

提言

大切なのは目的を持って読みこなすことだ

税理士 野村幸広

決算書は「会社の通信簿」だ！

みなさんは、会社にとって決算書とはどのようなものだと思いますか？

また、いったい何の目的で決算書を作るのだと思いますか？

決算書は、いわば「会社の通信簿」のようなものだと私は考えています。

学生の頃、学期末に貰った通信簿は、「授業中に手を挙げてどのような発言をしたか」、「テストの点数はどれくらいだったか」といったことが1から5の数字などで表現されるものでした。それと同じように、会社の通信簿であ

る決算書は、会社はその期に行なった活動の結果を数字で評価するものといえるでしょう。

決算書を作成する目的はいくつかありますが、まず、会社にとっての自己認識の材料であることが挙げられます。つまり、自らが儲かっているのか、損しているのか、期末時点でのような財政状況になっているのかを認識するために必要だということです。

また、資金調達という観点では、銀行などの金融機関に対して自社の経営状況を説明するための資料として必要になります。銀行にとっては、貸出先である企業の経営状況を見るための重要なツールですし、会社にとっては資金調達に欠かせない資料となるわけ

す。

さらに、株主への経営状況の説明にあたっては決算書が必要となります。同族会社の場合は経営者とその同族が株主ですので、株主に決算書を見せるという意識はあまりないかも知れませんが、法的には株主に決算書を示して報告する義務があるのです。

その他、取引先の会社が自社と継続して取引を行なうかどうかを判断する際にも、自社の決算書を活用するケースがあります。取引先に決算書を渡していなくても、自社が信用調査会社に開示していれば、その情報は取引先に伝わっているので、取引先は決算書によって経営状態を把握できるということです。

学生時代の通信簿も、自分1人見て一喜一憂するだけではなく、家に持ち帰って親などにも見せていたのではないかと思います。つまり親としては、子どもが今学期がんばったのか、そうでないのかを通信簿の数字から判断することができたわけです。同様に、決算書も、自らが経営の状態を確認するツールであるだけでなく、銀行や株主、取引先などへの情報開示という目的も持っているといえるでしょう。

会社の通信簿



このように、決算書は会社の経営を知る上で非常に重要なものであるだけに、「決算書を読みこなせるようにになりたい！」と思っている人は少なくないのではないのでしょうか。しかし、読みこなすといっても、ただダラダラと数字を眺めているだけでは意味がありません。大切なのは、ポイントを絞って、必要な部分を分析していくことなのです。

では、いったいどのように決算書を読み、分析していけばよいのでしょうか。ここでは、その着眼点について説明します。

決算書はポイントを絞って読む！

まず初めに、決算書を読む際は「何を知らなければならないか」を考慮することを意識するようにしてください。具体的には、

次のようなことを目的として読んでいくとよいでしょう。

自社の位置付けを知る

これは、同業他社と比較して、自社が同業内においてどのような位置にいるのかを分析することです。

中小企業庁から発行されている「中小企業の経営指標」には、全国の中小企業の経営指標が業種ごとに記載されています。自社の決算書の数字をこの指標に当てはめてみると、同業内の水準よりも上なのか、下なのか、大まかな把握をすることができます。

経営の流れを知る

決算書には当期分を見るだけでは判断が難しい項目もあります。たとえば、自社の成長性などの分析でしたら、前期と当期を比べて、自社がよい方向

に向かっているのか悪い方向に向かっているのかを判断することになるでしょう。

学生時代の通信簿でも、「国語は1学期5だったのに、2学期は4に下がってしまったって悔しい」とか、「社会は2学期は3だったけど、3学期は4に上がってうれしい」といったようにその学期だけでなく、前学期との比較をしたと思います。決算書の分析も同じで、会社の上昇傾向にあるのか、下降傾向にあるのかは、当期だけでなく、前期と比較することが必要なのです。

