

社長と幹部のための、いまさら

財務診断入門読本

はじめに

財務診断の本、というと、貸借対照表と損益計算書の見方、そして、経営のリスクマネジメントとしての資金繰表の作り方にまつわる会計専門用語がずらっと文章にちりばめられ、総資本回転比率、当座比率、流動比率、損益分岐点の売上高の求め方の公式など、見慣れない数式が満載の内容となるのが一般的です。

社会人、ましてや管理者、経営者ともなれば、数字に強くなれ、数字が読めなければ幹部失格などと、繰り返しお伝えしてきました。

しかし、もともと数字が不得手な人にとっては、こうした数字を並べられ、専門用語で解説されるのが苦痛でたまらないのです。経営者の中には、決算書を眺めてみてもその数字を理解できないので、顧問税理士や経理部長に「数字ではなく“わかりやすいことば”で説明させている」という人がいます。そんなバカな…、それでよく経営者が務まるものだとも思えますが、安全か危険か、進むべきか後退すべきか、拡大すべきか縮小すべきかなどの判断は、経理会計の専門知識ではなく、そうしたことばの理解力と判断力があれば、いやそれだけがあれば良いわけです。

ところで、会計、経理、財務の違いとは…

会計は、「お金や物品の出入り(利益)の記録や計算、管理全般のこと」「過去のことを扱う」

経理は、「日常のお金の流れの管理、伝票への起票、帳票への記帳」「管理した帳簿などから決算書の作成や税金の申告業務」

財務は、「決算書をもとに融資や投資計画、資金の運用などを行うこと」「未来のことを扱う」

ということです。

このとらえ方は会社や人によって多少違いはありますが、中小企業の場合は、財務部門は経営者が担当するケースが多いと思います。

細かい数字の資料作成は、経理と会計担当者に任せ、どのように資金を調達し運用していくかを考え、実行していくのが重要な仕事となります。

お金は天下の回りものとは言いますが、やはり、その経営の仕方によって、たくさん入る場合もあるし、逆に赤字になって銀行からお金が借りられなくなる場合もあります。お金というものは、その人の仕事に対する取り組み方、経営の仕方、さらには人生観というものによって、恵まれもするし不足もするのです。利益の出る経営というのは、なにも売上げを倍増するということだけではありません。売上げはそんなに伸びなくても、堅実な人の採り方、設備投資の仕方など、経費の適正な使い方によって、利益というものが生じてくるのです。いかに利益が多くても、ざるに水を流すように利益が出ていってしまっは、意味がありません。

本書の文章は、正直言って「くだい」です。今さら、そんな当たり前のこと、と思える内容もあります。しかし、利益を出し、資金を運用し事業経営をしていくためには、原因と結果を正しく見極めることが大切なプロセスです。また、作業ではなく考え方を部下に伝えるときは、囁んで含んだ言い方の繰り返しが必要なものです。たまたま上手くいった、いつているからでは、会社経営を続けることはできません。会社を回す、上手に資金を回していくための財務の考え方を本書で確認をしてください。とは言っても、やはり数字の解説は必要です。本書で説明しきれなかった内容は、BizRepoで引き続き学習をしていただきたいと思います。

0. 財務診断の目的

財務診断というのは、端的に言えば、会社の健康診断をすることです。われわれ個人にとって健康を維持することが大切なものと同じように、会社にとっては良好な経営状態を保つことが重要です。そこで、会社の経営状態を個人の健康状態に見立てて診断を行うわけです。

「財務数値を中心とする資料に基づいて、会社の経営状態を見きわめ、良好な状態を維持するために必要な手だてを講じること」が財務診断の目的といえます。会社も生き物ですから、いつも無病息災でいるとはかぎりません。いつの間にか生じた問題があまり重大なものにならないうちに早期に発見すること、これが財務診断の第一の目的です。

そして、会社全体を見渡して広い視野から問題を検討するように心がけることに、財務診断の意義があると考えられます。

財務診断では、会社の健康状態を吟味するために決算報告書をはじめとする会計資料を用います。これらの会計資料にあらわされたいわゆる財務数値は、会社の経営状態を総合的に映しだします。それゆえ全体的な観点から経営状態をとらえ、その良し悪しを判断するような場面で威力を発揮するわけです。

