

2018年6月

## 経営Q&A

回答者

日本税理士会連合会  
中小企業対策部委員  
酒匂健寿

経営者が知って得する税務講座

～ わかりやすい！ 決算書の見方～

### Question

当社は、私と従業員の計7名の会社で、スポーツ用品の卸売業を営んでいます。営業所の新設や取引先の開拓などにより、売上は前年と比べて4割ほど増加しました。しかし、財務については詳しくないため、どのように決算書を見て、業績の分析をしていけばよいかわかりません。

### Answer

決算書は損益計算書と貸借対照表から構成されています。

損益計算書の基本構造（「3つの収益」「4つの費用」「5つの利益」）を理解し、変動損益計算書に読み替えて業績を把握しましょう。把握した業績などからわかる情報を拾い出し、PDCAサイクルを回していくことが重要です。

また、貸借対照表についても重要です。外部からどう見えるかといった観点から見てみましょう。



日本政策金融公庫  
国民生活事業

企業業績を表す決算書は、「損益計算書」と「貸借対照表」から構成されます。

損益計算書は、企業の「一定期間の稼ぐ力(損益)」を反映し、他方、貸借対照表は企業の「資金調達の源泉とその運用状態のバランス」を反映します。今回は、損益計算書を経営者の目線から、また、貸借対照表を金融機関等外部の目線から考えてみましょう。

#### 1 損益計算書の構造を理解する。

損益計算書の基本構造は、[\(図1\)](#)のように「3つの収益」「4つの費用」「5つの利益」で表わされます。企業業績とは、収益の入り口である売上高を増やし、稼ぐために投入する費用をコントロール（極小化）し、残る利益の最大化を追求する行為の反映です。図示したようにそれぞれの「収益」「費用」「利益」には異なる役割と意味があることを理解しましょう。

なお、個人事業者の青色決算書の場合、簡素化され3要素は集約されて表示される点異なります。

#### 2 損益計算書を変動損益計算書に読み替えて業績を把握する。

上記「4つの費用」を、売上高の増減に連動する費用とそれ以外に分解して振り分けることで、変動損益計算書に読み替えることができます。[\(図2\)](#)。変動損益計算書の構造と理解のポイントは[\(図3\)](#)の吹き出しで示した通りです。家計に例えると理解しやすいでしょう。読み替える目的は、目標とする売上高や利益改善のポイントを数値で把握しやすくするためです。

#### 3 変動損益計算書を外部環境（取引関係）と関連付けて考える。

経営者は長年の現場経験から頭の中で「取引」と「収支」を関連付けて考える習慣があります。それでも自分の不得意な市場については忘れがちです。また後継者は、経営経験が十分でないことから、自分が携わる役割（例えば営業、製造など）との関連は想像できても、その他の市場との取引と収支を結びつけて考える力が不足しており訓練が必要です。

[\(図4\)](#)は、経営者を取り巻く7つの要素（①～⑦の市場等）との取引結果が、変動損益計算書のどこに反映するのかを①～⑦の番号で紐付けしたものです。さらに変動損益計算書と利益アップの3要素との関係やビジネスモデル（商売の仕組み＝競争力の源泉）との関係も番号で紐付けています。儲け続ける社長は、瞬時に「取引」と「収支」を結びつけ数値化する訓練ができているように見受けられます。

#### 4 損益計算書に見る業績把握の仕方

決算書は全体を眺めているだけ、あるいは個別勘定科目の増減を追いかけているだけでは、経営情報として十分とはいえません。経営判断に必要な情報は、「意図して拾い出す」必要があります。

例えば、全社業績推移（前年比〇%増減）だけでは、業績への「プラス要因」と「マイナス要因」がどこにあるのか発見しにくいものです。そこで有効な情報が拾えるレベルにまで数値を細分化して集める仕組みが必要となります。例えば、事業別、部門・店舗別、販売チャンネル別、商品群別、取引先別業績推移などです。

しかし、より精緻で整合性のある数値を得ようとして分析麻痺症候群に陥ってはなりません。大切なことは、経営環境の変化に気づくために、経営仮説（戦略や方針）をできるだけ早く検証し、改善行動に移すことにあります。すなわち、お客様の動向や変化に気づき、商品やサービスを企画し、それらを造りあるいは仕入れ、お客様に提供する。その反応を検証して、次の商品やサービスの改善に活かす。いわゆる PDCA サイクルの回転速度をいかに引き上げるかが経営目線での勝負どころとなります。経営者にとっては、そのために必要なレベルの数値化技術なのであり、学術的検証水準を求めるものではありません。

ジム・コリンズは『ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則』日経 PB 社出版（2001.12）において、米国の超優良企業の調査を行った結果、共通する 3 つの基準があり、その一つに、超優良企業は自社成長の「経済的原動力」を表す「たったひとつの基準となる財務指標」を見つけ出し、これを長期にわたって一貫して追求、上昇させていることを紹介しています。

