

『ワールド・デバイス社』 プロフィットとキャッシュフロー



本ケースは石鍋信孝税理士事務所が財務研修目的のため作成したもので、登場する企業及び人物などは実在しない。

Training Purpose Only

『ワールド・デバイス社』プロフィットとキャッシュフロー

□□ PART I □□

1. ワールド・デバイス社と千葉社長

ワールド・デバイス社（以下、“WD社”という）は、東京都千代田区内神田に本社のある売上高120億円の設立10年目の中堅ハイテク部品販売会社である。中堅企業にとってもっとも大きな“売上高100億円の壁”も、社長の積極経営で3年前に無事通過した。

社長兼CEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者）の千葉は、国内の同業を経験し、ボストンの某有名ビジネススクールのMBAを取得後、起業した新進気鋭やり手の52歳である。CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）の市川は、中堅国内メーカーで経理部長をしているとき、千葉と知り合いWD社の設立に参加した55歳で、設立以来、千葉社長と行動を共にしているいわば右腕的存在である。

WD社の資本金はJベンチャー・キャピタルの資本参加を得て20億円、千葉社長は、2～3年後にはマザーズ市場のIPO（Initial Public Offering：株式公開）を中期経営計画の主要目標に掲げ、主幹事証券会社となる予定のN大手証券と密接なコンタクトを取り始めている。

WD社のビジネスモデルは、ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）を積極的に活用する今日のネット時代を反映した、21世紀型のビジネスモデルを標榜していた。中堅企業ながらS社のERP（Enterprise Resource Planning：統合ソフト）を導入し、インターネットやクラウドコンピューティングを有効に使用し、販売経費を極力抑えて高収益を上げようとしていた。在庫に関しても、最先端のICTを駆使し、SCM（Supply Chain Management：サプライチェーンマネジメント）のWD社版“JITS（Just In Time for Sales：販社のカンバン方式）”と称して、在庫を最小限化する斬新システムを構築・稼働させた。

設立当初は国内販売のみであったが、MBAの人脈を生かして現在では米国とEUに販路を拡大し、国内・海外販売比率はほぼ拮抗してきた。取り扱い製品は半導体やリチウム電池にかかる部品が主であり、今後とも急成長が期待されていた。ただ、ベンチャー企業によくありがちな社長のワンマンな積極的経営方針で、内部統制は一部形骸化していた。

2. 第10期の経営問題

順調に推移していた経営も、第10期になると2つの大きな想定外の経営上の問題が発生した。従来から経営上のリスクとして考慮していた円高が、ギリシャを発端としたEUのPIIGS諸国の金融不安でさらに加速し、1年前と比較すると $€1 = ¥130$ が $¥105$ に、また米国景気回復不安から $\$1 = ¥92$ が $¥80$ になった。

さらに追い討ちをかけたのが3月11日に発生したマグネチュード9の東日本大震災である。部品ベンダーの多くが東北地方に所在し、一部の部品調達ができなくなり、同等品質で同等価格の他ベンダーを探したが現在では調達契約にいたっていない。J I T Sが裏目に出て、第4四半期では数多くの欠品が発生し、売上に大きな影響を与えた。

第10期（X年6月30日）の決算に関して千葉社長は、IPOをするために増収増益の勢いは崩せないと、市川CFOに、『ケイツネ16が、かっこういいよね（経常利益16億円、前期比28%の増益）』といい、積極的な経理処理を命じた。市川CFOは、会計の保守主義の原則から反対したが、千葉社長は単独で直接現場担当者とコンタクトを取り始めた。市川CFOは、うすうす気がついてしたが、しぶしぶ黙認した。

この結果作成されたのがWD社 PART I【問題】の第10期のB/SとP/Lである。これに基づいて第10期決算を行い、X年8月26日に株主総会を開催しようとした。

■Q1：WD社 PART I【問題】にある第9、10期の財務分析をしてください。

（注）ネットキャッシュ額＝手元資金（現金預金＋有価証券）－有利子負債

その他は参考文献1 109頁～113頁参照

■Q2：第10期のC/S（間接法）を作成してください。

（注）第10期には借入金の返済はなく、土地は簿価で売却。貸倒引当金は1%（切捨）、法人税等は40%（切捨）。

■Q3：C/S経営モデルはどのタイプですか？

（注）参考文献1 78頁～80頁参照

■Q4：以上の結果から、粉飾決算の可能性を指摘してください。

□□ PART II □□

3. S 監査法人の監査

WD社は上場企業ではないが、資本金5億円以上なので会社法上の「大会社」になり、公認会計士による会社法監査が必要とされている。IPOを前提としているので、N証券会社の要請でS監査法人の監査を受けるようにしている。この種の公開予定会社の監査する公認会計士は、中堅どころと相場が決まっている。WD社を監査した公認会計士・成田は、経験はベテランほどではないが卓越した会計センスの持ち主で、WD社の第10期の試算表を見たとき、“粉飾のにおい”を直感した。伝票をひっくり返していろいろ精査を進めると、仮想売上と期末棚卸計上に問題があることを発見した。上司との相談の結果、正式にWD社に問題点を提示した。最初はしらをきっていた千葉社長は、とうとう『経理は市川君がやっているの、俺は知らん!!』と激怒して会議室から退席した。覚悟を決めた市川CFOは、成田公認会計士に粉飾をしたことを伝え、青ざめた顔で天井を見上げた。

