

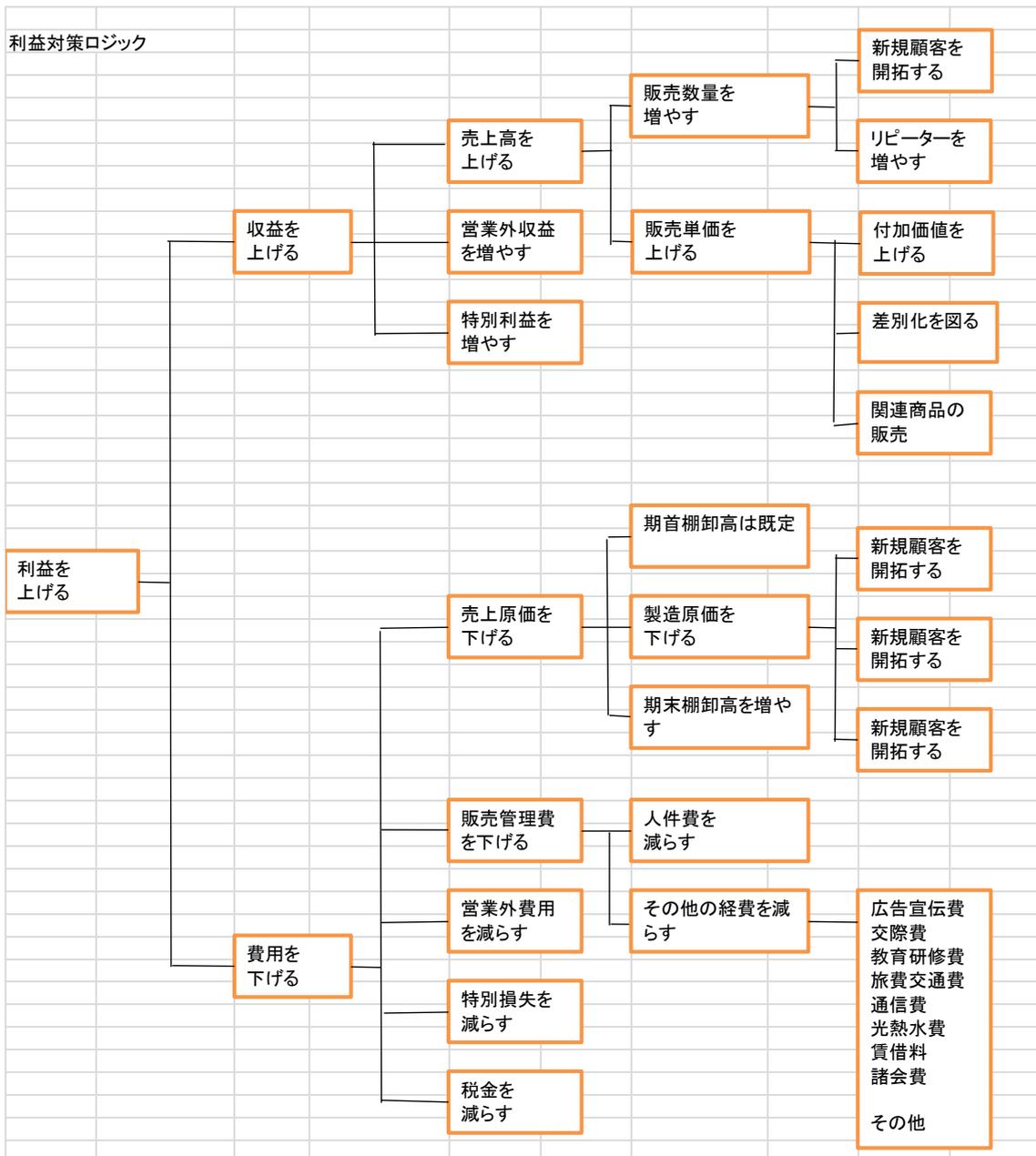
## 事業再生案を考える

### (1) まず PL から手を打つ

利益を増やすには収益を増やすか費用を減らすか。

収益とは、「売上高」「営業外収入」「特別利益」

費用とは、「売上原価」「販売及び一般管理費」「営業外費用」「特別損失」「法人税」



まず、売り上げを増やすには、

「顧客がほしがる商品、サービスを、顧客が自ら進んで支払う価格で供給する」

これこそが企業が普段から努力、研鑽によって注力しなければならない。

残る手立てとしては、費用を減らすこと。企業がコントロールできるの費用は、「その他の経費を減らす」の中の「広告宣伝費」「交際費」「教育研修費」「旅費交通費」「通信費」等の統制可能経費を即座に削減する。これらの全体の費用からいえば比較的少額である。売上原価を除けば企業の中でかなりのウェイトを占めるのは一般的に「人件費」である。

場合によっては、債務の返済免除や債務の返済計画の見直し（リスク）を金融機関にお願いしなければならない。他人に無理なお願いをするのであれば、まず自ら身を切る必要があり、事業再生には、経営陣の入れ替えや役員報酬の大幅削減→人員削減や従業員の給料カット→財務リストラの順になる。

(2) 次に BS の左側に手を打つ

事業に直接関係しない固定資産、株式等の売却をする。資産が売却できれば、その売却代金で借金の返済ができる。借金が減れば支払利息が減り、利益が改善する。また、自社ビルを売り、事務所を借りた方が経営的に効率が良い場合がある。

さらに、不採算事業の分社化や売却等の視野も必要。分社化等による独立化は、従業員の意識改革につながり、効果が期待できる。

BSの左側に着目							
BS						PL	
資産の部	負債の部					売上高	
土地 建物 機械装置 株式							
				有利子負債			
						費用	
	純資産の部						
	資本金						
	利益剰余金						当期純利益

(3) BS の右側に手を打つ

借金の削減です。

営業キャッシュフローはわずかにプラスなのに財務キャッシュフローが大幅マイナスのパターン。一般的に借金の返済のために莫大な現金が出て行っている。

