

会社の数字が ガンガンわかる ゼロからの経営分析ワークブック

解答編

ワーク① 貸借対照表の仕組みの理解

1.

当連結会計年度（平成23年3月31日）	単位：百万円
流動資産	416,833
当座資産	265,802
棚卸資産	109,336
償却性資産	173,529
総資産	1,022,799

2.

解答A 自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額とした場合

当連結会計年度（平成23年3月31日）	単位：百万円
他人資本	483,234
自己資本	528,894
総資本	1,012,128

* 解答Aは会計学的に自己資本を計算した場合。

解答Aは、新株予約権＝将来の株主の権利、少数株主持分＝負債に準ずる項目（外部の株主）であるとみなすため、この2項目を含めない。

解答B 自己資本＝純資産の部とした場合

当連結会計年度（平成23年3月31日）	単位：百万円
他人資本	483,234
自己資本	539,564
総資本	1,022,799

* 解答Bは自己資本＝純資産としている。なお、総資本が1,022,798ではなく、1,022,799となっているのは、百万円以下の四捨五入の関係上数値に違いが生じている。

ワーク② 損益計算書の仕組みの理解

当連結会計年度（自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日）	単位：百万円
売上総利益（粗利）	687,861
営業利益	104,591
金融収益	1,962
金融費用	3,342
経常利益	103,336
税引前当期純利益	96,018
当期純利益	46,737

ワーク③ キャッシュ・フロー計算書の仕組みを理解する

	前連結会計年度 単位：百万円	符 号	当連結会計年度 単位：百万円	符 号
税金等調整前当期純利益	82,961	/	96,018	/
営業活動によるCF	172,284	+	151,298	+
投資活動によるCF	△44,220	-	△31,777	-
財務活動によるCF	△124,566	-	△87,323	-
フリー・キャッシュ・フロー	128,064		119,521	

① 営業活動によるCFの表示方法は、（間接）法。

② 各キャッシュ・フローの活動別分析のパターンは、前連結会計年度が（①）、当連結会計年度が（①）である。

ワーク④ キャッシュ・フロー計算書の仕組みを理解する

	前連結会計年度 単位：千円	符 号	当連結会計年度 単位：千円	符 号
税金等調整前当期純利益	1,765,552		1,117,709	
営業活動によるCF	1,822,644	+	1,297,911	+
投資活動によるCF	△2,251,050	-	△1,102,357	-
財務活動によるCF	△1,856,977	-	△540,653	-
フリー・キャッシュ・フロー	-428,406		195,554	

① 営業活動によるCFの表示方法は、（間接）法。

② 各キャッシュ・フローの活動別分析のパターンは、前連結会計年度が（①）、当連結会計年度が（①）である。

ワーク⑤ 安全性分析をしてみよう

流動資産	416,833	流動負債	348,195
当座資産	265,802	固定負債	135,039
固定資産	605,966	自己資本	528,894
		総資本	1,012,128

*解答では、自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額としている。そのため、総資本＝自己資本＋他人資本（負債合計） 1,012,128となる。

*自己資本について、自己資本＝純資産としているものもある。その場合には、次のようになる。

$$\text{自己資本} = 539,564 \quad \text{総資本} = 1,022,799$$

財務健全度	
自己資本比率	$\underline{52.2} (\%) = \frac{528,894}{1,012,128} \times 100$
短期的支払能力	
流動比率	$\underline{119.7} (\%) = \frac{416,833}{348,195} \times 100$
当座比率	$\underline{76.3} (\%) = \frac{265,802}{348,195} \times 100$
長期的支払能力	
固定比率	$\underline{114.6} (\%) = \frac{605,966}{528,894} \times 100$
固定長期適合率	$\underline{91.3} (\%) = \frac{605,966}{(528,894 + 135,039)} \times 100$

