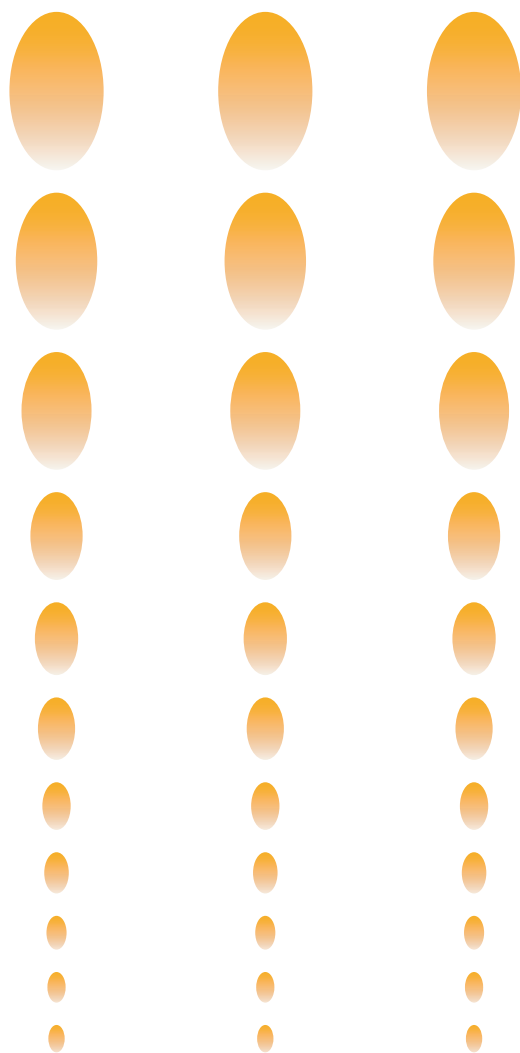


# 「決算書を経営に生かす」

## 3つの秘訣

～決算書が読めなければ

真の経営者にはなれない～



ひとりごとっ・そり・読む経営の本

# はじめに

会社の数字は生き物です。日々刻々と変わります。また、会社の数字は正直です。日々変化している会社の状況をそのまま伝えてくれるのです。

その数字が訴えている問題点を読み取らなければ、会社はまちがった方向に進んでしまうかもしれません。

いわば決算書は経営の羅針盤、その数字をしっかりと読むことができれば、正しい経営判断ができるのです。

決算書のどこを見れば、問題点が浮き彫りになるのか？

その問題点を分析し、解決するには、どうすればいいのか？

これらのポイントを押さえれば、必ず強い会社になれるのです。

決算書を読むことは何も難しいことではありません。しくみとポイントを押さえれば、誰にでも読むことができるのです。

皆さまもこの小冊子を活用いただき、「決算書を見て経営するんだ！」という意気込みで、問題点とその解決策を見出し、強い会社をつくっていただきたいと思います。

平成19年12月

編 著 者

# 「決算書を経営に生かす」 3つの秘訣

## ～決算書が読めなければ真の経営者にはなれない～

### I. 「決算書」が読めれば社長が知りたいことがわかる

1. そもそも決算書ってどんなもの
2. 儲けを表す損益計算書
3. 財産を表す貸借対照表
4. お金の流れを表すキャッシュフロー計算書

### II. 損益計算書のどこを見ればいいのか

1. まず、売上高と売上総利益を見よ
2. 在庫を持つことは本当に損なのか、得なのか
3. 固定費の増加を徹底的にチェックせよ
4. 人件費の額は適正なのか
5. この勘定科目には注意せよ  
交際費、会議費、役員報酬、役員賞与など

### III. 貸借対照表のどこを見ればいいのか

1. 本当に財務体質が強い会社がどうかを見よ
2. 借入金の返済能力を決算書から読みとれ
3. 設備投資の有効性を決算書から読みとれ
4. 社長貸付金と社長借入金はどのように見られているのか
5. この勘定科目には注意せよ  
現金、売掛金、商品在庫、土地

### IV. こうすれば必ず決算書の数字が良くなる

1. 熱い思いをもって経営にあたる
2. 売上最大・経費最小に徹すれば利益は後からついてくる
3. バナナの叩き売りに学び、筋肉質の経営に徹する
4. 金融機関から見た悪い決算書はつukらない

