

財務リスク研究所  
経営者・営業マンのための会計シリーズ

バランスシート・グラフ化診断法  
**『ビジュアル分析』**

～貸借対照表に潜むリスクを可視化し、未来を予測する～

横山 悟一

### 【ご注意】

- ・ページ数に限りがあるため、ケース資料から読み取れない数字がございます。
- ・ケースによって、経営者・営業マン・与信管理担当者・投資家等、様々な立場から仮説を示しているため、読者にとってふさわしい仮説とならない場合がございます（仮説の混在）。

## 謝辞

2002年10月14日。これは「3分間で決算書が読める！」の発売日であり、ビジュアル分析が初めて書籍化された日です。

しかし、わずか数年後には絶版…。復活を望む声も頂きましたが、出版に至ることはませんでした。

そして、あれから13年。5,377社の分析を通じ、新たなノウハウを蓄積しながら日々進化を続けていたビジュアル分析が、今ここに復活を果たすことができました。先ずはこの場をお借りしまして、再版のご要望・励ましのお言葉を下さった方々に、心より厚く御礼申し上げます。

## 時代は変わった

日本は本格的な少子高齢社会を迎え、多くの企業が市場縮小・競争激化という荒波に直面しています。金融機関が簡単にお金を貸してくれた頃は、資金繩りに疎い社長であっても、会社を経営することができましたが、今となっては、資金繩りに長けていないと、「社長失格」という烙印を押されてしまう時代なのです。一方、営業マンにとってみれば、売ることがさらに難しくなっただけでなく、疲弊する取引先が増えたことで、連鎖倒産に巻き込まれる確率も高まっていますから、これまで以上に取引先の経営状況や資金繩りを把握する力が求められています。つまり、経営者・営業マンに限らず、全てのビジネスマンにとって、決算書が読めるることは当たり前の時代なのであり、「資金繩り」「リスク」「戦略」といった深い部分にまで踏み込んだ分析力・仮説力が求められているのです。

## 本書の目的①:「簡単に、瞬時に、バランスシート(貸借対照表)が理解できる」

決算書の中でも特に重要かつ難解なのは、バランスシート(BS)ですが、本書ではBSを見る化し、不自然な勘定科目を感覚的にとらえることを目的としています。そして、直感的であるからこそ、スピーディーな分析も可能となるのであり、今もなお、数多くの現場でビジュアル分析をご活用頂いている理由が、ここにあります。

## 本書の目的②:「仮説検証で分析能力を鍛える」

ビジュアル分析は、「流動比率が150%以上なら安全」といったように、「答え」を教えてくれる手法ではありません。「この勘定科目は大きく変化をしていますので、良い兆候なのか、悪い兆候なのか、ご自身で確認して下さい」というヒントを示してくれるだけですから、安易に答えだけを求める方には役に立たないかもしれません。

確かに「流動比率が70%しかない。これは危険だぞ」といったように、財務指標を並べて、基準値と比較すれば、簡単に結論を導き出すことはでき

てしまします。しかし、最大の問題点は、わかつたつもりになってしまふことで思考が止まり、本質的な部分を見落としてしまうことがあります。

実際、私も会計事務所に勤務していた頃は、お客様から自社の決算書がどうなっているのか質問されると、「流動比率が90%なので、もう少し流動負債を減らしましょう」といったアドバイスしかできませんでした。本質的な部分を理解できておりらず、表面的な数字でしか語れないのですから、お客様は、さらに「????」の状態でした。

その後、数多くの決算書を分析し、真の財務分析とは何かを追求し続けた結果、導き出された答えは、『数字から仮説を立て、ストーリー性をもって具体的に経営状況をイメージすること』であり、『会社がどうなっているのか、現場がどうなっているのかを想像すること』で、はじめて本質をとらえられるようになったのです。そして、20年以上、現場での仮説検証を積み重ね、『図表化して考えれば、最も効率良く、仮説が引き出せる』という確信を得たのです。

### 本書の目的③:「決算書を未来予測的に読む」

財務分析の役割は、過去の失敗から原因を追究し、戦略を修正することで「健全経営を目指す」ためにありますが、もう1つの大きな役目は「未来を予測する」ことにあります。

時々刻々と変化する経営環境の中で、決算書を単年度で分析しても、それは、過去の一時点の状況がわかつただけにすぎません。特に経営者、与信管理担当者、金融機関からすれば、過去に対する仮説も大事ですが、最も知りたいのは「未来に対する仮説」なのです。

そして、この要望に応えるためには、過去の趨勢（トレンド）から、「今の経営を続けると、どうなるのか？」といった疑問を持ち、未来を予測しながら決算書を読むことが重要なのです。

最後に、本書は「自社」「取引先」「金融機関」「投資家」の四者の視点を織り交ぜた仮説例を提示しておりますので、「実務的な視点からBSが読めるようになりたい」「与信管理を強化」「自社の財務体質強化」「銀行からどのように見られているのか知りたい」「投資の判断基準を学びたい」「キャッシュフローの本質を学びたい」等々のご要望にお応えできると思います。

