

## 『経営者が抑えておくべき財務知識』

### ポイント

決算分析は「未来会計」への第一歩

損益計算書の3期比較で自社の収益性をみる

財務指標分析で自社の経営成績を評価する

損益分岐点分析で自社の採算点を把握する

決算診断から導かれるA社の問題解決のポイント

# 1 決算分析は「未来会計」への第一歩

## >>>経営者は決算分析から何を読み取るべきか

決算書には、企業の取り組みの成果が如実に表れます。決算分析により、自社の経営上の課題の80%は把握することができます。決算分析の目的は過去や現在の状態を把握することではなく、自社の未来に向けての課題を抽出し、どのように取組んでいくかのポイントを明確にすることにあるのです。

つまり、決算分析は未来へ向けての経営計画を策定し、業績管理を行うといったPDCAサイクル確立(=「未来会計」)のための第一歩ということになります。

経営者は、決算書を読みこなすための財務知識を持つべきですが、技術的な分析能力よりも決算書の裏側にある経営課題をいかに探り出せるかが重要です。決算分析は実数と比率の二面から分析します。経営者が決算書から読み取るべきポイントは、以下の通りです。

本情報レポートでは、経営者が抑えておくべき財務知識を実際の決算分析から経営改善のポイントを抽出した卸売業A社の事例より紹介いたします。

### <決算書から読み取るべきポイント>

売上や利益の推移から、自社の経営戦略がマーケットに適合しているかを分析し、経営戦略の見直しを行う  
原価や経費を同業他社と比較して、自社の原価率や経費率がどうなっているかを確認し、原価や経費を見直しする  
貸借対照表から資金調達と運用状況をみて、自社の財政状況の適切性を判断する

## >>>事例企業A社の概要

A社は、設立40年を越える老舗の機械器具の卸売業です。近年、A社が取り扱っている機械器具のニーズは高まっており、業界としては追い風が吹いている状況です。しかし、A社の業績は年々悪化しており、直近の決算ではついに赤字に転落してしまいました。

A社の経営幹部は、経営環境が大きく変化しているのにも関わらず、旧態依然とした営業スタイルを続けていました。また、経営者自身も財務知識をほとんど持っていなかったため、売掛金の増加や在庫の増加が資金繰りにどの程度影響を及ぼすのかなど知る由もなく、経理担当役員に一任の状態でした。

また、部門ごとの管理も粗利益ベースでしか管理されていないため、自部門が共通経費を負担すると営業利益ベースでどうなるのかといったことも認識されていませんでした。

実は、A社の赤字の原因は、この状況を見過ごしていた経営者自身にあったのです。

2

貸借対照表の3期比較で資金の運用・調達の推移をみる

貸借対照表は、いわば企業の歴史といえます。過去の営業活動において、資金の調達源や運用先、その結果としての内部留保などの決算時点での状態を表しており、時系列にみることによって、その推移を把握することが出来ます。

A社の貸借対照表

(単位: 千円)

資産の部				負債の部			
	平成15年3月期	平成16年3月期	平成17年3月期		平成15年3月期	平成16年3月期	平成17年3月期
【流動資産】	745,999	746,914	788,811	【流動負債】	795,685	785,653	865,397
現金・預金	83,556	103,319	73,257	支払手形	399,677	472,876	433,891
受取手形	66,133	59,771	68,772	買掛金	218,990	178,655	208,144
売掛金	504,119	469,027	511,762	割引手形			
有価証券				短期借入金	170,000	130,000	220,000
棚卸資産	65,401	88,106	108,655	未払金	4,566	1,872	1,091
前払費用				未払費用			
未収入金				未払法人税	633	633	633
貸付金	3,000	2,900	2,800	預り金	1,819	1,617	1,638
仮払金	20,800	20,800	20,800	仮受金			
その他流動資産	2,990	2,991	2,765	その他流動負債			
貸倒引当金				【固定負債】	140,221	150,975	153,220
【有形固定資産】	64,956	64,956	59,974	社債			
建物	16,800	16,800	16,800	長期借入金	140,221	150,975	153,220
建物附属設備	1,708	1,708	1,708	退職給付引当金			
構築物				その他の固定負債			
機械及び装置				負債合計	935,906	936,628	1,018,617
車両運搬具	25,677	25,677	20,695	純資産の部			
器具及び備品	108	108	108	株主資本			
土地	20,663	20,663	20,663	【資本金】	20,000	20,000	20,000
				【資本剰余金】	0	0	0
その他有形固定資産				資本準備金			
【無形固定資産】	0	0	0	その他の資本剰余金			
電話加入権				【利益剰余金】	71,768	72,162	37,923
その他無形固定資産				利益準備金	5,000	5,000	5,000
【投資その他の資産】	216,719	216,920	227,755	その他の利益準備金	66,768	67,162	32,923
投資有価証券	7,916	12,536	13,137	任意積立金	70,000	70,000	70,000
出資金	36,960	36,960	36,960	繰越利益剰余金	-3,232	-2,838	-37,077
保証金	118,924	107,396	109,543	【自己株式】			
長期貸付金				評価・換算差額等	0	0	0
長期前払費用				【その他の有価証券評価差額】			
保険積立金	50,882	57,991	66,078	【繰延ヘッジ損益】			
その他投資等	2,037	2,037	2,037	【土地評価差額金】			
【繰延資産】	0	0	0	新株予約権			
				純資産合計	91,768	92,162	57,923
資産合計	1,027,674	1,028,790	1,076,540	負債・純資産合計	1,027,674	1,028,790	1,076,540
割引手形	120,971	105,678	91,099				

## >>> A社の実数分析

### チェックポイント1 大枠で傾向を捉える

総資産はこの3期でほぼ横ばいも、売上高（後述の損益計算書分析参照）は減収傾向。

自己資本比率は2期連続 8.9%と、横ばいで推移しているが、平成 16 年 3 月期に 5.4%に低下。

### チェックポイント2 資金の調達と運用をつかむ

平成 16 年 3 月期は、34,159 千円の赤字。

買掛債務は 9,496 千円減少。

売掛債権が 51,686 千円、棚卸資産が 20,549 千円増加。

売掛債権の増加と棚卸資産の増加、売掛債務の減少を合計すると、81,731 千円の運転資金が必要であったが、当期の利益で賄うことができず、短期借入金 が 90,000 千円増加したものと推測。

