

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けたいと思います。

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くらない

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

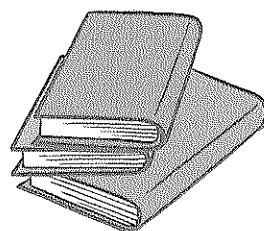
- ① 損益計算書
- ② 貸借対照表
- ③ キャッシュフロー計算書

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く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

右の表をご覧下さい。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をご覧下さい。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。

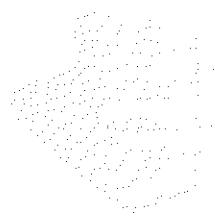
3の「売上総利益」は、会社が提供する製品、商品やサービスの粗利を表しています。それは、1の売上高から2の売上原価を差し引いて計算されます。

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、「会社の通常の取引から得た利益」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。

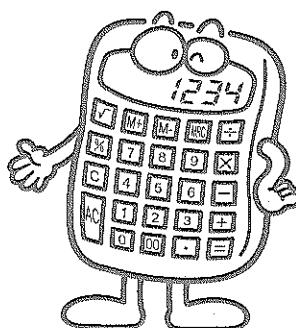
このように段階ごとの利益を示すために、損益計算書は、たてに細長い構造をしているのです。



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。右の表をご覧下さい。

貸借対照表は、右と左に分かれていますが、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。

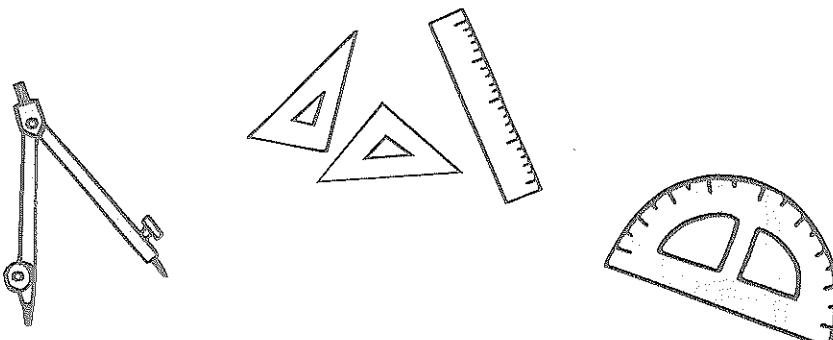
お金そのものや、1年以内にお金に変わるもの、「流動資産」に集計されています。それ以外は「固定資産」になりますが、設備などのように使うことでお金を生み出すものは「有形固定資産」に、将来お金を生むものは「無形固定資産」や「投資等」に分類されています。

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。

貸借対照表

(単位：万円)

資産の部		負債の部	
お金 1年 目に 変わ る 項目		が1 年目 以内 に金 出で いく 項目	
将来 お金 を金 に変 わる 項目や		出た た後 つま れて いく 項目がわ かる	
資産の部		負債の部	
流動資産	12,750	流動負債	14,000
現金預金	4,300	支払手形	2,000
受取手形	300	買掛金	4,000
売掛金	2,500	短期借入金	5,000
棚卸資産	5,400	未払法人税等	3,000
仮払金	260	固定負債	10,000
貸倒引当金	△10	長期借入金	10,000
固定資産	26,250	負債合計	24,000
有形固定資産	20,200		
建物	7,000		
機械及び装置	1,200		
土地	12,000		
無形固定資産	500	純資産の部	
営業権	500	株主資本	15,000
投資等	5,550	資本金	1,000
投資有価証券	3,000	資本剩余额	800
子会社株式	1,400	資本準備金	800
長期貸付金	700	利益剩余额	13,200
保険積立金	450	利益準備金	200
		その他利益剩余额	13,000
		別途積立金	3,500
		繰越利益剩余额	9,500
資産合計	39,000	負債・純資産合計	39,000