ビジュアル分析が分析力向上の一助となり、これまで財務分析が苦手だったという方も、小説を読むようなワクワク感や楽しさを感じて頂ければ、これに勝る喜びはございません。

2015年11月

横山 悟一

# 目 次

## 第1章 ビジュアル分析とは

<b>1. バランスシート（BS）の重要性</b>	
① 経営の大原則	12
② PLだけで判断することのリスク	12
③ PLだけで判断することのリスク その2	14
④ 資金繰り上、最強のBS	16
⑤ ブーメランの法則	17
<b>2. 静態分析</b>	
① 静態分析の基本	18
② 時間軸と資金繰り体質	18
③ 『らくらく指數』	20
④ 業種特性がBSを形作る	22
⑤ 『体重と食事バランスの法則』	24
⑥ 『体重と食事バランスの法則』 が当てはまらない業種	25
<b>3. ビジュアル分析＝動態分析×趨勢分析×グラフ化</b>	
① 動態分析とは	26
② 『ビジュアル分析』とは	27
③ 『ビジュアル分析』の作り方	27
④ 『ビジュアル分析』と『らくらく指數』の違い	33

## 第2章 ビジュアル分析「自己資本（純資産）」

<b>1. 自己資本（純資産）から資金繰り状況を探る「下方乖離」</b>	
① 自己資本と純資産	36
② Case1 不動産業	37
③ Case2 ソフトウェア業	50
④ Case3 宿泊業（ホテル）	52
<b>2. 自己資本（純資産）から資金繰り状況を探る「上方乖離」</b>	
① Case4 食品小売業	55
② Case5 通信販売業	58
<b>3. Wave（ウェーブ）</b>	
① Case6 卸売業	61
② Case7 アパレル業	62
<b>4. 問題のない乖離</b>	
① Case8 飲食業	64
② Case9 卸売業	65
③ Case10 小売業	66
④ Case11 飲食業	69

⑤ Case12 小売業	71
⑥ Case13 飲食業	72
<b>5. 乖離のないケース</b>	
① Case14 製造業	74
<b>6. 考論『自己資本』</b>	76
まとめ	78

## 第3章 ビジュアル分析「借入金」

<b>1. 借入金から資金繰り状況を探る「上方乖離」</b>	
① 借入金の定義	80
② Case15 運送業	81
<b>2. 借入金から資金繰り状況を探る「下方乖離」</b>	
① Case16 建設業	91
② Case17 建設業	96
<b>3. 問題のない乖離</b>	
① Case18 製造業	99
② Case19 飲食業2社	100
③ Case20 卸売業	101
<b>4. 乖離のないケース</b>	
① Case21 卸売業	103
② Case22 卸売業	106
<b>5. 考論『借入金』</b>	107
まとめ	120

## 第4章 ビジュアル分析「有形固定資産」

<b>1. 有形固定資産から資金繰り状況を探る「上方乖離」</b>	
① 有形固定資産の定義	122
② Case23 飲食業	122
③ Case24 飲食業	126
④ Case25 アパレル業	128
⑤ Case26 製造業	129
⑥ Case27 卸売業	131
⑦ Case28 建設業	132
<b>2. 有形固定資産から資金繰り状況を探る「下方乖離」</b>	
① Case29 印刷業	133
② Case30 飲食業	136
③ Case7 アパレル業	139

<b>3. 問題のない乖離</b>	
① Case31 製造業	140
② Case32 小売業	142
③ Case33 養鶏業	146
④ Case34 製造業	148
⑤ Case35 小売業	148
⑥ Case36 飲食業	149
<b>4. 乖離のないケース</b>	
① Case37 運送業	152
② Case38 サービス業	157
<b>5. 考論『有形固定資産』</b>	159
<b>まとめ</b>	164

## 第5章 ビジュアル分析「投資等資産」

<b>1. 投資等資産から資金繰り状況を探る「上方乖離」</b>	
① 投資等資産の定義	166
② Case39 製造業	167
③ Case40 卸売業	171
④ Case41 卸売業	173
⑤ Case42 飲食業	175
⑥ Case43 医薬業	177
<b>2. 投資等資産から資金繰り状況を探る「下方乖離」</b>	
① Case44 不動産業	180
② Case45 製造業	182
③ Case46 卸売業	183
<b>3. 問題のない乖離</b>	
① Case47 製造業	185
② Case48 持株会社	186
<b>4. 乖離のないケース</b>	
① Case49 小売業	187
<b>5. 考論『投資等資産』</b>	189
<b>まとめ</b>	192

## 第6章 ビジュアル分析「棚卸資産」

<b>1. 棚卸資産から資金繰り状況を探る「上方乖離」</b>	
① 棚卸資産の定義	194
② Case50 卸売業	195
③ Case51 製造販売業	198
④ Case52 企画販売業	200

