

# アビタス通信 vol. 42

A b i t u s P r e s s

2017 Winter

Abitus

Risk management

## 企業犯罪・不祥事対応の実務と 危機管理広報

のぞみ総合法律事務所  
弁護士(元東京地検特捜部検事)  
桐蔭法科大学院教授  
熊田彰英氏

企業犯罪・不祥事は実は我々の日常に存在するリスクである。経験豊かな講師が事例をふんだんに使って、危機管理広報の留意点と2年後に導入を控えた「日本版司法取引」の企業法務に及ぼす影響を2時間にわたって熱く語った。そのエッセンスをお届けする――

### 企業犯罪・不祥事

企業の役員・一般職員が巻き込まれる事件を企業犯罪・不祥事とすれば、起きうる事件は多種多様なものがある。不正経理に関するだけでも、詐欺、横領、背任、文書偽造、金融商品取引法違反等があげられる。ほかにも労基法違反や不正競争防止法違反、労災事故等に係る安全衛生法違反、業務上過失致死傷、そして、痴漢や暴行・傷害など日常生活で起きうるものもある。刑事事件はとかく我が身のこととして考えづらいかもしれないが、実はこうした犯罪や不祥事は、日常どこにでもあるリスクと言える。

不幸にも、個人・企業が刑事事件となった場合、どのような流れになるのだろうか。逮捕・捜索といった強制捜査の流れは概ね次の通りとなる。

例えば、明日10月8日の早朝、当局がA部長の自宅・会社その他関係先に対して一斉に捜索(強制捜査)に着手したとする。自宅であれば、書斎・居間のみならず、トイレ、寝室、子供部屋まですべてが捜索の対象である。A部長が任意同行された際には、残された家族が捜索に立ち会わなければならない。その時点から基本的に家

族はA部長と連絡がとれなくなる。

任意同行後、逮捕されれば留置場・拘置所に入る。勾留期間は10日間であるが、企業犯罪等多くの場合はさらに10日間延長され、その後1回目の起訴が行われることになる。つまり、少なくとも約3週間、身柄が拘束され、家族や会社関係者とは自由に接見(面会)することができない。企業犯罪や経済犯罪となると、二の矢、三の矢が用意されていることが多く、再逮捕・再々逮捕により、身柄拘束期間は1~2カ月に及ぶ。この間、接見禁止が付されれば、会えるのは弁護士だけになる。

こうした身柄拘束による会社業務への影響は容易に想像できるであろう。

### ポイントは最初の2日間。初動が肝

逮捕から勾留請求まで法律では最大72時間(3日間)とされているが、実際は、例えば、都内で明け方から午前中に警察に逮捕された場合、翌日には検察庁に送致され、その翌日には勾留が決定する。この約48時間(2日間)の間に、会社あるいは家族は同時並行的に様々な



ことをやらなければならない。とにかく長期の身柄拘束を避けるべく、勾留の請求あるいは決定がなされないよう動く。まずもってすべきことは、「事実関係の把握」「被害者等への謝罪・弁償・示談」「身元保証（身柄引受人の確保）」の3点だ。当局の最大の懸念は証拠隠滅である。口裏合わせ、書類等の廃棄、アリバイ作り等といった可能性があると思なされれば勾留請求される。認否にもよるが「事実としては明々白々で、逃亡の恐れも、証拠隠滅の恐れもない」ことを検察に理解してもらうことが肝心である。

特捜部が逮捕する場合や地方の検察庁などでは若干扱いが異なるが、ポイントは「初動」、つまり、「早急な事実把握」と「やるべきことの洗い出し」である。担当者を決め、体制を整えて即座に動き出すことが重要だ。たとえ個人犯罪でもニュースバリューがあると見なされればマスコミは企業名と共に大々的に報じる。場合によっては、当局サイドに広報しないよう働きかけることも初動対応に入ってくる。

会社に対する強制捜査（捜索）が行われれば、当然会議はストップ、電話もすべて遮断される。会計を巡る事件であっても捜索は経理部だけでなく事業部・総務部・役員室などに及び、取引がらみであれば当然営業部などにも及ぶ。決裁資料・会議録等重要な書類はすべて押収される。そうした状況下で、当面、会社の意思決定や営業活動をどうしていくのか、これが目の前に突き付けられる最も大きな問題だ。その後の連日にわたる関係者の聴取、マスコミ対応や会社として果たすべき説明責任、信用・株価の低下など、会社に対する厳しい局面・影響が出てくる。