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。

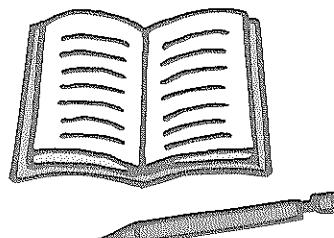
この2つのキャッシュフローを足したものが、フリーキャッシュフローと呼ばれるもので、経営のために使えるお金を表しています。このお金が潤沢であれば、余裕を持って経営をすることができますが、もしマイナスであれば、三つ目の財務活動によるキャッシュフローに頼らざるをえなくなります。

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

I.	営業活動によるキャッシュフロー	
①	税引前当期純利益	9,500
②	減価償却費	2,000
③	法人税等の支払	4,200
④	売上債権の増加	-2,500
⑤	棚卸資産の増加	-150
⑥	その他の流動資産の増加	-50
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
		↑ 増加するとお金は減る ↓ 増加するとお金は増える ← 本業から得たお金
II.	投資活動によるキャッシュフロー	
	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)
III.	財務活動によるキャッシュフロー	
	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
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
		↑ お金の増減額 ← お金の残高

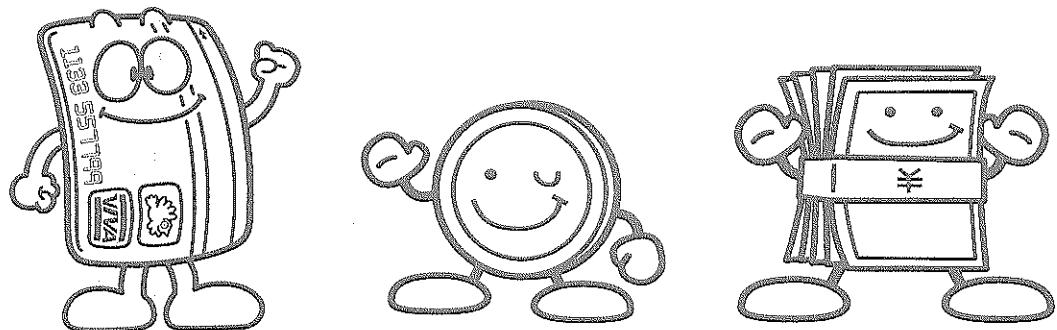


では、一番複雑な構造をしている営業活動によるキャッシュフローはどのように計算すればよいのでしょうか？それは、税引前当期利益①に、いくつかの項目を足したり、引いたりして計算します。具体的に見ていくと、②の減価償却費は、お金の出て行かない費用なので、お金の動きに直すためには、税引前当期利益に足しておかなければなりません。④の売上債権は、増えることにより、利益は上がりますが、お金は入ってこないので、お金の流れに直すためには、増えた分だけマイナスしておく必要があります。この会社は前期に比べて2,500万円も売上債権が増え、お金を減らす原因となっていたのです。

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かでしょうか？



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ところですので、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。

■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つたのか

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つた」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 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います。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じっく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えば、削減することが難しい。出すまでにしつ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もわかるように、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はありません。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と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人当た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るのです。

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るのです。

		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		
	③	一人5,000円以下の飲食費を区分しているか		
	④	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		
	③	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		
	④	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		
	②	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		

III. 貸借対照表のどこに見ればいいのか

（出典：一般社団法人日本会計教育研究会）

1. 本当に財務体質が強い会社かどうかを見よ

「うちは自転車操業でいつもあたふたしている」「最近ずっと資金繰りのために金融機関を回っている」といった声を聞くことがあります。

このような状態で、はたして本業に本腰を入れることができるでしょうか？

経営計画をつくったり、よりよい人材を確保したり、経営者のやるべきことはいっぱいあるのです。資金繰りに時間と労力が取られていては、明日のために本当に必要な手が打てません。

そうならないためには、財務体質を強くすることが必要です。財務体質に問題点がないのかどうか、いま一度、貸借対照表で探ってみてください。

（出典：一般社団法人日本会計教育研究会）

■ こうして問題点を探れ

- ① 自己資本（純資産）の金額に相当する現金預金があるのか
- ② 自己資本比率は、前期に比べてよくなつたのか
- ③ 流動比率は、120%を超えているのか

まず、現金預金の金額と、純資産の額を比較してみてください。純資産は、会社の資産から負債を差し引いた正味の財産ですが、それに見合う現金預金があれば、資金面では申し分のない会社と言えるでしょう。