⑤ Case53 建設業	201
⑥ Case54 製造業	202
<b>2. 棚卸資産から資金繰り状況を探る「下方乖離」</b>	
① Case55 加工販売業	203
② Case56 小売業	205
③ Case57 卸売業	207
<b>3. Wave (ウェーブ)</b>	
① Case58 製造業	208
② Case59 建設業	211
<b>4. 問題のない乖離</b>	
① Case60 卸売業	212
② Case61 卸売業	214
③ Case62 小売業	215
④ Case63 小売業	216
⑤ Case64 建設業	218
⑥ Case65 ガソリンスタンド	220
⑦ Case66 卸売業	221
<b>5. 乖離のないケース</b>	
① Case67 小売業	222
② Case68 小売業	223
<b>6. 考論『棚卸資産』</b>	224
<b>まとめ</b>	234

## 第7章 ビジュアル分析「仕入債務」

<b>1. 仕入債務から資金繰り状況を探る「上方乖離」</b>	
① 仕入債務の定義	236
② Case69 建設業	237
③ Case70 卸売業	240
④ Case71 機器販売業	243
⑤ Case72 建設業	244
⑥ Case73 通信販売業	249
⑦ Case74 製造業	252
<b>2. 仕入債務から資金繰り状況を探る「下方乖離」</b>	
① Case75 卸売業	254
② Case76 学習塾	256
③ Case77 運送業	259
④ Case78 卸売業	261
⑤ Case79 卸売業	263
⑥ Case80 卸売業	266

<b>3. Wave (ウェーブ)</b>	
① Case81 建設業	268
<b>4. 問題のない乖離</b>	
① Case82 卸売業	271
② Case83 小売業	272
③ Case84 製造業	273
<b>5. 乖離のないケース</b>	
① Case85 卸売業	278
② Case86 卸売業	280
③ Case87 卸売業	281
<b>6. 考論『仕入債務』</b>	282
まとめ	286

## 第8章 ビジュアル分析「販売債権」

<b>1. 販売債権から資金繰り状況を探る「上方乖離」</b>	
① 販売債権の定義	288
② Case88 建設業	289
③ Case89 建設業	291
④ Case90 製造小売業	293
⑤ Case91 製造業	296
⑥ Case92 製造業	298
<b>2. 販売債権から資金繰り状況を探る「下方乖離」</b>	
① Case93 メンテナンス業	301
② Case94 製造業	303
③ Case95 リース業	305
④ Case96 食品加工卸売業	307
⑤ Case97 建設業	309
⑥ Case69 建設業	311
⑦ Case98 サービス業	312
<b>3. Wave (ウェーブ)</b>	
① Case99 製造業	314
② Case100 製造業	316
③ Case101 製造業	318
<b>4. 問題のない乖離</b>	
① Case102 飲食業	319
② Case103 酒造業	321
③ Case104 卸売業	323
④ Case105 卸売業	324

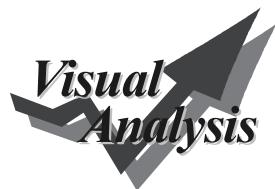
<b>5. 乖離のないケース</b>	
① Case106 卸売業	325
② Case107 卸売業	328
③ Case108 製造販売業	330
④ Case109 卸売業	332
⑤ Case110 製造業	333
<b>6. 循環取引</b>	
循環取引の特徴	335
① Case111 システム開発業	336
② Case112 システム開発業	338
③ Case113 システム開発業	339
④ Case114 製造卸売業	340
<b>7. 融通手形取引</b>	
融通手形取引の恐ろしさ	344
融通手形取引の特徴	345
① Case115 運送業	345
② Case116 卸売業	348
③ Case117 卸売業	348
<b>8. 考論『販売債権』</b>	349
まとめ	358

## 第9章 ビジュアル分析「その他」

<b>1. 「無形固定資産」「継延資産」のグラフ</b>	
① 無形固定資産の定義	360
② 継延資産の定義	360
③ Case27 卸売業	361
④ Case118 システム開発業	362
⑤ Case119 システム開発業	364
⑥ Case120 飲食業	366
<b>2. ビジュアルグラフを正しく活用するための「他の注意点」</b>	
① Case121 卸売業	367
② Case122 小売業	369
<b>3. ビジュアル分析を実践してみましょう！演習問題 Case123</b>	370
<b>4. 様々な疑問にお答えします「ビジュアル分析 Q &amp; A」</b>	377

