

## 経営分析

経営分析のお話しをする場合、簿記とか決算について触れなければならないのですが、原価計算のところではほんの少々ですが触れましたのでここでは省きます。その時に年に一度は会社も健康診断と申しました。これが経営分析です。個人経営で税務申告はするがB/Sは無いとおっしゃる方にはできませんが、法人(合名・合資・株式・有限会社)として登記し、B/S・P/Lを作成しておられる方につきましては、経営分析を行い、状況を正しく把握することをおすすめいたします。B/S・P/Lは無いとおっしゃる方でも、今から出てくる勘定科目に該当する数字を拾い出して計算すると、診断ができると思います。では、さっそく企業の力を評価していきましょう。



株式会社MANIX  
代表取締役社長 松田 茂樹

なお、この文章を書くにあたっては、松下電工株式会社からいただいた経営分析用シートと、「経営分析の基本が身につくトレーニングブック」著者 澤 昭人氏、ダイヤモンド社を参考にいたしました。もっと詳しくお知りになりたい方は、1,400円ですので、書店でお求め下さい。

### 1 収益力の分析

収益力とは、我社はどの程度利益を確保する力、があるかということです。自問自答してみてください。いかがでしょうか。この時一番最初に思いつくのは荒(粗)利益率という言葉だと存じます。これは、売上高(完成工事高)に占める利益の割合を言います。では、利益額はどのように計算するのでしょうか。

売上高 - 原価 = 利益

原価の計算については、前章にてお話しをいたしましたので、ここでは割愛いたします。

したがって、利益率の計算は次のように行います。

$$\text{利益率} = \frac{\text{荒(粗)利益額}}{\text{売上げ高}} \times 100\%$$

皆様の業界では、一般的には25~30%が必要と言われていますが、確保できているのでしょうか。

次によく耳にする利益は、経常(ケイツネ)すなわち経常利益率という言葉です。これは次のように計算をいたします。

$$\text{経常利益率} = \frac{\text{荒(粗)利益} - \text{販売管理費} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用}}{\text{売上げ高}}$$

一般的には5%が必要ですが、確保できているのでしょうか。

#### 【販売費及び一般管理費(販売管理費)】

人件費をはじめ、会社を運営していくのに必要な費用です。税務申告書類の中では「販売費一般管理費の明細」として作成されています。ここで問題になるのは、社内工(職人さん)の給料です。現場に振り替えたものをもう一度ここで計上すると重複になりますので、その分は減額しなければならないことを申し添えます。

#### 【営業外収益】

営業(売上高)に関係しないところで発生した利益のことで、受取利息や配当金、家賃収入などです。

#### 【営業外費用】

営業(売上高)に関係しないところで発生した費用のことで、支払利息などです。

この他に、総資本経常利益率をはじめ、収益率を見る利益率の計算がありますが、話を複雑にするだけですので、ここでは話題にはいたしません。

申し遅れましたが、この計算はP/L(損益計算書)に基くもので、一年間の期間計算です。そして、単年ではなく過去3~5年くらいは振り返ってその傾向を知ることが重要です。我社は収益力が強まっているのか弱まっているのかを掴むことです。

### 2 安全性の分析

我社は短期的に見て、あるいは長期的に見て安全なのでしょうか。健全な経営ができているのでしょうか。B/S(貸借対照表)から知ることができます。B/Sは次のように構成されています。

B/S	
資産	負債
流動資産	流動負債
固定資産 (有形固定資産 無形固定資産)	固定負債
	資本
	資本金
	内部留保金

流動資産 一年以内に現金化できる財産  
 固定資産 現金化するのに一年以上かかる財産  
 有形固定資産 形のある財産  
 無形固定資産 形のない財産  
 流動負債 一年以内に支払わなければならない負債(借入)

固定負債 一年以内に支払わなくてもよいが、いずれは支払わなければならない負債(借入)

資本 資産から負債を引いたもの

資本金 株主から払い込まれたお金(返済義務はない)

内部留保金 過去の利益の蓄積

### ① 短期的な安全性について

この言葉から想像できることは、**我社の支払能力** ということではないでしょうか。そして、**流動資産と流動負債**が関係することも想像できませんか。そうです。ここでは次のような関係が望ましいのです。

