総論

経営において決算書はなぜ大切なのか 基本の「財務三表」はこう読む

Interview 南 伸一　メイプル会計事務所・南伸一公認会計士税理士事務所 代表

決算書からは、本業できちんと利益が出ているか、支払いのための資金は十分か、商品在庫や設備投資は適正かなど、企業活動の継続と発展のためのさまざまなヒントを得ることができる。公認会計士・税理士の南伸一氏が、決算書の基本である財務三表を中心に、その読み解き方を解説する。

決算書のうち、貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書の3つを「財務三表」といいます。いずれも、経営のかじ取りを行い、意思決定を下すために重要な資料となります。自社はもちろん、与信管理などで取引先の状況を把握するためにも、ある程度は読み解けるようになることが必要です。今の時代、直感的な経営判断だけでは通用しません。野球に例えるなら、監督の勘に頼った戦術からデータ野球へシフトするように、企業もまた、財務三表というデータに基づいた経営を確立していくことが重要です。

具体的には、財務三表を並べて見て、例えば「損益計算書を確認すると、ここ数年の売上・利益ともに増加傾向にある。貸借対照表では十分な現金を確保できており、借入金も減少している。キャッシュ・フロー計算書も理想的な資金の流れになっている」。こうした数字での裏付けをもとに、自社のさらなる発展を考え、「来期は新たに設備投資を計画しよう」といった具合に、経営戦略を考えることが可能です。決算書はあくまで、過去の情報。前期の結果が良かったからそれで大丈夫なのではなく、会社の未来のためにどう役立てるかという視点で分析を行いましょう。

経営者が自社の数字を頭に入れておけば、新規の商談など対外的なやり取りの場でも、自社の経営の健全性や成長可能性について説得力のある説明ができ、相手からの評価も上がるでしょう。

私は簿記スクールの経営も行っているのですが、受講生の中には、企業経営者や役員もいます。「自分が率先して勉強しないと部下も学ばない」「ずっと営業畑だったが、役員に就任し、数字が読めるようになりたい」といった理由から、決算書を学んでいます。

