

診 断 し が

2003年秋号

No. 13



長浜鉄道スクエア(長浜市)

■ 目 次 ■

中小企業が作成する決算書の特徴	北川 貞夫	1
滋賀県湖東地区の経営環境概要	西河 文雄	2
中小企業再生支援スタート	大谷 武重	4
お知らせ		6



中小企業が作成する 決算書の特徴

財務分析に際しての留意点 —

北川 貞夫

自己紹介

一昨年暮、56歳の身で口述試験を受けた。前例のない試験・順番が2番目・就職試験の経験がない自分にとって大変な緊張だったが、昨年春、めでたく診断協会に入会させていただいた。26歳で開業した税理士業30周年の年で、早く定年退職し診断士へ転身したい思いが最高潮に達した時期だった。わが人生で、最高に幸せな時だった。以下、拙論に見え隠れするであろう私の転身願望の意味を読み取って戴ければ幸である。

結論

私が本稿で主張しようとする結論は「中小企業が作成する決算書は、税務と金融対策の管理会計であり、制度会計的能力としては甚だ不備で、ストレートに財務分析の資料にするには、極めて危険である。」ということである。

「税務と金融対策の管理会計」の意味

(1) 決算書の作成目的がディスクロージャーではなく税金と銀行対策である。

決算確定時の経営者（社長）の最大の関心は、業績好調のときは「利益がいくらか」ではなく、「税金がいくらか」であり、業績不調のときは銀行の融資可能性である。また、決算事務担当者の関心は、業績好調のときの社長に対する納税説得であり、業績不調のときは比較的気を遣わずに済む。従って、決算書の作成目的が報告でなく税務と金融対策であるため、後述の各種制度的背景から報告会計として不適切な決算書が作成されることになる。

(2) 管理会計である。

もちろん、本来の意味の管理会計を言っているのではない。中小企業が作成する決算書が制度会計として不備なことを揶揄して言っているのである。管理会計の内部報告性・経営資料性・形式不規格性などの特徴を思い浮かべて戴ければ、イメージしていただけると思う。

制度的背景

(1) 決算確定機関が会社諸機関でなく、社長と決算事務担当者だけである。

法人組織を探っている中小企業の多くのその目的が、税金対策、営業対策であり、資本主義社会における本来の会社組織の意味である資金調達を目的とされていない。従って、取締役会も監査役も株主総会も何等監視機能はなく、会計に客観性を保持する唯一の監視機関は税務署だけである。

(2) その税務決算の基礎となる企業会計は原則として自主的経理である。（税法と企業会計との調整に関する意見書）

①税法が厳格な決算形式を要求していないため、形式的に不適切な決算書が作成される。

②課税所得計算方式が損益計算方式であるため財務分析に重要な意味をもつ貸借対照表の形式が軽視ないし無視される。

(3) 貸借対照表の公告をしないのが当然の慣習になってしまっている。

中小企業には株式会社組織にしている企業も多いが、商法が罰則付で要求している貸借対照表の公告をあまり見かけたことがない。中小企業経営者は決算書を公告どころか、極めて秘したがる。従って、債権者や一般社会からもチェックされにくい状況になっている。

決算書信頼性の最後の担保

上述の制度的決算作成環境において、決算の信頼性の最後の担保は、決算事務担当者の高度なプロフェッショナル性である。具体的には、会計知識と職業倫理意識である。しかし、現実にはこれが甚だ怪しい。その確信は私自身の30年の実体験であり、診断士実務補習時に目にした決算書である。それは、一見してそのまま財務分析できる姿ではなかった。

決算事務担当者はそのプロフェッショナル度から4通りに分類でき、4類型の決算書ができると思わ

れる。従って、財務分析に際しては面前の決算書がどの類型に属するものかを見極めてから着手する留意が必要である。

卑近な表現で恐縮だが、診断士受験勉強で必ず目にされたであろうBCGのPPMを真似て、以下に中小企業の決算事務担当者（そして出来上がった決算書）の4類型をまとめてみた。

