



必要だ。

「粗利↓減少、販売費一般管理費↓横ばい」というケースであれば、営業利益の減少要因は前記で説明した粗利減少にある。一方、販売費一般管理費の増加による営業利益減少の場合は、それぞれの勘定科目ごとに検証すべき仮説が成り立つ。

人件費および人見合いコスト（役員報酬・給与・賞与・法定福利費・福利厚生費など）の増加であれば、「役員報酬を払いすぎているか」「人件費等の増加は人員増に伴うものか」などの確認が必要だろう。

売上が増加しているのだから、広告宣伝費や販売手数料、地代・賃料、リース代金、減価償却費が増加していることも考えられる。広告宣伝費であれば、「売上増加に伴う増加」と想定できるが、売上を伸ばすためには闇雲に宣伝広告をすればよいというものではない。そこで、「売上増加と広告宣伝費の効果は適正か（例えば、一つの商品売るために要した顧客獲得単価など）」を確認すべきだ

●損益計算書の構成

売上
売上原価
売上総利益…①
販売費および一般管理費
営業利益…②
営業外利益
営業外損失
経常利益…③
特別利益
特別損失
税引き前当期利益…④
法人税・住民税および事業税
当期純利益…⑤

粗利・営業利益段階での減少であれば要注意

売上が増加しているにも関わらず

⑤当期純利益が減少

最後に当期純利益だが、ここは税引き前当期利益までに見てきたような減少要因が考えられなければ、法人税、住民税および事業税の増加によるため、その内容を確認する。

営業利益の減少では、単純に粗利減少から販売費一般管理費のコストダウンが進まずに営業利益が減少しているのであれば今後のコストダウン計画を確認したい。粗利率に変化がないのに営業利益が減少している場合は、前述したような人件費、広告宣伝費等の適正を確認することが大切だ。営業利益は「本業の儲け」を示すため、そのコストが適正なのかという視点で確認するとよいだろう。

PART 2

# 決算書からの仮説・検証トークはこう進めよう



## 前期・前々期に比べて売上は増加しているが利益が減少している



### ① 損益計算書

こんな仮説を立ててみよう

1

損益計算書（P/L）には、①売上総利益（粗利）、②営業利益、③経常利益、④税引き前当期利益、⑤当期純利益という五つの利益がある（図表）。利益が下がっている場合は、どの段階の利益が下がっているのかによってその原因が異なるため、考えられる仮説も変わってくる。

以下、それぞれの利益が減少しているケースについて段階順に見ていこう。

①売上総利益（粗利）が減少

売上が増えているのであれば、それに伴って売上原価も上昇しがちだが、単純に売上原価の額の増減を見るだけではなく、前期・前々期と比べて「粗利率」（粗利÷売上高×100）に変化があるかも確認したい。

明らかに粗利率が低下している場合、「仕入価格や外注費が上昇した（＝売上原価の増加）」だけでなく、「販売商品の構成が変化した（新商品の導入、利益率の低い商品の販売比率拡大など）」という仮説も成り立つ。

仮に販売商品構成の変化であれば、過去と異なる現状の粗利率が今後のスタンダードになる可能性がある。その利益率で人件費等のコストを賄える販売計画となっているかの確認が必要だ。

単に仕入価格や外注費の上昇による粗利率の低下であれば、「原材料等の仕入価格上昇に対し、価格交渉や代替品切替えを検討しているのか」「外注費の価格交渉や内製化を検討しているのか」などの確認が必要だ。

販売費一般管理費の適正を検証する

②営業利益が減少

営業利益が下がっている場合、まず「前記の粗利の減少によるものなのか」「販売費一般管理費の増加によるものなのか」の確認が

ろう。

販売手数料も、売上増加に伴い拡大しがちである。「自社の商品」を販売した場合に支払う手数料であるが、「適正な額や比率の手数料なのか」を確認したい。

地代・賃料やリース代金、減価償却費が増加している場合には、「人員が増えて事務所が手狭になったのか」「営業担当者の増員に伴い車両やパソコンのリース台数が増えたのか」「機械設備の導入や車両購入により減価償却費が増加したのか（減価償却費については、固定資産台帳も確認）」といった仮説が立てられるだろう。これらのコストは、人員の増加に付随して増加しがちなものなので、

現状の従業員数や業務内容を確認しつつ、適正を見ていきたい。

③経常利益が減少

経常利益が下がっている場合、前記までの変化以外であれば「支払利息の増加」「何らかの営業外損失の発生」を確認したい。支払利息の増加であれば、運転資金や設備資金を新たに調達したと想定できるだろう。

④税引き前当期利益が減少

税引き前当期利益が下がっている場合、前期・前々期にはなかったような特別損失が発生しているか確認が必要だ。「その内容がどのようなものか」「今期だけの一過性なのか」を検証したい。

ただし、新商品導入などの施策を打ち、その商品構成転換の過渡期であれば、今後の販売計画を確認していけばよい。念のため、今後の企業業績のダウンサイドリスクを頭に置いたうえでヒアリングを行おう。

営業利益の減少では、単純に粗利減少から販売費一般管理費のコストダウンが進まずに営業利益が減少しているのであれば今後のコストダウン計画を確認したい。粗利率に変化がないのに営業利益が減少している場合は、前述したような人件費、広告宣伝費等の適正を確認することが大切だ。営業利益は「本業の儲け」を示すため、そのコストが適正なのかという視点で確認するとよいだろう。

13 近代セーブルス 2015・6月15日号