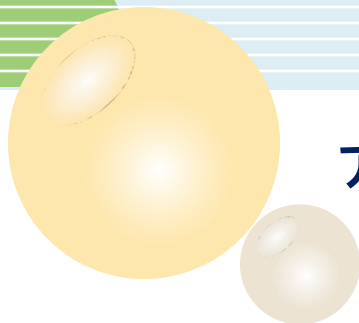


経営者のための実践ファイナンス入門 ～会計編～

アルテパートナーズ株式会社 代表取締役
公認会計士 大原達朗

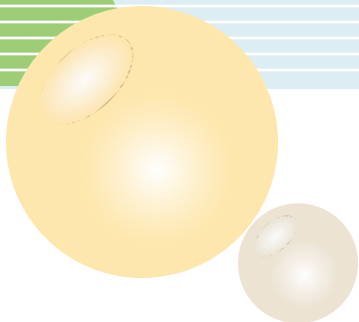


全体の流れ

1. 決算書の読み方
～貸借対照表を実際に読み解く～
2. 決算書の読み方
～損益計算書を実際に読み解く～
3. 決算書の読み方
～キャッシュ・フロー計算書を実際に読み解く～

1. 決算書の読み方

貸借対照表を実際に読み解く



貸借対照表を実際に読み解く

- 貸借対照表とは何か？
- 貸借対照表をどのように読んでいったらよいのか？

個人の資産、負債、自己資本に何があるか、書き出してみてください。

資産

- 現金、預金
- 土地、建物
- 車両、工具器具備品
- 保険（積立型）
- ポイント、マイル
- 語学力

負債

- 家、クルマのローン
- クレジットカード=未払金
- 債務保証

純資産（自己資本）

- 自己資金

個人の場合に加え、ビジネスをしている場合の資産、負債、自己資本を追記してください。

資産

- ブランド
- 在庫＝たな卸資産
- 受取手形
- 売掛金
- のれん

負債

- 支払手形
- 買掛金
- 借入金
- 引当金

純資産（自己資本）

- 資本金
- 剰余金

資産とは自分が持っているもの、権利を持っているものであり、金額を客観的に測れるもの

勘定科目	意味	備考
保険	将来、返金される場合、その返金額が資産	将来返金されない掛け捨て型は資産ではない
ポイント、マイル	将来、お金の代わりに使える権利をもっているので資産	
語学力	資産ではない	価値はたしかにあるが、金額が合理的に見積もれないため
ブランド	資産ではない	同上
たな卸資産	所有権を持つ資産	いわゆる在庫のこと
売掛金、受取手形	金銭債権	売上後、例えば3ヶ月後入金という契約があった場合にその請求権
のれん	M&Aの時だけ資産	M&Aで対象企業の純資産より高額で買収をした際の差額が資産計上

負債とは支払あるいは負担する義務のあるものであり、金額を客観的に測定できるもの。

勘定科目	意味	備考
買掛金、支払手形	金銭債務	仕入後、例えば3ヶ月後支払という契約があった場合のその支払義務
未払金	金銭債務	同上 違いは、買掛金はビジネスにかかる仕入などにかかるもの 未払金はそれ以外の例えば水道光熱費などにかかるもの
債務保証	債務保証をしているだけでは、金額が客観的に測定できないので、負債ではない。	ただし、以下の要件を満たすと引当金として負債計上
引当金	右の要件を満たすと負債。	<ol style="list-style-type: none">1. 将来の特定の費用または損失であり、2. その発生が当期または当期以前の事象に起因し、3. 発生の可能性が高く、4. 金額を合理的に見積もれるもの

貸借対照表（B/S）：企業の現状を表す計算書

—運用—

—調達—

資産

自分が持っているもの
権利を持っているもの
金額を客観的に測定できるもの

負債

支払あるいは負担する義務のあるもの
金額を客観的に測定できるもの

純資産 (自己資本)

元入金、会社ができから
これまで積み上げてきた利益
(もし、損失ならマイナス)

