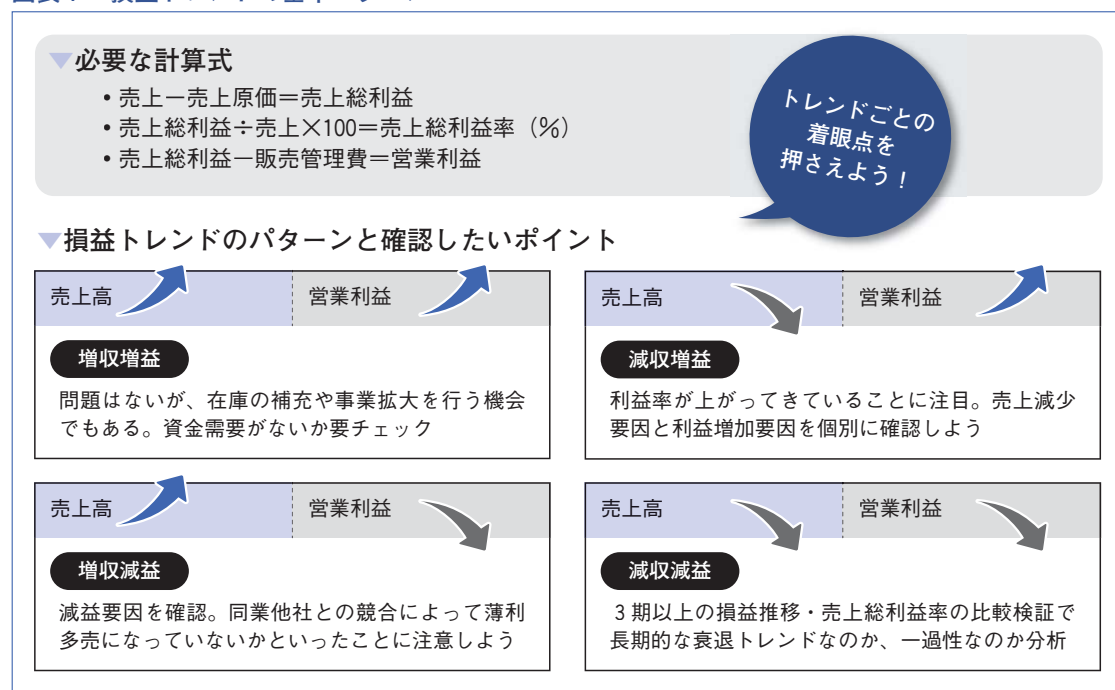




図表1 損益トレンドの基本パターン



稟議作成の第一歩!

# 申込前に押さえておきたい 財務関連資料の確認事項



川居宗則 経営デザインコンサルティングオフィス

決算書や試算表などの財務関連資料を取引先から受け取ったら、どこに注意して見ればよいのか、またそれを踏まえて稟議書の所見欄をどのように書けばよいのか説明する。

STEP 1  
当期の財務を評価する  
基本パターンを押さえよう

**決** 算書を手に入れたら、まず過去分を含めて3期分の決算書を並べて勘定科目の動き、売上や利益の動きなどを比較しよう。

注目したいのが、企業の損益トレンドだ。売上と利益の増減から、いまの企業の業績傾向を把握したい。

まず、売上傾向の増減を把握する。過去3期分と比較して、増加傾向にあるのか、それとも減少傾向にあるのか確認しよう。ただ、コロナ禍の影響には特に注意したい。業績が芳しくない企業の場合、それがコロナによる影響なのか、それ以前から売上が低下傾向であったのか見極める必要がある。

次に売上総利益率の推移を

検証しよう。売上総利益率は、売上高に占める売上総利益の割合のことだ。その企業自身の全体的なトレンドとともに、同業他社とも比較し売上総利益率を確認するとよいだろう。

同業他社と比べて優位であれば問題がないといえるが、同業他社に比べて低い、もしくは低下傾向であるならばその要因を明らかにしたい。競争力が劣り販売価格を下げて売っている、仕入れの都合で高コスト体質になっている――などの状況が考えられるので注意を要する。

さらに、販売管理費の増減にも気をつけよう。本来、固定的なコストが多いので、あまり変動はしない。にもかか

わらず販売管理費が増加している場合は、今後の事業発展のための先行投資であるかどうか確認しよう。

販売管理費が減っている場合、これまでの高コスト体質を見直してスリム化しているならば、あまり影響はないであろう。しかし、従業員を削減せざるを得なかった場合や、一部の研究開発計画を中止したなど、後ろ向きのコスト削減も考えられるので、よく確認するべきだ。

**損益トレンドに合わせ  
注意すべき点を確認**

このように決算書を見て、企業の損益トレンドが把握できたとして、増収増益の場合には事業が好調な証左であるため、稟議を書く際も特に困ることはない。

判断に困るのは、増収増益以外のケース、「増収減益・減収増益・減収減益」のパタ

ーンだろう。なぜそうした傾向にあるのか、要因をハッキリさせる必要がある。以下に、それぞれのパターンで確認すべきポイントについて述べていく。

「増収減益」は、売上増加はあまり問題にならないが、減益要因については確認する必要がある。商品の競争が激しく、薄利多売に移行せざるを得ないほど利益が減少しているならば注意を要する。

最近では、同じ地域に競合他社がなくても、ネット販売と競合するといったことにも留意したい。一方で、新事業を始めるための経費が先行している場合もある。経営者には事業展望をよくヒアリングしよう。

「減収増益」は、売上が減少しているものの、利益が上がっているという状況であるため、経営者が意図して利益率を上げているということが考