すなわち、超優良企業たりえるのは、自社の事業活動の利益とキャッシュフローを継続的に大量に生み出せる最も効率的な方法を表す財務指標を、鋭い分析により見つけ出し、それを「〇〇当たり利益」として掲げ、たゆまぬ努力により組織全体に浸透させ追及しているがゆえというのです。

自社にとっての分母（利益／〇〇）は何かを問い続けることが、事業構造の理解と有効な戦略立案につながるとしています。具体的には、「一店舗当たり利益」「来客一人当たり利益」「従業員一人当たり利益」「地域当たり利益」「ブランド一つ当たり利益」「設備一台当たり利益」「人口千人当たり利益」などが紹介されていますが、採用にあたっては業界標準の分母を採るのではなく、自社戦略に適した独自の分母を追求することが大切です。



日本における身近な例としては、三木雄信氏が『孫社長にたたきこまれたすごい「数値化」仕事術』（株）PHP 研究所出版（2017.9）において、ソフトバンクグループの財務指標の一例を取り上げています。

$$\begin{aligned} \text{営業利益} &= (\text{顧客数} \times \text{顧客単価} \times \text{残存期間}) - (\text{顧客獲得コスト} + \text{顧客維持コスト}) \\ \text{顧客層別ライフタイムバリュー (LTV)} &= \\ &= \text{顧客単価} \times \text{残存期間} - (\text{顧客獲得コスト} + \text{顧客維持コスト}) \end{aligned}$$

会社の業績は、上記5つの数値（顧客数、顧客単価、残存期間、顧客獲得コスト、顧客維持コスト）を全社員が意識してコントロールできるかにかかっているといえます。これら5つの数値を後述する4つのステップで最大化又は最小化することに取り組むのです。

損益計算書でいえば、売上高＝顧客数×顧客単価という面積で表されます。ソフトバンクの強さは、これに「残存期間」という時間軸を掛けた立方体としてとらえ、その体積をお客様からいただく生涯価値（ライフタイムバリュー：LTV）として概念化し、その最大化を図るように働きかける戦略にあります。

第1ステップでお客様の注目を引く販売促進策により顧客数を伸ばし、第2ステップでオプション等のついで買いの提案（クロスセル）により顧客単価を引き上げて売上高の面積（市場シェア）を取ったら、第3ステップで残存期間（お客様の利用継続率）を高めて立方体の体積（LTV）を増加させる。そして、第4ステップで顧客獲得コストと顧客維持コストの最小化を図ります。単年度売上高ではなく、時間軸を加えた将来にわたる売上高を予測できれば、その顧客獲得にどれだけのコストを掛けられるかも判断できます。これを事業別、部門・店舗別、販売チャネル別、商品群別、顧客層別に分析して、その事業等の進退を判断するそうです。人口減少により顧客数が伸びないなか、時間軸を取り入れることは参考になります。

## 5 貸借対照表の構造を理解する。

貸借対照表は [\(図5\)](#) で示すように、企業の「資金調達の源泉とその運用状態のバランス」を反映します。例えば、当社は、総資産に占める売掛金と在庫の構成比が大きいとしましょう。資産ではありますが、資金の運用状態からみると、売掛金は取引先から回収できていない金額であり、また在庫は仕入れたものの販売できずに滞留している金額を表すため、好ましい状態ではありません。さらに、その資金調達の源泉を探った場合、他人資本からの調達であり、特に短期資金に依存している場合は、資金繰りに不安が残ります。

すなわち売掛金等の回収が遅れた場合は、返済のために他の資金を用立てする必要があります。これを運転資金の構造と呼びますが、このバランスが悪いと見られれば、取引先が取引の継続や取引量の拡大を躊躇する要因になります。ぜひこのような

調達と運用のバランスの視点を身に付けてください。

なお、個人事業者の青色決算書の場合、貸借別の配置順に細かい区分はありませんが、事業主勘定や元入金といった固有の表示がなされる点が異なります。

#### 6 外部から見た同族法人及びオーナー経営者・後継者個人の貸借対照表の留意点

経営者は、常日頃、現預金残高、銀行借入残高、運転資金関連勘定残高は意識しているものの、その他勘定残高はおろそかになりがちです。特に同族会社の場合、法人とオーナー経営者個人の取引関係の足跡は放置されたままのことも多く、その発生原因の把握と整理は重要課題です。

また後継者は事業承継にそなえて、上記も含めた法人の財務内容の把握に努めるとともに（親子ゲンカにならないように）、自らも外部から見られていることを自覚し準備することが大切です。

(図6) は、企業との取引を考えている金融機関や仕入先等が、当社の貸借対照表を見る時の留意点を、問題となりがちな勘定残高に限り示したものです。外部から改めてその勘定残高の存在意義を問われると答えに窮することがあります。自社の貸借対照表を見直す契機としましょう。

#### 《執筆者紹介》

酒匂健寿（さこう たけひさ）

平成 13 年 12 月 税理士登録

現 在 日本税理士会連合会中小企業対策部委員（平成 26 年 7 月～）

ホームページ：<http://www.nichizeiren.or.jp/>