金額の大きい粉飾は、主としてドイツのZ社に売込み中の商談などに関して仮想売上を行った。IFRS (International Financial Reporting Standards : 国際会計基準) を採用していないので、WD社の売上は他の会社同様、「出荷基準」に基づいている。WD社の倉庫を出荷すれば売上が立つ。千葉社長が都内の某所に個人的に倉庫を一時借りて、6月に25億円相当の商品を出庫し在庫しているという。

2つ目の粉飾は、期末棚卸の評価である。実地棚卸をするとき、故意に数量を多くカウントし、2億円相当の在庫を水増した。

B/S、P/Lに対応する勘定科目で、仕訳で示すと次のようになる。(単位:百万円)

- | | | | | | |
|-----------|------|-------|---|------|-------|
| ①仮想売上高計上 | 売掛金 | 2,500 | ／ | 売上高 | 2,500 |
| ②期末棚卸過大計上 | 棚卸資産 | 200 | ／ | 売上原価 | 200 |

■Q5 : WD社 PART II 【問題】により、正しい第10期のB/SとP/Lを作成し、第10期の財務分析をしてください。

■Q6 : 正しい第10期のC/S (間接法) を作成してください。

■Q7 : 以上の結果から、プロフィットとキャッシュフローとの関係を検討してください。

■Q8 : 本ケースを的確に表現する有名なフレーズは？

□□ PART III □□

4. Epilogue

S監査法人の指摘によるWD社の粉飾決算につき、業界でも企業倫理にうるさいといわれる大株主のJベンチャー・キャピタル社は、粉飾決算の指導的立場にあった千葉社長の退任を強く要請した。第10期の株主総会で、S監査法人の監査結果はIPOに必要な無限定適正意見ではなく、不適正意見となったことが報告された。同社長の退任が発表され、失意のうち千葉社長はWD社から去っていった。

後日、成田公認会計士は、新人公認会計士・五井と今回の粉飾決算について検討を加えていた。『成田先生は、何故、粉飾決算のにおいがしたのですか？』との五井公認会計士の質問に対して、成田公認会計士は詳しく説明を始めた。

『粉飾決算には、P／L系とB／S系の次のような類型がある。(注) 参考文献2 67頁～70頁

1) P／L系の粉飾例

- ①売上高を増加 < == 今回の粉飾決算
- ②減価償却費の未計上または過少計上
- ③減価償却費の計上方法の変更
- ④各種引当金の未計上または過少計上
- ⑤雑〇^{ぎつまる}操作
- ⑥連結子会社はずし

2) B／S系の粉飾例

- ①在庫操作 < == 今回の粉飾決算
- ②売上債権評価損未計上
- ③税効果会計の繰延税金資産
- ④資本取引の損益取引化
- ⑤その他架空資産計上と負債の簿外化

今回は古典的で比較的単純なP／L系①とB／S系①なので経験が少しあれば、プロなら誰でも気がつくね。』と自信満々に答えた。現場での経験がない五井公認会計士は、『粉飾決算にはいろいろなタイプがあるので驚きました』と正直に感想を述べた。

『もう少し、キャッシュフローを見てみようかな』といいながら、成田公認会計士は粉飾決算前後の営業活動によるキャッシュフローの比較した資料を見せながら説明を加えた。

『粉飾決算して税引前当期純利益は粉飾決算前△1,248 から粉飾決算後+1,427 と 2,675 増加した。これは売上高+2,500 と売上原価+200 と貸引△25 の合計額だが、貸引の増加額で+25 され、売上債権の増加額△2,500 と棚卸資産の増加額△200 で相殺され、結果的に営業活動によるキャッシュフローは粉飾決算しても変化しない。』

【キャッシュフロー計算書】		粉飾前	粉飾後	
I. 営業活動によるキャッシュフロー	第10期	第10期	後	前
税金等調整前当期純利益	△ 1,248	1,427	2,675	
減価償却費	270	270	0	
貸倒引当金の増加額	△ 1	24	25	
受取利息	△ 9	△ 9	0	
支払利息	80	80	0	
売上債権の増減額	106	△ 2,394	△ 2,500	
棚卸資産の増減額	△ 60	△ 260	△ 200	
仕入債務の増減額	360	360	0	
小計	△ 502	△ 502	0	
利息の受取額	9	9	0	
利息の支払額	△ 80	△ 80	0	
法人税等の支払額	△ 382	△ 382	0	
営業活動によるキャッシュフロー	△ 955	△ 955	0	

