



# 中小企業再生における課題 ～事例分析を踏まえて～

沖縄事業再生研究会・公認会計士 城間 貞

2005年3月に「沖縄事業再生研究会」が設立されてから、早いもので2年が経過した。その間毎月の研究会では、全国各地で活躍されている企業再生の専門家や再生に関わった代表者等の貴重な経験を聞く機会にも恵まれ、実務にも大変参考となっている。今回は、中小企業再生における課題について公認会計士の視点から述べたいと思う。

## 1 沖縄県内企業の状況

県内企業は、全国と比較して製造業の割合が極端に低く、観光産業を中心としたサービス業の割合が多いのが特徴であり、いわゆる3K（基地、公共工事、観光）を中心とした経済といわれている。県土木建築部試算によると10年後の2017年における建設産業の市場規模は最大で4割の縮小となり、建設会社数においても現在の5300社から半減するものと予測しており、公共工事依存度が高いとされる建設業界の体質改善が急務であると指摘している。

## 2 中小企業の実態

### (1) 経営者の計数管理

一般的に経営者の財務への関心は低く、基本的な取引内容（取引先毎の粗利率および粗利額、借入金金利、取引先との支払サイト等の条件、事業部毎の損益）さえも把握されていないケースもある。特に、決算対策のために長年にわたって粉飾決算（費用計上の先送り、減価償却費の計上不足、架空資産の計上等）を行ってきた会社の場合は、会社自身その財務実態がわからないのが現状である。経理については担当者任せまたは「税理士に見て貰っているから」との意識が強く、「経理＝単なる事務処理」との認識から、財務数値を将来の経営に反映させようとする姿勢が弱い。

### (2) 金融機関との認識のギャップ

金融機関は企業毎に債務者区分の判定を行っているが、仮に債務者区分が破綻懸念先等であっても会社の認識は、「借入金について延滞していないので銀

行へは迷惑をかけていない」との理由で再生への取組みに遅れるケースがある。

### (3) キャッシュフローの把握

自社の営業CFの把握がなされていない会社がほとんどであり、長期借入金を返済するのに必要なCFが把握されていない。また、資金繰りについても計画されておらず、翌月の支払予定額の把握しかなされていないケースもある。

### (4) 税務会計中心で管理会計の思考がない

経理処理が税務会計中心となっており、貸倒引当金および退職給付引当金が設定されていないケースが散見される。減価償却費や役員報酬を増減させることにより損益を調整しており、実質赤字であるとの認識がなく納税額が少ないことに対し満足することが多い。

### (5) 現物管理、債権管理

固定資産等の現物管理が不十分であり、少額減価償却資産については、ほとんど管理されていない。また、債権管理についても営業における売上獲得が優先されるため、新規取引先等の信用調査や採算管理が不十分である。

### (6) 発生主義による損益認識

月次損益の把握については、現金主義により処理している会社が多い。そのため粗利額、粗利率等に大きなブレが生じ正しい損益の把握ができてない。また、月次損益の前期比較、計画比較等の分析がなされておらず現状認識が不十分であり、経営へのフィードバックが少ない。



### 3 企業再生における課題

#### (1) 事業縮小への抵抗

会社の存続について経営者は、金融機関からの借入が可能な限り会社を存続させたいという意向が強く、不採算店舗の閉鎖が必要な場合であっても、大量取引によるメリットのみを重視する傾向にある。これに加え、金融機関についても債務過多との認識があっても、個人資産を含めて担保力が十分であれば融資に対応しているケースがみられる。

#### (2) 外部環境の急激な変化

建設業を中心として改正建築基準法の影響により売上が大幅に減少した企業、また、原油高騰による資材等の値上げに対し販売価格への転嫁が進まない業種等、外部環境の変化が企業努力を越えているケースもある。

#### (3) 企業再生への共通認識

中小企業の場合、会社の財務内容は経営者および財務担当者しか把握していないケースがほとんどのため、幹部職員および一般社員については財務内容等が厳しいとの認識が低く、役員一丸となつての取組みに遅れがみられる。

#### (4) 税務上の繰越欠損

不動産売却により借入金を圧縮する場合においては、税務上の繰越欠損が切り捨てられていることにより納税が発生し、借入金削減が遅れてしまうケースがある。これについても、企業再生に対する認識の遅れが原因となっており、外部環境の変化と企業自身の財務内容・収益力を十分に認識しておくことが不可欠である。

#### (5) 企業再生の見極めおよび助言

公認会計士および税理士は、企業にとって最も近い外部アドバイザーであり、企業の再生若しくは廃止についての見極めおよび助言を行うことが重要となる。しかし、単に営業CFがマイナスだからという理由で事業を廃止するという単純なものではなく、事業の将来性や外部環境の変化等も考慮する必要があり、見極めが非常に困難である。

### 4 おわりに

#### (1) CF重視の経営

経営者は、「財務データは過去のものであり、税務申告と銀行提出に必要なだから決算書を作成している」との意識が強く、なかなか経営に反映されていない状況にある。金融機関がCFによる返済力を重視し始めてからは、企業においてもPLだけでなくCFにも着目しているが、まだまだ経営への反映は不十分であり、フロー改善による不採算事業等の見直しが望まれる。

#### (2) 金融機関、弁護士等との連携

企業再生については、金融機関との調整が中心となるため、金融機関の立場（債務者区分、実質債務超過解消年数、必要CF等）を理解した上で対応する必要がある。また、借入金の返済猶予等だけでは、再生困難な場合も想定されるため、弁護士との連携も重要となる。

#### (3) 企業再生と公認会計士

企業再生といえば民事再生法の申請、会社分割、借入金の返済期限延長、金利引下げ、DDS、DES等の手法を中心に議論されている。しかし、最も重要なことは、企業再生の手法以前の企業存続をお手伝いすることであり、できるだけ早期の企業再生に尽力したい。

## Q&Aの解説 金融商品取引法

政令・内閣府令  
対応版

【監修】神田秀樹 【監修・編纂】大崎貞和・武井一浩・有吉尚哉  
【著】菅原史佳・河俣芳治・小松慶子・森田多恵子  
上田亙・片上尚子・鈴木卓・松本絢子

A5判・356頁・定価3,150円(税込)

好評図書「速報 Q&A金融商品取引法の要点解説」  
をさらにパワーアップ!

- ◆全面施行された金商法について、政令・内閣府令もふまえて重要論点を整理。各界第一人者による監修・編纂のもと、金商法を理解するためのポイントを簡潔・明瞭に提示。
- ◆金融商品・金融商品取引業の対象範囲、集団投資スキーム、開示規制、業規制、行為規制、プロアマの区分、民事責任規定・エンフォースメント、公開買付け、大量保有報告書、内部統制など、主要テーマを網羅。
- ◆「速報 Q&A金融商品取引法の要点解説」よりも設問を増やし、内容も全面刷新。80のQ&Aを用いて、あらゆる疑問に明快に回答した金商法入門書の決定版!

社団法人 金融財政事情研究会 お申込先→書籍係

〒160-8520 東京都新宿区南元町19  
電話(03)3358-2891(直通) FAX(03)3358-0037