

はじめに

多くの税理士は、顧問先企業の記帳代行や申告書作成を主要業務としている。経理上のルールや税務などの専門知識が必要なため、このような業務が税理士にアウトソースされてきたわけだが、近年、会計ソフトの発達やクラウド会計の急速な普及に伴って、これら専門的業務は一定のITリテラシーがあれば、誰にでも処理できてしまう時代となった。旧来の「記帳代行」→「月次試算表作成」→「決算書作成」→「税務申告書作成」……という一連の業務フローからは、もはや付加価値が生まれなくなったのだ。今後税理士に求められるのは、個別の顧問先ごとに財務数値の分析を行い、それを経営者にわかりやすく説明していくことだろう。

損益計算書、キャッシュフロー計算書、貸借対照表の読み方から始まり、総資本利益率、総資産回転率、損益分岐点等の「収益性の分析」や、流動比率、当座比率、固定長期適合率等の「安全性の分析」、さらには最も大切な「資金繰り分析」など、企業存続のために必要な「数字」の意味を、どうわかりやすく顧問先に伝えていくかが、今後の税理士の“本来業務”となってくるはずだ。

そこで本書では、著者の独自理論による財務分析手法とその伝え方を解説したい。

この独自理論は、約30年前から積み上げてきたものであり、著者の顧問先には一定の評価をいただいている。特に、貸借対照表の配列を組み替えた「キャッシュ体質図」は、かなり好評である。

その他にも、工夫を凝らしたものがあるが、どれも財務会計から管理会計への転換によるものである。そもそも管理会計は経営者のための会計であることは言うまでもないが、今後我々税理士は、財

務会計だけにこだわらず、経営者に寄り添った会計を目指すべきではないか。それには、顧問先に、財務に関心を持ってもらうことが出発点となるであろう。

第1章では、まずは顧問先経営者に財務への関心を持ってもらうことについて、過去の経験の中から効果的なアプローチを紹介する。第2章では、関心を持ってもらった財務3表（損益計算書・キャッシュフロー計算書・貸借対照表）について、その概観をイメージさせるためのアプローチを紹介する。

さらに第3章では、顧問先に財務3表などの基礎的な知識を得てもらうためのアプローチを紹介する。第4章では、著者が実施している管理会計的な発想による財務3表の説明の仕方について、解説をしていく。

ここまでは、いずれも過去から現在までのデータについてのアプローチである。顧問先は、それだけで満足はしていないであろう。過去のみならず、これから先の財務状態を気にしているはずである。もちろん、今後の財務状態については、経営者次第であることは言うまでもないが、信頼している顧問税理士に寄り添ったアドバイスを求めることは、ごく自然なことである。

著者は、独自開発したシミュレーションシステム（現在制作中の『Itsumore』というシミュレーションシステムの前身システム）を操作しながら、顧問先と未来について語り合っている。これは、財務3表のシミュレーションと現実のデータとのモニタリングがメインであるが、顧問先からは、モニタリングによって経営の予測感覚の確認と現実の財務上の問題点が発見できることが魅力であると、高い評価をいただいている。

最後に第5章では、未来へのシミュレーションと題して、顧問先に寄り添ったアドバイスについて、私見を述べることにする。

本書の出版にあたり、(株)日本法令の竹渕学氏や税理士法人 Triple Win の職員である小林達也氏、佐藤満氏、堀江沙弥子氏には、大変お世話になりました。感謝する次第です。

平成 29 年 12 月

税理士法人 Triple Win 代表社員税理士

堀江 國明
社員税理士

堀江 亮佑

第Ⅰ章

財務に関心を持たせる

プロローグ～顧問先経営者の財務への関心を惹きつけるには

どうすればよいか	2
1 損益分岐点に関心を持たせる	5
(1) トントンの売上高	5
(2) トントンの売上高（金額ベース）	7
2 キャッシュフローに関心を持たせる	9
(1) 余るキャッシュフロー	10
(2) 支払能力	12
3 会社の体力に関心を持たせる	16
(1) あと何年存続できるか？	16
(2) 貸借対照表による表示	18

第Ⅱ章

財務3表の全体像と 会計の基礎ルール

1 財務3表の全体像	24
-------------------	----

(1) 財務3表とは	24
(2) 損益計算書とは	26
(3) キャッシュフロー計算書とは	26
(4) 貸借対照表とは	27
2 「収益・費用」と「収入・支出」との違い	29
(1) 「収益・費用」と「収入・支出」の違い	29
(2) 具体的な事例による説明	32
3 売上原価の構造	35
4 減価償却費の意味	41