*本テキスト解答は、自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額としている。

ワーク⑥ 安全性分析をしてみよう

流動資産	120,943	流動負債	399,068
当座資産	41,465	固定負債	651,387
固定資産	1,155,494	自己資本	204,138
		総資本	1,273,394

*解答では、自己資本＝株主資本＋その他包括利益累計額としている。そのため、総資本＝自己資本＋他人資本（負債合計） 1,273,394となる。

*自己資本について、自己資本＝純資産としているものもある。その場合には、次のようになる。

$$\text{自己資本} = 207,181 \quad \text{総資本} = 1,276,437$$

財務健全度	
自己資本比率	$16.0 (\%) = \frac{204,138}{1,273,394} \times 100$
短期的支払能力	
流動比率	$30.3 (\%) = \frac{120,943}{399,068} \times 100$
当座比率	$10.4 (\%) = \frac{41,465}{399,068} \times 100$
長期的支払能力	
固定比率	$566.0 (\%) = \frac{1,155,494}{204,138} \times 100$
固定長期適合率	$135.1 (\%) = \frac{1,155,494}{(204,138 + 651,387)} \times 100$

*ここでは、自己資本=株主資本+その他包括利益累計額としている。

ワーク⑦ 資本回転期間による安全性分析

売上高	1,186,831円	(百万円)
売上債権	$124,342.5 (\text{円}) = (\underline{127,592} + \underline{121,093}) \div 2$	
棚卸資産	$107,963 (\text{円}) = (\underline{106,590} + \underline{109,336}) \div 2$	
買入債務	$101,996.5 (\text{円}) = (\underline{99,937} + \underline{104,044}) \div 2$	

売上債権回転期間	$38.2 (\text{日}) = \frac{124,342.5}{1,186,831} \times 365$
棚卸資産回転期間	$33.2 (\text{日}) = \frac{107,963}{1,186,831} \times 365$
買入債務回転期間	$31.4 (\text{日}) = \frac{101,990.5}{1,186,831} \times 365$

ワーク⑧ 資本回転期間による安全性分析

売上高	2,325,689円	(百万円)
売上債権	$163,493.5 (\text{円}) = (\underline{172,489} + \underline{154,498}) \div 2$	
棚卸資産	$203,941.5 (\text{円}) = (\underline{210,872} + \underline{197,011}) \div 2$	
買入債務	$239,614.5 (\text{円}) = (\underline{271,118} + \underline{208,111}) \div 2$	

売上債権回転期間	$25.7 (\text{日}) = \frac{163,493.5}{2,325,689} \times 365$
棚卸資産回転期間	$32.0 (\text{日}) = \frac{203,941.5}{2,325,689} \times 365$
買入債務回転期間	$37.6 (\text{日}) = \frac{239,614.5}{2,325,689} \times 365$

ワーク⑨ 収益性分析① 資本利益率

1. 資本利益率

$$\textcircled{1} \text{ 総資本経常利益率 } \quad 9.9 (\%) = \frac{103,336}{\left(\frac{1,065,751 + 1,022,799}{2}\right)} \times 100$$

総資本 前連結会計年度 = 1,065,751 円

総資本 当連結会計年度 = 1,022,799 円

*ここでは、自己資本=純資産で計算している。自己資本=株主資本+その他包括利益累計額とした場合に

$$\text{は } 10.0 (\%) = \frac{103,336}{\left(\frac{1,055,590 + 1,012,130}{2}\right)} \times 100 \text{ となる。}$$

$$\textcircled{2} \text{ 経営資本営業利益率 } \quad 11.1 (\%) = \frac{938,436}{\left(\frac{950,677 + 926,195}{2}\right)} \times 100$$

経営資本 前連結会計年度 950,677 円 = 1,065,751 - 9,075 - 105,999

経営資本 当連結会計年度 926,195 円 = 1,022,799 - 8,321 - 88,283

$$\textcircled{3} \text{ 自己資本当期純利益率 } \quad 8.5 (\%) = \frac{46,737}{\left(\frac{565,134 + 528,894}{2}\right)} \times 100$$