一方で個人への影響も大きい。役員一人が逮捕されても会社自体は回っていく。しかし家庭は誰もフォローしてくれない。学校で、近所で、子供や妻らが何と言われているか。マスコミが自宅に押し寄せることもある。矢面に立ち、精神的に疲弊していくのは家族である。そのことをぜひ意識しておいていただきたい。実際、逮捕された役員らが取調べで必ず口にするのは、家族に対する心配である。

強制捜査が及ぼす影響は極めて大きい。したがって、行政当局（公取、SEC、国税等）の調査であれば、次の刑事のステージにいかないことが重要であるし、捜査当局（警察、検察）による捜査であれば、任意で終わらせることが重要になる。

行政調査の場合は、刑事告発を視野に入れているか否かが一つの大きな分かれ目だ。臨場した職員の名刺等を

見れば、どの部署が、いかなる事実を視野に入れ、何を目的として調査に入ったかおおよそわかる。

当局の捜査は、目指すところがより広く、高い。本筋から入るとは限らず、文書偽造や届出違反といった形式犯から入って、本丸あるいは次なるターゲットを目指すというケースも少なくない。個人による業務上横領とみられていたものが組織ぐるみの贈収賄に発展するようなケースもある。捜索の場所や押収された資料などを解析してみることだ。

いずれの場合も肝心なのは、口裏合わせや書類・データの廃棄など事実の隠蔽を疑われないことだ。隠蔽に対して、当局やマスコミは強烈に反応する。そうなれば、当局は、次のステージ、つまり、強制（捜査）に進まざるを得なくなる。企業犯罪であれ個人犯罪であれ、協力姿勢を基本的なスタンスとし、場合によっては、こちらから関係資料を提出し、説明に赴くなど、積極的な対応をすることが強制捜査を避けるための一方策である。

## 刑事事件は静かに戦う

具体的な事例として、A社役員Xによる薬物事件を振り返ってみる。ポイントは、発覚当初のコメント・会見、これを受けたマスコミ・当局の動き、役員辞任の理由・必要性、事件処理の見通しである。

X役員が逮捕された時、A社およびA社社長が出したやや独特なコメントについて、ネット上では「温かい」「家族的」などとして評価する声も散見された。しかし、残念ながら当局はそうは受けとらない。有り体に言えば、会社として「無実だ」と言っているも同様である。逮捕されたばかりの段階でなぜそう言えるのか。個人犯罪であり、かつ、薬物犯罪である。会社としてフォローしていく姿勢はわかるが、会社として、トップとしてそのようなコメントをすることが問題なのである。事実、社長会見の翌日、マスコミ報道は過熱し、一斉にネガティブな情報を報じた。当局からもコメントを否定するような事実が明らかにされ、数日後には本社にまで捜索が入った。個人の薬物事件で会社を捜索すること自体異例である。当局からすれば、株主総会終了後に捜査に着手するなど一定の配慮をしたにもかかわらず、早々に会社側から先のようなコメントが出たわけで、「ならば正攻法で徹底的に」という姿勢の表れの一つが、本社の捜索であったと思う。結果、1週間後にX役員は辞任となった。

そもそもこの事例に限らず薬物の輸入は外国が絡むだけに捜査が難しい事案である。現地での捜査には様々な困難が伴うし、違法薬物であることの認識の立証もそう

容易ではない。それだけに、ネガティブな報道に晒されることなく、本社に対する強制捜査（捜索）を回避し、役員の辞任に至ることなく、最終的に不起訴にもっていくという戦い方もできたのではないか。本件に限らず、刑事事件は「静かに戦う」ことが肝要である。

## 危機管理広報の留意点

企業犯罪・不祥事に対応した危機管理広報において留意すべき一点目は、「タイミング」である。マスコミが常に情報を欲するのは当然である。したがって、情報の隠蔽や隔離を指摘されないようにする必要がある。