当期を振り返り、 来期への材料にしよう

年度の初めに組んだ予算と決算書の数字を照らし合わせて、計画どおりに経営されていたかを確認しましょう。たとえ利益が上がっていたとしても、「計画はとくに立てていないけれど、年度が終わって決算書を見てみたら、

じつはこんなに利益が出ていた！」というのでは、意味がありません。というのも、計画のない利益は単なる成行きであり、さまざまな要因が偶然に重なっただけに過ぎないからです。あくその上で利益が出たかどうかを判断することが大切なのです。

また、当期利益が出たのであれば、「なぜ利益が出たのか」を考え、来期はどのくらいの利益を出したいのか、そして、そのためにはどのような経営活動をすればよいのかを考えてみましょう。それは、来期の予算や経営計画を立てる際の材料となります。つまり、決算書は今期の活動を振り返るツールであるとともに、来期の経営計画の材料でもあるといえるのです。

しかし、実際のところ、中小企業では年度始めに予算を立てていないことが少なくないと思います。そのような会社は、決算書を読むことをきっかけ

として、予算作りを始めてみてはいかがでしょうか。

帳簿と経営を整理しよう

ここまで決算書を分析する目的についてお話してきましたが、中小企業においては、決算書そのものが経営の実態を反映していないということが多々あります。

たとえば、売掛債権を考えてみましょう。みなさんの会社では、もう回収の見込みはないと思われる売掛金を何年も計上したままにしてはいないでしょうか。帳簿上は売掛金であっても、実際は回収して現金化できないものなのであれば、貸倒損失として売掛金から外さなければなりません。なぜなら、帳簿が経営の実態に即さないものになってしまう、実態に即さない帳簿からは正しい判断を下すことができないからです。

貸倒損失を計上するなどの作業は、

本来ならば決算の前に行なわなくてはならないのですが、その作業を怠っているため、回収不能売掛金が何年間も溜まっている会社は意外と多いものです。

このように、決算書を読みながら実態に伴わないものがないかどうかを洗い出していくことも、併せて行なう必要があります。

「木を見て森を見ず」 の社長には……

では、自社の決算書を読むにあたって、経理ウーマンのみなさんに求められる役割とはいったい何でしょうか？ 私はみなさんには、社長が見落としている部分を提言できる存在であって欲しいと思います。

中小企業の社長には、営業畑出身の

社長であれば売上高、バイヤー出身の社長であれば仕入額を非常に気にするといった傾向がよく見られます。そして、そのような社長は売上の数字だけあるいは仕入の数字だけを見て判断を下してしまう恐れがあるのです。

は変わっていませんよ」といったように社長に見えていない「森」の部分を提言することが必要だと私は思います。この役割は、普段から会社の各部署の数字を公平な目で見ている経理ウーマンのみなさんだからこそできることではないでしょうか。自社の経営状況を正しく把握するためにも、みなさんが積極的に決算書の分析を進め、社長にどんな提言していくことが大切ですか。

といっても、忙しい経理ウーマンの

みなさんは決算書の数字をすべて分析している時間などないでしょう。そこで、目的を持ち、ポイントを絞って読みこなしていくことが必要になります。

その具体的な方法については、次ページからの解説で紹介します。

つまり、このように売上の増加だけを見て満足している社長は、俗にいう「木を見て森を見ず」の状態になってしまっているわけです。そのような社長に対しては、経理ウーマンのみなさんが「売上は増加していますが、利益

解説

枝葉末節はどっぴりでもどっぴりのツボを押さえておけ!!!

