

決算書は俯瞰で読みなさい

200社近いベンチャー企業の経営・財務に携わってきた中村亨氏。財務の専門家、経営者としての手腕も高く評価される中村氏に、各業種別に見る決算書の読み方を聞く。

文＝里田実彦

「俯瞰」でわかる決算書

コーポレート・アドバイザーズ・
アカウンティング 代表取締役社長
中村 亨氏

まずは、損益計算書(PL)の見るべきポイントについて、中村氏は「PLで最初に見るべきなのは、売上総利益率です」と語る。売上総利益率は売上から売上原価を引き、売上総利益を売上高で割ったもので、割合が高いほど会社の状態はよいが、業種によっては目安となる数値が異なる。「メーカーは売上総利益率が低い。逆にIT企業は売上総利益率が90%を超すことも珍しくありません」この、売上原価とは何か。「メーカーでは、材料・外注費、人件費などが含まれます。人件費は工場がFA化されるなど、様々な理由で圧縮される。トヨタのような大企業になれば、売上原価のほとんどは材料費でしょう」現在、資源高になってきているため、特にその傾向は強くなっている。「売上が大きいということは、それだけマーケットの支持を得ていること。売上総利益は、世間に提供している付加価値の総和であり、社会への貢献度を表しています」売上は大きいほどよい。中小企

PLは比率で読め!

が貸借対照表(BS)で置くそう

「PLが、1年で会社がどうなったかを示しますが、BSは、会社が今どういう状態かを示すものです」BSはまさに「テストの答案」といったところだ。

「負債と純資産の割合を見ます。純資産が多い方がベスト。次に、流動資産と固定資産の割合を見る。この違いは換金しやすいかどうか」

例えば、売掛金は流動資産、工場や社屋といった不動産は固定資産、在庫は流動資産と考えて差し支えない。

「流動資産が多い方がよいのですが、メーカーでは固定資産の比率が高くなる。工場などの不動産があるからなのですが、はこの工場をレンタルにして流動資産の比率を上げればよいのかというところが、機動力が落ちますから。普通の製造業では、60%くらいが1つの目安でしょう。70%だと固定資産比率が高すぎます」

固定資産を純資産でカバーできていない状態は、つまり借金があるということになる。これは借入を行う際に重要な比率だ。

BSは将来予測のために!

中村氏によれば、経営者の多くは現金の動きを表したものだ。「財務、税務会計にしろ、どちらも恣意的に修正できます。例えば、減価償却は定率法と定額法、どちらでも自由に選べるため、利益の修正も可能です。しかも、減価償却の内容は、PLにすぐに反映されるわけではない。PLと実際のお金の動きにずれが生じるから、実際のお金の動きをCFで把握する必要があります」

CFには3つの指標がある

キャッシュフロー計算書(CF)は現金の動きを表したものだ。「財務、税務会計にしろ、どちらも恣意的に修正できます。例えば、減価償却は定率法と定額法、どちらでも自由に選べるため、利益の修正も可能です。しかも、減価償却の内容は、PLにすぐに反映されるわけではない。PLと実際のお金の動きにずれが生じるから、実際のお金の動きをCFで把握する必要があります」

CFには①営業CF②投資CF、③財務CFがある。PLやBSの数値には、業種による差が顕著に表れるが、CFでは、業種の違いはあまり表れない。強いCFがマイナスイナスになりやすい。「営業CFのプラス分を投資に回すべきです。成長企業では、投資CFはマイナスイナスになることが多い」業種ではなく、その企業の状態がCFを見るのが可能という。成長途上の企業では、営業CFがマイナスイナスになり、投資CFもマイナスイナス、

売上が大きいということは、それだけマーケットの支持を得ているということ

ナスになる傾向が強い。これは、初期の借入入れを返済し始めるために、財務CFがマイナスイナスになる。衰退企業では、営業CFがマイナスイナス、投資CFがプラス、財務CFがマイナスイナス。営業CFがマイナスイナスになるのは売上が落ちるからで、財務CFがマイナスイナスなのも借入入れの返済に追われるためだ。投資CFがプラスになるのは、そもそも投資しなくなるからだ。

図2 CFはどこがプラスになっているかでその企業を判断できる



図1 伊勢丹とファーストリテイリングの連結PL (平成19年3月期)

	伊勢丹		ファーストリテイリング	
	金額	割合	金額	割合
売上	781.798	100%	525.203	100%
売上原価	556.161	71%	276.808	53%
売上総利益	225.637	29%	248.395	47%
販売費および一般管理費	193.384	25%	183.431	35%
営業利益	32.252	4%	64.963	12%
営業外収益	8.392	1%	4.267	1%
営業外費用	7.228	1%	4.626	1%
経常利益	33.416	4%	64.604	12%



ユニクロの収益力が優れていることがわかる!

売上総利益率、営業利益率、経常利益率のすべてにおいて、ユニクロのほうが利益率が高い

単位:百万円

Column

数多くの決算書を見なさい

決算書を見るポイントは、「まず、俯瞰してみる」と。決算書は簡単に見る必要はありません。書いてある数字は、気になる箇所を見る。そのためには、まず俯瞰して決算書を読み、気になる部分を探し、それからズームインして細かいところを見ていく。中村亨氏、そして何より、大きな数字の把握が重要だ。決算書も俯瞰して大きく見ることが重要」と説く。

決算書のことがおかしいのか、俯瞰しても見つけられないこともあるのではないだろうか。この疑問に対して中村氏はこう答える。「たくさん、決算書を見ることが、同業他社だけではなく、他業種のものも。そして、何が違うのかを考える。経営者も決算書を見るべき。経営者が質問すると、利益は即答できても営業CFはわからないと答える人が多い。それではダメです」

見るべき数字に注目し、意味が深いものは見直し、決算書が重要な数字を見ることが多い。数字をそのまま見るのではなく、数字の裏を読み解くことが重要だ。俯瞰して、数字の裏を読み解くことが重要だ。



写真＝小安勇次
なかむら・とおる
1968年生まれ、早稲田大学卒業、93年公認会計士2次試験合格、同年監査法人トーマツに入社し、大手企業の監査業務を経て、2005年コーポレート・アドバイザーズ・アカウンティングを設立。現在、同社代表取締役社長をはじめ、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科講師を務める。