# 第1章

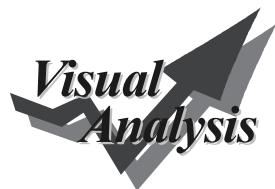
## ビジュアル分析とは



## 第2章

### ビジュアル分析「自己資本（純資産）」

～自己資本（純資産）から資金繰り状況を探る～



# 1 自己資本（純資産）から資金繰り状況を探る 「下方乖離」

## ① 自己資本と純資産

ビジュアル分析の1つ目のグラフは、自己資本（純資産）です。

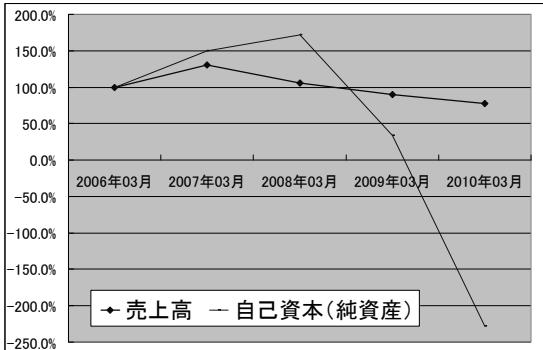
本書における自己資本とは、下図の一番下にある「純資産合計」を指しており、「自己資本=純資産」として扱っています。

本来、「自己資本」は、「株主資本合計」に「評価・換算差額等」を加えたものですが、中小企業の場合、「評価・換算差額等」などが計上されているBSは少なく、結果的に「自己資本=純資産」となるため、ビジュアル分析では「純資産」を「自己資本」として扱っています。

株主資本≠純資産		株主資本=純資産	
〔純資産の部〕		〔純資産の部〕	
I. 株主資本		I. 株主資本	
1. 資本金	10,000	1. 資本金	10,000
2. 資本剰余金		2. 資本剰余金	
(1) 資本準備金	2,000	(1) 資本準備金	2,000
(2) その他の資本剰余金	8,000	(2) その他の資本剰余金	8,000
資本剰余金合計	10,000	資本剰余金合計	10,000
3. 利益剰余金		3. 利益剰余金	
(1) 利益準備金	5,000	(1) 利益準備金	5,000
(2) その他利益剰余金		(2) その他利益剰余金	
a. 別途積立金	20,000	a. 別途積立金	20,000
b. 繰越利益剰余金	7,000	b. 繰越利益剰余金	7,000
利益剰余金合計	32,000	利益剰余金合計	32,000
4. 自己株式	△2,000		
株主資本合計	50,000	株主資本合計	52,000
II. 評価・換算差額等		自己資本=純資産	
1. その他有価証券評価差額金	3,000		
2. 土地再評価差額金	1,000		
評価・換算差額等合計	4,000		
III. 新株予約権	1,000		
純資産合計	55,000	純資産合計	52,000

## ② 下方乖離 Case 1 不動産業

(単位:百万円)		2006年03月	2007年03月	2008年03月	2009年03月	2010年03月
売上高		45,789	59,537	48,428	41,234	35,345
自己資本(純資産)		10,654	15,923	18,295	3,581	△ 24,272
指 数		2006年03月	2007年03月	2008年03月	2009年03月	2010年03月
売上高		100.0%	130.0%	105.8%	90.1%	77.2%
自己資本(純資産)		100.0%	149.5%	171.7%	33.6%	-227.8%



### 「グラフの見方① 売上高に注目」

BS から読み取れる仮説は、売上によって変わってくるため、ビジュアル分析では売上高をモノサシとしています。

我々個人が所有する財産は、収入（給料）によって持てる範囲が決まつてくるのと同じように、売上高を基準にして BS を見れば「今後も抱え続けられる財産なのか？」「不良資産（財産がリターンを生んでいない状態）ではないか？」といったことも推測しやすくなるからです。

また、現在の売上は、経営者による「投資と資金調達」の意思決定がもたらした結果であり、将来の売上も同じように決まつきますので、売上高と BS のトレンドを見れば、今後どうなっていくのか、未来もイメージしやすくなります。

### 「事業計画のチェックにも使える」

過去をしっかりと分析し、問題点を正しく把握することから戦略立案がはじまりますが、ビジュアル分析を用いれば、問題点の発見だけでなく、事業計画の整合性のチェックにも活用できます。

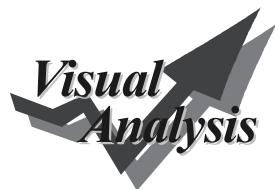
なぜなら、「パラ色の事業計画」を作ったとしても、グラフに置き換えれば、矛盾した売上であることが簡単にわかつてしまうからです。

また、金融機関は趨勢（過去→現在→未来）を見て、将来の経営状態を予測しながら融資判断を行っていますので、自分たちの売上がどのように推移しているのか、常に頭の中でイメージできるようでなければ、経営者は務まりません。

## 第3章

### ビジュアル分析「借入金」

～借入金から資金繰り状況を探る～



# 1 借入金から資金繰り状況を探る 「上方乖離」

## ① 借入金の定義

BSが難しいと感じてしまう最大の原因是、上から下、右から左といった具合に、全ての勘定科目を見ようとするからです。

私も初めの頃は、そのような見方をしていましたが、いたずらに時間だけが過ぎ、何も理解することができませんでした。

しかし、ビジュアル分析を開発してみて気づいたことは、『全部を見ようとしても頭が混乱するだけ。むしろ、見るべきポイントを絞り、あまりBSを細かく見ない方が、すっきりと理解できる』ということでした。