A社では、売掛債権と棚卸資産が、売上が減少しているにもかかわらず、増加しているという異常値を示している。

### チェックポイント3 科目ごと詳細に見ていく

#### < 資産の部分分析 >

総資産はほぼ横ばい

流動資産も大きな変動なし

売掛債権は 51,686 千円増加

貸付金は每期 100 千円ずつ回収。仮払金は変動なし。

棚卸資産は每期 20,000 千円程度増加

固定資産は減少しているが、建物等が減価償却されていない可能性あり。

投資有価証券、保険積立金が増加。

#### < 負債の部分分析 >

流動負債は平成 15 年 3 月期に一旦減少も、平成 16 年 3 月期に 29,050 千円増加。

買掛債務は 46,980 千円減少。支払手形は 82,944 千円減少していますが買掛金は 35,964 千円増加。

短期借入金 が 76,000 千円増加。長期借入金は 9,973 千円減少

#### < 純資産の部分分析 >

自己資本は平成 16 年 3 月期に 16,539 千円減少

## >>>実態貸借対照表で自社の実態を確認する

貸借対照表の資産の部に着目し、売掛債権の中に回収不能となっている債権や棚卸資産のうち、販売不可能である在庫がないか等について、一つひとつ確認をしていきます。

また、貸付金や仮払金で回収できないものが含まれていないか、固定資産等の償却不足がないか、投資等において資産価値がなくなってしまうものがないか等についても確認を行い、自社の資産実態を確認しておきます。

企業によっては、これらの作業をすることで実質債務超過となることもあります。実態貸借対照表の作成によって、自社の財務体質改善のポイントを探ることができます。

### A社の実態貸借対照表

(単位: 千円)

資産の部				備考	負債の部			
	平成17年3月期	修正額	修正後			平成17年3月期	修正額	修正後
[流動資産]	788,811	-44,400	744,411		[流動負債]	865,397	0	865,397
預金・預金	73,257		73,257		支払手形	433,891		433,891
受取手形	68,772		68,772		買掛金	208,144		208,144
売掛金	511,762	-20,000	491,762	回収不能	短期借入金	220,000		220,000
有価証券	0		0		未払金	1,091		1,091
棚卸資産	108,655	-10,000	98,655	不良在庫	未払費用	0		0
前払費用	0		0		未払法人税	633		633
未収入金	0		0		預り金	1,638		1,638
貸付金	2,800		2,800		仮受金	0		0
仮払金	20,800	-14,400	6,400	回収不能貸付金		0		0
	0		0		その他流動負債	0		0
その他流動資産	2,765		2,765		[固定負債]	153,220	0	153,220
貸倒引当金	0		0		社債	0		0
[有形固定資産]	59,974	-17,026	42,948		長期借入金	153,220		153,220
建物	16,800	-3,380	13,420	償却不足	退職給付引当金	0		0
建物附属設備	1,708	-530	1,178	償却不足	その他の固定負債	0		0
構築物	0		0					
機械及び装置	0		0		負債合計	1,018,617	0	1,018,617
車両運搬具	20,695	-13,116	7,579	償却不足				
器具及び備品	108		108		資本の部			
土地	20,663		20,663		株主資本			
	0		0		[資本金]	20,000		20,000
その他有形固定資産	0		0		[資本剰余金]	0	0	0
[無形固定資産]	0	0	0		資本準備金	0		0
電話加入権	0		0		その他の資本剰余金	0		0
その他無形固定資産	0		0		[利益剰余金]	37,923	-68,926	-31,003
[投資その他の資産]	227,755	-7,500	220,255		利益準備金	5,000		5,000
投資有価証券	13,137	-1,000	12,137	ゴルフクラブ	その他の利益準備金	32,923	-68,926	-36,003
出資金	36,960		36,960	ゴルフクラブ	任意積立金	70,000		70,000
保証金	109,543	-6,500	103,043	ゴルフクラブ	繰越利益剰余金	-37,077	-68,926	-106,003
長期貸付金	0		0		[自己株式]	0	0	0
長期前払費用	0		0		評価・換算差額等	0	0	0
保険積立金	66,078		66,078		[その他有価証券評価差額]	0		0
その他投資等	2,037		2,037		[繰延ヘッジ損益]	0		0
[繰延資産]	0	0	0		[土地評価差額金]	0		0
	0		0		新株予約権	0		0
資産合計	1,076,540	-68,926	1,007,614		純資産合計	57,923	-68,926	-11,003
					負債・資本合計	1,076,540	-68,926	1,007,614

売上債権のうち回収不能と見られる債権が20,000千円、棚卸資産のうち、販売不能と見られる商品が10,000千円、仮払金14,400千円は取引先に対する貸付金でしたが、その企業はすでに倒産しており、回収不能となっています。

固定資産の償却不足が約17,000千円、ゴルフ会員権並びに出資金(すでに倒産)で7,500千円、合計約69,000千円となり、A社は実質債務超過となっています。

### 貸借対照表から判明した問題点

売掛債権の増加

棚卸資産の増加

過大な借入金

実質債務超過

### 3 損益計算書の3期比較で自社の収益性をみる

#### >>> 損益計算書を変動損益計算書に置き換えて収益性を正確に把握する

変動損益計算書は、売上高から変動費を控除して限界利益を表示する様式で直接原価計算様式ともいわれています。通常の損益計算書に比べて、利益予測や利益計画に役立つなど、戦略的に優れています。

#### 財務会計における損益計算書の計算式

損益計算書		
売上高	1,723 百万円	100.0%
売上原価	1,401	80.0
売上高総利益	322	20.0
販売管理費	283	15.0
営業利益	39	2.3
支払利息	5	0.3
経常利益	34	2.0

#### 管理会計における変動損益計算書の計算式

変動損益計算書		
売上高	1,723 百万	100.0%
変動費	1,310	76.0
原価変動費	1,240	
販売管理費変動費	70	
限界利益	413	24.0
固定費	379	22.0
原価固定費	161	
販売管理費固定費	213	
支払利息	5	0.3
経常利益	34	2.0

