

## 序章 為什麼，連稅務人員都來跟我學財報？

### 01 不用背 ROE、ROA，我只教你弄懂會計結構

相信許多人都曾暗自想過，希望能學會輕鬆且迅速閱讀財務報表的方法。但是，現實生活中，大多數人卻往往有著「無論讀再多會計相關書籍，最後還是一知半解」的感慨。

事實上，我在理解會計的「構造」之前，也投入了相當多時間。過程中同樣讀過許多會計的入門書籍，雖然因此弄懂了「損益表」和「資產負債表」的架構，但當實際接觸財務報表時，卻又陷入不知該從何處看起的窘境。

過去我為了取得企管碩士（MBA）學位而前往美國大學留學時，同樣曾經學習過會計。然而現在想起來，當時的自己甚至連會計的基本本質都沒有理解。

只要稍微學習過會計的人，大概就能了解損益表是用來表示公司的損益，而資產負債表則分為左右兩部分，左側為「資產」，右側則為「負債」和「股東權益」，觀察左右兩部分，即可大致理解其是否呈現均衡。

然而，一旦碰上具體事例，很容易立刻陷入不知從哪裡開始解讀的狀態。例如以五萬元現金購買事務用品時，資產負債表右側的借款和資本明明不會變化，但左側卻會因為少了五萬元現金而導致左右失去平衡。各位知道這是為什麼嗎？事實上無論會計學得再久，都難以理解這樣的問題。

另外，了解「流動比率」、「自有資本比率」、「資產報酬率」（ROA）、「股東權益報酬率」（ROE）等財務分析指標的人相當多。幾乎每一本參考書都會明確教導學習者使用財務報表裡的數字來計算這些指標。但是，我卻很少遇到在看過實際財務報表後，還能夠使用財務分析指標來掌握企業狀況的人。

為什麼在學習過這麼多的會計知識之後，卻依然無法消除實際面對會計時的恐懼感呢？其實那是因為尚未理解會計基本結構，卻不斷填鴨式地學習會計相關表格的關係。無論再怎麼努力記住損益表和資產負債表的構造及財務分析指標，還是無法確實地理解會計。如果要突破這樣的狀況，就必須重新從會計的結構開始理解。反過來說，只要能夠弄懂會計的結構，自然就能對財務分析指標等內容融會貫通。

### 02 聽過我的課的人會說：「原來會計是這樣啊！」

本書是以我在六本木之丘裡設立的商務課程「學院之丘」（Academy Hills）及日經

商務課程裡所教授的會計研習內容為基礎。該課程雖然鮮少宣傳，但兩種課程都在參與研習人士口耳相傳下，學員人數得以持續穩定地成長。

我開設的會計研習課程，出乎意外有許多商務人士來上課。當然，主要的核心學員都是大型企業中的中堅幹部。當我和他們交流時，才發現裡面不乏來自知名外資顧問公司，並且正活躍於第一線的現役顧問，以及知名商務課程的講師。另外還有律師、醫師等來自各行各業的人士。

某位知名商務課程的講師擅長的領域是行銷。他在研習過程中，總會反覆地自言自語說：「原來是這樣子啊！」或者像是恍然大悟似地用力點頭或搖頭，表現出一副十分滿意的模樣。另外一流企業的商務菁英也總是對我的研習課程給予相當高的評價。不過，即使來參加研習的學員類型各有不同，但是稱為「商務菁英」的學員對於會計一知半解，也是不可否認的事實。

得知現任稅理師（編按：日本的稅務代理人，是一項與公認會計師職務分離的專門職業）也來聽課時，我著實感到有點驚訝。但是聽完他的理由後，我才明白該位稅理師原來被客戶老闆要求「請簡單地教我會計的概念」，但是他卻表示「我並不懂該怎麼教人」。因此，即使是會計專家，也希望學會能夠用簡單易懂方式教導他人會計的方法。