		倫理意識高い (公正度高い)(私利度低い)	倫理意識低い (公正度低い)(私利度高い)
会高 計能 力低	高	眞の プロフェッショナル	曲者
	低	単細胞	デタラメ

最後に

会計理論・会計法規と税法の乖離が進んでいる。税法を基準に作成されることの多い中小企業の決算がますます時代に逆行したものになっていくように思えてならない。大企業では負債の時価会計が言われている折から、単細胞型決算書が通用する限り、中小企業の貸借対照表から賞与引当金、退職給与引当金が消える日も遠くないだろう。

(注)曲者型とは、会計知識、法律知識に強いが倫理意識が欠如している。徹底して合法的な私的利潤を追求する。
単細胞型とは、会計の法的、理論的知識乏しく、簿記知識と基礎的税法知識で税務会計を行う。通常の基礎的税務は済まされる。

ご寄稿

“滋賀県湖東地区の経営環境概要”

(彦根市、犬上、愛知郡の訪問調査報告)

シガネット会員 西河文雄

平成14年4月から同15年3月までの1年に湖東地区1市7町の企業279件（製造業166・建設29・卸売21・小売32・サービス31）を訪問、一定の項目に沿って聴取り調査したものをまとめたものです。

1) キーワード

一年間を通じて訪問企業の殆どの企業で聞かれた言葉です。キーワードとしてまとめました。

①中国（海外シフト、生産空洞化）②製品、請負単価の低下 ③受注数の多品種少ロット化 ④納期の超短期化 ⑤コストダウンの要求増加 ⑥新規参入と競争激化 ⑦先行不透明と生産計画が樹てられない。

2) 現在の業況（グラフ1）

現況について質問項目を6項目にまとめると①低迷状況が今後も続くと答えた企業が圧倒的に多く126件（64%）、今後悪化の兆しがあると答えた企業を加えると213件（76%）が悪い企業に分類される事になります。残り24%が普通で現状維持又は、今後回復、好調に向うと応えています。とにかくこの一年は全く先の見えない状況でした。

3) 現在直面している経営上の問題点（グラフ2）

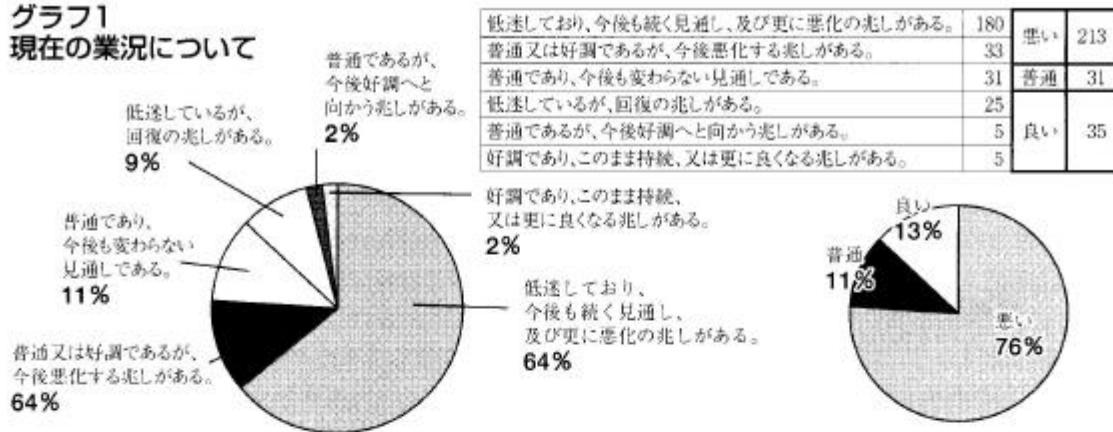
目前に直面している問題点は何かのアンケートは①製品、加工販、請負単価の低下、上昇難、②需要の停滞、③ニーズの変化への対応他合計20項目に答えてもらいました。