#### >>> 変動費と固定費の分解方法

売上原価や販売費及び一般管理費の中には、売上高の増減に応じて変化する変動費もあれば、売上高の増減に関係なく毎期発生する固定費もあります。

そのため費用を変動費と固定費に分けて捉えることによって、企業の収益性をより正確に把握することができます。

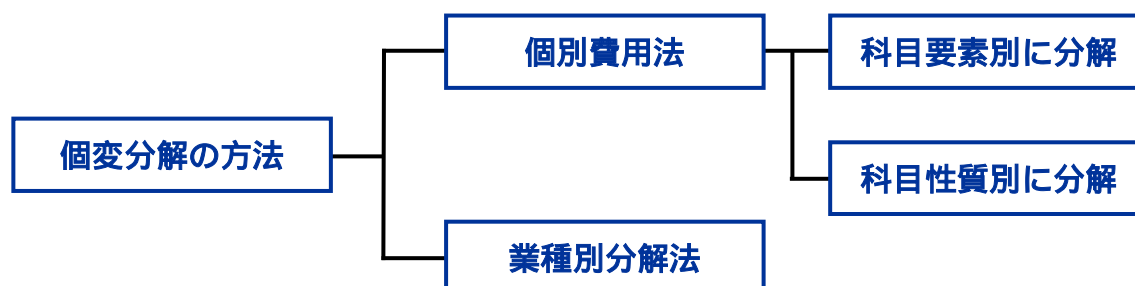
また、変動費と固定費では費用の性質が異なるため、削減方法も自ずと異なります。コストダウンを図る場合にも、変動費と固定費に分けて検討することが重要となります。

#### 変動費

変動費とは、売上高や工場の操業度の変化に伴って比例的に発生する費用で、材料費、外注加工費、荷造包装費、運搬費、残業手当、歩合給などがあります。

## 固定費

固定費は売上高や操業度の変化に係わりなく発生する固定的な費用であり、仮に売上がゼロであっても発生する費用です。固定費には人件費、減価償却費、賃借料のほか通常の支払経費などがあります。



## 個別費用法

個々の費用科目ごとに変動費、固定費の分解をするのが個別費用法であり、以下の2通りの方法があります。

科目を要素別に分解して固定部分は固定費、変動部分は変動費とする方法  
 科目の性質によって変動費に近いものは変動費とみなし、残りを固定費とみなす法

の方法がより厳密ですが、作成コストや分かりやすさを考慮すれば、 の変動費を主要なものに絞り、残りを固定費扱いとする簡便な方法で差し支えありません。

## 業種分解法

	小売・卸売業	一般製造業
変動費	売上原価 + 物流コスト + 販売手数料 等	材料費 + 外注加工費 + 工場消耗品費 + 動力費 等
固定費	その他の費用	その他の費用

その他、会社の実状に応じて重要な変動費がある場合は、適宜加えます。

>>>損益計算書を3期分比較し、その増減実数・増減割合を分析する

A社の実態

(単位: 人、千円)

		平成15年3月期		平成16年3月期		平成17年3月期	
従業員数		28	構成比	28	構成比	28	構成比
売上高		1,870,229		1,853,440		1,462,718	
変動費	商品仕入	1,656,067	88.5%	1,648,140	88.9%	1,300,996	88.9%
	材料費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	外注費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	変動費合計	1,656,067	88.5%	1,648,140	88.9%	1,300,996	88.9%
限界利益		214,162	11.5%	205,300	11.1%	161,722	11.1%
固定費	人件費	143,776	7.7%	139,815	7.5%	126,836	8.7%
	旅費交通費	4,331	0.2%	4,590	0.2%	3,544	0.2%
	交際費	2,978	0.2%	4,617	0.2%	3,574	0.2%
	通信費	8,574	0.5%	9,019	0.5%	8,893	0.6%
	減価償却費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	消耗品費	2,590	0.1%	1,592	0.1%	3,390	0.2%
	水道光熱費	1,921	0.1%	1,865	0.1%	1,793	0.1%
	リース料	7,390	0.4%	7,390	0.4%	7,390	0.5%
	車両費	9,018	0.5%	9,678	0.5%	11,053	0.8%
	荷造運賃	4,481	0.2%	4,091	0.2%	4,677	0.3%
	広告宣伝費	2,465	0.1%	2,301	0.1%	1,908	0.1%
	修繕費	1,210	0.1%	1,012	0.1%	966	0.1%
	租税公課	2,598	0.1%	2,588	0.1%	2,283	0.2%
	保険料	8,501	0.5%	8,501	0.5%	8,501	0.6%
	地代家賃	1,540	0.1%	1,540	0.1%	1,540	0.1%
	雑費	2,199	0.1%	2,891	0.2%	2,076	0.1%
	その他	1,297	0.1%	1,806	0.1%	2,259	0.2%
固定費計		204,869	11.0%	203,296	11.0%	190,683	13.0%
営業利益		9,293	0.5%	2,004	0.1%	-28,961	-2.0%
営業外損益		-4,901	-0.3%	-568	0.0%	-4,308	-0.3%
経常利益		4,392	0.2%	1,436	0.1%	-33,269	-2.3%
特別損益		-1,979		-801		-890	
税引前当期純利益		2,413		635		-34,159	
法人税・住民税及び事業税		965		241		80	
当期純利益		1,448		394		-34,239	

A社の実数分析

チェックポイント1 大枠で傾向を捉える

変動損益計算書を時系列に並べ、3年間の損益の傾向を見ます。

- 増収増益
- 増収減益
- 減収増益
- 減収減益
- 変動なし

A社は「減収減益」となっています。

2期前までは売上高も安定し経常利益もかろうじて黒字を維持していましたが、平成17年3月期に売上も減少し、赤字に転落しています。

## チェックポイント2 その傾向の要因分析をする

売上高～平成15年3月期と平成16年3月期は横ばいで推移しましたが、平成17年3月期に390,722千円減少

限界利益～減少傾向で、平成17年3月期に43,578千円減少

営業利益～減少傾向で、平成17年3月期には営業利益が28,961千円へと転落

経常利益～減少傾向で、平成17年3月期には赤字転落

変動費～変動費率は平成16年3月期に上昇し、平成17年3月期は横ばい

固定費～実額では12,163千円減少していますが、率では2ポイント上昇

人件費～実額では12,979千円減少していますが、率では1.2ポイント上昇

人件費以外の固定費～実額ではほぼ同水準ですが、率では1.0ポイント上昇

## チェックポイント3 部門別・商品別に分析する

得意先数の大きな変動はありませんが、主要取引先の売上高の減少が全社売上高の減少につながっています。

部門別に分析すると、第一営業部と第二営業部で、売上高全体の60%弱を占めますが、第一営業部は本社経費などを社員数割合で配賦すると、大幅な赤字であることが分かりました。同様に分析すると 営業所、××営業所も赤字でした。