### **03 你是否想問，為何要製作財務報表？**

製作財務報表究竟是為了什麼？答案是為了讓資本家和債權者等公司相關人士正確地理解公司狀況。那麼，財務報表又能告訴公司的相關人士哪些資訊呢？

所謂的公司，無論進行著何種商業活動，基本上內容都是大同小異。所有的公司所從事的營運活動，不外乎「收集資金」、「進行投資」及「提高利潤」等三項。

在公司行號上班的人通常不會接觸到「收集資金」這樣的行為，因此可能有點摸不著頭緒，但是如果是自己設立公司，就能了解這些都是公司基本的活動。一間公司必須以資本或借款的形式從某處匯集資金。如果是製造業，就得將資金用於添購機械設備上；如果是服務業，則得將資金用於投資辦公室或購買事務用品上；貿易商必須將資金用於購買打算販售的商品，並且各自運用所投資的商品來提高利潤。

而以數字來表示公司三項活動成果的表格，即是所謂的財務報表。而當中「損益表」、「資產負債表」及「現金流量表」更是財務報表中的基礎表格。

### **04 其實財報是，用來看懂一家公司是否賺錢的工具**

財務報表是用來理解公司「如何收集資金」、「進行投資」及「提高多少利潤」等基本活動的工具。讓我們一邊看左頁的圖一邊說明。

首先，表示「如何收集資金」的部分位於資產負債表的右側。相對於此，資產負債表的左側則是用來表示「投資內容」。而損益表則是用來表示公司透過營運活動而「提升多少利潤」的表格。

那麼，另一項「現金流量表」又是什麼呢？這是用來表示現金在前述三項活動中如何運用的表格。也因此才會把公司進行營運活動時的現金進出區分為「收集資金」、「進行投資」、「提高利潤」等三項領域來說明。

而令人頗感興趣的是，此三表其實彼此之間「相互連結」。而也正因為「相互連結」，才能夠形成會計的「結構」。也就是說，因為無法理解三表之間有著什麼樣的連結關係，各位在學習會計時，才會出現無論投注多少心力，依然無法感覺到已經「通盤理解」的現象。雖然一再重複，但我還是要強調，無論花多少時間學習財務報表的構造，要靠這樣來理解會計，還是非常困難的。

我認定自己「已經確實理解會計」，是在自己剛創立公司，並且以表格計算軟體製作公司財務報表，再將其放入電腦中進行了約三年的模擬運算後。

當一邊檢視財務報表數字，一邊模擬事業經營狀況時，我開始發現，包括「當營業收入增加，應收帳款和庫存也增加時，經營規模會隨之擴大，但卻會出現現金不足的狀況」、「即使獲得利潤，但由於現金不足，導致無法支付稅金」、「單年度利潤會以保留盈餘的形式累積在資產負債表上」等狀況。也就是說，財務報表裡的數字彼此環環相扣，而我也從當時開始第一次感覺自己確實理解了會計的構造。

## **05 只用一張報表判斷財務，很危險！**

了解財務報表彼此間的連結關係後，讓我們再看一個能更理解公司結構的例子。

如同本書開頭談到的，當以五萬元購入事務用品時，資產負債表左側的現金就會減少五萬元，而資產負債表右側則是由銀行借款等「負債」及出資者所提撥的資金等「股東權益」所構成。因此即使購入了五萬元的事務用品，資產負債表的右側也不會有變化。

然而如此一來，在會計書籍中所學習的「資產負債表的左右兩側會維持平衡（金額相同）」的原則就無法成立。不過，請各位儘管放心。其實損益表中的「營業利益」

和資產負債表中的「股東權益」同樣「相互連結」。簡單地說，只要購入五萬元的事務用品，損益表上被視為費用的利潤就會減少五萬元。而減少的利潤由於和資產負債表右側的「股東權益」相連，因此右側也會減少五萬元。

此項「連結關係」將於第二章詳細說明，因此即使目前還無法理解也不用擔心。在此若各位讀者能夠了解到，想要真正理解會計，就必須同時檢視損益表和資產負債表，其實就已經十分足夠了。