さらに、会社全体という視点から問題をとらえるという考え方は、重点的な問題解決につながります。会社では、限られた資源を使って経営を行います。その関係で、経営上のこまごまとした問題に精力を分散するよりも、いちばん重要な問題に重点的に取り組むほうが得策です。そのため問題解決にあたっては重点思考をすることが要求されます。

どれが重要な問題か、どの問題を緊急に解決しなければならないかということを考えるには、個々の問題をばらばらに眺めていたのではだめです。会社全体という視野の中に置いたときにはじめて問題の相対的な重要度がわかります。この意味でも総合的な観点から問題を取り扱う財務診断の意義が見出されます。

問題を早期に発見するという財務診断の第一の目的と関連して、総合的な観点から問題をとらえ、重点的な取り組み方をすることが重要な点という点を心に留めておきたいと思います。

問題を発見することは大切ですが、それだけでは財務診断の役立ちとして十分ではありません。

会社にとっては、問題を発見することも大切ですが、むしろそれを解決することのほうが重要です。思わしくないところのあった経営状態に改善が見られるとしたら、それは問題の解決を通じて得られたものだと言うことができます。問題が発見されても、それを解決するためのアクション（行動）がとられなければ実効がありません。このような点から考えて、財務診断の場合にも、診断結果が何らかのアクションにつながらなければ実践的とは言えないのです。

問題発見と問題解決の大きな違いは、現象ないしは徴候を取り扱うかそれともその原因を取り扱うかというところにあります。問題を見つけだす場合には、主として表面にあらわれた現象ないしは徴候に注意を払います。それに対して問題を解決しようとする場合には、もっと奥深いところにある原因に関心を向けなければなりません。なぜそうした徴候があらわれているのかということを経りだす必要があるわけです。

このことは、われわれ個人の健康状態の場合を考えてみるとよく

わかります。たとえば熱があったり腹痛や吐き気がするといった現象があれば、何か健康上の問題があるということがわかります。けれどもこのような現象だけに眼を向けて熱さましや痛み止めの薬を飲んだのでは、一時的な対症療法にはなっても根本的な問題解決にはなりません。完全な治療をするためには、なぜ熱があるのか、どうして腹痛や吐き気がするのかを突きとめる必要があります。

原因の究明の中から対応策を講じる必要があります。

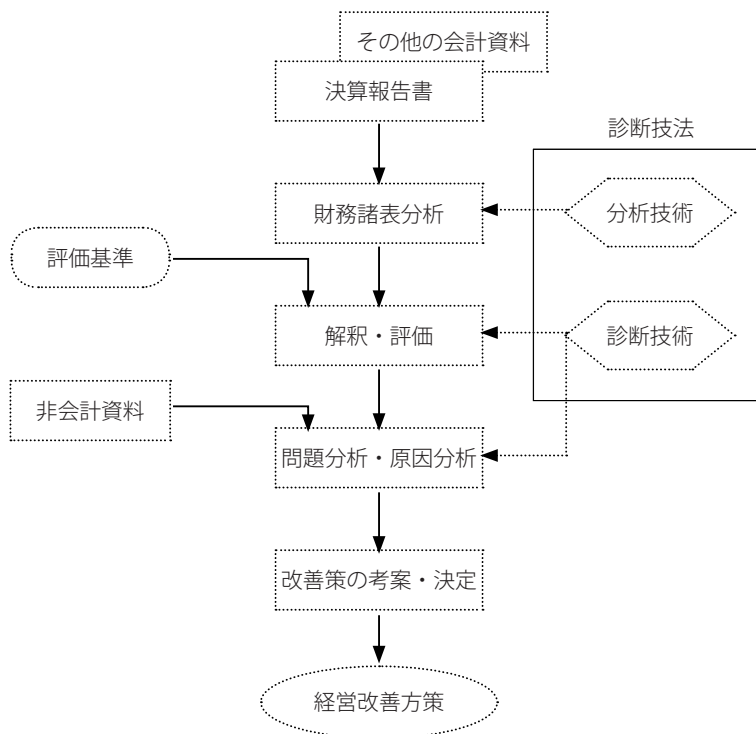
会社の経営状態を良くしようとする場合にも同じことが言えます。売上げの不振とか資金繰りの悪化というような徴候面での欠陥があらわれていたら、なぜそうなのかを突きとめなければなりません。原因を明らかにすることが問題解決のためのアクションにつながるのです。

