

決算書を効率良く読むための
情報源

公認会計士 望月 実

公認会計士 花房 幸範

無料レポート「決算書を効率良く読むための情報源」をダウンロードしていただき、ありがとうございました。このレポートは2009年4月7日に阪急コミュニケーションズから発売する「最小の数字でビジネスを見抜く」決算書分析術の原稿から抜粋したものです。

決算書分析術 紹介ページ

<http://ac-intelligence.jp/analysis/index.html>

多くの方が決算書を読むのを難しいと感じる理由は、いきなり決算書の数字を読もうとするからだと感じています。例えば、決算書を読む前に各企業のホームページで公開されている決算説明会の動画を見るだけで、ずいぶん楽に決算書を読むことができるようになります。

ソフトバンクであれば孫社長、日産であればゴーン社長、楽天であれば三木谷社長自らが会社の業績と今後の戦略について説明していますので、楽しみながら決算書の読み方を学ぶことができます。(詳しくはこのレポートの9ページをご覧ください。)

この無料レポートでは、「決算書分析術」の中から「第1章 決算書を分析するための情報源」の部分を抜粋しています。なお、このレポートはご自由に転送していただいて結構です。みなさまのまわりで「決算書の読み方」について知りたいという方がいらっしゃいましたらこのレポートを、ぜひご紹介下さい。

今後もいろいろな無料レポートをダウンロードできるようにする予定です。無料レポートの情報につきましては、「経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識」というメルマガでお伝えしますので、興味のある方は下記のアドレスよりご登録下さい。

経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識

(メルマガ) <http://blog.mag2.com/m/log/0000153671/>

望月 実

アカウントティング・インテリジェンス

(HP) <http://ac-intelligence.jp/>

(メールアドレス) minoru@ac-intelligence.jp

目次

第1章 決算書を分析するための情報源	4
1. 決算書を入手する	5
(1) 上場企業	5
(2) 非上場企業	6
2. 決算発表のデータを手に入れる	7
(1) 決算短信	7
(2) 決算説明資料	7
(3) 説明会の動画を見る	9
(4) 質疑応答資料を読む	10
3. ホームページを読み込む	11
4. 新聞、ブログなどから情報を入手する	11
5. アニュアルレポートを入手する	12
6. 本、雑誌を読む	13
7. サービスを体験する	14
決算書分析術 目次	16
まえがき	19
決算書を読めない会計士	19
なぜ決算書を読むのが難しいのか	20
数字が分かるとビジネスが見えてくる	22
望月 実の書籍	23
望月 実 プロフィール	26
花房幸範 プロフィール	26

第1章 決算書を分析するための情報源

多くの人が決算書を読むのを難しいと感じる理由は、いきなり決算書の数字を読もうとするからだと思います。たとえ会計士であっても、その企業の情報をまったく知らなければ、決算書から価値のある情報を読み取ることはできません。また、ちょっとした情報を入手するだけでも、ずいぶん楽に決算書を読むことができるようになります。

例えば、250以上の数字が使われている決算書をいきなり読むよりも、企業のホームページからダウンロードできる決算説明会の資料に目をおしてから決算書を読んだ方が、効率的に分析を進めることができます。

また、大企業の多くは決算説明会の様子を動画で配信しています。決算説明会では社長自ら企業の業績を説明していますし、アナリストからの質問を聞くことによって「どのようなポイントに注目すべきか」というプロの視点も学ぶことができます。

そこで第1章では、私が決算書を分析するときに使用している7つの情報源について説明します。

1. 決算書を入手する
2. 決算発表のデータを手に入れる
3. ホームページを読み込む
4. 新聞、ブログなどから情報を入手する
5. アニュアルレポートを読む
6. 本、雑誌を読む
7. サービスを体験する

1. 決算書を入手する

(1) 上場企業

上場企業は有価証券報告書を作成しており、その中には決算書だけではなく、企業が行っているビジネスの内容や会社の沿革、従業員の状況、主要な設備の状況、関係会社の状況等の会社を理解するための情報が詳しく書いてあります。

有価証券報告書は一般的に次の3種類の方法で入手できます。

①EDINET

すべての上場企業の有価証券報告書は、EDINET というホームページから閲覧することができます。EDINET とは、Electronic Disclosure for Investors' NETwork の頭文字を取ったもので、『金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム』という金融庁が行っている行政サービスです。

EDINET

<http://info.edinet-fsa.go.jp/>

②企業のホームページ

上場企業のホームページには「投資家の皆様」もしくは「IR 情報」というような名称のページがあり、企業情報や財務情報など投資を行う上で必要な情報が開示されています。多くの企業では投資情報の一つとして有価証券報告書がダウンロードできるようになっており、日産自動車株式会社やソフトバンク株式会社では下記のアドレスから有価証券報告書がダウンロードできるようになっています。