例えば、工場で死傷者が出る事故が起きたとする。この時、すぐに原因がわかるはずがない。それはマスコミ関係者も百も承知していることである。したがって、まずは、どこで、どのような工場で、何人くらい働いていて、どのような材料を扱っていて、いかなる作業を行っている時に事故が起きたのか。あるいは、いつ、どのセクションで爆発が起きて、通報がなされたのか、といった基本的な事実・情報を提供することが大切である。これが「調査中で答えられない」「責任者がいない」などと言って突っ張っていると、推測・憶測が流れ、事実と異なる情報が発せられる可能性があるだけでなく、過去の同種事故などネガティブな情報が先立って報道されることにもなりかねない。その時点で答えられないことがあれば、そのことを正直に伝え、見通しを示せばいいのである。

二点目は、「誰（何）を意識するか」。ともすれば、企業は、ステークホルダーやマスコミだけを意識しがちである。もちろんそれはそれとして重要である。しかし、一般消費者に直接被害が生じたり、広範囲あるいは重大な被害が発生した場合には、国会などの政治情勢も視野に入れる必要がある。そして、皆さんが考える以上に、当局は、会社・社長のコメントや会見を注視している。

三点目は、「いかなる影響が生じるか」を考えることである。何のためにその情報・コメントを出すのか目的を明確にし、それによって各方面に生じる影響を予測した上、ハレーションを起こさない内容・表現ぶりすることが必要である。本日配布したコメント添削の例はこれを念頭に置いたものである。

最後に、「危機管理広報にアピールは必要か」。答えはノーである。不祥事を巡る広報・コメントで気の利いたことを言う必要は全くない。型通りのコメントを出しつつ、事実確認・再発防止に努める傍ら、関係者の関心に応じて情報を提供していくことが肝心だと思う。

## 日本版司法取引が企業法務に及ぼす影響

平成 28 年 5 月 24 日、国会において、「刑事訴訟法等の一部を改正する法律案」（改正法）が可決・成立し、同年 6 月 3 日、公布された。改正法では、企業犯罪・経済犯罪の解明等を目的として、「捜査・公判協力型協議・合意制度」、いわゆる日本版司法取引の導入が盛り込まれた。公布後 2 年以内とされている制度の施行に向けて、企業法務関係者が留意しておくべき点について触れておく。

本制度は、組織犯罪や企業犯罪における上位者・背後者の関与を含む事案の全容解明を目的とするもので、特に検察が念頭に置いているのは企業（経済）犯罪である。企業を舞台とする犯罪について、より上位者（役員・社長・会長）に辿りつくためのツールとして考えられており、特別法含め、会社や役員が巻き込まれる犯罪のほとんどが適用対象（特定犯罪）となっている。

司法取引を行い得るのは特定犯罪の被疑者または被告人で、そこでは、自己の犯罪ではなく、他人（法人も含まれる）の特定犯罪が対象（ターゲット）となる。

司法取引を行うための条件は、「検察・警察の取調べにおいて真実の供述をすること」「証人尋問において真実の供述をすること」「証拠の提出その他の必要な協力をすること」のいずれかを満たすことである。結果、刑事処分の減免や刑事罰の軽減といった恩恵を受けることができる。

日本版司法取引の適用が想定される場面は大きく分けると二つある。

一つは、一つの会社内で犯罪が行われた場合である。例えば、B社の社員Yが横領で逮捕された。Yは捜査の過程で自分の所属する事業部で不正会計が行われていることを自白し、当局が捜査したところ、複数の事業部で同様の不正な会計処理が発覚。同時に会社も第三者委員会を立ち上げて調査した結果、同様の事実が確認され、しかも一連の不正は代表取締役の指示であることが判明した。この時、B社として、いかに対応すべきかという課題が突き付けられる。役員ら経営陣を守るのか、会社の信用性や存在を守るのか——「会社として何を守るか」を明確にしなければならない。人事刷新の上、旧経営陣の不祥事をつまびらかにして、会社としてはできるだけ刑事責任を軽減してもらう方向に動くことも考えられる。近時、企業は自浄作用を示すことが求められている。実際、この制度が審議された場でも、企業関係者などから、企業側からしても早期に不祥事を発見して膿を出し