税理士 野村幸広

どっぴり会社には
決算書が必要なの？

巷には、「1日で分かる決算書の読み方」のようなタイトル・内容の本が溢れています。なぜ、これほどまでに決算書が読むべきものとして何度も取り上げられ、そして多くの人が論じてきたのでしょうか？ それは、決算書があらゆる会社の情報を定型的かつ定量的に表現した唯一の資料であるからではないかと思えます。

定型的で定量的であることのメリットとして、比較ができることと、計算ができることの二つが挙げられますが、

これはどういうことなのか、具体的に説明していきましょう。
まず、薄型テレビの購入プロセスを例にして「定型的」「定量的」な資料の必要性についてお話しします。

人気の薄型テレビの購入を検討している自分を想像してみてください。直感を頼りに電気屋さんのテレビコーナーで漠然と見比べてみるというのも一つの方法です。しかし、ただ見比べていても、一体どれにしたらよいか悩むだけではないでしょうか。

そこで、「カタログを並べて比較をしよう」ということになります。カタログに記載されているスペック（仕様）は各社完全に同一ではないでしょうが、おおむね同じような項目が並ん

でいると思います。つまり、「定型的」ということで、「外形寸法」、「画素数」、「消費電力」といった項目で構成されています。

さらに、「外形寸法」という項目には、製品の幅、奥行、高さが表示されていますが、これは「mm」あるいは「cm」単位で表示されています。また、「画素数」という項目は、「画素」という単位で表示されています。「消費電力」は「W（ワット）」で表示されています。このほかにも、さまざまな項目があり、各社共通の単位でこれを表示しています。つまり、「定量的」ということです。

比較を行なうには定型的かつ定量的であることが必要です。

をするかも知れません。

「決算書を読む」って
どんなこと？

じつは、「決算書を読む」というのもこのテレビのカタログ比較に似ています。

ただ違うのは、テレビには物理的な形があるので、実際に目で見て、手で触り、耳で聴くことができるのに対して、会社にはそれがありません。もちろん、会社が保有する有形固定資産は見えて、触って、何となく感触を確かめることができます。

しかし、この感触は会社の評価にはほとんど役に立たないでしょう。自分の五感を頼りに会社を評価するということになったら、社長以下すべての従業員に会って話を聞き、すべての拠点を訪ねてその立地を肌で感じ、その建

物はどんなものか、顧客はどんな会社か、仕入先との関係は良好か？ など、膨大な手間を掛けなくてはなりません。理屈の上では可能でも、実際に五感を頼りに会社の評価するのは不可能でしょう。

だからこそ、決算書は極めて有用なツールなのです。形のないものを見えるようにしてくれるツール、これが決算書なのです。

また、決算書の素晴らしいところは、すべての項目の単位が統一されていることです。単位はもちろん千円、百円、万円といった貨幣単位です。項目の単位がすべて統一されていることによつて、本来まったく性質の異なる現金や建物、その他の資産を足して総資産の金額を計算したり、その総資産と利益を比較するということができるのです。

このように考えると、決算書を読むということは、カタログを見て実物を想像してみようという行為に近いかも知

同じサイズの2社のテレビを例に考えてみましょう。A社の消費電力は745W、B社の消費電力は619Wだとすると、「B社の方が消費電力が少ない」という比較による結論を導き出すことができます。省エネ派の人であれば、B社の製品の方がよりすぐれた製品だという評価をするのではなideいでしょうか。

また、同じ会社の65インチ型テレビの消費電力は745W、37インチ型テレビの消費電力は243Wであったとします。計算してみると、インチ当たりの消費電力は、65インチ型が約11・46W、37インチ型が約6・56Wであるということが分かります。

同時に、画面サイズを大きくすると、単純に比例した以上に消費電力が増加することも分かりました。この結論から、やはり省エネ派の人は、事前に42インチ型を検討していたとしても、37インチ型のテレビを買おうという決定

図表1 比較損益計算書の例

	平成17年3月	平成18年3月	増 減
売上高	85,600	89,400	3,800
売上原価	75,200	81,000	5,800
売上総利益	10,400	8,400	▲2,000
販売費および一般管理費	6,900	7,100	200
営業利益	3,500	1,300	▲2,200

(単位：千円)