ところが、現状は、なかなかそうはいきません。しかし、なるべく換金性の高い資産を多く持つことや、外部からの借入れを減らすことで、会社の財務体質は強くすることができます。

会社の財務体質を見る指標として、自己資本比率（純資産÷総資産）があります。外部からの借入れに頼らず、自らが稼いだお金で経営をしている会社は高くなり、財務体質が強いと言うことができます。

さらに、財務体質をもっと掘り下げて、会社の支払能力をチェックするためには、流動比率を見ますが、流動比率は以下の式で計算することができます。

一般的に流動比率が120%を上回ると、支払能力に問題がないとされています。

$$\text{流動比率} = (\text{流動資産} \div \text{流動負債}) \times 100$$

自己資本比率、さらに流動比率を少しでも上げ、財務体質を強化するために、どうすればいいのでしょうか？

そのためには、言うまでもなく、早く借入金を返さなければなりません。早く借入金を返すためには、返済原資であるお金を稼がなければなりません。そのためには、高収益体質にし、利益を出さなければならないのです。

■こうして問題点を解決せよ

- ① 本業のために時間と労力を確保する
- ② そのためには、少しでも早く借入金を返済する
- ③ そのためには売上高利益率が10%を超えるような高収益体質にする
- ④ そのためには、毎月の決算書をしっかり見て、全社一丸となって、10%を目指す

2. 借入金の返済能力を決算書から読み取れ

設備投資や運転資金の調達など、会社が借入れを起こす理由はさまざまですが、借入れをする際には、必ずその額が妥当なのか？また、返済計画に無理がないかどうかを検討する必要があります。

■こうして問題点を探れ

- ① 当社の決算書では、どれくらいの借入金が適正なのか
- ② 当社の決算書では、どれくらいの毎月返済額が妥当なのか

借入金の額が大きいということは、いわば、会社が大きな荷物を背負った状態です。チャンスが到来し、ダッシュしなければならない時に、借入金という

重い荷物が足かせとなり、身動きがつかなくなる時があるのです。その結果、せっかくのチャンスを逃すことになってしまいます。

借入金の額や毎月の返済額が妥当かどうかは、会社経営にとって重要な問題であり、そのおおよその金額は、損益計算書を見ればわかります。

■こうして問題点を解決せよ

- ① **借入金残高の年間売上高に対する割合（借入金÷売上高）が大きくなっているのか**
- ② **毎月の返済額 < (税引後当期利益+年間の減価償却費) ÷ 12 となっているか**

借入金の残高が膨らみ、年間売上高の半分以上になっている場合には、一般的に、会社にとって借入金が大きな負担になっており、要注意です。

また、毎月の借入金の返済が一定額を超えた場合も、資金繰りが厳しくなる可能性があります。その一定額とは、一般的に、税引後当期利益に年間の減価償却費を足して12で割った金額であるとも言われています。

3. 設備投資の安全性と有効性を決算書から読み取れ

会社の将来の発展のためには、設備投資が必要ですが、その金額が妥当なのかどうか、またその購入に当てる資金をどうするのかということも経営上重要な問題です。そこを決算書からしっかりと読み取っていく必要があるのです。

■こうして問題点を探れ

- ① **固定資産の購入にどのような資金を当てているのか**
- ② **固定資産は効率よく使われているのか**

■こうして問題点を探れ

固定資産は、長期にわたって保有する財産であり、固定資産に投資した資金は固定化します。そのため、なるべく返済が不要である自己資本か長期借入金を当てることが財務面で安全であるとされています。

そこで、一般的に固定比率（固定資産÷自己資本）や固定長期適合率（固定資産÷（自己資本+長期借入金））を、設備投資の安全性の指標としています。この数字は低ければ低いほど、投資のリスクが少ないとされていますが、とりわけ固定比率は100%を下回るケースは少ないのが現状です。しかし、固定比率より分母が大きい固定長期適合率は、100%以下にする努力が必要です。

