



# はじめての 決算書

上巻

基礎知識編

【監修】田中靖浩

---

# はじめに

---

2018年に行われた経済協力開発機構（OECD）の学習到達度調査（PISA）によると、日本人の数学的リテラシーは世界で6位というトップクラスの成績でした。実は、日本人は数字に強いのです。

ところが、肝心の日本人にその自覚はありません。それどころか、自分たちのことを「数字に弱い」と勘違いし、数字に対して苦手意識を抱えています。

特に、決算書と聞くと「難しい」「大変そう」といったイメージが定着しており、挫折してしまう人も少なくありません。これは、初心者に対して最初から高いハードルを設定してしまっているのが原因です。

経理の担当や会計の専門家が初心者を相手に、いきなり専門的な説明から始めてしまうことが少なくありません。当然、そのような知識が必要な職種もありますが、決算書になんとか興味を持った初心者は、理解できずに挫折してしまうことでしょう。

そこで、この講座では最初のハードルを低く設定しました。決算書の中でも特に重要な数字だけをピックアップし、図形化することで視覚的に学習します。

図形化することのメリットは、左脳ではなく右脳で決算書を読めること。決算書をただの数字として見るのではなく、その数字の役割や規模感がイメージとしてすんなり頭の中に入ってきます。

もっと細かい数字を読まなくて良いのかと不安になるかもしれません。しかし、必要な数字は職種によって大きく変わってきます。

経理や会計士であれば「細かい数字を大切にす」姿勢はとても大切です。しかし、経理以外の職種であれば、まずは大きなお金の流れをつかむための「大局観」を磨くほうが大切なのです。細かい数字ばかりに囚われていると、この「大局観」を失ってしまう恐れがあります。

もちろん、この講座で学習をした後、決算書についてもっと詳しく知りたいと思えば、新たに学習すれば良いのです。そのための講座も別途用意されています。

まずは、決算書に対する苦手意識をなくす最初の一步として、図形化して数字を読むところから始めてみましょう。

## CONTENTS

図形で見ると

右脳で読む

# はじめての 決算書

## 上巻 基礎知識編

はじめに	3
学習の全体像、進め方	6

### 第1章

## 数字を「つくる」「読む」「活かす」

Lesson 1	決算書が必要なのはなぜ?	8
Lesson 2	「経理」と「非経理」で数字の勉強は違う	11
Lesson 3	図形にして全体をざっくりつかむ	13
Lesson 4	経営分析は「比べる」ことで見えてくる	15
Lesson 5	「点と線」で決算書を読もう	17
Column 1	管理会計で未来の計画を立てる	22

## 第2章

# 決算書を図形で読む方法

Lesson 1	損益計算書を図形化してみよう	26
Lesson 2	5つの利益の特徴をおさえておこう	30
Lesson 3	図形から分析する損益計算書	32
Lesson 4	貸借対照表を図形化してみよう	34
Lesson 5	資産の部、負債の部、資本の部の中身を知ろう	40
Lesson 6	貸借対照表を3パターンでシンプルに読む	43
Lesson 7	キャッシュフロー計算書が必要な理由は？	47
Lesson 8	キャッシュフロー計算書を図形化してみよう	51
Lesson 9	つながりを知れば決算書がもっとよくわかる	57
Column 2	管理会計で利益のシミュレーションをしよう	61

## 第3章

# 経営分析の指標を知っておこう

Lesson 1	感覚を身につければ数字に強くなれる	66
Lesson 2	売上高利益率で利益の割合を見てみよう	68
Lesson 3	ROA(総資産利益率)で資産の活用を見てみよう	70
Lesson 4	ROE(自己資本利益率)で資本の活用を見てみよう	72
Lesson 5	自己資本比率でB/S右のバランスを見る	74
Lesson 6	フリーキャッシュフローで投資具合を見る	76
	まとめ	78
	監修者メッセージ	79

## 学習の全体像、進め方

### 1 学習スケジュールを立てる

テキストでの学習を始める前に、講座全体の学習スケジュールと、各章の学習予定日を決めましょう。各項目の右下には、「学習項目 Lesson」ごとの学習実施日を記入する欄がありますので、学習し終えたらここに記入しておきます。

