

平成29年12月9日

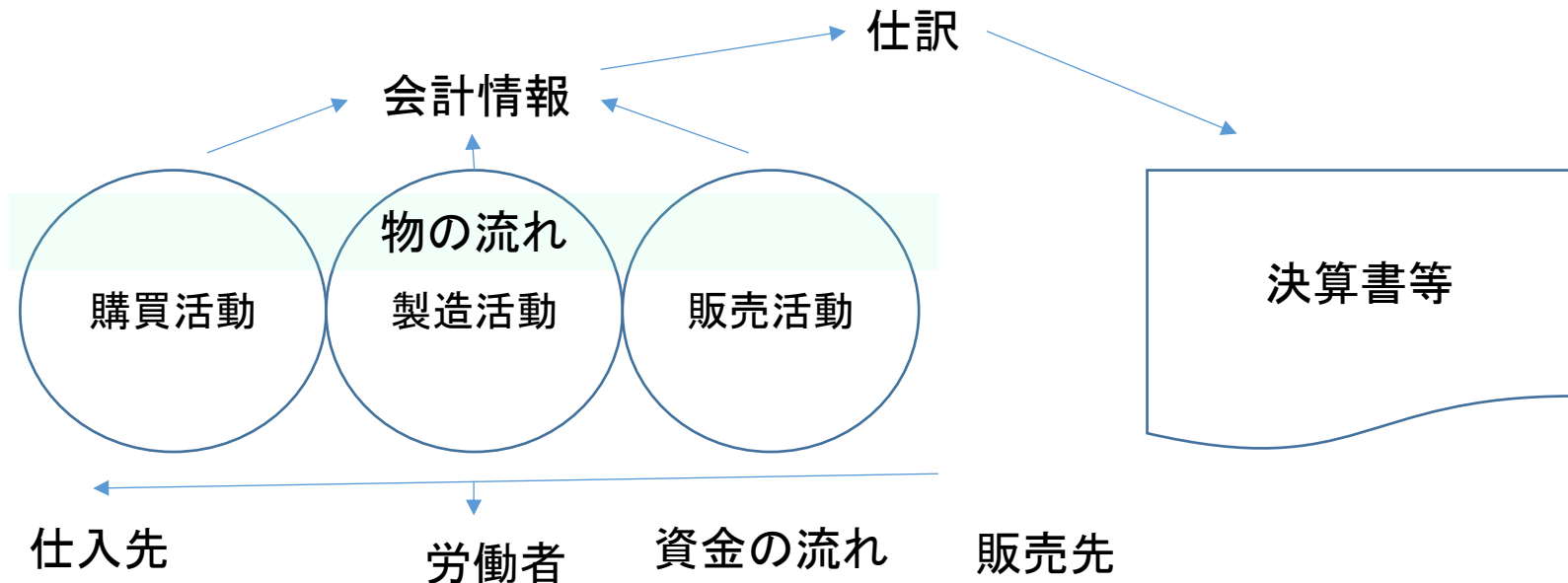
於:法政大学 市ヶ谷キャンパス 外濠校舎 S307教室

会計情報を体系的に把握し、 問題発見・解決に結びつける アクティブ・ラーニングの提案

名古屋学院大学名誉教授

岸田 賢次

決算書から表面的に読み取れるのは、決算書作成目的に関する情報である



経営上の改善すべき課題は決算書からは、みつからない

販売不振のなかで生き残るには・・

生産性を高めるには・・

資金繰りを改善するには・・

収益構造の改善方法は・・

アクティブラーニングでの問題発見・課題解決の検討テーマ

今までアクティブラーニングとして実施してきた方法

課題提示

- グループ・ディスカッション
- グループ発表と質問

従前は、専門家にネット経由で、各グループに質問など

現在は、セキュリティの関係で実施不能

課題はわかっているので、課題に沿った形で協力者の意見を録画で聞かせる

再度検討させる

時間的には、1コマで収まるもの、2コマを要するもの

ケース設定は、経理担当者、税理士、銀行、生産管理などで意見が異なりやすいものを選定する

- 販売不振のなかで生き残るには・・

- 生産性を高めるには・・

- 資金繰りを改善するには・・

- 収益構造の改善方法は・・

決算書と経営者の意図と財政状態と

A社とB社はほぼ同規模の会社です。それぞれ、社長の意思決定の結果です。比較しやすくするため、前期決算は同じ数値としました。

前期決算	当期A社	当期B社	
売上高	10,000	10,000	10,000
期首棚卸	180	200	200
原価	6,020	6,010	5,940
期末在庫	200	260	120
売上原価	6,000	5,950	6,020
粗利益	4,000	4,050	3,980
販売費一般管理費	3,900	3,930	3,900
営業利益	100	120	80
限界利益率	40.0%	40.5%	39.8%