ただ財務診断の本領は会社全体という総合的な観点から問題を発見するところにありますから、診断結果がそのままただちにアクションに結びつくとはかぎりません。会社の経営状態を大局的にとらえることに主眼を置くため、具体性にはやや欠けるきらいがあるのです。

それでも、財務診断を通じて全体としてどういった傾向にあるかが明らかにされ、さらにどのあたりに重大な問題がありそうかということが絞り込まれてくれば問題解決のためのアクションを考えるうえで大きな手がかりが与えられます。やみくもに手探りをするのと違って、特定の範囲に的を絞ることができるので効率よく検討を加えられるからです。

このように、とくに急を要する重大な問題がどのあたりにありそうか見当をつけて問題解決のための手がかりを提供すること、これが財務診断の第二の目的なのです。

1. 財務診断の流れと方法



財務診断は決算報告書その他の会計資料を分析することからはじまります。そのせいもあってか、財務診断は会計の専門家の仕事、経理にまかせておけばいい、という考えの経営者が少なくありません。しかし本当にそうでしょうか。

財務診断の最大のポイントは、会社の経営状態を総合的にとらえて評価するところにあります。しかも単に現状を把握するだけではなくてその良し悪しを判定するということになれば、どのような状態に経営をもっていきたいのかという会社の基本姿勢がからんでき

ます。責任をもって適切に答を出せるのは、経営者をおいて他にはないといえ、経営者こそが財務診断を行うべきなのだとということになります。もちろん、細かい数字の検討や突っ込んだ詳細な分析は他の人にまかせてかまいません。大局をとらえて基本的な経営姿勢や戦略を打ち出すという形で要所をリードしていくのは経営者の役目だという意味です。

経営状態の良し悪しの判定ないし評価をするためには、少なくとも「評価要因、評価尺度、評価基準」の三つのことがらを明確にしておく必要があります。

1) 評価要因

収益性：儲かっているかどうかを中心に見る

会社の目的は、何といても「儲け（利益）」をあげることにあります。ただ、ひと口に利益といっても、常に「元手」の大きさと対比して考えることが必要です。どれだけの元手を使ってどれだけの儲けをあげたのか、元手をいかに効率よく利益に結びつけたかという見方です。

経営のゆとり：会社が潰れそうになっていないかを見る

収益性が高いだけでは十分とは言えず、「黒字倒産」などということばもあるとおり、利益をあげている会社が資金繰りの不手際から倒産することも稀ではありません。特に忘れてならないのは、財務診断で扱う収益性は過去の収益性であるということです。過去の収益性がいくら高くても、それが将来の収益性を保証するものではありません。景気が急に悪くなったり、競争が激化したりして収益性が脅やかされる可能性はいつも存在します。そうした不測の事態に

陥ったときに破綻せずに乗り切ることができるかどうかは、経営のゆとりの有無によって大きく左右されます。

成長性：伸びているかどうかを見る

高い収益性を維持するために不可欠なもう一つの条件は、会社の規模が拡大しているかどうかということです。景気は回復しているといっても、未だにインフレ率が上がらない経営環境下では、売上、利益ともに前年と対比しプラスを維持していくことが必要です。

資源の利用効率：経営資源が活用されているかを見る

先の三つの要因を結びつける役割りをする要因が資源の利用効率です。よく言われるように、経営においては人・モノ・カネ・情報という四つのタイプの資源が利用されます。資源の利用効率というのは、これらの経営資源が利益をあげるために効率よく活用されているかどうかということです。たとえば、他の事情が同じならば、同じ利益をあげるのに20人の人を使っている会社よりも10人使っている会社のほうが人という資源をうまく活用している、このような見方をするわけです。利用効率が高いということは、ある意味でお金の回転が早いということですから、それだけ資金繰りが楽になります。と同時に、小回りのきく体質であって不測の事態に柔軟に対処できるということも意味します。こういったところから、資源の利用効率が高い会社は潰れにくいと言うことができるわけです。