借入金の元金部分の返済額は PL には表れません。表れるのは「支払利息」のみ。かなりの借金をしていても PL は黒字のままである。

一般に債務免除は稀で、債務返済ができなくなったら、返済期間を長くして、毎年の返済額を減らす債務の返済計画の見直し（リスク）を申請する。また、DES という方法で Debt{債務}と Equity(資本)を Swap（交換）する。いわゆる「債務の株式化」。借金が資本金にかわれば返済義務がなくなり、キャッシュフローが大幅に改善し事業再生がしやすくなる。金融機関側では再建がなくなるもののそれが株式として残る。借金の棒引きである債権放棄よりまだましな処理である。企業が立ち直れば、将来配当を受取ることも可、持っている株式を売却し利益を上げることもできる。

株主からの増資により、借金返済をする道もある。

基本的なパターンは、経営陣の交代や役員報酬の大幅な減額→人員削減及び給料カットを含む費用の削減→資産売却→負債の処理。

BSの右側をどうするか			
BS			PL
資産の部	負債の部		売上高
土地 建物 機械装置 株式	有利子負債		費用
	純資産の部		当期純利益
	資本金 利益剰余金		

#### (4) BS の左右を見てキャッシュフローを改善する

BS の流動資産と流動負債を見る。

事業再生を考える場合、PL の赤字を黒字に転換させることは大切だが、重要なのはキャッシュフロー、特に「営業キャッシュフロー」がマイナス、営業活動で現金が増えていない会社は、いくら財務リストラを進めても事業再生はできない。

営業キャッシュフローをプラスにするには売上を増やして費用を減らすことが第一。BS に表れる項目（売掛金、買掛金）に注目して営業キャッシュフローを改善する。

短期的にキャッシュフローを改善するには、売掛金支払を先延ばしし、遅らせ、買掛金の受取を早める。

BSの左右をみてキャッシュフローを改善する

BS			PL
資産の部	負債の部		
流動資産	流動負債	有利子負債	売上高
現金	買掛金		
売掛金	固定負債		費用
在庫			
	純資産の部		
	資本金		当期純利益
	利益剰余金		