第Ⅲ章

財務3表について 詳しく理解する

1 損益計算書	46
(1) 損益分岐点と損益計算書の基本	46
① 「トントンの売上高」の算出	46
② 固定費・変動費	47
③ 限界利益・限界利益率	49
④ トントンの売上高の算出の事例	50
⑤ トントンの売上高の算出公式が成り立つワケ	52

- (2) 固定費と変動費の区分 55
- ① 損益計算書の構造と固定費・変動費の区分対象 / 55
 - ② 固定費と変動費の区分が問題点を浮き彫りにする / 59
 - ③ 固定費と変動費の区分が実務的に役立つ / 63
- (3) トントンの売上高と“ゆとり” 63
- ① “ゆとり”の分、すべては利益にならない / 63
 - ② トントンの売上高を下げるには / 65
- (4) 限界利益率の応用 69
- ① 多品種の限界利益率を大きくするには / 69
 - ② 赤字製品の製造販売は中止すべきか / 74
 - ③ 限界利益率は $1 - (\text{変動費} \div \text{売上高})$ に置き換え
できる / 79
- (5) 損益分岐点の応用 82
- ◆ 損益分岐点（トントンの売上高）の応用式は役立つ / 82
- (6) 経営安全余裕率 89
- ◆ 経常利益率を分解すれば、問題点が浮き彫り / 89

2 キャッシュフロー計算書 95

- (1) キャッシュフロー計算書の概要 95
- (2) 営業 CF・投資 CF・財務 CF の意味と見方 100
- (3) 営業 CF についての詳細説明 104
- ① 売上債権とキャッシュフロー / 105
 - ② 棚卸資産とキャッシュフロー / 107
 - ③ 仕入債務とキャッシュフロー / 110
 - ④ 減価償却費とキャッシュフロー / 113

⑤	キャッシュフロー計算書のプラス・マイナス表示の原理	115
(4)	キャッシュフロー計算書の構造	117
①	営業 CF の構造	117
②	投資 CF の構造	121
③	財務 CF の構造	123
3	貸借対照表	124
(1)	左側はプラス財産（運用）と右側はマイナス財産（調達）	126
(2)	調達欄と運用欄には、因果関係がある	129
(3)	プラス財産の合計を「総資産」・マイナス財産の合計を「総資本」	130
(4)	左側も 3 区分・右側も 3 区分	132
①	流動資産・固定資産は 1 年基準	134
②	流動負債・固定負債も 1 年基準	134
③	純資産は、主に資本金と剰余金	135
4	財務会計上の財務 3 表の接点	137
(1)	当期純利益の発生と蓄積	137
(2)	財務 3 表の接点である当期純利益	140

第IV章

管理会計の発想による 財務3表の活用法

- 1 損益計算書から変動損益計算書への転換 145

- 2 貸借対照表からキャッシュ体質図への転換 151
 - (1) 「キャッシュ体質図」とは 151
 - ① 悪玉資産 / 153
 - ② 善玉負債 / 155
 - ③ 脂肪資産 / 157
 - ④ エネルギー資本 / 159
 - (2) キャッシュ体質図の見方 163
 - (3) 悪玉資産 > 善玉負債のとき、売上高が増加。借入金はどうなる？ 168
 - (4) キャッシュ体質図は 6 パターン 172

- 3 キャッシュフロー計算書とキャッシュ体質図の関連 175
 - (1) 企業の支払能力と CF 計算書 175
 - (2) 貸借対照表の独自の配列と CF 計算書 176
 - (3) キャッシュ体質図と CF 計算書のリンク 176
 - ① 悪玉資産と善玉負債 / 176
 - ② 脂肪資産 / 179
 - ③ エネルギー資本 / 179

④	現金等と有利子負債／184	
(4)	キャッシュ体質図の事例	184
①	A社のキャッシュ体質図／185	
②	しまむらのキャッシュ体質図／198	
③	フジテレビ、TBS、日本テレビ、テレビ朝日の キャッシュ体質図／204	
④	ファーストリテイリング（ユニクロ）としまむら／210	
⑤	ファミリーマートとユニー／212	
4	管理会計の発想による財務3表の接点	222
5	キャッシュ体質図と営業CFの関連原理	224
(1)	売上高の増減パターンと営業CFの関連	224
①	悪玉>善玉のパターン／224	
②	悪玉<善玉のパターン／228	
(2)	具体例による説明	231
6	上場会社のキャッシュ体質図の活用と事例	239
(1)	ソースネクストと弱気になっている顧問先	240
(2)	日本マクドナルドと無謀な顧問先	247
(3)	アデランスと鈍感な顧問先	253
(4)	ニトリ、大塚家具と安定期に成すべき戦略	257
①	ニトリ／257	
②	大塚家具／262	

