

# 5章 勝ち残る施設の経営戦略

戦略財務

～M&A専門家が見る財務視点～

## 決算書の見方？

→ **このご質問をたくさん頂きます**

**多くの書籍が発行されますが、、、やはり解りにくい？？？**

## 今回は、M&Aにおける

**DD(買収監査:買収するための内部確認や事業的課題の確認)**

**を大手監査法人とともに多数の案件に従事しております  
実務的目線において財務分析から**

**理想的介護事業所 のあり方をお伝え致します。**

# 貸借対照表

## 貸借対照表

現在の法人の資産状況です

どこを見ていると思いますか？

資産？

負債？

純資産？

借方（左側）  
集めたお金を何に使ったか

貸方（右側）  
どうやってお金を集めたか

科目	金額	科目	金額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>		<b>流動負債</b>	
現金及び預金	2,000	支払手形	1,000
受取手形	1,000	買掛金	1,000
売掛金	1,000	短期借入金	800
有価証券	510	給料引当金	200
棚卸資産	500	<b>固定負債</b>	
貸倒引当金	△10	社債	800
<b>固定資産</b>		長期借入金	1000
(有形固定資産)		退職給付引当金	200
建物	2,000	<b>負債合計</b>	<b>5,000</b>
機械装置	1,000	<b>純資産の部</b>	
土地	1,000	<b>株主資本</b>	
(無形小手資産)		資本金	4,000
ソフトウェア	500	利益剰余金	1,000
(投資その他の資産)		<b>純資産合計</b>	<b>5,000</b>
投資有価証券	500	<b>負債・純資産合計</b>	<b>10,000</b>
<b>資産合計</b>	<b>10,000</b>		

資産

=

負債

+

純資産

# 貸借対照表

現預金？

固定資産？

無形資産？  
投資その他の資産？

借方（左側）  
集めたお金を何に使ったか

貸方（右側）  
どうやってお金を集めたか

科目	金額	科目	金額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>		<b>流動負債</b>	
現金及び預金	2,000	支払手形	1,000
受取手形	1,000	買掛金	1,000
売掛金	1,000	短期借入金	800
有価証券	510	給料引当金	200
棚卸資産	500	<b>固定負債</b>	
貸倒引当金	△10	社債	800
<b>固定資産</b>		長期借入金	1000
(有形固定資産)		退職給付引当金	200
建物	2,000	<b>負債合計</b>	<b>5,000</b>
機械装置	1,000	<b>純資産の部</b>	
土地	1,000	<b>株主資本</b>	
(無形小手資産)		資本金	4,000
ソフトウェア	500	利益剰余金	1,000
(投資その他の資産)		<b>純資産合計</b>	<b>5,000</b>
投資有価証券	500	<b>負債・純資産合計</b>	<b>10,000</b>
<b>資産合計</b>	<b>10,000</b>		

負債？

短期借入金

長期借入金

利益剰余金？

(社福:次期繰越収支差額)

資産 = 負債 + 純資産

# 損益計算書

## 損益計算書

(単位：千円)

項目		金額			
経常損益の部	営業損益の部	売上高	1,000,000	+	
		売上原価	500,000	-	
		売上総利益	500,000		
		販売費および一般管理費	300,000	-	
		営業利益	200,000		
	営業外損益の部	営業外収益			
		受取利息	1,000		
		受取配当金	1,000		
		雑収入	1,000		
		営業外収益合計	3,000	+	
営業外費用					
支払利息		800			
為替差損	100				
雑支出	100				
営業外費用合計	1,000	-			
経常利益		202,000			
特別損益の部	特別利益				
	固定資産売却益	800,000			
	投資有価証券売却	200,000			
	特別利益合計	1,000,000	+		
	特別損失				
	投資有価証券売却損	40,000			
災害による損失	10,000				
特別損失合計	50,000	-			
税引前当期利益		1,152,000			
法人税、住民税及び事業税等		330,000	-		
当期利益		822,000			

営業活動で稼いだ利益

本業以外で使った費用

会社が通常の活動で上げている利益

本業以外で、かつ臨時で稼いだ収益

本業以外で、かつ臨時で使った費用

税金を引いた今期の最終的な利益

これをさらに分解してます

施設サービスならば

介護報酬 = 人件費総額

固定資産 = ホテルコスト

在宅サービスならば

人件費比率

1人当たり生産性

居宅介護支援ならば

1人当たり生産性

他事業所との連携状況

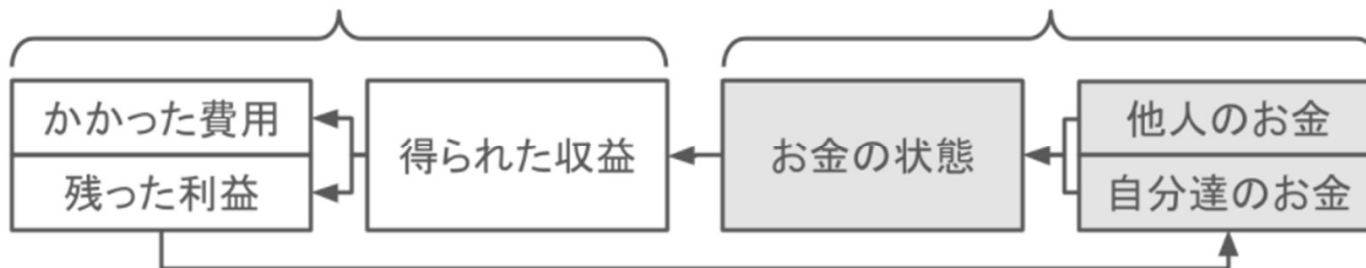
# 損益計算書から貸借対照表へ

損益計算書 (プロフィット&ロス、P/L)	
費用	収益
利益	

ビジネスの結果

貸借対照表 (バランスシート、B/S)	
資産	負債
	純資産

お金のやりくり



皆様の活動が収益となり  
利益を生み → 純資産

純資産額が増額するからこそ  
会社の評価額が増額する

金融機関 → 純資産 重視

M&Aでは、純資産だけはダメ

M&A買収価格と  
単年度利益との関係性

## 貸借対照表とは？

- お金の出所を表す「負債の部」と「純資産の部」
- その時のお金の状態を表す「資産の部」

## M&Aにおいて重視されるポイント

- **他事業所との関係性 地域の優位的ポジショニングの確認**  
希少性(特養、介護医療院など) 競合との関係性
- **新規利用者の獲得方法**
- **職員モチベーション 離職率**  
新卒採用の状況 新卒採用ルートの数 募集サイトのアクセス数  
職員育成状況 研修状況 人事制度  
外部事業者との連携 行政、IT関係企業、地域関連事業
- **意思決定の方法論 法人の決定方法 対外的に正しいですか？**

**今一度、この観点から事業を、ぜひともお見直してください**

## 5章 まとめ

**みなさまの高齢者施設の事業継続と**

**福祉人材の職業的地位向上・文化継続の貢献できるよう**

---

**すべては、関係する全ての笑顔のために・・・**

*to be continued ...*



## 6章 さいごに



大切な要素は  
「達成感や意義」の時代へ