

# 貸借対照表と損益決算書の読み方

～ 企業の経営状況を知ることにより転職に役立てる ～

# 目次

はじめに	3
1. 決算書の概要	3
①決算書の必要性	3
②決算と決算書	3
2. 解説決算書	3
①決算書の中身	3
②損益計算書と貸借対照表	4
③事業報告と株主資本等変動計算書	4
④キャッシュフロー計算書	4
解説貸借対照表	5
3. 貸借対照表の仕組み	5
①公開通信簿	5
②純資産（自己資本）と利益	5
③「貸借対照表」と「損益計算書」の定義	5
④貸借対照表	6
⑤資本の運用形態	6
⑥資本の調達源泉	6
⑦右と左で合計金額が一致する	6
4. 勘定科目や流動・固定の分類ルール	7
①勘定科目	7
②流動・固定	7
③現金との距離	7
5. もうひとつの貸借対照表	8
①2種類ある貸借対照表	8
②損益計算から来た勘定科目	8
③正常営業循環基準	8
解説損益計算書	10
6. 損益計算書は利益獲得内訳書	10
①ムダ遣いしたらだめよ	10
②報告式が便利とは	10
7. 解説段階利益	10
①5つの利益	10
8. 損益計算書の所見	11
貸借対照表を読む	12
9. 会社経営の健康診断	12
①健康な会社	12
②健康の条件	12
③2つのポイント	12
10. 頭の痛い運転資金と固定資産	12
①入出金タイム・ラグ	12
②運転資金	12
③固定資産	13

1 1. 資金バランスを見抜く	13
① 運転資金＝流動資産	13
② 固定資金＝固定資産	13
1 2. 資金バランスはイメージで覚える	14
② 資金バランスのイメージ	15
1 3. 勘定科目の意味を正確につかむ	16
1 4. 運転資金を見直す	17
① 流動資産の中身	17
② 当座資産	17
③ 当座のバランスを読む	18
1 5. 貸借対照表の落とし穴	18
① マジですか？	18
② 落とし穴の仕掛け場所	18
③ 落とし穴を避けるために	18
<b>損益計算書を読む</b>	<b>21</b>
1 7. 読みこなすコツ	21
① 比較がベスト	21
② 年次比較	21
③ 同業他社比較をしてみよう	21
④ 比較の際のテクニック	21
⑤ 年次比較（時系列比較）	21
⑥ 増収か減益か	22
1 9. 増収増益の原因を探す	22
① 段階利益の比較	22
② 原因みつけ！	23
2 0. 売上総利益の読み方	23
① 所見	23
② 販売数量と売上原価	23
2 1. 営業利益の読み方	24
① 所見	24
② 販管費の罨	24
2 2. 経常利益の読み方	25
① 所見	25
② 貸借対照表との絡み	25
2 2. 税引前当期利益の読み方	25
① 所見	25
② 今期限り、、、	25
<b>さいごに</b>	<b>26</b>
<b>付録</b>	<b>27</b>
<b>参考文献</b>	<b>28</b>

# はじめに

## 1. 決算書の概要

### ①決算書の必要性

決算書の必要性についてお話する前に、そもそも会社とはどういう組織なのかについて簡単に説明します。

ぶっちゃけていうと、事業の元手を出資する資本家は会社の経営を任している経営者に元手(お金等)を預け、商売をさせ、それによる利益を分配してもらう仕組みとなっています。

会社は半永久的に存続することを目的に商売を行っています。資本家としてはその経営動向について興味を持つと同時に、当然のことながら、出資に対するリターンをどこかのタイミングで貰いたいと思っています。

そこで一定の期間で区切って儲けの計算をする仕組み、この計算のことを「決算」と呼び、これは日本国では、会社法や税法などの法律によって少なくとも1年に1回は決算を行って、適正な利益を計算することが定められています。また、これら法律に基づいて税務申告や決算公告を行なうことが義務づけられています。

### ②決算と決算書

皆さんが資本家の立場であれば、自分が出資した会社が決算を行うといったら何を望みますか?もちろん儲かったを配分してもらうことは当然ですが、それよりもどのくらい儲かったのか損したのか、出資したお金が使われたのか、また会社はいまどんな状態にあるのか、そんな様々な情報について知りたいと考えたとおもいます。

そこで、このような決算におけるいろいろな要求にこたえるためにわかりやすい報告書類が作成されるわけですが、これこそが「決算書」なのわけです。

## 2. 解説決算書

### ①決算書の中身

決算書は「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「注記表」「事業報告」この5種類から成り立っています。場合によっては「製造原価報告書」を含めて6種類とするケースもあります。(図1：決算書の種類) また最近では米国にならって大会社については「キャッシュフロー計算書」が加えられるようになってきました。

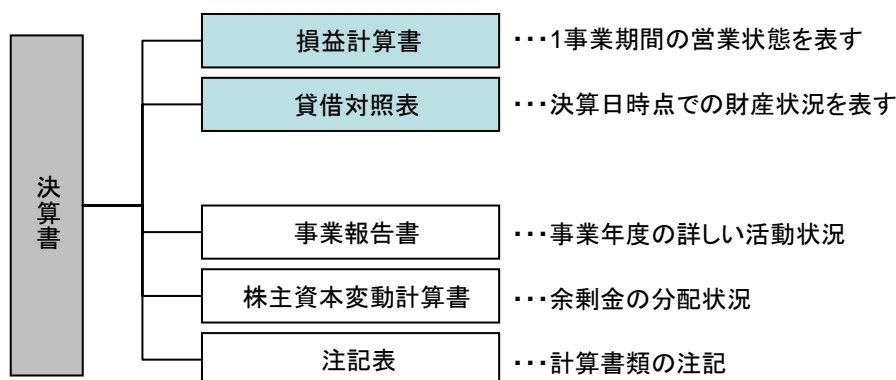


図1：決算書の種類

## ②損益計算書と貸借対照表

決算の最大の目的は、その事業年度における利益の計算にあります。  
その役割を担っているものが損益計算書なのです。

ただ利益の金額だけさえわかればよいというなら簡単に済んでしまいそうですが、お金を出してくれている資本家の立場からすると「しっかりした報告書類」が要求されるということは容易に想像できます。売上と経費の関係や、人件費など、企業活動全般にわたって詳しい説明が必要そうです。そこで、損益計算書でその辺を報告するわけなのですね。