突出しているのが①で回答数の28%（216件）次いで②の15%（115件）、後にニーズの変化への対応が続きます。

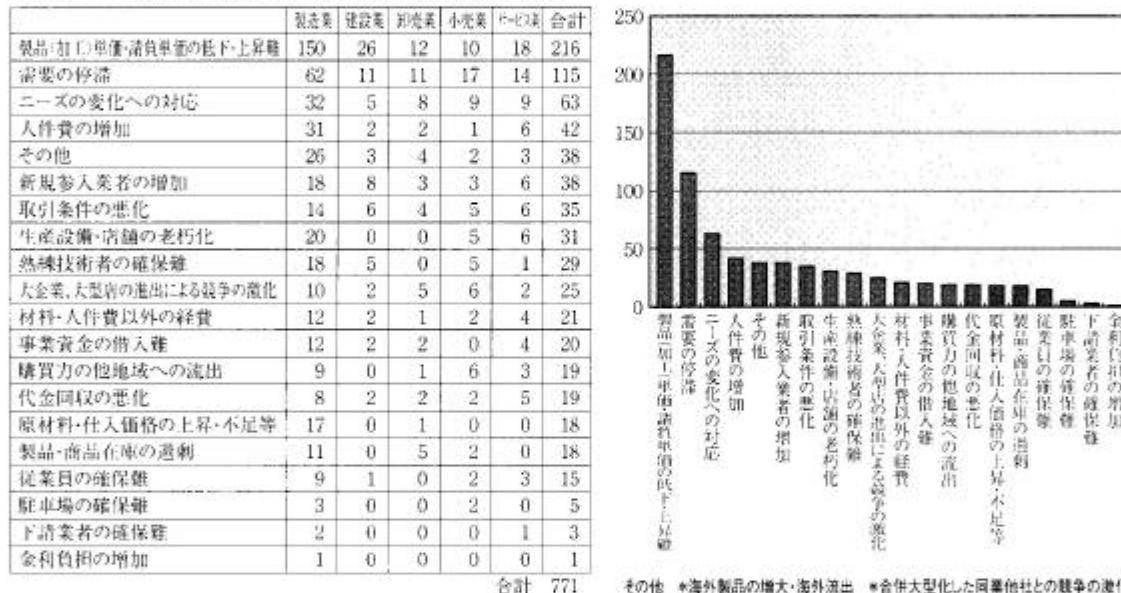
①の場合、海外の安価な人件費の影響と、取引先からの厳しいコストダウンの要求があり、②、③の場合も海外への生産移行、安価な海外製品の流入による国産品に対する需要停滞等があります。いづれの場合も、中国を中心とした海外生産、製品の影響がずい所でみられます。



グラフ1
現在の業況について



グラフ2 現在直面している経営上の問題点



その他 *海外製品の増大・海外流出 *合併大型化した同業他社との競争の激化

4) 業種別概況

1. 製造業

- ① 中国を中心とした生産の海外シフトの拡大を感じられます。
- ② 原材料（アルミ・鉄等）の高騰と取引先への価格転嫁の問題が表面化。
- ③ 産廃物処理対策と関連経費の増加。
- ④ 若年層及び定期採用の見直し傾向と熟練者・技術者の不足。
- ⑤ 自動車関連業界は好調を維持しているものの、末端下請では受注減。

2. 建設業

- ④ 自治体の箱物発注の減少、びわ湖総合開発等の大型プロジェクトがない等により業界全体は

低調、過当競争となっている。

- ④ 大手都市企業の県内参入の影響。
- ④ 建築業界も売上に占める改修の割合が新築の割合を超えており、特に改修の割合が高まっている。
- ④ 特に造園業界は、必要性が低く受注数は激減、苦戦を強いられている。
- ④ 大手ハウスメーカーでは全国で700名規模のリストラを行った。

