営業担当者がだらしなかったり、相手先の社長に泣きつかれていたり、ということがあります。このような先には早めに手を打たないと売掛金がたまり、回収に時間がかかったり、不良債権化する恐れがあります。

### 3. 保証債務の発生

「保証債務の発生」とは、自分以外の債務者（借主）の借入を保証し、その債務者が約定（支払の約束）どおり支払わないため、債権者（貸主）の請求により代位弁済（債務者に代わって支払う事）することをいいます。

他人の借入を保証するという事は、「その借入についていつでも支払う用意があります」ということであり、保証をするからには自分が代って支払う気持ちがなければなりません。

一部の例外的な制度資金を除いて借入には保証人が必要です。したがってほとんどすべての借入に保証人がついており、特に商売人の間では保証は日常的な行為となっています。保証は、頼むほうも頼まれるほうも、基本的には代位弁済をしてもらうつもりもなければ、するつもりもありません。「名前だけでいいから」という保証の依頼文句がそのことをよく示しています。

しかし債務者が破綻する事は珍しい事ではありません。むしろ営業資金を営業で得られた利益だけで返済してしまうほうが珍しいのですから、一度保証をしてしまうと、保証債務が発生しなかった場合に「運が良かった」と思うべきなのです。

保証債務が発生して怖いのは、それが自分の経営に大きな影響を与える事です。例えば100万円といえども自分が使ってもいないお金を弁済する事は大変な事です。100万円がどんなに負担の大きな金額かについては既に述べましたが、自分で使った資金の返済ですら大変なのに、まして他人の資金の返済はとんでもなく大変なのです。

事実、経営が悪化している事業者の話聞いてみると、保証債務の履行（実行する事）がそのきっかけとなっていることが少なくありません。借入の保証はポケットマネーでできる金額でなければ（人によってその金額はさまざまだと思います）すべきではありません。中には100万円であってもポケットマネーという人もいるでしょうが、もしその100万円が死活問題となるような人は保証をしてはならないのです。

自分が保証しなければ相手からも保証をしてもらえず、そうすると自分の借入ができない、という人もいます。そういう人は自分の借入をあきらめてください。「お互いに保証をし合うのだから安心だ」という人がいますが、先に倒産したほうが勝なのです。どちらかが先に行き詰まるに決っています（まれにどちらも行き詰まらない場合もありますが）。

だから相保証（相互に保証し合う事）をしていても何の歯止めにもなりません。

相手の保証をしなければ自分も保証をしてもらえない。だから自己資金で商売をしなければならぬのです。

## 4 . 自社の倒産

自社の経営が悪化していく場合、第三者が外から見るようには分からないようです。それは、人間誰しも他人の事は良く分かって自分の事となるとさっぱり分からない、という事と同じかもしれませんし、「自分に限って」とか、「つぶしてなるものか」などという思いがあるからかもしれません。そのためいよいよどうしようもなくなるまで資金をかき集め、手形決済につぎ込む、という状態になるようです。

経営が悪化し始めると、多くの場合経営者の必死の努力にも拘わらず状態はいよいよ悪化の度合いを強め、日増しに状態が悪化するという傾向を示します。なぜそのような事になるのかを考えてみます。

### (1) 経営悪化は資金不足の蓄積

どのような商売でも、その企業の規模に応じて相応の粗利益が必要です。売れる売れないに拘わらず、企業を維持していくための経費を固定費といますが、事業を展開していくなかで必要な固定費を稼ぎ出す事ができなければ、所要額と実績の差額が資金不足となります。

資金不足は、所要固定費を稼ぎ出すために必要な売上高を確保できなかったか、固定費そのものが売上高からみて過大である場合に生じます。資金不足をなくするためには売上高を上げるか、固定費を削減するしか方法がありません。資産売却で資金を捻出するという方法もありますが、仮にそれができたとしても一時的なもので本質的な改善にはなりません。そのときは良くてもいずれ資金不足の発生に見まわれます。経営が悪化するという事は、必要な資金を事業で稼ぎ出す事ができなくなった状態をいいます。

### (2) 資金不足への対応

資金不足が生じたとき、経営者の多くが借入金でその穴埋めをしようとします。もちろん資金不足には何らかの資金で対応しなければならないのですから、とりあえず借入金で対応しようとする事があながち間違いとは言えません。本来は事業収益を充当しなければなりません、しかし今足りないものは将来の利益では対応できないのですから。

### 第3章 借入金に関する危機を防ぐ

ただ資金不足が生じた原因は事業内容そのものの中にありますから、それに手をつけないで（借入金などで得た）資金を投入する事だけを行っていると、不足額はいずれ投入する事ができなくなるほど大きな金額となるであろうことは誰にも想像がつくと思います。資金の不足額が、経営者の力量で対応できなくなるほど大きくなった時点（もはやどこからも借りる事ができなくなる時点）が「倒産」といわれる状態です。

#### (3) 早めに見極めはつけられないか

毎年作成される決算書を読み取る事ができれば、自社の経営状態を把握する事ができます（個人事業者の方は年末時点で作成する青色申告書を読み取る事ができれば把握する事ができます）。第6章で見方のポイントを説明しています。

日々の商品の仕入や販売、支払いや代金の回収だけに目が奪われると事業内容の把握は難しくなります。それは商品の動きと資金の動きは必ずしも一致していないからです。「月末締め翌月10日払い」とか「3ヶ月サイトの手形払い」等が組み合わさってくると、手元の現金は自分のものでなかったり、手元に現金がなくても財産を持っていたり、ということがあります。

経営者の中には財務を苦手としている方が少なくありませんが、そのような人の場合、資金のタイムラグ（時間的なずれ）に対処するための借入金と、資産ロスが生じて借入金で対処しなければならない場合との区別がつかないまま、ということが少なくありません。この違いを見分けるためにはどうしても決算書を読み取る知識が必要になります。

#### (4) 状態で見分けられないか

次のような場合は注意信号だと思ってください。

月末になると資金繰りが厳しくなり頭を悩まさなければならない、という状態が3ヶ月以上続いている。

特別に設備投資も行っていないのに、前年同月比の借入金残高が増えている。

借入金の残高が年間粗利益額の1.3倍を超えている。

銀行だけでなく、生命保険や郵便局からも借りている。

税金の支払が遅れている。

次のような場合は赤信号だと思ってください。

商工ローン、サラ金などから借りている。  
前年同月に比べ借入金が1.5倍以上になっている。  
借入金の総額が年間粗利益の2倍を超えている。  
長い取引の金融機関から融資の申込みを断られた。  
税金の滞納による差し押さえを受けた。