7 安全性分析の注意点と返済原資	269
8 財務分析上の注意点	275
(1) 現状と傾向をつかむ	275
(2) 比率分析と実数分析を両方使う	277
(3) 数字は大まかにとらえる	278
(4) 他の会社との比較や基準値比較は慎重にする	279

第V章

未来への シミュレーション

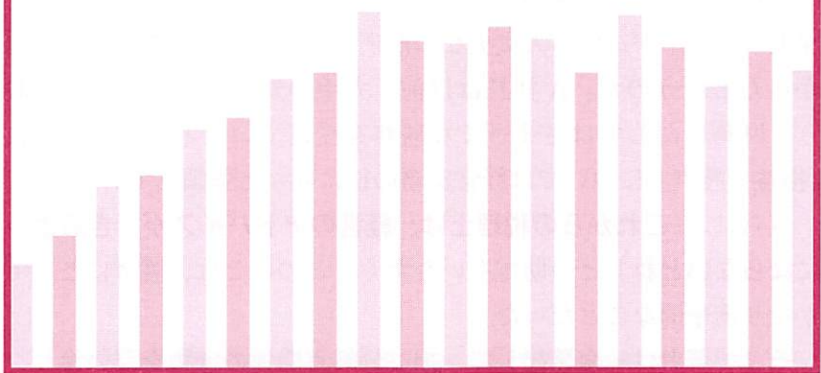
1 利益・資金計画の活用	283
(1) 利益計画とは	283
(2) 利益・資金計画の作成ポイント	283
(3) 経常利益までを予測する利益計画を立案	284
(4) 利益計画の立案手順	285
① 現状分析 / 285	
② 一般経済情勢や業界動向等を考慮 / 286	
③ 目標利益（率）の決定 / 286	
④ 売上高、売上原価、販売費及び一般管理費に関する 方針の決定 / 286	
⑤ 年間計画と月次計画の作成 / 286	
(5) 損益分岐点の応用公式	287

(6) 設例による利益計画	287
① 現状分析 / 288	
② 一般経済情勢・業界動向等を考慮 / 288	
③ 目標利益を決める / 289	
④ 売上高や各種費用に関する方針を決める / 290	
⑤ 年間利益計画書を作成 / 290	
⑥ 月次利益計画書を作成 / 291	
(7) 資金計画の作成	294
① 設例の利益計画から資金計画（資金繰り表）への シフト / 294	
② 損益に関わるもの以外のキャッシュの「入」と「出」 に関する項目の検討 / 295	
③ 設備投資計画の作成 / 295	
④ 借入計画の作成 / 295	
2 独自システムの開発	299
(1) 表計算ソフトでの経営計画システム作成は困難	299
(2) 独自開発によるシミュレーションシステムの活用	300



第 I 章

財務に関心を持たせる



プロローグ～顧問先経営者の財務への関心を惹きつけるには どうすればよいか

著者（堀江國明）が財務分析に興味を持ったのは、27歳の頃だった。当時、税理士の修行をし始めていた著者の日課は、顧問先の領収書や請求書の整理、会計の入力や決算のまとめ等の作業。かなり単調な日々が続き、いささかうんざりしていたことを記憶している。

そんなとき、著者より10歳ほど年長のA社長から「決算が終わったわけだが、うちの経営の状態はどうだったのか?」、「どこか問題点はなかったのか?」、「将来に対するアドバイスは何かある?」などと立て続けに質問された。それに対して修行先の所長税理士は、会計・税金に関する状態や問題点を説明。その会社を担当していた著者も、所長税理士と同様の説明をすること以外に思いつかなかった。

しかしA社長は、そうした説明だけではいかにも不満そうな表情。そもそも著者が修行していた時代は、まだまだ「記帳代行」「決算書作成」「税務申告書作成」が主流で、経営に関するアドバイスの提供などは要求されなかったのである。

後日、A社長に不満の原因を聞いてみた。すると「来年当社は、売上が何%下がっても大丈夫なのか?」などといったことを聞いたかったというのだ。A社長は以前、大手の建設会社に勤務しており、財務に関してはさまざまな研修を受けていたとのこと。特に「損益分岐点」については経営実務の役に立つと強調していた。