PL・BS・CSの連関

BS		PL	
現金	80	売上高	360
売掛金	60	費用	240
在庫	20	利益	120
合計	160	利益剰余金	120
		合計	160

CS(間接法)	
利益	120
売掛金	-60
買掛金	40
在庫	-20
現金残高	80

- ① 売掛金のある場合
- ② 買掛金のある場合
- ③ 在庫を持った場合

売掛や在庫が多ければ現金は減り、買掛が多ければ現金は増える。

キャッシュフローを改善させるためには、売掛金の回収を短くし、不要な在庫を減らし、買掛の支払期間を長くすればよい。しかし、自社の都合でやみくもにキャッシュフローの改善を行えば、取引先の不評を買うばかりか、経営改善のために行った買掛金の支払い期限の延長が、ビジネスで一番大切な信用を失うことになりかねない場合もある。

(5) 財務3表で経営改善案のシュミレーションをする

ビジネスが財務諸表によって数値化されていることのメリットの一つは、数字でシミュレーションが可能になる。さまざまな経営改善案を実施したらどうなるか、具体的に改善案を実施する前に数字を使って机の上で試すことができる。

PL・BS・CSの連関			
BS		PL	
資産		負債	
現金	470	借入金	2800
		買掛金	200
		純資産	
建物	2880	資本金	500
		利益剰余金	-150
合計	3350	合計	3350
		CS(間接法)	
		営業CF	
		税引前当期利益	-150
		減価償却費	120
		買掛金の増加	200
		法人税等の支払	0
		営業CF計	170
		投資CF	
		固定資産の取得	-3000
		投資CF計	-3000
		財務CF	
		借入金収入	3000
		借入金返済	-200
		株式発行収入	500
		財務CF計	3300
		現金残高	470
		PL	
		売上高	3000
		売上原価	2400
		売上総利益	600
		販管費(減価償去)	480
		販管費(減価償去)	120
		営業利益	0
		支払利息	150
		税義気前当期利益	-150
		法人税等	0
		当期純利益	-150

財務的な手法による事業再生は、不要な資産を売却したり借金を減らしたりすることを意味し、一般的には赤字やマイナスのキャッシュフローを食い止めるのが限界である。本当の意味での事業が再生したといわれるには、顧客に選んでいただける商品やサービスが提供できて、安定的に売上が増え利益が増えるようにならなければならない。

ドラッカーはすべての企業には4つの機能（ファンクション）が必要であると言う。

- ① 顧客を知り尽くすマーケティング機能
- ② 新しい商品やサービスを創造するイノベーション機能
- ③ 組織は生産性を高める管理的機能
- ④ 利益が持つ機能、利益は企業の目的ではなく、利益は事業経営の結果である。

企業は売上や利益をコントロールすることはできない。コントロールできるのは、企業内部の活動であるマーケティング機能、イノベーション機能、管理的機能です。

目標を設定すべきは、売上や利益ではなく、自らがコントロールできるマーケティング機能、イノベーション機能、管理的機能です。

予算を策定しコントロールする

### (1) 予算をどう作るのか

- ① 最大の制約要因のもとで期待できる売上はいくらか？
- ② 計画した売上のもとではどんな費用がいくら必要になるか？
- ③ 計画した売上と費用から利益はいくらになるか？
- ④ 計画した売上にはどんな流動資産（在庫など）がいくら必要になるか？
- ⑤ 計画した売上にはどんな固定資産がいくら必要になるか？
- ⑥ 計画した資産を調達するにはいくら資金が必要か？