日産自動車株式会社

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/LIBRARY/index.html>

ソフトバンク株式会社

<http://www.softbank.co.jp/ja/irinfo/index.html>

③政府刊行物サービス・センター、大手書店

有価証券報告書は政府刊行物サービス・センター、大手書店などで書籍版が販売されています。10年くらい前まではインターネットで入手できなかったのが、書籍版がもっとも使われていました。しかし、現在はインターネットで有価証券報告書を手に入れるようになったため、あまり書籍版は使われなくなりました。

(2) 非上場企業

上場企業は各企業のホームページや EDINET から有価証券報告書を入手することができますが、非上場企業はホームページに決算書が開示されていることはまれですし、有価証券報告書も原則として作成していないため、EDINET からデータを入手することはできません。その場合においては有料になりますが、帝国データバンク、東京商工リサーチ等の信用調査会社から決算書や会社の沿革などの必要な情報を入手することができます。

2. 決算発表のデータを手に入れる

決算が終了した時点で、決算の内容をアナリストや新聞記者などに説明する「決算説明会」が開かれます。決算説明会は決算の内容を発表するという場であるため、一般的に「決算発表」と呼ばれています。

決算説明会では決算短信と決算説明資料が配付され、決算説明会終了後には多くの会社のホームページで、決算発表で使用された資料と質疑応答の内容などが公開されています。この決算発表のデータは、決算書を分析するときにとっても役に立ちます。

それでは、決算説明会のポイントを（１）決算短信（２）決算説明資料（３）動画（４）質疑応答の順番で説明していきます。

（１）決算短信

有価証券報告書は決算終了後 3 ヶ月以内に作成されますが、投資家にはだいたいの数字でよいので、もっと早く投資に必要な情報を知りたいというニーズがあります。そこで、決算数値がほぼ固まった時点で決算短信という書類を作成し、決算発表を行います。

決算短信はサマリー情報と定性的情報・財務情報等の2つが記載されています。サマリー情報には投資を行う上で必要となる当期の業績内容の要約や、次期の業績予想の数字などが含まれています。また、定性的情報・財務情報等には決算数値の分析や中長期的な企業の経営戦略など、投資を行う上で参考になる情報が記載されています。

決算短信は有価証券報告書の中から、投資家にとって最低限必要な情報を抜粋したものとイメージしていただくと分かりやすいと思います。

（２）決算説明資料

決算説明会では分かりやすく決算内容を伝えるために、多くの企業ではパワーポイントを使ってプレゼンが行われます。そして、プレゼン資料をホームページからダウンロードできるようになっています。2008年3月期のKDDI株式会社の決算説明資料は次のようになっています（図1）。

資料を見ると2008年3月期決算のポイントや連結決算の数字がグラフ化されており、とても分かりやすくなっています。実際の決算書を見る前には、決算説明資料に目をとおすと全体の数字の動きがイメージでき、効率的に決算書を読むことができます。

(図1) KDDI株式会社 2008年3月期 決算説明会資料

(<http://www.kddi.com/corporate/ir/index.html>)

1.1. 2008年3月期の決算総括

1 連結ベース

- 移動通信事業 (au+ツーカー) は引き続き堅調であり、新サービスの拡販途上にある固定通信事業の営業損失を吸収し、営業収益は前期比+7.8%、営業利益は同+16.2%の増収・増益。

2 移動通信事業 (au+ツーカー)

- 営業収益は前期比+6.9%、営業利益同+18.0%の増収・増益。
- 年度純増数は+215万 (au:+279万、ツーカー:-64万)、うちMNP^{注1} による純増数は+59.7万 (au:+62.5万、ツーカー:-2.8万) となり、期末目標au 3,000万契約を達成。
- auのWIN契約数は3月末1,970万と着実に増加。うち、パケット定額制契約率74%。
- ツーカーは3月末にサービスを終了。auへの同番移行は累計で260万 (2005年9月~)。

3 固定通信事業

- 営業収益は前期比+0.6% (グループ外売上ベースでは+3.2%) の微増。営業利益は647億円の赤字。
- 3月末のメタルプラス^{注2} の契約数は328万、FTTH (ひかりone) は71万に増加。

(注1) MNP (Mobile Number Portability)。携帯電話番号ポータビリティ。
(注2) ADSL oneを含む。

2

2. 連結決算

営業収益

(億円)

07.3期 08.3期 09.3期(予)

営業利益

(億円)

07.3期 08.3期 09.3期(予)

	07.3期	08.3期		09.3期(予)	
		前期末	前期末	前期末	前期末
営業収益	33,353	35,963	7.8%	37,000	2.9%
営業利益	3,447	4,005	16.2%	4,430	10.6%
マージン	10.3%	11.1%	-	12.0%	-
経常利益	3,509	4,079	16.2%	4,400	7.9%
当期純利益	1,867	2,178	16.6%	2,500	14.8%
FCF	2,965	-125	-	-170	-
EBITDA	6,917	7,692	11.2%	8,810	14.5%
マージン	20.7%	21.4%	-	23.8%	-