#### (5) もうだめだと思ったらどうしたら良いか

もうだめだと思ったら、1日も早く商工会や商工会議所の経営指導員に相談してください。もし何とか立ち直れるようであれば適切な指導が受けられますし、仮に倒産を防ぐ事はできなくても、よりよい倒産の仕方についても指導が受けられます。

倒産は事業の失敗であって人生の失敗ではありません。その点を誤らないようにして欲しいと思います。

法的な分類ではありませんが実体に則して考えると、事業を廃止する方法には次の3つ（ 廃業、 整理、 倒産 ）があります。

「廃業」とは、今ある負債を自分で全部支払った上で事業を止めることです。資産に比べて借金が少なければこの方法で止めることができます。ただ使える資産は現金預金と売掛金、受取手形、不動産、車両程度です。商品や什器備品、設備などはほとんど現金化できません。

「整理」とは、負債の全部を支払う事はできないがある程度は払えるという場合に用いられる方法で、任意に行う場合と裁判所をお願いする場合（破産）があります。任意の場合は債権者間の利害調整が難しいのでなかなか実現できないようです。

いわゆる「倒産」とは、夜逃げ同然に廃業する方法です。

法的には事業立てなおし型の倒産手続き（会社整理、会社更正）等もありますが、現実にはなかなか条件が難しく再建はできていません。ただ近く倒産法制の改正が行われ、現在よりは再建がしやすくなるものと思われます。

## 第4章 企業の見方

融資の審査や取引先格付などで企業を見る場合、決算書などの資料がある場合と資料がない場合があります。資料がある場合はその資料を分析します。このような分析を「定量分析」といいます。資料がない場合は外見で判断します。このような分析を「定性分析」といいます。どちらが優れているかは一概に言えません。

## 1. 定性分析

「定性分析」は取引先の企業の（経営）状態を外見で分析する方法です。外見で分析するというといかにも頼りないようですが、数字をもとに分析する「定量分析」よりある意味では優れています。それは数字はごまかせるのに対し、状態はどのように見栄を張っていてもどこかに本質が現れているからです。

### (1) 経営者を見ます

経営者に次のような兆候があれば注意信号だと思ってください。

健康状態が悪い。  
見栄を張る。  
外面がよい（会社の外と内の顔が違う）。  
異性との付き合いがだらしない。  
家庭不和である。  
営業規模に比べ無駄使いが多い。  
自分を正当化する言い訳が多い。  
従業員や家族に対する不満を口にする。  
肩書きを欲しがる。  
有名人の知り合いを自慢する。

経営者は営業マンタイプ、技術者タイプ、職人タイプ、研究者タイプ、などそれぞれ得意とするものをもっています。得意技があるとどうしてもそれを使いたがります。それはそれで仕方ないのかもしれませんが、財務に弱い経営者は一番危ないタイプです。財務に関する知識や姿勢を把握するだけでもその経営者の安全度が見えてきます。経理担当者（事務員）と一緒にないと銀行へ行けない経営者はそれだけで危ないと言えます。

(2) 経営者の姿勢を見ます

経営者に次のように姿勢があれば、その企業は発展しません。

自ら勉強しない、向上心がない。  
従業員を私物化する。  
従業員の低賃金を当然だと思っている。  
従業員を育てる、という視点を持っていない。  
まわりにイエスマンだけを配置している。  
自社の業績不振をまわり（景気、競争相手、取引先、金融機関など）のせいにする。  
思い込みが強く、他人の意見を聞かない。  
自分に甘く他人に厳しい。  
特定の勢力を利用して仕事をしようとする。  
社会人として適切な倫理観を持っていない。

経営者は基本的に「ワンマン」です。特に中小企業ではワンマンでなければ経営者としてやっていきにくい、という制約もあります。だからワンマンだから悪いとは言えません。

ただワンマンは往々にして「わがまま」になります。わがままの度合いがひどくなると、傍若無人、社会のルールや規範を無視するようになってきます。あるいは無視する事に痛みを感じなくなってきました。現在の世の中は乱世ではありません。成熟した社会ですから、社会のルールや規範を無視するような経営者ではその企業の将来は危ういものとなります。



### (3) 従業員を見ます

従業員に次のような兆候が現れていれば要注意です。

定着率が低い。  
社会人として当然身に付けているべきマナーや礼儀を知らない。  
クレームに対し誠実に対応しない。  
仕事の仕方がだらけている。  
愚痴・言い訳が多い。  
間違いが多い。  
遅刻、欠勤が多い。  
服装が乱れている。  
表情に生気がない。  
業務知識がない。

従業員の状態は経営者の意識の反映です。10人の従業員がいれば1人くらいはちょっと変だな、という人が混じることもありますが、従業員の大多数の雰囲気の前にあげた10項目の兆候が一つでも現れていれば問題です。

従業員の大多数に問題がある場合、それは従業員の個人的な資質の問題でなく、経営者が愛情を持って育てていないか、育てるという意識がないか、ノルマだけを与え使い捨てにしようとしているか、いずれにしても経営者が適切な行動を取っていない証です。

### (4) 事務所、店舗内の状態を見ます

事務所、店舗に次のような兆候が現れていれば要注意です。

室内が全体として乱雑な雰囲気である。  
室内外の清掃が行き届いていない。  
特にトイレの清掃が行き届いていない。  
電話を取るのが遅く、たらい回しする。  
伝言が（正確に）伝わらない。  
社員間の私語が多い。  
事務所内が異様に静かで活気がない。  
管理職の罵声が聞かれる。  
看板や標識などが汚破損状態のまま放置されている。  
事務所内（店内）に業務と関係のない物（私物や作業用具など）が放置されている。

## 第4章 企業の見方

事務所内（店内）の状態は経営状態を如実に反映します。経営者の関心が業務から資金繰りに移ると、清掃や必要な個所の手直しなどに気が回らず、事務所内の空気も活気を失い、沈滞し、だらけたものとなります。また経営者の能力が低いと従業員に対する躰があるそかになったり、ノルマを与えるだけの営業となって数字だけが追いまわされるようになりがちです。そのような会社には将来性はありません。

### (5) 商品（管理）の状態を見ます。

商品（管理）が適切に行われていないとロスを生じています。

在庫商品が多い。

（在庫）商品が整理整頓されていない。

商品が適切な状態（冷蔵・冷凍・防塵）で管理されていない。

デッドストック（売れる見こみのない商品）が多い。

商品の鮮度が低い（仕入から販売までの日数が長い）。

商品の陳列がおざなりである。

従業員が商品の陳列・保管場所を知らない。

店内レイアウトにお客様にとっての快適性が意識されていない。

店内に在庫商品が山積みされ、倉庫の代りとなっている。

商品構成に特徴がなく、いざとなると欠品が多い。

業績不振店の店内を見まわすと、過剰在庫、古い商品、管理のまずさ、通りにくい通路、などという特徴があります。競争相手がない場合はそれでもとりあえず対応できますが、競争相手が出てくるとたちまち売上高を落とします。