自己資本 前連結会計年度 565,134 円 = 626,280 + △61,146

自己資本 当連結会計年度 528,894 円 = 611,926 + △83,032

2. 資本利益率の分解

$$\textcircled{1} \text{ 総資本経常利益率}$$

$\frac{9.9 (\%)}{\text{総資本平均}} = \frac{\text{経常利益 (103,336)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} \times \frac{\text{売上高 (1,186,831)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} = \frac{\text{売上高利益率 (103,336 / 1,186,831)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} \times \frac{\text{売上高 (1,186,831)}}{\text{総資本平均 (1,044,275)}} \times 100$	売上高 (分母・分子) ↓ 売上高 ↓ 売上高	売上高利益率 (%) ↓ 経常利益 ↓ 売上高	資本回転率 (回) ↓ 売上高 ↓ 総資本平均
--	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

$$\textcircled{2} \text{ 経営資本営業利益率}$$

$\frac{11.1 (\%)}{\text{経営資本平均}} = \frac{\text{営業利益 (104,591)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} \times \frac{\text{売上高 (1,186,831)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} = \frac{\text{営業利益 (104,591)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} \times \frac{\text{売上高 (1,186,831)}}{\text{経営資本平均 (938,436)}} \times 100$	売上高 ↓ 売上高	営業利益 ↓ 売上高	売上高 ↓ 経営資本平均
---	-----------------	------------------	--------------------

$$\textcircled{3} \text{ 自己資本当期純利益率}$$

$\frac{8.5 (\%)}{\text{自己資本平均}} = \frac{\text{当期純利益 (46,737)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} \times \frac{\text{売上高 (1,186,831)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} = \frac{\text{当期純利益 (46,737)}}{\text{売上高 (1,186,831)}} \times \frac{\text{売上高 (1,186,831)}}{\text{自己資本平均 (547,014)}} \times 100$	売上高 ↓ 売上高	当期純利益 ↓ 売上高	売上高 ↓ 自己資本平均
--	-----------------	-------------------	--------------------

*各比率算出時の小数点以下の処理により、右辺の売上高利益率と資本回転率を乗じた数と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

ワーク⑩ 収益性分析① 資本利益率

3. 資本利益率

$$\textcircled{1} \text{ 総資本経常利益率 } \quad 13.2 (\%) = \frac{371,572}{\left(\frac{2,823,274 + 2,786,402}{2}\right)} \times 100$$

総資本 前連結会計年度 = 2,823,274 円

総資本 当連結会計年度 = 2,786,402 円

*ここでは、自己資本=純資産で計算している。自己資本=株主資本+その他包括利益累計額とした場合には

$$\text{は } 13.5 (\%) = \frac{371,572}{\left(\frac{2,779,701 + 2,742,176}{2}\right)} \times 100 \text{ となる。}$$

$$\textcircled{2} \text{ 経営資本営業利益率 } \quad 14.8 (\%) = \frac{938,436}{\left(\frac{2,457,214 + 2,494,372}{2}\right)} \times 100$$

経営資本 前連結会計年度 2,457,214 円 = 2,823,274 - 74,505 - 291,555

経営資本 当連結会計年度 2,494,372 円 = 2,786,402 - 16,788 - 275,242

$$\textcircled{3} \text{ 自己資本当期純利益率 } \quad 11.8 (\%) = \frac{247,868}{\left(\frac{2,121,173 + 2,091,589}{2}\right)} \times 100$$

