

「数字を見ると頭が痛くなる。あなたは数字に強いからいいね」と語る経営者がいます。実は、会計や税務とは無縁の業界から転身したので、筆者も最初はすべての書類が数字どころか真っ黒の塊に見えました。そのような経験から会計や簿記を飛び越えて、決算書をイメージで捉えて数字が語る本質を読み取れるようになる解説方法を、本稿で伝授いたします。

佐原税理士事務所
代表 税理士
M&A スペシャリスト

佐原 三枝子

URL <http://www.office-sahara1.jp/>

E-mail threesvision@ybb.ne.jp

Blog 理系税理士 佐原三枝子のラジカルトーク
<http://blogs.yahoo.co.jp/threesvision>

2016

7

July

数字に悩む必要なし！ イメージで捉える 決算書超読解法を伝授

数字に強い人も
弱い人もいない

筆者は、大学の専攻は工学で、卒業してメーカーの研究所に就職しました。それから紆余曲折あり税理士として活動しています。であれば「数字に強そう」と思われるかもしれませんがとんでもありません。

簿記の勉強を始めたころの帳票は、数字がびっしり詰まった黒い塊が迫ってくるような意味不明な書類；、そんな風にしか見えませんでした。

「私は数字に弱いので」と語る社長には、まず筆者が素人であったときの体験を伝えます。はじめて決算書を前にすれば、誰しもが怯み、多くの数字に気後れします。しかし、見るべきポイントを絞り、それ以外を見ないようにすることで決算書の読解に近づくこと

ができるのです。

数字に弱いという方でも一つひとつの仕事の売価や原価については、きっちり把握されており、とても数字に弱いとは思えません。

むしろ「仕事毎に利益が取れていることが分かっているから、今さら決算書を理解できなくても支障がない」という意識が、決算書の理解が進まない大きな原因であると筆者は考えています。決して数字に弱いのでなく「決算書なんて税金の申告のためにでも作っておけばいい」と、どこかで思っている経営者や経営幹部の方もいるのではないのでしょうか。

ですが、決算書は会社の通信簿であり、健康診断書であり、過去の集積と未来への指針が詰まった大切な書類です。決算書を読み解くための資質は、数字に強いか弱いかでなく、会社の

未来に思いを持ち取り組んでいるかどうかなのです。それがあれば、ほんの少しのトレーニングで数字はものを語ってくれるようになります。

「損益計算書」は
人の形で理解する

●頭・首・首の太さ・胴体

さて、前置きはこの程度にして決算書の見方を解説していきましょう。

周知の通り決算書は、その期の業績を表現した「損益計算書」と、決算時点での資産負債の状況を表現した「貸借対照表」から構成されています。本稿においては、取っ付きがよく、税金などの計算のもとになる損益計算書から理解を深めていただきます。

損益計算書の一番上には「売上高」が書かれています。どんなに数字に弱いと

いわゆる方でも、売上高を把握していないことはありません。経営者が最も大切にする数字です。

ですが、それよりも大切なのは「売上総利益」(粗利益)です。この売上総利益は、売上高から仕入などの直接の原価を引いた直下で一旦仕切られたところにある数字です。

売上総利益を売上高で割ると「売上総利益率」(粗利益率)が出ます。売上高の中の含まれる売上総利益の割合です。

そして、たくさんある数字の中で、まず注目してほしいのが次の3つです。

- ・売上高
 - ・売上総利益(粗利益)
 - ・売上総利益率(粗利益率)
- この3つを身体に例えてみましょう。

・売上総利益↓首
・売上総利益率↓頭に對する首の太さの比率

とします。売上はやはり大きい方がいいです。したがって頭でつちが良いいことになりす。さらに首が太ければ、大きな頭からたくさんのお金を得ることができ、つまり売上総利益をたつぷりと確保できます。経営にとって良い体型とは、頭でつちが太い首の持ち主といえます。