売上が落ちると環境のせいにしたがる経営者が多いのですが、細かな商品管理ができない店はいずれ淘汰されます。

**(6) 営業姿勢を見ます**

営業姿勢にも経営状態が現れてきます。

価格で勝負しようとする。  
市況が下がっても催促しないと値を下げない。  
押しこみ販売をする。  
返品予約付き（決算期などに）販売を持ちかける  
数量割引（たくさん買うと単価を下げる）を持ち出す。  
販売量をふやすために支払手形の期間を延長する、と言い出す。  
営業マンに商品に対する自信と誇りが感じられない。  
突然資金（売掛金）の回収を急ぎ始める。  
商品の説明よりも「お願いします」で押しとおそうとする。  
抱合せ販売（売れている商品の販売時に、売れていない別の商品の購入を要求する）を条件とする。

経営内容が悪化してくると、とにかく売上を上げようとして価格や販売条件の緩和を始めます。それでも間に合わなくなると無理に押しついたり、返品予約をつけたり、更に悪化すると闇雲に回収を急ぎます。

急に人気が出てきた商品の販売で抱き合わせを条件としたり、ただ頭を下げるだけの営業スタンスしか取れない会社は早晩脱落します。

**(7) 設備の状況を見ます**

過剰な設備投資は資金繰りを圧迫します。

最近、豪華な事務所や経営者の自宅を建てた。  
経営者は最新の設備を導入する事が好きである。  
経営者専用の豪華車を持っている。  
設備は油にまみれ汚れたままとになっている。  
使う時になってはじめて故障が見つかる事が多い。  
旧式の機械が多く、故障しがちである。  
設備の導入にリースを多用している。  
導入された機械が遊んでいる事が多い（稼働率が低い）。  
業務水準と機械の能力にミスマッチがある（過剰性能または能力不足）。  
社内に機械の操作に関する専門家がない。

## 第4章 企業の見方

社屋の新築披露パーティから長くしない内にその会社が倒産するという事例は少なくありません。原因は固定費増と借入金の負担増による資金の枯渇です。新社屋は見栄えはいいのですが、負担が増加するだけで付加価値を生み出しません。儲けが変わらないのに負担だけ増えれば当然資金繰りは悪化します。

他の設備も同様です。特に建設業の経営者の中には自社の名前が入った重機を並べて満足する人がいます。プラモデルではありませんから、自社設備は必要最小限にすべきです。

またリースの多用も負担となります。一つ一つの機械に対するリース料は少額でも、いくつも重なれば大きな金額になります。また仕事が途切れる期間も支払わなければならない事を忘れてはなりません。

設備投資に当たっては投資金額と効果を常に比較してください。

## 2. 定性分析の評価

### (1) 評価の留意点

定性分析では分析する担当者の力量が評価に直結します。例えば、自分の会社の倉庫が雑然としていて、それを当たり前と思っている人は取引先の倉庫が雑然としていても何も感じないはずです。ですから担当者の力量が問われる事になります。

担当者の力量を養うには、それぞれの会社でこれまで経験した取引先の倒産や自社のピンチを分析し、その原因が前項であげた7つの着眼点のどれに該当するのか、検討する必要があります。同時に経営とはいかに在るべきか、経営者はいかにあるべきかについての基本的な知識・認識を養っておく事も必要です。

経営者が自分だけで取引先を分析すると、特に経営者に対する評価が甘くなったり、思い込みで判断してしまうことがあります。また相手が自社より大きい場合も甘い評価につながります。できるだけ従業員と一緒に評価を行ってください。

### (2) 評価基準の作成（例）

自社基準の作成

該当項目	ランク	取引条件
40項目以上	不可	現金取引に限定
26 ~ 39項目	注意	1週間以内の売掛可、但し管理者の承諾必要
15 ~ 25項目	可	1ヶ月以内の売掛可
9 ~ 14項目	良	3ヶ月以内の手形取引可、管理者の承諾必要
8項目以下	優	3ヶ月以内の手形取引可

留意事項

- ・ 1つの着眼点以上、6つ以上の項目が該当する場合は「注意」ランク以下とする
- ・ 1つの着眼点以上、4つ以上の項目が該当する場合は「可」ランクとする
- ・ 2つの着眼点以上で3つ以上の項目が該当する場合は「可」ランク以下とする
- ・ 評価は少なくとも年1回見なおす
- ・ 評価は担当者と管理者で行い、厳しいほうを採用する
- ・ 評価は最終的に社長の承諾を必要とする
- ・ 社長であっても2段階（ランク）以上の引き上げはできないこととする

### 3. 定量分析

定量分析とは決算書などが手に入った場合に、それをもとに分析を行う事で、別名「財務分析」といわれています。

財務分析はいかにも正確であるかのようなイメージがありますが、必ずしも正確に経営内容を反映している訳ではありません。それは次のような理由からです。

基準となる決算書その物が本物であるかどうか分からない。

正しい決算書であっても税務基準で作成されており、企業の実態を必ずしも正確には反映していない。

過去のデータである。

数字は一人歩きする。

それでも他に経営内容を評価する資料がなく、決算書は定期的に作成される、同じ基準で作成される、という2つの点で優れています。決算書を基に財務分析を行う場合は少なくとも過去3年分を比較し、推移を見ることが大切です。悪意でまったく別の決算書を作成している場合は別ですが、収益や資産内容を粉飾している程度であれば、推移を見ることが粉飾(しているということ)を見破ることができます。

財務分析は行おうと思えば30項目以上ありますが、全部分析する事はわずらわしいのと、業績判断は代表的な指標でおこなえますので、代表的な10項目について説明します。計算の結果得られた数値は「標準指標」(「中小企業の経営指標」という本が発売されています)と比較します。

#### (1) 経営の収益性を見る指標

総資本対営業利益率 ----- 数値が大きいほど優良です

1年間に経営に投入された全部の資金がどの程度の利益をあげたか見る指標です。業種によっても若干異なりますが、5%程度が目安です。「営業利益」は損益計算書の営業利益の欄の金額、「総資本」は貸借対照表の一番下の欄(左右同じです)の金額です。