6

ちなみに決算説明資料には、有価証券報告書や決算短信にはのっていない情報が開示されています。例えば、「日本一のキャッシュリッチ企業～任天堂」の中で説明している、WiiやDSのソフト売上本数は決算説明資料に記載されている数字を使用しました。

(3) 説明会の動画を見る

最近では決算説明会の動画をホームページで公開している企業が増えてきました。決算説明会では社長みずからが企業の業績や今後の戦略について説明することが多く、その内容にはとても説得力があります。

次のような企業で決算説明会の動画を見ることができます。

ソフトバンク株式会社 孫正義社長

<http://www.softbank.co.jp/ja/irinfo/presentation/results/index.html>

楽天株式会社 三木谷浩史社長

<http://www.rakuten.co.jp/info/ir/>

任天堂株式会社 岩田聡社長

<http://www.nintendo.co.jp/ir/index.html>

日産株式会社 カルロス ゴーン社長

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/LIBRARY/FINANCIAL/2007/>

SBIホールディングス株式会社 北尾 吉孝 CEO

<http://www.sbigroup.co.jp/investors/disclosure/sbiholdings/>

株式会社ファーストリテイリング 柳井 正会長兼社長

<http://www.fastretailing.com/jp/ir/library/earning.html>

ソフトバンクの孫社長が語る携帯業界、任天堂の岩田社長が語るゲーム業界、日産のゴーン社長が語る自動車業界の説明を聞いていると、業界全体がどのような方向に進んでいくのかが、とてもよく分かります。

業界の最前線で戦っている社長の言葉には説得力があります。決算説明の動画を見ると、その企業の業績だけではなく、業界全体の知識、グローバル企業であれば世界の経済動向まで見えてきますので、興味のある企業がありましたら、ぜひ動画をご覧になって下さい。

また、ソフトバンクのホームページでは通常決算説明会だけではなく、アナリスト向け説明会の動画を見ることができます。こちらは少し上級者向けになりますが、後半部分にアナリストとの質疑応答などもあり、臨場感あふれる説明会の様子が伝わってきます。

<http://www.softbank.co.jp/presentation/analyst/index.html>

(4) 質疑応答資料を読む

決算説明会では会社側からの業績発表が終わると質疑応答の時間が始まり、出席しているアナリストから鋭い質問が飛びだします。例えばドコモの HP には次のような質疑応答の内容が記載されていました。

Q1

販売数の減により端末機器原価の削減は進んでいるものの、端末1台あたりの調達価格が下がっていない。今後、調達単価を抑制すると同時に卸売単価を上げることで端末収支を改善する考えは無いのか。

A1

プラットフォームの共通化やオペレーターパック等の取り組みを通じて端末調達単価の削減に努めていく。また、開発サイクルの見直しも重要だと考えている。個々の機種の販売期間が延びれば、分母（販売量）が増えるため、1台あたりの開発コストの削減にも繋がる。開発サイクルについては、すぐに変えることは難しいが、中長期的には効果が出てくると考えている。また卸売単価を上げることも課題の一つ。ただ価格が上昇することをユーザーにどう説明するか、あるいは売価を抑える場合には販売奨励金をどうすべきか等も考える必要がある。

出典ドコモ HP

http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/presentation/080730_qa/index.html

アナリストから出た質問を読むと、アナリストがどのような点に注目して決算書の分析を行っているかが分かります。また、会社側からの回答を読むと決算説明資料に記載されていなかった情報を入手することができます。

質疑応答部分は決算書を分析する力を身につけるための生きた教材となりますので、興味のある会社の質疑応答部資料を読まれてはいかがでしょうか。

3. ホームページを読み込む

上場企業のホームページからは有価証券報告書だけではなく、会社概要、商品情報、関連会社の情報など決算書を分析するために役立つ情報を入手することができます。ホームページには様々な情報が記載されていますが、私が決算書を分析するときに必ずチェックするのはニュースリリース（プレスリリース）のコーナーです。

例えば、パナソニックが三洋電機を買収するというような経済ニュースをもっと詳しく調べたいときには、パナソニックのホームページで閲覧できるニュースリリースを読むと買収の内容が詳しく書いてあります。マスコミの報道では事実の一部しか報道されないため、詳しい内容を知りたいときはニュースリリースを読むことをおすすめします。

また、ニュースリリースを時系列で見えていくと、その会社がどのようなビジネスを行ってきたかが分かります。

4. 新聞、ブログなどから情報を入手する

ここまでで紹介した有価証券報告書、決算説明資料、ニュースリリースなどは、すべて会社が発信している情報です。さまざまな情報源からの情報を比較することによって、企業の本物の姿が見えてきます。そこで、企業が世の中でどのように評価されているかを理解するために、その企業とは直接関係のない新聞やブログなどから情報を入手します。