#### 流動資産 > 流動負債

そして、その差は大きいほど良いのです。

流動資産を増加させる方法がいくつかありますが、一番効果的なのは回収を早くすることです。我々は20日締切とか月末締切とかいう商習慣をもっていますが、エンドユーザーの場合は仕事も早くしてほしいが支払いも早くしたいのです。また、そうであってもらわないと、毎月継続的に取引がないのですからたまる と困ったことです。ではどうするのか。仕事が完了して一週間以内には、必ず訪問し、①クレームの有無を確認する。②自社PRをするのももちろんのこと、請求書を手渡すようにすれば早い集金が可能となります。

今一つの方法は、流動負債を減少させるのですが、これは、その中の勘定科目である買掛金や短期の借入金ポイントとなります。そう、減少させるのです。どうするのか、ひとつには必要な物以外は買わないということです。在庫は資産ですが在庫が発生する理由は、仕入れにあります。それ以外のものでも、本当に必要であるかどうかを検討し、不要なものは買わないということです。そして今ひとつは借金をしないことです。

### ② 長期的な安全性について

ここで問題が発生するのは、設備投資が過剰となり、そのために銀行から借りたお金が返済できなくなり、経営が行き詰まるということです。本業で得た利益をどのように使うのかということにもつながるのですが、過剰投資が不幸を招くのです。ではどうすればよいのかという答えと安全性が繋がってきますので、次に説明をいたします。設備投資の限度額を私は次のようにしています。

#### 長期借入金の年間返済額 < 税引後利益額+減価償却費

ここでは最初に減価償却費という科目について説明をします。それは販管費の中に出てきます。計算の方法は、定額法と定率法の2つが認められています(税法)。いずれでも選択できるのですが、一度選択すると変更はできません。内容は、例を用いて説明をすると解りやすいので、そのようにいたします。

200万円の車を購入し、5年間の定額法で償却をします。お金は購入時に支払いをしますが、その年に全額費用で損金に算入することはできません。なぜなら会社の規模にもよりますが、利益が大きく変動してしまうからです。そこで、税務上は長期にわたって

費用に計上し、損金処理をするように指導しています。前に5年定額法での減価償却と申し上げたのは、40万円ずつ5年間にわたって費用に算入するという方法をとるためです。ここで気付かれることですが、お金の動きと費用算入が異なるということです。すなわち、減価償却費とはお金が出て行かない費用なのです。

一方、収入(可処分利益)以上の借金返済ができないことは、家計のレベルでも簡単に分かっていただけたと思います。しかし、会社には減価償却費というもう一つのポケットが存在したのです。

新たに長期借入金を発生させる場合は今までの年間返済額の合計に新たな借入に関する年間返済額を加えて合計し、税引後利益額と減価償却費の合計より少額であれば資金繰は悪化しないということです。

もしこれが逆転した場合どうなるのかと申しますと、お金の量には長期用・短期用との区別がついていませんので、短期の方にその財源を求めることとなり、資金ショートと起こし、倒産に追い込まれることとなります。黒字であっても、在庫の積みすぎ、実力以上の設備投資は身をほろぼすことになるのです。くれぐれも設備投資過多とならないようにご注意ください。

最後にB/S(貸借対照表)では、努力の末、獲得した利益は、役員賞与や配当金として使ってしまうのではなく、できるだけ内部留保につとめ資本を充実する努力が必要かと存じます。外部の経営環境の悪化が、激しい時ほど余裕資金(お金)の大切さが増します。

## 3 原価分析

原価計算のところで詳しくお話しをいたしましたので、ここではよく耳にする労働分配率についてのみ触れることにいたします。次のような式で計算をいたします。

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{荒(粗)利益額}} \times 100\%$$

人件費:従業員給料・賞与・法定福利費・退職金などの合計金額です。職人さんの給料を現場費用として算入された場合は、その額を除いた計算が必要です。

一般的には、35%以内とされていますが、近年、利益率の低下から50%を越えるケースが多いようです。しかし、できるだけ低く抑えることが必要です。

## 4 まとめ

全般を通して言えることは経営分析とは、勘定科目の内容と2つ以上の科目の関わり方において分析を行って行きます。結果について良いところは維持し、悪いところは改善する。ということですが、その改善策が分析をする過程で暗示されているのです。ここに次年度の経営方針を書くネタがあります。どうぞご活用ください。経営学的にはまだまだ多くの事について分析をし、評価をしていくのですが、今回は私が社長として特に注意をしていることについて触れてみましたので、参考にしていただければ幸いです。