求める公式

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{総資本の金額}} \times 100\%$$

## 第4章 企業の見方

売上高対総利益（粗利益）率 ----- 数値が大きいほど優良です

いわゆる粗利益率です。本当は分子に当たる数字を、期首在庫に当期仕入額を加えて、期末在庫を差し引いて求めますが、誤差が生じやすいので次のとおりにしてください。この数値は業種によって大幅に違います。自社の主要業種の標準値と比較してください。

例外的にバックマージンの占める割合が大きい商売をしている場合はバックマージンの金額を当期仕入額から差し引いて計算します

求める公式

$$\frac{\text{年間売上高} - \text{当期仕入額}}{\text{年間売上高}} \times 100\%$$

販売管理費比率 ----- 数値が小さいほど優良です

売上高に対しどの程度営業経費を使っているのかを見ます。この比率を判断する基準として標準指標との比較もありますが、少なくとも で見た売上高対総利益率より低い値でなければなりません。支払利息も販売管理費に含めて計算します。

求める公式

$$\frac{\text{販売費} + \text{管理費} + \text{支払利息}}{\text{年間売上高}} \times 100\%$$

売上高対営業利益率 ----- 数値が大きいほど優良です

企業の業績を端的に示す指標です。営業で得られた利益がどの程度かを見るもので、業種によって若干違いますが3%程度が標準です。この利益率が赤字となっている場合は経営に問題があると考えて間違いありません。原因として考えられるのは、売上高が少ない、粗利益率が低い、販売管理費比率が高い、などです。前の 、 の指標と照合してみてください。「営業利益」は損益計算書の営業利益の欄の数値です。

求める公式

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{年間売上高}} \times 100\%$$

(2) 経営の安全性を見る指標

当座比率 ----- 数値が大きいほど優良です

当座比率とは、手元資金による短期負債の支払い余力をみます。この割合が100%より低い場合は運転資金が枯渇する可能性があります。もしこの割合が著しく低い場合は資金繰りの是正を行わなければなりません。方法としては短期借入金を長期借入金へ変更する、売掛金の回収を短期化し、買掛金の支払を長期化する、などがあります。

求める公式

$$\frac{\text{現金預金} + \text{受取手形} + \text{売掛金}}{\text{流動負債} (\text{買掛金} + \text{支払手形} + \text{短期借入金})} \times 100\%$$

当座比率と似た指標に「流動比率」があります。当座比率の分子に在庫商品を加えたものですが、在庫商品は玉石混交となることがありますので、短期負債の支払能力を見る場合は当座比率が適切だと思われます。

受取勘定回転率・支払勘定回転率

受取手形や支払手形まで含めて、売掛債権の回収に何日を要し、買掛債務の支払いに何日を要しているかを見るものです。売掛債権の回収日数より買掛債務の支払日数が短ければ資金繰りは窮屈になります。手前勝手かもしれませんが、売掛金は早く回収し、買掛金は遅く支払う事が資金繰りを楽にします。

この指標は社内で両者を比較すると同時に、標準指標との比較も行ってください。標準指標と自社実績を比較して、自社の回収期間が長い場合は是正します。

受取勘定回転率

求める公式

$$\frac{\text{売上高}}{\text{受取手形} + \text{売掛金}}$$

365日を得られた数値で除する(割る)と売上金を回収するのに要している平均日数が出ます。



支払勘定回転率

求める公式

$$\frac{\text{売上高}}{\text{支払手形 + 買掛金}}$$

365日を得られた数値で除する(割る)と買掛金を支払するのに要している平均日数が出ます。

この両者の関係は次のようになっていなくてはなりません。

$$\text{受取勘定回転率} > \text{支払勘定回転率}$$

総資本対自己資本比率 ----- 数値が大きいほど優良です

この本のなかで何度も述べていますが、自己資金が多いほど経営は安定します。総資本対自己資本比率は総資本(年間の経営に要した総資金)のうちどの程度が自己資金であるか見るものです。目安として30%以上であれば合格だといわれています。「自己資本」は貸借対照表の右側下のほうに「自己資本合計」という欄があります。その欄の数値を用います。

求める公式

$$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100\%$$

自己資本の欄の金額がマイナスになっている場合は債務超過を意味します。貸借対照表上の債務超過は、実際には大幅なマイナス状態を意味します。この欄がマイナスになっている場合は赤の点滅信号状態だと思ってください。

商品回転率

特に小売業や卸売り業などで適切な在庫商品の割合を算出する指標です。かつては在庫商品を財産と考えていましたが、今日ではロスの源だと考えられています。できるだけ少ない在庫で売上を上げる事が必要です。この数値は標準指標と比較する一方、自社での推移にも注意してください。

求める公式

$$\frac{\text{年間売上高}}{\text{期末在庫商品在り高}}$$

### (3) 生産性を見る指標

加工高比率 ----- 数値が大きいほど良好です

製造業などで生産高のうち自社で加工した割合を示します。「付加価値率」ともいい、この比率が高いほど加工割合が高い事を示します。加工割合が高ければいわゆる粗利益率が良くなり、経営にとってはよい傾向を生じます。建設業やサービス業、飲食業、小売業などでも同様に考える事ができます。

求める公式

$$\frac{\text{生産高} - \text{外部購入額（材料費、商品仕入額、外注費を含む）}}{\text{生産高}} \times 100\%$$

この数値に生産額を乗じ（掛け）、従業員数で除する（割る）と一人あたりの加工高が得られます。

加工高対人件費比率 ----- で算出した数値の半分以下が望ましい

で算出した加工高の内、どの程度を人件費として支出しているかを見るものです。この割合が50%を超えるとなかなか営業利益が計上できにくくなります。

人件費は経営者にとって頭の痛い支出です。経費のなかで最大の割合を示し、削減が難しいからです。本来は生産性（付加価値高）に合わせて支払財源を計算しなければなりません。世間並、業界の平均、法定の最低賃金などの有形無形のしぼりがあります。

ただ人の生産性は仕事の仕方と深く結びついています。仕事の仕方を変え、生産性の向上で人件費比率を下げる必要があります。

求める公式

$$\frac{\text{役員報酬} + \text{賃金給料} + \text{賞与} + \text{法定福利費} + \text{福利厚生費}}{\text{加工高}} \times 100\%$$

