

「経営者にとって財務三表の理解は必須」

## 財務三表は会社の健康診断書

以前この連載で、日本を代表するファミリービジネスと言われた岡山の林原が破たんした事件について書きました。社長が実弟である財務担当役員に経理・財務を任せきりにし、気づいた時には債務超過を糊塗する粉飾決算が何年にも亘って行われていたのです。これに気づいた金融機関側が資金供給をストップした結果、同社は資金繰り破綻してしまいました。林原に限らず、粉飾決算が金融機関との信頼関係を消滅させ、破綻や事業活動への大きな制約に至ったケースは数限りありませんが、これから得られる教訓は何でしょうか。

まず、第一に経営者自身が財務三表への理解を深めることです。「複雑なルールや専門用語が多すぎて理解できない」、「決算書類は過去のことを記録した文書であり日々の経営のかじ取りの方が重要」、「金融機関への説明は経理担当者に任せているので心配ない」、こうした経営者の発言は筆者もしばしば耳にします。しかし、決算書は企業経営に関する「健康診断書」のようなものです。これが正しいルールの下に作成され、外部専門家の適正なチェックを受けることで、正確な書類として作成されることの重要性は「健康診断書」の喩えで考えれば明らかでしょう。自分が病に倒れた際、医学に関する専門知識を必死に勉強するのは当たり前のことです。経営者が本当に会社を愛し、経営を必死で行うのであれば、自らが決算書とその基本となる財務三表を避けて通るのは自殺行為に等しいのです。

## 会社の帰趨を決める経営管理の土台

確かに決算を過去の記録と考えると退屈そうに思えます。しかし、決算書は、実は将来の経営戦略・計画を考えるうえで不可欠な土台なのだという認識を持つことが次に重要な点です。将来の計画の発射台である決算書が間違っていれば将来の戦略も間違えてしまいます。事業計画やこれを実現するための経営戦略の策定では、管理会計という戦略的な議論を可能とする物差しを用いますが、これも決算書作成の応用問題の範囲内です。その中で、売り上げを伸ばすためにどの経営指標に焦点をあてればいいのか（例えば支店ごとの売り上げ、来客数を増やすための広告投入、価格設定方法等）、どのコストを抑えるべきか、等を議論していくわけです。財務三表の知識がなければこれも叶いません。また、財務三表の一つであるキャッシュフロー計算書は特に重要です。売り上げが伸びていけば何も問題がないと錯覚する経営者が多いのですが、現金支払いサイトが回収サイトより短ければ売り上げが上がるほど資金繰りは厳しくなります。したがって、損益見通しから先行きの資金繰りを割り出し、金融機関に相談できる体制を事前に整えておくことは極めて重要なことです。

そして、その先にあるのが経営管理です。一般的に「PDCA（Plan, Do, Check, Action）」サイクルの徹底とも言われますが、経営計画を立て（Plan）、これを実行したのち（Do）、成果をできるだけ客観的に評価し（Check）、次に必要な施策を考える（Action）のです。米国の上場企業でもC以下が適切に行われている企業は1割にすぎないと言われているので簡単なことではありませんが、これが出来ていれば経営管理は完璧です。経営危機に直面

している企業の立て直しにあたっては、遊休資産の売却と同時に必ず導入されるのがこのPDCAサイクルの徹底であり、その成果は確実です。したがって、理想的には経営危機に陥る前にPDCAを回しておけばよいわけですが、経営者が決算書も読めないようではそれも夢のまた夢でしょう。

#### どうやって学ぶか

書店で会計学や簿記の本を手にとると、確かに専門用語が並び難解なものが多いのも事実です。最後に、決算書の作成だけでなく、経営管理の実行までを考えたときに経営者が知っておくべき財務三表のポイントをまとめたお勧めの好著をご紹介します。本稿を閉じたいと思います。

- 國貞克則、「財務3表のつながりでみえてくる会計の勘所」（ダイヤモンド社、2007年）
- 國貞克則、「財務3表実践活用法」（朝日新書、2012年）