

実務に活かせる知識とスキルを、確かな成長へ

会計・ファイナンス 研修プログラム



研修カタログ



公認会計士 川口宏之



研修一覧

01. 決算書の読み方研修

財務3表から会社の事業と戦略を読み解く

02. 経営分析研修

競合比較から強みと経営課題を見抜く

03. 与信管理研修

取引先の危険信号を見抜き、貸倒れを防ぐ

04. 損益分岐点・CVP分析研修

目標利益から逆算し、利益改善策を選ぶ

05. 業績管理・予算管理研修

予算差異を改善行動につなげる

06. 原価計算研修

製品・サービス・案件別の採算を可視化する

07. 意思決定会計研修

より利益の出る選択肢を数字で見極める

08. ファイナンス研修

投資案件の価値をNPV・IRR・WACCで見極める

09. キャッシュフロー経営研修

利益と資金のズレを見抜く

10. 簿記会計研修

経理実務の全体像をつかむ

11. 内部統制研修

社内ルールの意味を理解し、不正・業務ミスを防ぐ

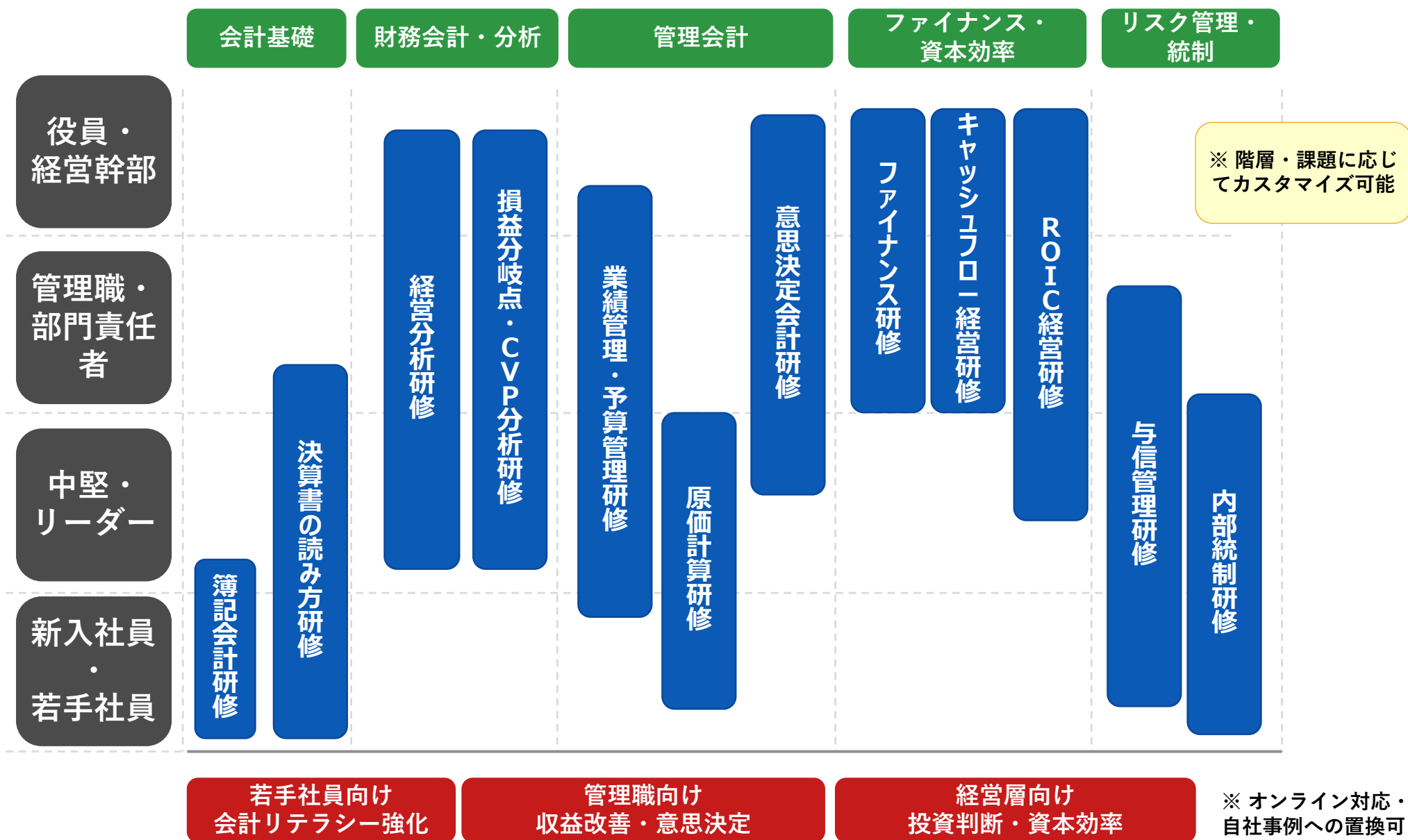
12. ROIC経営研修

現場の行動を企業価値につなげる

本資料に記載している研修カリキュラムは一般的に実施する場合の例となります。
内容を削って時間を短縮したり、部分的にパーツを入れ替えたり等のカスタマイズは可能です。

■ 研修プログラムマップ

※ 全12講座を体系的に整理



研修①： 決算書の読み方研修

財務3表から会社の事業と戦略を読み解く

研修概要

財務3表は会社の実態を表す羅針盤であるため、財務3表を読むスキルはすべてのビジネスパーソンにとって必要不可欠です。

この研修では、財務3表を図に置き換えて分析する方法を学びつつ、実在する有名企業の財務3表をケーススタディとして取り上げ、財務分析のワークも多数行います。多数の企業事例を紹介するため、実際の経営戦略がどのように決算書に反映されているのかが肌感覚で分かるようになります。また、特定の会社のナマの財務3表を出発点とし、その読み解き方を具体的にレクチャーするため、受講後すぐに実践で使えるスキルとなります。

計数感覚を身につけて欲しい、会社の数字が読めるようになって欲しい、という研修担当者様のご要望が多く、様々な業種の新入社員研修や若手・中堅社員研修で導入実績のある研修です。

自社の財務諸表をケーススタディとして使って欲しいというご要望も多数あり、そのようなニーズに対応することも可能です。会計知識がまったくない方でも大丈夫です。

研修時間

4～7時間

対象者

- 会計知識ゼロまたは会計知識に不安のあるすべてのビジネスパーソン
- 新入社員
- 若手社員
- 中堅社員

午前	午後
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 決算書の基礎知識 (1) 「決算書」を読めばビジネスが見えてくる (2) 「決算書」は企業と利害関係者を結ぶコミュニケーションツール (3) ここが基本！財務3表の基本構成 3. 貸借対照表 (B/S) (1) 貸借対照表を図で理解しよう ・3つに分けてスッキリ見やすく ・業種が違えば見方も違う (2) 実在企業の貸借対照表で分析してみよう【ワーク】 4. 損益計算書 (P/L) (1) 損益計算書を図で理解しよう ・5つの利益を押さえる ・P/Lから見えるビジネスモデルの違い (2) 実在企業の損益計算書で分析してみよう【ワーク】	5. キャッシュ・フロー計算書 (C/F) (1) キャッシュ・フロー計算書を図で理解しよう ・3つのC/Fとは？ ・C/Fで会社の実態を浮き彫りにする ・フリー・キャッシュ・フローの算出方法と活用方法 (2) 実在企業のキャッシュ・フロー計算書で分析してみよう【ワーク】 6. 財務3表相互のつながり (1) B/SとP/Lをつなぐもの (2) B/SとC/Fをつなぐもの (3) 儲かっている会社と損している会社の決算書を動的に捉える 7. 決算書の入手方法 (1) 上場企業の場合は？非上場企業の場合は？ (2) 目的別に入手媒体を解説 8. まとめ ・本日の振り返り