売上総利益を栄養と表現しましたが、それは売上総利益によつてしか会社を存続させることができなからです。理由を見ていきましょう。

損益計算書の売上総利益の次に目を下すと、役員報酬や通信費といった費用科目が並びます。これらは販売費および一般管理費、略して「販管費」と呼びま

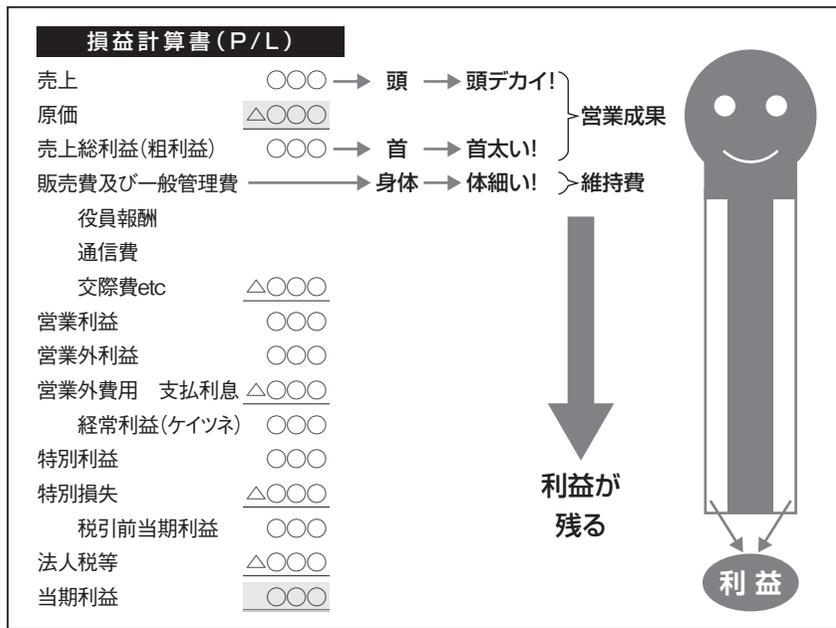
が、販管費は会社の維持費です。

販管費を胴体に例えると胴体(販管費)は、首(売上総利益)から落ちてきた栄養を消費して維持されることがイメージできると思ひます(図1)。

その意味からも経営者が意識すべきは、売上高よりも売上総利益です。売上を追いかけるあまり価額競争に入り込み過ぎたり、過度の業務拡大に目を奪われたりして、売上総利益を確保できていないようでは、頑張っているのに会社が疲弊するといふ負のスパイラルに陥つてしまひます。

また、逆に栄養が適切でも無駄遣いによつて、「胴体」(販管費)がむやみに肥大化している会社もありまひす。ですから、胴体(販管費)は細い方がいいのです。胴体(販管費)が細いとは無駄のない引き締ま

図1 損益計算書の数字を身体にたとえると



た経営をしている会社だといえます(図1)。

売上高、売上総利益、売上総利益率、そして販管費を「頭、首、首の太さ、胴体」とイメージして会社の損益計算書を把握すると、たくさん数字の羅列が少しスッキリして見えてくると思ひます。

大きな頭に太い首、そして引き締まった体。これが経営には理想ということですが、現実にはそう上手くは揃いません。したがって、頭と首と体の組み合わせで戦略を考えます。

● バランス感覚

首を細くしても、頭を拡大して売上総利益を確保する「薄利多売」という方向性があります。100円ショップのような戦略ですが、この方法は、中小企業にはあまり現実的ではありません。商品を仕入れるための資金や多量に売りさばくための店舗、その仕組み作りにも多額の資金が必要になるからです。

