



慶應義塾大学ビジネス・スクール

矢野製作所（C）

— 矢野製作所の修正損益計算書 —

本資料は「経営再建論」の講義のために作成された。
本資料はインシデント・プロセスの中で活用される。
工場移転に係わる追加的費用を削除した修正損益計算書である。
本資料の著作権は作成者の（許斐義信）にある。

本資料は慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 許斐義信（2010年7月作成）

概 要

① 工場の移転に係わる様々な問題は解消に向かいつつあるように観測できる。

② 受注量も 1985 年当時の規模に回復の兆しが見え出している。

③ 生産量と売上量の差異は移転に係わる積み増し在庫の高に依存している。

しかし、滞留在庫の処分でその不整合な部分は整理されたと判断できる。

④ 添付の一過性の費用を削除した損益計算書では

- 28 億円の累積損失は 10 億円程度に修正できる。
- 単年度の営業損失も 76 百万円程度と推定される。
- 今後の経費逡減を勘案した場合、売上高総利益率が 12%程度で営業利益段階の損失も解消できると見なされる。

補正損益計算書の計算仮定

- 1) 退職金は実績分を一過性と考えた。また、期末在籍者数を源泉所得税の申告書基礎データから把握し、退職者数との関連から重複雇用の非常勤人数を推計した。これらの非常勤工員は熟練工であり平均給与となじまない点もあるが、総平均給与から重複給与を算出した。
- 2) 新規機械をグループ別に把握し、その直近年度償却費から過去の償却額を遡って試算（11年定率法、初年度は平均1／2とした）した。これらから今後の償却額の逡減程度も推定計算した。
この新規投資が無い場合の旧機械の償却負担額は、データが無く償却費全額（建物や現在使用中の機械分も含む）を保守的に見合の償却費として採用した。
- 3) 個別に経費を見直し、一過性の税金、賃料、手数料を抽出した。
- 4) 金利については様々な計算が可能であるが、設備投資累積額と在庫増加額に対して平均金利8.4%の負担があったと推定した。
実際の金利負担には、営業赤字補填分や金利支払いの為の借入金の負担並びに運転資本の負担が想定されるが、ここではこれからの分析資料がないので省略した。

収益力の過大投資補正

補正前 (注記2)

(単価：千円)

	(42) 60/9	(43) 61/9	(44) 62/9	(45) 63/9	(46) 1/9	(47) 2/9	(48) 3/9	42期と48期の 期間比較
売上	3,759	2,766	2,501	2,699	3,150	2,918	3,421	△338
売上原価	3,286	2,426	2,170	2,327	2,933	2,829	3,166	△120
売上総利益	473	339	331	372	217	89	255	△218
粗利益率	13	12	13	14	7	3	7	△5
販管費	379	369	344	367	483	572	640	261
営業利益	94	△30	△14	5	△267	△483	△386	△479
販管费率	10	13	14	14	15	20	19	9
営業外収益	19	101	23	37	92	77	52	34
営業外費用	99	105	100	139	236	535	779	680
営業外損益	△81	△4	△77	△102	△144	△458	△727	△646
経常損益	13	△34	△91	△98	△411	△942	△1,113	△1,125
特別損益	△6	△12	1	△2	0	△137	△110	△104
当期損益	7	△47	△90	△99	△411	△1,079	△1,222	△1,229
利益処分	3.2	30.6	1.8	14.6	3.7	△1.7	9.1	6
繰越利益	38	22	△69	△154	△569	△1,649	△2,862	△2,900

補修後

	(42) 60/9	(43) 61/9	(44) 62/9	(45) 63/9	(46) 1/9	(47) 2/9	(48) 3/9	42期と48期の 期間比較
売上	3,759	2,766	2,501	2,699	3,150	2,918	3,421	△338
売上原価	3,286	2,426	2,170	2,320	2,827	2,562	3,967	△319
売上総利益	473	339	331	379	323	355	454	△19
粗利益率	13	12	13	14	10	12	13	1
販管費	379	369	344	367	468	557	530	151
営業利益	94	△30	△14	12	△145	△201	△76	△170
販管费率	10	13	14	14	15	19	15	5
営業外収益	19	101	23	37	92	77	52	34
営業外費用	99	105	100	77	0	103	378	278
営業外損益	△81	△4	△77	△40	92	△27	△325	△245
経常損益	13	△34	△91	△28	△54	△228	△401	△414
特別損益	△6	△12	1	△2	注記1	△137	△110	△104
当期損益	7	△47	△90	△30	△54	△365	△511	△518
利益処分	3	31	△2	15	△4	△2	9	6
繰越利益	48	32	△59	△74	△132	△498	△1,000	△1,512

注記 1：46期(1/9)金利は計算上負(-59)なので0と扱う。

2：上側の表(補正前)に次ページの補正(補正内訳)を加えた数値が下側の表(補正後)となる。

補正内訳

以下の補正を前ページの損益計算書から減額し、補正後の収益力を試算した。なお、補正は括弧にしめした科目を対象にした。

	(42)	60/9	(43)	61/9	(44)	62/9	(45)	63/9	(46)	1/9	(47)	2/9	(48)	3/9
退職金	-	-	-	-	-	-	7	0	0	24	32			
重複雇用	-	-	-	-	-	-	0	30	61	30				
新規償却割増	-	-	-	-	-	-	-	130	236	191				
旧機械償却	-	-	-	-	-	-	-	△54	△54	△54				
小計：(売上原価へ)							7	106	267	199				
仮払税金 (販管費へ)										68				
土地手数料 (販管費へ)										27				
大阪賃料 (販管費へ)								15	15	15				
新規投資金利 (営業外費用へ)							52	268	399	410				
備蓄在庫金利 (営業外費用へ)							10	27	33	△9				
金利の利息														
借残利息														

* 推定金利 (1億円程度) の根拠を確認できず省略

負担金利の推定計算 (利率8.4%にて)

	(42)	60/9	(43)	61/9	(44)	62/9	(45)	63/9	(46)	1/9	(47)	2/9	(48)	3/9
純資金調達							912	2,770	3,139	△539				
移転投資														
設備投資							615	2,575	1,563	134				
設備投資残 (累計)							615	3,189	4,752	4,886				
金利							52	268	399	410				
備蓄在庫増							124	324	389	△103				
金利							10	27	33	△9				
差引：金利借入							174	△129	1,187	△570				
利息							15	0	100	0				

なお金利支払いの借入れを「差引き項」で試算したが、裏付け資料が入手出来ず補正計算上は省略した。

コメント

本報告書では、会社の経営にバランス点が存在するの否かを分析するために作成された。

計算方法の理論的背景は次頁の「製品力と組織コストに分析による企業体質の改善」を参考に
して分析の過程を追って頂きたい。

計算の概要は以下の通りである。

- (1) 会社の直接原価計算をしている訳ではない。
- (2) 各商内に対応する比例費を中心に稼働ベースでの固定の付加をした。
- (3) 更に梱包費や市場別の営業費用も商内別に付加することを試みている。
- (4) 以上の過程で商内別の潜在的な採算性を分析することを目的にしている。
- (5) 従って、生産工程別の単位原価を計算して、それを積み上げた。
(データはある時点での生産実態をベースにしている。)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