どうやって会計スキルを身につける？

財務諸表
<スタート>

図を描く実習

問題を解く

理解・分析
<ゴール>

2ステップで財務諸表を理解・分析する

会計スキルが求められる背景

Q.社員にどのくらいの会計スキルを求めていますか？

項目	割合
財務3表は理解してほしい	83%
貸借対照表は理解してほしい	14%
損益計算書は理解してほしい	3%

出所：ダイワモント社が実施した企業アンケート結果（2016年）

8割以上の会社が、部署や役職を問わず、社員に対して一定の会計スキルを求めている。

貸借対照表

貸借対照表ってどんなもの？

単純化すると、貸借対照表はこんな構成になっている。

貸借対照表	
資産	負債
	純資産

使っているカタチ

返済義務あり
銀行などから借りたお金

返済義務なし
株主から集めたお金

貸借対照表を見ると、会社がどこからお金を調達しているのか、そのお金を何に使っているのかが分かる！

キャッシュ・フロー計算書

キャッシュ・フロー計算書ってどんなもの？

期首から期末までの間に、現金がどのような要因により増減したかが分かる。

期首残高

期首の現金残高

期末残高

期末の現金残高

営業C/F

投資C/F

財務C/F

営業活動により増加した現金

投資活動により減少した現金

財務活動により減少した現金

損益計算書

図にすることで何が分かるか？

売上高

売上総利益（粗利益）

営業利益

経常利益

税金等調整前純利益

当期純利益

当期純利益率

営業利益率

経常利益率

研修②：

経営分析研修

競合比較から強みと経営課題を見抜く

研修概要

最近、新聞や雑誌で頻繁に登場する「ROE」「ROA」などの経営分析指標。言葉は知っている、計算式を知っている、という方は多いかと思いますが、それら指標を実際に「使いこなせるか？」「本質を理解しているか？」と問われると自信がない人が多いのではないのでしょうか？経営分析指標は知っているだけでは意味がありません。使いこなせて初めて「役立つスキル」となります。決算書は企業の実態を映し出す鏡です。そして、決算書の数字を基礎とした経営分析指標を使いこなせれば、ビジネスにおいて驚くべき威力を発揮します。

たくさんの企業のケーススタディを紹介するため、実践で使えるスキルを身につけることができます。

研修時間

3～4時間

対象者

- ・ 管理職／経営企画部門／I R 部門／経営幹部など

<条件>「決算書の読み方研修」受講済みのであること、または同等の会計知識があること

研修カリキュラム

前半	後半
1. イントロダクション （1）講師の紹介 （2）研修のゴール 2. 財務3表を図解で確認 （1）B/S、P/L、C/Fを読み解く重要ポイントを図解で再確認 （2）数字の裏側を見抜くコツ 3. 財務3表をさらに深堀り （1）自己資本比率の留意点 （2）D/Eレシオ、財務レバレッジ （3）流動比率の留意点	4. 主要な経営指標 （1）総資産回転率を図解で理解しよう （2）総資産利益率（ROA）を図解で理解しよう 【事例問題】収益性重視の経営戦略か？ 効率性重視の経営戦略か？ （3）自己資本利益率（ROE）を図解で理解しよう 【事例問題】ROEが高い要因はどこにあるのか？ 5. 総合演習 同業2社の企業の財務3表を使って、経営分析を行い、両社の強みや弱み、ビジネスモデル、財務構造、コスト構造、課題点などを把握するワークを実施。 6. まとめ ・本日の振り返り

6.財務諸表相互のつながり

3つの相互関係

期首 期末

現金 400 純資産 300 → 現金 425 純資産 305

期首から期末までの現金の増減をつなぐ

期首から期末までの純資産の増減をつなぐ

過去に利益を多額に生み出している会社は、純資産（利益剰余金）が大きくなっている。

当期純利益 5

©2025 Hirozuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved. 49

8.経営指標を見る際の留意点

自己資本比率との類似指標

D/Eレシオ：純資産に対して負債が何倍あるのかを表す指標
財務レバレッジ：純資産に対して資産が何倍あるのかを表す指標
⇒どちらも高ければ高いほど負債活用度が高い

D/Eレシオ(倍) = $\frac{\text{負債}}{\text{純資産}} = \frac{50}{150} \div 0.3\text{倍}$

財務レバレッジ(倍) = $\frac{\text{資産}}{\text{純資産}} = \frac{200}{150} \div 1.3\text{倍}$

資産 200 負債 50 純資産 150

<D/Eレシオ>

<財務レバレッジ>

どちらも自己資本比率と負の相関関係にある。
倍率が高まれば、逆に安全性は低下することに注意！

©2025 Hirozuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved. 58

9.総合的な経営指標

総資産回転率で分かる会社の姿

総資産回転率が低い会社
無駄な資産を抱えた、肥満体質な会社
(滞留している売掛金、仕入れ過ぎてしまった在庫、稼働率が低い機械など)

総資産回転率が高い会社
必要最小限の資産しか持たない、筋肉質な会社

売上高 1回未満

売上高 1回超

©2025 Hirozuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved. 63

9.総合的な経営指標

総資産利益率 (ROA)

ペッパーフードサービス

1,332 36,229 15,798

<当期純利益率> % <総資産回転率> 回

あみやき亭

2,027 31,638 24,918

<当期純利益率> % <総資産回転率> 回

©2025 Hirozuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved. 71

9.総合的な経営指標

自己資本利益率 (ROE)

ROEを分解すると以下のようになる。

ROE = $\frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{資産}} \times \frac{\text{資産}}{\text{純資産}}$

<当期純利益率> <総資産回転率> <財務レバレッジ>

<ROE>

当期純利益 15 売上高 300 資産 200 純資産 150

©2025 Hirozuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved. 76

研修③： **与信管理研修**

取引先の危険信号を見抜き、貸倒れを防ぐ

研修概要

与信管理を怠ると、ある日突然莫大な損害が降りかかってくる恐れがあります。与信管理の重要性を理解し、信用リスクを適切にコントロールすることが、営業担当者や与信管理担当者にとっては必須といえます。本講座では、「与信管理」とはそもそもどのようなものかという基礎的な内容から、取引先企業の具体的な分析方法（定性分析と定量分析）といった、実践的な内容まで、与信管理にまつわることを幅広くお伝えします。

定量分析では「決算書の読み方研修」で学んだ知識が土台となるため、研修を受講済みの方が対象となります。

業務提携やM&Aを行う場合の相手先調査にも役立つ内容となっています。

研修時間

3~4時間

対象者

- ・「決算書の読み方研修」受講済みの方
- ・営業担当者
- ・与信管理担当者

午前	午後
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 与信管理の基礎 (1) 与信の意味、回収サイトと入金サイトの説明 (2) 与信管理の重要性 (貸倒れによる影響を考えるワーク) (3) 取引の全体像の把握方法についてのワーク (4) 与信金額の算出方法の説明 (5) 手形の基礎知識	3. 企業分析 (1) 企業分析の目的 (2) 格付け制度 (3) 定性情報についてのグループディスカッション (4) 定性情報の解説（事例を交えながら） (5) 自己資本比率の比較問題と解説 (6) 流動比率の留意点に関する問題と解説 (7) 総資産回転率を使った異常値発見ワーク (8) 回転期間分析の説明 (9) 粉飾決算の問題 (10) 発表と講師による解説 4. 信用不安への備えと対応策 (1) 債権保全 (2) 緊急時の債権回収策 5. 実務で使えるウェブサイト 6. まとめ ・本日の振り返り

15

研修④： 損益分岐点・CVP分析研修

目標利益から逆算し、利益改善策を選ぶ

研修概要

損益分岐点分析（CVP分析）は、管理会計の一ジャンルであり、ビジネス構造を理解する際の土台となります。売上が10%減ると利益はいくら減るのか？どんな打ち手が利益増大に最も効果的か？値上げ値下げで利益がどのくらい増減するのか？目標利益を達成させるために必要な売上はいくらか？などが、手に取るように把握できます。他にも、事業計画（ビジネスプラン）の策定、採算性管理、将来の販売計画・利益計画の立案、新規事業開発、事業シミュレーション、M&Aなど、損益分岐点分析（CVP分析は様々なシーンで利用されます。

損益分岐点分析（CVP分析）は、言わば「儲け（利益）を生み出すためのツール」です。将来を予想し、将来を評価し、そして将来を創造するために、このツールは欠かせません。