この事実は、経営幹部はもちろんのこと経営者すら把握できていなかった事実であり、今まで売上高や粗利益が一番多い第一営業部が会社に対する利益貢献も一番大きいであろうという認識がありました。

この分析により、経営者は始めて事の重大さに気付き、重い腰を上げて対策に乗り出すことになったのです。

## 損益計算書から判明した問題点

売上高の減少

変動費は上昇傾向

限界利益の減少

人件費・固定費率は上昇傾向

社員の人件費は大きく削減しているが役員報酬はほとんど削減していない

主要部門が実質赤字

主要取引先の売上減少

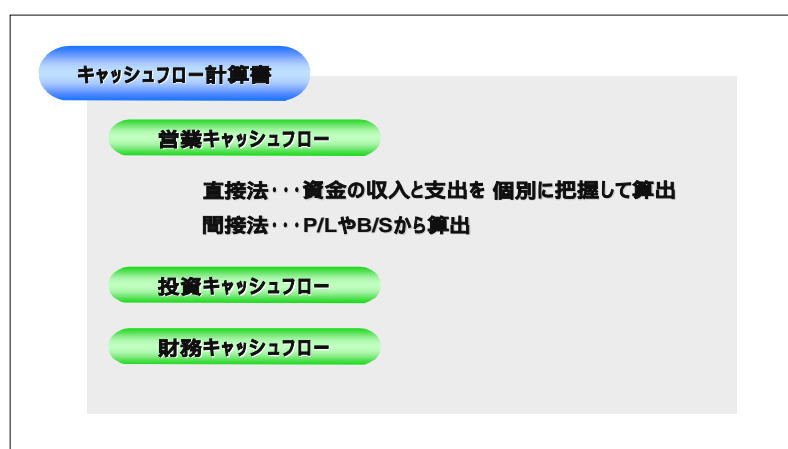
## 4 キャッシュフロー計算書で資金の実態がわかる

「わが社は利益が出ているのになぜ資金繰りが厳しいのか」という経営者が少なくありません。いわゆる「勘定合って銭足らず」の状態ですが、キャッシュフロー計算書によって、その原因を明らかにすることができます。

キャッシュフロー計算書はその名の通り、貸借対照表や損益計算書のように発生主義ではなく、現金主義を基準にしたものです。企業活動はまさに現金の出入りによって成り立っています。その出入りを明らかにするのがキャッシュフロー計算書です。

キャッシュフロー計算書は、その複雑化した動きを「営業活動」「投資活動」「財務活動」の3つに分けてとらえます。単に「会社の資金」としてではなく、「会社の何の資金」というように性格別にみて資金の実態を正確に把握します。

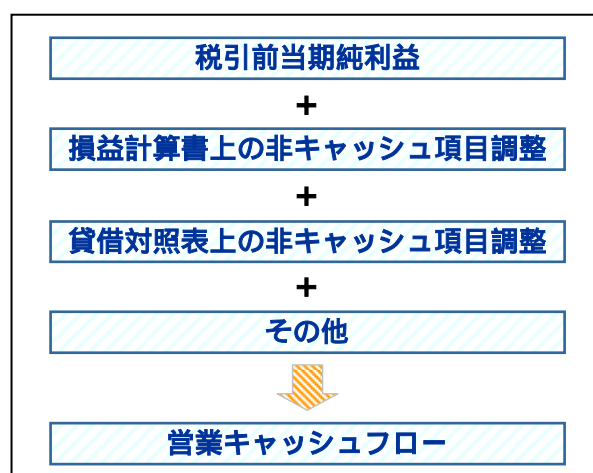
### >>>キャッシュフロー計算書の体系



### >>>営業キャッシュフロー

営業キャッシュフローは、税引前当期純利益に損益計算書上のキャッシュ項目と貸借対照表上のキャッシュ項目を加減して計算します。

さらにその他項目として、株主資本等変動計算書に表示されている株主配当や役員賞与など、いわゆる利益処分のうち社外流出の伴うものを減額して計算します。



### >>>投資キャッシュフロー

科 目	キャッシュの増減	
	増 加	減 少
有価証券	売 却	取 得
貸付金	回 収	貸 付
有形固定資産等	売 却	取 得
投資等	売 却	投 資

### >>>財務キャッシュフロー

科 目	キャッシュの増減	
	増 加	減 少
長・短期借入金	借 入	返 済
手 形	手形割引	手形割引の返済
社 債	発 行	償 還
資 本金	増 資	減資による支払、配当

## A社の実態

### 営業キャッシュフロー

平成 17 年 3 月期は当期における赤字と売掛債権の増加、棚卸資産の増加及び買掛債務の減少により 101,975 千円の減少。

### 投資キャッシュフロー

投資キャッシュフローは 5,753 千円減少

### 財務キャッシュフロー

短期借入金の調達によって 77,666 千円増加

A社は、平成 17 年 3 月期において営業キャッシュフローがマイナスであり、営業キャッシュフローと財務キャッシュフローを合計したフリーキャッシュフローはマイナスとなっています。その不足分を財務キャッシュフロー（借入）によって賄ったこととなります。

	(単位: 千円)	
	平成16年3月期	平成17年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期純利益	635	-34,159
減価償却費	0	0
貸倒引当金の増加額	0	0
退職給付引当金の増加額	0	0
受取利息配当金	-126	-130
支払利息	6,880	9,865
売掛債権の増加(減少)額	56,747	-37,157
棚卸資産の増加(減少)額	-22,705	-20,549
買掛債務の増加(減少)額	32,864	-9,496
その他の流動資産の増加(減少)額	-1	226
その他の流動負債の増加(減少)額	-2,896	-760
小計	71,398	-92,160
利息及び配当金の受取額	126	130
利息の支払額	-6,880	-9,865
法人税等の支払額	-241	-80
営業キャッシュ・フロー	64,403	-101,975
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の増加(減少)額	0	0
有形固定資産の増加(減少)額	0	4,982
投資その他の資産の増加(減少)額	-201	-10,835
貸付金の増加(減少)額	100	100
投資キャッシュ・フロー	-101	-5,753
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増加(減少)額	-40,000	90,000
長期借入金の増加(減少)額	10,754	2,245
割引手形の増加(減少)額	-15,293	-14,579
社債の増加(減少)額	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0
株式の発行による収入	0	0
配当金の支払額	0	0
財務キャッシュ・フロー	-44,539	77,666
現金及び現金同等物の増加額	19,763	-30,062
現金及び現金同等物期首残高	83,556	103,319
現金及び現金同等物期末残高	103,319	73,257