れません。あるいは、さまざまな検査数値から体の状況を把握するという行為にも似ているともいうことができるのではないのでしょうか。

決算書自体は項目と数字の羅列です。これを「読む」というのは、ここまで説明してきたとおり、その数字から会社を起こっている現実を想像したり、ほかの会社と比較して、数字の背後にある差異を想像するということになるでしょう。

したがってその読み方は、読み手の数だけあります。といっても、決算書を読むのが初めての人にとつては、どこから読んでよいか見当も付かないと思いますので、何らかのガイドが必要でしょう。

そこでここでは、決算書分析の手法を二つ紹介し、その手法を使って算出された数値の解釈の仕方について解説していきたいと思います。

実数分析をしてみよう

実数分析とは、先述の薄型テレビの説明のうち、画素数の比較のように、実数そのものを分析の対象とする手法です。

比較損益計算書、比較貸借対照表を作る(2)

実数分析の代表例は、比較損益計算書や比較貸借対照表です。2期以上の損益計算書や貸借対照表を並べて、同一科目の増減を計算します。これを使うと、売上高が増えている、販売管理費が減っているというようなことが一目で分かります(21ページ図表1参照)。

また、これによって、売上が増えているのに利益が減っているといったアンバランスな点が見付かる可能性もあります。

比率分析をしてみよう

実数分析に対して比率分析は、薄型テレビの説明におけるインチ当たりの消費電力のように、数値そのものではなく、関連する数値間の比率を分析対象とする手法です。比率分析の最大の長所は、会社の規模に関係なく、比率として比較が可能であるという点です。たとえば、みなさんの会社の利益が1000万円出ているとします。実数分析で他社との比較を行なうとすれば、他社の損益計算書を手に入れば、その損益計算書と自社の損益計算書を並べて差異を調べることができるのです。

ここで少し考えてみてください。自社の数字と他社の数字を単純に比較して分かる差異から、何らかの示唆を得られるのでしょうか？ たとえばトヨタ

了したから」などといった理由が考えられます。経費が実績で減少するのは短期的には利益が増える要因となりますが、最新の複合機を導入してコピーのスピードアップを図ったり、カラー印刷をできるようにしてプレゼン力の強化を図ったりした方が、業績アップにつながる可能性もあります。

また、前期・当期だけではなく、5期前と当期を比較してみるのもおすすめです。5期前と比較して、売上はものすごく伸びているのに利益はほとんど変わらないというようなことが分かれば、それだけで問題意識は一気に高まります。そのような分析結果を社長に伝えれば、この項目の過去数年間の数字を調べて欲しい、と具体的な指示が飛んでくるのではないのでしょうか。

このように、2期分の決算書を並べることにより、1期分だけの決算書からの何倍もの情報を読み取り、想像を膨らませることができるのです。

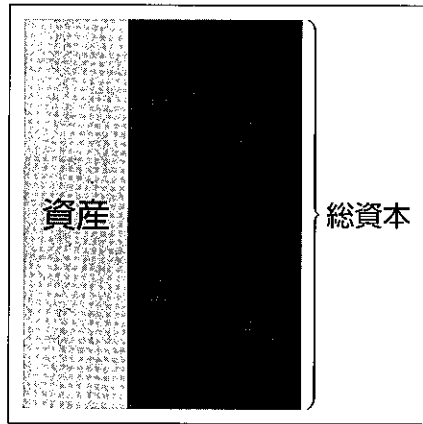
ります。大きな投資をして減価償却費の負担が一気に高まったなど、納得できる要因であればよいのですが、売上高の増加を上回る売上原価の増加があった結果、利益が減少したということだと大問題です。その場合は、売上原価の増加要因を調べなければなりませんし、もしかしたら、売るとききの値付けの誤りなどということもあるかも知れません。

