

超判讀力，
「1秒」看懂
財務報表！

三悅文化

前言

本書乃為「想學習會計知識，並將知識及觀念活用於商業的讀者們」提供重點及見解。

本書說明了財務報表及管理會計的基本概念，使讀者們先習得基本知識，再利用該觀點以說明經濟現象及經營的事件。若能了解財務報表的基本判讀方法及會計的基本觀念，就能看出許多事情。

我的本行為經營顧問。之所以說「本行」，是因為除此之外，我也擔任了明治大學會計研究所的特約教授進行授課、並擔任了十幾間公司的兼職董事及查帳人員、非營利組織的理事等職。我也曾出席電視節目擔任時事評論家。這種情況下，會計的知識及觀念常常能發揮作用。不僅僅是諮詢及董事會議，在分析企業所發生的事件及社會現象時，我認為很多時候會計的知識都能發揮作用。

本書中在各個章節分別說明了資產負債表、損益表、現金流量表等財務報表的基礎，以及損益兩平點分析、直接成本法、成本管理、PPM（產品組合管理）等管理會計的基本概念，並以該見解及觀念為基礎，不僅用來分析企業活動，也用來分析總體經濟及社會現象。我認為讀者藉由閱讀本書在獲得會計知識的同時，也能提高對經濟現象的興趣。

本書編寫之際，承蒙了東洋經濟新報出版社的岡田光司先生的大力協助。在此表達由衷的謝意。

..... 目次

前言

1

第1章

「如果只有1秒的時間看財務報表，該看哪裡呢？」

.....

資產負債表

如果只有「1秒」的時間看財務報表，該看哪裡呢？

12

不確認公司短期穩定性，公司將會倒閉

13

資產負債表即為「運用」與「調度」——從經營層面來看吧！

16

負債和淨資產的差異非常重要

17

觀察資產負債表就能了解外資基金鎖定的公司

20

短期面最重要的為短期償債能力

21

為何花王要收購佳麗寶（Kao）的化妝品部門呢？

22

負債和淨資產的調度成本

26

花王在意的是WACC？

28

豐田並非無負債經營的理由也是因為WACC？

31

增加總市價雖是最大的防衛策略……

32

外資基金鎖定為目標的企業之資產負債表

35

第2章

「為何國家財政不會崩盤呢？」

損益表

- 「低ROE」和「高自有資本率」的關係 36
- 「ROA」和「ROE」何者重要？ 39
- 能使基金得利的構造：LBO 42
- 高自有資本率的公司成為被鎖定的目標的原因 44
- 日本企業為何放任高資本充足、低ROE呢？ 45
- 做出合乎國家政策的判斷 47
- 為何永旺（AEON）將大榮（Daieli）設為關係企業，而非子公司呢？ 48
- 永旺（AEON）不想合併計算大榮（Daieli）的負債 51
- 首先，何謂「損益表」 56
- 資產與銷售額的關係也很重要 58
- 銷售成本不同於製造成本 60
- 銷售成本率也需注意 62
- 銷售毛利扣除一般管理費即為營業利益 63
- 何謂非常損益和所得稅會計？ 65
- 「財務會計」、「稅務會計」、「管理會計」 67

第3章

「為何直驅線性電動機列車 (Linear Motor Car) 和第一東名高速公路遲遲無法完工呢？」……………

現金流量

別被「預算基本平衡 (primary balance)」的收支平衡所蒙騙	69
關於改革，速度也是個問題	71
比較GDP和財政赤字有意義嗎？	73
償還借款的限度為何？	76
政府現在還沒崩盤的理由	79
亦需考量利息負擔的增加	80
隱藏負債也是個大問題	83
僅對企業執行嚴峻的會計制度及要求公開公布	84
若無可自由運用的資金，無論是國家或是企業都將無法發展	88
為何，日產汽車會延遲雙動力汽車 (Hybrid Car) 及燃料電池車的開發呢？	89
利潤不同於現金流量	91
觀看投資現金流量之重點為是否有進行「未來投資」	94
日產汽車現今利潤減少的秘密在於復甦時期的現金流量表裡	96
財務現金流量需看借款及股東報酬	98