資金面での問題も重要ですが、投資した設備が効率よく使われているかということも大切です。そのためには、次のページのような投資効率一覧表を作つて、本当に利益を生むのか、投資した資金の元がとれるのかをチェックする必要があります。設備投資をすれば、その後、必ず減価償却費が発生します。この金額は設備投資をすると決めた段階で、決まってしまいます。お金を投じてしまってから減らすことはできませんので、支出をする前にしっかりと検討しておくことが大切です。

また、支出前に作った計画が本当に実行されているのかも見ていかなくてはなりません。投資効率一覧表は、支出をする前の検討資料として作成し、支出した後も、実績を追いかける資料として作っていく必要があるのです。

■こうして問題点を解決せよ

- ① 支出する前に投資効率一覧表を作つて、本当に利益を生むのか、何年で元がとれるのかを充分に検討したか
- ② 支出した後も同じ表を作つて、予定と実績を比較したか

投資効率一覧表

(万円)

	投資	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	合計
①	純利益の增加額	93	701	1,109	1,322	1,325	4,550
②	年平均純利益の増加額 (①÷5年)			4,550÷5=910			
③	投資利益率 (②÷⑥100)			910÷3,000×100=30.3%			
④	減価償却費	1,500	750	375	187	187	2,999
⑤	売掛金や在庫の増加	△10	△15	△30	△45	100	0
⑥	初期投資	△3,000					△3,000
⑦	キャッシュフロー (①+④+⑤+⑥)	△3,000	1,583	1,436	1,454	1,464	1,612
⑧	現在価値係数 (※1)	1	0.909	0.8264	0.7513	0.683	0.6209
⑨	現在価値 (⑦×⑧)	△3,000	1,439	1,187	1,092	1,000	1,001
⑩	正味現在価値 (現在価値の累計)	△3,000	△1,561	△374	718	1,718	2,719

※1 ここでは、割引率10%として、現在価値係数を計算しています。

①3年で元がとれるのでOK

設備投資の有効性の判断基準

- ①正味現在価値がプラスであれば、元が取れるということ
- ②投資利益率が目標に達すれば、プロジェクトは成功

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？

会社に資金が不足すると、社長が個人的にお金を貸すことがあります。その場合、社長借入金が貸借対照表の負債の部に計上されることになります。逆に、社長が会社からお金を借りることもあり、そのケースでは、社長貸付金が貸借対照表の資産の部に計上されることになります。これらの金額が大きい場合には、金融機関や税務署から問題視されることがあるのです。

<社長貸付金>

■こうして問題点を探れ

- ① 金融機関から融資を受ける場合、多額の社長貸付金があれば不利になる。
社長貸付金の金額が大きくなっていないか
- ② 社長貸付金の金額が前期に比べて増えていないか
- ③ 会社の利益を増やすために、会社の経費となるものを社長貸付金としているか

決算書に社長への貸付金や仮払金が多額に計上されていると、金融機関から、会社の利益を増やすために、本来会社の経費となる支出をこれらの資産に計上しているのではないか、というふうに見られる場合があります。

そこで、これらの科目を早くなくし、決算書をきれいにする必要があります。そのためには、まず、個人資産を処分しても返済し、それができなければ役員報酬を上げなければならないかもしれません。

■こうして問題点を解決せよ

- ① 社長の個人財産を処分しても、貸付金や仮払金を早く回収し、決算書をきれいにする
- ② 貸付金等の中身を検討し、会社の経費となるものは費用に落とす

<社長借入金>

■こうして問題点を探れ

① 社長から借りた理由は何なのか

金融機関が貸してくれないので、社長がお金を出しているのか

それとも、利息を削減するために、社長がお金を出したのか

② 前期に比べて増えたのか

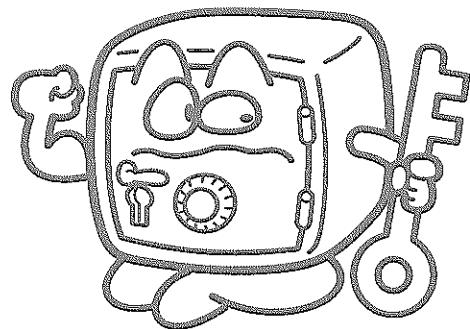
増加した額については、社長個人の資金出所を税務署から追及される

多額の社長借入金については、どのようにして社長が個人的にお金を貯めたのかが問題となります。税務署は社長からの借入金について、社長個人の通帳などで資金出所を調べることがありますので、明確に説明できるようにしておくことが大切です。