3. 卸売業・小売業

- ④ 公共機関と従来の納入企業間に大手商社等が介入、商社等が一括して公共機関等に納入する傾向が強まっている。
- ④ 小売店の休廃業・倒産の増加による卸売の体力の低下がみられる。又大手企業の購入量の激

減により、倒産した文具卸業も出ており、合併した中型雑貨業もあった。

4. サービス業

① 料理旅館、宿泊業

法人の利用の減少、客の志向がより庶民的料理店への移行による売上及びサービス料の減少が目立っている。ビジネスホテルも法人の経費節減による客数の減少、客単価の低下、特に、格安ホテルチェーンの進出による打撃が目立った。

② 観光関連企業

法人の大口需要減でバス1台当の売上減少、スナップ写真の売残りの増加、加えてデジタル用印画紙代金の上昇等環境は厳しい。

③ 運送業、倉庫業

都市圏の特にディーゼル車に対する規制の強化による新車乗換え及び改造対策費用の増加、スピード規制による効率低下への対応に迫られている。倉庫業では、利用減により料金体系の見直し、グループの統廃合、業種転換に迫られている。

5) 元気な企業の条件

殆どの企業が低迷している中で、比較的業績が良い企業の条件をまとめて見ました。

① 開拓、拡販の努力

トップは常に各地に出張、寺院や他企業を訪問、新取引先の獲得により同業他社の低迷をしり目に売上を伸ばしている（仏壇業、他）

② 顧客第一主義のこまめな努力とアイデア

新築、増改築を問わず10回以上（最高30回）の見積を提出、顧客の納得の行くまで見積書を提出している建築業者。

客に無償で買物用バスケットを貸与し、会員として登録、買物袋の節約を兼ねた企画を実施、現在湖東湖北で2万件以上の固定客を所有している。さらに、定期的に無料バスを走らせ、高齢者の増客に成功しているスーパーマーケットがある。取引先の事務処理も引受け一貫した製造体制で受注に追われている寝装具縫製業もあった。

④ 切替の決断

大きく低迷している地場産業のファンデーション縫製業界でも、5年前の秋社員全員を解雇、その翌日からその全員をパートとして再雇用し、人件費を大きく削減、現在では16人以上の中国研修生を活用して元気に操業を続いている企業、又下請企業で偽札鑑別機の組立を行っている所では、タイムリーに取引先を切り替え、現在でも多忙な小規模企業もある。

⑤ その他

紙面都合上詳細は省略させていただきますが、◎大手企業との取引件数が多い企業◎自動車メーカーとの取引のある企業、◎直販比率の高い仏壇製造販売業、◎技術力のある企業、◎高齢者をうまく活用しているバルブ業者、◎消費者のニーズをすばやくキャッチし即製品に反映している菓子製造販売業、◎TVで放映された醤油製造業等があげられました。

中小企業再生支援 事業スタート

滋賀県中小企業再生支援協議会

大谷 武重

滋賀県中小企業再生支援協議会が、今年7月2日にスタートしました。

現下の厳しい経済情勢や金融機関の不良債権処理が加速化する中で、経営環境の悪化しつつある中小企業への再生支援の強化が必要になっていきます。

このため、多種多様で、事業内容や課題も地域性が強いという中小企業の特性を踏まえ、滋賀県内において、きめ細かに中小企業の再生を支援することが求められています。

中小企業診断士の皆様は、下記の事業スキームの

とおり【二次対応】の支援チームに参加し、ご支援いただしたことになります。

1. 設置機関 大津商工会議所（近畿経済産業局の委託）（各都道府県に1ヵ所設置）

2. 業務区域 原則、滋賀県内の中小企業

3. 事業スキーム（下図参照）

4. 再生支援の対象となる企業

●財務上の問題（キャッシュフローの不足等）を抱えている、もしくは抱える懸念のある、原則として滋賀県内に住所を有する中小企業であって、事業、もしくは一部の事業の将来性の見通しの明確化が可能であり、再生の実現性が高いと考えられるが、比較的多数の関係者等の調整が必要であるもの。