## 06 不用上基礎會計，你也能看懂財務報表

「我應該怎麼做才能更確實地了解會計？」向會計專家請教時，想必可能會得到「請先把簿記和會計分錄學好」這樣的答案。

這樣的答案確實很正確。所謂「會計分錄」，是將每天事業活動中取得的傳票，登記在帳簿裡。而所謂的「簿記」，則是依照「會計分錄」時規則，將內容登記於帳簿中。透過簿記及會計分錄，每天的事業活動都會留存在帳簿裡，紀錄於其中的數字最終將以財務報表的形式統整出來，因此如果要理解財務報表，簿記和會計分錄的相關知識自然不可或缺。

但是，即使學習簿記和會計分錄，要完全記住規則，仍必須投入相當長的時間。對於負責製作財務報表的會計部門而言，理應需要了解細部的會計分錄技巧。但是我們並不需要學會製作財務報表的技巧，只要能夠看懂財務報表，並且透過財務報表來分析事業活動的內容及公司狀況即可。

為此，只要了解關於簿記及會計分錄的基本知識，即使不需深入學習技巧，也能夠幫助自己更理解會計。也就是說，就算不懂簿記和會計分錄的細節，其實還是有許多人能夠輕易地解讀財務報表的內容。

本書是為在不需記住簿記和會計分錄等詳細規則的前提下，希望讀者能夠輕鬆看懂公司架構和財務報表而撰寫。這也正是我所設計出的獨特會計學習法，也就是所謂的「財務報表整體理解法」。

「財務報表整體理解法」是透過公司的每一項活動，逐一理解並學習財務報表的製作過程。且此理解法幾乎不需用到簿記或會計分錄的知識。但是，若要於一開始便先闡明正身，其實融會貫通理解法的核心就是在不進行會計分錄作業的狀態下，直接開始製作財務報表。也就是說，本理解法的特色就是在於即使不懂簿記或會計分錄等相關知識，同樣能夠製作出財務報表。

此外，財務報表整體理解法是透過各表數字之間的「連結」，來觀察每一筆交易內容，並藉此持續強化理解的方法。一般而言，公司大多會使用財務報表來確認一整年進行的主要交易，但只要加入此方法，就能夠理解公司的組織架構到連自己都不禁「瞠目結舌」的程度。

目前為止的會計學習法，其實就像是在名為會計的森林裡，閱讀著如同一棵棵樹木般的參考用書。而本書介紹的學習法，則會引導你逐一認識森林中每一棵樹的連結關係。

能否確實理解會計和投入的學習時間多寡並不存在著比例關係，只是到目前為止，你尚未接觸到真正簡單易懂的學習方法而已。我深信，只要學會財務報表整體理解法，必定能夠在極短的時間內徹底理解會計的架構。

## **07 看懂財報的好處是？做預算、買股票.....都能達標還獲利**

了解財務報表的架構之後，究竟能夠得到什麼樣的助益呢？

首先，我們能夠了解透過財務報表的哪個部分就能得知公司當前的狀況，因此不需再因不懂會計而不曉得如何提問，而可從目前為止的尷尬中獲得解放。無論是經營高層、會計部門的同仁、銀行或財經專家，都能夠抱持著自信和他人暢談關於會計的內容。

對於會計知之甚詳的人，比起損益表，更應該將研究重點放在資產負債表和現金流量表上。只要看過單一年度的資產負債表，就能了解該公司過去的經營狀況；而透過現金流量表則可概略得知該公司目前的狀況及採取的戰略，如此一來便能學會經營分析的方法，也更能讓自己產生和專家討論切磋的學習熱誠。

從事經營企畫工作的人，或是正在考慮創業的人，當學會這樣的方法後，必定能大幅提升各位事業計畫書的等級。這是因為附加在事業企畫書的相關數據計畫，將不再只是單調的收支計畫書，而能準備好損益表、資產負債表及現金流量表等三份資料。當要向他人說明事業計畫時，比起只能提供類似家計簿等級收支計畫書的人，能夠製作財務報表的人，自然能留給對方更深刻的印象。