また、借入理由については、金融機関からの融資条件に合わないために、社長が貸さざるを得なかったのか、それとも利息の負担を軽減するために貸したのかでは、評価は大きく違ってきます。

■こうして問題点を解決せよ

社長借入金の資金出所については、社長個人の通帳を見せてでも説明できるようにしておく



5. この勘定科目には注意せよ

貸借対照表には、会社の資産と負債の残高が計上されていますが、それらの金額が本当に正しいのかどうかをチェックする必要があります。特に、資産の場合には、それが有効に使われ将来お金を生むのかどうかということも、検討していかなければなりません。

		①経営面	②節税面	③税務調査面
現 金	①	現金過不足の処理は正しいか		
		不自然な預金の出し入れがないか		
	①③	実際の残高と帳簿残高を、出納担当者以外のものがチェックしているか		
受 取 手 形	①	手形を振り出した会社の信用調査をしているか		
		手形を割り引くことは本当に有利かどうか		
	③	決算では手形の現物を確認しているか		
売 掛 金	①	3カ月以上未収のものをリストアップしているか		
		営業担当者サイドの粉飾売掛金はないか		
	②③	貸倒損失の計上を適正に処理しているか		
	③	得意先台帳の残高と帳簿残高とが合っているか		
商品在庫	①	在庫を削減するように努力しているか		
		現場へ行って社長自らが不良在庫を確認する		
	②	不良在庫を早急に処分する		
	③	棚卸しの原始記録を残しているか		
土 地		どれくらいの含み損益があるのか		
	①	含み損があるものは、処分して財務体質を健全化する		
		有効活用できていないものはどれか		
	②	含み損を出すタイミングを法人の利益を見ながら考える		
仮払金・立替金	①	費用化を先延ばしにしていないか		
代表者借入金	②	大きくなると相続税でかなりの負担となる		
	③	資金出所がしっかり説明できるか		
預り金・前受金	③	本来収益に計上すべきものが含まれていないか		

IV. こうすれば決算書の数字がよくなる

1. 熱い思いをもって経営にあたる

お金が残る強い会社になれば、そこで働く社員が、精神面でも物質面でも幸せになる。社員が幸せになれば社長も幸せになる。

お金が残る強い会社になるためには、決算書をよくしなければなりません。決算書を良くしようと思えば、何としてでも利益を出さなければなりません。

そのためには、社長の熱い思いが必要です。ぐらぐらと煮えたぎったマグマが大きな岩盤をも突き崩すように、熱い思いをもって経営にあたれば、高い目標も現実のものとなるのです。それを物語るエピソードが今から40数年前にもありました。

強き、善き「思い」は実現する

昭和40年頃、「経営の神様」松下幸之助氏が、「ダム式経営」の講演をされた後に、聴衆の1人が、「どうしたら資金や人材をダムのように蓄積できるのですか？その秘訣を教わりたい」と質問した。

すると、松下さんは、ちょっととまどいながらも、「それはそう思うことですな……」と答えた。

その時、多くの聴衆は、失笑したという。なんだそんなことか、そんなことは言うまでもない。もっと、秘策を聞きたいのだ。

しかし、その時、一人だけ群衆の中で、「これだ！」と全身を震わせ、魂の叫び声を上げた人物がいた。この若き経営者が、京セラ創業間もない稻盛和夫氏であった。「これだ！ あらゆる取り組みの根源にあるのが、『思い』だ」

- ① 強い会社になれば、社員も幸せになって、社長も幸せになる
- ② そのためには、何としてでも決算書の数字をよくする
- ③ そのためには、熱い思いをもって経営にあたる