### キャッシュフロー計算書から判明した問題点

営業キャッシュフローの減少  
投資キャッシュフローの減少

フリーキャッシュフローの減少  
借入金の増加

## 5 財務指標分析で自社の経営成績を評価する

### >>>収益性分析

収益力は企業が調達し、経営に投下した資本の運用効率を示す総資本経常利益率によって総合的に評価されます。

またそれは、売上高経常利益率（売上に対する、営業活動によって得た利益の割合）と、総資本回転率（経営に投下された資本を売上高により回収した速度を示すもの）に分解されます。

分析指標	算式	利用目的
総資本経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$	投下している資本に対して、どれだけの利益をあげたかをみる。
売上高営業利益率	$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$	粗利益から、販売費及び一般管理費を差引いた「本業の儲け」の割合をみる。
売上高経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$	本業に係る企業活動全体から生み出される利益力をみる。
総資本回転率	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$	一年間で総資本の何倍の売上高をあげたかをみる。
インタレスト・カバレッジ・レシオ	$\frac{\text{営業利益} + \text{受取利息}}{\text{支払利息} \cdot \text{割引料}}$	金融費用の何倍の事業利益を上げているのかをみる。

### A社の実態

	平成16年3月期	平成17年3月期	前年対比	標準値	差異	
収益性	総資本経常利益率	0.1%	-3.1%	-	4.5%	-7.6%
	売上高営業利益率	0.1%	-2.0%	-	2.4%	-4.4%
	売上高経常利益率	0.1%	-2.3%	-	2.7%	-5.0%
	総資本回転率	1.8 回	1.4 回	75.4%	1.7 回	-0.3
	インタレスト・カバレッジ・レシオ	0.3 倍	-2.9 倍	-	6.0 倍	-8.9

標準値はTKC BAST 機械器具卸売業 の黒字企業平均値

### 収益性分析から判明した問題点

- 業界平均値よりも低い利益率（前々期と比較しても低い水準）
- 総資本回転率の低下
- 金融費用を営業利益で賄えていない

## >>>安全性分析

バランスのとれた安定した経営が行なわれているかどうか、企業を取りまく経営環境が変化しても耐えうる力がどれ位あるのかをみます。

企業の財政状態の良否、支払能力の程度をみているものとなります。

### 短期的な資産の流動性をみる

分析指標	算式	利用目的
流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	短期的負債の支払をカバーできる運転資金状態をみる。
当座比率	$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}}$	短期的な負債に対する直接支払能力をみる。

### 長期的な資金調達と運用状況の健全性をみる

分析指標	算式	利用目的
固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$	自己資本に対する固定資産の割合状況をみる。
固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}}$	固定資産に対する調達源泉が適正かをみる。
売上高経常利益率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$	投下資本に対する自己資本の割合をみる。

## A社の実態

		平成16年3月期	平成17年3月期	前年対比	標準値	差異
安全性	流動比率(%)	95.1%	91.2%	95.9%	133.3%	-42.1%
	当座比率(%)	80.5%	75.5%	93.9%	109.8%	-34.3%
	固定比率(%)	305.8%	496.7%	162.4%	93.8%	402.9%
	固定長期適合率(%)	115.9%	136.3%	117.5%	58.2%	78.1%
	自己資本率(%)	9.0%	5.4%	60.1%	27.5%	-22.1%

標準値はTKC BAST 機械器具卸売業 の黒字企業平均値

### 安全性分析から判明した問題点

流動比率、当座比率ともに低く、短期債務の支払能力が低い  
 固定比率、固定長期適合率が高く、固定資産の調達を借入金に頼っている  
 自己資本比率が低く、安全性に欠ける

## >>>生産性分析

売上高の投入高に対する割合をいい、企業の経営分析体系の中で、収益性分析を補足するものです。

その特色は、収益性分析においては投入高を「資本」としたのに対して、生産性分析ではこれを「人」又は「物」としている点にあります。

生産性向上があれば、人件費や諸経費の増加を吸収することができます。

分析指標	算式	利用目的
限界利益率	$\frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}}$	売上高に対する原価効率をみる。
1人当たり売上高	$\frac{\text{売上高}}{\text{社員数}}$	社員1人当たりの生産性をみる。
1人当たり限界利益	$\frac{\text{限界利益}}{\text{社員数}}$	社員1人当たりの生産効率をみる。
1人当たり人件費	$\frac{\text{人件費}}{\text{社員数}}$	社員1人当たりの人件費水準をみる。
労働分配率	$\frac{\text{人件費}}{\text{限界利益}}$	社員の生産効率に対する人件費のバランスをみる。

## A社の実態

		平成16年3月期	平成17年3月期	前年対比	標準値	差異
生産性	限界利益率	11.1%	11.1%	99.8%	20.9%	-9.8%
	1人当たり売上高/月	5,516千円	4,353千円	78.9%	4,546千円	-193千円
	1人当たり限界利益/月	611千円	481千円	78.7%	948千円	-467千円
	一人当たり人件費/月	416千円	377千円	90.6%	506千円	-129千円
	労働分配率	68.1%	78.4%	115.2%	55.3%	23.1%

標準値はTKC BAST 機械器具卸売業 の黒字企業平均値

## 生産性分析から判明した問題点

限界利益率が業界平均値よりも9.8ポイント低い

1人当たり限界利益が業界平均値の半分程度と低い水準

労働分配率が上昇傾向で、かつ業界平均値よりも22.9ポイント高い

## 6 損益分岐点分析で自社の採算点を把握する

### >>>損益分岐点分析の意義

損益分岐点とは、収益の額と費用の額が等しくなる点、すなわち利益も損失も生じていない売上高、いわゆる採算点をいいます。

損益分岐点は、売上金額だけでなく、工場の操業度や販売個数などによって表すことができます。損益分岐点売上高は以下のように固定費を限界利益率で除して求めます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$

### >>>損益分岐点比率で自社の経営安全率がわかる

現状または想定している売上高が、損益分岐点売上高と比較してどの位置にあるのかを示すのが損益分岐点比率で、100%から損益分岐点比率を差し引いたものが経営安全率です。

