

短時間で決算書の概要をつかむポイント

①	概要を大枠で捉えることに徹する。数字は上位2ケタ程度(例えば、1億2345万6789円であれば、約1億2000万円=12千万円)で捉える
②	PLの下から見て赤字か黒字かを確認する。同時に売上高を上位2ケタで捉えて月商を算出しておく(売上高を12カ月で割る)
③	月商を3倍してPL・BSの勘定科目と比較する(月商の3倍でなくとも、やや多いなどと思われる勘定科目をチェックしておく)
④	過去の決算数字と比較して変化がないかチェックする。そのほか、気になる勘定科目を見ていく

ね」と話を進めれば、今期の事業方針を聞くことができ、「いつ、何に、いくら使うのか」「どう収

益を上げるのか」といった融資提案に必要な情報が収集できる。短時間で大枠を捉えての確にヒアリングを行う

だが現実には、多忙な渉外活動中に百社百様の決算書をじっくりとチェックすることはできない。そもそも、受け取った時点できちんと財務分析しようとして、経営者の前で5分間も10分間も電卓をたたいてはられないだろう。短時間でポイントを的確に質問し、実態を把握することが大切だ。当該企業の業種・ビジネスモデルを勘案し、せいぜい2〜3分間で決算書の大枠を捉えたい。そこで、決算書を受け取った際に、短時間で概要をつかむポイントを図表に示した。

①〜④の手順を2〜3分間程度で行い、気になる点を経営者に質問する。時間がなければ②までにとどめ、売掛金、在庫、買掛金、借入金合計など主要項目のチェックだけでも質問はできるだろう。金融機関の担当者だからといって、高度で専門的な質問をしな

ければいけないと思う必要はない。ポイントは、図表に挙げた上位2ケタの数字を使うことや、相手がイメージしやすい「%」や前期比を使って話すことだ。

中小企業経営者は、詳細な数字までつかんでいないケースが多い。1円単位など細かい数字で質問すると、数字に気を取られ十分な回答が得られないこともある。具体的には、「社長、前期比で売上は横ばいなのに売上総利益が3000万円も伸びています。商品構成や取引先に変化があったのですか?」「在庫が月商の3倍を超えて1億円に増えていますが、この在庫の販売先は決まっていますか?」といった具合だ。

売上が横ばいなのに売上総利益が大きく増えていけばその要因は何か、在庫が急に増えていけば本当に売れる在庫なのかを確認しなければならぬ。変化や大きな数字に焦点を当てることが、ヒアリングのポイントである。

また、金融政策や為替等外部要因で、大きな変化があった業界であれば、そのインパクトについて

も併せて聞いてみたい。数字に乖離が見られたら原因や改善策を確認

問題となるのが、決算書をもらう前に経営者から聞いていた予測数字と実際の数字がかけ離れている場合だ。

この場合、なぜ想定が崩れたのか確認をしなければならない。経営者も「過去に話した内容と異なった結果になってしまった。金融機関にはどう話そう?」と考えているはずだ。

ここで、「どうしてこんなに数字が違うのですか?」などと強く問い詰めると、都合良く外部要因の問題にされてしまう可能性もある。結果、事実が把握できないことにもなりかねない。

そのため、「この結果に至った原因は、具体的にはどのようなことでしょうか?」と答えを促すような質問をぶつきたい。さらに、「その改善に向け、現在どのような取組みをされていますか?」などと続け、その原因や改善策に妥当性があるかも検証しよう。

財務の見方の苦手意識を克服する

決算書からはこうして資金ニーズを読み取ろう



ここでは、まず決算書を受け取った際の対応を解説し、決算書からはどのように資金ニーズを発掘すればよいのか、サンプルを用いてノウハウを紹介する。

Study 1

ライバルに差をつける 決算書受取時の対応法

**金** 融機関に決算書を提出する  
とき、経営者はどのような心理だろうか。渉外担当者は「融資取引にあたって決算書を提出してもらうのは当たり前」と思うかもしれないが、経営者側は「自社の実態をつぶさに知られ、何か指摘されるかもしれない」という不安を感じている。

大手企業であれば取引口座を開設する際に決算書を求められることもあるが、中小企業が金融機関に決算書を提出し、かつ内容について話をするのは融資取引の際だけだろう。金融機関には当たり前でも、中小企業からすると「少々構えて臨むシーン」である。初めて決算書を提出する新規先であればなおさらだ。

にもかかわらず、渉外担当者が受け取った決算書の売上高・利益

だけを見てすぐにカバンにしまっ  
ては、経営者に「この担当者はうちの事業に興味がないんだな」と思われてしまう。これでは、ライバルに差をつけ先んじて提案することなど難しい。

業績が良くても悪くても、経営者は金融機関からのコメントを欲している。その期待に応え、渉外担当者の目線でアドバイスをすれば、他行に先駆けた提案チャンスにつながるはずだ。

仮に業績が良ければ「社長、前期は非常に業績が伸びましたね。要因は、以前にうかがった新商品のインパクトですか?」などと質問すれば、経営者は「待つてました」とばかりに、過去の取組みやその苦労話を始めるだろう。

「なるほど、それを活かして今期はさらに売上強化を図るわけですか?」