私は日経新聞を読むときは、10分ほどで全体に目をおし、必要と思われる情報はすべてスクラップしておきます。そして、執筆活動などを行うときには、スクラップした記事の中から必要な情報を取り出します。

また、ブログやホームページなどから情報を収集するときは、私はグーグルを使って情報収集をしています。例えば、三洋電機を買収について知りたいときは、「三洋電機 買収」と検索すれば、2008年11月現在で、検索結果が約667,000件表示されますので、その中から納得いくまでブログやネットを調べます。

また、ニュースサイトを定期的に購読することによって、そのときの旬の情報を入手することができます。私がおすすめしたいのは、「Business Media 誠」(<http://bizmakoto.jp/>)というニュースサイトです。この中で連載されていた山口揚平さんや保田隆明さんの時事日想は、鋭い視点で企業や経済ニュースを分析されています。

山口揚平の時事日想

http://bizmakoto.jp/makoto/jiji_yamaguchi.html

保田隆明の時事日想

http://bizmakoto.jp/makoto/jiji_hoda.html

5. アニュアルレポートを入手する

ドコモや任天堂のような国際優良企業では、外国人投資家も多額の株式を所有しています。投資家に対する情報提供の手段として有価証券報告書がありますが、有価証券報告書は日本語で書かれているため、外国人投資家が分析するには相当な労力を必要とします。

そこで外国人投資家に対してビジネスの内容や業績をアピールしたい企業は、情報提供の手段として英語でアニュアルレポートを作成します（図2）。アニュアルレポートには有価証券報告書と同じようにビジネスの情報と財務情報が記載されています。

有価証券報告書は法定書類であるため内容はかなり固めですが、アニュアルレポートは投資家に対する IR 資料という位置づけのため、有価証券報告書よりも親しみやすくなっています。また、アニュアルレポートは多くの写真を使ってビジネスの内容を説明していますので、ビジネスの内容がよりイメージできると思います。

本来は海外の投資家向けに作られたアニュアルレポートですが、ほとんどの企業は日本の投資家に対する情報提供として日本語訳も公開しています。日本語に訳されたアニュアルレポートはホームページの投資家情報などのページからダウンロードできます。

なお、日本経済新聞社が実施している「日経アニュアルレポートアワード 2008」では、アニュアルレポートの中に「ソフトバンク解体新書」というコーナーを作り、図解を交えて同社の複雑な事業戦略を解説したソフトバンクが最優秀賞を受賞し、オムロンとトヨタが優秀賞を受賞しました。

(図2) NTT ドコモアニュアルレポート



NTT ドコモアニュアルレポートダウンロードページ

<http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/annual/index.html>

6. 本、雑誌を読む

有価証券報告書やアニュアルレポートからは客観的なビジネスの情報は手に入りますが、経営者が何を考えているのか、どのように会社内部で仕事が行われているかというような情報は、なかなか入手できません。そこで、本や雑誌などを読むことによって、そのような情報を入手します。

経営者の考え方は企業の戦略や組織風土に大きな影響を与えます。そのため、私は分析対象の企業の経営者が本を書いているときは、できるだけ本を読むようにしています。経営者の考え方が分かると企業に対するイメージがより明確になります。

私が本を探すときには、アマゾンのホームページ (<http://www.amazon.co.jp/>) にアクセスして、会社名を打ち込んで探します。現在の書店では発売後しばらくたった本を見つけ

るのは難しいですが、アマゾンではほとんどの本を見つけることができるので、とても重宝しています。

アマゾンで書籍を購入するときの問題点は 1,500 円未満の書籍は送料がかかる、注文した本が届くのが遅いという 2 点だと思いますが、私はその問題点を解決するために「アマゾン・プライムサービス」に入っています。

年会費 3,900 円のアマゾンのプライムサービスに入ると、1,500 円未満の本を購入したときでも送料が無料になることに加えて、アマゾンに在庫があれば関東圏であれば翌日に届きます。興味のある方は下記のページをご覧ください。

http://www.amazon.co.jp/gp/help/customer/display.html/ref=prm_su_lmd

7. サービスを体験する

それでは私が実際に 1～6 まででご紹介した情報源を、どのように使って分析しているのかというご説明をしたいと思います。仕事で決算書を分析するときは、短い時間で一定レベルの分析をしなければなりません。

私は現在独立していますが、会計事務所に勤務していたときは、概ね次のような手順で決算書の分析を行っていました。

(1) 上司からの指示

上司から〇〇という企業を、どのような視点から、いつまでに分析するよという指示があります。

(2) 決算情報の収集

有価証券報告書、決算説明資料、アニュアルレポートをダウンロードして、30分ほど目をとおします。

(3) ネットで検索

ブログやニュースサイトから分析に使えるような資料を探し、気になったものはどんどんプリントアウトしていきます。書籍についても、アマゾンで使えるようなものがないか検索します。