同様に、販売管理費の内訳を比較すると、人件費が増えている、リース料が減っているといったことが分かります。

人件費が増えている場合、たとえば新しい店舗を開店したからといった正当な理由があればよいのですが、何も大きな変化がないのに増えているのであれば、利益の増減と比較しながら、リース料を考えなければなりません。

リース料が減っている場合は、「会社のコピー機のリース期間が一気に満

図表2 貸借対照表の仕組み



も計算結果は同じです。しかし、あえて資本という言葉を使っています。それは、貸借対照表の構造が示すとおり、資産＝負債＋資本であり、もつといえは負債＝他人資本、資本＝自己資本であるからです（図表2参照）。会社とは、他人資本と自己資本を投入して利益を創造する存在なので、「投入されている資本の総額」という意味で、資本という言葉にこだわっているのです。

投入された資本に対して見返り＝利益がどの程度もたらされているのかを表現しているのが、この総資本経常利益率という比率です。たとえば、A社とB社の経常利益がそれぞれ1000万円だとしましょう。どちらの会社の経営が優れているのかは、利益の額を比べても分かりませんが、A社の総資本経常利益率は7%、B社の総資本経常利益率は4%だとしたら、A社の経営はB社よりもすぐれているということが出来ます。なぜなら、同じ利益を上げるために投入した資本がより少ないからです。つまり、「少ない元手でたくさん稼いだ」ということになるのです。

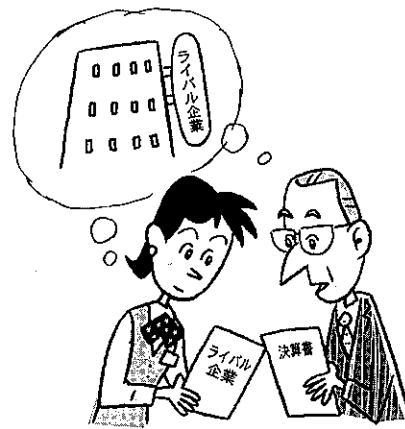
(2) 総資本回転率
 売上高÷総資本(回)
 売上高は、損益計算書の売上高の数字を使います。総資本は(1)と同様に、貸借対照表の資産の部の合計です。

ではこの比率が意味するのはどのようなことでしょうか？
 計算式における総資本の意味は(1)の場合と同じで、どれだけお金を投入したかを意味します。「少なくとも投入した分くらいは稼いだかな」ということを確認するためにこの比率を使います。

別のいい方を見ると、投入した資本を有効に活用しているか否かをチェックするのにこの比率を使うことが出来るというわけです。

たとえば、A社とB社の売上がそれぞれ5億円だとします。A社の総資本回転率は1.5、B社の総資本回転率は0.9だったとします。いったい何がこの差をもたらしているのでしょうか。もしかしたら、A社の本社とはともシンプルでコンパクト、対するB社の本社ビルは立派過ぎる、というようなことがあるかも知れません。

総資本回転率の計算式の分母は総資



自動車の損益計算書と自社の損益計算書を比較し、その差異を取れば、「たしかにずい分規模が違うなあ」という答えを得ることが出来ますが、それ以上の想像を膨らませるのは難しいでしょう。

しかし、営業利益を分子、売上高を分母として、自社とトヨタ自動車の売上営業利益率を比較すれば、有用な情報を引き出すことが出来ます。

トヨタ自動車は、日本を代表する高

収益企業です。その高収益企業に比べて、みなさんの会社の売上営業利益率が高いとすれば、みなさんの会社は、トヨタ自動車をしのぐ超高収益企業と評価することが出来るのです。

もちろん、会社の収益力は売上高営業利益率だけで評価できるものではありませんので、これはごく一面的な評価に過ぎませんが、要は、理想とする会社や業界の平均、ライバル会社などと比較して、自社の位置付けを知る上で、比率分析はとても有用な分析手法であるということです。

●三つの最重要比率を使いこなそう●

比率分析が会社の規模の違いを超えて使えると先述しましたが、では、実際にどのような比率をとり、それをどのように解釈したらよいのでしょうか。そこで、ここでは最重要の三つの比率を紹介したいと思います。