したがって中小企業では売上拡大よりも、首を太くすることを優先し、少ない売上でも十分な利益を確保する戦略がよく用いられます。その戦略と並行して無

図2 仕事に追われて忙しいのにさほど儲からない？

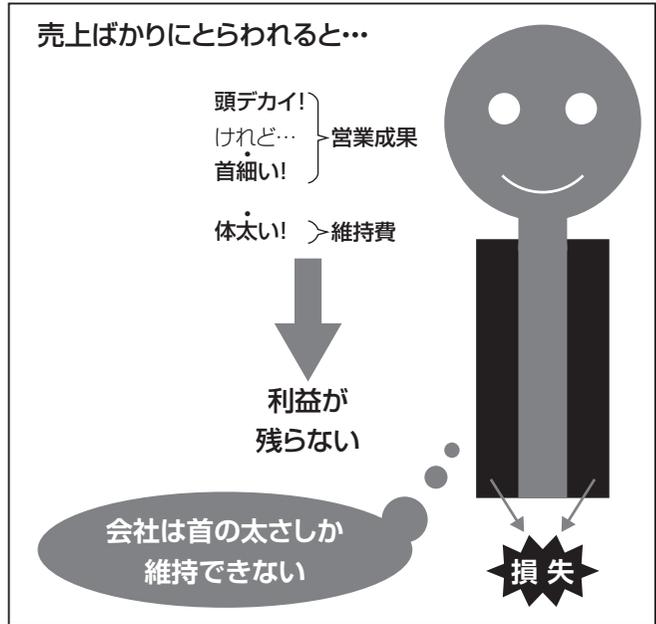
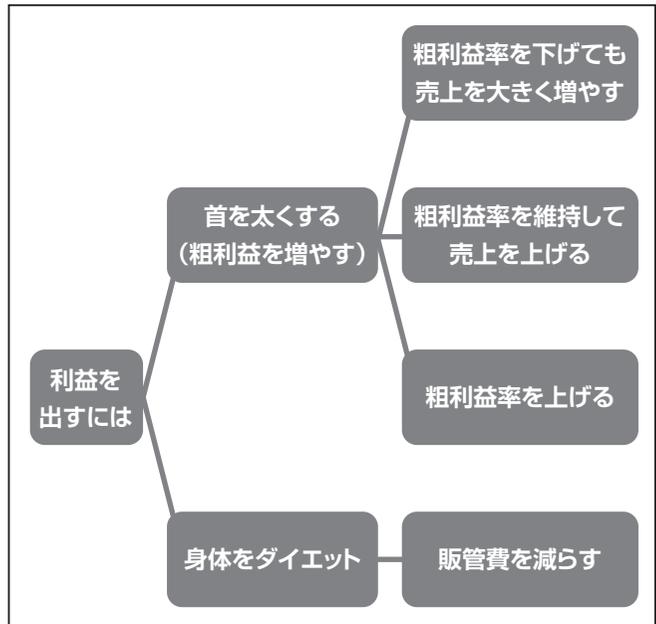


図3 利益を出す方法は？



駄な経費を見直して胴体を細くしておくことは、企業規模に限らず常に必要な作業だといえます。

とはいえ、中小企業でもつい売上に気を取られ「気が付いたら売上総利益率の悪い仕事を引き受けていた…」ということがあります。仕事に追われて忙しいのに

さほど儲からない、忙しいからゆっくり戦略を考える余裕もない、まさに貧乏暇なしです(図2)。

こんなときは、頭と首と胴体の「バランス」を思い起こしてください。仕事の利幅が小さくなったために細くなった首から

いので、雇用もそこそこに社長が動くことで胴体を無理に細くして利益を確保していませんか？

この場合は、胴体が細いことが単純にいいことだといえませんが、利幅の小さい仕事をやめて、一度、頭を小さくしてでも受ける仕事の内容を見直すべきかも

しれません。一時期、頭は小さくなくても、首が太くなるような仕事を模索するという判断が必要です(図3)。

もしくは、あえて新たな雇用をして利益率の低い仕事は従業員に任せ、社長がプレイングマネージャーから脱却し、新たな戦略を実

現時するときかもしれない。この場合は、頭の大きさと首の太さはそのままです。

が胴体が肥大するので、早急に頭や首の大きさを拡大することに成ります。

このように考えると、損益計算書の数字が饒舌に社長に語り掛けてくるようになると思いませんか。

社長見積りの利益率と「損益計算書」の

利益率が一致しない!?