2. 売上最大・経費最小に徹する

決算が終われば、でき上がった決算書をもとに複雑な経営分析をしている会社があります。その経理部長に「この数字はどのように使っていますか?」と尋ねると、「報告はしていますが、誰もピンとこないのです」という答えしか返つてきませんでした。

強い会社になるためには、全社一丸となって何としてでも利益を出さなければなりません。全社一丸となるためには、誰もが一目でわかる数字で会議をしなければなりません。そのためには、難しい経営分析数字ではなく、売上や経費というシンプルな数字でなければならないのです。

売上を最大にして経費を最小にすれば、利益はあとからついてきます。このことは、社員全員で行わなければなりません。そのためには、小さい単位に分けて、採算を見ていく必要があるのです。

- ① 利益は、売上を最大に、経費を最小にすればあとからついてくる
- ② 売上最大・経費最小は、社員全員で行う
- ③ そのためには、小さい単位で採算を出し、全社員で売上最大・経費最小を目指すべきである

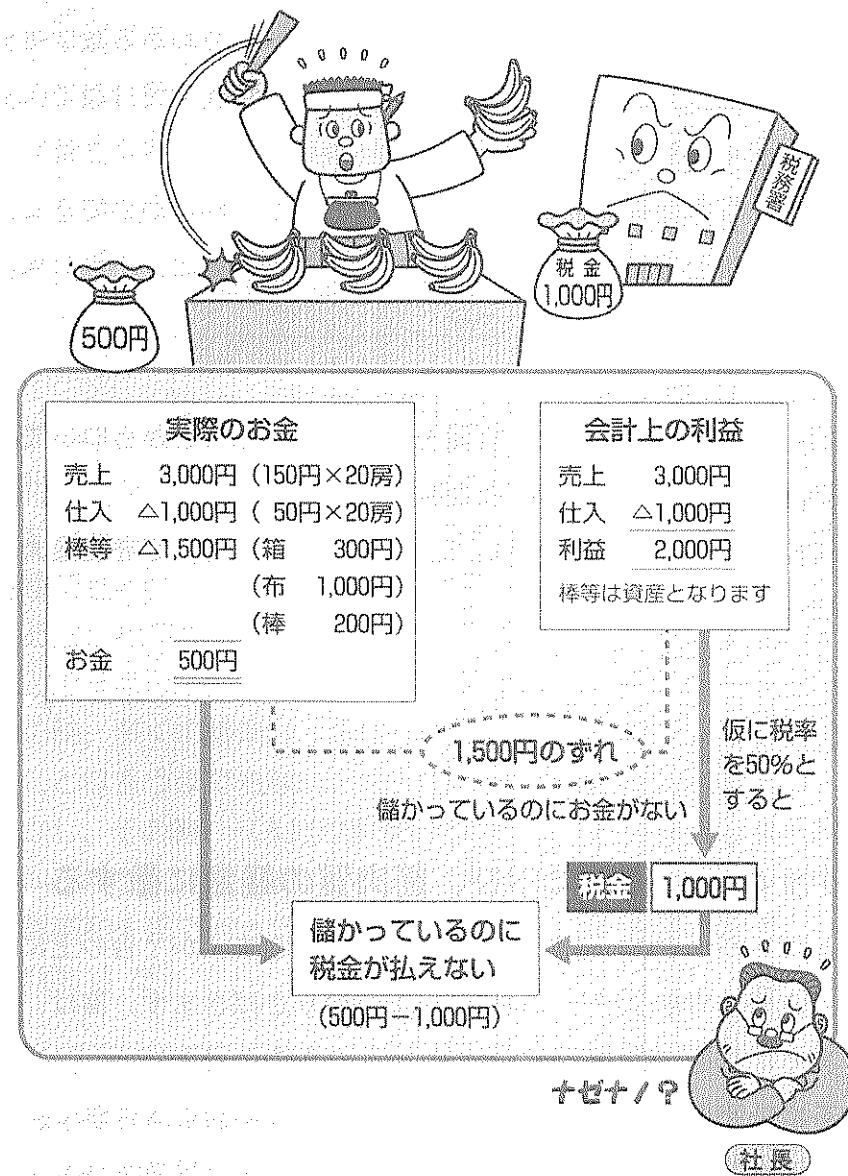
3. バナナの叩き売りに学び、筋肉質の経営に徹する

みなさんは、バナナの叩き売りを見たことがありますか?台の上にバナナを並べて、台を棒で叩きながら、独特の口上で売りさばきます。実は、このバナナの叩き売りにこそ、筋肉質の経営のヒントがあるのです。

