

損益計算書(Profit and Loss Statement)

- 株主や債権者などに対して、経営の成績を報告する資料
- 区分構成は、会社計算規則第88条にて規定
- 一定期間の収益と費用状況を評価
- 複式簿記の一つで、貸借対照表などと同時に作成される

損益計算書				
	A社	B社	C社	D社
売上高	31,820,200	24,153,000	18,270,000	23,099,769
売上原価	20,450,000	14,550,000	10,150,000	14,850,000
売給料	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
広告費	7,500,000	5,000,000	4,000,000	3,700,000
家賃	300,000	300,000	300,000	300,000
支払利息	43,404	113,553	1,485,957	0
当期純利益	526,796	1,189,447	-665,957	1,249,769
警告メッセージ			当期赤字!	

損益計算書の項目

- 各項目についてさらに細分することができる。
- 1 売上高
- 2 売上原価
- 3 販売費及び一般管理費
- 4 営業外収益
 - 受取利息・有価証券利息・有価証券売却益・仕入割引など
- 5 営業外費用
 - 支払利息・社債利息・有価証券売却損・売上割引など
- 6 特別利益
 - 固定資産売却益、前期損益修正益、負ののれん発生益等
- 7 特別損失
 - 固定資産売却損、減損損失、災害による損失、前期損益修正損等

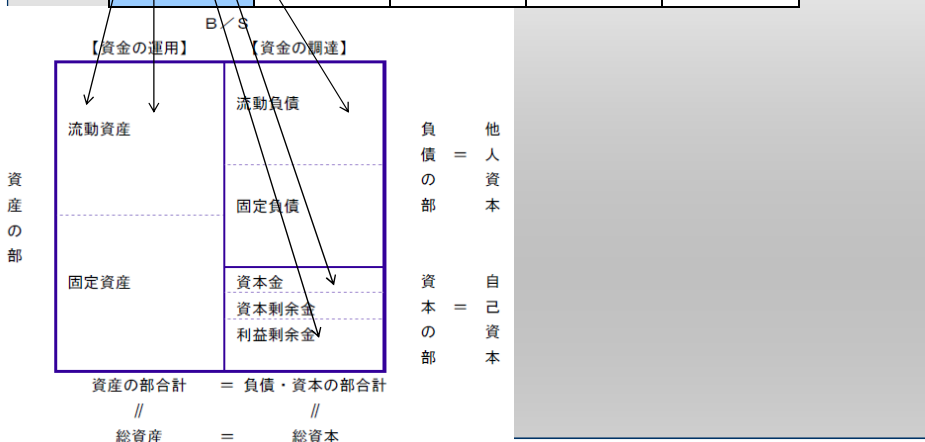
貸借対照表(Balance Sheet)

- 株主、債権者その他利害関係者に対して、経営成績を報告する資料
- 区分構成は、会社計算規則第88条にて規定
- 一定時点における資産、負債、純資産の状態を評価
- 一般的に、開業時、決算時、清算時に作成されるほか、月次で作成されることもある

貸借対照表				
	A社	B社	C社	D社
現金	12,263,187	14,033,340	18,966,127	12,862,769
商品	1,000,000	950,000	11,150,000	1,150,000
資産合計	13,263,187	14,983,340	30,116,127	14,012,769
借入金	723,404	1,892,553	24,765,957	0
資本	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
累積純利益	7,539,783	8,090,787	350,170	9,012,769
負債・資本合計	13,263,187	14,983,340	30,116,127	14,012,769
警告メッセージ				

貸借対照表(Balance Sheet)

貸借対照表				
	A社	B社	C社	D社
現金	12,263,187	14,033,340	18,966,127	12,862,769
商品	1,000,000	950,000	11,150,000	1,150,000
資産合計	13,263,187	14,983,340	30,116,127	14,012,769
借入金	723,404	1,892,553	24,765,957	0
資本	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
累積純利益	7,539,783	8,090,787	350,170	9,012,769
負債・資本合計	13,263,187	14,983,340	30,116,127	14,012,769
警告メッセージ				





貸借対照表の項目 1/2

- ❖ 流動資産 1年以内に現金化できるもの
- ❖ 流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100
 - → 企業の短期支払能力(200%以上が妥当)
- ❖ 当座比率 = 当座資産 ÷ 流動負債 × 100
 - → 即座支払能力(100%以上が妥当)、主に棚卸を除外
- ❖ 固定比率 = 固定資産 ÷ 自己資本 × 100
 - → 自己資本に対する固定資産比率(100%未満が妥当)
- ❖ 資本固定比率 = 自己資本 ÷ 固定資産 × 100
 - → 自己資本の固定化の比率(100%以上が妥当)



貸借対照表の項目 2/2

- ❖ 負債比率 = 負債(他人資本) ÷ 自己資本 × 100
 - → 自己資本に対する負債の割合(100%未満が妥当)
- ❖ 自己資本利益率 = 純利益 ÷ 自己資本 × 100
 - → この比率が高い程、収益力が大
- ❖ 自己資本比率 = 自己資本 ÷ 総資本 × 100

現金増減表

❖ 現金の増減と商品の増減を管理する

現金増減表				
	A社	B社	C社	D社
期首現金残高	12,536,391	10,993,893	9,482,085	8,313,000
現金増加高	31,820,200	24,153,000	18,270,000	23,099,769
現金減少高	32,093,404	21,113,553	8,785,957	18,550,000
期末現金残高	12,263,187	14,033,340	18,966,127	12,862,769