以上の分析でわかるように、粉飾決算しても現金は増えないし、C/Sの営業活動によるキャッシュフローも変化しない。キャッシュはうそをつかない、“Cash is a reality, profit is a matter of opinion”とは、まさにこのケースでは的を得た名言だね。粉飾すれば次期事業年度で、仮想利益に基づく税金を払う必要があり、企業としては全くペイしない。』

五井公認会計士は、スマートな説明にプロフィットとキャッシュフローの関係がよく理解でき、『P/Lの利益は気をつけないといけませんね』と返答した。『その通りだね。別に粉飾決算していなくても、会計上のプロフィットは相対的真実といわれるようにTPOで変わる。例えば、棚卸の評価でも中小企業で採用されている最終仕入原価法を平均法にするだけでも大きくぶれるし、上場企業がIFRSを採用して包括利益を算定すればT社のように赤字が3倍になったり、C社のように黒字決算が赤字転落したりする。経営の初学者は利益に固守するけど、経営のプロは利益と同様にキャッシュフローも気にするわけだ。』五井公認会計士は、先輩の話聞いていて、プロフィットとキャッシュフローの関係を再認識した。

成田公認会計士はさらに、上場企業の粉飾決算についても、『五井君も知っているように、上場企業は厳格な内部統制が要求されており、粉飾決算はおきにくいとされているが、連結を利用した粉飾決算は過去にも多数行われてきた。僕の研究によると、4類型化できる。』とホワイトボードに図を書き、説明を始めた。

『第一類型は、子会社を利用した古典的粉飾決算だ。得意先に1個¥100するA製品を、モデル名だけ変えてA1製品とし、1個¥200で子会社に売れば親会社が儲かり、子会社は損をし、親子間で利益の移転が容易にできる。連結決算では親子会社の取引は相殺されるので、会計上では意味を持たない、いわば古典的粉飾決算だね。ところが、日本の法人税等は世界一高いので、日本の利益を税金の低い海外子会社に移転すれば連結ベースの法人税等は低く抑えられる。この場合には、海外子会社にA2製品を1個¥50で売却

する。これは今いろいろ問題を起こしている移転価格（Transfer Price）の問題だね。T社をはじめいくつかの製造業が修正申告している。』五井公認会計士は、移転価格の問題は聞いているので、納得した。

『第二類型は、カリスマ社長所有の第2の会社だ。連結対象は親会社の子会社の株式を所有するのが前提なので、社長が個人的に第2の会社（ペーパー会社）を設立し、1個¥200で仕入れたB製品をこの第2の会社をスルーするときは、仕様確認や品質検査の費用等適当な名目をつけてB1製品を1個¥250にして、親会社に納入させる。社長が所有する第2の会社に利益がでて、その分親会社が損をする。これには、M社（F社長）、N社（S社長）、K協会（O理事長）、S社（O社長）など倫理感の欠如した社長さんたちが登場する。』いくつかの例は新聞で見ているので、五井公認会計士はうなずいた。

『第三類型は、赤字子会社の連結はしだ。子会社であれば赤字だろうと連結する必要があるが、赤字の子会社を連結すると業績が悪くなる。T監査法人の助言を得て、6年間に渡り連結はしをししてきたのがK社（H社長）だ。監査法人たるのものが、粉飾決算に加担するとはけしからん！！』と成田公認会計士は興奮気味に声を荒あげた。

『第四類型は、子会社を通じた自己株式売却だ。会社法等に基づき、自己株式を安いときに購入し、高くなったら市場で売却し、売却差額を得るのは必ずしも違法ではない。自社株の売却差額41億円を得て、“巧みな財務戦略”と紹介されたF社の例もある。問題は自己株式の売却差額は、資本取引であり、損益取引ではない。“ケイツネ50がかっこういいよね”と損益取引にして粉飾決算をしたのがL社（H社長）だ。H元社長は、最高裁で2年6ヶ月の懲役が確定し、現在N刑務所にいる。』

成田公認会計士の豊富な実務情報に五井公認会計士は、舌をまき、粉飾決算の見分け方などの現場力をつけないと本当の会計のプロになれないことを実感した。

*** F I N ***

☆参考文献1 『経営に活かす財務マネジメント』産業能率大学出版 石鍋信孝著
2008年1月31日

☆参考文献2 『与信管理の戦略と実践』産業能率大学出版 石鍋信孝著
2010年6月20日（3刷）