研修時間

3~4時間

対象者

- ・ 管理職、管理職候補者など、稼ぐための会計スキルを身につけたい方

前半	後半
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 損益分岐点分析（CVP分析）の基本 (1) 損益分岐点分析（CVP分析）とは？ (2) 損益トントンになる販売個数は？ (3) 損益分岐点売上高の公式と図表 3. 損益分岐点（CVP分析）の応用 (1) 目標利益を出すためには何個売ればいい？ (2) 目標利益達成売上高の公式と図表 (3) 何%の売上減少で赤字転落？ (4) CVP分析の留意点とCVP分析を使った予算管理手法 (5) 固定費マネジメントの事例紹介 4. CVP分析を活用した業績向上施策 (1) 通常の損益計算書の欠点 (2) 変動費と固定費 (3) 損益計算書を変動損益計算書へ変換 (4) 変動損益計算書を使って分析 (5) CVP分析の留意点 (6) 安全余裕率の本質を理解する (7) 営業利益を増やす4つの施策 (8) 売上と費用の確実性の違い (9) 【事例】カルビーの営業利益率改善法	5. 固定分解 (1) 固定分解とは？ (2) 勘定科目法の計算例 (3) 最小自乗法（費用全体と特定費目） (4) Excelを使った最小自乗法の求め方 6. CVP分析を活用した経営戦略 (1) CVP分析の留意点 (2) CVP分析で経営体質を比較（問題・解答） (3) 損益分岐点比率 (4) 不況耐性の比較 (5) 固定費の割合が高い会社のデメリット (6) 営業レバレッジとは？ (7) 営業レバレッジの効果 (8) 業種や経営方針の違いによるコスト構造の違い (9) 【事例】オービックの経営戦略 7. まとめ 本日の振り返り

損益分岐点の図表

売上高: $y = 10,000x$
総費用: $y = 6,000x + 200,000$ 円

損益分岐点

利益

損失

固定費 200,000円

50

x (個)

y (円)

売上の変化が損益にどのような影響を及ぼすのかが視覚的に分かる

不況耐性の比較

A社

安全余裕率 30.0%

売上高 13,000

固定費 1,400

損益分岐点 10,500

B社

安全余裕率 4.4%

売上高 15,000

固定費 13,000

損益分岐点 14,300

固定費の割合が高い会社 (B社) は不況耐性が低い

損益計算書を変動損益計算書へ変換

CVP分析においては、「売上原価」と「販管費」という区分を無視し、費用を「変動費」と「固定費」に区分する。そして、売上高から変動費を控除して「限界利益」を算出し、限界利益から固定費を控除し「営業利益」を算出する様式「変動損益計算書」を作成する。

項目	金額
売上高	12,000
売上原価	7,200
売上総利益	4,800
販管費	3,600
営業利益	1,200

項目	金額
売上高	12,000
変動費	6,160
限界利益	5,840
固定費	4,640
営業利益	1,200

最小自乗法の計算例 (特定の費目)

月	売上	変動費
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
1		
2		
3		
合計	553,435	14,418

変動費 (y)

$y = 0.0222x + 181.38$

売上高 (x)

【物流費の変動分析】
変動費: $553,435 \text{千円} \times 0.0222 \approx 12,310 \text{千円}$
固定費: $181.38 \text{円/月} \times 12 \text{ヶ月} \approx 2,177 \text{千円}$

営業レバレッジと安全余裕率・損益分岐点比率の関係

A社

安全余裕率 30.0%

営業レバレッジ 3.0倍

損益分岐点比率 70.0%

B社

安全余裕率 4.4%

営業レバレッジ 2.7倍

損益分岐点比率 95.6%

営業レバレッジが高い会社は、安全余裕率が低く、損益分岐点比率が高い

研修⑤： 業績管理・予算管理研修

予算差異を改善行動につなげる

研修概要

- ・限られた経営資源を最適配分して、利益を最大化したい
- ・部門間の不公平感が出ない業績評価の方法を知りたい
- ・月次P/Lを組織マネジメントに活かしたい

このような要望を持つ管理職やリーダーの方は、非常に多いことと思います。いい加減に業績を管理していると、組織を誤った方向に導いてしまいます。また、数値の示し方ひとつで、社員のモチベーションを低下させ、組織を崩壊させてしまうこともあります。組織をマネジメントする立場の方であれば、自社の現状を正しく把握し、より高い業績目標を達成するために、ナビゲートする責任があります。当然、威圧的にプレッシャーをかけても、良い効果は生まれません。ではどうすればいいのか？それに答えてくれるのが「業績管理会計」です。

業績管理会計は、管理会計の中でも業種を問わず適用可能な概念で、あらゆる業種で実務的に活用されています。優れた企業や優秀なビジネスパーソンは、業績管理会計を駆使して、社員をスマートにナビゲートしています。この講座では、予算管理の方法や、組織形態に適した損益管理法、複数プロダクトの評価と意思決定への活用法、などが学習できます。有名企業の事例を交えながら分かりやすく解説しますので、管理会計の基礎知識に不安がある方や、業績管理の実務経験がない方でも、安心して受講できます。

研修時間

3～4時間

対象者

- ・ 経営企画部門や、部門の数字に対して責任と権限を有する方

午前	午後
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 予算管理 (1) 予算管理の役割とスケジュール (2) 予算管理の重要ポイント (3) 予算作成における3つのアプローチ (4) 予算作成の一連の流れ (5) 予算実績差異分析 3. 組織形態 (1) 機能別組織における業績管理の方法 (2) 事業部制組織における業績管理の方法 (3) 事業内容に適した組織形態とは？ (4) 事例に学ぶ組織（京セラ、Google、Apple） 4. 部門間取引 (1) 内部取引価格 (2) ケース別で仕切り価格を考える (3) 市場価格が存在しない場合の考え方 (4) 部門間の人員の融通における留意点	5. 配賦 (1) 配賦の意味 (2) 【問題】どれを配賦基準とすべきか？ (3) コストの性質別で配賦する方法 (4) 【問題】配賦の在り方について考えてみよう (5) 合理的な配賦が招く弊害 (6) 【事例】キヤノン電子 6. 業績評価 (1) 固定費と変動費 (2) 部門個別費と部門共通費 (3) 管理可能費と管理不能費 (4) 【ケース】この会社の業績低迷を打開する方法を探ってみよう (5) 【ケース】強化すべき部門は？ (6) 【ケース】撤退すべき部門は？ (7) 赤字の原因を突き止める方法 (8) 事業部長の評価と事業部自体の評価の違い (9) 【ケース】事業部長をどう評価すべきか？ (10) 【事例】北の達人コーポレーション 8. まとめ ・本日の振り返り

研修⑥： 原価計算研修

製品・サービス・案件別の採算を可視化する

研修概要

会社の収益力を強化するためには、製造に係るコストを正確に把握し、会社の実態に即した原価計算の仕組みを構築・実行していく必要があります。

原価計算は、決して製造業だけのものではありません。システム開発やコンサルティングサービスなど、無形の価値を提供するビジネスにおいても、プロジェクト管理や部門別管理などで原価計算の考え方が使われています。正しい「原価計算」の知識を身につけ、現状の経営課題を可視化して、どんな打ち手が有効なのかを明確にしましょう。

研修時間

3~4時間

対象者

- ・ リーダー、管理職、現場責任者

前半	後半
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 原価計算の基本 (1) 原価とは？ (2) 業種別にみる原価の内容 (3) 原価の区分方法（材料費、労務費、経費） (4) 原価の区分方法（直接費と間接費、変動費と固定費） 3. 個別原価計算 (1) 個別原価計算とは？ (2) 個別原価計算（各製品の原価を計算する） (3) 個別原価計算（財務諸表の金額を算出する） 4. 総合原価計算 (1) 総合原価計算とは？ (2) 総合原価計算（問題） (3) 総合原価計算（解答と解説）	5. 標準原価計算 (1) 標準原価計算とは？ (2) 標準原価計算（問題） (3) 標準原価計算（解答と解説） (4) 差異分析 6. 活動基準原価計算（ABC） (1) 活動基準原価計算（ABC）とは？ (2) 伝統的な原価計算による各製品の原価 (3) 活動基準原価計算による製造間接費の配賦方法 (4) 活動基準原価計算による製造間接費の配賦計算 (5) 活動基準原価計算による各製品の原価 7. 直接原価計算 (1) 直接原価計算とは？ (2) 全部原価計算の弊害 (3) 直接原価計算の留意事項と実務対応 8. まとめ ・本日の振り返り

2. 原価の概念

原価の区分方法～ ②直接費・間接費～

原価の第2の分類として、直接費と間接費の区別があります。直接費・間接費は、原価発生が製品の製造・販売に直接関連し、把握できるかどうかによって区別されます。直接費は、製品の製造・販売に対して計上可能な原価が直接費で、計上不可能な原価が間接費です。

この区別を原価要素の形態別分類と組み合わせると、製造原価を分類することが出来ます。

材料費	直接材料費	原材料、買入部品費
	間接材料費	消耗工具器具用品費
労務費	直接労務費	製品の製造に直接従事している作業員の賃金
	間接労務費	現場監督者、工場事務職員の給料
経費	直接経費	外注加工費、特許権使用料
	間接経費	その他