さてさて巷では「借金も財産のうち」なーんていいますが、商売が順調に拡大していくと資金が足りなくなってしまい借金するケースが出てきます。当初の元手が現金であったが、1年間の商売で約束手形に形を変えたり、銀行に預金をしたり、財産内容は日々変化していくものです。

資本家になると「ここいらへんをきっちり」と自分が出資した元手がどんな状態にされているかを知りたくなってきます。そこで、財産の状態を報告するために貸借対照表が作成されます。ちなみに、損益計算書・貸借対照表は、所定の様式に基づいて作成されます。つまり、法律が何かで決まっているわけです。

## ③事業報告と株主資本等変動計算書

一般的に決算書というとき、損益計算書と貸借対照表、時にはキャッシュフロー計算書を含めた3種類だけを指します。しかし、よりわかりやすく説明するため事業報告が用意されている場合もあります。事業報告には今期の営業状況や今後のマーケット見通し、経営課題や戦略などが書かれています。

また、資本家にとっては非常に重要である利益の分配について報告するための書類についても株主資本等変動計算書というものが用意されています。株主資本等変動計算書は、会社の利益をどれだけ資本家に分配し、どれだけ社内に留保するかといったようなことが書かれているわけです。

## ④キャッシュフロー計算書

儲かったかどうかは損益計算書、お金があるかどうかは貸借対照表でわかります。この2つの決算書で会社状態がだいたいわかるのですが、どんだけお金が増えたのか、どんな活動をしてお金を増やしたのかを見るものが、キャッシュフロー計算書というものになります。

つまり、企業経営におけるお金の動きを見るものがキャッシュフロー計算書です。

# 解説貸借対照表

## 3. 貸借対照表の仕組み

### ①公開通信簿

経営とはなんぞや、簡単に言うと限られた事業資金を効率的に使い資金を増やすし獲得した利益を分配することです。つまり、損益計算書や貸借対照表は1年間のお金の使い方を報告書としてまとめているわけですから、これらを読めば経営のうまい、へたを読み取ることができるはず。つまりこれら報告書はしろうとには読みにくい「公開通信簿」といっても過言ではありません。株式会社では官報、新聞、あるいはインターネット上での決算公告が義務付けられており、損益計算書とともに公告されます。

### ②純資産（自己資本）と利益

儲かってくると、だんだんお金が増えてきます。反対に儲からないとお金は減ります。

返さなくてもいいお金のことを純資産（自己資本）と呼ぶことにすると「利益とは純資産（自己資本）の増殖である」となります。（図2：自己資本と利益の時系列関係）

この純資産（自己資本）と利益という概念は、決算書を読みこなす上で、非常に重要かつ基本的なものですので、覚えておいてください。

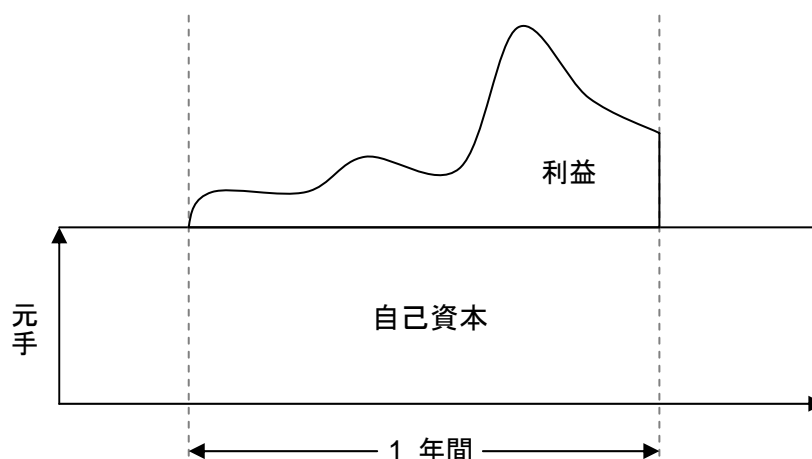


図2：自己資本と利益の時系列関係

### ③「貸借対照表」と「損益計算書」の定義

「貸借対照表」は純資産（自己資本）の増減（元手±利益）をプラス財産（現金や預金）とマイナス財産（借入金）として示すものです。また、「貸借対照表」は、決算期末日現在という瞬間で、その時の財産内訳を示したものです。

また、「損益計算書」は「貸借対照表」に記載されるお金の増減の経過と理由を要因別にまとめたものとなります。また「損益計算書」はどれだけ純資産（自己資本）が増えたか、もしくは減ったか（利益 or 損失）、そしてその理由は何であったか、ということの説明するために1年分の取引を要因別に集計したものです。

言い換えると、損益計算書と貸借対照表は企業活動をフロー/ストックという2つの視点から報告したものとイえます。

資産	負債 (他人資本)
	純資産 (自己資本)
運用形態	調達方法

図3 簡単な貸借対照表

#### ④貸借対照表

図3は「勘定式」と呼ばれる表示形式のものです。一般的には資本の調達源泉、運用形態を示すものです。

#### ⑤資本の運用形態

左側には「資産」が一覧出来るように書かれています。

企業が活動するにあたり現金や預金は当然必要ですが、工場や機械・設備も必要です。これらを手に入れるにあたり、おそらくお金で買ったに違いありませんが、工場や機械などはお金ではありませんが、資産ではあるわけです。

また、取引をしていくと、「ツケで売ってあげたり」「手形をもらったり」することが普通にあります。こういった「後でお金を回収する権利」を専門用語では「債権」と呼びます。

さまざまな形態がありますが、現金の代わりになすと考えられる財産を総称して「資産」と呼びます。

つまり、資金を他の資産にして運用していかなければ会社経営は成り立たないことがわかり、貸借対照表の左側は「資本の運用形態」といわれています。

#### ⑥資本の調達源泉

右側は2つに分けられます。「純資産（自己資本）」と「負債（他人資本）」です。

「純資産（自己資本）」・・・自分の元手

「負債（他人資本）」・・・人から借りたもの

このため、純資産を「自己資本」また負債を「他人資本」といいます。

#### ⑦右と左で合計金額が一致する

なんとか調達した資本（自己資本と他人資本）を資産として運用していきながら会社は活動していきます。このため、資本の調達と運用は同じ会社財産の表と裏の関係にあり、つまり「貸借対照表」の右側と左側は表現方法の違いがあるにせよ、同じことを記載しています。よって、右と左の合計金額は必ず一致します。貸借対照表は、またの名を「バランス・シート」といい「B/S」と呼ばれます。