てやり直すための一つの有効なツールであるという見解が示されていた。

もう一つは、複数の企業が関与した犯罪の場合である。例えば、C社は、D社ほか数社と示し合わせて小売価格を決めていた。ある時、D社が不正取引で当局の捜索を受けたとの情報がC社に入る。その際、C社経営陣が、「当社は不正取引などしていないから大丈夫」と高を括るか、「自社のD社との関連を洗い出せ」という発想になるかで、その後の展開が大きく異なってくる。他社から刺されるか、その前に自主申告するかである。C社が危機感をもって調査を行いカルテルの事実を把握した場合、司法取引を使うか否か、つまり、当局に自社も絡む犯罪事実を申告するか、これは高度な経営判断になるだろう。そこで考えるべきは、司法取引を行うメリット、損害回避の可能性である。参考までに、近時、カルテルに関して、その事実を把握したのに課徴金減免制度を使わず会社に損害を与えたとして、役員らが株主代表訴訟で訴えられ、億単位の賠償金を払うことで和解した事例も出てきている。将来、司法取引についても同じことが起きる

可能性はある。

短期間で様々なことを判断しなければならず、当局ともしかるべき意思疎通をはからなければならないという点で、司法取引を巡る対応は非常に難しい。

そうした中、とりもなおさず「早期の迅速な調査」が最大のポイントである。一刻も早く会社において全容を把握することだ。その上で、司法取引が使えるのか、会社にメリットはあるのか、恩恵を受けるためには何が必要かを判断しなければならない。役員ら個人と会社との間で利益相反の場面も出てこよう。事象ごと、関係者ごとに判断しながら、適切な弁護士への依頼体制を整えることが肝要である。

#### Profile

Akihide Kumada / 1995年司法試験合格。96年京都大学卒業。98年検事任官。在大韓民国日本国大使館一等書記官、最高検察庁検事、東京地検特捜部検事、法務省大臣官房秘書課付検事等を経て、2014年弁護士登録。ドラマ『HERO』のリーガルアドバイザーも務める。

(本稿は2016年10月7日、東京・渋谷区のアビタス新宿本校にて開催された「企業犯罪～危機管理広報セミナー」を編集部にてまとめたものです。)

# CIA PROGRAM

## 公認内部監査人

経営環境が目まぐるしく変わる中で、企業は適切なリスク・マネジメントを行う必要があります。内部監査は社内のリスク・マネジメントをモニタリングする役割が求められおり、企業の健全な発展に不可欠な役割を担っています。

### アビタス CIA プログラムの特長

- ◆ 初学者でも理解できる、具体例を交えた分かりやすい講義
- ◆ 業界唯一の模擬試験も完備
- ◆ 新宿校・八重洲校・大阪校でのライブ講義、eラーニング、それらの併用など、多様な学習形態をご用意
- ◆ 受講期間は2年間。学習の中断があっても安心
- ◆ 4択問題 eラーニング全問解説・電子テキストの採用など、最高の学習効率を実現

無料説明会のご予約は [abitus.jp/press42](http://abitus.jp/press42)

お問い合わせ

Tel : 03-3299-3330 Fax:03-3299-3777  
E-mail : [cia@abitus.co.jp](mailto:cia@abitus.co.jp)

**Abitus**

国際資格の専門校  
株式会社アビタス

# 管理職必須! 将来の利益につなげる会計の「知恵」

米国公認会計士、アビタス講師  
伊藤勝幸氏

日本の人事部「HRカンファレンス2016―秋―」に登壇したアビタスの伊藤講師。満席の会場で、管理職向け会計研修の要諦を、事例や図解を豊富に交えながらわかりやすく語った。管理職が知るべき会計の「知恵」——そのさわりをご紹介します。

## 管理職向け会計研修でやってはいけないこと

管理職になると、経営感覚が求められる。会社の数字の読み方、活かし方を知って、将来の利益につなげなければならない。そのため経理財務以外の部署であっても、管理職向けの会計研修が行われることは多い。

しかし、その研修は一步間違えると、利益に直結しないだけでなく貴重なお金と時間のロスにもなりかねない。そうならないために、管理職向け会計研修で絶対に行ってはいけないことがある。

一つ目は「会計基準を教える」ことである。例えば、有形固定資産の減価償却方法には、定額法、定率法、級数法がある。棚卸資産の評価方法には、先入先出法と平均法がある。これからはIFRSの時代だからと、IFRSと日本基準の違いを教える。これらは部門長や事業部長が知っておくべき知識だろうか。少なくとも有形固定資産の償却方法や棚卸資産の評価方法を、事業部長は知らなくてもいい。

