

損益計算書の経営的読み方

損益計算書は、企業会計原則に基づき作成されていますが、それをそのまま眺めていても経営的な判断をしにくいと言えます。そこで、それを以下のように整理していくと、我が社の経営状態が正確にわかるようになり、正しい経営判断ができるようになります。

損益計算書を上から売上高、原材料費・外部仕入・外注費（以上3つが変動費）、付加価値（粗利益）、人件費・経費・減価償却費（以上3つが固定費）、経常利益に分ける書式に書き換えて分析すると判断しやすくなります。

この簡潔な表のポイントは、変動費にあまり算入せず、固定費に多めに算入するということです。固定費を多めに入れているということは、企業のリスクを多めに見積もっているので、リスクを十分見込んだ経営判断をしやすくなるということです。

そして、作成した表を見ていただきたいのですが、一番重要なのは、経常利益とその率です。付加価値率が低下していても、経常利益率が上昇していれば大丈夫です。なぜなら外注比率を高めるとそのようなことは起こるからです。

また、経常利益率も低下することが必ずしも業績低下だと言い切ることはできません。未来に向けての投資があれば、その分の経常利益は減少するからです。

この表の右側に売上高に対する比率や付加価値額に対する比率を記入していきますが、ここでの分析の注意点は、売上高に対する比率は、付加価値率と経常利益率以外はあまり意味がありませんので、記入しなくて結構です。

その意味を説明します。売上高が変動しても、人件費や経費は固定費だから絶対額は変わりません。しかし、売上高が上がれば、売上高に対する人件費比率や経費比率は下がり、売上高が下がれば、売上高に対する人件費比率や経費比率は上がります。

人件費や経費の絶対額が変わらないのに、比率が変わるとするのは、「変わらないものが、変わったように見える」ということなので、判定を誤りやすいのです。人件費や経費は付加価値を創造するために投入されるのですから、付加価値に対する率（生産性の測定）を見るのが正しいのです。

今後は、固定費である人件費や経費は、付加価値を100とした比率を見て経営判断をしていきましょう。