

令和4年4月

多くの経営者が貸借対照表を読めない理由 (貸借対照表とキャッシュフロー計算書は一緒に見る)

いわゆる財務3表というものは、損益計算書(P/L)、貸借対照表(B/S)、キャッシュフロー計算書(C/F)ですが、それぞれの表には読み方があるのを知っている人はほとんどいません。銀行や税務署に提出される決算書は、株主総会の承認を受けなければならぬため財務会計によりB/SやP/Lの形は決まっています。外部報告用の決算書は、法律や規則によって形式が決まっているため、その数字を分析しても経営者、幹部にはとてわかりづらい現実がある。数字を経営に役立てるためには、決算ではなく、期中でお金の儲け方とお金の残高を経営者、幹部に理解してもらう必要があります。お田土会計財務顧問のお客様が増えて来たので、うちに多くの会社の月次試算表が送られてきますが、いつも思うのは、B/Sを読めないのは、B/Sの出し方が間違っているから、そして出す表が不足しているからだと気づきました。月次決算でP/Lを読むコツは売上から売上原価、販売費及び一般管理費の各勘定科目を横に比較することによって増減を分析し、利益の増減の理由を把握するわけですが、では、B/Sはどのように読むのでしょうか、P/Lのように各勘定科目を横に比較して増減を分析しても何の役にも立ちません。B/Sはバランスシートと言われるように1表で資産と負債純資産のバランスを見るものです。B/Sの右側を負債、純資産という見方ではなく、資金の調達方法として読み、B/Sの左側は預金以外は資金の運用方法として読みます。具体的には、右側は、純資産を自己資金による調達、銀行からの借入金は、金融調達、その他買掛金等の信用調達に分類します。長期的な財務目標として、自己資本比率を上げ、借入金を少なくして財務体質を強化していくわけですが、B/Sの左側は資金の運用を表わします。調達された資金が売掛金、受取手形の売上債権や棚卸資産にどの位運用されているのか、すなわち、調達と運用のバランスを見ます。特に土地、建物等の固定資産投資等は、長期借入金、純資産による長期資金でバランスよく、運用と調達がなされているか見ます。そして長期借入金の返済額と減価償却累計額のバランスは注意し、月々の減価償却費に対して、毎月の返済額が多すぎる場合には、その差額は利益で調達、埋めなければならない。経営者は、キャッシュフローを意識した経営をしなければ資金繰りで苦しみ、最悪倒産します。B/Sの残高は以上のように資金の調達と運用の結果を表わしています。しかし、B/Sの残高だけを見てB/Sを読めるようにはなりません。B/Sを読むコツは、1ヶ月分と1ヶ月のB/S残高の増減と残高を一緒に読むのです。そして期首からの累計の増減を残高と一緒に読むのです。B/Sの科目の1つ1つの増減を見てお金の流れを理解することは不可能です。このお金の流れを分かりやすく分類したものが、キャッシュフロー計算書なのです。B/Sのお金の流れを、①営業CF ②投資CF ③①+②をフリーCFに分類し、フリーCFで財務CFである借入金の返済を賄っていて、お金が増えているのか、減っているのかを見るのです。つまり、CF計算書を経営の役に立てよとするならば、CF計算書は、決算後に作るのではなく毎月当月と累計のCFを作り、B/Sと一体として読む必要があります。CF計算書によるお金の流れとB/Sの残高を一緒に読むことにより、経営者はB/Sを読めるようになりますと私は思っています。現実には、ほとんどの会社、会計事務所がCF計算書を決算後に出しても、毎月わかりやすく出していません。このことにより、経営者がB/Sを読めないのではないのでしょうか。私達お田土会計では、独自のわかりやすいCF計算書を毎月月次決算書に添付しお客様に説明し、B/Sの読める経営者、幹部になってもらうように努めています。

お田土 満

name