## 4. 勘定科目や流動・固定の分類ルール

### ①勘定科目

勘定科目は会社法などの法律によって定められています。  
詳細については、付録1「勘定科目」参照。

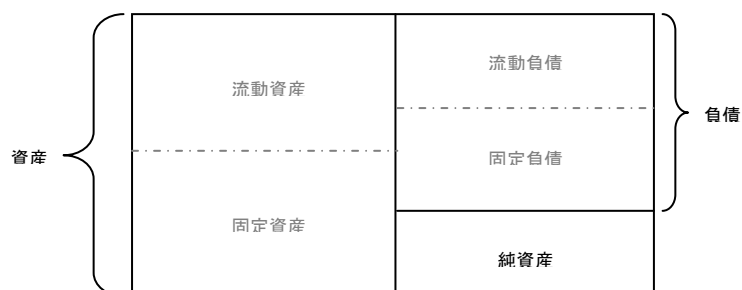


図4 流動と固定に分けた資産と負債

### ②流動・固定

実は資産は大きく分けると「流動資産」と「固定資産」、負債は「流動負債」と「固定負債」とに分けることができます。(図4参照)

この流動と固定という分類にはとても重要です、忘れないように。というのも、この括りは貸借対照表を読んでいくために、最も基本的な役割を果たすからです。

### ③現金との距離

現金は会社の財産の中で最も基本的な財産です。現金以外の資産は、現金で購入した、もしくは預金や貸付金のように現金が姿を変えたものとみることができます。

#### 【製造業の例】

現金で購入した材料を機械などで加工して製品を作り販売します。販売した製品は売掛金という債権に変わり、いずれ現金や預金として回収されます。

現金は常に循環運動を繰り返しており(図5:現金の循環運動)、すべての資産はどこかに位置していることとなります。それぞれの状態によって、資産は現金化までの距離が違います。

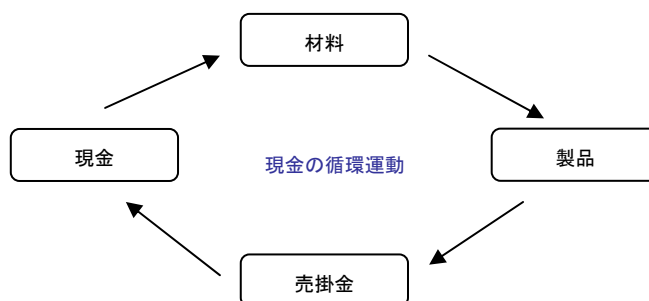


図5:現金の循環運動

この現金化までの距離によって流動か固定かを区分します。

- 流動資産とは、決算から1年以内に現金化されるものをいいます。
- 固定資産とは、流動資産より長いものをいいます。(1年超)
- 流動負債とは、決算から1年以内に支払わなければならない負債をいいます。



- 固定負債とは、流動負債より支払の長いものをいいます。(1年超)

これを「ワン・イヤー・ルール」と呼びます。

そしてすべての資産は経営活動を通じて再び現金として帰ってきます。当たり前のようですが、これが現金化のサイクルなのです。

#### ④固定資産の分類

また、固定資産は会社法などの法律によって「有形固定資産」「無形固定資産」「投資等」の3つに区分されます。

- 有形固定資産とは、建物や備品など「実体のある設備類」
- 無形固定資産とは、借地権や特許権など「長期にわたって有効な権利」
- 投資等とは、これ以外の固定資産

実は負債と純資産も細かく分かれています。

ですがここでは「純資産（自己資本）は元手と利益から成り立っている」ということのみを記載しておきます。

## 5. もうひとつの貸借対照表

### ①2種類ある貸借対照表

前項でも述べましたが、貸借対照表には勘定式と報告式の2種類が存在します。

基本的に勘定式をモデルに貸借対照表の構造を眺めていますが、資産、負債（他人資本）、純資産（自己資本）がそれぞれなんぼで、内訳として各勘定科目残高がいくらかわかるということで、これらのことさえ読み取れば用は足りるということです。

実は報告式の貸借対照表でも勘定式と基本的に読み方は同じなんです。

### ②損益計算から来た勘定科目

勘定科目を順に見ていくと、不思議な勘定科目が見つかります。

「未収収益」「前払費用」「未払費用」「前受収益」などです。

これらは、資産や負債として積極的に貸借対照表に計上されるものではないです。

期間損益という会社の利益計算における特殊な事情から暫定的に貸借対照表に計上されたものです。

たとえば「未収収益」は本来今期に収益として計上しその対価を受け取りたいのですが、契約で請求する時期に至っていないため、権利として資産に一時的に計上しているのです。

預金の利息などがそれにあたります。

### ③正常営業循環基準

流動と固定の区分は、ワン・イヤー・ルールとあって、1年を基準としています。ところで、流動資産として記載されている、売掛金や棚卸資産の中には、1年以内の現金化がおぼつかないものが含まれていることがあります。

これは不良債権や滞留在庫です。これはちとやばいです。

実は、売掛金、棚卸資産、買掛金はワン・イヤー・ルールの例外として、よほどのことがな



い限り、流動資産、流動負債として取り扱われることとなっています。

正常な営業活動から生じる中心的な資産、負債については単純に流動資産、流動負債とみなすという別のルールに基づいているのです。これを、「正常営業循環基準」といいます。

# 解説損益計算書

## 6. 損益計算書は利益獲得内訳書

### ①ムダ遣いしたらだめよ

損益計算書は、英語で「Profit & Loss Statement」といい、その略称は「P/L」と呼ばれています。(ピーエル)

P/Lは、会社が1年間でどれだけの利益を稼ぎ出したか計算をする書類で資本増殖の理由を明らかにするものです。

資本家は自分のお金を経営の専門家に託して、利益を上げてもらい、その分配を受取る仕組みとなっています。

これがいわゆる「所有と経営の分離」と呼ばれるもので、資本家からすれば、自分が投資したお金がどのように使われているかを知る権利があります。

その知る権利に答えるために経営を任されている経営者は経営成績を決算書として報告するのです。

したがって業績が悪ければ、資本家はもっと優秀な経営者に経営を託すことを考えるかもしれません。

損益計算書は、資本家のニーズに十分に答えられるように利益獲得に至る過程を内訳書として示すよう作成されているのです。

### ②報告式が便利とは

損益計算書にも報告式と勘定式の2つの様式があります。

(勘定式だと読みづらいからです)