予算のステップは PL から BS に移っていきます。

売上に必要な投資をいかに行うか、その投資に必要な資金調達をどう行うか。

「お金を集める」→「投資する」→「利益を上げる」

という事業のプロセスに対して予算計画を行うことが重要である。

### (2) 売り上げと費用と利益を管理しやすいように分解する

利益は収益から費用を差し引いて計算します。費用には5つの種類があり、この種類の費用もその中身は多岐にわたる。管理会計では、このさまざまな種類の費用を「変動費」と「固定費」に分けて考える。売上高に連動する要素が大きいものが変動費、売上高の変化に関係しない種類のものが固定費。さまざまな種類の費用を「変動費」と「固定費」の二つに分ければ、利益計算が簡単になり、シュミレーションがしやすくなる。

たとえば、

財務会計で使う PL

売上高        100

売上原価       50 ; すべて変動費

販管費        40 ; 変動費10、固定費30

営業利益       10

組み換え後の PL は

売上高	100
変動費	<u>60</u> ; 60% (売上高に対する割合)
売上高一変動費	40 ; 40% (売上高に対する割合)
固定費	<u>30</u>
営業利益	<u>10</u>

売上高が 20%アップした場合の PL を計算してみると

売上高	120
変動費	<u>72</u> ; 60%
売上高一変動費 (貢献利益)	48 ; 40% (売上に対する貢献利益率)
固定費	<u>30</u>
営業利益	<u>18 (80%もアップする)</u>

営業利益は 80%アップした。

売上高一変動費 = 貢献利益 という。

売上高に対する貢献利益の比を **貢献利益率** といい、変動費率が 60%、貢献利益率 40% で、この比率は売上高に完全に比例する。そうであれば、**売上高がいくら**の時に、**営業利益が「0」になるかは簡単に計算できる。**

$$\text{売上高} \times 40\% (\text{貢献利益率}) = 30 (\text{固定費})$$

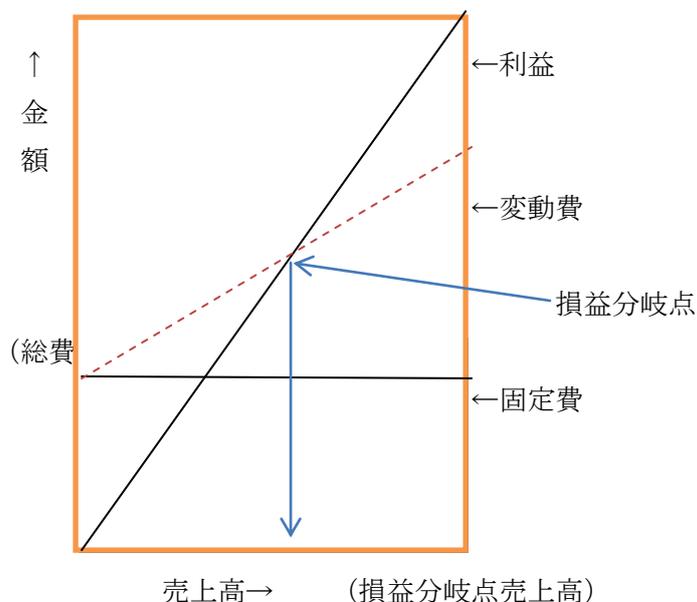
$$\text{売上高} = 30 (\text{固定費}) \div 40\% (\text{貢献利益率})$$

この式を解けば、売上高は、**75**となる

営業利益が「0」になる場合の PL は

売上高	75
変動費	<u>45</u> ; 75 × 60%
売上高一変動費	30 ; 75 × 40%
固定費	<u>30</u>
営業利益	<u>0</u>

(3) 損益分岐点分析 (売上高)