販売費一般管理費は固定費とし、売上原価は変動費です。

なお、貸借対照表の一部の情報も示します

現金預金	400	350	440
営業債権	822	822	822
棚卸資産	200	260	120
流動資産計	7,000	7,100	7,000
買入債務	400	410	380
流動負債計	8,000	8,200	7,900
資産負債合計	20,000	20,100	19,890

このケースは、経理部、税理士、銀行、生産管理で意見が極端に異なりやすい事例です。

従前は、企業の協力でネット接続で意見がもらえたのですが、現在はセキュリティの関係で無理となりました。

現在は、それぞれの意見ビデオを紹介し、ディスカッションさせることになります。

収益構造の理解: 本当に儲かったのだろうか？

当社は月に100万点の本をリサイクルしています。本は商品センターに整然と整理されています。

ある本が10冊仕入れられました

この本が1冊だけ販売されました

税理士も、経理も利益が出たといいますが、釈然としません。9冊は整然と整理され商品センターに保管されています

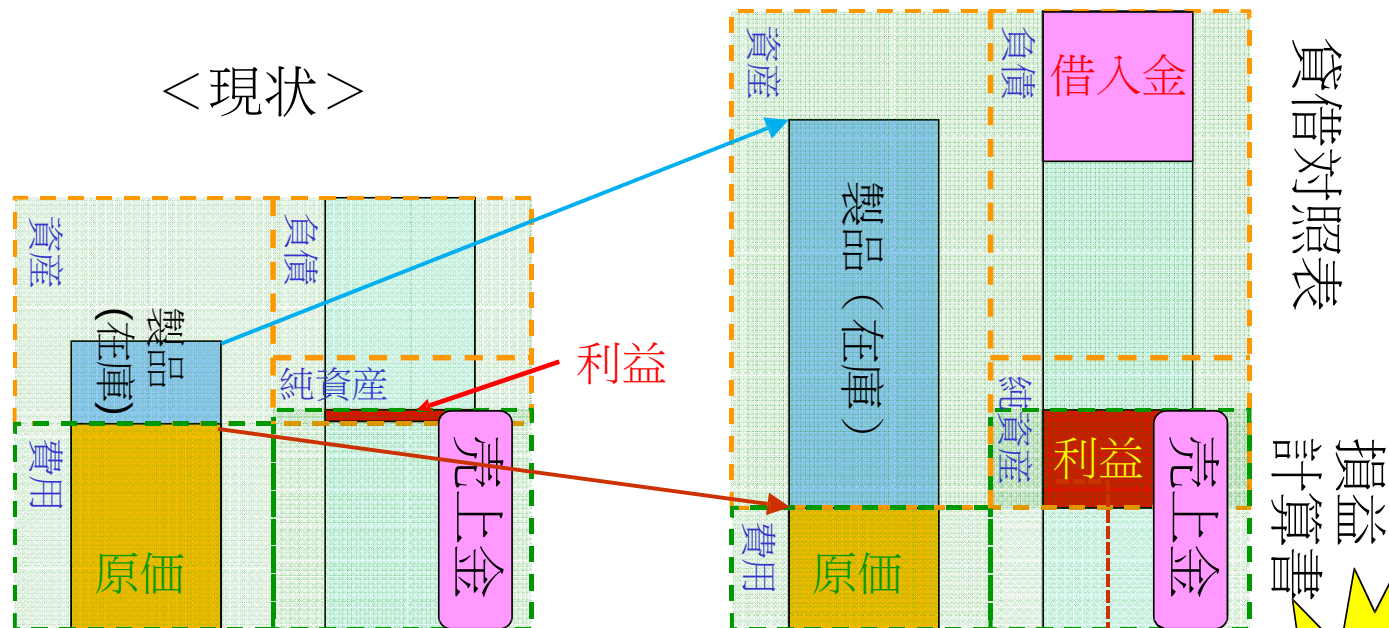
商品センターのイメージ写真



量産すると儲かるというのは本当ですか？

経理によれば、量産効果により原価低減ができ、利益が増加しましたとのこと。
銀行も、喜んでお金を貸してくれ、喜んでいます。

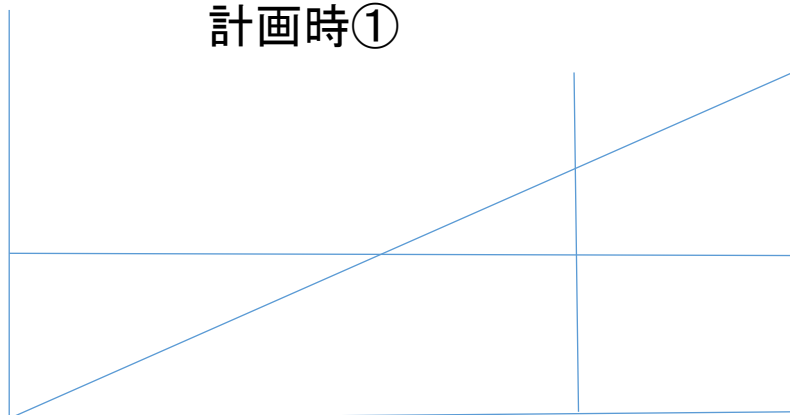
<量産化による原価低減>



設備投資により製品を増産することで、1個当たりの単価が下がり利益増となった。

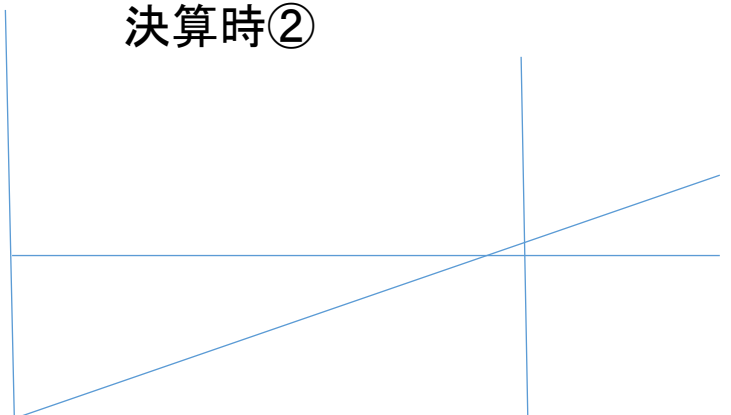
当社の予算作成時の損益分岐点と決算時の損益分岐点です。経理部長は正しいですか

計画時①



売上高は、計画とほぼ同じ。
