

# 決算書を活用した 事業計画の立て方

3月末に決算を迎える会社が多いと思いますが、一生懸命作成した決算書を今後の会社経営に活用しないのはもったいないと思いませんか。決算書はいわば、会社の1年間の努力の結果です。「通信簿」みたいなものですね。この決算書を通して会社の現状を把握し、次期の経営計画を考える。これがまさに決算書の活かし方です。

## I. 決算書の分析の仕方

財務分析は目的により様々な経営指標があり、一概にどの指標で見なければならないというルールはありません。ここでは一般的な指標をご紹介します。見るポイントは、大きく4つ（成長性、収益性、安全性、生産性）です。

- ①成長性は、企業の規模がどのように成長しているかを見るための指標です。
- ②収益性は、どれだけ儲かったかを見るための指標です。
- ③安全性は、企業の財政状態、支払能力を見るための指標です。
- ④生産性は、企業の効率性を見る指標です。

右頁の図表1を参考にしてください。なお、これ以外の分析指標で計算したい方や、自分で計算するのが面倒だと思われる方は、以下のURLで必要項目に数字を入力すれば自動的に計算してくれますので一度試してみてください。

## II. 事業計画の立て方

この指標を算出して、「あ〜、なるほど…」で、終わってはいけません。これは単に「通信簿」を細かく分析して、何が良く何が悪いかを見ただけです。この分析結果を基に次年

度に向けて、どのような経営をしていくかを考えることが重要です。

### 1. 経常利益が黒字の会社

経常利益ベースで黒字の会社は、さらなる成長のためにどのような手法があるかを考えてください。売り上げを増やすために新しい商品（サービス）を考える、新しい販売ルートを確認するなどがあります。また、組織を強化するために従業員の給与を他社と比較して、低ければ賃金体系を改定し、従業員が気持ちよく働ける企業体質を作るのも一つです。

「組織は人なり」とも言われます。従業員が気持ちよく働ければ、自ずと売り上げも伸びます。これが理想の会社と考えます。

### 2. 経常利益が赤字の会社

経常利益ベースで赤字の会社は、早急に経常利益を黒字にするための手段を検討しなければなりません。収益の確保には3つの手法しかありません。①売り上げを増やす、②経費を減らす、③粗利を増やす、の3つです。赤字の場合は、予測売上高を考慮より、経常利益がゼロになるために経費や粗利をどのようにすればいいかを考え、結果としてどれだけの売上高が必要かを算出します（図表2参照）。