(4) 売上計画を設計し代替案を評価するための CVP 分析 (cost sales volume profit)

$$\text{売上高} \times 40\% (\text{貢献利益率}) = 30 (\text{固定費})$$

営業利益を 50 に出したい場合

$$\text{売上高} \times 40\% (\text{貢献利益率}) = 30 (\text{固定費}) + 50 (\text{営業利益})$$

この式を

$$\text{売上高} = 「30 (\text{固定費}) + 50 (\text{営業利益})」 \div 40\% (\text{貢献利益率})$$

に変形し、この式を解けば**売上高は 200**となる。

営業利益 50 の場合の PL は

売上高	200
変動費	<u>120</u> ; 200 × 60%
売上高 - 変動費	80 ; 200 × 40%
固定費	<u>30</u>
営業利益	<u>50</u>

ケース①の PL

売上高	100
変動費	<u>60</u> ; 60%
売上高 - 変動費	40 ; 40%
固定費	<u>30</u>
営業利益	<u>10</u>

**CVP分析を使うとビジネスの代替案を簡単に評価できるようになる。**

- ① 売上高 = (固定費 + 利益) ÷ 貢献利益率
- ② 売上高 = (30 + 10) ÷ 25% = 160
- ③ 売上高 = (40 + 10) ÷ 40% = 125

ケース比較

ケース	内容	貢献利益率	固定費	利益	必要売上高
①	原案	40%	30	10	100
②	販売価格を下げる	25%	30	10	160
③	広告を出す	40%	40	10	125

後はどの案を選択し、実行するか、になる。

**(5) 予算と実績の差家进行分析し手を打つ**

販売価格は1個50、それを20販売、仕入れ1個25。売上原価の総額500

予算の売上高と予算の売上原価

	単価	個数	金額
売上高	50	20	1000
売上原価	25	20	500

予算のPL

売上高 1000  
 売上原価 500 (すべて変動費)  
 販管費 400 (変動費100、固定費300)  
 営業利益 100

実績の売上高と実績の売上原価

	単価	個数	金額
売上高	52	25	1300
売上原価	28	25	700

実績のPL

売上高 1300  
 売上原価 700 (すべて変動費)  
 販管費 450 (変動費100、固定費300)  
 営業利益 150

販売単価は2上がって52となり、販売戸数も予算より5個多く25個になっている。  
 売上原価は、仕入れ価格が3上がって28になっている。仕入れ戸数は販売戸数と同じ25個

どのように分析すればよいか

売上差異分析

販売単価

52円

50円

販売単価差異	
2円×25個=50円	
予算の売上高	販売数量差異
単価50円×20個=1000円	単価50円×5個=250円

20個

25個

売上原価の差異分析

仕入れ単価

28円

25円

仕入れ単価差異	
3円×25個=75円	
予算の売上原価	仕入れ数量差異
単価25円×20個=500円	単価25円×5個=125円

20個

25個

次に販管費を見る

予算の販売費及び一般管理費の内訳

変動費	変動費率	固定費	販管費
100	10%	300	400

実績の販売費及び一般管理費の内訳

変動費	変動費率	固定費	販管費
130	10%	320	450

以上、差異分析結果のまとめると

内訳	金額
販売数量増加の影響	
売上高	250
売上原価	△125

販売費及び一般管理費の変動費分	△30
小計	95
販売単価上昇の影響	50
仕入単価上昇の影響	△75
販売費及び一般管理費の固定費分	△20
合計	50

仕入数量は予算の20個から実績の25個へ5個増えているのに、単価が上がっているのが解せません。一般的に言えば、仕入数量が増えれば単価は下がってもよさそうなものです。何か特殊な要因があるのかもしれない。

問題は、販売費及び一般管理費の固定費分の増加です。固定費は販売数量に影響されない費用です。したがって販売数量が増えたからといって固定費が上がるのはおかしい。販売費及び一般管理費の増加については細かいチェックが必要である。

将来が確実に予測できない複雑系の世の中の経営では、予算計画という目標を定めて、従業員のエネルギーをその目標に集中して事業を実践し、出てきた結果を分析し自らの活動の軌道修正をしていく方法が有効なのである。