二つ目は「自社および競合他社の連結財務諸表を題材にする」こと。さらに「同業他社の連結財務諸表を比率分析して比較する」のが三つ目だ。さまざまな業種業態の連結グループ会社の情報が含まれた連結財務諸表の数字を分析して、「売掛回転率はわが社のほうがいい」「棚卸回転率はわが社が劣る」と比較しても、事業部の業績に資するものは何も得られない。比較するならば、セグメント情報を用いるべきである。

## 管理職向け会計研修の基本的アプローチ

管理職向けの会計研修では、最初に「会計がわかると

はどういうことか？」を確認する。稲盛和夫氏は、「利益が出ているのに、キャッシュがないのはなぜか？」という疑問を抱いたという（『稲盛和夫の実学』日本経済新聞出版社）が、我々はまず、管理職の方に「本業で儲けて得たお金とそれ以外の方法で得たお金の区別がついていますか？」とお尋ねしたい。

資金の出入りはキャッシュフロー計算書（CFS）に表示されている。本業で儲けて得たお金（キャッシュイン&アウト）は「営業キャッシュフロー」に表示されて、それ以外の方法で得たお金は、例えば会社の土地を売って得たお金や保有していた株を売って得たお金は「投資キャッシュフロー」に、銀行から借入れたお金は「財務キャッシュフロー」にそれぞれ表示される。キャッシュフロー計算書を見たとき、本業から得たお金とそれ以外の資金調達によって得たお金の区別ができる。それが、「会計がわかる」ことのスタート地点である。

さらに、先の稲盛氏の疑問にあるように、利益（儲け）とキャッシュ（儲かって得たお金）は同じではない。本業で得たお金の出入りは絶対に嘘がつけないが、利益（＝売上－費用）は売上計上の仕方や減価償却の方法や棚卸資産の評価方法によって数字が変化する。だから、「利益は意見、キャッシュは真実」という言い方がなされることもある。こうしたことも管理職が知っておくべき会計の基本である。

## 最低限必要な会計知識

会計がわかるようになるために最低限必要な会計知識は三つある。



**【知識①】 会計上の収益・費用の定義と財務三表のつながり**

一つ目は、「会計上の収益・費用の定義と財務三表のつながり」である。貸借対照表 (BS)、損益計算書 (PL)、キャッシュフロー計算書 (CFS) の財務三表はバラバラに存在するわけではなく、すべての会計情報は BS に組み込まれている (図表 1 参照)。BS の左側 (資産) の一番上にある「現預金」を見て欲しい。期首と期末の現預金の変動の理由が載っているのが CFS である。右側の一番下 (純資産) に表示されている「利益剰余金」。同じく機種と期末の利益剰余金の変動の中身を説明した内訳明細書が PL だ。「現預金」と「利益剰余金」は BS の中でもとりわけ重要な項目であるため、期中の「増減理由」に対する情報ニーズが高いため増減明細書の作成が義務付けられているのである。こうした BS を中心とした会計の組み立て方を、「資産負債アプローチ」と言う。

グローバルな会計教育は、BS 主体の「資産負債アプローチ」に変化している。日本では利益を中心とした PL 主体の「収益費用アプローチ」がとられることが多いが、管理者は「資産負債アプローチ」で BS をスッキリと理解することが必須だ。「収益費用アプローチ」は仕訳の知識が必要だが、仕訳を知らなくてもわかってしまうのが「資産負債アプローチ」でもある。

**【知識②】 利益とキャッシュの違いが生じる理由**

二つ目は、発生主義の考え方と利益とキャッシュの違いが生じる理由である。ここで、再び「利益は出ているのに、キャッシュがないのはなぜか?」という問いに戻ってみる。利益とキャッシュの違いはなぜ生じるか、という問いである。一言でいえば、「そもそも論が異なるため」ということになる。利益は発生主義、つまり取引が発生した時点で収益、費用を認識する。キャッシュは文字通り現金主義だ。