報告式は上から下に損益を計算する形になっており、計算の過程が段階的に示されていて、見るからにわかりやすそうです。

実は、この「段階利益」の計算というのが損益計算書を読む場合、非常に重要な意味を持っています。

損益計算書の一般的な形

I 売上高(+) II 売上原価(-)	<b>売上総利益</b>
III 販売および一般管理費(-)	<b>営業利益</b>
IV 営業外収益(+) V 営業外費用(-)	<b>経常利益</b>
VI 特別損益(+) VII 特別損失(-)	<b>税引前当期利益</b>
	<b>法人税など 当期利益</b>

図6：損益計算書

## 7. 解説段階利益

### ①5つの利益

損益計算書では以下の利益が計算されます。

イ、売上総利益    ロ、営業利益    ハ、経常利益    ニ、税引前当期利益    ホ、当期利益

#### イ、売上総利益

売上高－売上原価で計算される利益であり、1年間の粗利益を集計したものです。

会社がいくらものをいくらで売っているかを統括的に知る事ができるもっとも基本

的な利益です。

(売上原価とは、売り上げた分だけの仕入を集計したもの)

#### ロ、営業利益

売上総利益－販管費で計算される利益であり、商売でどのくらい儲かったかを示しています。

(販管費とは、会社運営の為にかかる経費を「販売費及び一般管理費」といい、略して「販管費」といいます。)

#### ハ、経常利益

営業利益±(営業外収益－営業外費用)で計算される利益であり、毎期発生するであろう会社の経常的な利益獲得能力を示しています。(営業外収益とは、毎期発生するであろう収益(受取利息、受取配当金、雑収入等)をいいます。営業外費用とは、毎期発生するであろう費用(支払利息、雑損失等)をいいます。)

#### ニ、税引前当期利益

経常利益±(特別利益－特別損失)で計算される利益であり、営業と直接関係ない臨時的に発生した損益も計算して最終的な利益を出します。

特別利益とは、今期だけ臨時的に発生(固定資産売却益等)したものをいいます。

特別損失とは、今期だけ臨時的に発生(固定資産売却損等)したものをいいます。

#### ホ、当期利益

税引前当期利益－税金で計算される利益であり、当期利益は、出資者に対する利益分配の源泉となります。

## 8. 損益計算書の所見

一般的には経常利益が重視されています。

経常利益は、会社の経常的な利益獲得能力を示すものですから、会社の業績判断をするのに一番適しているといわれています。

(例えば、、

営業利益で判断しようとした場合、借金が多く膨大な利息を払っている会社はどうなるのでしょうか。また、当期利益で判断しようとした場合、当期だけ土地の売却で巨利を得ていたような会社はどうなるのでしょうか。)

しかし、会社の社会的な存在価値は如何に活動を通じ付加価値を獲得できたか、ということであるとおもいます。

そう考えると粗利益(率)は存在価値のバロメーターということもできます。

# 貸借対照表を読む

## 9. 会社経営の健康診断

### ①健康な会社

「健康な会社」とは「無理なく存続できる会社」です。存続がやばい会社や経営に無理ある会社が「病気」、倒産する会社は「ご臨終」と言えるでしょう。投資する場合や転職をする場合は「入院」一步手前の会社を判断できるようにしておきましょう。

このため、会社が健康であるための条件を知っておく必要があります。

### ②健康の条件

第1の条件：会社の資金に不足のないこと。

第2の条件：会社の利益が十分あること。

会社の存続そのものは、まさに資金の有無にかかっています。

利益水準は倒産に直接関係ない状態でも、利益が不十分な場合は資金不足を招き、いずれ倒産の憂えきめに、、、ということもなきにしもあらずです。

### ③2つのポイント

貸借対照表からは資金バランスを、損益計算書からは利益獲得能力を読み取る必要があります。

会社の健康状態に関するさまざまなシグナルが、貸借対照表、損益計算書現れてきます。

ひとつやっかいなのは、ただの数字でしか表されず「入院一步手前」「病気だな、こりゃ」といった具合に、はっきりとわからないことです。

したがって、これらの数字から会社の健康状態を読み取るしかありません。

## 10. 頭の痛い運転資金と固定資産

### ①入出金タイム・ラグ

商売を進めていくと、出金から入金までタイム・ラグが発生します。資金バランスがよくなると、お金が必要なときに無い状態を招きます。会社は存続するためにお金を使い、存続するためにお金を手に入れます。こういった商売にまつわる入出金に関する基本的な構造を知っておかなければいけません。

### ②運転資金

一般的に商売の始まりは商品を仕入れて店先に並べることからスタートします。(コンサルタントなど、例外は除く)そしてこの仕入代金を現金で支払うためにお金が必要となります。

さてさて、次にお金に再び出会うのは商品が売れた時です。

つまり、商品の仕入代金を支払ってから商品の販売代金を回収するまでの間は、お金が回収されない状態が続くことになります。

まさにこれが、「タイム・ラグ」です。当然、商売を続けていくのであれば売れた数だけ商

品を補充する必要があります。つまり、たった今回収めたお金がすぐに出ていってしまうということになります。

このように年中出たり入ったりと「出戻り娘」のように忙しい資金を「運転資金」と呼びましょう。

運転資金は、仕入代金のほかに、家賃や人件費のような経費の支払いについても考えられます。販売価格は仕入価格に利益（粗利とか言う）を乗せますので、商売を続けて商品が売れていけばお金が残るようになってきます。

ところがどっこい、そうは問屋がおろしません。

商売がうまくいくと、より多くの売上を上げるためにより多くの仕入をしていかなければならなくなるので、やっぱり何らかの方法で資金を追加していかなければならなくなるのです。

### ③固定資金

商売を始めるには商品仕入をする前に、まず売る場所＝店舗がなければ商売を始めることができません。もし店舗を構えるならば不動産屋に保証金を払ったり、店舗内の内装工事をしたり、何かとお金が出て行くものです。こうした店舗をもつために使ったお金は、いつになったらお金になるのでしょうか。

残念ながらいつになるかわかりません。答えをいうと帰ってこないです。

運転資金は商品が売れる度手元に戻ってきますが、以上のような資金は商売を続ける限りほとんど手元に戻ってきません。

永遠の旅人、、、そんな言葉が似合いそうです。

とはいえ、いつまでも戻ってきませんが「丈夫」「長持ち」という特徴があります。とはいえ、いつ帰ってくるかわからない状態でお金を出してあげないとまずいですから、これも何らかの方法でお金を追加しておかなければなりません。