# I. 「決算書」が読めれば社長が知りたいことがわかる

## 1. そもそも決算書ってどんなもの

会社が毎年つくっている“決算書”ってそもそもどんなものなののでしょうか？  
ご存知の方も多いと思いますが、一言で言うと、“会社の数字を1年間集計したもの”と言えるでしょう。

会社の数字の集計の仕方には、いくつかの方法がありますが、その集計の仕方により、現在3種類の決算書がつくられています。

■決算書には、次の3種類の表がある

- ① 損益計算書
- ② 貸借対照表
- ③ キャッシュフロー計算書

①の損益計算書は、“会社の儲け”を集計した表で、会社の1年間の経営成績を表しています。

また②の貸借対照表は、“会社の財産”を集計した表で、会社の取引の結果、得られた財産や生じた負債等の状況を表しています。

10年ほど前までは、この2つの表で“儲け”や“財産”を見ていました。しかし、バブル崩壊後、黒字倒産等が相次ぎ、この表だけでは不十分だということで、お金の流れを明らかにする表がつけられるようになったのです。それが、第3の決算書と呼ばれる“キャッシュフロー計算書”です。

では、それぞれの表を具体的な数字で見ていくことにしましょう。



## 2. 儲けを表す損益計算書

---

右の表をご覧ください。ある中小企業の損益計算書です。まず、1の売上高は、会社の年商を表しています。この会社の年商は8億6,000万円ですが、儲け（利益）はいくらあったのでしょうか？それは、11を見ればわかります。この会社の儲け（利益）は、9,500万円でした。この会社は、年商の1割以上の儲けを出していたのです。そこから12の税金が差し引かれ、税引後の当期利益は5,300万円（13）となりました。

このように損益計算書は、1年間の会社の稼ぎと儲けを明らかにしますが、3、5、8をご覧ください。当期利益以外に、「利益」と名の付く項目が3種類あります。これは、段階ごとの利益を明らかにするために分けられたものなのです。

3の「売上総利益」は、会社が提供する製品、商品やサービスの粗利を表しています。それは、1の売上高から2の売上原価を差し引いて計算されます。

3の「売上総利益」から4の「販売費及び一般管理費」を差し引くと、5の「営業利益」、すなわち「本業から得た利益」を計算することができます。

5の「営業利益」に受取利息・配当金や雑収入等（6の営業外収益）を足し、支払利息等（7の営業外費用）を引くと、8の「経常利益」が出てきます。これは、「会社の通常取引から得た利益」で、会社の経営成績を見る上で重要視されています。

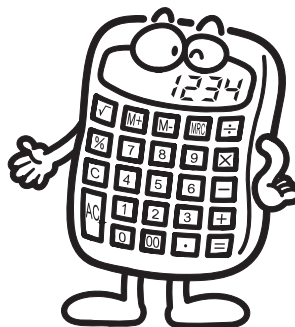
この経常利益に、固定資産の売却益など、通常は生じない臨時的な利益（9の特別利益）を足し、また臨時的な損失（10の特別損失）を差し引くことによって、1年間の儲け（11の税引前当期利益）が計算されるのです。

このように段階ごとの利益を示すために、損益計算書は、たてに細長い構造をしているのです。

## 損益計算書

(単位：万円)

1. 売上高	86,000	……年商
2. 売上原価		
①期首商品棚卸高	3,500	
②当期商品仕入高	65,650	
計	69,150	
③期末商品棚卸高	9,050	60,100 ……原価
3. 売上総利益	25,900	……粗利
4. 販売費及び一般管理費	16,960	……営業にかかる経費
5. 営業利益	9,940	……本業から得た利益
6. 営業外収益	200	……本業以外の収益
7. 営業外費用	540	……本業以外の費用
8. 経常利益	9,600	……通常の活動から得た利益
9. 特別損失	200	……臨時に得た収益
10. 特別損失	300	……臨時の費用や損失
11. 税引前当期利益	9,500	……1年間の会社の利益
12. 法人税、住民税及び事業税	4,200	……会社の利益に対する税金
13. 当期利益	5,300	……税金を引いた後の利益



### 3. 財産を表す貸借対照表

---

次に会社の財産を集計した貸借対照表を見ていきましょう。右の表をご覧ください。

貸借対照表は、右と左に分かれています。右側が「資金の調達」、すなわち「会社がどのようにして資金を調達したか」を表しており、左側が「資金の運用」、すなわち「会社がどのように資金を使ったか」を表しています。