つまり、BSを大雑把に見ることが重要なのであり、同じような性質の勘定科目を集約してしまえばいいのです。

借入金であれば、「短期借入金」「長期借入金」「社債」「割引手形」の4つを合計し、グラフ化します。

他にも「1年内返済予定長期借入金」「1年内償還予定社債」「リース債務」「割賦未払金」「長期未払金」「設備等支払手形」といった勘定科目があれば、借入金に合算して下さい。

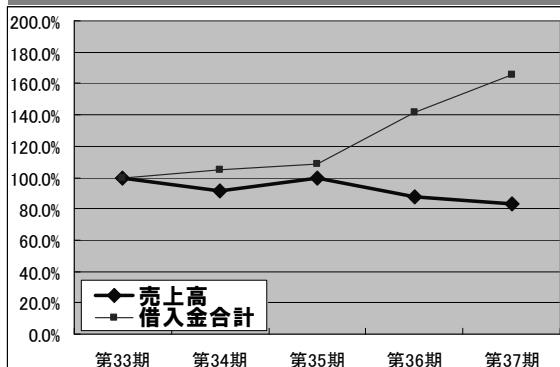
負債の部	
流動負債	XXXXXX
短期借入金	XXXXX
固定負債	XXXXXX
社債	XXXXX
長期借入金	XXXXX
負債の部合計	XXXXXXXX

【注記事項】  
受取手形割引高 XXXXX 割引手形

借入金合計=短期借入金+長期借入金+社債+割引手形

## ② 上方乖離 Case15 運送業

(単位:千円)	第33期	第34期	第35期	第36期	第37期
売上高	315,748	289,367	314,563	276,924	263,197
借入金合計	52,618	55,341	56,988	74,445	87,180
指 数	第33期	第34期	第35期	第36期	第37期
売上高	100.0%	91.6%	99.6%	87.7%	83.4%
借入金合計	100.0%	105.2%	108.3%	141.5%	165.7%



	第33期	第34期	第35期	第36期	第37期	業界平均
借入金対月商比	2.00ヶ月	2.29ヶ月	2.17ヶ月	3.23ヶ月	3.97ヶ月	3.83ヶ月
当期利益	2,852	5,247	4,462	2,852	4,382	—
当期利益率	0.9%	1.8%	1.4%	1.0%	1.7%	1.3%

### 「初心者が陥りやすい財務指標の罠」

借入金対月商比とは、借入金を月商（年商÷12）で割ったものであり、借入金を毎月の平均的な売上に置き換えることで、規模感をつかみやすくするものです。

当該企業の借入金対月商比は破綻直前期に3.97ヶ月となっており、業界平均値を超えてはいますが、わずか0.14ヶ月の超過に過ぎませんので、「危険」と判断するには非常に微妙なところです。

一方、損益状況は5期連続の黒字。第37期の当期利益率は業界平均を超えてはいますが、収益力には問題がないように見えます。

以前の私は、このように財務指標を並び立て、数字を追っていくのが財務分析だと思っていましたから、「決算書はどうなっているの？」と聞かれても、指標の良し悪しだけしか答えられず、お客様も困惑した表情を見せていました。

つまり、「表面的にわかったつもり」になっていただけで、経営状況がどうなっているのか、最も重要な部分をイメージできていなかつたのです。自分が理解していないのですから、他人を納得させられるはずがありません。

しかし、私がこうした状況から抜け出せたのも、ビジュアル分析を開発し、過去から未来までの経営状況をイメージできるようになったからなのです。

## 第4章

### ビジュアル分析「有形固定資産」

～有形固定資産から資金繰り状況を探る～



# 1 有形固定資産から資金繰り状況を探る 「上方乖離」

## ① 有形固定資産の定義

勘定科目としては、「土地」「建物」「機械」「車両」「備品」「事務機器」など、いわゆる設備投資に関わる資産が対象となりますが、1つ1つを細かく見るのはなく、一旦、すべての勘定科目を合計し、グラフにします。

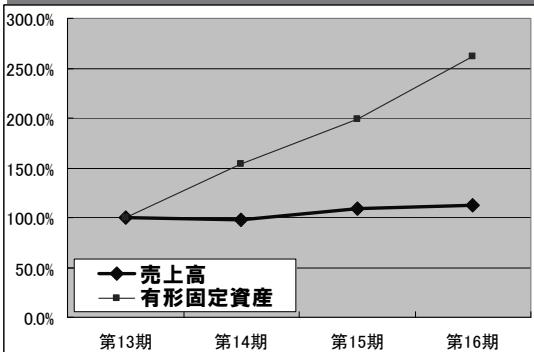
なお、BSには「有形固定資産」の合計値が掲載されているため、これを用いれば、すぐにグラフ化できます。