—他人資本—

—自己資本—

BSを読み込むときには、まず大きいところから。 以下のように数値の大きさをビジュアル化してみる

流動資産	流動負債
有形固定資産	固定負債
無形固定資産	純資産
投資その他の資産	

流動資産	流動負債
有形固定資産	固定負債
無形固定資産	純資産
投資その他の資産	

BSの項目を確認しておきましょう。

	意味	具体例
流動資産	1年以内に換金化される資産	現金、預金、売掛金、たな卸資産
有形固定資産	換金までに1年以上かかる資産で目に見えるもの	土地、建物
無形固定資産	換金までに1年以上かかる資産で目に見えないもの	ソフトウェア、のれん
投資その他の資産	投資にかかる資産	関係会社株式、保険積立金、保証金
流動負債	1年以内に支払、負担する必要がある負債	買掛金、未払金、短期借入金、1年以内返済予定の長期借入金
固定負債	支払、負担までに1年以上かかる負債	長期借入金、退職給付引当金
純資産	自己資本	資本金、利益剰余金

同業他社の数値を選び、具体的な数値をいれてみる。気になるところはないか？

流動資産 100	流動負債 80
有形固定資産 300	固定負債 200
無形固定資産 100	純資産 300
投資その他の資産 80	

資産合計: 580 負債 + 純資産合計: 580

流動資産60	流動負債40
有形固定資産30	固定負債90
無形固定資産90	純資産70
投資その他の資産20	

資産合計: 200 負債 + 純資産合計: 200

絶対額の比較に加え、比率の分析も重要。かなり違いがみえてくるはず。
以下では各々の区分でかなりの比率の違いが見られる。

流動資産 100 17.2%	流動負債 80 13.7%
有形固定資産 300 51.7%	固定負債 200 34.4%
無形固定資産 100 17.2%	純資産 300 51.7%
投資その他の資産 80 13.7%	

資産合計: 580 負債 + 純資産合計: 580

流動資産60 30%	流動負債40 20%
有形固定資産30 15%	固定負債90 45%
無形固定資産90 45%	純資産70 35%
投資その他の資産20 10%	

資産合計: 200 負債 + 純資産合計: 200

年度の比較もしてみる。どんなところに違いがあるか？

—直近年度—

流動資産 100 17.2%	流動負債 80 13.7%
有形固定資産 300 51.7%	固定負債 200 34.4%
	純資産 300 51.7%
無形固定資産 100 17.2%	
投資その他の資産 80 13.7%	

資産合計:580 負債+純資産合計:580

—前年度—

流動資産 120 26.1%	流動負債 60 13.0%
有形固定資産 320 69.5%	固定負債 100 21.7%
	純資産 300 65.2%
無形固定資産10 2.1%	
投資その他資産10 2.1%	

資産合計:460 負債+純資産合計:460

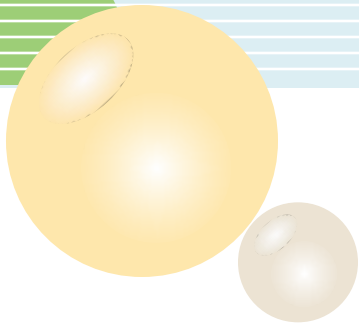
決算書は単に眺めているだけでは、何も見えてきません。大きな変化をとらえ、何が原因で変化が起きているかをとらえること、それが兆しを感じる力です

BS分析の流れ

1. BSをビジュアル化し、気になるところをピックアップ
2. 同業を並べてみる
3. 数値を比率で表現してみる
4. 最低2年、できれば3-5年以上、データがとれるならとれるだけ、数値を比較してみる
5. ここではじめて、BSの内訳を確認し、何が原因で変化や差が生じているか確認する。
6. 要は、何なのか？をひとことでまとめる

2. 決算書の読み方

損益計算書を実際に読み解く



損益計算書 (P/L) : 企業の損得一覧表

売上高	← 会社に入る	顧客 (市場) からの儲け
- 売上原価	→ 会社から出る	供給業者や製造部門でかかるコスト
売上総利益		粗利 / 付加価値
- 販売費及び一般管理費	→	販売 (営業)、管理にかかるコスト
営業利益		本業による儲け
+ 営業外収益	←	金融機関や投資先からの収入
- 営業外費用	→	債権者や投資先に払うコスト
経常利益		本業 + 経常的に生じる儲け
+ 特別利益	←	臨時異常な理由による儲け、コスト
- 特別損失	→	
税金等調整前当期純利益		税金コスト負担前の儲け
- 法人税住民税及び事業税	→	税金コスト、実際の負担額 + 将来の負担額
± 法人税等調整額		
当期純利益	→	最終的な儲け / 配当原資