3. 原価計算

総合原価計算

総合原価計算は、標準原価計算を基本とする工場に適用される原価計算の形態です。製品別原価計算との顕著な相違は、製造される製品の個性の管理にあります。

総合原価計算には以下のような特徴があります。

総合原価計算の特徴

- 同種製品のみ生産 / 異種の製品も生産
- 単純総合 / 等級総合 / 組別総合 / 逆転総合
- 半工程総合 / 工程別総合
- 全工程集約工程別総合 / 加工工程別総合

例題

C工場では、原材料を工程の始点で投入し、加工を進めていくことで、製品の完成生産を行っています。

以下の原価の情報により、当期の売上原価、および損益計算として計上すべき金額を計算します。

生産データ	
月初仕掛品	なし
当月仕掛品	2,000kg
月末仕掛品	2,000kg
月末仕掛品	400kg (標準原価率: 100%)
完成品	1,600kg (1,200kg + 400kg)
原価データ	
原料費	200,000
加工費	300,000
加工費	500,000

原価計算

個別原価計算

例題

B工場では製造指示書に基づきNo.1～No.4の4つの製品を製造しています。それぞれの製品はいずれも2種類の材料を使用し、2つの工程で加工を行っています。

以下の原価の情報により、当期の売上原価、および損益計算として計上すべき金額を計算します。

なお、当期中に、製造指示書 No.1, No.2, No.3 が完成し、このうち No.1, No.2 は顧客への引き渡しが行われています。

下記表の「その他」はすべて間接材料費、間接労務費とする。

材料費関連	購入単価	No.1	No.2	No.3	No.4	その他
	材料A	300	120kg	150kg	80kg	60kg
労務費関連	時間単価	No.1	No.2	No.3	No.4	その他
	第一工程	800	40時間	50時間	30時間	10時間
その他経費関連	時間単価	No.1	No.2	No.3	No.4	その他
	第二工程	900	80時間	60時間	70時間	90時間

その他経費関連

- 間接経費の実際発生額は 28,300円でした。
- 製造間接費の配賦基準として、実働直接作業時間（第一工程と第二工程の合計）を採用しています。

原価計算

標準原価計算

標準製品原価(製品1個当たり)
標準直接作業時間: 20h、標準賃率: 1,200円
生産量: 100個

直接労務費の差異分析

労務費の標準価額
 $1,200円 \times 2,000h = 2,400,000円$

労務費の実際発生額
 $1,230円 \times 2,100h = 2,583,000円$

賃率差異 (人事活動から生じた差異)
 $(1,200円 - 1,230円) \times 2,100h = \Delta 63,000円$ (不利差異)

作業時間差異 (製造活動から生じた差異)
 $1,200円 \times (2,000h - 2,100h) = \Delta 120,000円$ (不利差異)

・ ・ ・ 説明責任は人事部門にある。

・ ・ ・ 説明責任は製造部門にある。

以上の通り、直接材料費や直接労務費については、差異の種類を2つに分解して、差異発生原因とその責任の所在を明らかにし、原価低減を推進する効果が期待できます。

3. 原価計算

標準原価計算 (製造間接費)

製造間接費の配賦基準は、標準製造間接費と実際製造間接費の差として求めらるべきであり、予算費・標準費・標準費に分解します。

当月生産量: 100個
標準1個当たりの標準製造間接費: 20時間
1個当たりの標準製造間接費: 3,000円 (約1,000円、約2,000円)
製造間接費の実際発生額: 6,500,000円

製造間接費の配賦基準は、標準製造間接費と実際製造間接費の差として求めらるべきであり、予算費・標準費・標準費に分解します。

製造間接費の配賦基準は、標準製造間接費と実際製造間接費の差として求めらるべきであり、予算費・標準費・標準費に分解します。

研修⑦：

意思決定会計研修

より利益の出る選択肢を数字で見極める

研修概要

ビジネスでは、意思決定を迫られるシーンが多数あります。「意思決定の成否がビジネスの成功と失敗を左右する」といっても過言ではありません。このような意思決定の連続の中で、あなたは的確かつスピーディに正しい判断ができるでしょうか？意思決定会計のフレームワークを理解していないと、その場の感情や思い込みで、誤った意思決定をしてしまう恐れがあります。ビジネスリーダーたるもの、冷静なジャッジで組織を正しい方向に導かなくてはなりません。時には、事業撤退という非情な決断を下さなければならないこともあります。本講座は、現場レベルの責任者（管理職・リーダー）が、所与の条件下で最大の利益を獲得するためには、どのような会計データをどのように比較検討すればいいのかが学べます。

研修時間

3～5時間

対象者

- ・ 管理職、リーダー

前半	後半
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 意思決定の基本 (1) 意思決定のプロセス (2) 代替案の評価方法（総額法と差額法） (3) 差額収益原価分析の計算例と留意点 (4) 意思決定で使われる「特殊原価」とは？ 3. 受注か？拒否か？ (1) 値引き販売すべきか？（問題） (2) 値引き販売すべきか？（解答と解説） (3) 差額原価とは？ 4. 内製か？購入か？ (1) 内製か？購入か？（問題） (2) 内製か？購入か？（正しい考え方） (3) 第3の選択肢が浮上した場合（問題） (4) 第3の選択肢が浮上した場合（正しい考え方） (5) 機会原価とは？ 5. 追加加工か？現状のままか？ (1) 追加加工すべきか？（問題） (2) 追加加工すべきか？（間違った1個当たりの利益比較） (3) 追加加工すべきか？（正しい1個当たりの利益比較） (4) 追加加工すべきか？（販売数を乗じた利益比較） (5) 差額原価はどれ？	6. 状況により変わるコスト (1) 不良品にかかるコストは？ (2) 手余りの場合と手不足の場合 (3) 破損品にかかるコストは？ (4) 売れ筋商品と過剰在庫品 7. 注力すべき製品はどれか？ (1) インプットの制約条件がある場合（問題） (2) インプットの制約条件がある場合（間違った考え方） (3) インプットの制約条件がある場合（正しい考え方） (4) PICで比較する方法 (5) インプットとアウトプット、両方の制約条件がある場合（問題） (6) アウトプットの制約条件を考慮する (7) インプットの制約条件が2つある場合 (8) 高いPICを特定できないケース (9) Excelを使ったセールスミックスの求め方 8. 取替えか？継続か？ (1) 取替えか？継続か？（問題） (2) 取替えか？継続か？（間違った考え方） (3) 取替えか？継続か？（正しい考え方） (4) 埋没原価とは (5) 埋没原価（サンクコスト）の罠にはまった事例 (6) 身近に潜むサンクコストの罠 (7) サンクコストの罠を回避する方法 9. まとめ ・本日の振り返り

意思決定プロセス

意思決定は、4つのステップで行われる。

①目的・問題の識別

②代替案の探索

③代替案の評価

④実施案の決定

①目的・問題の識別: どのような問題があり、何を改善すべきかを把握

②代替案の探索: 問題点を解決するための方法を列挙

③代替案の評価: 非経済的、非金銭的な要素を含めた上で、最終的な選択

④実施案の決定: 見つけ出した各案それぞれについて、特定の指標で評価

© Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

破損品にかかるコストは？

問題 4-b

商品輸送中に毎月一定の破損品が発生するため、緩衝材を使って破損品を減らしたいと考えている。前月の輸送回数と輸送量をもとに緩衝材の見積もりを入手したところ8万円/月であった。この緩衝材を使えば破損品がゼロにできるとしたら、導入すべきか？なお、輸送日数の関係から代替品を作って再度輸送することはできないものとする。

1個当たり輸送原価	1個当たり販売価格	破損品の発生数量
変動費 7,000円	9,000円	10個/月
固定費 1,000円		
1個当たり原価 8,000円		

緩衝材8万円と“何”を比較する？
破損品10個のコストをいくらと捉えるか？

© Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

値引き販売すべきか？

問題 1

県産品を製造・販売している。ここ最近販売が低迷しており、生産量をピーク時の5割程度に抑えている。そんな中、大手企業から大口受注の引き合いが来た。「継続的に毎月2万箱購入したい。ただし、1万箱あたり100万円にして欲しい」という提案を受けた。通常の販売価格は120万円/万箱で、1万箱当たりの製造原価は105万円である。この提案を受け入れて値引き販売すべきか？