例えば、10 円の製品を 10 個仕入れて、15 円で 6 個

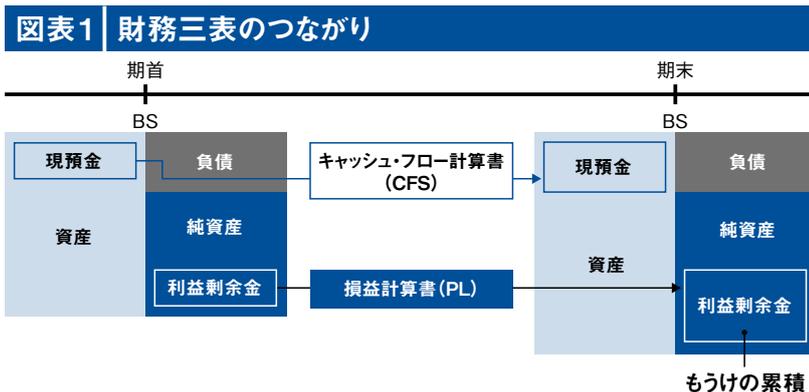
売れたとしよう。この時の利益は、収益 (15 円 × 6 = 90 円) - 費用 (10 円 × 6 = 60 円) = 30 円となる。一方、キャッシュは収入 (15 円 × 6 = 90 円) - 支出 (10 円 × 10 = 100 円) = ▲ 10 円。利益は 30 円出ているのに、キャッシュは 10 円足りない。こうした認識のタイミングのズレによって、利益とキャッシュに違いが生じるのである。ここで管理職の方々にお伝えしたいのは、「利益が上がっているからキャッシュが入ってきているわけではない」ということだ。

ビジネスは、仕入れて→販売→代金回収、仕入れて→販売→代金回収の繰り返しで成り立っている。掛売り、掛買いのビジネスでは、仕入れてしばらくしたらお金を支払わなければならないが、お金が入ってくるのは販売してしばらくしてからだ。このお金のない期間をキャッシュ・コンバージョン・サイクル (Cash Conversion Cycle, CCC)、別名キャッシュギャップと言う。これが長いと銀行借入が必要となり金利が発生する。経営者や事業部長であれば、なるべくこれを短くしようとする。

$$CCC = \text{売上債権回転日数 (days sales outstanding, DSO)} + \text{棚卸資産回転日数 (days sales of inventory, DSI)} - \text{仕入れ債務回転日数 (days payable outstanding, DPO)}$$

自社の CCC を把握しているだろうか。自社の CCC は大丈夫だろうか。管理者の方々には、自社の CCC を、再点検して見ていただきたい。パナソニック 55 日、花王 61 日となっており、ほぼ日本企業の一般的な数字である。一方で、超グローバル企業のアップル社に目を向けると、マイナス 55 日という驚くべき数字になっている。データを見ると、仕入れてから販売までの日数 (DSI) が 7 日で、ほとんど倉庫にないに等しい。売ってから代金回収まで (DSO) が 19 日、仕入れてから支払いまで (DPO) は 81 日である。つねにキャッシュがあり、銀行から借りる必要がない。

アップルは極端な例だがグローバル化された社会で、日本企業は大丈夫だろうか。ライン長、事業部門長、経営者の方々がそれぞれの立場で考えなければならない課題である。こうしたことも、管理者の方にはぜひ、頭に入れておいていただきたい。



### 【知識③】 会計の「アートの側面」

三つ目が、会計の「アートの側面」側面である。

前述のとおり、「利益は意見」であり、売上計上の仕方や減価償却の方法や棚卸資産の評価方法によって数字が変化する。会計の数字は、すべてが科学的な数式であらわせるわけではなく、経営者の見積もりや判断で変わり得る。次の例を考えてみてほしい。

ゴミ処理サービス会社 W 社は、1 台 1000 万円の大型ゴミ処理用トラックを 20 台、1 個 20 万円のゴミ収集箱を 1000 個保有している。これまで大型トラックとゴミ収集箱の耐用年数をそれぞれ 5 年及び 10 年と見積もって減価償却してきたが、業績低迷に陥った同社の経営者は、大型トラックとゴミ収集箱の耐用年数をそれぞれ 10 年及び 15 年に変更することで減価償却費を大幅に圧縮し、黒字を確保した。

