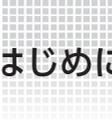


はじめての 「経営分析入門」講座

目	業	円
売上高	1,080,000	3,200,000
売上総利益	2,800,000	980,000
販売費及び一般管理費	140,000	17,000
営業利益	1,112,000	1,112,000
経常利益	1,112,000	249,000
当期純利益	970,000	

講義編

中小企業研修協会



はじめに

初歩的な経営分析を学び、ビジネスに活かす

● 経営分析で、さらに「決算書」をよく知る

この講座は、すでに決算書を学んだ人が、さらに知識を深めるために書かれた、はじめての「経営分析入門」講座の講義編です。

ビジネスの世界では「決算書を作成できる人は多いが、決算書を読める人は少ない」とよく言われます。ここでいう「決算書を読める」とは「経営分析ができる」という意味です。

講義編は、この「経営分析」をやさしく紹介するものです。

● 経営分析は、「現実の経営」で活かされる

経営分析は「現実の経営」で、活かされるものです。このため、教科書では、なかなか教えることが難しい内容になります。

この点を考え、講義編では、多くの具体例を取り上げました。

「経営分析」を身近なものとして、考えてもらうためです。

講義編で紹介する経営分析は、実践で役立つものばかりです。

● 業種データを活かす

巻末には、経営分析をおこなううえで、欠かせない業種データを掲載しました。みなさんに現実の経営実態というものを知らせてもらうためです。ぜひ、講義編で学んだ経営分析の知識と共に業種データを活用してみてください。

それでは、経営分析を学んでいきましょう。

監修 伊達 敦

中小企業研修協会 編集部

も く じ

経営分析基本編

- 経営分析を知る……………6
 会社の「健康診断」をおこなうこと
- 経営分析の初歩を知る①……………7
 損益計算書をつかった経営分析の初歩
- 経営分析の初歩を知る②……………12
 貸借対照表をつかった経営分析の初歩

経営分析の各論編

- 支払能力を知る……………16
 支払能力は「流動比率」でわかる
- 自己資金力を知る……………20
 自前の資金力は「自己資本比率」でわかる
- 収益力を知る……………24
 儲けは「利益率」でわかる
- 売れている商品を知る……………28
 商品回転日数で、売れる商品を知る
- A B C分析を知る……………31
 商品の管理方法を考える
- 人件費を知る……………34
 人件費を労働分配率で考える
- 採算性を知る……………38
 採算性は「損益分岐点」でわかる
- 効率性を知る……………43
 効率性は「総資本回転率」でわかる

○ 総合力を知る	46
会社の総合力を知る	

おわりに	48
-------------	----

経営分析の限界とその活用方法

○ 巻末 付録 主要業種データ	49
○ 経営分析早見表	50
○ 業種データ	51

経営分析基本編

「経営分析」の基本を知る



経営分析を知る

会社の「健康診断」をおこなうこと

私たちは、定期的に健康診断を受け、カラダのどこかに悪い病気がないかをチェックします。

健康診断をすれば「病気をしない」というわけではありませんが、病気を早期に発見し、治療^{ちりょう}することができます。

会社の経営も定期的に問題点や改善すべきところがないかをチェックすることが大切です。

経営分析をすれば「倒産をしない」というわけではありませんが、経営危機を事前にチェックすることで、危険を回避することができます。

インフルエンザの予防接種をイメージして下さい。冬になると流行するインフルエンザも、あらかじめ予防接種をすることで、事前に防ぐことができます。

会社の経営も危機や問題を事前に防げれば、健全な経営ができることはもちろん、最悪の事態である倒産を回避することが可能です。

経営分析は「経営危機に対する予防接種」になります。

経営分析の本では、数多くの分析方法が紹介されていますが、この講義編では、実践的で役立つものに絞って紹介していきます。

実務では、この講義編で紹介する内容で十分のはずです。

経営分析の初歩を知る①

損益計算書をつかった経営分析の初歩

● 年度ごとの推移で会社の業績をみる

まずは、営業成績を知る経営分析です。A社の3年分の損益計算書を見ていきましょう。

A社の3年間の損益計算書はつぎのとおり。

(単位：百万円)

科目 / 年度	×1年	×2年	×3年
売上高	100,000	150,000	300,000
売上原価	70,000	130,000	285,000
売上総利益	30,000	20,000	15,000
販管費	25,000	30,000	40,000
営業利益	5,000	△10,000	△25,000

A社の売上高は、×1年から×3年までの3年間で順調に伸びています。

売上高は、×1年の100,000円が、×3年には300,000円と3倍も急激に伸びています。しかし、営業利益に着眼すると×1年に5,000円の黒字から年度ごとに悪化、×3年には、25,000円の赤字に転落しています。

A社は、売上が順調に伸びているにもかかわらず、営業利益は

赤字になったわけです。これは、どういう理由わけでしょうか。経営分析によって、この謎なぞが解とけます。

● 「売上原価率」を分析する

モノを売るには、モノを仕入れなければなりません。安く仕入れて高く売れば、利益は大きくなります。反対に仕入金額より売上金額が小さければ、赤字です。このため、売上と仕入の関係は、とても重要です。