如何提升社會價值？方法只有兩種

100

思考政府的現金流量表

102

政府的自由現金流量呢？…若不進行未來投資，未來將岌岌可危

106

人才為最大的未來投資，但投資現金流量及資產負債表上皆未記載

108

第4章

「為何IT企業那麼在乎品牌？」

……………

固定費用及變動費用

為何IT企業會想擁有難以獲利的球隊呢？

112

鋼鐵業等投資設備型產業龐大的設備投資是踏入該領域的門檻

113

容易踏入該領域但獲利並不是那麼大的批發業

117

IT產業的特徵為「取其優點」

119

踏入IT產業最大的門檻為「品牌力量」

123

即使是歷來行業，也有固定費用及變動費用較小的行業：

124

關於三菱商事和SoftBank會成為例外是有「理由」的

126

第5章

「為何會有折扣預約機票呢？」

營運利潤

固定費用及變動費用

130

先達到損益兩平點

132

「Class」為典型的「營運利潤」

134

為何飯店的折扣方式會剛好相反呢？

136

善用營運利潤的優點

137

「White Plan」也是營運利潤

138

「JAL、ANA在2010年以後，將會很辛苦」的理由

140

JR新幹線應該也是基於同樣的道理，為何不進行折扣呢？

142

飛機的座位間距比新幹線還狹窄，也是競爭所致

144

第6章

「為何液晶電視的價格持續下跌呢？」

直接成本法

液晶電視的價格持續下跌的理由

148

合成謬誤

150

設備投資為固定費用

151

折舊的魅力、結束折舊後，是屬於自己的 152

傾銷及固定費用處理 154

增加庫存，利潤會增加？ 155

克服全部成本法的缺點之直接成本法 160

儘管如此，財務會計仍採用全部成本法的理由 162

直接成本法的缺點 164

為何計程車司機叫苦連天，但計程車的數量卻一直增加呢？ 167

計程車數量愈多，平均每輛的固定費用負擔則減少 168

貨車及長途客運的司機也叫苦連天 170

利潤頂多為會計方面的概念 173

第7章 「為何小林製藥會不斷地推出熱銷商品呢？」

PPM

PPM的基本概念 176

PPM及現金流量的關係 178

PPM的用法 180

小林製藥不斷地開發熱銷商品的理由 185

花王以公司內部的技術做為Seeds 187

與「市場占有率」相關的大誤解！

190

第8章

「為何企業業績良好，但

『總現金收入 (Total Cash Earnings)』卻沒增加？」

.....
附加價值

星期一的《日經新聞》之「景氣指標」很有趣

194

雖然雇用情勢不差...

198

薪資不增加的內情是因為物價的下跌

199

比「銷售額÷費用=利潤」更好的是「銷售額÷利潤=費用」！

201

為何企業那麼講求利潤、「應得利潤」及經營計畫

204

關於利潤的觀念、利潤並非基於執著，而是信念所致

206

附加價值活動、非附加價值活動、不削減附加價值活動

208

經營不善的公司及政府都應該縮減非附加價值活動

209

附加價值活動為「價值工程 (Value Engineering)」

210

日本社會保險廳能否藉由民營化而成為「利潤中心 (Profit Center)」？

212

低成本經營 (Low Cost Operations) 的意識

213

1

第 章

「如果只有1秒的時間
看財務報表，該看哪裡呢？」

…… **資產負債表**

本章將從「以1秒的時間判斷公司狀況」的方法開始，說明資產負債表的基本觀念。接著再說明「擁有怎樣的資產負債表的企業，才是外資資金所鎖定的目標」、「花王收購佳麗寶（KANEBO）化妝品部門的理由」以及「永旺（AEON）不將大榮（Dai-ichi）設為子公司的理由」等相關議題。能全盤理解資產負債表的經營面的判讀方法及觀念的話，就能了解上述那些問題的理由。

..... 如果只有「1秒」的時間看財務報表，該看哪裡呢？

我從事經營顧問的工作，因為工作上的關係，看過許多企業。其中，在M & A時，被迫在短時間內從有限的資料判斷該如何投資；也擔任數十間公司的兼任主管；也有以顧問的身份參加公司的董事會，所以，於執行委員會現場短時間內判斷財務內容，若有問題必須當場指出，這也是常有的事。

在看公司經營狀況時，不一定都有完整的資料。即使有，也不見得有充分的時間可以參與。在這種情況下，為了能下更好的判斷，我通常會決定判讀資產負債表及損益表等財務報表要注意的重點，這應該算是訣竅吧！

在那當中，也有「1秒」就能判斷公司問題點的方法。倘若你被要求僅能以1秒的時間看