

経営に役立つ決算書の見方とは

～ 社長さんの疑問に答える経営の冊子 ～

ポイントさえ理解すれば決算書は経営者の強い見方になってくれるはずです。

決算書が難しく感じるのは、決して社長の勉強不足ではありません。

本当に経営に役立つ決算資料とは、どのようなものでしょうか。そして、社長が本当に知りたいのは過去の話ではなくて、「明日、どういう手を打たなければいけないのか。」ではないでしょうか？

そうお考えの経営者の方々と共に経営に役立つ決算書の見方について一緒に考えてみたいと思います。

✚ 決算書を味方に付けましょう！

21世紀という新しい世紀を迎え、時代が大きく変化しております。アジア諸国から安い製品が輸入され、ITによる合理化が急速に進み、時代は新たな局面に入っております。

こうした経済環境を踏まえ、今後各企業はどのような対策をこうじていけばいいのでしょうか。その一つの手段として決算書をいかに分析し、手を打っていくかということが重要視されております。

それではこれから、決算書をどう経営に生かしていけばいいのかについて見ていききたいと思います。

✚ 経営の実態を表す決算書を作るには

経営の実態を正しく表す決算書を作るには、発生主義による決算書の作成が不可欠になります。

発生主義とは、現金の出入りとは別に商品を仕入れた時点で経費に計上し、商品を引き渡した時点で売上げに計上するやり方です。

その他に現金主義があります。現金主義とはお金が入金されたときに売上を計上し、お金を支払ったときに仕入・経費を計上するやり方です。

例えば、9月に商品を100万円で仕入れて、9月に150万円で売ったとします。仕入代金の支払条件は未締めの翌月払いで、販売代金の回収条件は未締めの翌々月払いとします。

小林弘幸税理士事務所

<http://www.office-kobayashi.com>

info@office-kobayashi.com

<経営に役立つ決算書の見方とは>

現金主義の場合				発生主義の場合			
10月		11月		9月			
売上	0円	売上	150万円	売上	150万円		
仕入	100万円	仕入	0円	仕入	100万円		
利益	100万円	利益	150万円	利益	50万円		

上記のうちどちらが実体を正しく表しているでしょうか。
発生主義による月次決算をしなければ、決算書をいくら見ても無意味です。

✚ 儲かっているのにお金が残らないのはなぜ？

上記の例では、損益の観点から見ていますが、では、資金の観点から見た場合にはどうなるのでしょうか。

10月		11月	
売上代金の回収	0円	売上代金の回収	150万円
仕入代金の支払	100万円	仕入代金の支払	0円
10月末現金残高	100万円	11月末現金残高	50万円

すなわち、発生主義で9月に利益が出ても、11月にならないと利益に見合う資金が得られません。

モノが売れる時と、会社にお金が入る時にズレがあるからです。

会計上の利益とお金は違います。

発生主義の場合、決算書ではこの売上代金の未回収分を「売掛金」とし、仕入代金の未払分を「買掛金」として計上しています。

さらに、支払っても経費にならないものがあることを忘れてはなりません。
たとえば、棚を30万円で購入した場合、利益と資金はどうなるのでしょうか。

9月		10月末	
売上	150万円	売上代金の回収	0円
仕入	100万円	仕入代金の支払	100万円(10月)
減価償却費	5万円	棚購入資金	30万円(9月)
利益	45万円	10月末現金残高	130万円

棚30万円の内25万円は「資産」に計上されています。

<経営に役立つ決算書の見方とは>

資産を経費にする工夫

不良在庫の処分 ゴルフ会員権の含み損 老朽設備の廃棄等

従って、利益が出ているからといって資金繰りが楽というわけではないので、利益と資金と両面からチェックしていなければなりません。

また、現金主義では売上げが減少して資金繰りが悪いのか、回収不足なのか原因を突き止めることができません。

✚ 売れば売るほどお金がなくなっていくのはなぜ？

例えば上記の例で、売上が10倍になった場合を考えてみます。

設立1期目 売上 150万円 仕入 100万円

10月時点で仕入の支払が発生しますので、現金残高は 100万円です。

設立5期目 売上 1,500万円 仕入 1,000万円

10月時点で仕入の支払が発生しますので、現金残高は 1,000万円です。

すなわち、営業力がバツグンで売上が10倍になると資金の不足も10倍になります。これでは社長のポケットマネーではまかなえきれません。

さらに、利益は出ているわけですから資金がなくても税金を支払わなければなりません。

経営者の方の感覚では、決算書で利益が出ていても手持ち資金がなければ儲かっている気がしないのではないのでしょうか。

次ページのような表で資金について毎月チェックしましょう。

受取手形		支払手形	
売掛金		買掛金	
前受金		前渡金	
未成工事支出金		裏書手形	
計(A)		計(B)	