このようなお金を「設備資金」や「固定資金」と呼びます。

## 1.1. 資金バランスを見抜く

### ①運転資金＝流動資産

貸借対照表では運転資金は流動資産として記載されます。

### ②固定資金＝固定資産

貸借対照表では固定資産が固定資金の運用についての記載となります。

固定資産の中には敷金（保証金）のように、引越しなどの際に返金が見込めるものや、売ればお金になる土地のようなものも含まれます。

以上をまとめて、貸借対照表と重ねて見ますと図7のようになります。貸借対照表の資産の部を上下分割してみると、運転資金の運用と設備資金の運用を明らかになります。

運転資金	流動資産
現金 売掛金 有価証券 商品 ・ ・	
建物 車両 土地 ソフトウェア ・ ・	固定資産
固定資金	

図7：運転資金と固定資金

## 12. 資金バランスはイメージで覚える

### ①負債・純資産の読み方

貸借対照表の右側は「資本の調達源泉」を示しています。

資金バランスを読み取るには、左側の資金だけでなく、右側も二分割するとわかりやすいです。

じつはなんと、貸借対照表の右側も大きく2つに区切られています。

負債（他人資本）と純資産（自己資本）という区分です。これは他人資本と自己資本との区切りでありまして、「返さなければならないか、返さなくてもよいか」という基準に基づくものです。

改めて流動資産と固定資産の性格をまとめてみますと、流動資産は「出入りの激しい運転資金の運用」、固定資産は「いつ帰ってくるかあてにならない固定資金の運用」ということでした。

ここで問題となるのは、固定資金をどのように調達するかということです。固定資産はいつお金として帰ってくるかあてにならないものですから、来月返済しなければならないような短期の資金調達でまかなうことはあまりにも危険です。こんなとき、非常に便利な資金があります。

自己資本です。

返さなくてもいいと初めからわかっていますので安心。

したがって「固定資金は自己資本でまかなえ」ということができます。しかしながら自己資本のみで巨額の設備を購入するということは無理があります。やはり、借金に頼らざるをえないということが現実でしょう。

「固定資金は自己資本でまかなえ」とはいうものの「自己資本でまかないきれない」のが現状なんです。

私たちの生活にたとえるなら、自宅を購入するときを想像してください。「毎月の給料範囲で無理ない程度な返済プランを長期で組む、がとはいえなるべく早くローンを終わらせた」と考えるでしょう。

このような考えは会社の固定資金の調達も同様です。毎月の返済が運転資金を圧迫しない程度に長期だが金利負担もバカにならないので可能な限り早めの返済をしたい、となるわけです。

貸借対照表の右側を分割する場合には、負債（他人資本）と純資産（自己資本）という単純な分け方より流動負債と固定負債＋純資産という分け方がよろしいかと。

## ②資金バランスのイメージ

これまでの説明を貸借対照表に重ね合せると図8のようになります。

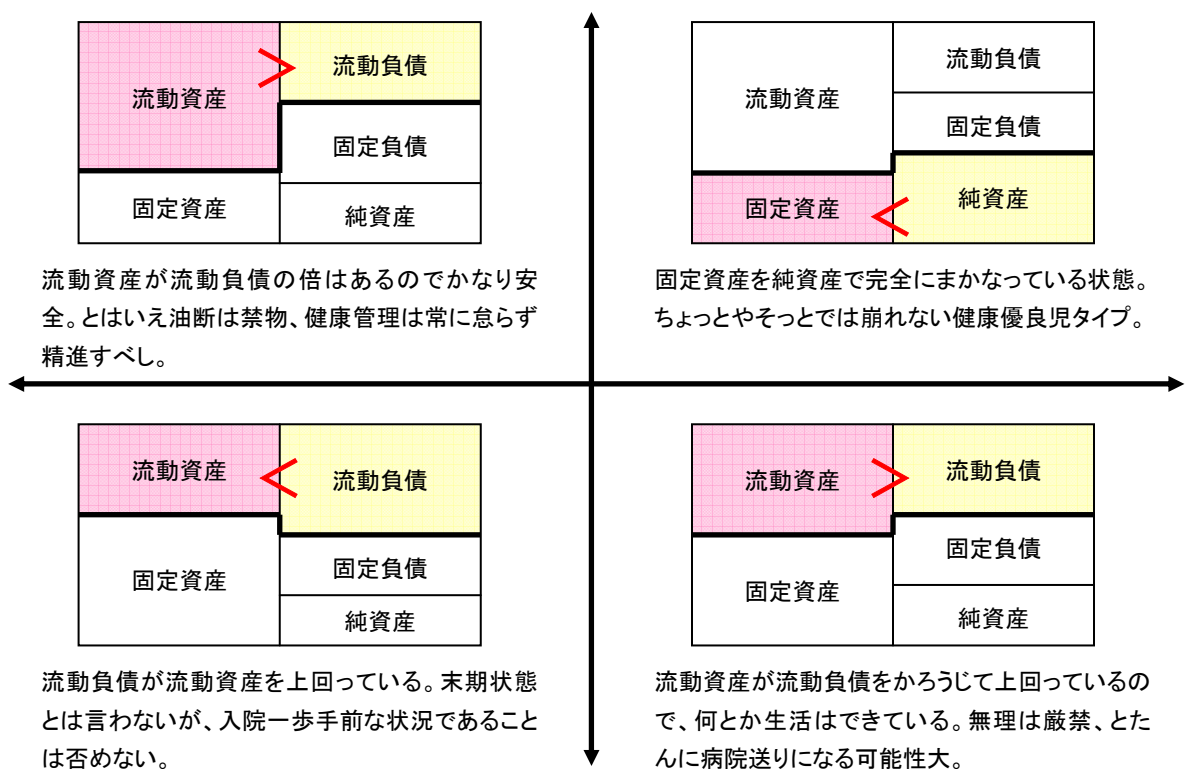


図8：資金バランスのイメージ



### 1.3. 勘定科目の意味を正確につかむ

#### ①数値を読み取る前に行ったこと

貸借対照表を上下で二分割することによって、運転資金と固定資金のそれぞれの資金バランスを知りましたが、ここでひとつその資金バランスは「金額の大きさを面積で表している」ということに過ぎませんでした。

つまり、流動資産が多ければ流動資産の部分の面積を広く描くことによって、資金バランスというものを表現したのです。実際の貸借対照表は「資金の大きさを面積で表したりしない」からです。したがって、資金バランスを読む場合には、や・は・り、数字を比較しながら読み取ることが一番なんです。