会計はこうした「アートの側面」を持つ。こうしたアートの側面に会社の数字が左右されることも、管理者は理解しておかなければならない。

### 会計の「知恵」を学ぶ

日本基準に従った損益計算書 (PL) は、下記の通り構造化できる。

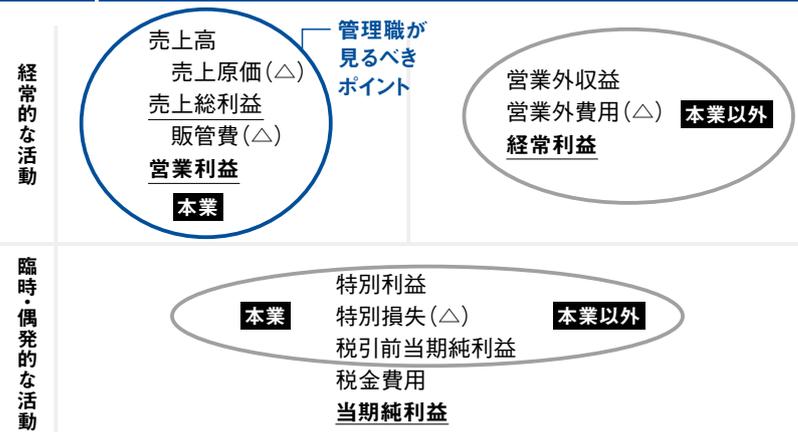
「売上高」から「売上原価」を差し引いて「売上総利益」(粗利益)。そこから販管費を引いたものが「営業利益」(本業の利益)である。本業外の損益(利息収益、利息費用)を加味した「経常利益」から「特別損益」「税金」を引いて「純利益」となる。管理職に注目してもらいたいのは、「営業利益」であり、中でも最も重視すべきは「売上総利益」(=売上高-売上原価)だ(図表2)。

ポイントは二つ、「売上高の顧客別管理」と「売上原価の詳細の把握」である。

売上高の大きな顧客が利益も大きいとは限らない。現実にはむしろ逆で、売上高が大きい顧客ほど、売上原価が高く粗利は小さくなる傾向にある。売上高は数量×単価に分解できる。顧客ごとに売上高を分解してみると顧客別管理の第一歩である。商品やサービスごとの「単位当たりの売上原価」を把握しておけば、単位当たりの売上と売上原価損益分岐点分析が容易に行える。

業種業態を問わず、売上総利益率(=売上総利益÷売上)は 30%以上が望ましく、これを切るような商品や

図表2 損益計算書で最低限知っておくべきこと



サービスは経営を圧迫する。コスト面から言い換えれば、売上原価の 1.45 倍で売れるものでなければならないということだ。売上が 100 なら売上原価は 70 以下、売上原価が 100 ならば 145 以上で売らなければならない。「自分は双方から把握し、考えることができているか」——管理職の方は自問していただきたい。

もし 30%の粗利がとれていない商品やサービスがあれば、早急に対策を練る。例えば、①売値は変えず、売上原価を 70%以下に下げる、②売値を上げる、③粗利率の低い商品を高い商品とセットで販売する、④粗利率の高い商品を大量に販売して低い商品を補う、⑤ 30%以下のものは販売を中止するなど、事業部長を中心に議論されなければならない。ちなみに、日本では値上げは非常に厳しい意思決定と思われている。顧客が離れ、数量が減り、売上が落ちるのではないか、という恐怖心が付きまとう。しかし利益を中心に考えれば販売数量が減っても問題ない場合もあるし、やり方によっては販売数量を落とさない値上げもある。

\*

アビタスの管理職向けの会計研修では、こうした利益につながる会計の知識と知恵をマネジャーに理解していただき、社内で議論していただけるような研修を提供していく。利益アップ、業績向上のお役に立てていただければ幸いだ。

#### Profile

Katsuyuki Ito / 米国製造業、日本の大手監査法人に勤務。アビタスでは 2009 年より講師を務める。エネルギーでありながら落ち着いた語り口とわかりやすさで、受講者アンケートではつねにトップクラスの評価を受ける。

(本稿は 2016 年 11 月 18 日、東京・千代田区の大手町サンケイプラザにて開催されたアビタス HR カンファレンス講演「管理職必須！将来の利益につなげる会計の「知恵」」を編集部にてまとめたものです。)