どんなに数字に弱いという社長でも仕事毎の利益は把握できていると冒頭に申し上げました。仕事毎の利益とは、とりもなおさず売上総利益のことです。

ですから、損益計算書の売上総利益率は、社長の目算と一致しなければなりません。「約20%の利益を乗せている」と社長が言えば、売上総利益率も、ほぼ20%

で表示されなければなりません。これが大幅にずれている場合は、単純な経理ミスはさておき、社長が考える原価と経理方が考える原価の要素が異なっていることになりす。つまり「原価は何からできているか」ということです。

商品を生入れて売ろうとする原価の構造がシンプルな業種では、このような差異はほとんど生じません。しかし、製造業や運送業、建設業のような原価が複雑な業種では時として生じてしまいます。

材料費やガソリン代などの仕事量に比例して増減する原価、賃借料など仕事量に関わらず必ず一定額がかかる固定的原価、そして現場の人情費；、このように、仕事量に比例して増減する部分と固定な部分がミックスした原価が積み重

なっていることで、単純に利益率を見積もることがそもそも難しいのです。

社長が把握する仕事毎の利益とは、これらの要素の中で、特に仕事量に比例して増減する部分を原価として考えている場合が多く、経理方が出した結果よりも往々にして利益を高めに見定しがちです。しかし、固

定の経費や人情費を加味して考えていかなければ、売上の見積もりを誤ってしまいます。

想定した売上総利益よりも少ない利益が表示された帳票を前にして「そんなはずはない。もっと儲かっているはずだ」という、社長の怒声の中で会社は疲弊していきます。

「会社にとって売上総利益が最も大切だ」と解説しましたが、その表示が正しいかどうかを検証しなければ、結果として間違った前

提で作られている損益計算書を見ていることになりす。

原価の中に何が含まれているのか、また何を原価として考えていくのかは、売上総利益という会社にとって大切な数字をはじき出すための重要な約束事です。

【事例】原価は何からできているか？

比較的、原価がシンプルな人材派遣会社（以下、A社・A社長）を例にとってみましょう。

人材派遣会社の原価はまさに派遣する人に対する人件費です。A社は、派遣した時間で売上の請求を起す契約になっています。ですから、派遣する人に対して支払う時間給に一定の利益を乗せて請求をしています。

A社長の頭の中には、支払う時給と受け取る時給の

バランスしかありませんでした。その状況下で、得意先から請求金額削減の協力を求められたのです。当初A社長は「請求する時給を多少下げればいいか；」くらいの感覚しか持っていないでした。

ところが、これを機会に原価の洗い出しを実施したところ、支払う時間給以外に、社会保険料や交通費、残業代、有給休暇の負担などが原価の人件費を構成していることを知り、根本から原価のあり方を考え直しました。自らの想定より少ない売上総利益を前に、得意先からの協力要請に對してできることは、原価の無駄をあぶりだすことでした。

過剰な残業が発生している現場の業務を見直し、交通費については通勤ルートの適正化を図るなど細かい指摘を行いました。その一方で、得意先に対してサ一

ビスになっていた業務があったことも判明しました。

適正な売上総利益を算出することは、まさに業務そのものを見直すことだったのです。もし、A社長が単純に請求する時給を下げる

ことだけに依っていたら、会社は大変なことになることでした。

昼休みに電気を消すことも大切ですが、これは販管費の節減が単に分かりやすいから行われていることのような気がします。原価に

踏み込んで、数字だけでなく業務そのものから会社の首（売上総利益）を太くすることはもっと大切です。

売上総利益は、実は最も身近で最も掴めていない数字なのかもしれません。

キャッシュフローで

利益を理解する

損益計算書の最後の行は

当期利益です。その額を見て「こんなに儲かったとはとても思えない。会社にはこれだけのお金が残っていないから」と言われる社長がいます。

損益計算書と実際のキャッシュの有無とは異なり、損益計算書をいくら眺めてもお金の増減が分からないことが、社長が決算書に興味を失うもう一つの理由なのではないかと、筆者は思っています。

損益計算書とキャッシュの有無がずれる理由には、

- ・「発生主義」
- ・「減価償却」
- ・「借入返済」

が大きく関わっています。

「発生主義」とは、お金の入出金に関わらず売上や経費などを請求時に計上することです。したがって、損益計算書にはお金が増える

前に売上が計上され、逆に経費などはお金が減る前に計上されています。

「減価償却」とは、機械や車両などの資産を購入した際に、その購入額を購入時に経費として全額計上するのでなく、耐用年数という使用可能期間で、購入金額を割り振って計上することです。これによって、お金が出た時期と費用になる時期が年単位でずれてきます。