損益計算書

売上高	1,200万円
材料費	600万円
労務費	200万円
減価償却費	250万円
利益	150万円

労務費は正社員の手当前である。

1万箱当たりの売価

120万円
月間製造・販売量 10万

1万箱当たりの製造原価

材料費 60万円
労務費 20万円
減価償却費 25万円
原価・計 105万円

© Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

追加加工すべきか？

販売量をもとに利益の比較

製品Q	製品Qpro
(2,000個販売)	(2,000個販売)
売上高 18,000,000円	売上高 21,600,000円
材料費 6,000,000円	材料費 8,640,000円
労務費 3,600,000円	労務費 3,600,000円
減価償却費 3,000,000円	減価償却費 3,000,000円
利益 5,400,000円	利益 5,860,000円

労務費と減価償却費は固定費なので、稼働時間が増えても増加しない → 無関係原価
リース料も固定費だが、意思決定により違いが生じる → 差額原価

© Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

製品が3種類以上ある場合

Excelのソルバーを使えば、最適な生産数量の組み合わせが自動で計算できる。

製品Aを0個、製品Bを400個、製品Cを400個作ると利益が最大になる。

© Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

研修⑧：

ファイナンス研修

投資案件の価値をNPV・IRR・WACCで見極める

研修概要

現在、多くの企業が「生産性向上」という命題のため、「生産性向上」に繋がる設備投資やシステム投資を積極的に行っています。一般に、設備投資や新規事業投資は、多大な資金を要し、回収が長期にわたります。緩すぎる投資判断で多額のお金を溶かしてしまったりは、企業価値が毀損してしまいます。厳しすぎる投資判断では、せっかくのビジネスの機会を逃し、ライバル企業に後れを取ってしまいます。このように、投資の影響は非常に大きいためその判断を誤ると、企業の存続をも危うくしてしまいます。しかも、様々な思惑が交差する会社組織内で、建設的に議論を行わないと、投資の合意形成すらままなりません。仮にプロジェクトを強引に進めてしまったりは、関係者の不満が残り、良い結果を残すことは難しいでしょう。各メンバーが納得感をもってプロジェクトを推進するには、初期投資額、将来キャッシュフローや割引率、投資効率、回収期間、税負担など、「戦略的意思決定」に関する知識が欠かせません。この講座は、正味現在価値法（NPV法）や内部収益率法（IRR法）など、実務上よく使われる投資判断指標について、基礎の基礎から、段階を踏んでマスターできる講座です。さらに、WACC（加重平均資本コスト）やCAPM（資本資産評価モデル）など、コーポレート・ファイナンスでも使える用語も分かりやすく解説します。

すなわち、多数の投資案の中から優れた投資案を取捨選択し、事業を加速するためのビジネス手法が学べます。

研修時間

一日（6～7時間）もしくは2日間

対象者

- ・ 事業部門長、プロジェクト責任者、幹部候補社員

午前	午後
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. ファイナンスの基本 (1) 会計とファイナンスの考え方の違い (2) 回収する時期でお金の価値が変わる理由 (3) 将来のお金を現在の価値に割り引く (4) 正しい投資プロジェクトの意思決定手法 (5) なぜ時間価値を考慮するのか？ (6) なぜキャッシュフローで考えるのか？ 3. 投資の経済性計算 (1) 投資の経済性計算の3つの手順 (2) 簡単な数値例で経済性計算を確認 (3) P/Lから投資の可否を検討する方法 (4) 購入か？リースか？【ワーク】 (5) 現有設備を取り替えるべきか？【ワーク】 (6) 拡張投資を行うべきか？【ワーク】 4. 割引率 (1) 割引率とWACC (2) 加重平均資本コスト（WACC）とは？ (3) 株主資本コストとは？ (4) ベータ（β）値とは？ (5) リスクとリターンの関係	5. 投資判断指標 (1) 正味現在価値法（NPV法） (2) 収益性指数法（PI法） (3) 内部収益率法（IRR法） (4) 回収期間法（PP法） (5) 投資判断指標の使い分け (6) 将来CFを求める際の留意点 6. 予測P/Lをもとに将来CFを算出 (1) 債権債務とキャッシュフローの関係 (2) 在庫とキャッシュフローの関係 (3) 投資プロジェクトの演習問題【ワーク】 7. 企業価値評価 (1) 純資産法 (2) DCF法 (3) 市場倍率法 (4) A社の事業価値と株主価値の算出問題【ワーク】 8. まとめ ・本日の振り返り

1.ファイナンスの基本

お金を現在の価値に割り引く

将来もらえるお金を現在価値に換算（＝割引計算）

割引率
<年利回り5%で適用>

1年後の100万円の割引現在価値

2年後の100万円の割引現在価値

現在 100万円 1年後 2年後

$\div (1+0.05)$
 $\div (1+0.05)^2$

3.割引率

割引率とは？

割引率＝将来CFを現在価値に換算するパーセンテージ。

割引率 10% 90.9万円 100万円 現在 1年後

割引率 20% 83.3万円 100万円 現在 1年後

割引率が高いほど現在価値は小さくなる

割引率は、「加重平均資本コスト（WACC）」を使うのが一般的

4.投資判断指標

NPVで2つの案を比較

	現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	NPV
A案	割引前 △1,500	300	300	450	600	900	
		$\div (1+0.05)$	$\div (1+0.05)^2$	$\div (1+0.05)^3$	$\div (1+0.05)^4$	$\div (1+0.05)^5$	
割引後	△1,500	286	272	389	494	705	NPV +645
B案	割引前 △1,500	600	600	500	400	300	
		$\div (1+0.05)$	$\div (1+0.05)^2$	$\div (1+0.05)^3$	$\div (1+0.05)^4$	$\div (1+0.05)^5$	
割引後	△1,500	571	544	432	329	235	NPV +612

NPVが大きいA案を採用すべき

5.予測P/Lから将来CFを算出する方法

在庫（棚卸資産）

20X1年 20X2年

売上高 売上原価 売上総利益 営業利益 経常利益 税引後利益

300万円 200万円 100万円 80万円 70万円 60万円

350万円 250万円 100万円 90万円 80万円 70万円

の配当金が80万円増減
⇒80万円のマイナス増減

の配当金が80万円増減
⇒80万円のプラス増減

7.企業価値評価

EBITDA倍率の算定プロセス

EBITDA倍率 = 事業価値 / EBITDA = 株主価値 + ネットデット / 営業利益 + 減価償却費

STEP 1 選出した類似会社(上場企業)各社のEBITDA倍率を算出し、その平均値を求める

STEP 2 評価対象であるX社のEBITDAに類似会社の平均EBITDA倍率を掛けて、X社の事業価値を算出する

STEP 3 ネットデットを差し引いて、株主価値を求める

A社 B社 C社 X社 X社

3.2倍 2.4倍 4.4倍 3.3倍

ネットデット 事業価値 株主価値

7.企業価値評価

DCF法による株主価値の算定プロセス

税引後利益 減価償却費 運転資本増加額 設備投資額 FCF

X0 X1 X2 X3 X4 X5 X6

現在価値 FCFの現在価値 予測可能期間のCF(減価償却)を推定計算

非事業用資産 有利子負債 ネットデット 事業価値 株主価値

研修⑨： キャッシュフロー経営研修

利益と資金のズレを見抜く

研修概要

「キャッシュフロー経営」の重要性が叫ばれて久しいですが、その本質を理解していない人は意外にも多いのが事実です。優れた企業はキャッシュフローの重要性を理解し、経営戦略に取り入れています。この研修では、キャッシュがいかに重要か、利益とキャッシュの違い、具体的なキャッシュフロー上のリスク回避方法と資金繰りの改善策などをお伝えします。演習問題や企業の事例紹介などを通して、実務で使えるキャッシュフロー経営の知識・スキルが身に付きます。

研修時間

3~4時間

対象者

- 管理職、経営幹部、経営幹部候補

前半	後半
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. キャッシュフロー経営の意義と目的 (1) キャッシュフロー経営とは (2) 利益と収支の違い (3) 演習問題 3. 財務3表とキャッシュフロー経営 (1) 損益計算書とキャッシュ・フロー計算書との関係 (2) 貸借対照表とキャッシュ・フロー計算書との関係 (3) キャッシュ・フロー計算書とは (4) キャッシュ・フロー計算書の活用法 4. キャッシュフロー経営において考慮すべきリスク (1) 取引の全体像の把握 (2) 一般的な営業サイクルの流れ (3) 黒字倒産のパターン (4) 一般的な営業サイクルに潜む3つのリスク ・貸倒リスク ・在庫リスク ・機会損失/金利負担	5. キャッシュフロー経営上のリスク回避方法 (1) ビジネススキーム別に見るキャッシュフロー経営への影響 ・前金ビジネス ・即金ビジネス ・直送取引ビジネス 6. キャッシュフローの不調を察知するシグナル (1) 在庫回転期間 (2) 売上債権回転期間 (3) 仕入債務回転期間 (4) 演習問題 7. キャッシュフローの改善方法 (1) 運転資金 (2) キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) (3) 演習問題【ワーク】 (4) 具体的なCCCの短縮方法 (5) 事例紹介 (APPLE、DELL、コストコ) 8. キャッシュフロー経営における留意点 (1) 急成長期における利益とキャッシュの推移比較 9. まとめ ・本日の振り返り