企業の目的は「顧客の創造」である（ドラッカー）

顧客の創造のためには、

マーケティングとイノベーションが基本的な機能である。

収支計算書だけでは起業できない

(1) 収支計算書だけではわからないビジネスの全体像

試算表

資産	負債
	純資産
費用	収益

(2) 財務3表は一体で理解する

収支計算書だけでは資産や負債といった財産の残高がどれだけあるかわかりません。

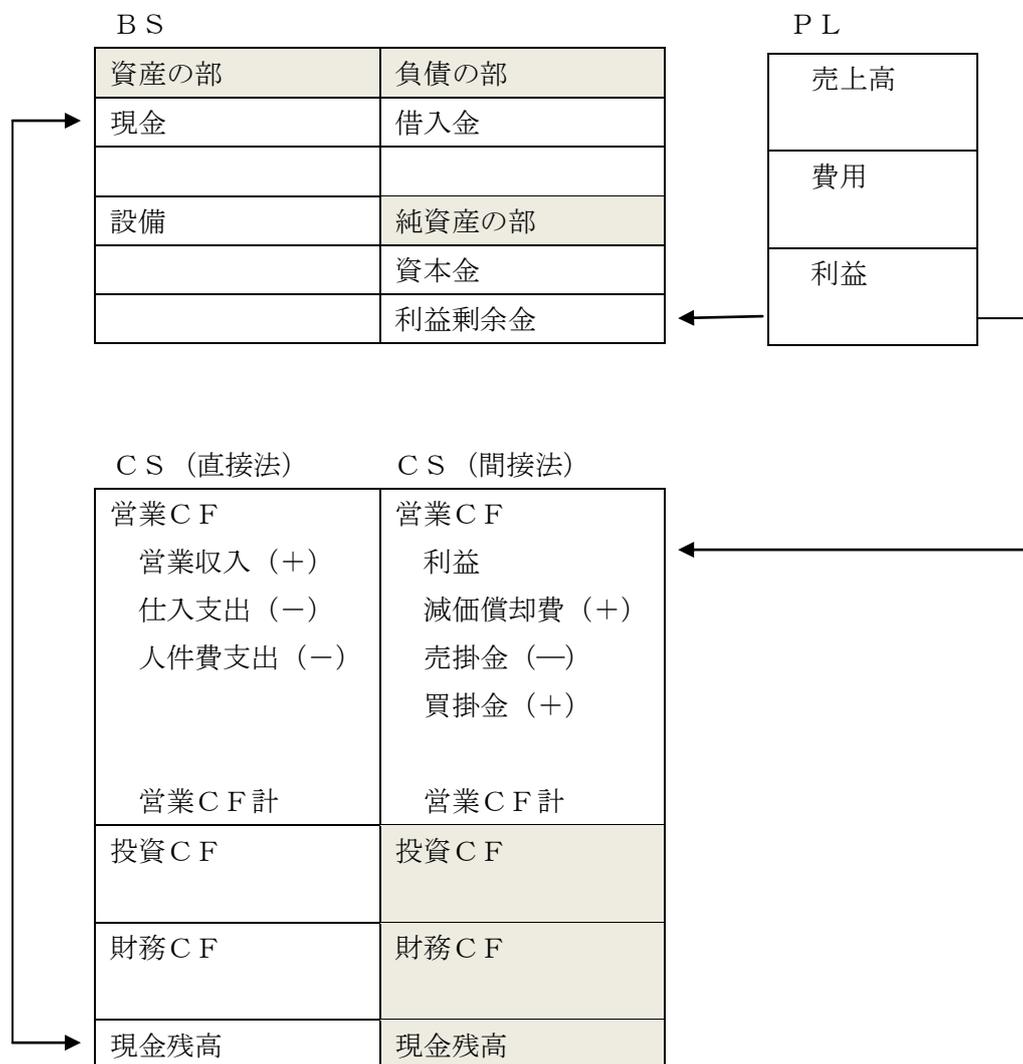
また、企業には一定の期間を区切って、事業実態を報告する義務があります。

税金の計算も事業年度ごとにおこなわれますから、一定期間における利益計算が必要となります。

PL・BS・CSの3つの表が理解できれば、この3つの表で事業の計画を立てることがで

き、何をしなければならぬかも知ります。

「財務3表一体理解法」による各表の関連図



### (3) 財務3表をつくれれば事業全体が手に取るように見えてくる

事業は、店舗を作ったり工場を建てたりするためのお金を集めてくることから始まります。事業はBSから始まります。そして、その店舗や工場を使って売上高を作り、それを利益に変えていきます。PLに表れる活動です。

