

## ～決算書を解読できなければ経営者ではない！～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

新しい年、令和4年（2022年）が始まりました。経営者や経営管理者が本稿の読者と思います。「一年の計は元旦にあり」と言われますが、皆様方はどのような決意をされましたでしょうか。本コラムの今年最初のテーマを私は「決算書をどう読み解くか」としました。良いにしても悪いにしても、会社の業績は決算書に表れます。紙幅に限りがありますので、ごくごく簡単に決算書の読み解き方について私見を語ってみたいと思います。

### 1. 貸借対照表が分からないと経営はできない。しかし、その前に…。

「今さら」と言われるかもしれませんが、決算書は貸借対照表（BS）と損益計算書（PL）の2つから構成されています。毎日の取引の記録の結果がこの2つに収斂されていくのですが、「どちらが重要ですか？」と質問されれば、答えは「貸借対照表です」となります。

PLは一定期間の営業成績を示し、BSは特定期日の財政状態を示しています。BSは資金の調達元（貸方）を示す負債と純資産（自己資本）、また資金の運用を示す資産（借方）から構成されます。資金の調達と運用から、資金流動性の健全性を評価することができます。

資産の最上位には「現金及び預金」があり、その次には数ヵ月以内に現金化すると見込まれる「売掛債権」が続きます。「現金及び預金」と「売掛債権」の合計は「当座資産」と呼ばれます。安全性指標の1つである当座比率は、分子を当座資産、分母を流動負債で除した結果ですが、一般的に80%以上あると「資金繰りに問題がない」と判断されます。

PL上では数期連続の黒字決算で「業績は絶好調だ」の会社を考えてみましょう。しかし、売上が売掛金のままになっている状況であれば、「まだ現金が会社に入っていない」のです。その間に、給料や仕入等の支払いが発生すると資金繰りが苦しくなってきます。経営の要諦は、「現金と預金」の残高が現時点でどれだけあるか、更に付け加えると「売掛金の回収を素早くかつ確実にこなっている」ことにあります。

このように、「会社に十分な現金がないと資金繰りが苦しくなる」のですから、「現金・預金」の残高変動を注視しなければなりません。「現金・預金」の増減はPLの最終利益の増減とある程度の関連性があります。よって、「BSは分からない」と興味を持たない経営者であっても、最低限自社の最終利益の増減に非常に強い関心を持たないといけません。一時的な赤字はやむを得ないとしても、毎月、毎年と連続して赤字を計上し続けている会社は、やがて必ず倒産へ至ることを理解して欲しいものです。

### 2. 悪い決算書はみたくない気持ちは分る。しかし、みないと…。

「臭い物に蓋をする」ではありませんが、悪い決算書を見るのは多少の勇気が必要かも知れません。「悪いものは悪い。過去を振り返っても何も得るものはない。日々の営業に全力を尽くすだけだ」という経営者もおられるかも知れません。悪い数字をみると心が折れます。その気持ちは分ります。しかし、因果関係という四字熟語がある通り、決算書が悪くなった（結果）のには、理由（原因）が必ずあるのです。その原因分析をしていないと「同じ轍を

再び踏む」という最悪の事態になりかねません。

8の2の法則をご存知でしょうか。8割の結果は2割の原因（要因）から導き出されているという法則です。パレートの法則やABCの法則とも言われます。全ての原因を知る必要はないのです。上位2割の原因が成果の8割と繋がっているのです。この法則を知っていれば、「悪い結果となった原因の2割は何だろうか」と探索すれば良いのです。全てではなく、2割の原因を探し出すだけで良いのです。少しは気が楽になったのではないのでしょうか。

「決算書はみたくない」と避け続けていると、この2割の要因を発見することができません。その結果は、「今年も赤字だったか」と落胆の日々を送ることになるのです。

### 3. とりあえず1週間に1回程度は決算書（又は試算表）を開いてみよう。その結果は…。

それでは、決算書又は月次試算表をどのようにみていけば良いのでしょうか。ここで習慣化という技術を使いたいと思います。良い行いは身に付きにくく、悪い行いは身に付いて離れにくくなります。決算書を見るという行為は良い習慣です。

しかし、「小学校から算数や数学は苦手だった」という経営者は、決算書を開けるという行為は苦痛しかありません。苦痛な行為であっても、辛抱して繰り返し替えてしていけば「楽しくはならないが苦痛ではなくなる」ことも可能です。苦痛とならなければよいのです。

そこで一定期間毎に、例えば毎週金曜日午後5時から「必ず決算書を30分あけてみる」という行為から始めてみましょう。数字を読めなくても良いのです。分かれようとしなくても良いのです。数分から数十分だけ、開けて眺めてみるという行為に集中してみるのです。

### 4. 見慣れてくると数字が自分から物語ってくる。その声に素直に耳を傾けると…。

単純ですがしかし決算書を開くという行為を繰り返していると、そのうち「何でこの数値は増えているのだろうか」というような素朴な疑問が頭に浮かんできます。この疑問が浮かんでくる時期等は個人差があります。でも同じ箇所を数回も眺めていると「自分の頭の中にその数字が記憶に残る」ようになります。この記憶が睡眠時に前頭葉を中心とした大脳新皮質内で動き回り、無意識的に「??？」という感覚が研ぎ澄まされていきます。

このクエスチョンはとても大事です。この疑問が湧いたらメモに取ります。習慣化された決算書を開く行為から、沢山の疑問点や不明点が次々と湧き出していきます。それをまとめておき、ある時期にある人に訊ねて下さい。「なんでこんな数字になるんだろう」と。

「ある人」とは、身近にいる人では日々の取引の記帳をしている事務の担当者が質問先となります。素直な気持ちで訊くのです。回答に疑問が残れば、何度も質問を繰り返して下さい。次に質問する相手としては、社内で経営数値に詳しい経営幹部が適任かもしれません。

「いやそんな人は社内にはいない」となれば、社外の人に質問するという手段があります。

社外人財で最初に思いつくのは税理士事務所でしょう。税理士または職員が、毎月会社に来られると思います。その先生や職員に訊いてみましょう。「この数値の意味は何ですか」。税理士事務所以外であれば商工会議所や商工会の経営指導員も良いですし、中小企業診断士等の専門家に訊ねてみるのも良いです。彼ら彼女らには守秘義務が課せられています。些細な事でも訊ねて自分の疑問を解消しましょう。その結果、業績は必ず上昇します！