仕入単価も、計画とほぼ同じ
固定費もほぼ同じ

決算時②

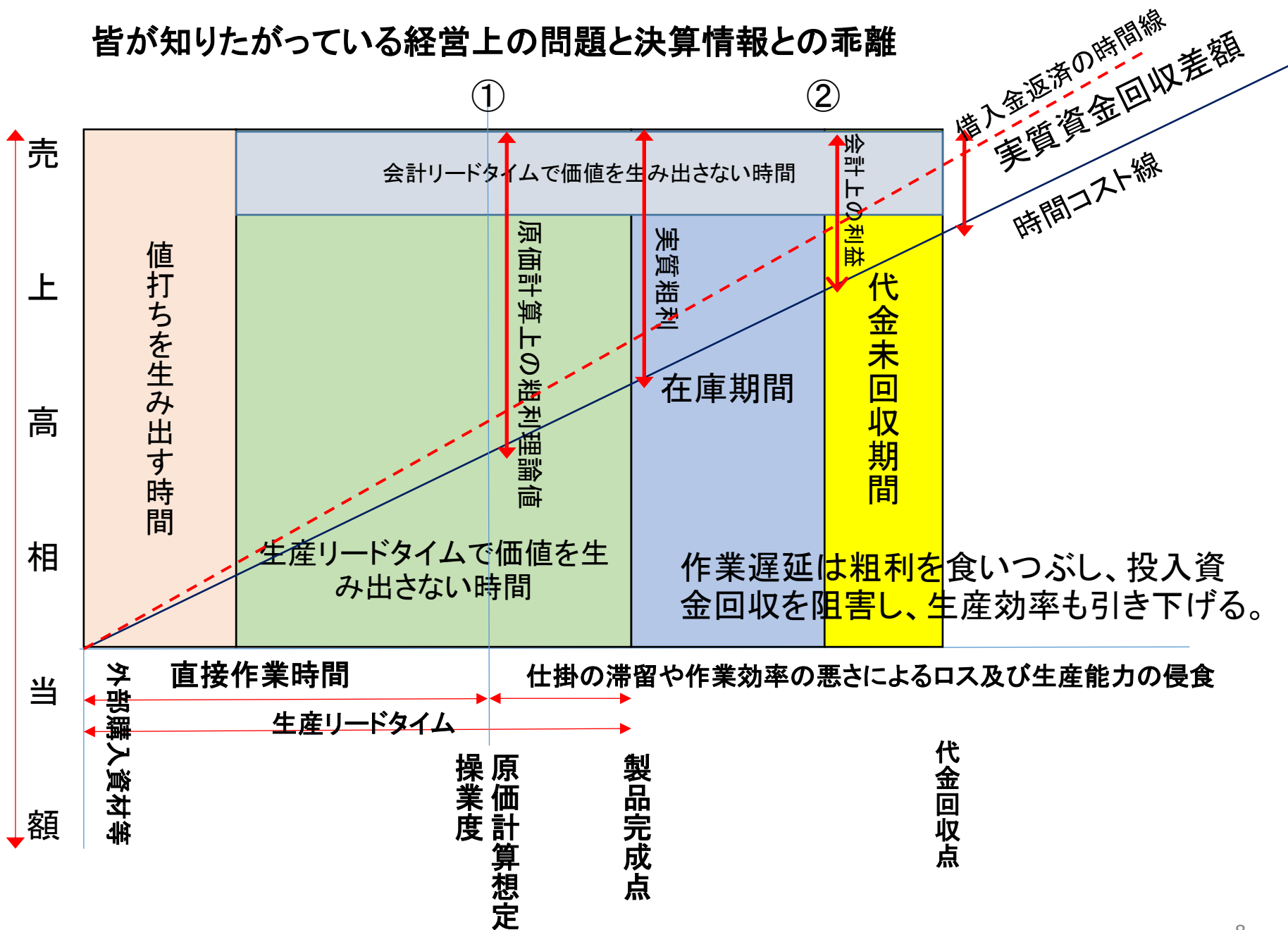


経理部長いわく、粗利が低すぎる
仕入先と値引き交渉をしない
固定費が高い。
一般経費はこれ以上下げられない。
人件費の高い社員対策を考えろ

この会社では、何が起きており、このような結果となったのだろうか
また、経理部長の指摘は正しいのだろうか

次頁の図表も参考にしてください

皆が知りたがっている経営上の問題と決算情報との乖離



工場長は生産効率を考え、まとめ生産をします。会社に貢献していますか？

写真は許可がなく表示できません

コンサルタントが資材在庫が多いと指摘し、減らせといいましたが、正しい指摘ですか？

当社が扱う資材の一部の価格の推移です。なお当社の製品の特徴から、購入した資材が使われなくなることはありません。対応に苦慮しています？

普通鉄線 規格線＃8(4.0ミリ)

