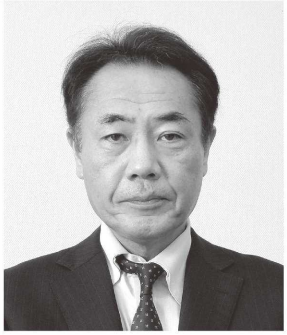
中小企業診断士の視点 @にいがた

第46回 「決算書を読む」とは



中小企業診断士 長谷川　学
（一社）新潟県中小企業診断士協会

そもそも、どうして決算書を作らなければならないのでしょうか。定款で決められているから、税務申告の添付書類になっているから、金融機関から提出を求められるから等々、会社経営の上で非常に重要な書類の一つなのです。一方で、それぞれの関係先が注視する決算書のポイントとは何でしょうか。例えば、税務当局であれば消耗品費や修繕費等の増加要因、役員等借入金の資金源泉等、また、金融機関であればフリーキャッシュフローや借入金月商倍率の水準、余裕資金の使途等、決算書を精査する立場によってもそのポイントがすべて同じであるとは限りません。

そして、何よりも決算書を作成する目的は**「経営者が自社の現状を客観的に把握することと同時に、今後の新しいビジネスモデルの展開のヒントを見つけること」**なのです。しかし、社長様の中には「税理士先生に全部任せてあるから詳しく見なくても大丈夫」とか「細かい数字は苦手なので説明は経理担当者に頼む」という例も散見したりします。書式の違いこそあれ、決算書は味も素っ気もない数字が理路整然と並んでいるだけですから無理もありません。業績が好調な決算ならまだしも芳しくない決算はなおのことだと思います。

社長様に決算書の内容を説明していてそれが相手に上手く伝わらないとしたら、それは伝える側の説明の仕方に問題があるのではないか思います。私の場合、決算書を少しでも見える化するため貸借対照表については簡易なボックス図を用いて説明に加えています。ボックス図の左側半分が流動資産と固定資産の資産の部、右側半分が流動負債と固定負債の負債の部及び純資産の部になります。そして、ボックス図の高さが自社の総資産を表しており、これを５年ほどの決算期で見比べることで成長の推移を視覚的に捉えることもできます。仮に製造業の場合、総資産に占める有形固定資産の割合が非常に高く見て取れるならば機械等償却費が製品利益を圧迫している可能性が考えられます。逆に、その割合が少ないようならば耐用年数を超過した機械等の老朽化も考えられ、売上の維持、拡大のためには計画的に設備投資を実施していくことも必要になってきます。

こういう私にも過去に苦い経験があります。顧問先においていつもの調子で決算書の説明をしていたところ、社長様から突然、「長谷川さん。決算書の内容説明は後でよく聞くから、結局うちの会社は今期どうすればいいの？」と聞かれました。我ながら頭が真っ白になり、明確な回答ができなかったことを痛烈に記憶しています。日々忙しい社長様にしてみれば当然の質問だと思います。しかし、私にとってその言葉は**「診断士として決算書から最優先の事業課題を抽出して、数字的根拠とともに具体的改善策を提案してくれないか」**と言われたのと同じことなのです。診断士の視点で「決算書を読む」とはそういうことであり、決してＡＩには代替できない企業診断なのだと考えます。

【問い合わせ先】
新潟県中小企業診断士協会
ホームページ：https://www.n-smeca.jp/
電　　話：025-378-4021
Ｅメール：office@n-smeca.jp