また、BSとPLさえつくれれば事業計画ができるわけでもありません。1年間の借金の返済額は、PLにもBS表れません。」PLに表れるのは借入金に対する支払利息だけで、BSに表れるのは、ある時点における借金の残高だけです。「営業」と「投資」と「財務」の3

つの活動における現金の出入りが確認できるのが CS です。

財務3表(PL・BS・CS)一理解法による各表関連			
事業開始時のBS			
資産		負債	
現金	100	借入金	300
		買掛金	
		純資産	
建物	400	資本金	200
		利益剰余金	
合計	500	合計	500
期末のBS			
資産		負債	
現金	110	借入金	200
		買掛金	3
		純資産	
建物	300	資本金	200
		利益剰余金	7
合計	410	合計	410
PL			
		売上高	1200
		売上原価	720
		売上総利益	480
		販管費(減価償去)	360
		販管費(減価償去)	100
		営業利益	20
		支払利息	10
		税義気前当期利	10
		法人税等	3
		当期純利益	7
CS(直接法)		CS(間接法)	
営業CF		営業CF	
営業収入(+)	1200	税引前当期利益	10
仕入支出(-)	-720	減価償却費(+)	100
人件費支出(-)	-360	売掛金(-)	0
		買掛金(+)	0
利息支払い	-10	支払利息	10
営業CF計	110	営業CF計	110
投資CF		投資CF	
固定資産の取得	-400	固定資産の取得	-400
投資CF計	-400	投資CF計	-400
財務CF		財務CF	
借入金収入	300	借入金収入	300
借入金返済	-100	借入金返済	-100
株式発行収入	200	株式発行収入	200
財務CF計	400	財務CF計	400
期末現金残高	110	期末現金残高	110

(4) 売上が増えたら現金がたりなくなる不思議な現象

条件を変えた場合(売掛、在庫、増資)		財務3表(PL・BS・CS)一理解法による各表関連							
事業開始時のBS									
資産					負債				
現金	100	借入金	300						
					純資産				
建物・設備	400	資本金	200						
		利益剰余金							
合計	500	合計	500						
期末のBS									
資産					負債				
現金	50	借入金	200						
売掛金	200	未払い法人税等	3						
在庫	360	純資産							
建物・設備	300	資本金	700						
		利益剰余金	7						
合計	910	合計	910						
PL									
		売上高	1200						
		売上原価	720						
		売上総利益	480						
		販管費(減価償去)	360						
		販管費(減価償去)	100						
		営業利益	20						
		支払利息	10						
		税義気前当期利	10						
		法人税等	3						
		当期純利益	7						
CS(直接法)									
CS(間接法)									
営業CF					営業CF				
営業収入(+)	1000	税引前当期利益	10						
仕入支出(-)	-1000	減価償却費(+)	100						
		支払利息(+)	10						
人件費支出(-)	-360	売掛金(-)	-200						
		棚卸資産の増減	-360						
		買掛金(+)	0						
利息支払い	-10	利息支払い	-10						
営業CF計	-450	営業CF計	-450						
投資CF									
固定資産の取得					固定資産の取得				
固定資産の取得	-400	固定資産の取得	-400						
投資CF計	-400	投資CF計	-400						
財務CF									
借入金収入					借入金収入				
借入金収入	300	借入金収入	300						
		借入金返済	-100						
株式発行収入	700	株式発行収入	700						
財務CF計	900	財務CF計	900						
期末現金残高	50	期末現金残高	50						