さらに、「**これからの税理士は、経営のアドバイスができるようにならないとね**」との助言もいただく。このことは、著者にとってかなり衝撃的なことだった。

そこで著者は一念発起して、損益分岐点関連の書物を買ひ漁り、

理論を勉強し始めた。A社長には、表現は悪いが「実験台」となってもらい、さまざまな実務的試みを手掛けさせていただいた。

その他にも、財務分析や経営分析の本を読んで試し続けてみた。その過程で、キャッシュフローや貸借対照表の大切さにあらためて気づかされる。今でこそ「キャッシュフロー計算書」を作成すればキャッシュフローの状態を把握することはできるが、当時は顧問先が作成した「資金繰り表」がないと、キャッシュフローに関しては把握できないとする考えが実務界では一般的だった。

一方で研究者たちは、会社の外部の人間でもキャッシュフローの状態を把握することのできる新しい理論を持っていた。それは「資金運用表」「資金移動表」などといったメソッドだ。

これらのうち「現預金等を資金とする資金運用表」は、作成手法上、現制度の「キャッシュフロー計算書」とほぼ同様である。これらは、周知のとおり、2期間の貸借対照表をベースに作成されるので、必然的に貸借対照表の良し悪しを判断することができる。

いずれにしても、損益分岐点、キャッシュフロー、そして貸借対照表について、A社長に説明させていただくことがしばらく続き、かなり満足していただけたようだった。

税理士として独立開業後も、財務や経営に関するわかりやすい説明に取り組む。このことが功を奏してか、顧問先の数も飛躍的に増えていった。

しかし、問題がないわけでもなかった。それは、財務・経営に関するアドバイスを求める熱心な経営者ばかりではなく、**財務データにまったくといってよいほど関心を持たない経営者も相当数いたのだ**。これには著者も、ほとんど困ってしまった。**まずは、「財務に関心を持たせる」ことから出発しなければならない**ことを思い知らされた。

試行錯誤を繰り返し、さまざまな会社の経営者に協力してもらっ

た結果、以下のような説明の仕方、財務データに関心を持っていただけるようになった。

顧問先の関心を惹きつけるにはさまざまな方法があるだろうが、ポイントは「**複雑な計算式や専門用語はほとんど受け入れられない**」ということだ。

1

損益分岐点に関心を持たせる

損益にかかわる財務データについて、まったく関心を持たない経営者でも、さすがに売上高と利益は気になるころだろう。

そこで、「あなたの会社は、来年、売上高が何%（あるいはいくら）下がっても大丈夫か、ご存知ですか？」という質問を投げかけてみよう。この質問に答えられない経営者は、「まずは聞いてみようか」となるのだ。

この質問に対して、以下のような順序で説明していくと、関心を持ってもらいやすい。

(1) トントンの売上高



税理士

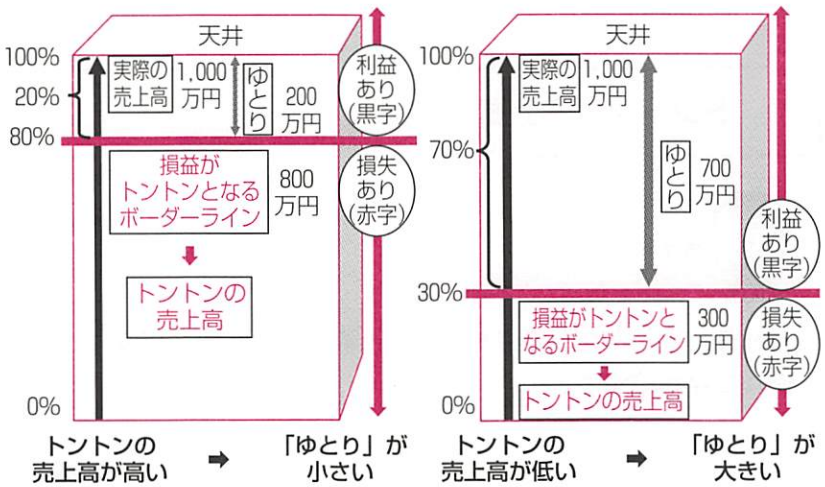
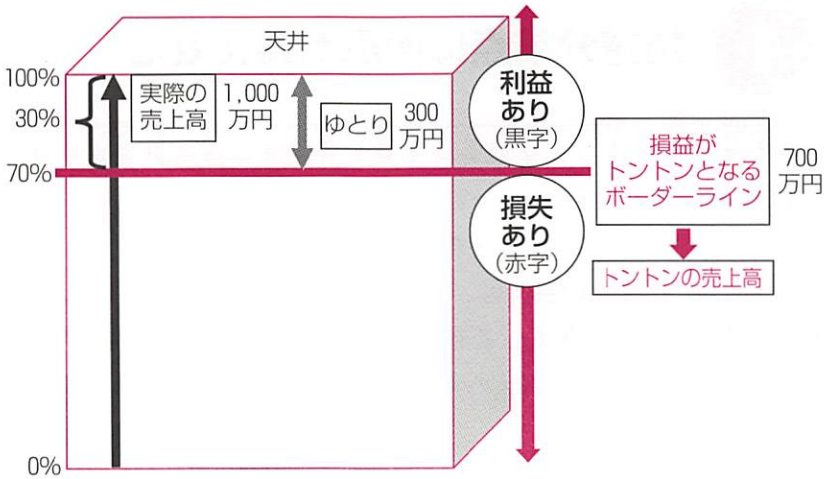
社長、来年あなたの会社は、売上高が何%下がっても大丈夫か、ご存知ですか？