清涼飲料水の販売をするビジネスをする際 に出てくるPL項目を考えてみてください

売上高

－ 売上原価

売上総利益

－ 販売費及び一般管理費

営業利益

＋ 営業外収益

－ 営業外費用

経常利益

＋ 特別利益

－ 特別損失

税金等調整前当期純利益

－ 法人税住民税及び事業税

± 法人税等調整額

当期純利益

清涼飲料水の販売をするビジネスをする際 に出てくるPL項目を考えてみてください

売上高	ペットボトルを1本販売
－ 売上原価	販売したペットボトルの仕入額
売上総利益	上記の差額＝付加価値
－ 販売費及び一般管理費	営業費用、役員の人件費、減価償却費、管理費
営業利益	清涼飲料水ビジネスで儲けた稼ぎ
＋ 営業外収益	預金利息、不動産賃貸業の収入
－ 営業外費用	借入金に対する支払利息、不動産賃貸業のコスト
経常利益	清涼飲料水ビジネス以外も含めた稼ぎ
＋ 特別利益	株式売却益
－ 特別損失	リストラにかかるコスト、減損損失
税金等調整前当期純利益	税金負担前の稼ぎ
－ 法人税住民税及び事業税	税金負担額
± 法人税等調整額	
当期純利益	最終の稼ぎ

PLの項目を確認しておきましょう。

	意味	具体例(備考)
売上高	誰かに商品、製品、サービスを販売した金額	売上高、営業収益
売上原価	売上をあげるために、直接的にかかった仕入コストや製造コスト	売上原価、製造原価
売上総利益	売上高から売上原価を控除したもの	(粗利といわれることもある)
販売費及び一般管理費	販売費＝販売にかかるコスト 一般管理費＝管理にかかるコスト	販売費＝営業マンの人件費、 広告宣伝費など 一般管理費＝管理部門の人件費、 水道光熱費、事務用品、役員報酬など (販管費(はんかんひ)、SGAといわれることもある)
営業利益(損失)	本業の利益	

PLの項目を確認しておきましょう。

	意味	具体例(備考)
営業外損益	金融収支を含む、営業損益以外で経常的に生じる損益	支払利息、受取利息、受取配当金、不動産賃貸収入、不動産賃貸原価
経常利益(損失)	本業の儲けに金融収支等を加減算した利益	(「けいつね」と言われることがある)
特別損益	臨時、異常な原因によって発生する損益	減損損失、投資有価証券売却損
税金等調整前当期純利益	税金調整前利益	(税前利益と言われることがある)
法人税、住民税及び事業税	負担すべき税金	
法人税等調整額	税効果会計適用により調整すべき金額	(細かい点には入り込み過ぎない)

PLの項目を確認しておきましょう。

	意味	具体例(備考)
少数株主利益(損失)	子会社で利益を100稼いだが、株を60%しか持っていない場合。利益 $100 \times 40\% = 40$ は自社ではなく他者のもののため、PLの最後に調整(利益の場合は控除)する	(少数株主利益が多いということは、グループ内で稼いでいて、かつ少数株主の多い企業がたくさんある、ということ。)
当期純利益	最終利益	(この数値は重要。結果としていくら稼いだのか、という最終結果のため)

実際のPLを比較してみましよう

売上高

— 売上原価

売上総利益

— 販売費及び一般管理費

営業利益

+ 営業外収益

— 営業外費用

経常利益

+ 特別利益

— 特別損失

税金等調整前当期純利益

— 法人税住民税及び事業税

± 法人税等調整額

当期純利益

売上高

— 売上原価

売上総利益

— 販売費及び一般管理費

営業利益

+ 営業外収益

— 営業外費用

経常利益

+ 特別利益

— 特別損失

税金等調整前当期純利益

— 法人税住民税及び事業税

± 法人税等調整額

当期純利益

実際のPLを比較してみましよう

売上高	100
－ 売上原価	30
<hr/>	
売上総利益	70
－ 販売費及び一般管理費	50
<hr/>	
営業利益	20
＋ 営業外収益	10
－ 営業外費用	15
<hr/>	
経常利益	15
＋ 特別利益	5
－ 特別損失	10
<hr/>	
税金等調整前当期純利益	10
－ 法人税住民税及び事業税	5
± 法人税等調整額	－1
<hr/>	
当期純利益	6