#### ②勘定科目の意味

貸借対照表を深く読むならば、十分な勘定科目の性質を理解して、数字の裏側に隠された真の意味を読み取らなければなりません。

#### ③流動性配列法

勘定科目にはたくさん種類があります。

これら勘定科目ですが、貸借対照表の上にむやみやたらと並んでいるではありません。

勘定科目にも配列のルールがあります。

資産では現金を筆頭に流動性の高いもの、つまり換金し易いものから順番に並べられています。(図9参照) 負債も支払わなければならない度合いが高いもの(図10参照)から順に、上から下に向けて配列していくことになります。

この並べ方が「資金バランスを読み取る」には便利なのです。

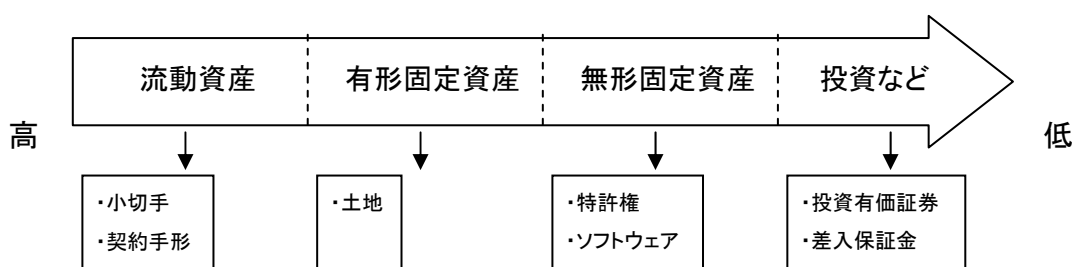


図9：資産の換金性

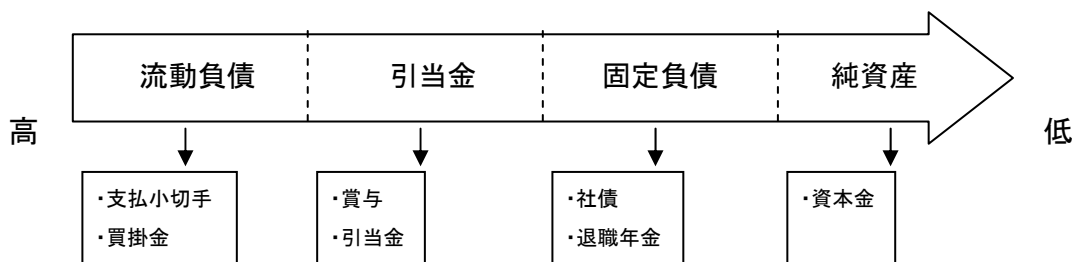


図10：負債・資本の支払い義務

## 1 4. 運転資金を見直す

### ①流動資産の中身

固定資産はなるべく長期の資金調達でまかなうというのは当たり前のことなのですが、運転資金のやりくりというのは実は厄介者です。

貸借対照表は「ワン・イヤー・ルール」と「正常循環基準」という2つの決め事により流動と固定の分類を行っています。

しかしながら、運転資金の出入りは仕入代金の支払や人件費、家賃の支払など、毎月毎月繰り返されます。

これを1年という基準で考えることには、無理があるですね。

### ②当座資産

流動資産の中にはどのような基準で流動・固定区分を行ったとしても、当然のごとく流動資産とされるものがあります。

この世の中で一番強いもの、現金です。

そもそも「流動性」という考え方は、現金がベースになっています。売る側にとって決済手段としてうれしいものが現金です。悲しいかな、お金の出し入ればかり考えなければいけないのが商売です。つまるところ「どれを決済手段として見込めるか」ということがいいたいのですが、そのベースとなっている考え方について先に説明しました。

要するにお金の出し入れを円滑に行うためには決済手段として使えるレベルの流動性が保障されていることが基準になります。

流動性＝換金性についてがながえてみますと、

1. 現金。
2. 預金。

これ以上、都合のよいものはないですね。

定期預金も最近では、部分解約や総合口座の利用によって昔ほど不自由なものとなっていないので、これも決済手段とみなせます。

たいして手間もコストもかけずに換金できる株券や国債などの有価証券や受取手形・売掛金も、通常のサイクルであれば毎月の回収が見込めます。受取手形については、銀行などで割引によって預金に変更したり、裏書きという方法で負債の支払いに充てることも可能ですので、決済手段としても間違いではないでしょう。本当の意味で流動資産として支払決済に利用できそうな資産はここまででしょう。これら、現金、預金、有価証券、受取手形、売掛金を総称して「当座資産」と呼びます。

また、当座資産以外の資産を決済資金と考えるにはちと無理があります。例えば、在庫商品などの棚卸資産は、販売されて売掛金となり、回収されてから現金となりますので、お金化までには「タイム・ラグ」が発生しますし、そもそもいつ売れるかわからないので、商品をもって決済資金と考えることはできないでしょう。逆に、棚卸資産は品揃えの意味からも最低必要量は確保しておかなければならないものですので、長期的に持ち続ける必要があります。むしろ固

定的な資産と考えてもよいくらいです。

### ③当座のバランスを読む

運転資金の資金バランスをより厳密に考えるならば、流動資産と流動負債のバランスを見るよりも当座資産と流動負債のバランスを見た方がよいとおもいます。その根拠ですが、当座資産が流動負債と同額レベルであったとすれば、その会社は当面の支払能力があるということになるからです。（8割程度足りていれば何とかありますが、5割となると資金繰りに困り始めると思います）

## 15. 貸借対照表の落とし穴

### ①マジですか？

ここで重大な話があります。うっかりすると貸借対照表に騙される、場合があります。勘定科目から想像される内容と実際の資産価値が、かなりかけ離れているケースがあるという事です。これはいかん。

### ②落とし穴の仕掛け場所

ここでは「判断の困難なケース」について勘定科目の分類ごとに説明しています。

#### ▲不良債権（受取手形や売掛金）

これらは、通常は正常営業循環のサイクルの中で次々に回収されてます。

しかしながら、相手先の事情により、長期的に回収が滞っている債権がしばしば含まれています。これらの不良債権を含んだまま流動資産や当座資産として考えていると、思ったような資金繰りができなくなり、こちらも被害を被ることになります。