これらは、以下の算式で表されます。

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点比率（％）} &= \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{実際売上高}} \\ \text{経営安全率（％）} &= \frac{(\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高})}{\text{実際売上高}} \end{aligned}$$

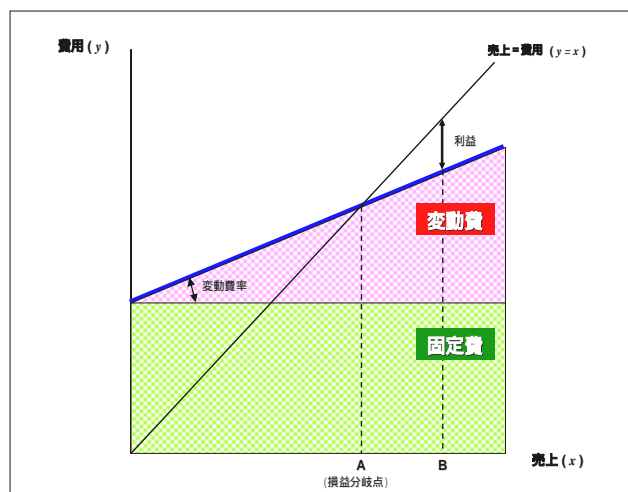
損益分岐点比率は低いほど、現状または想定している売上高が損益分岐点売上高を上回っていることを意味し、損益構造上望ましい姿です。

経営安全率については、高ければ現状または想定している売上高が損益分岐点売上高に対して余裕を持っていることを表しています。

## >>>損益分岐点図表（売上・費用・損益関係図）

損益分岐点を求める算式により、損益分岐点を図表化することができます。

この図表によって損益分岐点を可視化できるばかりだけでなく、利益を増加させる方法をコスト面からイメージすることができます。



### A社の実態

(単位:千円 / %)

売上高		1,462,718
変動費		1,300,996
(変動比率)		88.9%
限界利益		161,722
(限界利益率)		11.1%
固定費	a	190,683
営業外収益	b	6,719
営業外費用	c	11,027
(a-b+c)		194,991
経常利益		-33,269
損益分岐点売上高		1,717,865
損益分岐点比率	(%)	117.4%
経営安全率	(%)	-17.4%
経営余裕売上高	(千円)	-255,147

A社の損益分岐点売上高は1,717,865千円であり、経営安全率は-17.4%となっています。同社の改善のためには、固定費の削減と限界利益率の向上による損益分岐点の引き下げが必要です。

### チェックポイント 経営安全率をみる

$$\text{経営安全率の公式} \sim \text{経営安全率}(\%) = 1 - \left[ \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{実際の売上高}} \right] \times 100$$

損益分岐点売上に対して何%の余裕があるかという、経営安全率を算出し、判定します。

A社においては、売上増加により経営安全率を引上げることも検討すべきですが、前述の経営指標から判断すると、業界平均値より10ポイント低い限界利益率をいかに上げるかが最大のポイントであり、最優先事項となります。また、不採算部門の縮小・撤退による固定費の削減等も必要です。

### 損益分岐点分析から判明した問題点

- 損益分岐点比率が高く、100%を超えている
- 経営安全率が低く、-17.4%となっている
- 固定費を賄えるだけの売上高が確保できていない

7

部門別・商品別・担当者別分析で経営の効率をみる

>>>部門別の売上・粗利益を分析する

部門別損益計算書は各部門の利益貢献度を把握する業績管理資料です。部門別損益計算書を作成するためには、その部門で管理可能な経費、利益を明確に分けることが必要です。部門別の損益分析は、部門別の収益性の良し悪しだけでなく、事業戦略策定の重要な資料になります。

部門別損益分析を行うには、共通経費を各部門に配賦しなければなりません。配賦基準は売上高や粗利益額によるものや人員数によるものなどがあります。一般的には、人員数で配賦をするケースが多く見られます。