(1) 総資本経常利益率
 (2) 総資本回転率
 (3) 売上経常利益率

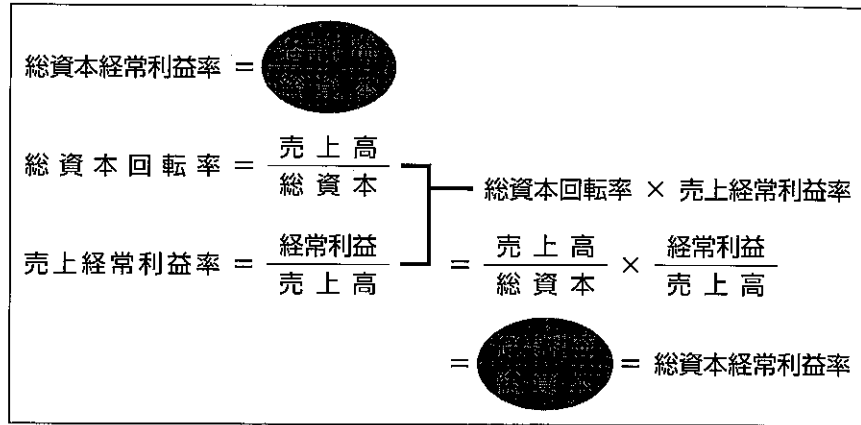
では、順に内容を見ていきましょう。

(1) 総資本経常利益率
 (経常利益÷総資本) × 100 (%)

経常利益は、損益計算書の経常利益の数字を使い、総資本は、貸借対照表の資産の部合計の数字を使います。「新版経営分析入門」(日本経済新聞社)では、総資本経常利益率について、会社を見るにあたって一番重要な指標であり、比率を一つだけ挙げて会社を判断するとすればこの比率であると言っています。では、この比率が意味するのはどのようなものなのでしょうか？

計算式の分母を見ると、「総資本」になっていきます。資産の部合計の値を持つてくるのですから、「総資産」で

図表3 三つの比率の仕組み



動による利益率ですから、本業がうまくいっているか否かを判断するために重要な比率となります。粗利だけでなく、販売コストまでも加味したマージン率ということもできるでしょう。

たとえば、売上総利益率は業界水準以上なのに、売上営業利益率が水準以下になっているとすれば、その会社の問題は売価の設定や仕入れの仕方ではなく、販売費か一般管理費の不適切不使用の方にあるということになります。

③ 経常利益と売上経常利益率

経常利益は、営業利益に営業外収益を加算し、営業外費用を減算して求めます。営業外収益のおもなものは受取利息、受取配当金で、営業外費用のおもなものは支払利息です。

他人資本（＝負債）を調達した場合には利息を支払わなければなりません。一方で、他人資本で資産運用をした場合には、受取利息や受取配当金といった果実を得ることができます。

以上より、本業以外も含めた通常の会社の活動から生じる利益が経常利益ということが出来ます。とするならば、資本投入に対する利益という点では、営業利益よりも経常利益の方が大切だということができるでしょう。売上営業利益率が本業のマージン率を表しているのに対して、売上経常利益率は、会社の体力を表しているともいえます。

たとえば、営業利益率が業界水準以上でも、経常利益率が業界水準以下であるという場合、業界水準以上に利息の支払いが多いということが考えられます。その原因は、金融機関に対する交渉力の弱さかも知れませんが、過去の赤字を補填するために借りた資金に対する利息がまだに重くのしかかっているからかも知れません。このような場合は、いくら本業は好調でも、会社としての体力は弱いということになります。