自己資本 前連結会計年度 2,121,173 円 = 2,278,502 + △157,329

自己資本 当連結会計年度 2,091,589 円 = 2,384,232 + △292,643

4. 資本利益率の分解

$$\textcircled{1} \text{ 総資本経常利益率} \quad \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本平均}} = \frac{\left(\frac{\text{売上高 (分母・分子)}}{\text{売上高}}\right) \times \left(\frac{\text{売上高利益率 (\%)}}{\text{売上高}}\right) \times \left(\frac{\text{資本回転率 (回)}}{\text{売上高}}\right)}{\left(\frac{\text{売上高}}{\text{総資本平均}}\right)} \times 100$$

$$13.2 (\%) = \frac{(371,572)}{(2,804,838)} \times \frac{(1,419,385)}{(1,419,385)} = \frac{(371,572)}{(1,419,385)} \times \frac{(1,419,385)}{(2,804,838)} \times 100$$

$$\textcircled{2} \text{ 経営資本営業利益率} \quad \frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本平均}} = \frac{\left(\frac{\text{売上高}}{\text{売上高}}\right) \times \left(\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}\right) \times \left(\frac{\text{売上高}}{\text{経営資本平均}}\right)}{\left(\frac{\text{売上高}}{\text{経営資本平均}}\right)} \times 100$$

$$14.8 (\%) = \frac{(367,084)}{(2,475,793)} \times \frac{(1,419,385)}{(1,419,385)} = \frac{(367,084)}{(1,419,385)} \times \frac{(1,419,385)}{(2,475,793)} \times 100$$

$$\textcircled{3} \text{ 自己資本当期純利益率} \quad \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本平均}} = \frac{\left(\frac{\text{売上高}}{\text{売上高}}\right) \times \left(\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}}\right) \times \left(\frac{\text{売上高}}{\text{自己資本平均}}\right)}{\left(\frac{\text{売上高}}{\text{自己資本平均}}\right)} \times 100$$

$$11.8 (\%) = \frac{(247,868)}{(2,106,381)} \times \frac{(1,419,385)}{(1,419,385)} = \frac{(247,868)}{(1,419,385)} \times \frac{(1,419,385)}{(2,106,381)} \times 100$$

*各比率算出時の小数点以下の処理により、右辺の売上高利益率と資本回転率を乗じた数と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

ワーク⑪ 収益性分析② 売上高利益率

		当連結会計年度の実績値	売上高利益率	
売上高	A	1,419,385	売上高売上総利益率	
売上原価		317,582		
売上総利益	B	1,101,803	B/A	77.6 %
			売上高営業利益率	
販管費		734,719		
営業利益	C	367,084	C/A	25.9 %
			売上高経常利益率	
営業外収益		30,405		
営業外費用		25,917		
経常利益	D	371,572	D/A	26.2 %
			売上高税引前当期純利益率	
特別利益				
特別損失				
税引前当期純利益	E	371,572	E/A	26.2 %
			売上高当期純利益率	
当期純利益	F	247,868	F/A	17.5 %

ワーク⑫ 収益性分析② 売上高利益率

		当連結会計年度の実績値	売上高利益率	
売上高	A	514,662	売上高売上総利益率	
運輸業等営業費及び売上原価		393,858		
売上総利益	B	120,804	B/A	23.5 %
			売上高営業利益率	
販管費		88,074		
営業利益	C	32,728	C/A	6.4 %
			売上高経常利益率	
営業外収益		3,709		
営業外費用		14,767		
経常利益	D	21,671	D/A	4.2 %
			売上高税引前当期純利益率	
特別利益		9,628		
特別損失		12,526		
税引前当期純利益	E	18,774	E/A	3.6 %
			売上高当期純利益率	
当期純利益	F	10,422	F/A	2.0 %