第4章 企業の見方

(4) 業種別の平均指標（あくまでも参考としてご覧ください）

区分	番号	指 標	単位	食料品小売業	衣料品小売業	その他小売業	各種卸売業	各種製造業
収 益 性		総資本対営業利益率	%	1.4	2.2	4.6	2.0	5.3
		売上高対総利益率	%	31.7	38.7	36.6	21.1	27.0
		販売管理費比率	%	30.8	37.1	33.9	19.7	21.9
		売上高対営業利益率	%	0.9	1.6	2.6	1.4	5.0
安 全 性		当座比率	%	48.0	48.5	96.8	83.4	107.5
		受取勘定回転率	回	23.7	13.6	6.3	4.2	5.1
		支払勘定回転率	回	12.0	3.9	4.6	3.7	3.8
		総資本対自己資本比率	%	18.2	15.2	23.7	16.8	34.2
生 産 性		商品回転率	回	9.4	5.4	11.0	16.2	20.1
		加工高比率	%	31.7	38.7	36.6	23.4	54.5
		加工高対人件費比率	%	45.9	50.4	48.5	52.1	56.1

区分	番号	指 標	単位	建設業	理美容	飲食業	サービス業	旅館業
収 益 性		総資本対営業利益率	%	3.0	4.2	3.1	4.3	2.4
		売上高対総利益率	%	16.8	64.8	56.2	36.0	71.9
		販売管理費比率	%	14.6	61.9	53.8	31.5	67.1
		売上高対営業利益率	%	2.2	2.9	2.4	4.5	4.8
安 全		当座比率	%	77.8	97.6	59.7	86.4	172.4
生 産 性		加工高比率	%	35.6	91.6	65.3	50.5	71.9
		加工高対人件費比率	%	56.9	47.4	53.6	51.7	39.9

## 第5章 融資審査の着眼点

融資の審査にあたっては、資金使途、返済財源、担保、保証人などについて調査が行われます。

## 1. 資金使途

融資審査における資金使途の検討にあたっては、まず本当に申込みどおりの目的に使用されるのか、その目的は妥当なのか、金額は妥当か、などについて審査を行います。

融資申込みにかかる資金使途としては一般に運転資金と設備資金があります。

その具体的な内容と留意点は次のとおりです。

### (1) 運転資金

運転資金とは設備投資にかかる資金以外の資金使途の総称です。本来は次のような資金使途を指します。

店舗面積の拡大、新しい業種の拡大に伴う商品の仕入資金  
季節商品の仕入資金  
格安商品の仕入資金  
一時的な大規模受注に伴う仕入資金  
完成まで長期間を要する工事や製造に伴い中間で発生する支払に対応する資金  
不渡手形の買い戻し資金  
不良資産の発生（回収不能の売掛金などの発生）に対応する資金

以上の内、 から までは正しい資金使途です。 、 は正しいとまでは言いきれませんがやむを得ない資金使途です。

ただし 、 の資金は問題解決のための時間をかせぐ資金ですから、必ず経営課題の改善を同時に行わなければなりません。

しかし運転資金の多くは次のような問題のある使途に用いられています。

売上減に対応する資金  
経費増に対応する資金  
在庫増に対応する資金  
既存借入金の支払い財源となる資金  
経営者の生活費となる資金

運転資金が正しい目的に使用されるのか、それとも問題のある資金用途なのかを見極めるためには、申込み者の日頃の経営状況、生活振り、過去の借入金の借入状況、決算書などが総合的に判断されます。

問題のある資金用途の場合、明らかに業況不振であったり、過剰な在庫が店内にあふれていたり、ヒヤリングでもあいまいな返事しか返ってこなかったり、などします。

商工ローンやサラ金からの借入がある場合はほとんど問題のある資金用途だと思って間違いありません。

## (2) 設備資金

設備資金とは営業に必要な生産設備、販売設備、車両、運搬具、事務設備、土地、建物などを購入する資金です。

設備資金が必要となるのは次のような場合です。

- 生産能力を上げる場合
- 商品の品質を上げる場合
- 売上高を上げる場合
- 製造コストを下げる場合
- 輸送コストを下げる場合
- 新製品の製造を行う場合
- 環境保全を図る場合
- 従業員の負担を軽減する場合
- 老朽化に対応し、入れ替えをする場合
- 企業イメージを上げる場合

この内 から までは正しい資金用途だと言えます。しかしこれらの場合でも本当に所期の目的を達成できるのか、投資に対する効果は投資額以上のものか、導入される設備は必要にして十分な能力を持つか、過剰設備投資とならないか、ランニングコストは増えないか、などが検討されます。

## 第5章 融資審査の着眼点

の「企業イメージを上げる」投資は見栄と紙一重です。確かに企業イメージは大切ですが、改善効果は定量化（数値化）できませんし、本社社屋の新築などの付加価値を生まない（投資によって から までにあげた効果が発揮されない）投資は資金繰りを悪化させ、経営に大きな負担となります。

設備資金の審査にあたってはできるだけ投資効果と負担の増加を定量化し、比較検討を行う必要があります。なお設備投資にあたっては少なくとも3割の自己資金があること（できれば5割）が必要です。全額借入金による投資は資金繰り上大きな負担となりますし、そもそも過去の留保がなければ、返済財源も捻出できません。

## 2. 返済財源

### (1) 利益償還と資金繰り償還

借入金は返済されなければなりません。借入金の返済は本来「利益償還」されなければなりません。多くの企業で「資金繰り償還」状態となっています。

注) 利益償還：営業上発生する純利益と減価償却費の範囲内で返済する方法  
資金繰り償還：返済しては借りるという方法

利益償還の場合、返済額は全額が借入金残高の減少につながります。しかし資金繰り償還の場合は、借入金残高が減るところか逆に増加する傾向があります。なぜなら返済財源が不十分であるということは経営上解決しなければならない問題が発生しているということであり、多くの場合その解決が図られず、資金だけが投入されている場合が多いからです。

融資申込みの審査にあたっては、利益償還が可能か、資金繰り償還となる場合でもどの程度利益償還部分があるか、を見ます。資金繰り償還の場合でも、少なくとも3割程度の利益償還割合は欲しいところです。

### (2) 運転資金の返済財源

前記の資金使途 の場合は3年ないし4年の分割払いとし、営業収益を返済財源とします。 、 は3ヶ月後の一時払いとし、売上金から返済します。 、 は当該売掛代金（引当工事代金）が回収された後、その代金で支払います。

から までは5年程度の長期分割払いとし、経営改善を行って得られた増加収益を支払財源とします。経営改善を行い、成果が得られないと当然返済財源は捻出できません。

の場合は借入金ではなく、既存借入金の返済条件の緩和で対応します。しかし最近の金融機関は自己本位ですから、なかなか返済条件の緩和に応じてくれません。個別に交渉しても埒があかない場合は商工会、商工会議所へご相談下さい。

は生活費を減額するより仕方ありません。生活費を減額することなく、借入金だけで対応しているといずれ破綻する事となります。

運転資金の怖さはなかなか当初の約定どおり返済できないことです。売上高が予定どおり上がらなかつたり、経営スタイルを変えることができなかつたり、改善効果を生み出す事ができなかつたりで、ずるずると借入残高が増えていく事があります。融資審査にあたっては過去の経過も見ながらその点にも留意する事が必要です。



