



## 決算書を読めない社長さんは経営者にあらず!?

### 1. はじめに

このところ「景気が上向いているような気がする!？」とよく耳にします。アベノミクスの効果でしょうか。

景気は良いに越したことはありませんが、企業の業績を左右する要素はそれがすべてではありません。私が「経営において最も重要なことは!？」と聞かれたら、いつも答えるキーワードは「自己責任意識と自立経営」です。経営は「こだわり」と「妥協」の連続です。妥協してはいけないことが「責任」とよばれます。経営者責任のなかでも重要にもかかわらず放棄されがちなのが「お金の管理」に関する責任です。「経理は担当に任せてある」「決算書のことはよくわからない」「資金繰りは銀行次第だ」と言う社長さんは、口頭だけならまだしも実態においても上記の状態であれば、それは「責任を放棄」していることとなります。

### 2. 決算書の要点はそれほど多くない

決算書は、社長の責任放棄の原因になるほど複雑なものではありません。でも世の中に存在する唯一の「社長の能力の通信簿」です。目をそむけずに把握・分析してほしいものです。貸借対照表は、財産（資産）とその調達原資（他人のお金か自己資金か）を左右に分けて表にしたものです。そして、法人設立からの事業活動を数的に表した唯一の書類です。損益計算書は、最長一年間の「事業活動の良し悪し」を記した書類です。それぞれ要点は多くありません。ちなみに貸借対照表のエッセンスは以下の通りです。要点だけをつかむことと、いい加減に考えることは異なります。まずはその仕組みを理解することが肝要です。そして、過去（決算書）と未来（計画）の自社の数値、同業他社の数値との比較を行うことではじめて「把握・分析」することができます。

図表-1 「意外と単純な!?貸借対照表のエッセンス」

貸借対照表	
お金+お金に将来変わるモノ(ウリモノ・ハコモノ...) <b>資産</b>	<b>負債</b>
投資と消費は全く違います! 自己資本	自己資本

・モノを買うために他人から借りたお金(借りモノ)  
・御社の借金は何年で無くなりますか?

・元手(資本金)+今までの儲け=会社の本当の体力!  
(どうしたら増やせるのか?)

### 3. 全ては現状認識からはじまる

業績が堅調だったり、財務体質が良好な会社の社長さんは「お金の管理」をしっかりしています。

ここでいう「お金の管理」とは記帳や入力を社長さんが行うことではありません。社長さんが会社の状態を、財務資料を通して把握・管理していることを指しています。それは人間でいうところの体調管理と同じくらい重要なことなのです。

会社の具合の悪い社長さんは、会社の体調管理を怠っている場合が多く、当社が経営改善支援のご依頼をいただく場合、7割以上のお客様が体調管理を怠っています。おまけにご自分の会社の売上総利益率、借入総額や自己資本比率が答えられない社長さんが多すぎます。当社では、まずその意識の改善を優先します。患者さんの健康に関する意識向上、そして健康診断なくして治療や予防はできないからです。他人の体（会社）ではなく自分の体（会社）のことですから。

図表－2 「売上総利益率、自己資本比率」の概要

項 目		内 容
利益率はどうか？	売上総利益率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上総利益（売上高－売上原価）を売上高で割った比率</li> <li>・売上総利益率は、商品・製品の利幅を表し、高いほど良い</li> <li>・商品・製品がコスト負けしているかどうかの目安となる！</li> </ul>
負債は、体力は、適切か？	自己資本比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総資産に対する自己資本の比率</li> <li>・自己資産の割合が大きいほど安全性が高くなる</li> <li>・負債（借入）過多かどうか。体力があるかどうかの目安となる！</li> </ul>

## 4. 自社の及第点を見極めよ

自社の決算書、とくに売上総利益の推移や意味を把握・理解していると、値決めやコスト計算を会社の状態に合わせてタイムリーに行えます。そのうえではじめて自社が何を治すべきかがわかるようになります。売上総利益率が他社に比べ明らかに低い場合は、価格が安すぎる可能性が高いことになります。高い場合は、商品やサービスに競争力があるために無理に安売りしなくてもいい状態であることを表しています。

中小企業の場合、値決めを適正に行うとたちまち業績が回復することが多々あります。赤字の会社は、黒字の同業者より値決めを甘くしていることがほとんどです。相次ぐ原材料高騰、消費税増税・・・前月と同じコスト設定では赤字が出て当然です。価格の決定要因には、需要と競合やコスト等々様々なものがありますが、中でも優先すべきものは自社の体調管理にもとづいた自社のコスト計算なのです。月次単位の業績把握は、経営の基本中の基本です。

## 5. おわりに

「中小企業は弱者である、だから支援しなければならない」といった論調をよく目にします。

こうした論に対し、私は非常に上から目線の時代錯誤な考え方だと憤りを感じます。反面、行政が、元請が、景気が、周りが悪いから自社の経営が悪くなると言い放つ自己責任意識のかけらもない経営者にもよく出会います。私自身中小企業の経営者ですが、自らを弱者とったり、自社の業績を他人の責任にする感覚は持ち合わせていません。私は大好きな新潟のために、自分の職業を通じて何ができるのだろうか日々考えながら仕事をしています。

税理士である私にできることは、「正確な数字をタイムリーにご提供し、遠い親戚のように親身にお客様と未来を一緒に考え、お客様に雇用と納税を実現していただくこと」です。そして自らも雇用と納税を行うことです。その気概だけは絶対に持ち続けます。それが経営を孫の代まで続ける秘訣だと確信しています。それにはお客様にも私自身にも決算書が必要です。いまの時代、担保価値のない不動産よりキャッシュフロー盛りだくさんの決算書の方が価値があります。よく見ると経営のすべてが決算書に詰まっています。

本稿を通じ、一人でも多くの新潟の経営者に決算書の大切さをわかっていただければ幸いです。

合掌