売上げが増えると現金が少なくなる減少

1の条件、1年間の売上高1200のうち2か月分の売上高にあたる200が売掛の売上だったとする。期末近くになって販売した200の売上の代金回収が期末までに行われなかったという状況。

2の条件、事業を行うには、6か月分(360)の原料在庫を持っておかないと安心して営業活動ができないと仮定する。

条件を変えた場合(売掛、在庫、増資)			
財務3表(PL・BS・CS)一体理解法による各表関連			
事業開始時のBS			
資産		負債	
現金	100	借入金	300
		純資産	
建物・設備	400	資本金	200
		利益剰余金	
合計	500	合計	500
期末のBS			
資産		負債	
現金	-450	借入金	200
売掛金	200	未払い法人税等	3
		純資産	
在庫	360	資本金	700
建物・設備	300	利益剰余金	7
合計	410	合計	410
PL			
売上高	1200		
売上原価	720		
売上総利益	480		
販管費(減価償去)	360		
販管費(減価償去)	100		
営業利益	20		
支払利息	10		
税義気前当期利	10		
法人税等	3		
当期純利益	7		
CS(直接法)		CS(間接法)	
営業CF		営業CF	
営業収入(+)	1000	税引前当期利益	10
仕入支出(-)	-1000	減価償却費(+)	100
		支払利息(+)	10
人件費支出(-)	-360	売掛金(-)	-200
		棚卸資産の増減	-360
		買掛金(+)	0
利息支払い	-10	利息支払い	-10
営業CF計	-450	営業CF計	-450
投資CF		投資CF	
固定資産の取得	-400	固定資産の取得	-400
投資CF計	-400	投資CF計	-400
財務CF		財務CF	
借入金収入	300	借入金収入	300
借入金返済	-100	借入金返済	-100
株式発行収入	200	株式発行収入	200
財務CF計	400	財務CF計	400
期末現金残高	-450	期末現金残高	-450

PLはまったくへんかなくても、売上高の一部が売掛金による売上だったり、売上高の一定比率の在庫が必要であったりする場合、りえきは黒字でもげんきんが足りなくなることがある。

現実的にはBSの現金がマイナスになることはありませんが、現金がマイナスになりそうなおと、つまり、現金が足りなくなりそうなおときは、どこかからお金を調達してこなければならぬ。

とりあえず、今回は増資によって、期末のげんきんはかろうじてプラスにしましょう。

500の増資をした場合の

財務3表(PL・BS・CS)一理解法による各表関連

事業開始時のBS

資産		負債	
現金	100	借入金	300
		純資産	
建物・設備	400	資本金	200
		利益剰余金	
合計	500	合計	500

期末のBS

資産		負債	
現金	-450	借入金	200
売掛金	200	未払い法人税等	3
在庫	360	純資産	
建物・設備	300	資本金	700
		利益剰余金	7
合計	910	合計	910

PL

売上高	1200
売上原価	720
売上総利益	480
販管費(減価償去)	360
販管費(減価償去)	100
営業利益	20
支払利息	10
税義気前当期利	10
法人税等	3
当期純利益	7

CS(直接法)

営業CF	
営業収入(+)	1000
仕入支出(-)	-1080
人件費支出(-)	-360
利息支払い	-10
営業CF計	-450
投資CF	
固定資産の取得	-400
投資CF計	-400
財務CF	
借入金収入	300
借入金返済	-100
株式発行収入	700
財務CF計	900
期末現金残高	50

CS(間接法)

営業CF	
税引前当期利益	10
減価償却費(+)	100
支払利息(+)	10
売掛金(-)	-200
棚卸資産の増減	-360
買掛金(+)	0
利息支払い	-10
営業CF計	-450
投資CF	
固定資産の取得	-400
投資CF計	-400
財務CF	
借入金収入	300
借入金返済	-100
株式発行収入	700
財務CF計	900
期末現金残高	50