【図表1】財務分析指標

指標名	算出式	公式	単位	指標の意味
成長性分析	売上高増加率	当期売上高÷前期売上高×100	%	前年度に比べてどれだけ成長したかを判断する指標。売上高成長率>従業員数増加率でなければならない。
	従業員増加率	当期従業員数÷前期従業員数×100	%	
収益性分析	売上高総利益率	売上総利益÷売上高×100	%	売上に対してどれだけ儲かったかを判断する指標。売上に対してどれだけ粗利があるかを知ることができる。
	売上高営業利益率	営業利益÷売上高×100	%	本業でどのくらい効率的に儲けたかを知ることができる。
	売上高経常利益率	経常利益÷売上高×100	%	会社の財務構造も含めた毎期の経常的な利益獲得効率を知ることができる。
	売上高当期純利益率	当期純利益÷売上高×100	%	税金等全てを引いた後、最終的に獲得できた利益率を知ることができる。
安全性分析	流動比率	流動資産÷流動負債×100	%	1年以内に返済しなければならない借金に対して、1年以内に現金化できる資産がどれだけの割合にあるかを判断する指標。120%以上が望ましい。
	当座比率	当座資産÷流動負債×100	%	流動比率よりさらに厳格な指標。100%以上が望ましい。当座資産とは、流動資産から棚卸資産を除いた資産のこと。
	自己資本比率	純資産÷(負債+純資産)×100	%	弁済を要しない純資産の割合を見る指標。高いほど長期的な安全性が高い。
生産性分析	固定長期適合率	固定資産÷(純資産+長期借入金)×100	%	弁済義務のない株主資本と1年を超えて支払い期日が到来する固定負債とを合わせて固定資産が賅われているかを判断する指標。100%以下が望ましい。
	総資本回転率	売上高÷資産	回	売上を生むためにどれだけの資本が投入されたかを判断する指標。業種によってかなり異なるが2回転を目標としたい。
	売上債権回転率	売上高÷売上債権 ※売上債権=(受取手形+売掛金)	回	売上債権が1年間に何回転しているかを判断する指標。
	売上債権回転期間	売上債権÷(売上高÷365)	日	売上高を365で除すると、売上債権が発生してそれを回収するまでに平均何日かかっているかがわかる。
	棚卸資産回転率	売上高÷棚卸資産	回	棚卸資産が1年間に何回転しているかを判断する指標。回転率が低ければ不良在庫が多いことになる。
	労働分配率	人件費÷付加価値×100 ※付加価値はざっくり粗利でかまいません。	%	利益に対してどれだけ人件費がかかっているかを判断し、経営体質を強める指標。
平均給与	(人件費÷従業員数)÷12	円	自社平均給与の時系列もしくは、競合他社と比較する。役員が多く報酬をとっている場合は役員報酬を除外して計算する。	

具体的には、

- 借入金の返済を繰り上げ、支払利息の低減を図ります。（営業外費用の改善）
- 販売及び一般管理費のうち、売り上げに貢献する費用なのか、そうでないかを判断基準に、増やす経費と減らす経費を考えます。この時に注意しなければならないのは、経費削減といって、経費の比率が高い人件費から取り掛かかってはいけません。従業員の給与に手を掛けるのは最終手段です。もちろん手を掛けるときには役員報酬もそれ以上の削減を覚悟してください。人件費に手を掛ければ、従業員のモチベーションが下がり、生産性が低下し、その結果、さらなる業績不振に陥る可能性もあります。（販売及び一般管理費の改善）
- 売上原価の低減を図るためには、仕入れ会社の見直しや交渉を行います。（売上原価の改善）

以上の数値の結果から売上高を予測します。この時点ではまだ経常利益はゼロです。次にどれくらいの利益を確保したいかを考え、再度計算します。これで数値計画は終了です。あとは、そのために「いつ」、「何を」、「どのようにする」を年間計画に落とし込み、行動するだけです。大事なことは、この行動が一過性にならないことです。毎月、行動をチェックし、修正をして次の行動に移ること（PDCAサイクルを回すとも言う）です。

【図表2】事業計画での売上の作り方

売上高		積み上げた結果で売上高を予測する。
売上原価	仕入会社と交渉。適正在庫の見直し。	↑
売上総利益		
販売及び一般管理費		
人件費	むやみに減らさない。最終手段。	
交際費	最低限の交際費にする	
広告費	販促には力を入れる。	
旅費交通費	営業以外の費用で減らす方法があるか。	
地代家賃	家主と交渉できるか。	
その他	*経費項目はあくまで一例	
営業利益		
営業外収益		
営業外費用		
支払利息	借入金の返済を繰り上げ、返済利息を減らす。	
経常利益	経常利益から積み上げていく。	

せっかく時間をかけて作成した決算書です。活用できる手法を学び、貴社の成長にぜひ役立ててください。

DATA  
株式会社コアブレイン  
所在地：神戸市中央区琴ノ緒町5丁目6-3 三共ビル5階  
電話：078-242-2127  
http://www.corebrainkobe.com/  
人材教育会社で営業とITの統括マネージャーを経験。「経営者のパートナーとして一緒に考える」をモットーに、「収益改善」と「人材育成」を専門領域に取り組み。2014年KCCI創業塾を担当。