		1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月	
		高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値	高値	安値
平成20年	東京	98,000	96,000	103,000	101,000	103,000	101,000	128,000	126,000	128,000	126,000	128,000	126,000	148,000	146,000	148,000	146,000	148,000	146,000	148,000	146,000	148,000	146,000	148,000	146,000
	大阪	96,000	94,000	97,000	95,000	101,000	99,000	121,000	119,000	128,000	126,000	137,000	135,000	146,000	144,000	149,000	147,000	150,000	148,000	150,000	148,000	150,000	148,000	149,000	147,000
平成21年	東京	145,000	143,000	145,000	143,000	143,000	141,000	139,000	137,000	135,000	133,000	132,000	130,000	128,000	126,000	128,000	126,000	128,000	126,000	128,000	126,000	128,000	126,000	125,000	123,000
	大阪	146,000	144,000	143,000	141,000	138,000	136,000	134,000	132,000	131,000	129,000	127,000	125,000	123,000	121,000	122,000	120,000	120,000	118,000	119,000	117,000	119,000	117,000	116,000	114,000
平成22年	東京	125,000	123,000	125,000	123,000	125,000	123,000	125,000	123,000	125,000	123,000	125,000	123,000	132,000	130,000	132,000	130,000	132,000	130,000	132,000	130,000	129,000	127,000	129,000	127,000
	大阪	114,000	112,000	113,000	111,000	113,000	111,000	113,000	111,000	117,000	115,000	124,000	122,000	126,000	124,000	126,000	124,000	125,000	123,000	123,000	121,000	121,000	119,000	121,000	119,000
平成23年	東京	129,000	127,000	129,000	127,000	129,000	127,000	129,000	127,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000
	大阪	121,000	119,000	121,000	119,000	121,000	119,000	124,000	122,000	126,000	124,000	127,000	125,000	127,000	125,000	127,000	125,000	126,000	124,000	123,000	121,000	122,000	120,000	121,000	119,000
平成24年	東京	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	134,000	132,000	132,000	130,000	130,000	128,000	130,000	128,000	128,000	126,000	128,000	126,000	128,000	126,000
	大阪	121,000	119,000	121,000	119,000	119,000	117,000	118,000	116,000	117,000	115,000	117,000	115,000	117,000	115,000	117,000	115,000	117,000	115,000	116,000	114,000	116,000	114,000	116,000	114,000
平成25年	東京	128,000	126,000	128,000	126,000	130,000	128,000	130,000	128,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	133,000	131,000
	大阪	116,000	114,000	118,000	116,000	119,000	117,000	120,000	118,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	123,000	121,000
平成26年	東京	133,000	131,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000	135,000	133,000
	大阪	123,000	121,000	124,000	122,000	124,000	122,000	124,000	122,000	124,000	122,000	124,000	122,000	124,000	122,000	123,000	121,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000
平成27年	東京	135,000	133,000	135,000	133,000	133,000	131,000	133,000	131,000	133,000	131,000	133,000	131,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000	131,000	129,000
	大阪	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	122,000	120,000	121,000	119,000	121,000	119,000	121,000	119,000	121,000	119,000	121,000	119,000	121,000	119,000	121,000	119,000

日刊鉄鋼新聞社より引用

当社はラーメン屋をしています。なかなか経営状態が良くなりません。どうしたらいいですか？

当社には、時間当たり12人くらいの客がありますが、30分で3杯しか提供できません。人手不足で従業員を増やことができません。もし応募があっても人件費が高くて採算が合いません。



