

**5訂新版**

強い会社の経営数字比較分析コース

I

強い会社に学ぶ

**儲かる**

収益構造のつくり方

## 強い会社の決算書から 経営数字をとらえる勘どころを学ぼう

数字で経営内容を厳しくとらえ、それを指標として収益改善に取り組み、結果を数字で評価し、また新たな利益創造につなげていくことが、これからのすべての基幹社員に求められる経営感覚といってよいでしょう。経営数字は貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書などの決算書（財務諸表）に示されます。ここに示された数字こそ企業の経営状態を示すバロメータといえます。

これからの仕事をすすめていく上で、それぞれの専門能力を発揮することはもちろんですが、その背景となっている経営数字が読めないことには、その仕事が一体うまくいっているのかどうかの判断ができません。常に儲かっているかどうかを考えながら、仕事をしていくことが求められています。

この講座は、気になる会社の実際の財務諸表を使って、経営数字の読み方、使い方に興味を持ち、かつ実践的に理解することを基本のねらいとしています。特に、この巻では財務諸表の初歩から検討し、順次その読み方、使い方を説明します。さらに、難しい理屈は抜きにして、直感的に経営分析の基本の手順を身につけることができるように工夫しました。

強い会社の経営数字を学ぶのは、自社の経営体質を儲かる収益構造に変えていくためです。その本質を忘れずに、本書をていねいに読みこなし、実践に結びつけることができれば、必ずやあなたの会社も強い会社の仲間入りを果たすことができるでしょう。

5訂新版の発行にあたり、教材に使用する財務諸表を直近の適当なものに差し替えました。また、本文についても全面的に見直し、加筆、修正しました。

# 目次

はじめに .....	3
<b>第 I 章 決算書の読み方のおさらい(財務諸表早わかり).....</b>	<b>5</b>
1. 財務諸表とは何か .....	6
2. 貸借対照表の意義とその構造 .....	8
3. 貸借対照表から読み取れるもの .....	10
4. 損益計算書の意義とその構造 .....	20
5. 損益計算書から読み取れるもの .....	22
6. キャッシュ・フロー計算書の意義とその構造 .....	26
研究課題 I .....	29
研究課題 I・解答とヒント.....	30
<b>第 II 章 強い会社に見る決算書の特徴(レンゴーをモデルに分析) .....</b>	<b>31</b>
1. 財務諸表からわかる会社の情報 .....	32
2. 利益の出方を見てみよう .....	35
3. 効率よく儲けているかどうか .....	38
4. 財務内容の安全性はどうか .....	42
5. 伸びる力をどう見るか .....	46
6. 強い会社の特徴は何か .....	50
研究課題 II .....	53
研究課題 II・解答とヒント.....	54
<b>第 III 章 強い会社の決算書は不変ではない(特徴ある財務諸表を読む) .....</b>	<b>55</b>
1. グローバル企業の財務諸表を読む .....	56
2. 安定感のある企業の財務諸表を読む .....	58
3. 歴史のある企業の財務諸表を読む .....	60
4. アパレル産業の財務諸表を読む .....	62
5. IT ビジネスの財務諸表を読む .....	64
研究課題 III .....	67
研究課題 III・解答とヒント.....	68
<b>第 IV 章 比較分析をすすめるときの基本手順(経営分析の取り組み方) .....</b>	<b>69</b>
1. 分析データの入手と基本の手順 .....	70
2. データを整理しターゲットを定める .....	72
3. 比較分析をどうすすめていくか .....	74
4. 強い会社, 強い企業体質とは .....	76
研究課題 IV .....	79

# 第 I 章

## 決算書の読み方のおさらい

### 財務諸表早わかり

会社の数字を読みこなすには決算書（財務諸表）の理解が欠かせません。この章では貸借対照表（B/S）、損益計算書（P/L）及びキャッシュ・フロー計算書とは何かからはじめて、これらの財務諸表の意義やその構造をやさしく解説しました。

貸借対照表や損益計算書の勘定科目の内容やそこに表されている数字がどのような意味をもっているかなど、財務諸表の読み方の初歩を簡潔、明快にとらえることができるでしょう。

# 1

## 財務諸表とは何か

### ◆計算書類と財務諸表

決算書

会社の経営内容をとらえるには、**決算書**を正しく読むことが必要です。ところで、私たちは何気なく決算書と呼んでいますが、法律上「決算書」という用語はありません。普段決算書と呼んでいる書類は法律によって、異なる言い方がされています。

