

令和4年7月

き期限  
も目的  
の能率

何故、社長は決算書が読めないのか  
(年に1度の決算書ではなく、月次決算書も)

多くの経営者、幹部は決算書が読めません。その理由をた(な)りに書きます。決算は年1回なので年に1度決算書が作成され分析もされます。銀行等の外部の者は年1回(か)手に入(り)ない資料で分析(ま)すが分析するだけで改善策の指導はしません、いやできません。分析をする目的が自分の都合のためだからです。中小企業の社長はほとんどの数字に弱い人が多いもので、年に1度の決算書を見ては何をどのようにどこを見ればよいかわ(り)か(て)ていません。すなわち決算書が経営の役に立(て)ていません。年に1度では数字を理解(し)るというほうが無理(な)のです。数字に強(く)なるには道具(が)よいので、数字に慣(れ)ることが必要(な)です。数字に慣(れ)るためには、年に1度の財務報告のための決算書ではなく、年に12度の月次決算(を)して毎月数字を見て読む(こ)とです。私は新規にお客様に(な)って(た)たりた社長に経理や会計事務所(が)出(て)くる月次のP/LやB/Sのどこを見(る)か聞(き)てみました。P/Lで見(る)のは当月の売上と利益、累計の売上と利益(が)だけ(な)ります。B/Sは2枚~3枚に分(け)て出(て)くるので、どこを見(る)かよ(り)か(て)る(こ)とです。P/LもB/Sも誰(か)もどこをどのように見(る)かよ(り)か(て)る(こ)とです。ほとんどの会計事務所は決算書を正(しく)申告(す)るために月次試算表と税務申告のための子エック(を)です。経営の役に立(て)ないという視(点)があります。経営の役に立(た)ない資料を見て社長が決算書を読(め)るようには(な)りません。

決算書を読(め)るようには、月次試算表ではなく、月次決算書(に)して、P/L、B/Sを讀みます。P/Lの目的は利益(を)です。利益を讀(む)ためには月次損移変動P/Lで横(に)比較(し)て見(る)こと(を)です。全部原価計算で横(に)比較(し)て(と)役に立(た)しません。製造原価の中の労務費と経費は売上と連動(し)ないため、売上と粗利益と経常利益の関(係)が(わ)かりやすく説明(し)て(き)か(て)る(こ)とです。会社が「原価計算で損(を)する」とは全部原価計算で経営判断(し)て(い)る(こ)とです。古田士会計では、古田士式月次決算書で未来会計図と月次損移変動P/Lで、売上と粗利益と経常利益の関(係)を(い)ちや(い)ちやの方(で)も(わ)かる(よ)うに表現(し)て(い)ます。また固定費は数字が大きい変動(し)ない(よ)うに(な)ります。賞与、減価償却費は毎月計上(し)、法定福利費も月末(が)土、日(の)場合は未払金に計上(し)、年払(の)場合は、前払費用に一旦計上(し)、日々振替(し)て(い)ます。P/Lは損移で(見)る(こ)と(に)お(て)、利益(が)多(か)たり、赤字(に)な(り)たり(し)た理由(を)、各勘定科目の金額(の)多寡(を)知(る)こと(が)出来(ま)す。そ(し)て過去の月の数字を(確)認(し)る(こ)と(に)よ(り)、数字が読(め)る(よ)う(に)な(り)ます。B/Sはどこを見(る)かよ(り)か(て)る(こ)とという(負)荷(を)受(け)ます。B/Sの目的は、一般的には自己資本比率で経営の安全(性)です。この比率が高(け)れば高(い)ほどよ(い)と(言)わ(れ)て(い)ますが、中小企業では不十分(な)です。数字の目的は、財務(を)とお金(を)です。自己資本比率を高め(て)資金を増(や)す(こ)と(を)です。P/Lの利益は手段(で)です。この目的(が)B/Sのどこを見(る)かよ(り)か(て)る(こ)と(を)です。

(1)自己資本額(自己資本比率)(2)借金(借入金依存度)(3)預金(キャッシュ比率)の3つを(し)つ(と)頭(の)中(に)た(た)き(こ)と(を)み、この金額を将来(の)よ(う)にする(か)を目標(に)掲(げ)る(こ)とが財務戦略(で)す。そ(し)てB/Sの借方と貸方の金額は資金の増減(な)るので、資金の増減に一番(大)きく左右(さ)す(こ)と(が)長期借入金(の)返済(と)B/S長期借入金(の)借方(の)返済額(と)B/S減価償却累計額(の)金額(を)見(ま)す。借入金(の)返済(の)ほ(う)か少(く)な(れ)ば赤字(で)も借金返済(し)て(い)ますが、そのよ(う)な会社(は)ほとん(ど)あ(り)ません(こ)と(を)見(ま)す。この不足額(を)B/Sの当期利益(で)賄(え)て(い)る(こ)と(を)見(ま)す。多くの会社(は)これ(を)賄(え)て(い)る(こ)と(を)見(ま)すので、資金対策(を)打(つ)け(ま)す。この関(係)をB/Sのみで読(む)のは不可能(な)ので、キャッシュフロー計算書で儲(け)た利益(が)どこへ消(え)た(か)を(わ)かり(ま)す(こ)と(を)知(り)て(い)ます。このよ(う)に毎月P/L、B/S、C/Fを讀(む)こと(に)よ(り)社長は数字が読(め)る(よ)う(に)な(り)ます。そ(し)て、資金別B/S(に)よ(り)前年同月(と)の期間比較(を)行(い)、毎月財務体質、キャッシュフロー(の)変化(を)分析(し)ます。古田士 満