(4) 昼休みに書店で関連書籍を探す

少しでも早く書籍を手に入れるために、昼休みに欲しい本が書店にないか探しに行きます。昼休みに見つからなかったときは、仕事が終わった時点で探します。それでも見つか

らない場合にはアマゾンで購入します。

(5) プリントアウトした資料を読み込む

午前中にプリントアウトした有価証券報告書、アニュアルレポート、ブログの記事、書籍などを読み込みながら企業のイメージ作りをします。

(6) その企業のサービスを体験する

デパート、アパレルショップなどのサービスを体験できる会社を分析するときは、定時になったら事務所を出て、実際にデパートなどに足を運びます。

(7) 分析内容の資料作り

(1) ~ (6) の情報をもとに企業のイメージ作りを行い、分析資料の作成をします。

このように (1) ~ (7) の手順で分析を行うのですが、私は実際に現場に足を運ぶという (6) のステップを重視していました。例えばデパートの決算書を分析するときには、実際にデパートに足を運んで、このデパートはどのような点が優れているか、そしてどのような点が劣っているかということを考えながら店の中を回ります。

私がこのようにサービスを受けることを重視するのは、決算書の内容を表面的に分析したくないからです。いくらその会社について書かれている本を読んでも、実際にその会社の商品やサービスを使ってみない限りリアルなイメージを持つことはできません。

今回もこの本を書くために任天堂 DS を購入しましたし、「着うたフル」で音楽も購入してみました。また、マンダムや資生堂の洗顔料を使ってみたり、ユニクロや H&M にも足を運びました。

決算書を分析するための情報源の説明はこれくらいで終わりにして、第2章では「決算書分析の基礎知識」について説明します。

決算書分析術 目次

まえがき

決算書を読めない会計士

なぜ決算書を読むのは難しいのか

数字が分かるとビジネスが見えてくる

第1章 決算書を分析するための情報源

1. 決算書を入手する
2. 決算発表のデータを手に入れる
3. ホームページを読み込む
4. 新聞、ブログなどから情報を入手する
5. アニュアルレポートを入手する
6. 本、雑誌を読む
7. サービスを体験する

第2章 決算書分析の基礎知識

1. 2種類の分析方法
2. 効率よく分析するためのテクニック
3. 財務3表とセグメント情報のポイント

第3章 時系列分析の基本～NTT ドコモの決算書を分析してみよう

1. 損益計算書
2. 貸借対照表
3. キャッシュ・フロー計算書
4. NTT ドコモのポジションと戦略

第4章 競合他社分析の基本～ドコモ、AU、ソフトバンクの決算書を比較する

1. シェア
2. 顧客単価
3. 携帯ビジネスの収益性
4. 財務健全性
5. キャッシュ・フロー
6. 大株主と時価総額
7. 各企業が置かれているポジションと戦略

第5章 ケーススタディ～有名企業の決算書分析

1. 日本一のキャッシュリッチ企業～任天堂
 - (1) DSとWiiはどれだけ売れたのか
 - (2) どんなソフトが売れているのか
 - (3) 日本の売上はたった2割
 - (4) 任天堂がキャッシュリッチになるしくみ
 - (5) キャッシュリッチを考える

2. 勝ち組アパレルの戦略を探る～ユニクロ VS H&M
 - (1) SPA というビジネスモデル
 - (2) 日本基準のユニクロ、国際会計基準のH&M
 - (3) いろいろな角度から売上を分析する
 - (4) 貸借対照表からビジネスの特徴を読み取る
 - (5) ROE と ROA を比較する

3. 黒字倒産はなぜ起こるのか～アーバンコーポレイション
 - (1) 流動比率の注意点
 - (2) 経営の悪化はここに表れる
 - (3) 黒字倒産はなぜ起こるのか
 - (4) アーバンコーポレイションのキャッシュ・フロー分析
 - (5) 不動産ビジネスが抱える2つのリスク
 - (6) 経営破綻から民事再生法の適用へ

4. 小が大に勝つための戦略～マンダム VS 資生堂
 - (1) 面で攻める資生堂、一点突破のマンダム
 - (2) 規模の格差は約10倍
 - (3) 原価率の低い資生堂、販管費率の低いマンダム
 - (4) 貸借対照表分析
 - (5) 海外戦略を比較する

5. 企業の未来を分析する～パナソニック
 - (1) 松下電器産業からパナソニックへ
 - (2) 三洋電機の買収
 - (3) パナソニックよりも多い三洋の資本金
 - (4) GP3計画
 - (5) 計画と現実の間で

6. 非上場の大企業～サントリー

- (1) 上場のメリット、デメリット
- (2) 事業の種類別セグメント情報
- (3) ビール会社3社のビジネスモデルを比較する
- (4) ビール会社3社の収益性を比較する
- (5) M&Aによる事業の多角化