資産の部	
科 目	
流动資産	
固定資産	
有形固定資産	XXXXXX
建物・構築物	XXXXXX
機械装置	XXXXXX
工具器具備品	XXXXXX
土地	XXXXXX

合計額をそのまま転記

## ② 上方乖離 Case23 飲食業

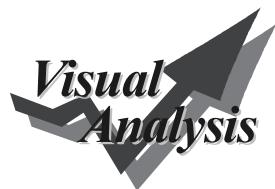
(単位:千円)	第13期	第14期	第15期	第16期
売 上 高	1,385,895	1,351,672	1,511,078	1,552,143
有形固定資産	226,913	349,154	451,379	594,012
指 数	第13期	第14期	第15期	第16期
売 上 高	100.0%	97.5%	109.0%	112.0%
有形固定資産	100.0%	153.9%	198.9%	261.8%



## 第5章

### ビジュアル分析「投資等資産」

～投資等資産から資金繰り状況を探る～



# 1 投資等資産から資金繰り状況を探る 「上方乖離」

## ① 投資等資産の定義

勘定科目1つ1つを細かく見るよりも、まずは「投資等資産」の合計額をグラフ化しましょう。もし、乖離が出るようであれば、原因となった勘定科目を詳細に分析してみて下さい。その方が、効率的に作業を進められるはずです。

資産の部	
科 目	
流動資産	
固定資産	
有形固定資産	
無形固定資産	
<b>投資等資産計</b>	<b>XXXXXX</b>
投資有価証券	XXXXX
長期貸付金	XXXXX
長期前払費用	XXXXX
保証金	XXXXX

投資等資産が大きい  
→資金繰りに余裕は  
あるのか？

合計額をそのまま転記

## 「投資等資産の本質」

投資等資産には「企業買収に伴う有価証券」「利殖目的の金融商品」「将来のリスクヘッジと利殖をセットにした保険積立金」などの勘定科目が計上されますが、「投資等」という名称が示す通り、今すぐ売上を上げるというよりは、将来を考え、中長期的にわたくってリターンを求める資産が計上されています。

つまり、投資等資産に多額の資金をつぎ込んでいるのであれば、それだけ資金的にも余裕のある会社ということになりますから、資金繰りに余裕がなければ、基本的に投資等資産のウェイトを大きくすることはできません。

## 「飲食店が潰れやすく、ギャンブル的な業種である理由」

良い立地を押さえるため、敷金・保証金に多額の資金を投じなければならないからです。また、敷金・保証金は、退店の際に返金される資産のため、減価償却費が計上されず、設備投資以上に投資回収期間が長くなることにも原因があります（注：自己物件では敷金・保証金不要。また、契約により償却される場合あり）。

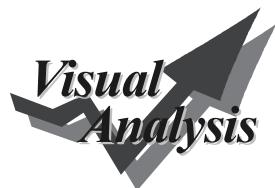
ところが、出店が目的と化している企業では、借金によって保証金を差し入れるため、オープン前から失敗の許されない「ハードルの高い店」を作り上げてしまっているのです。これは、お金のない人が、お金持ちのように大金を使っている状態とも言えますから、倒産リスクも自ずと高くなります。

投資等資産のキーワード。それは「本当にお金持ちなの？」にあります。

## 第6章

### ビジュアル分析「棚卸資産」

～棚卸資産から資金繰り状況を探る～



# 1 借入金から資金繰り状況を探る 「上方乖離」

## ① 棚卸資産の定義

棚卸資産とは、商品、製品、半製品、仕掛品、原材料、貯蔵品などを合計したものであり、いわゆる「在庫」と呼ばれるものです。

決算書によっては、「棚卸資産」として、1つにまとめている場合もあります。



資産の部	
科 目	
流動資産	XXXXXX
商品	XXXXXX
製品	XXXXXX
半製品	XXXXXX
仕掛品	XXXXXX
原材料	XXXXXX
貯蔵品	XXXXXX

なお、建設業では独自の勘定科目を用いており、下記科目を全て「棚卸資産」として合計し、グラフ化して下さい。

### 【建設業の勘定科目例】

販売用不動産、未成工事支出金、仕掛工事、仕掛不動産 など

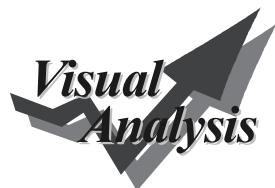
### 【その他の勘定科目例】

委託商品、未着商品、積送品、補助材料 など

## 第7章

### ビジュアル分析「仕入債務」

～仕入債務から資金繰り状況を探る～



# 1 仕入債務から資金繰り状況を探る 「上方乖離」

## ① 仕入債務の定義

仕入債務とは、売上を得るために直接要したコスト（商品仕入や役務提供）の未払分であり、「支払手形」「先日付小切手」「買掛金」「工事未払金」「未払金」「未払外注費」「裏書手形」「電子記録債務」などの勘定科目が該当します。