2) 評価尺度

診断技法には実数法と比率法があります。実数法では、決算報告書などに示された金額をそのまま使って診断を行ないます。

たとえば利益が赤字か黒字かを見たり、異なる期間の利益額をくらべて増減の理由を分析したりするのは実数法の例です。これに対

して比率法では、ありのままの金額を使うのではなく、二つの項目の相対的な関係をあらわす比率が指標として用いられます。比率には次の種類があります。

【構成比率】総資産額に占める流動資産の割合のように、決算報告書上のサマリー項目を構成する要素の大きさを百分率であらわした比率。

【すう勢比率】売上高の伸び率のように特定の項目の時系列的な変動を百分率や指数であらわした比率。

【関係比率】売上高に対する利益の割合のように、決算報告書上でとくに密接に関連する二つの項目を選んで、それらの相対的な関係を百分率や指数であらわした比率。

3) 評価基準

①標準比較法

これは、なんらかの形で外生的に設定された「標準値」と比較して良否の判定を行う技法です。この方法は、会社の経営状態が現在のどのくらいの水準にあるのかということの評価するのに効果を発揮します。

ところで標準ということばは日常の生活でもしばしば用いられますが、おおざっぱに言って二通りの意味があるように思われます。一つは、「典型」とか「いちおうの目安」というような意味です。これに対して、「規範となるもの」という意味で標準ということばが使われることもあります。

財務診断で用いられる標準値にも二通りの性格のものが考えられます。そしてその区別をするために、いちおうの目安としての標準を「基準値」と呼び、規範となるような標準を「規準値」と呼んだ

りすることがあります。基準値の性格をもつのが、業種別とか規模別に算定された平均値です。平均値は、官庁や銀行などによって毎年公表されるので、資料を入手するのが容易です。その反面、自分の会社の財務診断をする場合に、平均よりも上だったからといって満足していて良いのだろうかとか、平均に近づけることに本当に意味があるのだろうかといった疑問がつきまといまいます。もちろん、現在の経営状態が平均を下回っている場合に取らえず平均水準にまで引き上げることを当面の指針とするのは、十分に意義のあることです。その意味で平均値は「劣者の拠りどころ」であるとも言えます。

規準値にあたるものとしては、たとえば次のような数値が考えられます。

- ・類似の優良会社の実績値
- ・会社自身が設定した目標値
- ・理想状態として設定された理論値

これらのうちで、自分の会社の財務診断をする場合に最も適切なのは会社自身が設定した目標値だと思います。

②期間比較法

自分の会社自身の過去の実績値と比較して良否の判定を行うのが期間比較法です。この方法によると、標準の時系列的な変化の様子をすう勢として見ることができます。そのため、会社の経営状態が以前にくらべて良くなっているのか悪くなっているのかということを判定するのに便利です。

以降、具体的な診断のすすめ方に入る前に、決算報告書の説明をしておきたいと思います。

効果的な財務診断を行うために

最後に財務診断は有力な武器になり得るものですが、万能ではありません。いくつかの限界も含めて、財務診断を効果的に行ううえでの留意点をまとめておきましょう。

会計資料の性格をつかむ

財務診断の大部分は、損益計算書と貸借対照表を中心とする会計資料を通じて行われます。財務診断でのいろいろな判断は、会計資料の見方によって変わってきます。会計資料の読み方が正しくなければ、財務診断の結果も信頼できません。会計資料の性格をよくつかんで正しい読み方をすることが、財務診断をする際の大前提です。

健康体のイメージを打ちたてる

個人の健康診断の場合には、熱が40度もあったり、血圧が200もあったりすると、明らかにどこかに異常があると診断されます。

ところが会社の健康診断においては、健康体にあたるものがそれほど明瞭ではありません。業種別などに算定された平均値は、当てにはなりません。自分の会社の過去の実績は、平均値に比べれば信頼できますが、それでも環境が変化したり、事業のやり方が変わったりした場合には、それをどのように織り込めばよいか判断に迷います。

このように見てくると、やはり頼りになるのは会社自身が設定した目標値です。うちの会社はこういう状態にもっていった、という、経営者自身のはっきりした意思です。これが財務診断を効果的なものにする決め手であると思います。