一番下を見てください。この右側と左側の合計がどちらも3億9,000万円で、ぴったり一致しています。これが、バランスシートと呼ばれるゆえんなのです。

会社の資金の調達には、大きく分けて2つの方法があります。ひとつは、会社の外部からお金を借りてくる方法、もうひとつは、会社の内部で調達する方法です。

会社の外部から借りたお金は、「負債の部」に集計され、内部で調達したお金は「純資産の部」に集計されますが、この会社は前者が2億4,000万円で、後者の1億5,000万円を上回っています。

株主も会社の内部の者と考えますので、株主からの出資は「資本金」や「資本準備金」として、「純資産の部」に計上されます。それ以外に、会社が創業以来蓄積してきたお金は、「利益剰余金」として、「純資産の部」を増やしていくことになります。

一方、使ったお金は、「資産の部」に集計されますが、その使い道によって、集計される項目が異なってきます。

お金そのものや、1年以内にお金が変わるものは、「流動資産」に集計されています。それ以外は「固定資産」になりますが、設備などのように使うことでお金を生み出すものは「有形固定資産」に、将来お金を生むものは「無形固定資産」や「投資等」に分類されています。

右側の「負債の部」も、一年以内にお金が出て行くものは「流動負債」に、長期間にわたってお金が出て行くものは「固定負債」に分けられます。このうちの「流動負債」を、左側の「流動資産」と比較することによって、会社の支払能力を見ることもできるのです。





## 4. お金の流れを表すキャッシュフロー計算書

第3の決算書と呼ばれるキャッシュフロー計算書は、この名の通り、1年間のお金の流れを表しています。

右のキャッシュフロー計算書の一番上の数字を見てください。この会社の税引前当期利益は9,500万円でした。ところが、下から3番目の数字を見てください。現金及び現金同等物の増加額は-3,600万円となっています。これは、1年間で会社のお金が3,600万円少なくなったことを示しています。

9,500万円の利益を上げていながら、どうして3,600万円お金が減ってしまったのでしょうか？

それは、キャッシュフロー計算書を見ると明らかになるのです。ご覧の通り、キャッシュフロー計算書は、3つの区分に分けられています。

一つ目は、営業活動によるキャッシュフローですが、「本業から得たお金」を表しています。この会社は、本業から1億3,300万円を得ることができました。

二つ目は、投資活動によるキャッシュフローで、固定資産等にいくら投資したかを表しています。この会社は年間6,000万円を投資し、固定資産等の売却で250万円お金が入ってきていますので、差引で5,750万円お金が出て行きました。

この2つのキャッシュフローを足したものが、フリーキャッシュフローと呼ばれるもので、経営のために使えるお金を表しています。このお金が潤沢であれば、余裕を持って経営をすることができますが、もしマイナスであれば、三つ目の財務活動によるキャッシュフローに頼らざるをえなくなります。

その財務活動によるキャッシュフローは、借入によって増えたお金とその返済によって減ったお金を表しています。この会社の場合、フリーキャッシュフローが7,550万円だったので、借入金を順調に返すことができ、財務活動によるキャッシュフローは、1億1,150万円のマイナスとなりました。

この3つのキャッシュフローの合計が、1年間のお金の増減であり、3,600万円お金が減る原因を示しています。

## お金の流れを表すキャッシュフロー計算書

<b>I. 営業活動によるキャッシュフロー</b>		
①税引前当期純利益	9,500	…… P/Lから持ってくる
②減価償却費	2,000	……お金の出で行かない費用
③法人税等の支払	4,200	
④売上債権の増加	-2,500	} 増加するとお金は減る
⑤棚卸資産の増加	-150	
⑥その他の流動資産の増加	-50	} 増加するとお金は増える
⑦借入債務の増加	200	
⑧その他の流動負債の増加	100	
営業活動によるキャッシュフロー	13,300	← 本業から得たお金
<b>II. 投資活動によるキャッシュフロー</b>		
固定資産等の取得による支出	-6,000	
固定資産等の売却による収入	250	
投資活動によるキャッシュフロー	-5,750	
フリーキャッシュフロー	7,550	← 自由に使えるお金 (I)+(II)
<b>III. 財務活動によるキャッシュフロー</b>		
短期借入による収入	350	
短期借入金の返済による支出	-500	
長期借入による収入	1,000	
長期借入金の返済による支出	-12,000	
社債の発行による収入	1,000	
社債の償還による支出	0	
株式の発行による収入	0	
自己株式の取得による支出	-1,000	
財務活動によるキャッシュフロー	-11,150	← 借入れたお金と 返済したお金の差額
IV. 現金及び現金同等物の増加額	-3,600	← お金の増減額
V. 現金及び現金同等物の期首残高	7,900	
VI. 現金及び現金同等物の期末残高	4,300	← お金の残高