●主力取引金融機関において、再生の理解を得ることが可能であること。

●実質的に営業しており、銀行取引停止処分を受

けていないこと、民事再生等の法的整理に入っていないこと、資産に差押等がないこと。

5. 相談無料

6. 設置場所

〒520-0806

大津市打出浜1-3 大津商工会議所内

電話 077-522-4300

なお、中小企業診断協会滋賀県支部長山本善通氏が当協議会の全体会議委員に就任されました。窓口専門家（サブマネージャー）として私が勤めておりますので、よろしくご協力をお願い致します。



【事業スキーム】

全体会議

(社) 中小企業診断協会滋賀県支部、大津商工会議所、中小企業経済団体、政府系金融機関、地域金融機関、県等の委員19名および近畿経済産業局等オブザーバー2名で構成され、各団体の連携の確保や支援業務部門の業務方針の決定などを行う。

支援業務部門

事業再生の個別相談

【一次対応】 (窓口相談)

- 常駐専門家3名が対応
- ・支援業務責任者
- ・公認会計士、税理士
- ・窓口専門家
- ・中小企業診断士
- ・窓口専門家
- ・銀行OB

⇒ 支援可能と判断した先

【二次対応】 (再生支援)

- 案件ごとに支援チームを立ち上げ
・支援チームは、中小企業診断士、
公認会計士、税理士、弁護士等で
構成（場合により金融機関参加）

⇒ 事業再生計画の策定支援及び実施の支援



一次対応段階で、通常の個別相談で対応できる案件は次の連携支援機関に取り次ぐ。

滋賀県産業支援プラザ
中小企業支援センター（7ヵ所）
商工会議所・商工会（市町村）
金融機関、信用保証協会

一次対応段階で、再生が極めて困難な案件は、必要に応じて次の連携支援機関に取り次ぐ。

商工会議所（7ヶ所）、滋賀県商工会連合会の倒産防止特別事業
滋賀弁護士会

お知らせ

①滋賀県支部事務所 滋賀21会館に設置へ

滋賀県が商工業振興、労働福祉の拠点として整備を進めている滋賀21会館（仮称）の4階に支部事務所の入居が決まりました。この会館は平成16年7月完工をめざし、湖岸の琵琶湖ホール前に建設中です。滋賀県産業支援プラザをはじめ主な商工関係団体が集結するためワンストップサービスの強化など、21世紀のたくましい経済県づくりのシンボルセンターとなるものです。当支部は今後、県や入居する関係団体との連携を一層強化し、中小企業診断士としての専門性を生かし本県商工業振興の一翼を担うことが期待されています。

滋賀21会館（仮称）の概要

【施設のコンセプト】

- 商工業振興、労働福祉の拠点として整備し、たくましい経済県づくりのシンボルセンターとして、
- ・（財）滋賀県産業支援プラザを中心としたワンストップサービスの強化
- ・県経済を牽引する新たな産業の育成（インキュベート機能の拡充）

【施設の概要】

- 1F カフェレストラン、情報資料室、交流サロン、ITサロン、展示ギャラリー
- 2F インフォメーションセンター、（財）滋賀県産業支援プラザ（大学交流サロンを含む）
- 3F 大会議室、中会議室、IT研修室、ミーティングルーム
- 4F インキュベーション施設
 - 起業オフィス、起業準備オフィス 一人用ブース 10、個室 20㎡中心 13室
 - 貸オフィス（中小企業診断協会滋賀県支部、滋賀銀行、びわこ銀行の融資相談窓口、時事通信社大津支局）
- 5F 商工業関連団体事務室 経済6団体（経営者協会、工業会、経済同友会、商工会議所連合会、商工会連合会、中央会）、火災共済協同組合
- 6F 労働福祉関連団体事務室（労働者福祉協議会、勤労者住宅生協、勤労者福祉協会、勤労者互助会連合会）
 - 貸オフィス（びわこビジターズビル、滋賀県社会保険労務士会）
- 7F 滋賀県信用保証協会（区分所有）
- 8F 滋賀県信用保証協会（区分所有）
- 9F 大津商工会議所（区分所有）
- 駐車場 70台（タワー52台、平面18台）