計算書類

「決算書」のことを会社法では**計算書類**といいます。会社法が大会社に求める計算書類は、①貸借対照表、②損益計算書、③株主資本等変動計算書および④個別注記表の4つです。また、株式を証券市場に上場している会社は、金融商品取引法によって会社の情報を開示しなければなりません。この法律では「決算書」のことを**財務諸表**と呼んでいます。金融商品取引法が上場会社に求める財務諸表は、①貸借対照表、②損益計算書、③株主資本等変動計算書、④キャッシュ・フロー計算書および⑤附属明細表の5つです（図表 I・1）。

財務諸表

このように、会社に情報の開示を求める根拠となる法律によって、その名称や構成に違いがありますが、実際に経営数字を読み、評価する立場で考えると、あまり細部の議論にとらわれないほうが得策です。このテキストでは決算書の総称として、主に財務諸表と呼ぶことにします。

### ◆基本財務諸表を理解する

会社法と金融商品取引法に共通する財務諸表は、貸借対照表、損益計

図表 I・1 計算書類と財務諸表

計算書類 (会社法)	財務諸表 (金融商品取引法)
① 貸借対照表	① 貸借対照表
② 損益計算書	② 損益計算書
③ 株主資本等変動計算書	③ 株主資本等変動計算書
④ 個別注記表	④ キャッシュ・フロー計算書
	⑤ 附属明細表

算書、株主資本等変動計算書の3つです。これにキャッシュ・フロー計算書を加えた4つの表が基本になるものです。これらの財務諸表を正確に読めるようにすることが、このテキストの目的になります（図表 I・2）。

なかでも、**貸借対照**

図表 I・2 主要財務諸表の概要

表 (B/S) と 損益計算書 (P/L) の 2 つは重要で、貸借対照表は会社のある時点 (通常決算日) での資産、負債および純資産のすべてを一覧にした表で、会社の**財政状態**を表します。損益計算書は会社の一定の期間の

貸借対照表 (balance sheet)	ある時点 (決算日) の会社の財政状態を明らかにするため、すべての資産、負債及び純資産 (資本) を一覧にした表。
損益計算書 (profit and loss statement)	ある期間 (会計期間) の会社の経営成績を明らかにするため、すべての収益と対応する費用を記載し、利益 (または損失) を表示した表。
株主資本等変動計算書 (statement of changes in shareholders' equity)	ある期間 (会計期間) における貸借対照表の「純資産」の各項目の期中変動を記載した表。新株発行や減資による資本金や準備金の変動、配当、自己株式の取得・処分などがわかる。
キャッシュ・フロー計算書 (cash flow statement)	ある期間 (会計期間) におけるキャッシュ・フローの状況を営業活動・投資活動・財務活動に区分して記載した表。現金収支の流れがわかる。

収益と費用のすべてを一覧にし、利益を表示するもので、**経営成績**を表します。貸借対照表はストック計算で、損益計算書はフロー計算で期間損益を表示するもので、車の両輪の関係にあります。

経営成績

**株主資本等変動計算書**は会社の純資産の内容項目ごとに期中変動を記載した表です。株主資本等変動計算書は株主などにとって関心の高い、純資産 (株主資本など) の変動の情報を開示するものです。

株主資本等変動計算書

**キャッシュ・フロー計算書**は、ある期間におけるキャッシュ (現金) の流れを記載した表で、現金収支計算を示します。損益計算にもとづく損益計算書ではわからない、現金の出入りがわかります。

キャッシュ・フロー計算書

#### ◆連結財務諸表中心の情報開示

財務諸表は、企業単体として作成される**個別財務諸表**と企業集団全体を単位に作成される**連結財務諸表**があります。かつては、個別財務諸表中心に情報が開示されていましたが、現在では連結財務諸表を主にした財務情報の開示が中心です。親会社は経営権を支配する子会社すべてに責任を持つべきである、という考え方によります。

個別財務諸表

連結財務諸表

このテキストでは、特に断らない限り連結財務諸表を中心に解説します。個別財務諸表と連結財務諸表では細部に違いがありますが、読み方の基本は変わりません。連結ベースの財務諸表がわかれば、個別の財務諸表も読むことができるからです。