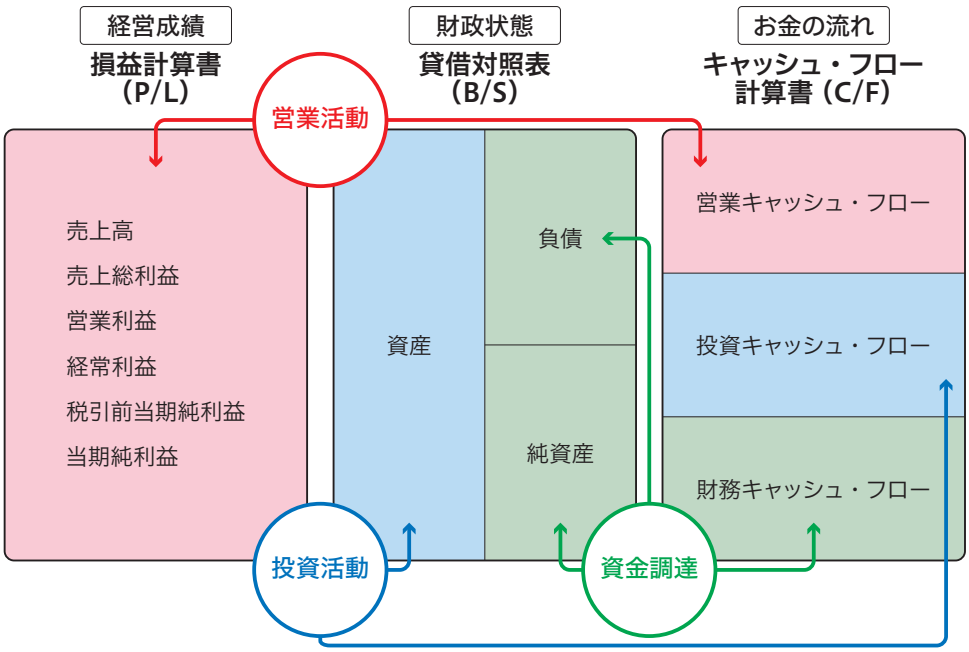
財務三表それぞれの役割を知る さらに計算式を用いて分析

財務三表それぞれの役割や意味について解説します（図表1）。

損益計算書（P/L）：経営成績

P/L（Profit and Loss Statement）とも呼ばれ、

図表1 財務三表それぞれの役割



出所：『誰でもわかる 決算書の読み方１年生』（南伸一著、西東社）をもとに編集部作成

どのくらい儲かっているかなど、会社の経営成績を表すものです。金額の大きさだけではなく、効率的に稼ぐ力があるかも確かめることができます。売上高に続いて、以下の５段階に分けて利益を計算します 。

また、売上高に占める各利益の割合を計算すると、売上総利益率や営業利益率などが導き出されます（図表2）。

①売上総利益

粗利益ともいう。売上高から売上原価を差し引いて求められる。売上総利益率を重要な指標にすることも多く、製造コストを下げる、付加価値をつけて販売価格を上げるなどにより改善する。

②営業利益

売上総利益から販売費及び一般管理費（販管費）を差し引いたもの。従業員の給料や事務所の家賃、広告宣伝費など、企業運営に関わるコストを差し引くことで、本業がうまく回っているかどうかがわかる。

③経常利益

営業利益に営業外収益を加算、営業外費用を減算したもの。有価証券売却益や、借入金の支払利息などが該当し、財務・金融も含めた企業活動全体の成果がわかる。

④税引前当期純利益

経常利益に特別利益を加算、特別損失を減算したもの。固定資産売却益や災害損失などが該当する。

⑤当期純利益

税引前当期純利益から法人税、住民税、事業税を控除したもの。これをもとに配当金額を決定する。

自社の利益率の良し悪しを調べる際には、同業他社と比べることが基本です。というのも、製造業の工場人件費は売上原価に、小売業の店舗人件費は販売費及び一般管理費に該当するなど計上方法や平均値が異なるため、異業種同士では単純比較ができないからです。

貸借対照表（B/S）：財政状態

B/S（Balance Sheet）とも呼ばれ、現預金（キャッシュ）や借入金がどのくらいあるかなど、会社の財政状態を表すもので、ここを見ることで自社の安全性をチェックできます。どれだけの資金を投資に回せるのか、不測の事態が起きてもどれくらい耐えられるのか、借入金の額・割合は大きすぎないかなどがわかります。

財政状態のチェックに役立つ指標をいくつか紹介します。流動比率では、1年以内に現金化される流動資産と1年以内に支払い期限が来る流動負債のバランスから、短期的な支払い能力を判断します。この数字が100％を下回ると支払いが追いつかず、資金がショートする場合があるので、非常に危険です。

自己資本比率を計算すれば、会社運営のための資金がどの程度自分たちで賄えているかがわかります。自己資本は、銀行からの借入金などを計上する負債の項目とは異なり、返済義務がなく、利息も発生しません。借入金によって大きな設備投資などを行うと自己資本比率は一時的に低下するので、過去からの推移で分析します。

固定資産と自己資本のバランスは、固定比率で表されます。固定資産は、会社で長期間使うことを前提に購入した建物や土地、備品などのこと。100％を下回っていることが理想で、逆に100％を大きく超える場合は、過剰な借入金で土地や建物を購入している場合が考えられます。

図表２ ｜ 決算書分析に役立つ主な経営指標の計算方法

経営指標	計算方法	ポイント
売上総利益率（%） ※粗利益率ともいう	売上総利益 ÷ 売上高 ×100	売上高を増やす（販売数量や単価のアップ）、売上原価を下げることで改善する
営業利益率（%）	営業利益 ÷ 売上高 ×100	本業の収益力を見る。販売費及び一般管理費がかさむと低下する
流動比率（%）	流動資産 ÷ 流動負債 ×100	短期的な支払い能力がわかる
自己資本比率（%）	自己資本 ÷ 総資本 ×100	借入金に依存し過ぎていないか、企業の安定性を確認する
固定比率（%）	固定資産 ÷ 自己資本 ×100	比率が低いほうが財務的には健全だが、設備投資に消極的という側面もある