キャッシュフロー経営の意義と目的

利益と収支（キャッシュ）の違い～引当金～

「引当金」も考え方は「減価償却」と同じです。
収支で考えると、支出をした会計年度のみ業績が悪化しているように見えてしまう。「引当金」を計上することで会社の経営成績を正確に表す。
(違いは、「減価償却」は支出が先、「引当金」は支出が後。)

	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期
支出	0円	0円	0円	0円	1,000万円
費用 (引当金繰入)	200万円	200万円	200万円	200万円	200万円

5年間トータルで見れば支出も費用も金額は同じ。
違いはタイミングのみ。

キャッシュフロー経営において考慮すべきリスク

一般的な営業サイクルに潜む3つのリスク

代金を受領するのが販売終了のため回収できず損になる危険性あり(貸倒リスク)

顧客からお金を受取る前に仕入先等に支払わなければならない(機会損失・金利負担)

「在庫リスク」「貸倒れリスク」「機会損失・金利負担」という3つのリスクを把握しておく必要あり。

キャッシュフローの改善方法

【演習問題】

AppleのB/S及びP/L

	2016	2015	2014
Current assets	132,404	121,120	109,100
Property, plant, and equipment, net	40,871	38,461	33,400
Intangible assets, net	15,754	15,540	15,540
Goodwill	2,130	2,249	2,249
Deferred tax assets	15,540	15,540	15,540
Other current assets	1,209	1,209	1,209
Total current assets	207,808	193,079	187,038
Long-term investments	170,430	169,083	169,083
Property, plant, and equipment, net	27,910	25,471	25,471
Goodwill	5,414	5,191	5,191
Deferred tax liabilities	3,226	3,226	3,226
Other non-current liabilities	9,797	9,422	9,422
Total liabilities	317,678	306,472	300,433
Current liabilities	57,204	57,400	57,400
Accounts payable	57,204	57,400	57,400
Deferred revenue	5,000	5,000	5,000
Current portion of long-term debt	79,930	80,000	80,000
Other non-current liabilities	2,070	2,000	2,000
Long-term debt	79,930	80,000	80,000
Other non-current liabilities	33,074	33,422	33,422
Total liabilities	160,437	152,822	142,822

	2016	2015	2014
Net sales	156,509	145,580	139,850
Cost of sales	66,857	60,878	58,962
Gross margin	89,652	84,702	80,888
Operating expenses:			
Research and development	13,640	12,902	12,902
Selling, general, and administrative	14,154	14,120	14,120
Total operating expenses	27,794	27,022	27,022
Operating income	61,858	57,680	53,866
Other income (expense), net	1,348	1,391	1,391
Income before provision for income taxes	63,206	59,071	55,257
Provision for income taxes	15,000	15,000	15,000
Net income	48,206	44,071	40,257
Earnings per share:			
Basic (in dollars per share)	\$3.90	\$3.58	\$3.48
Diluted (in dollars per share)	\$3.74	\$3.42	\$3.40
Stocks used in computing earnings per share	12,412,000	12,500,000	11,800,000
Basic (in dollars)	5,400,000	5,100,000	4,100,000
Diluted (in dollars)	5,500,000	5,200,000	4,200,000
Cash dividends declared per share (in dollars per share)	\$1.18	\$1.18	\$1.18

財務3表とキャッシュフロー経営

損益計算書とキャッシュ・フロー計算書との関係

損益計算書	キャッシュ・フロー計算書
売上高 9,230	売上高 9,230
売上原価 ▲7,500	売上原価 ▲7,500
売上総利益 1,730	売上総利益 1,730
販売費及び一般管理費 ▲500	販売費及び一般管理費 ▲500
営業利益 1,230	営業利益 1,230
営業外収益 50	営業外収益 50
営業外費用 ▲80	営業外費用 ▲80
経常利益 1,200	経常利益 1,200
特別利益 0	特別利益 0
特別損失 ▲300	特別損失 ▲300
税金等調整前当期純利益 900	税金等調整前当期純利益 900
法人税等 ▲320	法人税等 ▲320
当期純利益 580	当期純利益 580

損益とキャッシュ・フローの関係を整理している

キャッシュフローの不調を察知するシグナル

【演習問題2】

以下の貸借対照表と損益計算書の過去5年間の推移をもとに、この会社の問題点を探してみましょう。

損益計算書の5年間の推移(抜粋)

	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期
売上高	210,749	379,348	872,501	1,177,876	1,466,456
売上原価	93,553	159,040	349,888	524,832	629,799
売上総利益	117,196	220,308	522,613	653,044	836,657

貸借対照表の5年間の推移(抜粋)

	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期
受取手形	11,239	23,860	38,725	70,596	121,638
売掛金	10,274	21,562	45,252	94,971	199,315
商品及び製品	7,837	14,107	30,216	48,346	53,118
原材料	3,452	6,176	12,903	20,645	33,006

研修⑩： 簿記会計研修

経理実務の全体像をつかむ

研修概要

簿記は、お金の出し入れや、在庫の状況、売上や利益などの結果を記録する手法であり、会社の経営状況を表す「決算書」を作成するツールです。「決算書」を作っていない会社がこの世に存在しないように、「簿記」が不要な会社はこの世に存在しません。すなわち、簿記はどんな会社でも必要とされるスキルであり、簿記の知識を持っている人はあらゆる業種・業界で重宝されます。

本講座では、実務ではあまり目にしない取引や、簿記検定試験でしか出て来ないような内容を排除しているので、簿記の本質的な内容や、実務で利用頻度の高い内容を効率的に身につけることができます。

研修時間

5～6時間

対象者

- ・ 経理部門の新入社員、若手社員

前半	後半
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 簿記の基礎 (1) 「会社の目的」と「簿記」の関係 (2) 簿記と決算書の関係 (3) 決算のルールと用語 (4) 簿記で扱う「取引」の範囲 (5) 取引における原因と結果 (6) 簿記における5つのカテゴリー (7) 仕訳の意味と記載場所 (8) 取引を仕訳に置き換えてみよう（演習問題） 3. 簿記一巡の手続き (1) 簿記の流れ（決算書完成までの5ステップ） (2) 【ステップ1】仕訳の作成 (3) 【ステップ2】総勘定元帳への転記 (4) 【ステップ3】試算表の作成 (5) 【ステップ4】精算表の作成 (6) 【ステップ5】決算書の作成 4. 代表的な仕訳パターン (1) 主な勘定科目（資産、負債、純資産、費用、収益） (2) 掛け仕入と掛け販売 (3) 手付金の支払いと受取り (4) お金の借り入れ (5) 給与や経費の支払い 5. 仕訳から決算書作成までやってみよう（演習問題） (1) 取引⇒仕訳帳 (2) 仕訳帳⇒総勘定元帳 (3) 総勘定元帳⇒合計残高試算表（精算表） (4) 合計残高試算表（精算表）⇒決算書（貸借対照表、損益計算書）	6. 決算整理仕訳 (1) 決算手続きの必要性 (2) 簿記一巡の流れの中の位置づけ (3) 4つの会計ルール（発生主義、実現主義等） 7. 売上原価 (1) 売上原価とは？ (2) 売上原価の計算例 (3) 売上原価の決算整理仕訳 (4) 売上原価の演習問題 8. 経過勘定 (1) 費用・収益の見越しと繰延べ (2) 前払費用、未払費用、前受収益、未収収益 (3) 再振替仕訳 (4) 経過勘定の演習問題 9. 減価償却 (1) 固定資産と減価償却 (2) 定額法と定率法 (3) 直接法と間接法 (4) 固定資産の除却と売却 (5) 減価償却費の演習問題 10. 貸倒引当金 (1) 貸倒引当金とは？ (2) 貸倒引当金を設定するときの仕訳（1期目、2期目以降） (3) 貸倒れが発生した場合の仕訳 (4) 貸倒引当金の演習問題 11. まとめ 本日の振り返り

簿記とは？

簿記・・・一定のルールに従って日々の取引を記録すること
(帳簿に記入する)

初年度

20年1月

20年2月

...