売上原価とは、売上高に対する仕入金額のことです。

売上原価率の分析は「売上と仕入の比率を知ること」と考えてください。

売上原価率は、つぎのような計算式で求められます。

$$\text{売上原価率(\%)} = \frac{\text{売上原価}}{\text{売上高}} \times 100$$

A社の売上原価率の推移は、つぎのとおりになります。

科目 / 年度	×1年	×2年	×3年
売上原価率	70%	86%	95%

※参考 ×1年の計算式 $70,000 \div 100,000 = 70\%$

売上原価率は、数字が小さいほど利益が大きいことを意味します。安く仕入れ、高く売れば、それだけ利益率が大きくなるからです。A社の売上原価率は、年々上昇しています。つまり、利益が出にくい状態になっているのです。原因として、仕入価格が上昇している。あるいは、売上を伸ばすために低価格で販売している、などが考えられます。売上原価率は、仕入と売上の両面から分析する必要があります。

● 「売上総利益に占める販管費率」を分析する

販管費はんかんひとは「販売費及び一般管理費」の略で、会社の諸経費になります。具体的には社員へのお給料に代表される人件費、営業諸費用である販売費、さらにオフィス賃借料などです。

販管費は、売上総利益の中から支払うのが原則です。売上総利益は、会社のもっとも基本となる利益です。このため、この売上総利益の範囲内で、会社の必要経費を支払う必要があります。

売上総利益に占める販管費率は、つぎのような計算式で求められます。

$$\text{売上総利益に占める販管費率(\%)} = \frac{\text{販管費}}{\text{売上総利益}} \times 100$$

A社の売上総利益に占める販管費率の推移は、つぎのとおりになります。

分析 / 年度	×1年	×2年	×3年
売上総利益に占める販管費率	83%	150%	266%

※参考 ×1年の計算式 $25,000 \div 30,000 = 83\%$

A社はここ3年間で、売上総利益に占める販管費がどんどん増えていきます。×1年には83%で、売上総利益の範囲内でした。しかし、×2年には、100%を大きく上回り売上総利益を超えています。さらに×3年には266%と悪化しています。

■ A社の経営分析講評

A社は、売上高の順調な伸びとは裏腹に経営危機に直面しています。売上原価率、販管費率の上昇によって、利益を確保しにくい経営体質になっているからです。

早急に売上総利益を確保するために売上原価率の改善を図らなければなりません。仕入業者の見直しやムダな仕入コストはないか、を検討する必要があります。

販管費である諸経費も一つ一つ見直すことが必要です。意外に経費には気づかない無駄があるものです。賃借しているオフィスなら賃借料の価格交渉や他のテナントへの移転も検討すべきです。

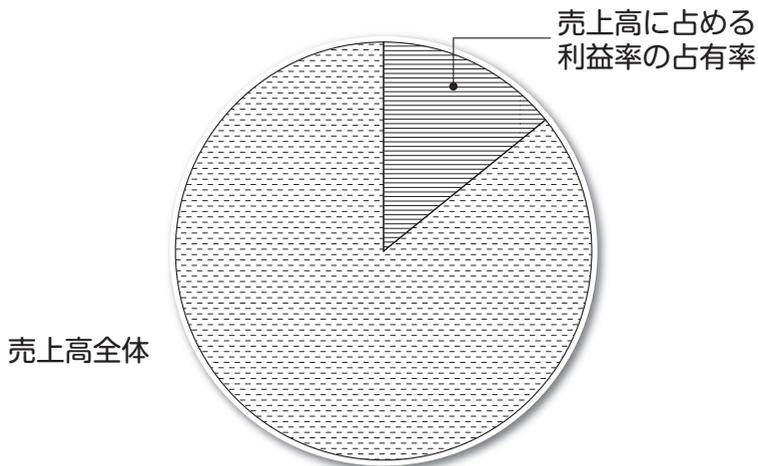
人件費の削減は最後の手段であることを忘れてはなりません。税理士などがよく指導する改善策ですが、安易に着手するのは、危険です。社員のモラルが低下しやすく、経営体力が急速に衰退してしまう一因となるからです。

各業種によって、売上高総利益率と売上高営業利益率は、大きな特色があります。

まず、自社の業種を認識し比較分析しましょう。一般的には、商取引が多い業種は、利益率は小さくなります。反対に商取引が少ない業種は、利益率が大きくなる傾向があります。

[参考]

・利益率は「円グラフ」にすると視覚でイメージしやすくなります。



損益計算書からわかる4つの業績パターン

決算期になると各会社の業績が新聞や雑誌で報道されます。

ある会社は「増収増益^{ぞうしゅうぞうえき}」。また、ある会社は「減収減益^{げんしゅうげんえき}」

などと報道されます。

これらは、前期と当期の比較からわかることです。

- 増収増益^{ぞうしゅうぞうえき}—売上高・利益額ともに前期と比べ増えた会社
- 減収減益^{げんしゅうげんえき}—売上高・利益額ともに前期と比べ減少した会社
- 減収増益^{げんしゅうぞうえき}—売上高は減少したものの利益額が増えた会社
- 増収減益^{ぞうしゅうげんえき}—売上高が増えたが、利益が減少した会社

会社の業績を知るうえで有意義です。

ぜひ、覚えておきましょう。