「借入返済」は、支払利息が費用として損益計算書に計上されるだけで、元金返済部分は単純にお金が減るだけです。

この中でも、中小企業における損益計算書で、当期利益と実際のお金の有無に関して影響が大きいものが借入返済になります。借入金返済できたのは儲けがあったからです。儲けは借入金の元金返済に充てられ

ているので、当期利益に相当するほどお金が残らないのです。

「こんなに儲かったとは思えない」ではなく「これだけ儲けることができたので返済ができた」というのが正解です。しかし、いずれにしてもお金がないことには変わりありません。

では、減価償却はどうなのでしょう？これは会計上編み出された手法であり、「費用にはなりませんがお金は、今さら出ていきません」ということです。

当期利益に減価償却費を足したものをキャッシュフロー利益といいます。資金が出ていかない費用である減価償却費を、当期利益に足し戻すことで、その会社が1年間に稼いだお金をざっくり割り出したものです。

儲けたお金から借入金の元金返済が可能かどうかを判断する指標として銀行が

よく利用します。

キャッシュフロー利益から1年間の元金返済額を引いてみると、損益計算書の当期利益と実際のお金の有無の関係を納得していただけではないかと思えます。

ここで、借入返済のことが出てきましたが、借入金の返済は損益計算書のどこを見ても載っていません。借入金のことは「貸借対照表」に記載されています。

「貸借対照表」は面々で考える

某社長が「貸借対照表が読めるようになったら一人前である」と語っていましたが、その年の業績を如実に表す損益計算書に対して貸借対照表は分かりにくい存在です。

損益計算書が1年間の動きを表す「動」とすれば、貸借対照表は決算日における

図4 貸借対照表を面で考える

資産の部		負債の部	
流動資産		流動負債	
現預金		買掛金	
売掛金	→	未払金	
貸付金	←	短期借入金	
仮払金			
棚卸資産			
固定資産		固定負債	
有形固定資産		長期借入金	
倉庫建物			
車両運搬具	←		
土地	→		
無形固定資産		役員借入金	
		純資産の部	
		株主資本	
投資その他		資本金	
出資金		資本金	
保証金		利益剰余金	
		繰越利益剰余金	

る資産負債を表す「静」です。静とは「もし決算日に会社が清算するとしたら、いくら残るのか」という会社の価値を示しているものと言ひ換えられます。これを捉えるために「貸借対照表」を面で考えるようにしましょう。

た単位を1センチとして、
 ・資産の部
 ・負債の部
 ・純資産の部
 の金額を長さで換算した箱を描きます(図4)。
 向かって左側の箱は資産、向かって右側の箱は負債、すると資産と負債の差がちょうど純資産の部にな

るはずで、資産の部の長さよりも負債の部の長さが短ければ、純資産の部が右側に現れます。これが正常な形です。
 しかし、資産の部の長さより負債の部の長さが長いと、純資産の部の箱を左側に書くこととなります。これが債務超過です。手元にある資産をすべて負債の解消に充てても解消しきれないことを示します。

さらに、資産の部の中に金額に応じて流動資産や固定資産の仕切りを書き込んでいきます。負債の部も同様に流動負債、固定負債の仕切りを書き込みます。仕切りは細かくせず、流動と固定の二種類程度にしておきます。
 図4を見ると、固定資産の部の大きさが、ちょうど固定負債と自己資本(純資産の部)を合計したものと釣り合っていることが分かる

ります。これは自己資本と長期の借入で、固定資産の購入が賄えたことを示しています。
 この捉え方は、比率の名前で言うと「長期固定適合率」に相当します。このような難しい名前を知らなくても、図のバランスを見れば固定的な資金で固定的な資産の購入がされているので「まあいいだろう」と判断できます。
 では、固定資産の長さが固定負債と純資産の部の長さの合計より長ければどうでしょうか？ 固定資産の購入が固定的な資金だけで賄えていないことを意味します。したがって「投資計画に少し無理があるのでないか」という発想が生まれます。
 次に、流動資産と流動負債を見比べてみましょう。これは「流動比率」に対応します。この比率は、買掛