(B) - (A) = マイナスなら負けです。

✚ 倒産は利益ではなく、お金で決まる

黒字倒産という言葉があります。これは「勘定あって銭足らず」の状態です。

会社の倒産は、「利益」によって決まるのではなく、「お金」によって決まります。ですから、利益が赤字でも、お金があれば倒産はしません。

経営者は、売上を伸ばすことばかりではなく、会社を運営するのに最低限必要なお金の流れを知る必要があります。

小林弘幸税理士事務所

<http://www.office-kobayashi.com>

info@office-kobayashi.com

<経営に役立つ決算書の見方とは>

✚ 明日、どうすればいいのかわかる経営資料とは

決算書を見れば経営について何でもわかるというものではありません。あくまでも経営の全体像をお金の面から把握するものです。

ですから、決算書に付随する経営管理資料が必要になります。

9月分	15/9	14/9	15/10(計画)
売上高	100	90	120
売上原価	60	50	70
⋮			
⋮			
⋮			
当期利益	5	3	6
お客様売上			
A社	70	60	80
B社	30	30	40

15年9月	実績	予想	決算	利益			予想計
	1月～9月	0月～12月	予想	10月	11月	12月	
売上	150,000	90,000	240,000	10,000	35,000	45,000	90,000
⋮							
⋮							
⋮							
⋮							
⋮							
利益	1,900	1,100	3,000	100	400	600	1,100

✚ 決算1ヶ月前は大幅な黒字なのに、決算後に赤字になるのはなぜ？

A社は、決算1ヶ月前に3000万円と大幅な黒字がでたので、慌てて税金対策をしたところ、決算後に最終利益が赤字になってしまいました。さてどうしてでしょう？

決算月に賞与を出し、さらに1年分の減価償却を計上したからです。

減価償却費や年払の保険料・賞与などは、1年分を12ヶ月で割って月次決算時に1ヶ月分を計上し、月々の段階で正しい利益を把握する必要があります。

✚ 経営に役立つ決算書の見方とは

損益計算書の「経費」の中には、売上に伴って増減するモノと、売上とは関係なく毎月一定の金額が発生するモノとがあります。

前者を「変動費」と言って、仕入・外注費等があります。後者を「固定費」と言って、家賃・減価償却費・水道光熱費等があります。

小林弘幸税理士事務所

<http://www.office-kobayashi.com>
info@office-kobayashi.com

<経営に役立つ決算書の見方とは>

損益計算書を変動費と固定費に分けて作成した表を「変動損益計算書」と言います。

変動損益計算書

売上高			8,000
変動費	商品仕入	3,000	
	原材料仕入	850	
	外注費その他	200	
	在庫増減	-50	4,000
粗利益			4,000
固定費	役員報酬	200	
	給料	2,700	
	減価償却費	200	
	その他経費	900	4,000
	営業利益		0
	営業外収益	100	
	支払利息	0	
	その他営業外費用	300	200
当期利益			-200

変動損益計算書は、経営者の意思決定に役立つ情報を提供するという点では、通常の損益計算書よりも優れていると考えられます。

例えば、

「目標利益」を達成するためには売上をいくらあげなければならないか？

社員を1人採用することによって、利益がいくら変動するのか？

など様々な観点から対策を検討することができます。

貸借対照表 (B/S) で注意する項目は

受取手形： 振出先の信用調査、割引レート、手形残高の实地確認

売掛金： 売掛金のうち3ヶ月以上の物のリストアップ、架空売掛金の確認

棚卸資産： 適正在庫金額の把握、不良在庫の把握・処分

土地： 含み損の把握、税務面では含み損を出して財務体質を健全化

代表者借入金： 相続財産の対象、税務署に資金出所を厳しく追及される

安易な税金対策は資金繰りを悪化させる

利益を圧縮すれば納付税額を減らすことができます。

例えば、10万円の備品を買ったとします。すると、全額経費になって利益は10万円分圧縮できますが、資金も10万円減少します。そして利益の圧縮分だけ自己資本比率も低下します。

もし備品を購入しなければ税金は約半分の5万円分ですみますので、残りの5万

小林弘幸税理士事務所

<http://www.office-kobayashi.com>

info@office-kobayashi.com

<経営に役立つ決算書の見方とは>

円だけ資金残高が増えますし、その分自己資本比率も上昇します。

安易な税金対策は資金繰りや自己資本比率に悪影響を及ぼしますので注意してください。

✚ 経営計画書はなぜ必要なのでしょうか

経営計画書は将来の進むべき方向性を経営者自身が確認できると同時に、社員に対して経営者の意思を明確にする手段として有効です。

そして月次決算時に実績とあるべき姿の計画とを対比することによって問題点を早期に洗い出すこともできます。

銀行づき合いでも経営計画書がものをいいます。経営計画書に盛り込まれた改善計画や革新計画が融資を決める上で大きな役割を演じることになります。

経営面においても、銀行との付き合いに関しても、過去の経験則が通用しなくなりました。不透明な時代だからこそ数年先のビジョンを明確にしていく必要があるのではないのでしょうか。



小林弘幸税理士事務所

<http://www.office-kobayashi.com>

info@office-kobayashi.com