20年合計

2年目

21年1月

21年2月

...

21年合計

比較

比較

比較

ルール通りに記録するから、比較が可能になる

©2021 Hironori Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

費用収益対応の原則

費用収益対応の原則

発生した費用は、その費用と対応する収益と同一の期間に計上するという会計ルール。

例：当社では1個当たり100円で商品を仕入れ、その商品を120円で販売している。
当期、商品を4個仕入れ、そのうち3個を顧客に販売した。

仕入れ分

売れた分

売上原価

300円

100円

100円

100円

100円

120円

120円

120円

売上

360円

当期の費用から除外

©2021 Hironori Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

仕訳とは？

取引があったときに、原因と結果を捉えて帳簿の左と右に記録することを「仕訳」という。

帳簿の左側のことを「借方」、帳簿の右側のことを「貸方」という

(例1) 1万円の商品をお客さんに販売し、代金1万円を現金で受け取った。
お金が1万円増えた(結果)。それは商品を売ったから(原因)。

借方	金額	貸方	金額
現金	10,000	売上	10,000

結果

左 = 借方

右 = 貸方

原因

借方の金額と貸方の金額は必ず一致する

©2021 Hironori Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

費用の繰り延べ(前払費用)

決算日をまたいで支払った費用は、次期の分を除く必要がある。このことを費用の繰り延べと言い、「前払費用」(資産)という勘定科目を使って費用を繰り延べる。

6月1日に、1年分の保険料12,000円を現金で支払った。(決算日は3月31日)

借方	金額	貸方	金額
支払保険料	12,000	現金	12,000

借方

当期

次期

4/1

6/1

12,000

3/31

5/31

2ヶ月分を繰上

決算処理仕訳

借方	金額	貸方	金額
前払費用	2,000	支払保険料	2,000

$12,000 \times \frac{2}{12} = 2,000$

©2021 Hironori Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

掛け販売

反復継続的に行われる企業間の商品取引においては、商品引当渡しの制度、現金を受け取るのではなく、後日まとめて受け取る事が多い。
このように、商品の販売代金を後日回収することを掛け販売という。

掛け販売

商品50個を50万円で販売し、その代金は後日受け取ることにした。

借方	金額	貸方	金額
売掛金	500,000	売上	500,000

売掛金の決済

期日が来ると、売掛金50万円を現金で受け取った。

借方	金額	貸方	金額
現金	500,000	売掛金	500,000

©2021 Hironori Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

固定資産の売却

古くなった固定資産を売却した場合、仕訳によって固定資産を帳簿から減らす(無くす)処理が必要となる。
帳簿価額より高い金額で売った場合、差額を固定資産売却益(収益)という勘定科目で計上し、帳簿価額より低い金額で売った場合、差額を固定資産売却損(費用)という勘定科目で計上する。

> 固定資産売却利益の計算方法

取得原価

100

減価償却累計額

30

帳簿価額

70

売却額

40

売却額

90

固定資産売却損20

©2021 Hironori Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

研修⑪：

内部統制研修

社内ルールの意味を理解し、
不正・業務ミスを防ぐ

研修概要

内部統制は、誤りや不正を防止し、業務を適正かつ効率的に遂行するための重要な仕組みです。しかし、内部統制という言葉だけを聞くと、「ルールが厳しくなって面倒になるもの」「現場の自由度を奪うもの」という印象を持つ方も少なくありません。実際には、内部統制は会社の成長を妨げるものではなく、事業を安心して前に進めるための“ブレーキ”や“安全装置”のような役割を果たすものです。

本研修では、内部統制の基本的な考え方や必要性を理解したうえで、稟議制度や承認手続、職務分掌、モニタリングなど、日常業務の中に組み込まれている内部統制の具体例を学びます。また、不正のトライアングルや実際の不正事例も取り上げながら、内部統制がなぜ必要なのか、どのように機能させるべきかを実践的に考えていきます。講義だけでなく、ワークやケーススタディも交えながら進めるため、自社の業務に置き換えて理解しやすい内容となっています。

法令遵守や不正防止の観点だけでなく、業務品質の向上や組織的な意思決定の適正化という観点からも、内部統制の理解はすべてのビジネスパーソンにとって重要です。新入社員から若手・中堅社員、管理職層まで、幅広い階層に対応可能な研修です。

研修時間

3～4時間

対象者

- ・ 若手社員（入社3年目ぐらい）

前半	後半
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. 内部統制の意義と重要性 (1) 内部統制とは何か？ (2) 内部統制が必要とされる理由 (3) 日常業務における内部統制の具体例 (4) 内部統制は何のためにあるのか (5) 内部統制の6つの構成要素 (6) 金融商品取引法・会社法における内部統制 (7) 内部統制のメリット (8) 内部統制の種類 ・予防的統制と発見的統制 ・マニュアル統制とIT統制 ・ソフト統制とハード統制	3. 内部統制に基づく社内ルール (1) 稟議制度の概要 (2) 稟議プロセス (3) 【ワーク】稟議制度がない場合に起こり得る問題を考える (4) 社内ルールと意思決定プロセスの重要性 4. 不正事例分析 (1) 不正のトライアングル (2) 不正が起きる理由 (3) 事例研究① 無認可添加物隠蔽事件 (4) 事例研究② 社用スマホ転売事件 (5) 不正を防止するために必要な内部統制を考える 5. 本日のまとめ (1) 本日の振り返り (2) 自社業務における内部統制の実践ポイント整理

内部統制とは？

内部統制とは、会社や組織の業務における誤りや不正行為を防ぐためのルールや仕組み（システム）のことをいう。

会社を成長させるためには必ず何らかのリスクが伴う

- 商品開発のためアンケート調査を実施
⇒個人情報漏洩リスク
- 新規顧客の開拓
⇒貸倒れリスク
- 業績連動賞与を導入
⇒粉飾リスク

リスクに備えるための社内の仕組み = 内部統制

©2025 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

内部統制の具体例

販売プロセスにおける内部統制の例

The flowchart illustrates the sales process with five steps: ①注文書の受領 (Order receipt), ②商品の出荷 (Goods shipment), ③検収書の受領 (Receipt receipt), ④請求書の発行 (Invoice issuance), and ⑤入金の確認 (Payment confirmation). Key control points are highlighted: '注文内容との一致を確認' (Check for consistency with order content) at step 2, '日付・金額・相手方・内容の確認' (Check date, amount, counterparty, and content) at steps 3, 4, and 5, and '請求金額との一致を確認' (Check for consistency with requested amount) at step 4. Below the flow, three control mechanisms are shown: '上長承認' (Superior approval), '職務分掌' (Job segregation), and '内部監査' (Internal audit). A note at the bottom states: '日常業務に内部統制は組み込まれており、内部統制手続は日々行われている。' (Internal controls are integrated into daily business, and internal control procedures are carried out daily).

©2025 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

内部統制の構成要素

②リスクの評価と対応

組織目標の達成に影響するすべてのリスクを識別し分析、評価することによって、当該リスクを軽減できるような対応措置を講じていく一連のプロセス

The diagram shows the risk assessment and response process. It starts with 'リスクの評価' (Risk assessment), which includes 'リスクの識別' (Risk identification), 'リスクの分類' (Risk classification), 'リスクの分析' (Risk analysis), and 'リスクの評価' (Risk evaluation). This leads to 'リスクへの対応' (Response to risk), which includes '回避' (Avoidance), '低減' (Reduction), '移動' (Transfer), and '受容' (Acceptance). A pyramid diagram on the right is labeled '②リスクの評価と対応'.