### (3) 設備資金の返済財源

設備資金の基本的な返済財源は減価償却費です。申込みを基本的に法定の償却（年数）額で返済できるかどうかを見ます。ただ土地は償却の対象となりませんし、建物の償却期間は超長期となりますので、減価償却費だけで対応できない事があります。自己資金はそのためにも必要です。

また税引き後利益を返済財源に繰り入れる事もできます。ただそのような財源が既に運転資金の返済財源となっている場合は、資金繰りが窮屈になってきます。

本社ビルなどを新築し、長くない内に倒産する企業があります。本社ビルは付加価値を何も生みませんが、借入金の返済と維持費の増加で資金繰りが悪化するからです。

### (4) 個人企業の特殊要因

個人企業の場合、基本的に“どんぶり勘定”になっていることが多く、仮に正しく記帳をしていても生活費は経費の中に含まれていないため、決算書（青色申告書）を見ても自分の会社（商店）がどの程度利益を出しているのか分かりにくくなっています。よほど簿記・財務の知識がないと個人用の青色申告書では家計費まで含めたところの経営内容の判断ができません。

そのため知らず知らずに過剰な借入金を抱えてしまうということが起こりがちです。その主因となっているのは生活費の増大、なかんずく教育資金の負担が多いようです。

### 3 . 保証人、不動産担保などについて

#### (1) 保証人

一部の無担保、無保証資金を除いて、少なくとも保証人をつけないと融資を受ける事はできません。融資をする立場からは保証能力があつて（公務員などは歓迎されます）、責任感が強く、借入金に無知な人が望ましい（脅しが通用するからです）のですが、保証人の立場からは、そのように考えられるとたまったものではありません。

保証人になる旨署名すれば（捺印は問題ではありません）もう保証債務からは逃れられません。保証する意思と能力のない人は保証人の欄に署名してはなりません。

借主が保証を依頼するにあたっては当然「迷惑はかけないから」「名前だけでいいから」などと言います。もちろん借り主も迷惑をかけようとは思っていないのですが、しかし結果として迷惑をかける可能性は低いものではありません。借主と保証人の間には、借主は自分に悪意がないから大丈夫だと思い、保証人も相手が「大丈夫」と言っているから大丈夫と思う、という危うい関係があることを忘れてはなりません。

借り主は誰もかも保証人にしてはなりません。精々身内で止めておいてください。それが借主自身の身を守り、他人を不幸に陥れないための方策です。借金は無担保無保証資金にとどめ、一人たりとも保証人にしないことが最善である事は申すまでもありません。

#### (2) 不動産担保

一時は間違いのない担保として歓迎された不動産担保ですが、最近是不動産価格の低下や、売れ行きが悪さから評価が低下しています。しかも金融機関の審査スタンスが保全（万一の時の回収見込み）から返済能力に移っていますので、以前のように担保があるから、という理由だけで融資を受ける事はできなくなっています。

## 第6章 青色申告書活用による 個人事業者の経営分析

有限会社や株式会社などの法人は、正確な記帳をしなければならないことになっています。各年度の期末に作成される決算書は、作為がなければ一応営業実態を比較的正確に反映しているものと考えられます。

しかし個人事業者の場合は、正確な記帳をしていない事業者も多く、また資金的にも個人生活用と営業用の区別が難しいため、青色申告書から経営状態を正確に判断するのは難しいものがあります。

それでも、青色申告書は経営状態を数値で判断する唯一の資料ですから、これを利用して経営診断を行いたいと思います。

1. 損益計算書 《1年間の損益の状態をみます》

次の表は青色申告書の1ページにある「損益計算書」を2年分業績の比較ができるように加工したものです。番号は申告書の番号に合わせています。

実際の青色申告書には、このあと各種「引当金の繰り戻し、繰入れ」欄や「青色申告特別控除額」の欄がありますが今回はそれは考えず、営業上の正味の所得金額である34番「差引金額」(この表では「経常利益」と表現)までで判断することとします。

ここでは、架空の事業者の損益決算書の例を記します。

青色申告における損益決算書(例)

科 目	H9年	H10年	増 減
1 売 上 金 額	31,000,000	31,500,000	500,000
2 期首商品棚卸高	12,500,000	13,500,000	1,000,000
3 仕 入 金 額	23,000,000	22,000,000	-1,000,000
5 期末商品棚卸高	13,500,000	13,500,000	0
6 売 上 原 価	22,000,000	22,000,000	0
7 売 上 総 利 益	9,000,000	9,500,000	500,000
8 租 税 公 課	185,000	190,000	5,000
9 荷 造 運 賃	135,000	145,000	10,000
10 水 道 光 熱 費	226,000	267,000	41,000
11 旅 費 交 通 費	218,000	256,000	38,000
12 通 信 費	456,000	548,000	92,000
13 広 告 宣 伝 費	867,000	927,000	60,000
14 接 待 交 際 費	1,250,000	1,285,000	35,000
15 損 害 保 険 料	108,000	190,000	82,000
16 修 繕 費	368,000	398,000	30,000
17 消 耗 品 費	147,000	156,000	9,000
18 減 価 償 却 費	0	0	0
19 福 利 厚 生 費	25,000	30,000	5,000
20 給 料 賃 金	2,500,000	2,550,000	50,000
21 利 子 割 引 料	850,000	980,000	130,000
22 地 代 家 賃	1,200,000	1,200,000	0
23 貸 倒 金	0	0	0
32 雑 費	278,000	356,000	78,000
33 ( 経 費 計 )	8,813,000	9,478,000	665,000
34 経 常 利 益	187,000	22,000	-165,000

### (1) 前年との比較による業績比較

経営分析の原則は傾向を見極めることです。今回は2年間で判断していますが、できれば3年以上のデータを並べて比較し、傾向（改善、現状維持、悪化）を判断します。

### (2) 傾向判断の基準

傾向判断の材料となるのは「売上高」、「売上総利益」、「経費計」、「経常利益」の欄の数値です。売上高が増加していればとりあえず改善傾向にあると見られますが、最近は価格競争が激しく売上高の増加は必ずしも利益の増加にはつながりません。基本的には「売上総利益」が増加しているかどうかでまず判断します。

しかし売上総利益が増加していても「経費計」がそれ以上に増加していると最終利益は減少します。

やはり最終的には34番「差引金額」（前ページの表では「経常利益」と表現）が増加しているかどうか判断基準です。

### (3) 経営の状態を判断するのに役に立つ項目

#### 期末商品棚卸高

経営内容の悪化は大部分の企業で在庫商品の増加という形で現れます。在庫商品には2つのタイプがあります。時間の経過とともに一定量が必ず売れる商品と、例え来年になっても売れない商品です。