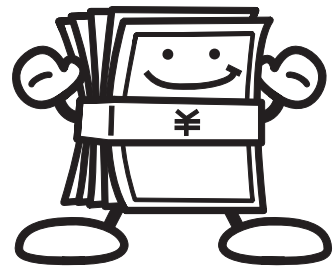
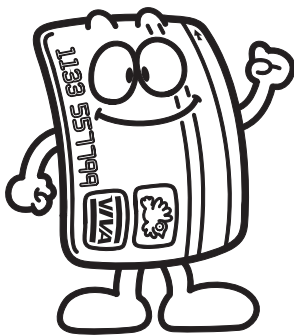


では、一番複雑な構造をしている営業活動によるキャッシュフローはどのように計算すればよいのでしょうか？それは、税引前当期利益①に、いくつかの項目を足したり、引いたりして計算します。具体的に見ていくと、②の減価償却費は、お金の出て行かない費用なので、お金の動きに直すためには、税引前当期利益に足しておかなければなりません。④の売上債権は、増えることにより、利益は上がりますが、お金は入ってこないで、お金の流れに直すためには、増えた分だけマイナスしておく必要があります。この会社は前期に比べて2,500万円も売上債権が増え、お金を減らす原因となっていたのです。

⑤の棚卸資産も、④と同じで、増加した分だけお金が減ることになります。

⑦の買入債務は、まったくその逆で、増えた分だけ支払が猶予され、お金を増やすことになります。

上記の①から⑧を足すと、営業活動によるキャッシュフローになるのです。このような営業活動によるキャッシュフローの構造がわかれば、本業から少しでも多くのお金を得るためには、どうすればいいのかが、おのずと見えてくるのではないのでしょうか？



## Ⅱ. 損益計算書のどこを見ればいいのか

### 1. まず、売上高と売上総利益を見よ

まず、損益計算書で目に付くのが、一番上にある売上高です。そこで気になるのが、前期に比べて増えたのか減ったのかということです。また、取り扱っている商品や製品の利幅も気になる場所ですので、売上総利益もチェックします。損益計算書の売上高と売上総利益をパッと見ただけでも、会社の問題点は見えてくるはずですよ。

■こうして問題点を探れ

- ① 売上高は前期に比べて増えたのか
- ② どの部門の売上高が増えたのか
- ③ 売上総利益は前期に比べて増えたのか
- ④ 売上総利益率は良くなったのか

皆さんの会社では、チェックポイントを探って、どんなことが見えてきましたか。「売上が前期に比べて下がったが、売上総利益率は良くなった」など、会社の姿が見えてきます。もし、そこに少しでも問題点があれば、それを分析し、問題解決への糸口を探っていかなければなりません。そこで、社長は叫んで下さい。

■こうして問題点を解決せよ

- ① 部門ごとの売上高は出ているのか
- ② 部門ごとの売上総利益は出ているのか
- ③ 悪い部門の責任者は、今後どうしていくつもりなのか

## 2. 在庫をもつことは本当に損なのか、得なのか

損益計算書の売上原価の欄を見ると、その金額は以下のような式で計算されていることがわかります。

$$\text{売上原価} = \text{期首商品棚卸高} + \text{当期仕入高} - \text{期末商品棚卸高}$$

そのため、売上原価を見ると、期首にあった在庫の金額と期末時点での在庫の金額がわかりますので、問題点を見つけて検討してください。

### ■こうして問題点を探れ

- ① 在庫は前期に比べて増えたのか
- ② 売上原価は前期に比べてどうだったのか
- ③ 在庫が増えることは本当に利益が増えることなのか

上の式を見ると、期末の在庫を増やすと売上原価が小さくなり、その結果、利益が増えることがわかります。しかし、売上原価が減って利益が増えたと言っても、果たして喜んでいいのでしょうか？

余分な在庫を増やすことは、それだけ余分な仕入をしてお金を減らしているのです。

### ■こうして問題点を解決せよ

- ① 在庫を増やすことは、利益は増えるが、お金が減少することではないのか
- ② 現在のキャッシュフロー経営の時代にあっては、お金の面から考えるべきであり、在庫は減らすべきじゃないのか