### 2 各単元の学習を行う

事前に立てたスケジュールに沿って、無理のないペースで学習を進めていきます。

テキストのそれぞれの章には「学習項目 Lesson」「Column」がありません。

テキストでの学習が終了したら、添削課題を作成し、提出します。

#### 各章の構成

**学習項目 Lesson**：各 Lesson は、「本文」「図解」で構成されています。本文とポイント、図解を読み、要点を理解しましょう。本文の重要だと思った箇所に下線を引いたり、気付いたことや疑問に思ったこと、Lessonで学んだテーマに関する情報（ニュース、日常の出来事、聞いた話など）を余白に書き込んだりしておきます。課題に取り組んだり、復習したりする際に活用しましょう。

**Column**：各項目や章の最後に Column が載っていることがあります。数字に強くなるための豆知識として、頭に入れておくとう便利です。

### 3 添削課題を提出する

各テキストの学習が終了したら、添削課題に取り組めます。まずは、テキストを見ずに取り組んでみましょう。わからない部分については、テキストを読み返しながら、解答を記入してください。すべての設問に解答し終わったら、期日までに提出してください。

---

# 第 1 章

---

## 数字を「つくる」 「読む」「活かす」

本章では、決算書の中身を見る前に、決算書の必要性などを説明します。決算書の数字は、主に「つくる」「読む」「活かす」といった3つの使われ方をされますが、経理以外の人にとって特に重要なのは後ろ2つになります。

その後、決算書を図形化する際の基本的な考え方を紹介しています。細かい分析は2章以降になりますが、まずは本章で図形化という概念に慣れてみましょう。





# 決算書が必要なのはなぜ？

.....  
会社にはさまざまなステークホルダーがいるため、円滑な信頼関係を築く必要がある。彼らは会社の成績が上がれば得をし、会社の成績が下がれば損をするため、会社の成績を報告する資料として必要なのが決算書である。

## 会社の成績報告書が決算書

会社は営利を目的として活動しています。決算書は、その活動の結果を数字で表すものです。つまり**決算書は会社の成績をまとめた報告書**と言えます。

それでは、なぜ決算書という報告書を作成する必要があるのでしょうか。活動の結果は、経営者が知っていれば良いことのようにも思えます。

これは、**会社にさまざまな「ステークホルダー」がいるから**です。ステークホルダーは日本語で「利害関係者」と訳され、その会社と利害関係にある人すべてを指します。

たとえば、会社の株主はステークホルダーです。会社の成績が上がると株価が上がって得を、反対に成績が悪くて株価が下がると損をします。そのため、会社の成績をしっかり把握しておく必要があるわけです。

資金を融資している銀行などは、きちんと返済してもらえるかどうかのために、成績を確認する必要があります。お客様も、経営が傾いた会社から商品を買いたいとは思いませんし、取引先もそうです。

従業員もステークホルダーです。会社の成績が良ければ給与やボーナスが増えたりする一方で、会社が倒産すると職を失ってしまうからです。

このように、会社はさまざまなステークホルダーとの信頼関係を築きながら業務を進めています。信頼関係のため、業務を円滑に進めるため、会社の成績を報告する資料として必要なのが決算書と言えます。