売上高	500
－ 売上原価	300
<hr/>	
売上総利益	200
－ 販売費及び一般管理費	90
<hr/>	
営業利益	110
＋ 営業外収益	20
－ 営業外費用	70
<hr/>	
経常利益	60
＋ 特別利益	15
－ 特別損失	30
<hr/>	
税金等調整前当期純利益	45
－ 法人税住民税及び事業税	15
± 法人税等調整額	－5
<hr/>	
当期純利益	35

実際のPLを比較してみましよう

売上高	100	100%
－ 売上原価	30	30%
売上総利益	70	70%
－ 販売費及び一般管理費	50	50%
営業利益	20	20%
＋ 営業外収益	10	
－ 営業外費用	15	
経常利益	15	15%
＋ 特別利益	10	
－ 特別損失	5	
税金等調整前当期純利益	10	10%
－ 法人税住民税及び事業税	5	
± 法人税等調整額	-1	
当期純利益	6	6%

売上高	500	100%
－ 売上原価	300	60%
売上総利益	200	40%
－ 販売費及び一般管理費	90	18%
営業利益	110	22%
＋ 営業外収益	20	
－ 営業外費用	70	
経常利益	60	12%
＋ 特別利益	15	
－ 特別損失	30	
税金等調整前当期純利益	45	9%
－ 法人税住民税及び事業税	15	
± 法人税等調整額	-5	
当期純利益	35	7%

実際のPLを比較してみましよう

売上高	100	100%	売上高	500	100%
- 売上原価	30	30%	- 売上原価	300	60%
売上総利益	70	70%	売上総利益	200	40%
- 販売費及び一般管理費	50	50%	- 販売費及び一般管理費	90	18%
営業利益	20	20%	営業利益	110	22%
+ 営業外収益	10		+ 営業外収益	20	
- 営業外費用	15		- 営業外費用	70	
経常利益	15	15%	経常利益	60	12%
+ 特別利益	10		+ 特別利益	15	
- 特別損失	5		- 特別損失	30	
税金等調整前当期純利益	10	10%	税金等調整前当期純利益	45	9%
- 法人税住民税及び事業税	5		- 法人税住民税及び事業税	15	
± 法人税等調整額	-1		± 法人税等調整額	-5	
当期純利益	6	6%	当期純利益	35	7%

PL比較で気になる部分をチェックする

	視点	差異の原因をどう確認するか
売上総利益	売上総利益(粗利)率の違い	ビジネスモデルの違いによるものか、効率性の違いによるものか？
営業利益	上記+売上高販管費率の違い	ビジネスモデルの違いによるものであれば、売上総利益率よりも営業利益率を分析する。 販管費の内訳だけでなく、セグメント情報も忘れずに。
経常利益	営業利益率と経常利益率の違い	経常利益率が営業利益率と比較して悪い場合、その原因を押さえておく。
法人税関連	次ページ参照	
当期純利益	どこからその差が生じているのか。原因を押さえておく。	

損益計算書の読み方

売上高

売上規模を確認する。他社との比較・業界内比較

－ 売上原価

売上総利益

売上総利益率を確認する。付加価値のレベル確認

－ 販売費及び一般管理費

販売管理費の内訳は？コスト高ではないか？

営業利益

+ 営業外収益

－ 営業外費用

営業利益率を確認する。本業で稼ぐ力はどの程度あるか。

経常利益

財務的な強さ、本業以外で稼いでいるかどうか。

+ 特別利益

－ 特別損失

特別損益の項目に注意する。妙なものが含まれていないか。

税金等調整前当期純利益

－ 法人税住民税及び事業税

± 法人税等調整額

表面税率は？税務戦略には長けているか。

当期純利益

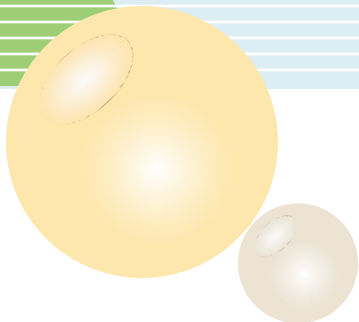
決算書は単に眺めているだけでは、何も見えてきません。大きな変化をとらえ、何が原因で変化が起きているかをとらえること、それが兆しを感じる力です