キャッシュ・フロー計算書（C/F）：お金の流れとその理由

C/F（Cash Flow Statement）とも表記されます。現金の出入りを表すもので、どこからお金が入ってきて、何に支払われているかを知ることができます。

キャッシュ・フローは次の3つです。営業活動のC/Fでは、本業できちんと稼いでキャッシュが入っているか、投資活動のC/Fでは適切な投資が行われているか、財務活動のC/Fでは借入金の返済が経営を圧迫していないかなどを見ます。理想は、営業C/Fがプラスで、投資C/Fと財務C/Fがマイナスであること。営業活動でキャッシュを獲得しつつ、設備投資や、借入金などの返済ができていることを表します。

このように、財務三表にはそれぞれ役割があり、自社の経営状況を把握するために必要不可欠です。

財務三表のつながりを意識 手を動かすことで理解を深める

財務三表はそれぞれにつながりをもっていますので、単独ではなくセットで見ることが非常に重要です。例えばP/Lでは利益が出ていて経営が一見順調そうでも、実は借入金や購入代金を支払うための資金繰りに余裕がないケースもあるため、B/SやC/Fも合わせて確認します。こうした視点は、取引先の財務状況や、売掛金をきちんと回収できる相手かを確かめる際にも役立ちます。

決算書について勉強する際、「損益計算書はまだわかるが貸借対照表は難しい」など、苦手意識を感じる人もいます。しかし、企業や部門のトップが「わからない、知らない」では通用しません。顧問税理士や経理責任者からの説明を聞いて終わりにするのではなく、自身で数字のつながりを確認したり、経営分析のための指標を計算したりすると数字が現実味を帯び、理解が進みます。数字をただ眺めるのではなく、実際に手を動かすことが重要です。

何回も繰り返し財務三表に目を通していると、軽く見ただけでは気づかなかった疑問点が浮かび、その答えを考えることでさらに理解は深まるでしょう。それでもわからなければ、経理部長や顧問税理士に質問するのもよいと思います。「この社長はきちんと数字を見ている」ということが伝わるので、彼らの普段の業務に対する良い緊張感も生まれます。

安定した売上・利益があり、優秀な人材がいながらも、その上のステージへ飛躍できずに伸び悩む会社を見かけることがありますが、共通するのは管理体制の弱さです。逆にそこが強い企業というのは、単なる経理処理ではなく経営戦略の視点で数字を管理できる、優秀なCFO（最高財務責任者）などがいます。人材に限りがある中堅中小企業の場合は、経営者自らがこういう役割を担うことが大切です。その第一歩として決算書を読み解く力を身につけ、自社の状況を適切に把握することが肝心といえます。会社の発展や従業員をはじめとするステークホルダーの幸せのためにも、会計スキルを磨いていただければと思います。

決算書を読み解く力をつける ポイント

- ✔経験や勘ではなく、データに基づく経営への転換を目指す
- ✔決算書はあくまで過去の情報。前期、前々期を振り返りつつ、将来の経営のために役立てる
- ✔P/L、B/S、C/Fは単独ではなく相互に比較
- ✔数字をただ眺めるのではなく、経営指標を計算するなど実際に手を動かして理解する
- ✔経営者が数字に強いと、社内外での信用もアップ
- ✔自社のさらなる飛躍へ、経営戦略の視点で数字を扱えるようにする

PROFILE
（みなみ・しんいち）
1971年生まれ、鹿児島県出身。大学卒業後、公認会計士2次試験に合格。大手監査法人での勤務経験を経て、1997年に簿記の教室メイプルを立ち上げる。主な著書に、『イラスト＆図解 イチバンやさしい簿記入門』『誰でもわかる 決算書の読み方1年生』（ともに西東社）など。講師業の傍らで、企業の経理・財務のアドバイザリー業務も行う。

取材・文／大正谷成晴　撮影／寺澤洋次郎