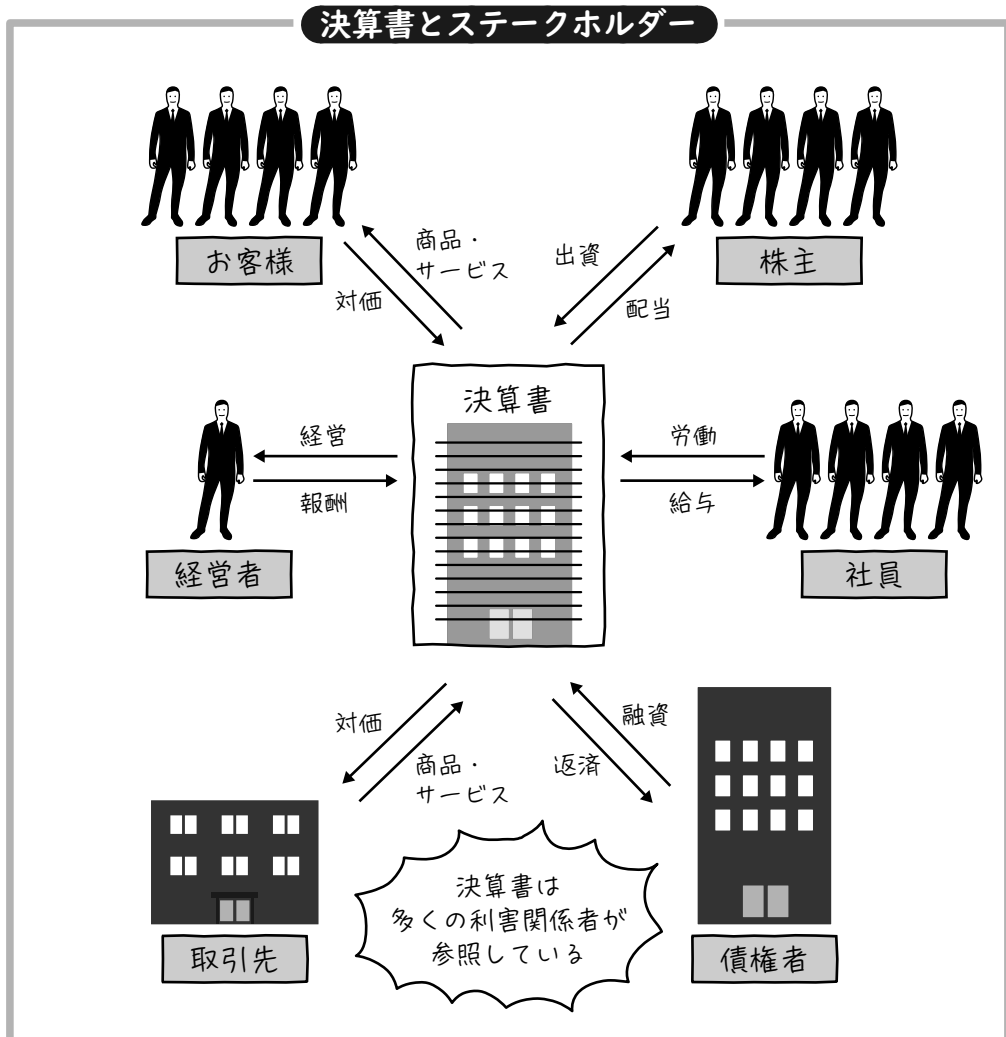
## 決算書はどこで見られるの？

**決算書を見たい場合に便利なのが「有価証券報告書」**です。有価証券報告書とは、一定の要件に該当する企業に提出が義務づけられている書類のことで、決算書のほか、事業の内容や経営方針、従業員の状況などが記されています。その企業をさまざまな方向から知ることができる書類と言えるでしょう。

有価証券報告書は、金融庁が運営しているウェブサイトEDINET（エディネット）で開示されています（<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>）。このサイトで企業名等で検索すると、その企業の有価証券報告書を見ることができます。

ただし、有価証券報告書は、決算から3か月後に提出されるものです。そのため、多少のタイムラグがあります。なるべく**最新の状況を知りたい場合には、決算短信（短信用ともいう）**を用いると良いでしょう。**有価証券報告書が1年に1回しか発表されないのに対して、決算短信は3か月ごとの結果を年に3回（四半期決算という）、決算後に1回、1～2か月後に発表されます。**まだ推測が含まれているため正式な数字ではありませんが、要点を早くつかみたいときには便利です。

また、企業のホームページや新聞等に掲載されることもあります。



学習実施日：                    /                    /



## 連結決算書と個別決算書の違い

現代の大企業はグループ会社をいくつも持っており、さまざまな事業を展開しています。親会社だけではなくグループ会社も含めた業績を表したものが連結決算書です。売上だけではなく、借入や貸出、経費などさまざまな項目が合算されています。

それに対して、個別決算書は親会社のみのもので、単独の業績を表しています。特にグループ会社を持っていない企業の決算書も、個別決算書になります。

グループ会社に関連する項目については、連結決算書では出てきますが、個別決算書では出てこないものです。

本書では主に連結決算書を使用しています。決算書の読み方に慣れて来たら、連結決算書と個別決算書の売上高を比較してみましょう。その会社が親会社を中心に稼いでいるのか、グループ会社を中心に稼いでいるのかを把握することができます。