1杯 500円『10分/杯』
30分で 3杯



チームの課題としているケースです

ある程度の理解が進んだグループに課題として出しているものです

平成20年ごろは同規模の衣料品量販店です。
現在は売上規模で3.5倍ほどの差がついています

ファストリテーリング	H20/8	H21/8	H22/8	H23/8	H24/8	H25/8	H26/8	H27/8	H28/8	H29/8
売上高	586,451	685,043	814,811	820,349	928,669	1,143,000	1,382,907	1,681,781	1,786,473	1,861,917
売上原価	292,769	343,515	393,930	394,582	453,202	572,011	681,073	833,243	921,475	952,667
売上総利益	293,682	341,528	420,881	425,767	475,467	564,011	701,833	848,538	864,998	909,249
粗利益率	50%	50%	52%	52%	51%	49%	51%	50%	48%	49%
販売費一般管理費	206,189	232,888	288,503	309,401	349,016	431,091	553,187	671,863	720,956	725,215
営業利益	87,493	108,639	123,755	116,365	126,451	132,920	148,646	164,463	127,292	176,414
現金預金	67,248	43,876	62,466	64,386	132,238	147,429	314,049	355,212	385,431	683,802
流動資産	263,696	298,171	345,625	182,846	424,516	640,109	717,037	874,394	924,583	1,077,598
総資産	404,720	486,285	507,287	533,777	595,102	901,208	992,307	1,163,706	1,238,119	1,388,486
流動負債	118,591	175,602	202,618	182,846	173,378	217,578	273,196	292,242	338,046	311,421
在庫	53,778	74,580	74,079	92,750	98,963	167,521	223,223	260,006	270,004	289,675
棚卸資産回転率	5.4	4.6	5.3	4.3	4.6	3.4	3.1	3.2	3.4	3.3
利益/売上原価	30%	32%	31%	29%	28%	23%	22%	20%	14%	19%
営業利益/在庫	163%	146%	167%	125%	128%	79%	67%	63%	47%	61%
営業債権	13,411	43,876	15,371	17,796	19,920	37,933	47,428	44,774	45,178	48,598
営業債務	57,035	56,930	54,098	59,395	71,142	153,367	185,119	181,577	189,501	201,008
C C C	6	33	16	23	19	17	23	27	26	27
S C C C	77	93	64	76	75	115	120	106	103	106
CCC/SCCC	0.08	0.35	0.25	0.30	0.25	0.15	0.19	0.25	0.25	0.25
B S Q	0.49	0.63	0.60	0.58	0.55	0.51	0.67	0.63	0.64	0.70
動脈硬化指標	0.88	0.94	1.04	0.59	0.92	0.90	0.87	0.89	0.91	0.78

しまむら	H20/2	H21/2	H22/2	H23/2	H24/2	H25/2	H26/2	H27/2	H28/2	H29/2
売上高	410,970	410,822	429,651	440,100	466,405	491,091	501,898	511,893	546,058	565,496
売上原価	282,455	280,537	292,329	296,822	314,258	330,404	339,735	349,459	373,854	377,852
売上総利益	129,508	130,284	137,321	143,278	153,103	161,693	163,166	162,433	172,204	187,616
粗利益率	32%	32%	32%	33%	33%	33%	33%	32%	32%	33%
販売費一般管理費	94,508	97,853	101,325	104,382	109,149	116,138	121,297	126,545	133,254	139,863
営業利益	35,003	33,415	36,957	39,848	43,954	45,555	41,868	36,823	39,913	48,794
現金預金	23,449	32,712	26,558	25,080	32,211	30,095	22,697	23,936	13,943	81,068
流動資産	54,412	65,020	90,763	105,890	126,368	145,367	158,799	172,954	181,934	208,044
総資産	210,831	225,119	244,343	258,348	277,647	296,730	311,116	331,608	351,283	379,866
流動負債	35,306	36,878	42,346	40,671	40,405	38,625	33,474	37,586	42,236	43,577
在庫	31,300	32,420	29,842	31,796	30,608	31,868	33,596	36,351	46,715	45,670
棚卸資産回転率	9.0	8.7	9.8	9.3	10.3	10.4	10.1	9.6	8.0	8.3
利益/売上原価	12%	12%	13%	13%	14%	14%	12%	11%	11%	13%
営業利益/在庫	112%	103%	124%	125%	144%	143%	125%	101%	85%	107%
営業債権	859	970	1,180	1,385	1,709	1,933	2,016	2,529	2,576	3,384
営業債務	19,390	17,266	17,730	17,300	15,263	15,497	13,770	14,807	19,446	18,624
CCC	11	14	11	13	13	14	16	17	20	20
SCCC	46	45	41	42	37	37	36	38	46	44
CCC/SCCC	0.25	0.32	0.27	0.31	0.36	0.37	0.44	0.45	0.43	0.45
BSQ	0.34	0.34	0.32	0.30	0.28	0.26	0.23	0.24	0.27	0.28
動脈硬化指標	0.33	0.33	0.47	0.50	0.53	0.56	0.58	0.60	0.62	0.54

追加資料として利用するものの一部です

流動資産・流動負債のB/Sにおける構成割合を示すものとして、次の比を利用する。

$\frac{\text{流動資産}-\text{現預金}}{\text{総資産}-\text{現預金}} + \frac{\text{流動負債}}{\text{総資産}}$ は期間比較することで、その会社の、資金の流れの悪化傾向を示す。この数値が高くならないように努力する必要がある。

金流の動脈硬化指標