商品数量増減表

❖ 仕入数量と販売数量を管理する

商品数量増減表				
	A社	B社	C社	D社
期首在庫数量	4	56	426	89
仕入数量	425	254	0	231
販売数量	409	291	203	297
(受注数量)	(409)	(291)	(203)	(297)
期末在庫数量	20	19	223	23
警告メッセージ				



商品金額増減表

❖ 商品の金額を管理する

商品金額増減表				
	A社	B社	C社	D社
期首在庫高	200,000	2,800,000	21,300,000	4,450,000
商品増加高	21,250,000	12,700,000	0	11,550,000
商品減少高	20,450,000	14,550,000	10,150,000	14,850,000
期末在庫高	1,000,000	950,000	11,150,000	1,150,000



マーケットシェア表

❖ マーケットのシェア状況を管理する

マーケットシェア表			
A社	B社	C社	D社
34.1%	24.3%	16.9%	24.8%



C/F計算書 (Cash Flow Statement)

- ❖ 現在の現金の流れを報告する資料
- ❖ 損益貸借表では利益を見れるが、企業の資金繰り等、現金の所有状況を評価できる



複式簿記 (Double-entry bookkeeping system)

- ❖ 物品の購入時には、資産の増加という側面と現金の減少(資産の減少)という2つの側面がある。複式簿記のこれを二面性と言う。
- ❖ 単式簿記と異なり、取引の二面性に着眼して、借方(左側)と貸方(右側)に同じ金額を記入して仕訳ける。



日本の会社法に規定のある役員

- ❖ 日本の会社法における役員は、取締役・会計参与・監査役を指す（329条）。
- ❖ 会社法では、株式会社の所有者である株主と、会社の経営者が異なる「所有と経営の分離」を原則としている。
- ❖ 会社との契約関係は、従業員が会社とは雇用契約を締結するのに対して、役員は会社とは委任・準委任契約としての性質を持つ任用契約を締結する。



日本の会社法に規定のある役員

- ❖ 取締役（経営責任を負う）
 - 代表取締役・取締役・社外取締役
- ❖ 執行役（会社業務の実行：取締役会で決定）
 - 代表執行役・執行役
- ❖ 監査役（会社業務の監査：取締役会で決定）
 - 社内・社外監査役
- ❖ 会計参与（取締役と共同で計算書類の作成：取締役会で決定）



一般的な役員構成

- ❖ 会長（通常は取締役会の会長）
- ❖ 社長（会社の代表）
- ❖ 副社長
- ❖ 専務取締役、専務執行役、専務執行役員
 - 会社全般を対象として社長を補佐する
- ❖ 常務取締役、常務執行役、常務執行役員
 - 日常業務を主として社長を補佐する
- ❖ 執行役員（役員で無い場合もある）
- ❖ 相談役・顧問（役員で無い場合もある）



役職

- ❖ 本部長または事業部長
- ❖ 部長
- ❖ 次長
- ❖ 課長、グループリーダー
- ❖ 係長、主任

米国企業のOfficer(役員)

株主の利権を代表するべき取締役会と会社の経営陣が、組織機能において明確に分離されている。取締役はdirector。

- ❖ 最高経営責任者(CEO)
- ❖ 最高執行責任者(COO)
- ❖ 最高総務責任者(CAO)
- ❖ 最高財務責任者(CFO)
- ❖ 最高法務責任者(CLO)
- ❖ 最高会計責任者(CAO)
- ❖ 最高技術責任者(CTO)
- ❖ 最高広報責任者(CMO)
- ❖ 最高情報責任者(CIO)
- ❖ 最高知識責任者(CKO)
- ❖ 最高セキュリティ責任者(CSO)
- ❖ 最高リスク管理責任者(CRO)
- ❖ 最高情報セキュリティ責任者(CISO)
- ❖ 最高社会的責任担当者(CSRO)
- ❖ 最高コンプライアンス責任者(CCO)
- ❖ その他の最高責任者(CXO)

米国の役職

- ❖ 日本のようなピラミッド型の階級制ではなく、業務別に責任範囲を明確にした組織運営となる
- ❖ 部長の上が取締役など、出世した社員がその企業の経営権を取る構造をとらない
- ❖ 雇用や解雇などの人事権は各部の責任者にある。



演習での役割分担

- ❖ 代表取締役社長： 最終的な意志決定
- ❖ 販売担当取締役： 販売売上額
- ❖ 購買担当取締役： 欠品や余剰在庫
- ❖ 経理担当取締役： 経営資料作成
- ❖ 総務担当取締役： 総合的な事務



株主総会

- ❖ 株主を構成員とし、会社の基本的な方針や重要な事項を決定する株式会社の機関の一つである。
- ❖ 株主は実質的な会社の所有者であり、株主総会は会社の最高機関である。
 - 決算日が3月の企業が多く、3ヶ月以内に株主総会を実施すると規定している企業が多いため、6月に株主総会が多い。
 - 役員は株主から、会社経営や資金を管理することを委任されている。



❖ 問題の本質はどこにあったのか？

- 社長は、他のメンバーのモチベーションの配慮で、多数決による決断をしていなかったか？
- 各取締役は社長に期待して、社長は取締役達のボトムアップに期待しやすい
- 各取締役が決定することは、全員参加型では曖昧になり、戦略は一般的なものになる。
- 意見としては有効だが、やはり担当者が自らの考えと、信念で決定すべきである



❖ この企業の経営の問題点は何か？

❖ 経営戦略はいつ、何をすべきであったか？

❖ 他社で最も良かったのは、どこか？

- その理由は？