②平成15年度「中小企業診断士 理論政策更新研修」開催

平成15年8月9日（土） 13時～17時

大津明日都 4F

参加者 107名

③新入会員紹介

紹介内容 ①名前 ②生年月日 ③勤務先 ④初年度登録 ⑤自己PR ⑥他公的資格名



①板戸 栄勝

②S46.1.15生

③日本IBM（株）

④H15年

⑤経済情勢の厳しい昨今、大変厳しいではあります。『考えて、行動する診断士』として、中小企業経営者の皆様と日々の課題の克服に寄り添って歩んで行きます。専門分野は経営学（MBA・マーケティングサイエンス）です。
⑥・基本情報処理技術者
・AFP(ファイナンシャル・プランナー)



①烏次文彦

②S42.2.27生

③(株)なにわITC

④H13年・工鉱業

⑤メーカーで原価及び部門損益の管理の仕事をしていましたが、今年独立いたしました。部門のシステム化企画もしていましたので、情報化の支援も行ないます。よろしくお願いします。
⑥・ITコーディネータ
・初級システムアドミニストレータ

④第7期シガネット新役員決まる

（敬称略）

代表幹事

田中義郎

事務局

田中清行

会計

北川貞夫

幹事

竹村弘



REGISTERED
MANAGEMENT
CONSULTANT

本会は、中小企業診断士相互の連携を緊密にし、資質の向上に努めるとともに、中小企業の振興と国民経済の健全な発展に寄与することを目的としています。

原稿募集案内

本誌の送付対象者は、支部会員の他、県・市町村等の関係諸機関、団体にも配布の予定ですので、会員各位の積極的な投稿と情報提供をよろしくお願い申し上げます。

● 原稿内容

調査・研究・講演・県内情報および会員個人の趣味・旅行記などをお願いします。

● 原稿作成要領

横書き 1,400字程度 一行20字

会員名・登録部門・初登録年度

顔写真同封（後日返却します）

● 原稿締切り

平成16年2月末日（第14号4月1日発行予定）

● 原稿送付先

〒520-2313 野洲郡野洲町大篠原1950

竹村 義治

TEL/FAX (077)587-0589

携帯 090-1909-6280

● 編集後記

表紙の長浜鉄道スクエアは長浜駅西口より徒歩5分のところ、3つのコーナーがあり『旧長浜駅舎』『長浜鉄道文化館』『北陸線電化記念館』より構成されています。東海道線がまだ全通していない明治15年長浜～敦賀間に蒸気機関車が走りました。

【日本海と太平洋を結べ！】長浜は維新政府が国運をかけた鉄道の街でした。

さて、「滋賀21会館」への入居が決定したことにより、滋賀県支部としては事務所運営を健全に維持していくために、県内の企業・経済界等に何らかの寄与できる事業の展開が必要です。ぜひ会員のご協力をおねがいします。

診断しが

No.13

〈2003年秋号〉

2003年10月1日発行

〈発行所〉

社団法人 中小企業診断協会
滋賀県支部

〒520-3232 滋賀県甲賀郡甲西町大字平松104番地の20
エクセル甲西3階（JR甲西駅前）
TEL (0748) 72-5173
FAX (0748) 72-5330

ホームページ：
<http://www.jade.dti.ne.jp/jsmeca25/index.htm>
Eメール：
jsmeca25@jade.dti.ne.jp