第6章 知的生産力を高める会計の使い方

1. 知的生産とは何か
2. 決算書分析のポイント
 - (1) 主要な経営指標等の推移を見る
 - (2) 決算説明会の資料（動画）を見る
 - (3) 決算書を読みながら疑問点を抽出する
 - (4) 疑問点を解決するための情報を入手する
 - (5) まとめる
3. 分かりやすく伝えるためのポイント
4. 各章のキーメッセージ

あとがき～情報化社会で生き残るために

まえがき

決算書を読めない会計士

私が会計士になって一番最初に直面した問題は、実際の企業の決算書が読めないということでした。もちろんそれまで数年間会計の勉強をしてきましたし、書店で売られている会計の本も多数読んでいました。でも実際の企業の決算書は読めませんでした。決算書を読むことを難しいと感じたのは、次の2つの部分でとまどってしまったからです。

①数字が多すぎる

会計士試験で勉強した決算書はとても単純化されたものでしたが、実際の決算書を分析するときには膨大な数字の中からポイントとなる数字を見つけ出さなければなりません。大量の数字を目の当たりにして、どのような順番で数字を読めば良いのかと、呆然としてしまいました。

②数字だけを分析しても説得力のある説明ができない。

もちろん分析をするための基礎知識は持っていましたので、決算書の数字を使って売上高営業利益率、流動比率といった経営指標を計算することはできました。しかしながら経営指標を計算することができても、その数字が何を表しているかという説得力のある説明はできませんでした。

最初の頃はこのような状態でしたが、会計士の仕事をしていくうちに少しずつ決算書を読むコツをつかんできました。コツをつかんだきっかけは、多くの上司からダメ出しを受けたからです。私が行った決算書の分析資料を上司がチェックしながら、次のようなダメ出しを受けました。

「A と B の数字の動きは、普通、同じ方向になるはずだけど、この決算書の中では逆の方向に動いているよね。なんで、その理由を調べてないんだよ。こんな基本的なことに答えられないようじゃあ、分析したとは言えないじゃないか！」

「普通、この規模の企業であれば〇〇の数字は、こんなに大きくなるはずだよ。なぜ、〇〇の数字がこんなに大きいかを調べるように。」

このようなダメ出しを何回も何回も受けていると、だいたいどの数字に目をつけて、どのように説明をすれば良いのかが分かるようになってきます。ダメ出しの内容に気をつけながら決算書の分析を行ったところ、1年くらいで分析の「型」を身につけることができました。

一度「型」を身につけると上司からも「君の分析はポイントがきちんとまとまっているから、すごく読みやすいんだよね。これくらい分かりやすくまとめてくれると、読む方も助かるよ」と言われるようになりました。

そこで本書では私が身につけた、分析の「型」について説明していきたいと思います。

なぜ決算書を読むのが難しいのか

なぜ、決算書を読むことができなかつたかを振り返って考えると、会計の勉強方法に問題があったことに気づきました（図1）。

決算書を読むためには、最初に入門書などを読んで資産、負債、売上、営業利益などの内容を理解する必要があります。基本となる知識をつけるために入門書を読むことは問題ないのですが、問題は会計をもっと学ぼうと思ったときに、セミナーや書籍などを使って「会計の知識」を増やそうとしてしまうことです。