本でその数字は貸借対照表の資産の部合計から持ってくるわけですから、同じ売上高であれば、資産の部の金額が大きいほうが比率は小さくなります。

ですから、この比率を業種平均や他社と比較し、低いようであれば、無駄な資産がないか、チェックする必要があります。

本社ビルを愛えるのは大きな例だとしても、総資本回転率を調べることによって、無駄な資産を発見できるか

も知れません。

③ 売上経常利益率

$$(\text{経常利益} \div \text{売上高}) \times 100 (\%)$$

経常利益、売上高ともに損益計算書の数字を持つてきます。

売上経常利益率は、いわゆる売上高利益率の一種です。損益計算書にはいろいろな段階の利益が計算されています。上から売上総利益、営業利益、経常利益、税引前当期純利益、当期純利益です。

この比率の意味を知るためには、これらの利益の意味を知る必要があります。では、売上総利益、営業利益および経常利益の意味と、それぞれの利益を分子、売上高を分母として計算される利益率の意味について簡単に説明します。

① 売上総利益と売上総利益率

売上総利益は、売上高から売上原価

を差し引いて計算される利益です。粗利益とも呼ばれます。

売上総利益率は、売上に対する粗利益の比率ですから、一般に同業種の会社間ではあまり大きな差は生じません。同業平均と比べて極端に低い場合は、仕入先に対する交渉力が弱くて高値で買わされているか、または値付けが下手で、適正価格以下で売っている可能性があります。

② 営業利益と売上営業利益率

営業利益は、売上総利益から販売費および一般管理費を差し引いて計算します。

企業が売上を上げていくためには販売努力をしなければなりませんし、請求書を発行するなど販売後にもさまざまな経費が掛かります。これらの経費が販売費および一般管理費です。したがって、営業利益は、本業の活動から生じる利益ということが出来ます。

売上営業利益率は、いわば本業の活

(4) なぜ総資本経常利益率がもつとも重要な比率なのか

以上、三つの比率を駆け足で見えてきました。先述のように、この三つの比率の中でも総資本経常利益率がもつとも重要なといわれています。その理由はなぜでしょうか？

それは、次の等式を見れば、一目瞭然だと思えます。

総資本経常利益率Ⅱ

総資本回転率×売上経常利益率

ここで三つの比率をおさらいしておきましょう。25ページ図表3を見てください。総資本経常利益率は「経常利益÷総資本」、総資本回転率は「売上高÷総資本」、売上経常利益率は「経常利益÷売上高」でした。総資本回転率と売上経常利益率を分数の形で掛け算をすると、売上高が分子分母で相殺され、「経常利益÷総資本」となります。

これはまさしく総資本経常利益率の計算式です。単純な割り算ですが、さまざまな要素が凝縮された比率なのです。一番大事な比率といわれているのもご理解いただけるのではないのでしょうか。ちなみに総資本経常利益率は横文字表記するとROA (Return On Assets) です。経済紙などでは説明抜きにいきなり使われる言葉ですが、今日からはみなさんもこの言葉に込められた深い意味を理解して読んでいただけることでしょう。



決算書のツボのツボを押さえるため、比較損益計算書、貸借対照表の話と、厳選した三つの比率の解説に絞り込んで解説してきましたが、いかがでしたか？

大事なのは、比率をたくさん知っているとか、その比率計算をすぐにでき

るということではなく、自社の比率やその比率を他社と比較することを通じて、どれだけ想像力を働かせられるかです。経理ウーマンのみなさんも、ここで挙げた比率を用いて、決算書の分析を進めてみてください。

●のむしゅゆきひろ

1968年生まれ。早稲田大学法学部卒。税理士・社労士らとの共同事務所経営を経て、2001年中小企業の会計・税務・意思決定支援を目的としたノムラ・コンサルティング・オフィスを開業。2002年中小企業診断士登録。Info@nomura.co.jp「近況」もみじといえは紅葉ですが、私は早春のもみじの方が好きです。初めに新芽の紅、次に葉の黄緑が、枝を彩っていきます。うちのもみじも、まもなく芽吹きそうです。