

経営の「見える化」のために 営業店ではこんな点を確認しよう

● 事業承継支援の要点となる取引先の経営の「見える化」。営業店で確認しておきたい項目について解説する。

栃木県よろず支援拠点
コーディネーター
中小企業診断士

小峰 俊雄

経営

「見える化」とは、会社の10年後のあるべき姿を見据えて、企業の現状の経営状況を明らかにすることだ。この取組みは、14〜15ページで示した事業承継ガイドラインにおける5ステップのうち、ステップ2にあたる。ステップ3の「磨き上げ」を経た円滑な事業承継のための前提となることを理解し、しっかりと取り組んでいきたい。

経営の見える化には、図表1のような三つの視点求められる。企業には「見える」資産（決算書から分かる不動産などの資産）と「見えない」資産（優良な取引先、従業員のスキル・技術力、製品特許などの知的資産など）がある。いずれの資産についても具体的に洗い出して「見える化」させることが重要になる。

財務情報を再点検しながら 非財務情報を明らかにする

まずは、決算書などから財務状況を分析することが入口となる。決算書を入力した見える化の取組みには、経済産業省が用意

している経営分析ツール「ローカルベンチマーク」が便利である。経営者や金融機関が企業の状態を把握し、同じ目線で対話するための基本的なツールになるため、事業性評価の観点からも活用されているものだ。

ローカルベンチマークは経産省のウェブサイトにからダウンロードできる。「参考ツール」を参照しながら、決算書から「財務情報」と「非財務情報」に関する各データを入力していけば、企業の経営状態の把握が可能になる。この分析を通して「見えない」経営資源を顕在化させていこう。

一つ注意したいのは、中小企業などのオーナー企業では、オーナーの個人資産が会社の事業用にな

図表1 経営の見える化のための三つの視点

事業の見える化	企業の事業の将来性の分析や経営体質の確認を通して、強みや弱みを把握する
資産の見える化	経営者の個人資産と会社の資産関係を確認し、後継者に残せる資産を明確化する
財務の見える化	適切な会計処理を通して、客観的な財務状況を明らかにする

っているケースなど、会社の資産と個人資産が混同されがちであることだ。経営者の個人資産である不動産を金融機関へ担保として提供しているケースもあり、こうした点についても見える化が必要となってくる。

1 決算書の確認

見える化にあたって、取引先からは3期分の決算書と別表および付属明細書を徴求する。事業承継の前提となる自社株評価を行うための、基本的なデータが網羅されているからだ。不動産を所有している場合には、固定資産税の納税通知書、保険に加入している場合には保険証券の写しなども必要となる。

前述のように、円滑な事業承継の入口になるのが決算書からの見える化である。決算書の勘定科目のうち、取引先に対してヒアリングが必要なポイントを確認する。以下、貸借対照表（B/S）と損益計算書（P/L）それぞれの確認項目を見ていこう。

B/Sのチェックポイント

事業承継の観点から確認したいのは図表2の①〜⑪だ。

①現金・預金

事業承継にあたって、自社株の買収資金や役員退職金のための現金預金などの程度あるかを見る。その際には、経常運転資金が不足することがないよう留意する。

②建物

会社でどのくらいの固定資産を

保有しているかを把握する。その際には、建物の固定資産税・都市計画税納税通知書から固定資産税評価額や床面積などを把握する。

③土地

自社株評価に大きく影響する勘定科目が土地である。特に何十年も前に取得した土地は、改めて評価すると何倍にも評価額がアップしていることがある。そこで、路線価図により相続税評価額を概算して、どの程度の含み益があるの

かを把握する。

自社株評価に影響する項目を 中心に確認していく

④借地権

借地権も自社株評価に大きく影響する。土地を借りている場合には、所有している場合と同様、路線価図で相続税評価額を概算して含み益を把握する。借地権として勘定科目に記載されていない場合も、永年土地を借りて地代を払っているような一部のケースでは、借地権が発生すると見なされるので注意したい。

⑤投資有価証券

保有している有価証券も、土地と同様に含み益があるかどうかチェックが必要だ。特に長年の取引先との関係などから保有している有価証券などは、土地同様に含み益がかなり出ている場合がある。有価証券の内訳書で時価評価をして、出資金の内訳書で出資金がある場合には時価評価を算出する。

⑥保険積立金

法人契約で加入している生命保険を確認する。保険の種類、死亡

保険金額、解約返戻金の水準などを確かめる。この保険金は役員退職金などへ充当できるケースが多いので、合わせて役員退職金規定の有無をチェックする。役員退職金規定がないと役員退職金の支給時に損金算入ができないわけではないが、適正な退職金支給額であることを証明するためにも、同規定はあると望ましい。

⑦短期借入金・⑧長期借入金

短期借入金や長期借入金とも付属明細書の借入金および支払利子の内訳書から、どこの誰から借入れがあるのかを把握する。特に社長や家族からの借入れがある場合には、その貸付者の相続財産になるため注意が必要である。

場合によっては、その貸付金を会社の資本金に振り替えるか、会社からの返済を免除するなどの相続対策を検討することになる。

金庫株がある場合は 取得の背景をヒアリング

⑨株主資本

自社株評価において、総株式数、オーナーである社長の出資株

図表2 B/Sのチェックポイント

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
I 流動資産	×××	I 流動負債	×××
現金・預金	×××	支払手形	×××
受取手形	×××	買掛金	×××
売掛金	×××	短期借入金	×××
貸倒引当金	×××	繰延税金負債	×××
棚卸資産	×××	前受収益	×××
有価証券	×××	未払費用	×××
貸付金	×××	II 固定負債	
前払費用	×××	長期借入金	×××
未収収益	×××		
II 固定資産	×××		
有形固定資産		(純資産の部)	
建物	×××	I 株主資本	×××
土地	×××	II 利益剰余金	×××
無形固定資産		III 自己株式	×××
借地権	×××		
投資その他の資産		負債・資本合計	×××
投資有価証券	×××		
保険積立金	×××		
資産合計	×××		