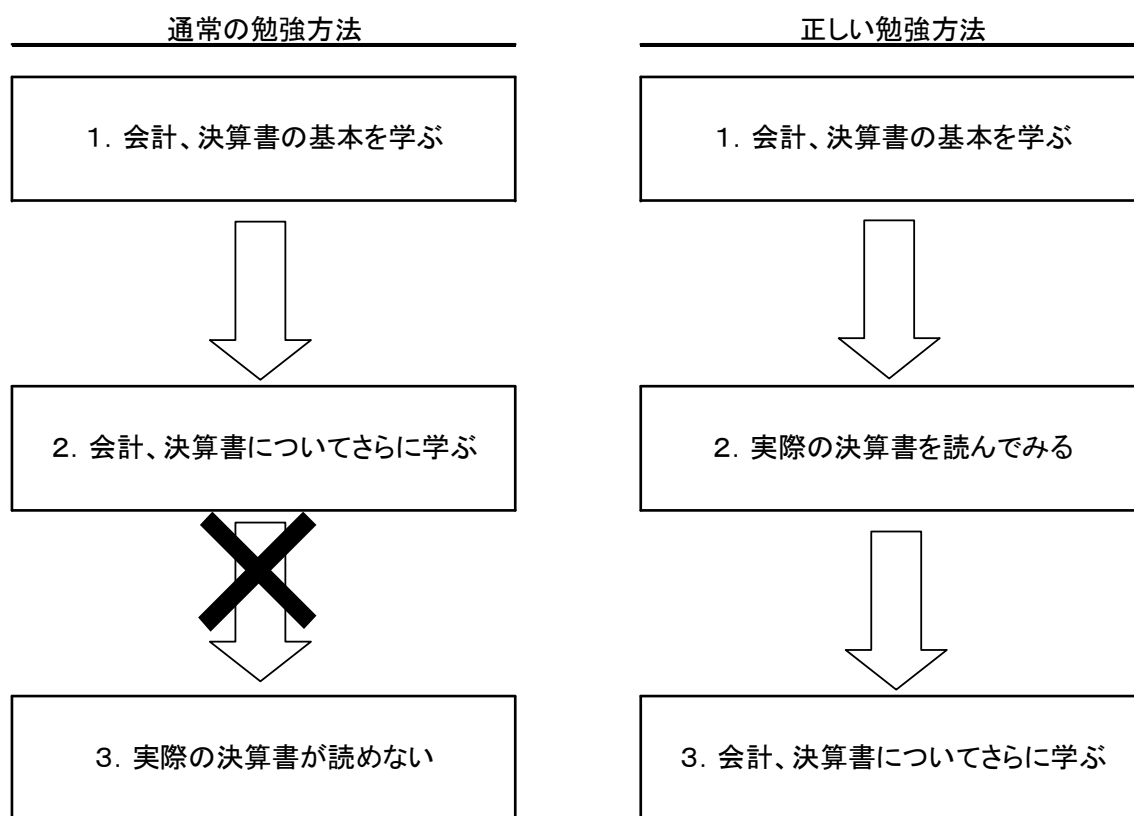
この点については日本の英語教育も同じだと思います。大学受験のために単語や文法などの知識を覚えることにエネルギーを使いますが、知識だけを増やしても話せるようにはなりません。英語を話せるようになるためには、カタコトの英語を使ってでも実際に外人の方と話す機会を増やす方が効果的です。

会計もこれと同じで基本的な知識を理解したら、次に行うべきことは知識をさらに増やすことではなく、実際の決算書を読む練習をすべきなのです。そこで本書では次の3つのポイントを抑えることによって、決算書を読むために最も大切な数字とその裏側にあるビジネスを結びつける練習をしていきます。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①決算書を分析するための情報源②どのような視点から決算書を分析すればよいか③実際の決算書を使ったケーススタディ |
|---|

決算書を分析するためには、最初に必要な情報を入手しなければなりません。そこで、第1章では私が実際に使用している、決算説明資料、アニュアルレポート、決算説明会の動画などの「決算書を分析するための情報源」を紹介します。

(図1)



決算書を分析するための情報を入手したら、次はその情報を効率的に分析するためのポイントを身に付ける必要があります。そこで、第2章では分析の手法、効率よく分析するためのテクニック、財務3表のポイントなどを説明することによって、効率的に分析していくための「型」を説明します。

決算書の分析方法を理解しても、それを実際に使えなければ意味がありません。そこで第3章ではドコモの決算書の時系列分析、第4章ではドコモ、AU、ソフトバンクの競合他社分析を行うことによって、実践的な分析力を身につけていきます。また、第5章ではポイントを絞りながら多くの有名企業の決算書を分析することによって、戦略と数字の関係が理解できるようになっています。

情報化社会においては知的生産力が重要になってきましたが、知的生産という概念がばくぜんとしているため、どうすれば高めることができるかと悩んでいる方も多いと思います。私自身会計という道具を使い、コンサルティングや本の執筆などを行っていく中で、多くの試行錯誤を重ねながら知的生産力を磨いてきました。そこで、第6章では「知的生産力を高める会計の使い方」という視点から本書の内容を振り返ってみたいと思います。

数字が分かるとビジネスが見えてくる

ビジネス情報誌や新聞などを見ていると「世界3位のアパレルH&M、日本上陸」「ソフトバンク株式会社、ボーダフォンを買収」「サントリー、ビール工場の生産ラインを増設」というような戦略が紹介されています。このような記事を読むことによって、その会社の戦略は分かりますが、決算書の数字を見ない限り、その戦略が成功したかどうかは分かりません。

また、企業が取る戦略はその会社が置かれている状況や財務内容によって大きな影響を受けます。例えば、パナソニックはサブプライムローンに端を発した世界な金融収縮状況の中で、三洋電機を買収するという意思決定を行いました。これは手元に潤沢な資金があるからこそ可能な戦略です。金融収縮状況においては買収に必要な資金を調達することが難しく、もし手元に十分な資金がなければ、三洋電機を買収するという戦略を選ぶことはできなかったでしょう。

このように企業が取っている戦略と決算書の数字を結びつけると、今までよりもっと多くのものが見えてきます。また、決算書の数字から今後企業がどのような戦略を取るかを予測できるようにもなります。