ワーク⑬ 収益性分析③ 資本回転率を分析する

売上高	1,186,831円
総資本 (a) 分母の計算	$\frac{1,044,275 \text{ (円)}}{1,044,275 \text{ (円)}} = \left(\frac{1,065,751}{\text{前連結会計年度}} + \frac{1,022,799}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
総資本回転率	$\frac{1.1 \text{ (回)}}{1.1 \text{ (回)}} = \frac{1,186,831}{1,044,275}$
有形固定資産 (b) 分母の計算	$\frac{248,284 \text{ (円)}}{248,284 \text{ (円)}} = \left(\frac{251,844}{\text{前連結会計年度}} + \frac{244,724}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
有形固定資産回転率	$\frac{4.8 \text{ (回)}}{4.8 \text{ (回)}} = \frac{1,186,831}{248,284}$
固定資産 (c) 分母の計算	$\frac{638,872.5 \text{ (円)}}{638,872.5 \text{ (円)}} = \left(\frac{671,779}{\text{前連結会計年度}} + \frac{605,966}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
固定資産回転率	$\frac{1.9 \text{ (回)}}{1.9 \text{ (回)}} = \frac{1,186,831}{638,872.5}$
棚卸資産 (d) 分母の計算	$\frac{107,963 \text{ (円)}}{107,963 \text{ (円)}} = \left(\frac{106,590}{\text{前連結会計年度}} + \frac{109,336}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
棚卸資産回転率	$\frac{11.0 \text{ (回)}}{11.0 \text{ (回)}} = \frac{1,186,831}{107,963}$

ワーク⑭ 収益性分析③ 資本回転率を分析する

売上高	2,325,689円
総資本 (a) 分母の計算	$\frac{1,859,768 \text{ (円)}}{1,859,768 \text{ (円)}} = \left(\frac{1,947,769}{\text{前連結会計年度}} + \frac{1,771,767}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
総資本回転率	$\frac{1.3 \text{ (回)}}{1.3 \text{ (回)}} = \frac{2,325,689}{1,859,768}$
有形固定資産 (b) 分母の計算	$\frac{805,896 \text{ (円)}}{805,896 \text{ (円)}} = \left(\frac{825,571}{\text{前連結会計年度}} + \frac{786,221}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
有形固定資産回転率	$\frac{2.9 \text{ (回)}}{2.9 \text{ (回)}} = \frac{2,325,689}{805,896}$
固定資産 (c) 分母の計算	$\frac{1,000,935 \text{ (円)}}{1,000,935 \text{ (円)}} = \left(\frac{1,050,532}{\text{前連結会計年度}} + \frac{951,338}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
固定資産回転率	$\frac{2.3 \text{ (回)}}{2.3 \text{ (回)}} = \frac{2,325,689}{1,000,935}$
棚卸資産 (d) 分母の計算	$\frac{203,941.5 \text{ (円)}}{203,941.5 \text{ (円)}} = \left(\frac{210,872}{\text{前連結会計年度}} + \frac{197,011}{\text{当連結会計年度}} \right) \div 2$
棚卸資産回転率	$\frac{11.4 \text{ (回)}}{11.4 \text{ (回)}} = \frac{2,325,689}{203,941.5}$

ワーク⑮ 生産性分析

1. 付加価値額

$$9,837 \text{ 百万円} = \textcircled{1} 4,658 + \textcircled{2} 1,591 + \textcircled{3} 404 + \textcircled{4} 810 \\ + \textcircled{5} \triangle 28 + \textcircled{6} 1,013 + \textcircled{7} 1,389$$

2. 労働生産性

労働生産性	$14.7 \text{ (百万円)} = \frac{\text{付加価値額 (9,837)}}{\text{従業員数 (669)}}$
労働生産性の分解	$14.7 \text{ (百万円)} = \frac{\text{売上高 (65,682)}}{\text{従業員数 (669)}} \times \frac{\text{付加価値額 (9,837)}}{\text{売上高 (65,682)}}$ (98.1%) (15.0%)