時間の経過とともに売れる商品は一定期間我慢していればよいのですが、2度と売れない商品はいくら在庫していても利益を生み出すことはありません。このような在庫をデッドストックと呼んでいます。

デッドストックは発生させないことが一番です。最近では仕入後3ヶ月たっても売れないものはそれ以降売れない、といわれていますので早めに処分する必要があります。根本的には仕入の見直しと販売促進策の見直しが必要です。

期末商品棚卸残高の数値で注意して頂きたいのは、在庫商品回転率が業界平均を下回っている企業ではデッドストックが増加している可能性が強いのと、利益を計上するために架空の在庫を増加させている場合があることです。（商品回転率については「第4章 企業の見方 2. 定量分析(2) 経営の安全性を見る指標」で説明しています）

### 売上総利益

売上総利益は経常利益の源泉となる利益ですから、この利益が適切に計上されていないと最終利益はおぼつきません。この利益率は業界平均が目安となります。ディスカウントなど特殊な業態は別として小売業で20%以上の売上総利益率は必要です。この数値を膨らませるために在庫が水増しされている可能性がある場合は、正味の売上総利益額を「売上高 - 当期仕入高」で算出してください。

### 水道光熱費・修繕費

水道光熱費・修繕費が異常に多い場合は過剰な設備、施設の老朽化、スイッチの入れっぱなしなどが原因として考えられます。資金的に余裕があれば、適切な大きさの設備に変えろとか、施設が老朽化している場合は効率のよい機械に変えるなどの対策が求められます。電気設備はスイッチのON・OFFをこまめにするなどの対策も有効です。

資金的な負担で考えた場合、効率化することで経費を削減できる場合は、削減された金額は再投資の財源ともなります。

### 接待交際費

接待交際費は戦略的経費です。支出する際は、長期短期は別として投資に見合う効果が得られるのか（何らかの利益をもたらすのか）よく考える必要があります。長年営業していると支出が惰性となっている場合もあります。

経営者が役得として自分の飲み代を支出している場合もありますので、無駄な支出の有無を確認することも必要です。

### 減価償却費

減価償却費は、土地以外の設備投資に支出された金額を所定の期間に分割して経費として支出することを認められた費用です。この経費は既に支払いを終えた投資額を回収するもので、実際に現金の動きはありません。この経費は節税にもなるし、借入金の返済財源ともなるものです。

しかし経営内容が悪化してくると、益出しのため償却をしなかったり減額したりすることがあります（税法上は違法ではありません）。

### 給料賃金

支払う給料は少なければいいというものではありません。売上高に対し必要最小限でかつ十分な従業員を雇用しているのか、雇用している従業員には業務の内容や業務に関する知識・実力に応じて十分な賃金が支払われているのかを判断することが必要です。特に人数については無駄や無理がないかの検討が必要です。

### 利子割引料

企業が負担できる利子割引料は、平成 11 年 3 月現在の状況では概ね売上高の 1 % 前後です。ただしこの割合は市中金利の動向により変化します。

適切な割合以上の金利を支払っている場合は、借入金が売上高に比較して過剰となっているか、高利の資金を導入しているか、の 2 つのケースが考えられます。

貸借対照表の借入金の残高に貸付平均金利（国民金融公庫の貸付金利 + 0.5 % 程度）を乗じて、支払利息額のほうが大きければ高利の資金が導入されている可能性があります。

### 経常利益（申告書34番「差引金額」）

この欄の金額は、売上高から仕入と経費の支払を差し引いた金額が表示されます。かつこの欄の金額は経営者の生活費と貸付金の返済財源を示しています。この欄の金額が青色申告書 4 ページ目の、「事業主貸」欄の金額より少ない場合は、その差額が正味赤字となっている事を示しています。（「2.貸借対照表、事業主貸」の欄を参照してください。）

経営者の家族の生活費が全額事業収入に依存している場合は、少なくとも「100万円×家族の人数」分の金額が出ていなければなりません。例えば 5 人家族であれば 500 万円以上でなければならないということです。1 人 100 万円という金額は国民の平均的な消費額から算出したものです。ただし医療費や学費、交通費などは含まれていませんので、実際にはもっと多くの金額を消費しているものと考えられます。計算上の最低の金額と考えて下さい。

経営者の中には納税額を少なくするためにここの金額を少なくするほうが良いと考えている人もいますが、次に紹介する貸借対照表中の「事業主貸」との整合性が取れなくなり、税務調査のきっかけとなる事もあります。また借入れ申込をしても返済財源がないという事で断られる理由ともなります。

2. 貸借対照表〈資産と負債の状態をみます〉

次の表は青色申告書の4ページにある「貸借対照表」を写したものです。

この表は期首と期末の数値を記入するようになっており、実質的に比較貸借対照表となっています。つまり2年分の実績の検討ができます。

この表の特徴は「資産の部」と「負債・資本の部」の合計額が一致している事です。つまり資産が増加すれば負債か資本の増加を伴い、負債が増加すれば資産の増加か資本の減少を伴っているという事です。この表は経営の状況を表しています。

「資産の部」で望ましいのは「現金」から「有価証券」までの各資産項目が増加し、「棚卸資産」は減少か横ばい、「建物」から「土地」までの各資産項目は原価償却額の分減少し、かつ新規設備投資の分が増加している状態です。

「負債・資本の部」で望ましいのは「支払手形」から「預り金」までの各負債項目が減少し、「元入金」が増加している事です。特に支払手形の増加、借入金の増加は経営悪化の重要な兆候です。また資産の増加を伴わず、借入金や支払手形が増加すると「元入金」がマイナスとなります。この状態は経営悪化の証明です。

この表の中で分かりにくいのは、「事業主貸」「事業主借」「元入金」の各項目です。「事業主貸」は「経営者生活費」ないしは「経営者報酬」、「事業主借」は「店主立替勘定」、「元入金」は「資本金」と考えて頂ければいいと思います。

青色申告における貸借対照表(例)