ある意味、手持ちの現金がなくてもお酒が飲める「飲み屋のツケ」や「クレジットカード」のようなものです。

### 「仕入債務の有用性」

本来、ビジネスは現金取引が基本ですから、商品を仕入れれば、すぐに現金を支払わねばなりません。

現金がないのであれば、金融機関から融資を受けることになりますが、万が一、借入に失敗してしまうと、商品を仕入れられず、販売機会を逃してしまいます。

しかし、仕入先に支払を待ってもらうことができれば、機会損失を防げますし、利息のかからない有利な借金を調達できることにもなります。

また、「代金を後払いにしたら、踏み倒されるかもしれない…」と疑っている仕入先であれば、支払を待ってはくれませんし、信用がなければ、ツケやクレジットカードも使えないのですから、仕入債務とは信用力を示すバロメーターでもあるのです。

負債の部	
科 目	
流動負債	XXXXXX
支払手形	XXXXX
買掛金	XXXXX
未払金	XXXXX

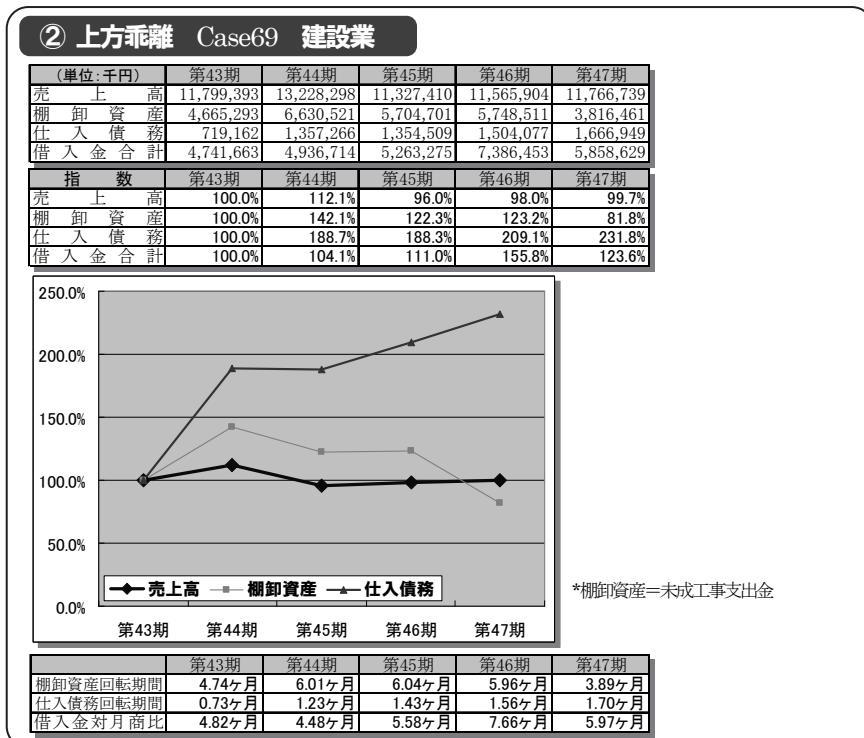
### 【注記事項】

裏書手形

受取手形裏書譲渡高

XXXXXX

**仕入債務 = 買掛金 + 支払手形 + 未払金 + 裏書手形**



### 「グラフの見方:仕入債務のあるべき姿」

ここまでグラフのモノサシは「売上高」だけでしたが、仕入債務の場合、業種によって「売上高」と「棚卸資産」を使い分けることになります。

#### ①在庫を抱える事業者:「モノサシは棚卸資産」

在庫が増えれば仕入債務も増加し、在庫が減れば仕入債務も減少するため、健全な事業者は仕入債務と棚卸資産が同じように動きます。

#### ②在庫のない事業者:「モノサシは売上高」

人材派遣業やメンテナンス業などの労働集約型の業種では、在庫がほとんどありませんので、モノサシとして在庫は使えません。

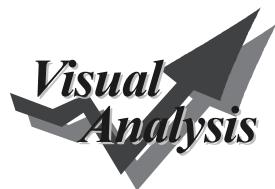
健全な事業者は売上(受注)の変動に伴って、仕入債務(派遣社員に対する未払給料・未払外注費等)が同じように動きますので、売上高をモノサシにします。

なお、在庫を抱えていたとしても、総資産比が5%未満である場合には、売上高をモノサシとして使って下さい。

## 第8章

### ビジュアル分析「販売債権」

～販売債権から資金繰り状況を探る～



# 1 販売債権から資金繰り状況を探る 「上方乖離」

## ① 販売債権の定義

販売債権とは、売上を計上しているにもかかわらず、その代金を回収していない状態にある勘定科目であり、「受取手形」「売掛金」「割引手形」「裏書手形」等が該当します。

### 「勘定科目を使い分けているケース」

ショッピングセンター（SC）に出店している事業者の多くは、日々の売上をSC側に預け入れる契約となっており、預けた売上代金からは家賃や共益費などが差し引かれ、まとめて2週間ごとに入金されます。