### 3. 固定費の増加を徹底的にチェックしているか

前にも説明しましたが、本業で儲けているのかどうかは、営業利益で見ます。売上総利益以上に販売費・一般管理費が生じていれば、当然、営業利益は赤字になります。その営業利益を圧迫する費用として、売上にかかわらず毎月一定額発生する固定費の存在があります。

■こうして問題点を探れ

- ① 賃貸料や地代家賃等の固定的費用は前期に比べて増えたのか
- ② 特に減価償却はどうか

上のような項目は、「このビルを借りて本社として使おう」、「この機械をリースしよう」、「これだけの設備投資をしよう」「営業マンを○人、製造部の人を○人新規採用しよう」と決めた時点で、ある程度金額が定まってしまう。中には、金額が大きく、営業利益を圧迫してしまうものもあるのです。そこで、そう決めてお金を出す前に、本当に利益に結びつくのかどうかしっかりチェックする必要があるのです。

■こうして問題点を解決せよ

- ① 固定費はいったん出してしまうと、削減することが難しい。出すまでにしっかり議論がなされているのか
- ② 特に、減価償却費が増えているのに売上や利益が増えていない場合には、投資計画そのものが甘かったのではないか
- ③ 人件費の中の間接部門人件費については、特に採用時に入念なチェックをしているのか

## 4. 人件費の額は適正なのか

---

人件費は、役員報酬・給料・賞与・雑給などの他に、社会保険料などの法定福利費を含めて考えます。販売費・一般管理費の一番上に記載されていることからわかるように、費用の中ではもっとも重要な項目と言えます。人件費は、他の費用に比べて大きく、営業利益を圧迫している会社もあります。

しかし、人件費は一概に下げればいいというものでもありません。なぜなら人件費の高低は、従業員の方々の働く意欲を引き出せるかどうかにもかかわってくるからです。

### ■こうして問題点を探れ

- ① **人件費の総額は前期に比べて増えたのか**
- ② **法定福利費を含めた人件費は、売上の何%を占めているのか**
- ③ **売上があまり増えていないのに、人件費が増えているのはどういうことか**

人件費が効率的に支払われているかを見るためには、人件費の額と売上の額を一緒にチェックしなければなりません。つまり、お給料として出した金額に見合うだけ、売上に貢献しているのかどうかをしっかりと見ていかなければなりません。また、前期に比べて人件費の増減が大きい場合には、どの部門の人件費が増減したのかを調べる必要があります。

### ■こうして問題点を解決せよ

- ① **売上と人件費との1対1の対応が可能な限りできているのか**
- ② **1人当りの売上と利益が出ているか**
- ③ **アルバイトについては、必要な時に必要な人だけ投入しているか**
- ④ **残業手当については、垂れ流しになっていないか**

## 5. この勘定科目には注意せよ

損益計算書の販売費及び一般管理費には、会社が売上を獲得するために、必要な費用が集計されています。「売上最大、経費最小」を目指すには、経営上本当に有効な支出がなされているのかをしっかりとチェックする必要があります。

また、会社にお金を残すには、余分な税金を払わないよう、節税面、税務調査面を考える必要があります。

		①経営面	②節税面	③税務調査面
交 際 費	①	費用対効果を考えて支出しているか		
	②	少額の会議用昼食代を交際費から分けるなど、会議費勘定を活用しているか		
		一人5,000円以下の飲食費を区分しているか		
	③	飲食日、参加者名、参加人数等を記載した書類を保存しているか		
役 員 報 酬	①③	報酬に見合う働きをしているか		
	②	オーナー会社の場合、オーナー社長への給与は適正か		
		オーナー個人所得と法人所得の税率を常に意識しているか		
	③	損金算入の要件を満たしているか		
役 員 賞 与	②	通常は全額損金にならないが、事前に届出をすれば、損金算入できる		
役 員 退 職 金	①	退職金を払うお金があるのか		
	②	退職金の税率を知っているか		
	③	退職金規程は適正か		
給 料	①	売上と給料の1：1の対応ができているか		
		会社の喜びと痛みを少しでも感じてもらえる給料体系になっているか		
旅 費 交 通 費	③	旅費規程が整備されているか		
消 耗 品 費	①	無駄使いはないか。高額な支出には稟議書を作成しているか		
修 繕 費	①	定期的に点検することにより、削減しているか		