	平成17年3月期		第一営業部		第二営業部		第三営業部		営業所		営業所		××営業所	
	28	構成比	10	構成比	8	構成比	4	構成比	3	構成比	2	構成比	1	構成比
従業員数	28		10		8		4		3		2		1	
売上高	1,462,718	100%	458,292	100%	349,279	100%	276,962	100%	136,345	100%	187,882	100%	53,958	100%
商品仕入	1,300,996	88.9%	418,856	91.4%	312,743	89.5%	239,445	86.5%	116,615	85.5%	164,791	87.7%	48,546	90.0%
材料費	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
外注費	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
変動費合計	1,300,996	88.9%	418,856	91.4%	312,743	89.5%	239,445	86.5%	116,615	85.5%	164,791	87.7%	48,546	90.0%
限界利益(売上総利益)	161,722	11.1%	39,436	8.6%	36,536	10.5%	37,517	13.5%	19,730	14.5%	23,091	12.3%	5,412	10.0%
人件費	126,836	8.7%	45,299	9.9%	36,239	10.4%	18,119	6.5%	13,590	10.0%	9,060	4.8%	4,530	8.4%
役員報酬	27,000	1.8%	9,643	2.1%	7,714	2.2%	3,857	1.4%	2,893	2.1%	1,929	1.0%	964	1.8%
給与手当	80,199	5.5%	28,643	6.2%	22,914	6.6%	11,457	4.1%	8,593	6.3%	5,729	3.0%	2,864	5.3%
雑給	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
賞与	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
退職金	1,496	0.1%	534	0.1%	427	0.1%	214	0.1%	160	0.1%	107	0.1%	53	0.1%
法定福利費	14,130	1.0%	5,046	1.1%	4,037	1.2%	2,019	0.7%	1,514	1.1%	1,009	0.5%	505	0.9%
福利厚生費	2,000	0.1%	714	0.2%	571	0.2%	286	0.1%	214	0.2%	143	0.1%	71	0.1%
その他人件費	2,011	0.1%	718	0.2%	575	0.2%	287	0.1%	215	0.2%	144	0.1%	72	0.1%
旅費交通費	3,544	0.2%	1,266	0.3%	1,013	0.3%	506	0.2%	380	0.3%	253	0.1%	127	0.2%
交際費	3,574	0.2%	1,276	0.3%	1,021	0.3%	511	0.2%	383	0.3%	255	0.1%	128	0.2%
通信費	8,893	0.6%	3,176	0.7%	2,541	0.7%	1,270	0.5%	953	0.7%	635	0.3%	318	0.6%
減価償却費	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
消耗品費	3,390	0.2%	1,211	0.3%	969	0.3%	484	0.2%	363	0.3%	242	0.1%	121	0.2%
水道光熱費	1,793	0.1%	640	0.1%	512	0.1%	256	0.1%	192	0.1%	128	0.1%	64	0.1%
リース料	7,390	0.5%	2,639	0.6%	2,111	0.6%	1,056	0.4%	792	0.6%	528	0.3%	264	0.5%
車両費	11,053	0.8%	3,948	0.9%	3,158	0.9%	1,579	0.6%	1,184	0.9%	790	0.4%	395	0.7%
荷造運賃	4,677	0.3%	1,670	0.4%	1,336	0.4%	668	0.2%	501	0.4%	334	0.2%	167	0.3%
広告宣伝費	1,908	0.1%	681	0.1%	545	0.2%	273	0.1%	204	0.1%	136	0.1%	68	0.1%
修繕費	966	0.1%	345	0.1%	276	0.1%	138	0.0%	104	0.1%	69	0.0%	35	0.1%
図書費	154	0.0%	55	0.0%	44	0.0%	22	0.0%	17	0.0%	11	0.0%	6	0.0%
租税公課	2,283	0.2%	815	0.2%	652	0.2%	326	0.1%	245	0.2%	163	0.1%	82	0.2%
保険料	8,501	0.6%	3,036	0.7%	2,429	0.7%	1,214	0.4%	911	0.7%	607	0.3%	304	0.6%
地代家賃	1,540	0.1%	550	0.1%	440	0.1%	220	0.1%	165	0.1%	110	0.1%	55	0.1%
雑費	2,076	0.1%	741	0.2%	593	0.2%	297	0.1%	222	0.2%	148	0.1%	74	0.1%
その他	2,105	0.1%	752	0.2%	601	0.2%	301	0.1%	226	0.2%	150	0.1%	75	0.1%
0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0
0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0
固定費計	190,683	13.0%	68,101	14.9%	54,481	15.6%	27,240	9.8%	20,430	15.0%	13,620	7.2%	6,810	12.6%
営業利益	-28,961	-2.0%	-28,665	-6.3%	-17,945	-5.1%	10,277	3.7%	-700	-0.5%	9,471	5.0%	-1,398	-2.6%
営業外収益	6,719	0.5%	2,400	0.5%	1,920	0.5%	960	0.3%	720	0.5%	480	0.3%	240	0.4%
営業外費用	11,027	0.8%	3,938	0.9%	3,151	0.9%	1,575	0.6%	1,181	0.9%	788	0.4%	394	0.7%
経常利益	-33,269	-2.3%	-30,204	-6.6%	-19,176	-5.5%	9,661	3.5%	-1,162	-0.9%	9,163	4.9%	-1,552	-2.9%

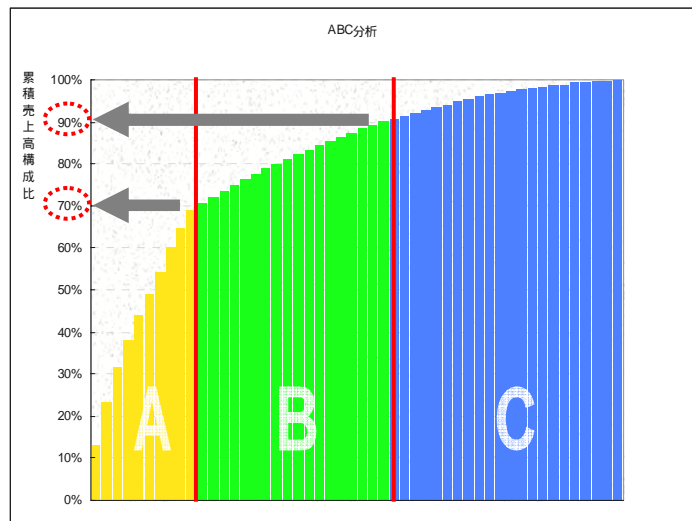
A社における売上高と粗利益の第一位と第二位である第一営業部と第二営業部において、本社経費をそれぞれの社員数に応じて配賦して、部門別損益をみると、第一営業部は営業利益において28,665千円、第二営業部においては17,945千円の赤字であることが判明しました。

また、営業所、××営業所についても赤字であり、この第三営業部と営業所の二部門以外は利益に貢献できていないことがわかりました。

>>>得意先別・商品別の売上・粗利益を分析する

(単位: 千円)

部門名					
順位	得意先	平成16年3月期	平成17年3月期	構成比	判定
1	B	287,000	159,000	10.9%	A
2	C	19,000	72,000	4.9%	A
3	D	21,000	41,000	2.8%	A
4	E	8,000	36,000	2.5%	A
5	F	37,000	30,000	2.1%	A
6	G	10,000	27,000	1.8%	A
7	H	20,000	25,000	1.7%	A
8	I	15,000	22,000	1.5%	A
9	J	53,000	19,000	1.3%	A
10	K	25,000	19,000	1.3%	A
11	L	14,000	19,000	1.3%	A
12	M	51,000	15,000	1.0%	A
13	N	21,000	15,000	1.0%	A
14	O	24,000	14,000	1.0%	A
15	P	29,000	11,000	0.8%	A
16	Q	4,000	11,000	0.8%	A
17	R	12,000	11,000	0.8%	A
18	S	6,000	9,000	0.6%	A
19	T	3,000	2,000	0.1%	A
20	その他	1,194,440	905,718	61.9%	C



得意先別や商品（群）別の損益をA B C分析等を利用して分析することにより、取引先別の収益性の良し悪しだけでなく、マーケティング戦略策定の重要な資料になります。A B C分析は、主要取引先、主要商品（商品グループ）の企業に対する貢献度合いを分析し、マーケティング戦略等の策定に利用します。取引先や商品の偏りがいないか、売上は大きいですが利益では貢献出来ていない取引先や商品はないかという視点で分析します。

A社における主要取引先別に売上高の推移をみると、同社において絶対的なシェアを持つB社（営業部の担当）の売上高が前期の55%に減少していることがわかりました。金額にして約128,000千円の減少であり、A社の売上高減少の最大要因はB社の売上減少に拠るところが大きいといえます。