# 決算書の読み方セミナー

たった4時間で決算書の読み方と財務分析方法をマスター

2/8(水)13:00~17:00(開場12:30)

決算書は会社の実態を表す「羅針盤」です。この羅針盤を読みこなす会計の基礎的スキルは、今や全てのビジネスパーソンに必要不可欠なものといえます。会計に苦手意識がある方も、満足度98%を誇る本セミナーで数字を味方に付けましょう！

プログラム

- ・イントロダクション
- ・貸借対照表 (B/S)
- ・キャッシュ・フロー計算書 (C/F)
- ・決算書の入手方法
- ・決算書の基礎知識
- ・損益計算書 (P/L)
- ・財務3表相互のつながり

- 講師：川口 宏之氏  
ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社ディレクター  
公認会計士、早稲田大学会計大学院非常勤講師
- 締切り：2/3(金)
- 参加費：10,000円(税込)
- 会場：アビタス八重洲校 東京都中央区日本橋3-6-2日本橋フロント4階
- 主催：株式会社アビタス
- 共催：JBAグループ

## 退職金・企業年金講座

経理・財務担当者を対象に会計・制度・運用・ガバナンスのポイントを解説

経理・財務部門にとって、退職金・年金に関する会計はもちろん大事ですが、前提となる制度・財政・運用・ガバナンスも把握せねばなりません。本講座は退職金・企業年金のエッセンスを解説し、制度変更時の会計処理まで含めて退職給付会計全般を説明します。

2/17(金)15:00~18:00

第1回退職金・企業年金全般に関するエッセンス解説

プログラム

- ・各制度のエッセンス(退職一時金、DB年金、リスク分担型年金、DC年金、中退共など)
- ・各給付設計のエッセンス(給与比例制、ポイント制、金利連動CB、運用実績連動CBなど)
- ・年金財政のエッセンス
- ・年金運用のエッセンス
- ・年金ガバナンスのエッセンス
- ・その他

2/24(金)15:00~18:00

第2回退職給付会計の重要ポイントと制度変更時の対応

プログラム

- ・退職給付会計の基礎概念(DBO、基礎率、未認識項目など)
- ・退職給付会計の全体像・ワークシート・会計処理(単体)
- ・退職給付会計の全体像・ワークシート・会計処理(連結)
- ・注記開示
- ・DBO計算実務に関する業務フローと役割分担
- ・制度変更時の会計処理
- ・複数事業主制度
- ・その他

- 講師：中村 淳一郎氏  
IICパートナーズ代表  
公認会計士、DCアドバイザー、日本アクチュアリー会研究会員
- 締切り：2/15(水)
- 参加費：【一般】各回21,600円(税込) / 全2回セット32,400円(税込)  
【IFRSコンソーシアム会員】各回16,200円(税込) / 全2回セット27,000円(税込)
- 会場：アビタス八重洲校 東京都中央区日本橋3-6-2日本橋フロント4階
- 主催：株式会社IICパートナーズ、株式会社アビタス

上記セミナー・  
講座の  
申込方法

### Webフォーム

アビタス法人研修 Web サイト (<https://www.abitus.co.jp/partner/>) の各セミナー・講座ページ内専用フォームでご登録ください。

### ファクス

上記サイトの各セミナー・講座ページから申込書をダウンロードいただき、必要事項ご記入の上、アビタス新宿本校へファクス(03-3299-3777)ください。

アビタス 法人研修

検索

### お問い合わせ

片岡  
mail: [training@abitus.co.jp](mailto:training@abitus.co.jp)  
TEL: 03-3299-3130  
FAX: 03-3299-3777

アビタス通信 Vol.42 2017年1月発行

発行——株式会社アビタス  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿マインズタワー 15階  
発行人——三輪豊明  
編集担当——広報  
[abitus@abitus.co.jp](mailto:abitus@abitus.co.jp) TEL 03-3299-3223

本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

【新宿本校】 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿マインズタワー 15階  
TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777  
【八重洲校】 〒103-0027 東京都中央区日本橋3-6-2 日本橋フロント4階  
TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801  
【大阪校】 〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8-1 梅田阪急ビルオフィスタワー 21階  
TEL 06-6365-8660 FAX 06-6365-8661