事業者の中には、商業施設に預けた分を「売掛金」、クレジットカード売上の未回収分を「未収入金」といった具合に、勘定科目を使い分けているケースも見受けられますが、売上の未回収であることには変わりありませんので、この場合の「未収入金」も販売債権に合算します。

また、「完工工事未収入金」「先日付小切手」「為替手形」「電子記録債権」「不渡手形」「割賦売掛金」「営業貸付金」「商品券」などの勘定科目も販売債権に合算して下さい。



資産の部	
科 目	
流動資産計	XXXXXX
受取手形 売掛金	XXXXX XXXXX



【注記事項】

割引手形

受取手形割引高 XXXXX

受取手形裏書譲渡高 XXXXX

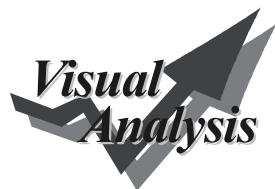
裏書手形

$$\text{販売債権} = \text{受取手形} + \text{売掛金} + \text{割引手形} + \text{裏書手形} + \dots$$

## 第9章

### ビジュアル分析「その他」

～ 7つの基本グラフ以外のノウハウ ～



# 1

無形固定資産・繰延資産から資金繰り状況を探る

## 「無形固定資産」「繰延資産」のグラフ

### ① 無形固定資産の定義

グラフ化するには「無形固定資産」の合計値を用います。

具体的な勘定科目としては、「のれん（営業権）、ソフトウェア、商標権、借地権、水道施設利用権、著作権、特許権、意匠権、実用新案権、漁業権、電話加入権」など、形のない資産・権利関係の資産が該当します。

合計額をそのまま転記



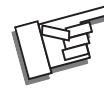
資産の部	
科 目	
流动資産	
固定資産	
有形固定資産	
無形固定資産	XXXXXX
のれん	XXXXX
ソフトウェア	XXXXX
特許権	XXXXX
電話加入権	XXXXX

### ② 繰延資産の定義

グラフ化するには「繰延資産」の合計値を用います。

具体的な勘定科目としては、「開発費、試験研究費、新株発行費、社債発行費、社債発行差金、創業費、開業費」などが該当します。

合計額をそのまま転記



資産の部	
科 目	
流动資産	
固定資産	
有形固定資産	
無形固定資産	XXXXXX
投資等資産	
繰延資産	XXXXXX
試験研究費	XXXXX
新株発行費	XXXXX
社債発行差金	XXXXX
開業費	XXXXX
資産の部合計	

## 4 様々な疑問にお答えします 「ビジュアル分析Q&A」

Q.1	モノサシは営業利益じゃダメなの？
Answer	営業利益でもOK。ただし、使いづらい

営業利益の方がシビアですから、モノサシとしては売上高よりも、ふさわしいと思います。また、ビジュアル分析は、数字の苦手な横山が開発した手法ですから、とても大雑把なノウハウです。是非、色々なアイディアを試してみて下さい。

ただし、これまで2000社以上の倒産企業で検証しましたが、営業利益を使うと、あまりにも変動が大きすぎるため、モノサシとしては使い勝手が良くないと感じました。特に節税によって、意図的に営業損失を発生させている中小企業などでは、グラフから仮説を導き出すのは至難の業であると思われます。

さらに、当期利益ともなると、特別損益や税金の処理方法によって、グラフが大きく変化しやすいため、直感的な分析を重視するビジュアル分析には向いていません。勿論、利益が安定しているような企業であれば、モノサシとして十分に使えますので、頭ごなしに否定するのではなく、先ずはグラフを作つてみることが大切です。

Q.2	乖離は「何%」で危険？
Answer	変化に気づくことが最大の目的なので「%」にとらわれない

「●●比率」などの財務指標を用いる場合、業界平均値を使って優劣を判断するため、どうしてもこのような疑問が出来てしまうのですが、ビジュアル分析のメリットは、平均値などに依存しなくとも、乖離から「在庫が増えすぎ」「返済できない借金が増えている」などの不自然さを瞬時につかめることにあります。

つまり、数字の変化から仮説を導き出すことが、ビジュアル分析の大きな役割なのですから、ご自身で『乖離がある』と感じたのなら、すぐに決算書や財務指標などを精査すればいいのです。

効率的な分析を行うためには、マクロからミクロという順番で進めることが重要であり、最初は大雑把に見て、不自然な個所があれば、徹底的に分析する。そのための補助的なツールとして、ビジュアル分析を使うべきなのです。

また、「乖離が●%以上なら危険」といった基準を設けると、基準値に判断を委ね、自分で考えることを放棄してしまうため、あえて乖離の基準は設けたくないのですが、どうしても必要な方は、売上高との乖離が「±20%以上：注意」、「±50%以上：要注意」と判断して下さい。