此外，當要為客戶進行信託管理時，多會以至今為止所取得的財務報表，來進行機械式的財務分析指標計算。雖然乍看之下只是一份數據，但作為計算財務分析指標基礎依據的財務報表，卻有可能做假。此時只要能夠理解財務報表的架構，就能簡單地找出存在於財務報表本身的「問題」。

只要善加運用財務報表整體理解法，也能輕鬆地理解「市價會計」、「減損會計」和「稅務效果會計」等新型態會計基準思考模式。另外，因為包括「經營權」、「減資」和「債務免除權益」等企業間的合購（M&A）及企業再生等最前端的商務場合專業術語，而無法通盤理解其中架構的人，也能藉此方法來獲得全新的認知。

當你讀過本書並了解了會計架構之後，想必應該會立刻重新審視自家公司或相關公司的財務報表，或是希望更深入地學習會計。

本書的「核心重點」在於第二章的財務報表整體理解法，在進入該章節前，先讓我們來學習財務報表的基礎。

## **第一章 財務報表，你只要看這些就夠了！**

### **01 看懂損益表，了解這家公司「賺多少」**

老闆口中的「五項利益」，是這樣算出來的

在認識財務報表的構造之前，讓我們先來了解和會計相關的基礎知識。首先就從損益表、資產負債表及現金流量表的架構開始介紹。

第一項為損益表，英文為 **Profitand Loss Statement**，一般略稱為「PL」。這是從公司的利潤和支出成本來計算公司「損失」和「收益」的計算表。

對會計初學者而言，只要知道損益表中的「五項利益」，並且了解各利益包括哪些項目，其實就已經十分足夠。

從第二章之後，本書將以買進商品並加以販售的貿易商及流通業為範例，來說明損益表。而對製造業來說，則必須再多學習關於製造時的「成本會計」，這樣一來，對初學者而言，負擔會加重不少。因此本書將只說明進貨至銷售的簡單架構。

請看左圖。損益表的最上方為本期的「營業收入」，亦即販賣商品所得的收益。而「營業收入」下方則為「營業成本」。這是為提高銷售額，進貨所需支付的費用。將「營業收入」減去「營業成本」，即可得第一項「營業毛利」。

營業毛利簡單地說，就是銷售商品所得和進貨成本相抵所得的數據。

營業毛利下方的費用項目為「銷管費用」，是指銷售商品所需的相關經費。包括業務員薪資、營運所需的廣告宣傳費用及交通費等。當營業場所是承租建築時，就必須

再加上租金、水電瓦斯費等。另外除了負責銷售商品業務員的相關經費外，包括總務、經理等總公司間接部門職員的薪資和其他相關經費項目也必須一併列入。也就是說，在「銷管費用」中，將會包含所有營運活動及公司費用等為了販售商品必須的支出。

將營業毛利扣除銷管費用後，即可得到第二項「營業利益」，這是銷售商品所產生的利潤，又常稱為「本業利益」。

在營業利益下方，另有「營業外收入」和「營業外支出」。舉例來說，當公司擁有自己的商辦大樓，且還有多餘的空間，便出租並獲得為數不多的租金收入。而不動產租賃並非該公司的主要事業內容，因此收取的租金就會成為「營業外」的雜項收入（但當不動產租賃業成為該公司的主要事業時，辦公室租金也會算進營業收入）。另外，因借貸或放貸等金錢往來產生的利息，也會列入這個項目中。如銀行存款所產生的利息，會算進營業外收入，因借款產生且必須由公司支付的利息，則會算為營業外支出。由於會計認定公司的財務活動和本業之間並無直接關連性，因此會將利息算為營業外收入。

將前述的營業利益和營業外收入及營業外支出相加減後，所得的利潤，就是「經常利益」，也就是第三項利益。所謂的經常利益，是指該公司透過主要營業項目及其他事業活動，而能夠經常取得的利潤。這是觀察公司經常性利潤率相當重要的指標，同時在結算報告上，經常被引為必須參考的利潤項目。

在經常利益的下方另有「非常利益」及「非常損失」。從「非常」兩字可知，該利潤及損失並非經常性出現，而是指只會在某特定期間發生的特殊損益。例如賣掉公司土地而獲得臨時性的營業收入、將持有的有價證券脫手而導致一時性損失，或是整併部門增加的資遣費等，均屬於非常利益或非常損失的範圍。