* 各比率算出時の小数点以下の処理により、右辺と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

ワーク⑯ 労働生産性 設備面からの分析

(1) 労働生産性

労働生産性	$14.7 \text{ (百万円)} = \frac{\text{付加価値額 (9,837)}}{\text{従業員数 (669)}}$
労働生産性の分解	$14.7 \text{ (百万円)} = \frac{(27,766)}{(669)} \times \frac{(9,837)}{(27,766)}$ (41.5百万円) (35.4)
労働生産性の3分解	
	$14.7 \text{ (百万円)} = \frac{(27,766)}{(669)} \times \frac{(9,837)}{(65,682)} \times \frac{(65,682)}{(27,766)}$ (41.5百万円) (15.0%) (2.4回)

* 各比率算出時の小数点以下の処理により、右辺と左辺は若干の差異が生じる場合がある。

(2) 労働分配率

$$\underline{47.4} (\%) = \frac{\text{人件費 (4,658)}}{\text{付加価値 (9,837)}} \times 100$$

Lesson13 管理会計とは生きるための知恵

- ① 予測されるデータにもとづいて投資などの経営判断を行うことを、(意思決定会計) という。
- ② 過去のデータにもとづいて、売上や利益などの目標達成や未達成について分析を行い、経営戦略の課題をみいだしていくことを(業績評価会計) という。

Lesson14 経営戦略

- ① 中期経営計画とは、(経営理念) と(経営ビジョン) を具体的な計画により達成させるために、中期的な期間の(経営戦略) を、会計数値などをもちいて策定することである。
- ② 経営戦略の一般的な体系は、(経営理念) →(経営ビジョン) →(経営戦略) →(事業戦略) →(予算管理) の順序に沿って、より具体的な内容が策定されていく。
- ③ 経営戦略の構築には、SWOT分析や、マイケル・ポーターによる差別化戦略のための(ポジショニング)、ミンツバーグの(戦略の5P) などをもちいることが、経営戦略の根拠づけに有効である。
- ④ そして経営戦略は、管理会計をもちいて具体的な数値として策定される。経営戦略には(中期経営計画)、事業戦略には(予算) と(利益計画)、予算管理には(予算実績差異分析) などの管理会計がもちいられ、経営戦略は詳細に数値に落とし込まれていく。

Lesson15 事業戦略

- ① 予算には、売上高の予測として(売上高予算)、売上原価を見積もる(売上原価予算)、人件費や旅費交通費などを管理するための(販売費および一般管理費予算)、借入金の利子など支払い手数料を見積もる(営業外損益予算) などがあり、これらすべての予算を合計し通期の(利益計画) をあらかず通期予算がある。
- ② 特に売上高予算と売上原価予算は、企業活動のキャッシュの源泉となる(売上総利益) に大きな影響を与えるため、予算は十分慎重に作成されなくてはならない。

Lesson16 予算実績差異分析

- ① 業績評価会計では、(予算) と(実績) の差異を(PDCAサイクル) というCheckの観点から分析することが重要となる。
- ② ミクロの視点からは、(売上高予算) ・(売上原価予算) ・(販売管理費予算) ・(利益計画) を項目ごとに差異の分析を行う。
- ③ マクロ的視点からは、本書第1部で学んだ分析手法であるROA・(ROI) ・(ROE) などの指標をもちいて経営成績や経営状態を分析し、次の中期経営計画および予算の作成につなげることが大切となる。

Lesson17 CVP分析

$$\textcircled{1} (1) \frac{500,000}{1 - (150/500)} = 714,285 \text{円}$$

$$(2) \frac{500,000}{500 - 150} = 1,428 \text{個}$$

$$\textcircled{2} \frac{87,000,000 + 60,000,000}{1 - (65,000,000/215,000,000)} = 210,000,000 \text{円}$$

Lesson18 これからの管理会計モデル

- ① 固定収益会計モデルは、(固定顧客) からの収益で (固定費) を賄うことができれば、企業の (安定性) を高めることができるという管理会計モデルである。
- ② BSCは、企業価値向上のための管理会計モデルであり、(社員の学習と成長の視点)、(内部業務プロセスの視点)、(顧客の視点)、(財務の視点)の4つの視点から(戦略マップ)が作成される。