資産の部			負債・資本の部		
科目	H9.1.1	H10.12.31	科目	H9.1.1	H10.12.31
現金	25,300	38,000	支払手形	7,500,000	8,700,000
当座預金	1,028,700	22,000	買掛金	2,000,000	2,800,000
定期預金	1,000,000	0	借入金	14,709,300	17,800,000
その他の預金	150,000	120,000	未払金	150,000	230,000
受取手形	1,250,000	1,380,000	前受金	35,000	37,000
売掛金	2,700,000	2,000,000	預り金	125,000	180,000
有価証券	0	0			
棚卸資産	13,500,000	13,500,000			
前払金	25,000	21,000			
貸付金	1,000,000	2,000,000			
建物	2,560,000	2,560,000			
建物付属設備	238,000	238,000			
機械装置	456,000	1,280,000	償却特別勘定	0	
車両運搬具	768,000	2,560,000	貸倒引当金	0	0
工具器具備品	25,800	25,800			
土地	0	0			
			事業主借		0
事業主貸		4,565,700	元入金	207,500	207,500
			青色申告控除前所得		356,000
合計	24,726,800	30,310,500	合計	24,726,800	30,310,500



## 第6章 青色申告書活用による個人事業者の経営分析

### 「事業主貸」勘定

貸借対照表中で最も重要なのは「事業主貸」と損益計算書の34番「差引金額」とのバランスです。

「事業主貸」の金額が損益計算書の34番「差引金額」より大きい場合は、事業資金の家事費への流用が考えられます。

事業資金が家事費へ流用されると、経営資金の不足が生じ借入金依存の経営となります。この借入金は生活スタイルを変えない限り返済できない借入金で、後に雪だるま式に増えていきます。

### 「事業主借」勘定

この勘定は経営者が生活用として所有している預貯金などから事業へ資金を投入した場合に用いられる勘定項目です。借入金と異なり利息もつきませんし支払義務もありませんので借入金に頼るよりはよいのですが、この欄の数値が大きくなると経営活動が悪化している場合もあります。

この勘定は実際には「事業主貸」勘定と相殺され、この勘定を0とし、その分「事業主貸」勘定が減額されて表示される事もあります。

### 「元入金」勘定

この勘定は「期首の資産の総額」から「期首の負債の総額」を差し引いて計算します。実質的な資本金を意味します。この欄で業績を判断する場合は、当期末の「事業主借」及び「元入金」「当期の青色申告特別控除の所得金額」の合計額から当期の「事業主貸」を差引し、どのように変化しているかを見ます。今期の資本の部が増加していればいいのですが、減少していたりマイナスとなっている場合は経営状況が悪化していると思われます。

## 第6章 青色申告書活用による個人事業者の経営分析

損益計算書と貸借対照表の関連は次のように見ます。

損益計算書の状況

科 目	H9年	H10年	増 減
1 売上金額	31,000,000	31,500,000	500,000
2 期首商品棚卸高	12,500,000	13,500,000	1,000,000
3 仕入金額	23,000,000	22,000,000	-1,000,000
5 期末商品棚卸高	13,500,000	13,500,000	0
6 売上原価	22,000,000	22,000,000	0
7 売上総利益	9,000,000	9,500,000	500,000
33 (経費計)	8,813,000	9,478,000	665,000
34 経常利益	187,000	22,000	-165,000

貸借対照表の状況

			事業主借		0
			元入金	207,500	207,500
事業主貸		4,565,700	青色申告控除前所得		356,000
合計	24,726,800	30,310,500	合計	24,726,800	30,310,500

平成9年と10年を比較すると売上高は増加しています。粗利益も増加していますが経費が増加したため、経常利益は前年比減となり、かつほとんど無くなってしまいました。

一方「事業主貸」は4,565千円あるため、事業主貸の金額は実質的な債務超過額となっています。この表のような状況になると生活費と借入金の返済に要した金額は丸まる赤字となり、結果的に借入金に依存しなければならない状況となります。

元入金が増加しているにも拘わらず借入金が必要となる場合は、過剰な投資が行われていたり、返済能力を超えた借入金の返済、過剰な在庫、売掛金の回収遅延、などが原因として考えられます。

元入金が減少していて借入金が必要となる場合は、利益が出ていない、事業主貸つまり事業主の生活費が多い場合が考えられます。

### 3. 個人用青色申告決算書と経営判断

個人用青色申告決算書は税務申告のために作成するものですが、多くの人手と手間、製作費用をかけて作成されるものですから、申告が終われば用済みという事ではなく、自社の健康診断書として利用したいものです。

個人事業者の場合、経営内容が悪いからといっても指導してくれる人がいません。そのため、なんとなく経営がうまくいかないと思っていなくても必要な手を打つ事もなく、借入金で取り合えず帳尻を合わせることで済ませてしまう経営者は少なくありません。経営者の方から積極的に経営指導員へ決算書の評価を求めたり、税理士に相談したりすれば別ですが、他人が経営内容についてアドバイスしてくれる事は現実にはなかなか難しい事です。

自分で申告書を作成し、あるいは作成してもらった申告書の内容が判断できる人は、自分で自社の経営診断を行い、どうもよく分からないという人は、商工会等の経営指導員や商工会等の推薦を受けた経営コンサルタントなどに診断を依頼するといいいのではないのでしょうか。

特に借入金については、経営内容から客観的に返済できる金額は決まります。どのように資金繰りしてもその金額以上の返済はできません。しかし金融機関の一部にはそのような事情はお構いなしに、約定どおりの返済を要求するところがあります。債務者の側としては今後の借入れを考え、逆らう事もできず、あちこちから資金を調達し、挙げ句の果ては高利の資金を導入して金融機関からの借入金を返済している事例もあります。

このような悲惨な状態になる前に、確定申告書の作成が終わったら一年に一度の健康診断を行い、早めに経営課題の改善に着手しましょう。病気と同じで「早期発見、早期治療」が大切です。

## 著 者

### 長崎県商工会連合会

商工調停士 加藤 博幸 氏

#### < 略 歴 >

- ・昭和 25 年 生まれ
- ・昭和 50 年 龍谷大学 文学部 卒業
- ・ " 西九州信用金庫 入社
- ・平成 4 年 同社退社
- ・平成 5 年 中小企業診断士 登録
- ・ " 経営コンサルタント事務所を開設し、現在に至る。  
「マネジメントフォーカス」代表
- ・平成 6 年より、長崎県商工会連合会 商工調停士に依嘱される。

#### < 専門分野 >

- ・金融、財務指導
- ・中小企業経営指導
- ・商店街等活性化指導
- ・人材育成

## 長崎県商工会連合会

/ 〒850-0031 長崎市桜町4-1 長崎商工会館8F

TEL : 095-824-5413

FAX : 095-825-0392

E-MAIL : [info@shokokai-nagasaki.or.jp](mailto:info@shokokai-nagasaki.or.jp)

県北支所 / 〒857-0052 佐世保市松浦町5-13 グリーンビル3F

TEL : 0956-24-7185

FAX : 0956-24-6281