將經常利益和非常利益及非常損失相加減後，所得的利潤就是「稅前淨利」，也是第四項利益。從字面上來看，可知其為計入稅金前的本期利潤。而將稅前淨利扣除所得稅費用後，就可得到第五項「本期淨利」，亦稱為「本期利益」。

以上就是損益表的構造。對初學者而言，只要記得損益表中包括了五項利益，以及各項利益各代表何種含意，就已經很足夠。

畫成長條圖，馬上看懂公司獲利高不高

讓我們來實際看看損益表範例。左頁為用兩間大型住宅建商兩年份（前期與本期）損益表所完成的圖。如同上方的表格所示，如果只有一堆數字排列在一起，要看懂

它們的意思，往往很困難。但是如果將該數字對比營業收入後，重新製作成長條圖，就能變得一目瞭然。

B 公司的營業收入約為 A 公司的一·五倍。一般而言，只要建築公司的規模越大，買入建材的比例也會越高，因此營業成本比就會相對偏低。另外，即使營業收入變成兩倍，也不代表銷管費用就會單純地跟著變成兩倍。因此正如「規模利益」

（scalemerit，譯註：指工廠因規模擴大而使單位生產成本降低，生產效率也隨著提升）一詞所示，當公司規模越大，其效率就會相對地變得比較好。

若將 A 公司和 B 公司加以比較，可發現他們符合前面所說的一般性規則。B 公司營業成本、銷管費用的支出比例都相對較低。由於所需費用較低，因此 B 公司的營業利益自然比較高。但是由於 B 公司在過去曾經有一段時期經營相當困難，因此營業利益高，也可看做是他們努力降低成本的成果。具體而言，B 公司和 A 公司的營業利益率，約有三％左右的差距。假設它成長為營業收入三千億元規模的大型企業，那麼即使營業利益率僅相差三％，營業利益卻會產生約一百億元的差距。

在此由於數字較小的關係，因此沒有做成成長條圖。但相對於 B 公司三％的前期經常利益，其稅前淨利卻出現了負四五·一％如此巨大的虧損。那麼。各位是否還記得經常利益和稅前淨利間的費用是什麼？其實就是所謂的非常利益和非常損失，也因此 B 公司前期才會出現如此巨大的非常損失。如果不仔細研究損益表，確實不容易看出細部內容，但是依然必須將不景氣和經營失敗形成的膿擠出，才能再次重振經營。

如同本例，將損益表化為圖表後，就能一氣呵成地輕鬆理解。但是，只有一張損益表，能夠分析的範圍依然有限。因此應該仿效本例，透過與其他公司的比較，觀察連續幾年的變化過程，或是和同業的標準數值比較，藉此進行多角分析，才是較好的做法。

養成從圖表下方解讀損益表的習慣

在損益表的最後，希望提醒各位：「要養成從下方開始解讀損益表的習慣。」

假設公司的毛利率為一〇％，而該公司職員使用了公司經費來參加我主講的會計研習課程。而該課程的學費一天約為三萬日圓。如果這筆費用由公司支出，那麼公司就會用損益表中的銷管費用來處理。如此一來，營業利益就會減少三萬日圓。

在此希望各位思考「三萬日圓營業利益」代表的意義。如果想要創造出三萬日圓的營業利益，那麼究竟該提高多少營業收入？由於該公司的毛利率為一〇％，因此約相



當於三十萬日圓的營業收入。也就是說，如果一位職員要上一天三萬日圓的研習課程，就等同公司白白喪失了三十萬日圓的營業收入。

如果站在職員的立場來想，想必會認為「我都已經這麼賣力工作了，幫我出個三萬日圓也是應該的吧？」但是從經營者角度來看，不禁會質疑，「那個研習課程，真的有 30 萬日圓價值嗎？」

就如同此例所示，只要從下方解讀損益表，就能讓自己的經營意識變得更敏銳。