次のページの図をご覧下さい。バナナの叩き売りのおじさんがすべてバナナを売り切ったあと、手元には500円しか残っていませんでした。ところが、納税額を計算すると、なんと1000円。税金を払うお金がありません。

どうしてこのようなことがおこるのでしょうか？下の図をご覧下さい。
おじさんの利益は、売上3000円から仕入1000円を差し引いた2000円となり、税金は $2000\text{円} \times 50\% = 1000\text{円}$ （ここでは計算しやすいように税率を50%としています）となったのです。

これが儲かっているのにお金がないおじさんの姿！



では、手元のお金の利益の差は何だったのでしょうか？それは、バナナの棒などを買ったお金でした。利益とお金の間に介在するものの正体は、バナナの棒だったのです。

みなさんもお気づきだと思いますが、バナナの棒などは、会計上や税務上は「資産」になり、実際にお金を払ったときの「経費」にはなりません。そのため、お金が減っても利益は減らないのです。

この「資産」となるバナナの棒などの金額が大きければ大きいほど、利益とお金の差は大きくなってしまいます。儲かっているのにお金がない原因のひとつにこの「資産」があったのです。

しかし、「資産」は、会社を営む上で、必要不可欠なものです。有効に利用されていて、利益やお金を生んでくれるのなら、問題はありません。使われていない資産や、今後お金を生まない資産は早期に処分する必要があります。その分ムダに税金が支払われているからです。

もし、みなさんの会社にも、儲かっているのにお金がないというところがあれば、今一度会社の中を見直してください。

筋肉質の経営をするためには、使われていない「資産」があれば、早期に処分しなければならないのです。

- ① 長期滞留している売掛金や、回収不能な売掛金はないか
- ② 換金不能な受取手形はないか
- ③ 大きな含み損を抱えている有価証券はないか
- ④ 破損、変色して、もう売れない棚卸資産はないか、
陳腐化して、もう売れない棚卸資産はないか
- ⑤ 旅費等の未精算で、仮払金のままになっていないか
- ⑥ 返済不能な貸付金はないか
- ⑦ もう処分して存在しない機械が固定資産に計上されていないか
- ⑧ すでに解約されている保険積立金が処理されずに残っていないか

4. 金融機関から見た悪い決算書はつくらない

金融機関は、会社の決算書をどう見ているでしょうか？

金融機関にとっては、当然のことながら、自らが融資したお金が確実に返ってくるのかどうかということが最大の関心事です。

そのために、会社の将来性はどうなのか？収益性は高いのか低いのか、あるいは財務状況は大丈夫なのか？金融機関は、目を皿のようにして調べるのです。

では、具体的には、どこを、どのように見ているのでしょうか？それは、Ⅱ章とⅢ章にあったポイントを思い出していただければわかります。経営者が見るべきポイントは、金融機関が吟味する点でもあるのです。

その点を踏まえながら、金融機関から見た悪い決算書とはどんなものなのかをあげてみました。

金融機関から見た悪い決算書とは

- ① 純資産の部に欠損が出ている決算書
- ② 営業利益が赤字になっている決算書
- ③ 流動負債が大きく、流動比率が100%を切っている決算書
- ④ 社長借入金や社長貸付金が大きい決算書
- ⑤ 売上高が前期に比べて減少している決算書
- ⑥ 売上総利益率が前期に比べて下がっている決算書
- ⑦ 人件費の売上総利益に縮める割合が大きくなっている決算書
- ⑧ 固定費が前期に比べて増加している決算書