PL分析の流れ

1. PLをビジュアル化し、気になるところをピックアップ
2. 同業を並べてみる
3. 数値を比率で表現してみる
4. 最低2年、できれば3-5年以上、データがとれるならとれるだけ、数値を比較してみる
5. ここではじめて、PLの内訳を確認し、何が原因で変化や差が生じているか確認する
6. 要は、何なのか？をひとことでまとめる

3. 決算書の読み方

キャッシュ・フロー計算書を実際に読み解く



キャッシュ・フロー計算書を読み解く

- キャッシュ・フロー計算書とは何か？
- キャッシュ・フロー計算書をどのように読んでいったらよいのか？

キャッシュ・フロー計算書の読み方

損益にとらわれない資金の動きを示す表

営業活動によるC/F . . . 本業の儲けに関連するキャッシュ・フロー

投資活動によるC/F . . . 事業投資や設備投資に関連するキャッシュ・フロー
Ex.設備投資、M&A、、、

財務活動によるC/F . . . 株主や金融機関などとの貸し借り。
プラスであればよい???

合 計

現金及び現金同等物期首残高

現金及び現金同等物期末残高

<現金同等物>

- ・・・ 3か月以内に期限がくる、リスクフリー（非常に安全度の高い）の金融商品のこと

実際のCFを比較してみましょう

営業活動によるC/F

投資活動によるC/F

財務活動によるC/F

合 計

現金及び現金同等物期首残高

現金及び現金同等物期末残高

営業活動によるC/F

投資活動によるC/F

財務活動によるC/F

合 計

現金及び現金同等物期首残高

現金及び現金同等物期末残高

実際のCFを比較してみましょう

営業活動によるC/F 100

投資活動によるC/F $\Delta 80$

財務活動によるC/F $\Delta 15$

合 計 5

現金及び現金同等物期首残高 20

現金及び現金同等物期末残高 25

営業活動によるC/F 200

投資活動によるC/F $\Delta 280$

財務活動によるC/F 100

合 計 20

現金及び現金同等物期首残高 50

現金及び現金同等物期末残高 70

CF比較で気になる部分をチェックする

	視点	注意点
営業CF	きちんと営業で稼いでいるか	よほど素養のある人以外は営業CFの内訳は深入りしない
投資CF	営業CFの範囲での投資か、否か？ 固定資産や投資有価証券の売却など、投資回収がある場合もあるので内訳も確認。	どんな投資をしていて、その資金をどう手当しているのか。営業CFの範囲内であれば、資金的には安全。財務で調達している場合もある。
財務CF	＋であれば安全か？	財務が＋の場合には、主に金融機関からの借入増が原因のことが多いため、内訳を確認しておく。
変動額	要するにトータルでどれだけキャッシュが増えたのか？減ったのか？	総額だけでなく内訳に注意
期首残高	ボリュームの確認	手元のキャッシュが多すぎるのか、少なすぎるのか、その理由は？
期末残高	同上	同上

決算書は単に眺めているだけでは、何も見えてきません。大きな変化をとらえ、何が原因で変化が起きているかをとらえること、それが兆しを感じる力です

CF分析の流れ

1. CFをビジュアル化し、気になるところをピックアップ
2. 同業を並べてみる
3. 最低2年、できれば3-5年以上、データがとれるならとれるだけ、数値を比較してみる
4. ここではじめて、CFの内訳を確認し、何が原因で変化や差が生じているか確認する
5. 要は、何なのか？をひとことでまとめる

キャッシュ・フロー計算書との違いはどこにありますか？ なぜその違いが生まれてくるのでしょうか？

(参考) 資金繰表

		(3) 月予定	(4) 月予定	(5) 月予定	(6) 月予定	(7) 月予定	(8) 月予定	(9) 月予定	(10) 月予定	(11) 月予定	(12) 月予定	(1) 月予定	(2) 月予定	計
前月繰越金 (A)														
現金取入	現金売上													
	クレジットカード売上入金													
	売掛金入金													
	手形入金													
	その他の他													
合計 (B)														
現金支	仕入買掛支払													
	人件費													
	手形支払													
	その他の他													
支出	手形利息													
	借入金返済(合計)													
	借入金返済(長期約定)													
	借入金返済(利息)													
	借入金返済(手形)													
	返済(その他)													
	商業組合													
	税金													
合計 (C)														
差引過不足 (A)+(B) - (C)														
資金調達	借入金	手形												
		短証												
		当貸												
		長期												
その他の他														
翌月へ繰越金														