## 「経理」と「非経理」で 数字の勉強は違う

経理の人は数字を「つくる」ことが求められるが、経理以外の仕事をする人は「読む」こと、場合によってはそれを仕事に「活かす」ことが大切。細かい数字よりも、全体像を実感を持って把握するために図形を活用しよう。

### 数字が苦手でも決算書は読める

数字が苦手だと感じている人に、好きになれと言ったところで、なかなか難しいでしょう。しかし、実は「決算書を読む」ことにおいて、数字に強い必要はありませんので安心してください。

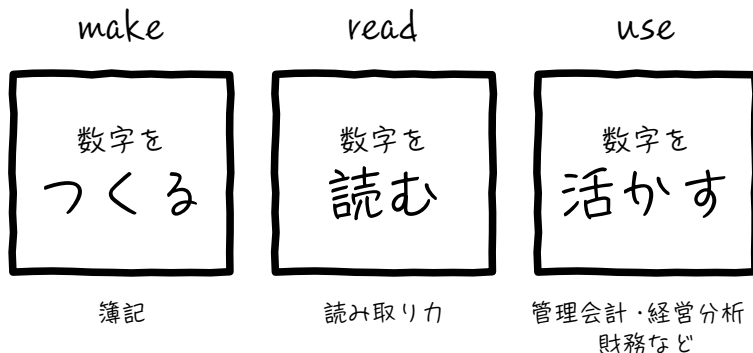
というのも、経理以外の仕事をする人にとって、細かい数字を正確に記録する必要も、規則正しく数字を扱う必要もないからです。

経理以外の人にとって、大切なのは「ざっくりと経営の状況をつかむ」ことです。簿記の処理ができる＝数字に強い、ではありません。職種によって、求められる「数字の強さ」が違うのです。

### 経理が学ぶ内容と非経理が学ぶ内容

経理の人が学ぶ内容と、経理以外の仕事をする人（非経理）が学ぶ内容をきっちり整理してみましょう。ビジネスパーソンにとっての数字の勉強には3つあります。

#### 数字の勉強に関する全体図



学習実施日： / /

## ①数字をつくる

毎日の事業に関する数字を記録・計算して決算書をつくることで、この作業は経理が担っています。そのため、経理の人は「簿記」を学んで数字のつくり方を学ぶ必要があります。詳細性・網羅性・規則性が求められます。

## ②数字を読む

経理がつくった数字を読むことができる能力です。決算書、あるいは数字が何を表しているかを読み取ることができる力のことで、**経理以外の仕事をする人は、この「読む」力をつけるのが目標**になります。

## ③数字を活かす

「活かす」のは、「読む」という基本に対して、応用分野です。管理会計、経営分析、財務といったさまざまな内容が含まれます。

「つくる」能力と「読む」能力はまったく別のものです。「つくる」ことができなくても、「読む」ことはできます。つくるにはつくるための勉強があり、それが経理の人たちが学ぶ簿記です。対して、読むには読むための勉強があります。

経理以外の人にとっては、数字を「読む」、必要に応じて仕事に「活かす」力が求められていると言えるでしょう。

Column

### 値上げをせずに損失を出さない方法

2002年にダニエル・カーネマン博士がノーベル経済学賞を受賞してから注目を集めたのが、ビジネスの世界に心理学を持ち込んだ行動経済学です。従来の経済学では「人間は合理的である」という仮定のもとで理論が組み立てられていましたが、行動経済学では「人間は直感的に行動して損失を嫌う」という特性をビジネスに役立てようとししました。たとえば、消費税の引き上げや原材料価格などでコストが上がったときに、値上げをすると消費者の購買意欲が萎えてしまい、販売量が落ちます。しかし、容器の大きさには無頓着なので、容器が少々小さくなって中身が減少しても消費者は気づきません。価格は同じでも中身が減ったのであれば実質的には値上げのようですが、価格を変えずに容器を変えるだけで販売量をそこまで落とさずに済むのです。