©2025 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

稟議制度（ワーク）

ある食品会社のA君（入社2年目）が、既存の食品販売事業に加えて、「オンライン料理教室」事業を考案してきました。この事業は、自社食品の活用法を学びながら料理を楽しめるものです。A君は、知り合いの料理系インフルエンサーと居酒屋で意気投合したようで、今すぐ始めたくてウズスっている様子です。

先輩であるあなたは、まず稟議書を書くように伝えました。ところがA君は、「それって意味ありますか？時間の無駄ですよ？いちいち上の承認取ってたらせいかくのビジネスチャンスを逃しちゃいますよ。」と反論してきました。

A君に稟議制度の必要性を理解してもらうため、稟議制度が無いとどのような問題が起こり得るかを、今回の新規事業にあてはめて列挙しましょう。

A君が話した新規事業の内容を要約すると以下のとおり。

目標顧客層：忙しい家庭や料理初心者
提供方法：週1回、オンラインでライブ配信するクラス
参加費：1回3,000円、または月額10,000円でサブスクリプション
必要な資金：インフルエンサーへの報酬、撮影機材の購入代、広告宣伝費など
開始時期：今月中にスタート

©2025 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

不正のトライアングル

「不正のトライアングル」とは、①動機、②機会、③正当化の3つがそろそろと、不正が発生する可能性が高くなるという理論をいう。

米国の犯罪学者D.R. クレッシュー（1919-1987）

The diagram shows the Triangle of Fraud with three vertices: '動機' (Motivation), '機会' (Opportunity), and '正当化' (Justification). The center is labeled '不正' (Fraud). Explanatory boxes are provided for each vertex: '不正行為の実行を欲する主観的な事情' (Subjective circumstances for the execution of the act) for Motivation, '不正行為の実行を可能または容易にする客観的な環境' (Objective environment that makes the act possible or easy) for Opportunity, and '不正行為の実行を積極的に是認する主観的な事情' (Subjective circumstances that positively recognize the act) for Justification.

©2025 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

研修⑫：

ROIC経営研修

現場の行動を企業価値につなげる

研修概要

近年、上場企業を中心に、資本コストを意識した経営の重要性が高まっており、ROIC（投下資本利益率）はその中核となる経営指標の一つです。売上高や営業利益だけでは見えにくい「投下した資本に見合うリターンを得られているか」を把握することで、より本質的な事業評価や意思決定が可能になります。

本研修では、ROICの基本的な考え方、計算方法、活用法を学ぶとともに、事業別ROICや改善策についても解説します。営業利益率や投下資本回転率、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）など、現場の改善活動につながる視点も取り上げるため、ROICを単なる財務指標ではなく、実務に活かせる形で理解することができます。経営企画部門だけでなく、営業、技術、調達、製造など、幅広い部門の方に有効な研修です。

研修時間

3～4時間

対象者

- ・ 管理職、経営幹部、経営幹部候補

前半	後半
1. イントロダクション (1) 講師の紹介 (2) 研修のゴール 2. ROIC経営の必要性 (1) 事業評価における視点の違い (2) P/L重視の経営の限界 (3) 企業と投資家の間の期待ギャップ (4) ROIC経営が求められる背景 (5) ROICとは何か (6) ROA・ROEとの違い 3. ROICの計算と活用法 (1) ROICの分母と分子の考え方 (2) 投下資本の考え方 (3) 税引後営業利益（NOPAT）の考え方 (4) ROICの計算演習 (5) 全社ベースのROICの活用法 (6) WACC（加重平均資本コスト）との関係 (7) ROICスプレッドとEVAの考え方	4. 事業別ROIC (1) 事業別ROICとは何か (2) 事業ポートフォリオ管理の考え方 (3) P/Lのみで収益性を評価することの弊害 (4) ROICで評価することの利点 (5) 事業別ROICの計算手順 (6) 事業別P/L、事業別B/Sの作成イメージ (7) 【演習】各事業部のROICを評価してみよう 5. ROICの改善策 (1) 利益の増加による改善 (2) 投下資本の削減による改善 (3) 投下資本の増加と利益の増加を両立する改善 (4) 実効税率の低減という考え方 (5) ROICの分解ツリー (6) 営業利益率の改善策 (7) 投下資本回転率の改善策 (8) CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）とROIC改善 (9) 【ワーク】自部門で取り組めるROIC改善策を考える 5. 本日のまとめ (1) 本日の振り返り

各事業部を評価してみよう

- 最も優れた成果を出した事業部はどれでしょう？
- 最も劣った成果になった事業部はどれでしょう？

事業別P/L	A事業	B事業	C事業	D事業	事業計	本社
売上高	165,512	171,780	169,798	183,289	690,379	
変動費	95,993	66,519	61,295	69,727	293,534	
固定費	50,985	87,315	92,376	98,009	328,685	31,898
共通コスト配賦額	7,975	7,975	7,975	7,975	31,898	-31,898
営業利益	10,560	9,972	8,153	7,579	36,262	0

memo

©2023 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

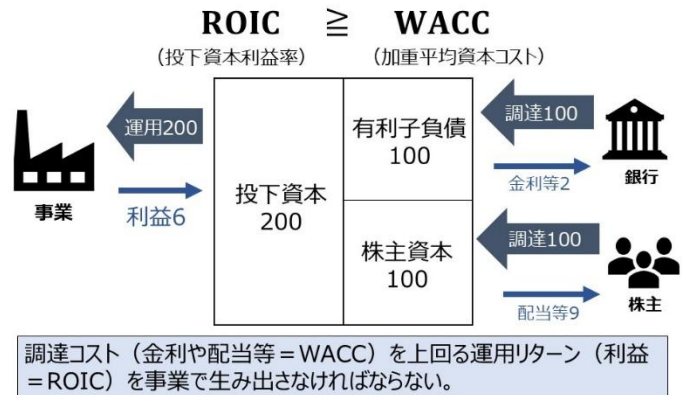
企業と投資家の間の期待ギャップ②

投資意思決定時の判断基準の指標（企業） / 適切だと思われる指標（投資家）



（出所：日本生命保険協会）

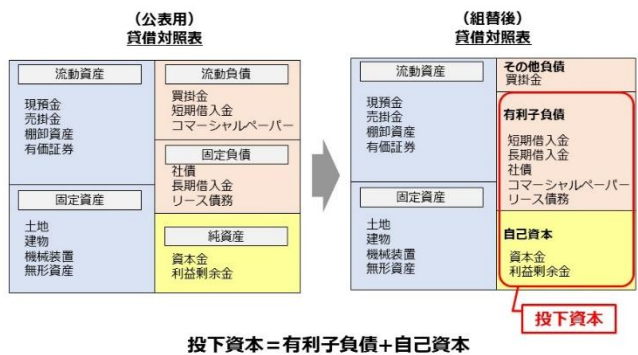
ROICとWACCの関係



©2023 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

30

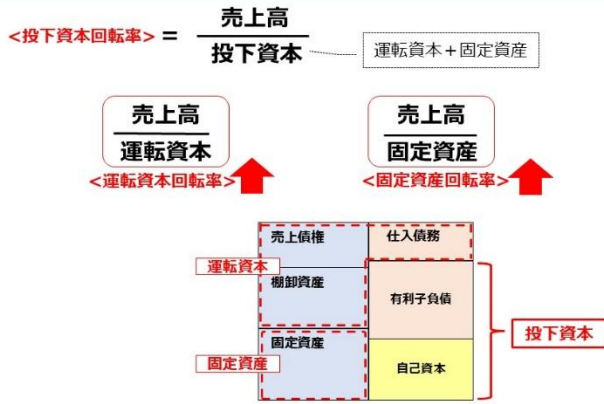
投下資本の図解



©2023 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

20

投下資本回転率を分解



©2023 Hiroyuki Kawaguchi CPA Office All Rights Reserved.

58

講師プロフィール

川口 宏之

公認会計士

<https://kawaguchihiroyuki.com>



【略歴】

2000年より、国内大手監査法人である監査法人トーマツにて、主に上場企業の会計監査業務に従事。その後、証券会社、ITベンチャー企業の取締役兼CFOを経て、会計専門のコンサルタントに転身。現在は、「会計」をテーマにした研修・セミナー講師、書籍等の執筆を中心に活動している。
・早稲田大学会計大学院 非常勤講師（2011年度～2018年度）

【講師実績】

プライム上場企業を含む大手企業を中心に、金融、鉄道、情報サービス、建設、小売、製造、IT、商社、情報通信、エネルギー分野など、幅広い業種で研修を実施。

国内有数の金融機関／関西圏の大手鉄道事業者／上場情報サービス企業／大手建設関連企業／全国展開する大手百貨店／国内大手コンビニエンスストアチェーン／プライム上場の大手製造業／建材・住宅設備の大手メーカー／大手ITサービス企業／総合商社グループ／情報通信関連の大手企業／大手エネルギー会社／大手専門商社／中堅リース会社／中堅小売企業／大手製造業グループ労働組合／大手新聞社労働組合など多数。

【メディア出演・連載・寄稿】

PIVOT、日経CNBC、週刊ダイヤモンド、プレジデント、週刊東洋経済、週刊税務通信、ビジネスジャーナル等、多数