また、担当者別に過去3年間の実績推移をみると、平成17年3月期の平均売上99,301千円を下回っている人数が14人中9人、平均粗利益10,805千円を下回っている人数が14人中10人となっていました。平均値を下回っている社員の多くは、上司の事前承認を取っている（実際は事後とも取れるタイミングで上司報告されている）ものの、値引き販売をしたり、自分でメーカーに電話をして取り寄せたりするケースが多く、結果として売上・粗利益ともに伸びないことがわかりました。したがってA社は、収益に貢献していない担当者が多く、利益の上がりづらい体質であることが判明しました。

部門別・得意先別・担当者別分析から判明した問題点

各部門に共通費を配賦すると、主要部門が利益貢献できていない  
 主要取引先の売上高が大きく減少している  
 一人当たりの売上高は業界平均値と大きな乖離はないが、前々期からは大きく落とし、担当者別にみると、14人中9人が同社の平均値を下回っている  
 一人当たりの限界利益（粗利益）は業界平均値を下回っている。かつ、同社の平均限界利益を下回っている社員が14人中10名となっている

## 8

# 決算診断から導かれるA社の問題解決のポイント

以上、決算診断と関連項目の分析によって、A社が抱える問題解決のために取り組むべき課題は以下のようになります。

### A社の問題点

- イ) 一人当たり売上高が業界平均値より低い
- ロ) 限界利益率が業界平均値よりも低い
- ハ) 不採算となっている部門が多い
- ニ) 売上に対して固定費が過大である
- ホ) 売掛債権・棚卸資産が過大となっている
- ヘ) 会議が機能していない

### 具体的取り組み項目

#### イ) 営業力強化

- ・ 専務が第二営業部の、常務が第三営業部の、取締役部長が第一営業部の統括兼営業担当者として自ら担当を持ち、営業力を強化する。
- ・ 商品の納品にかかる時間が膨大であり、営業時間が確保できないため、納品専属のアルバイト（自社OB）を2名雇用する。  
これにより、1週間の営業件数を1名30社とする（現状12~13社）
- ・ メーカーとの積極的な営業同行で、クライアントの満足度を高める。
- ・ メーカーとの協力体制を敷き、クライアントに対して待ちの商売ではなく、提案型営業を行っていく。（A製作所、B社、C機械製作所など）
- ・ 社内における研修制度の充実と情報の共有化

#### ロ) 限界利益率の向上（目標値：13.0%（2ポイント向上））

- ・ 最低販売価格の設定と事前承認制の厳格化～商品台帳の整備と全員への配布
- ・ 商品発注の一元化（営業担当者による仕入れの禁止、仕入担当者による仕入の徹底）

#### ハ) 経営資源の集中

- ・ 営業所を閉鎖し、第二営業部の管轄とする。
- ・ ××営業所を閉鎖し、営業所の管轄とする。新規に1名採用する。  
閉鎖する営業所の社員は解雇する。

## 二) 固定費削減

### 人件費削減

- ・ 役員報酬減額 : 27,000 千円 20,000 千円 (7,000 千円削減)
- ・ 余剰人員削減 : 営業所および × × 営業所閉鎖による人員 4 名削減  
営業事務 1 名削減 合計 5 名削減  
営業所にて 1 名、本社にてアルバイト 2 名採用するため、実質 3.5 名の削減  
98,340 千円 85,740 千円 (12,600 千円削減)

### 人件費以外の固定費削減

- ・ 役員保険の解約 : 6,800 千円 1,500 千円 (5,300 千円削減)  
経営者に掛捨て保険をかけるため、1,500 千円新規支出
- ・ 車両費 : 営業所閉鎖により 3 台分の車両費 1,500 千円削減  
行動管理表により営業及び納品の効率化を図り燃料費節約  
基準燃費を設定し基準以下での燃費については自己負担させる。  
車検切れの車両は社有車の入れ替えをせず社員の車両を借上げ
- ・ リース料 : 財務ソフトが更新時期であり、入替えるとリース料は変動ないが  
現在のソフトを継続使用しリース料削減 (2,400 千円削減)
- ・ 地代 家賃 : 営業所閉鎖により 1,540 千円削減

以上により、固定費を約 30,000 千円削減

## ホ) 資産内容の改善

- ・ 売掛金の回収 : 得意先別売掛金管理の徹底を図る。  
得意先別の回収予定表を提出させ、専務が管理する。  
回収基準の設定  
基準を過ぎた債権に対する担当者へのペナルティ
- ・ 棚卸資産の削減 : 過剰在庫のメーカーへの返品交渉  
不良在庫については、販売可能価格を社内で設定し、販売促進をかける。  
それでも売れない場合は、評価替えまたは廃棄処分を行う。  
仕入担当者以外のメーカー発注の禁止  
在庫予算および仕入予算の設定
- ・ 役員保険の解約 : 保険積立金 66,078 千円のうち、約 50,000 千円は保険会社からの  
長期借入金となっているため、解約し約 16,000 千円のキャッシュ

ュを確保し、長期借入金 50,000 千円を返済。

16,000 千円のうち 6,000 千円はリストラした 4 名の退職金に充てる。

- ・貸付金の回収 : 2,800 千円ある貸付金はリストラする社員に対してのものであるため、退職金と相殺し回収する。

#### へ) 会議体制の確立

以下の会議体の確立を行う。

- ・業績検討会 : 前月の分析と向こう 3 ヶ月の行動計画を事前に提出させ、会議の効率化を図る  
現在月 1 回となっている会議を月 2 回実施する  
(毎月 5 日 ~ 前月の分析と今後の取り組み、20 日 ~ 取り組みに対する進捗状況確認、阻害要因の分析と対策)
- ・部門ミーティング : 毎週末に翌週の取り組み項目と行動予定の確認
- ・経営戦略会議 : 毎月 5 日 (業績検討会の前に実施)

この決算分析を通して、A 社の経営者は本気で 5 年計画の経営改善に取り組むことになりました。

最後に経営改善のポイントを整理すると、以下の 4 点になります。

#### A 社の経営改善のポイント

現状をしっかりと分析してその要因を正確につかむ  
改善すべきテーマを決めて、到達すべきゴールと期限を決める  
到達すべきゴールに向けて具体的に何をするかを決め、活動計画を作成する  
計 画 実 行 検 証 修正・改善の P D C A サイクルをまわす

しかし、いくら計画が立派で方向性が間違っていなくても、最後の決め手となるのは経営者の本気度と強いリーダーシップ、そして決めたことはやり通す継続性です。

経営者が本気になれば、それを見ている幹部や社員も本気になり、必ず経営改善は良い方向に進みます。