#### ▲滞留在庫（商品や製品）

このようなものの中には、ときとして売れ残った流行遅れ品が含まれています。

流行遅れ、陳腐化などのほか、ただ単に売れないものまでさまざまですが、下手をすると何十年も倉庫に眠っているものもあるかもしれません。

これらの滞留在庫を含んだまま資金バランスをみると判断が狂います。

#### ▲含み損（有価証券）

換金しようとした場合に、貸借対照表計上額がそっくりそのまま現金化されると思ったら大間違いです。

貸借対照表の計上額は「取得原価主義」といって買ったときの値段となっています。しかしながら、今のご時勢いざ換金してみると、半分にしかならないというケースも出てきます。がっくり。

#### ▲担保提供（有価証券や定期預金）

借入金の担保として提供されていることがあります。

特に長期的な借入金の担保とされているような場合ですと、これらの資産本来の流動性は、完全に失われます。

### ③落とし穴を避けるために

実は、貸借対照表の利用者が落とし穴に落ちないように、4つの救済ルールが存在します。

「救済ルール1」：不良債権対策

債権は回収可能性に応じて評価され、できるだけ回収可能額に近い金額で計上されることとされています。また、回収が長期化するものは、固定資産として表示することとされています。

「救済ルール2」：滞留在庫対策

陳腐化品や不良品については、債権と同様の評価ルールがありますが、ただの売れ残り品については、十分と呼べるだけの対策は設けられていません。

「救済ルール3」：含み損対策

低価法といって、時価が下落した場合には、その下落分を損失として処理する方法が認められています。ただし、この方法を会社が採用するかどうかは任意となっています。ですので、万全のルールとはいえません。低価法を採用しているかどうかは注記しておくものとされています。

「救済ルール4」：担保提供対策

担保提供している資産は注記によって明らかにすることになっています。

#### ④ルールは破るもの

これらのルールを分類すると、

- イ. できるだけ実態を明らかにする会計処理を行うこと。
- ロ. どのような会計処理を行ったかを明記すること。
- ハ. 注記によって、より多くの判断材料を提供すること

しかしながらこれらのルールは、ほとんどの中小企業で守られていません。

そもそも、中小企業では税務申告の必要から、必要最小限の貸借対照表や損益計算書を作成するだけというケースが多く、以上のルールを守って、親切的な決算書を作ろうとは考えていません。

しかも、これらのルールを守っているかどうかチェックする監査のような仕組みが、中小企業にはありません。残念ですが仕方ない事情も多々あるようです。

#### ⑤名探偵となる

中小企業が作る決算書とは、不親切ではありますが、でたらめというわけではありません。なにしろ、税務申告で使っているわけですから、それなりに正確に作ってあるはずですが、ただし、情報量がかなり不足しています。したがって、足りない情報を補いながら読んでいく、推理力が大事になってくるのです。

売掛金の中に不良債権はないか、在庫が多すぎるけれど売れ残りがあるのではないか、最近の株式市況からみて有価証券の時価はかなり下がっているのではないかなど、創造力を駆使して眺めてみるのが大事なことです。

それでは最後に、ポイントをいくつか紹介しておきます。

イ. 売掛金が買掛金と比較して異常に多くないか？

多い場合には、不良債権があるか、仕入条件が不利で支払先行型の経営となっていますので、いずれにしても資金繰りは苦しいはずですが。

ロ. 棚卸資産が買掛金と比較して異常に多くないか？

多い場合には、それだけ商品の回転が悪くなっていますので、資金繰りは苦しいはずです。

ハ. 仮払金の残高が異常に多くないか？

多い場合には、経費の精算が遅れています。全て経費となるものですから資金バランスをみるにあたっては、流動資産から除いておいた方がよいでしょう。

# 損益計算書を読む

## 17. 読みこなすコツ

### ①比較がベスト

損益計算書は期間損益の計算経過を示したものですので、当然貸借対照表とは見方が異なります。損益計算書を読む最も有効な方法は「比較」です。

### ②年次比較

誰でも商売をしている以上は「去年よりは今年、今年よりは来年」といったように毎年業績がよくなることを望んでいますが、一方ではバブル経済崩壊のように予期せぬ事態によって突然業績が悪化してしまうことがあります。

継続企業を前提とすれば会社ができてから今日までの営業成果は、全て一連のもので、本来は途切れることなく続いているものなのです。

そこで資本家としては、途中のどこかで利益を清算してもらわないと話になりませんので、そこで人為的に区切って期間損益を計算することになります。

その結果を示すのが損益計算書なわけですから、決算ごとに区切って比較することは非常に効果的な方法といえます。

このような比較方法を「年次比較」とか「時系列比較」と呼びます。

### ③同業他社比較をしてみよう

もう一つの比較方法が「同業他社比較」です。

他社の決算書を入手して比較することにより、競争力を知るのに有効です。

同業他社比較を行うことにより、自社の強みと弱みを容易に見つけ出すことができ、経営改善に直接的に有効なデータを手に入れることができます。

### ④比較の際のテクニック

実は比較を行う上で一つの大きな難問があるのです。それは規模の問題です。

同業種といっても、規模にかなりの差がある場合には、金額だけの比較では勝負になりませんので割合を使うことにより十分比較が可能となります。

### ⑤年次比較（時系列比較）

年度が基準になっているものを比較する常套手段です。昨年、一昨年の損益計算書を何年分か並べて眺めてみます。最も簡単で基本的な読み方。

## ⑥増収か減益か

どんな比較をするにせよ、最初に見るものは売上高。去年と今年で売上高は増えたのか、減ったのかということ把握することからスタートです。

売上高が減っていたならば、その理由を探さなくてはなりません。

この売上高の増減理由を正しく把握しているか否かで、読み方がずいぶん変わります。

	第1期 20xx/4/1 - 20xx/3/31	第2期 20xx/4/1 - 20xx/3/31
I 売上高	1,000,000	1,300,000
II 売上原価	500,000	700,000
当期利益	200,000	180,000

図 1 1 : 時系列比較

## ⑦これはおかしい

次にみるのは、当期利益です。当期利益がどうなったのか、ということに二番目に把握しておくことが「コツ」です。もっとも、損益計算書は利益獲得内訳書として作成されているわけだから当然といえば当然です。

当期利益が減っていたならば、おかしいと思ってください。仮に売上増であれば、当然利益も増えていてもおかしくありません、むしろそう考えることが普通です。にもかかわらず、図 1 1 のような例では、利益が減っています。そなたと、その矛盾に対して疑問を持ち、調べていかなければなりません。