経営者



いや、わかりません。何%ですか？

●図表 I-1-1 トントンの売上高



何を見てわかる

➡ 損益計算書

税理士法人 Triple Win



●経営理念と概要

Triple Win (トリプル ウィン) という法人名は、近江商人の商いの心得である、「三方よし (売り手よし、買い手よし、世間よし)」という考え方に基づいて付けられました。当税理士法人代表社員税理士である堀江の曾祖父が近江出身ということもあり、この「三方よし (英訳: トリプルウィン)」を経営理念としています。

企業は利益を上げるために存在していますが、その利益が私利私欲のためのものであれば、持続的な発展はないと考えます。つまり、共存共栄の考え方があって初めて企業の存続が可能であると考えます。

当税理士法人では、売り手 (当税理士法人) と買い手 (顧問先) の二者の繁栄のみならず、その繁栄の輪を世間 (地域経済活性化) にまで広げ、三者の繁栄を目指します。

住所	〒 355-0216 埼玉県比企郡嵐山町むさし台三丁目 2 番地 1
電話	0493-61-1277
FAX	0493-61-1278
E-mail	info@triplewin.or.jp
ホームページ	http://www.triplewin.or.jp
Facebook	https://www.facebook.com/TripleWin.HorieKaikai/

コグラフ株式会社



● ITSUMORE の開発・運営・問い合わせ先

会社名	コグラフ株式会社
E-mail	i@itsumore.com
ホームページ	http://co-graph.com/
Facebook	https://www.facebook.com/cograph/

<著者略歴>

税理士 **堀江 國明**〔ほりえ・くにあき〕

- 1955年 埼玉県小川町生まれ
- 1979年 日本大学経済学部卒業
- 1981年 日本大学大学院経済学研究科博士前期課程修了
- 1983年 拓殖大学大学院商学研究科博士前期課程修了
- 1985年 税理士登録
- 1987年 堀江國明税理士事務所開業
- 2004年 嘉悦大学講師（2008年3月まで）
- 2007年 小川町代表監査委員就任
- 2011年 小川町代表監査委員退任
- 2016年 税理士法人 Triple Win 設立
- 2017年 嵐山町代表監査委員就任



<主要著書>

- ・『ひと目でわかる会社の健康診断』（ぎょうせい、1995年）
- ・『キャッシュフローから読む倒産回避の財務分析』（ぎょうせい、1999年）
- ・『これだけでわかる！決算書一読み方のコツ』（共著）（池田書店、2002年）
- ・『ゴルフのスコアでみる損益分岐点—会社経営にもあるコースマネジメント』（ぎょうせい、2009年）
- ・『はじめてでもわかる簿記と経理の仕事〈17～18年版〉』（共著）（成美堂書店、2017年）

税理士 **堀江 亮佑**〔ほりえ・りょうすけ〕

- 1984年 埼玉県小川町生まれ
- 2008年 慶應義塾大学商学部卒業
- 2010年 日本大学大学院経済学研究科博士前期課程修了
- 2011年 税理士試験合格
- 2011年～2013年 都内会計事務所に勤務
- 2013年 堀江國明税理士事務所 入所
- 2014年 税理士登録
- 2016年 税理士法人 Triple Win 社員税理士として入社



<主要著書>

- ・『税理士必携 業種別税務ハンドブック』（共著）（ぎょうせい、2015年）