私も最初は満足に決算書を読むことができませんでしたが、本書で紹介している方法で決算書を読む練習をしていくうちに、だんだんと読めるようになってきました。本書では実際の企業の「生きた数字」を分析していくうちに、決算書を読むコツが身に付くようになっていきます。

この本を通じて決算書を読む楽しさをお伝えできれば、この上ない喜びを感じます。

2009年3月

望月 実/花房 幸範

仕事に使える数字センスが身に付く

望月 実の本

原稿の一部を下記のサイトからダウンロードすることができます。

アカウンティング・インテリジェンス

<http://ac-intelligence.jp/>

1. 課長の会計力

日本実業出版社



課長にとって大切なことは部下と数字に関心を持つことです。

課長に必要な会計力とは部下の失敗を批判するのではなく、数字を見ながら部下と一緒にビジネスプロセスを改善することにより結果が出るように導く力です。

本書を読めば、自分とチームが結果を出すための数字の使い方が身に付きます。

2. 問題は『数字センス』で8割解決する

技術評論社



数字に強い人は見ている数字が違うのではなく、一つの数字から多くの情報を引き出しています。

本書を読むと「できる人」がどのように数字を使って、プレゼン、セールス、スケジューリングで直面する問題を解決するかが分かります。

数字センスを身につけて、仕事を早く終わらせたい方にお勧めの1冊です。

3. 有価証券報告書を使った決算書速読術

阪急コミュニケーションズ



会計士や投資のプロ、成果を上げている営業マンのように「できる人」は、有価証券報告書を道具として使い、決算書から必要な情報を取り出しています。

本書では実際に営業マンがどのように有価証券報告書を使って戦略を立てているか、短時間で決算書から必要な情報を入手する方法など、会計をビジネスに役立てる方法がいろいろ書かれています。

4. <数字がダメな人用>会計のトリセツ

日本実業出版社



私も会計の勉強は苦痛でしたが、実際に仕事で会計を使うようになると、会計って面白いと感じるようになりました。

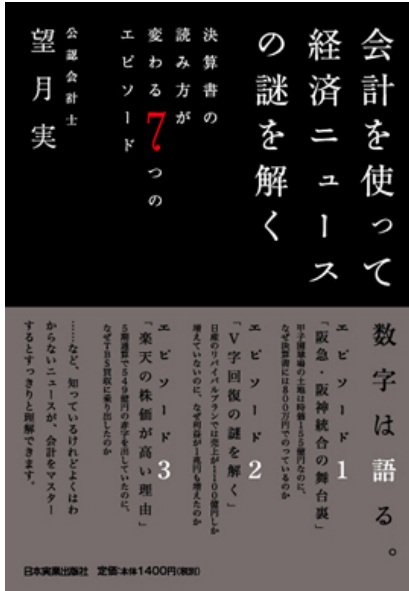
それは、会計を知っているからこそ見えてくる世界があるからです。

そこで、私が現場で使っている会計をそのまま実況中継したところ、今までにない会計入門書ができました。

この方法ならば回り道をせずに、会計の一番美味しい部分から勉強を始めることができます。

5. 会計を使って経済ニュースの謎を解く

日本実業出版社



会計を難しいと感じるのは、
決算書の数字と実際のビジネスの結びつきを
イメージすることができないからです。

そこで本書では、ライブドア、日産、楽天、阪
急・阪神の統合などの話題になった経済ニュー
スを題材として、

「ビジネス」、「会計」、「決算書」をバランス良
く説明し、それらがどのように結びついている
のかをイメージできるようになっています。

望月 実 プロフィール

1972年愛知県名古屋市生まれ。

立教大学卒業後、大手監査法人に入社。

監査、株式公開業務、会計コンサルティング等を担当。

2002年に独立し、望月公認会計士事務所を設立。

ドラッカー学会会員。日経ビジネススクール講師。

会計士として仕事をしていく中で多くのビジネスマンより、

数字をどのようにビジネスに使えるのかという質問を受ける。

その答えを出すために現在は、「日本人を数字に強くする」をミッションとして執筆活動、セミナーなど精力的な活動を展開中。

著書に課長の会計力、＜数字がダメな人用＞会計のトリセツ、会計を使って経済ニュースの謎を解く（共に日本実業出版社）、有価証券報告書を使った決算書速読術（阪急コミュニケーションズ）、問題は『数字センス』で8割解決する（技術評論社）がある。

著者 Web サイト URL

「アカウントティング・インテリジェンス」

<http://ac-intelligence.jp/>

花房幸範 プロフィール

会計コンサルタント。中央大学商学部卒業後、大手監査法人入社。監査業務の他、株式公開、デューデリジェンス業務等に携わる。その後、投資会社にて財務経理部長としてM&Aに従事。退職後、会計コンサルタントとして現在に至る。著書に有価証券報告書を使った決算書速読術（阪急コミュニケーションズ）がある。将来は鳥取で農業をするのが夢。