## 1 9 . 増収増益の原因を探す

次は段階利益の計算過程を比較、増収増益の原因を見出します

### ①段階利益の比較

基本的に比較分析の対象は「売上総利益」「営業利益」「経常利益」「税引前当期利益」の4つの段階利益です。図 1 2 を見てください、見方さえわかれば簡単なものです。

	第1期	第2期
売上総利益	334,000	378,000
営業利益	54,000	38,000
経常利益	50,000	35,000
税引前当期利益	50,000	37,500
当期利益	30,000	18,000

図 1 2 : 段階利益の比較

> 売上総利益：売上の増加に比例し売上総利益も増加、しかし売上の増加と比べるとそれほどでもない。

> 営業利益：大幅な減益。

> 経常利益：さらに減益。

> 税引前当期利益：減益となっているが、経常利益の減益と比べるとやや回復。

## ②原因みつけ！

増収減益の原因は営業利益と経常利益にあるようです。

## 20. 売上総利益の読み方

### ①所見

売上総利益は、ひとつひとつの取引で稼ぎ出した粗利益の総合計です。

そのため、売上総利益に異常が見られた場合は、販売価格と仕入原価とのバランスの変化をチェックしていく必要があります。

### ②販売数量と売上原価

売上総利益は、売上高－売上原価として計算されるわけですから販売数量についての問題はそれほど影響しません。単価レベルの問題として絞り込んで構わないです。

残念ながら、販売価格の変化はほとんどの場合、マーケットのメカニズムによってもたらされます。（神の見えざる手）同業者の新規参入やマーケットの成熟による供給過剰や競争の激化、技術革新による新製品の登場、為替の変動などが主な原因です。

一方、売上原価は、ちょっと複雑です。

売上と同じようにマーケットの動向から仕入価格が影響を受けますが、そのほかに仕入物流コストや在庫ロス（在庫不良や万引きなど）といったコストが売上原価に集計されますので、総合的な分析が必要となります。



## 2 1. 営業利益の読み方

### ①所見

販管費を検討しましょう。

販管費の内訳としてはさまざまなものが含まれますが、もっとわかりやすくするためには、販管費をある程度グループ化します。これで、こういった分類の費用を使っているのかがおおよそ明らかになり、企業活動全般における構造上の特徴をチェックすることができます。図13は分類のサンプルをうまいこと表しています。

	第1期	第2期
・役員報酬 ・給与手当 <b>人件費</b>	100	190
・荷物発送費 ・広告宣伝費 ・交際費 <b>営業経費</b>	50	80
・通信費 <b>事業経費</b> ・事務用品費	60	62
・リース費 <b>設備費</b> ・減価償却費	55	52
・寄付 <b>その他</b>	12	11

図13：販管費の分類

ここで人件費の増大が営業利益圧迫の最大の原因であったと仮定します。営業増員し売上増加したのであるが、増員した営業社員の給料を十分に稼ぐまでには至らなかった、といったようなストーリーが想像できます。

### ②販管費の罫

また、販管費は売上原価と違って売上が減れば自動的に減るという比例関係が必ずしも成立しません。事務所家賃は売上の減少に比例して値切れないし、月額固定化されている通信費やリース費用も同様です。

このため、個別には経費の使い方に大きな変動がなくても、必要水準の売上総利益を稼ぎきれないという場合には営業利益をさらに悪化させます。(会社にとって結構な賭けになります。) 販管費をみる場合には、会社維持にかかる最低のコストはどれくらいかを読み取ることも必要です。

## 2.2. 経常利益の読み方

### ①所見

経常利益は、営業利益±営業外損益として計算されますので、経常利益に異常が検出された場合には、営業外収益と営業外費用の中身を検討します。

営業外損益の主なものは、利息などの金融損益です。特に営業外費用である支払利息は重要で、巨額な利息を支払い続けている会社もあります。ようするに、金融コストは会社の財務体質と密接に関連していると読まれますので、資金バランスの良し悪しが会社経営に重大な影響をもたらします。

### ②貸借対照表との絡み

ということは、営業外損益を吟味する場合には貸借対照表をあわせみるのがより効果的ということになります。実はこれが読めちゃうと、企業財務活動の得手不得手を見破ることができます。

もうひとつ、経常利益までの段階は翌年もその翌年も似たような損益構造が続くという事を示唆しているところです。したがって、経常利益の段階で不本意な成績となっている会社は、根本的に経営スタイルを改善することを迫られているといっても過言ではないのです。

## 2.2. 税引前当期利益の読み方

### ①所見

税引前当期利益とは、経常利益±特別損益として計算されます。

このため、税引前当期利益に異常が検出された場合には、特別損益の内容をよく調べる必要があります。特別損益は、営業活動と直接関係しない経常性のない（毎期発生する見込みのない）損益です。

### ②今期限り、、、

一般的には、臨時的な損益と前期以前の損益の修正が含まれます。たとえば、資金繰りの悪化をリカバリするために設備の売却を行った、などです。あと、忘れてならないことは「今期限り」ということです。今期売った設備を来年も売却できるわけありません。

したがって、来期以降の損益予測を行う場合には、経常性のない損益をはずして考えるようにしなければなりません。

## さいごに

近年、IT 業界における人材の回転は好況を背景に活発に行われて結構なことであると思っています。一昔前と違い、よりよい仕事内容、ポジション、年収を求められる環境は、雇用者にとってこの上なくスキルアップモチベーションにつながることを思います。

しかしながらここで一歩立ち止まって考えてもらいたいことがひとつ。20 代、30 代、40 代の転職は違うということ。前述したポジション、年収はもとより、先見性および広範な知識も必要です。

ここを読まれているということは最後まで読まれたということですので、編集書き手側としてはとてもうれしく思っています。ですが、一番うれしく思っている人はあなたであることを信じています。

これを読めば、今いる会社の状況、転職したいと思っている会社の状況、が決算書から読めるようになります。技術者であってもこれは同様な知識が必要になるかと思います。会社経営に興味がある方にとっても重要かと思います。

入門にしかかなりえないものかもしれませんが、皆様のお役に立てれたら幸いです。



付録

## 参考文献

- ・ 図解 経理がわかる本  
日本実業出版社
- ・ Wikipedia  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/>
- ・ 青色申告の部屋  
<http://www.geocities.co.jp/WallStreet-Euro/1397/>
- ・ 経理初心者おたすけ帳  
<http://www.otasuke.ne.jp/>
- ・ 会社の経理・税金・財務  
<http://123k.zei.ac/>
- ・ 決算書の読み方  
<http://www.jusnet.co.jp/business/kessan.html>