

目からウロコの経営分析 ～決算書の読み方をやさしく解説～

平成24年11月7日(水)

黒永会計事務所
税理士 黒永哲至

〒160-0023 東京都新宿区西新宿7-21-21
西新宿成和ビル3F

TEL 03-3363-0118

FAX 03-3363-0366

<http://www.kuronaga-ac.com>

〈PART1〉 経営分析

〔 I 〕経営分析とは

経営分析とは

(1) 意義

経営分析がなぜ必要か

経営分析が経営にどんなに役に立つのか

(2) 目的

経営上の不安の解消

- ① 今の会社の経営状態で、最低年商がいくら必要か、いくら売り上げなければならないか
- ② 現在の売上で固定費、人件費のバランスは適正か
- ③ 現状の売上規模割合で、人件費総額の限度額はいくらか
- ④ 年末賞与を払いたいが、いくらまで払っていいのか
- ⑤ 借入れをしたいが、会社の現状規模で、借入金が多いのか少ないのか、適正か

経営分析とは

経営の判断基準になる

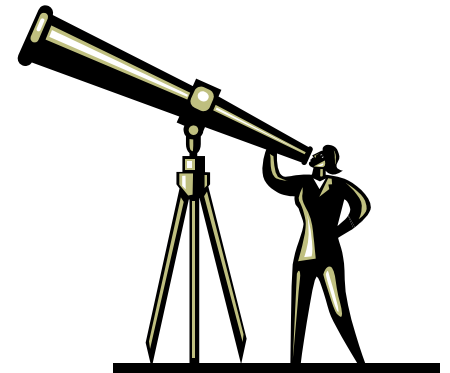
通帳のみの判断は危険

決算書は家計簿ではない

経営分析は、決算書の解説書

経営の羅針盤である

未来を予測できる



経営分析とは

(3) 経営分析をやってみよう

経営分析とは、試算表や決算書の数値を分析する事

試算表や決算書は基本的には、貸借対照表(B/S)と損益計算書(P/L)で構成される

① 貸借対照表とは

貸借対照表は、決算時の財産の状態を表す

② 損益計算書とは

損益計算書は、一年間の会社の収益費用の最終成績を表す

経営分析とは

(4) 意義

経営分析で、具体的に解る内容は

- ① 収益性
 - 利益を上げる体質になっているか
 - 損益分岐点はクリアしているか
 - 資金が必要な利益を上げているのか

- ② 生産性
 - 「稼ぐ力」はあるか
 - 効率よく儲けているか
 - 従業員1人あたりの利益は上がっているか

- ③ 安全性
 - 不況や事故が起きても、十分な抵抗力があるか
 - 会社の基礎体力をみる
 - 支払能力をみる

〈PART1〉 経営分析

〔Ⅱ〕経営分析をやってみよう

<1>収益性

(1) 売上総利益率(限界利益率)

売上総利益が、売上全体にどれだけの比率を占めるのかをみる
経営が健全かどうかをみるうえで、非常に重要な要素

$$\text{売上総利益率} = \frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}} \times 100$$

売上総利益は、粗利益・荒利益・限界利益ともいう意味は同じ！！

売上総利益率の高い会社は、「付加価値の高い商品を有している会社」

- ① 商品そのものの差別性・独創性
- ② すぐれた販売政策
- ③ 高度な原価管理(購買管理や生産管理)によるコスト競争力

(2) 損益分岐点比率(経営安全率)

① 損益分岐点とは

企業経営の全てに共通の目的



売上げがゼロでもかかる固定費を粗利益(儲け)を上げてまかなっていく



売上げをあげていくと粗利益(儲け)が固定費に到達する時点



『損益分岐点』

それ以上の売上げは、全て利益の増加となる企業にとって最重要数値

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{損益分岐点売上}}{\text{売上高}}$$



売上高が損益分岐点を上回れば上回るほどいい会社

(2) 損益分岐点比率(経営安全率)

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{固定費}}{\text{粗利益}}$$

目 標	90%
優 良	80%
黒字企業平均	92%

ゴルフのスコアに似ている！！
企業の格付けに応用できる

〈損益分岐点比率を上げる方法〉

- イ. 売上を上げる 〈例〉・営業ルート開発
 - ・営業マンの強化
- ロ. 売上原価を下げる ・安い仕入先を探す
 - ・製造コストを下げる
- ハ. 固定費を削減する ・人件費対策(パート・女性活用)
 - ・外部委託化(アウトソーシング)
 - ・金利(低金利ヘシフト)

(3) 売上高経常利益率

会社の儲けの効率が、どれくらいかという収益力を表す

$$\text{売上高経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$$

目標 4%～5%

業種によって、変動あり！！

業種別

建設業	2.0%	サービス業	4.6%
製造業	3.7%	飲食業	3.5%
卸売業	1.5%	不動産業	6.0%
小売業	1.9%		

(4) 総資本経常利益率 (ROA)

資本を使っていかに効率よく収益をあげたか総合的な収益性がズバリわかる

$$\text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本(負債+純資産)}} \times 100$$

<ROA>

Return On Assets

リターン オン アセット

利益

総資産(総資本)

「総資産に対する利益」

基準値 5%

目標 10%

危険 3%以下

4%超でOK

業種別

建設業	3.5%
製造業	5.3%
卸売業	3.4%
小売業	4.5%
サービス業	6.9%
飲食業	6.2%
不動産業	3.7%

(5) 自己資本当期純利益率(ROE)

投資家が最も重視する経営指標



投資家が企業の収益力をみる基準
投下資本がどれだけ収益をあげているか

$$\text{自己資本当期純利益率} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} \times 100$$

<ROE>

Return On Equity

リターン オン エクイティ

利益 自己資本

「自己資本に対する利益」

株式公開企業では10%以上が目安

※注意

ただし、自己資本の少ない会社が利益をあげた場合に、急に上昇する危険性あり

〈2〉生産性

(1)労働生産性

従業員一人当たりどれだけの儲けを上げたか

儲け = 粗利益 ➡ 付加価値

一人当たりの売上高が多くても、一人当たりの粗利益が多くなければダメ

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{粗利益}}{\text{従業員数}}$$

労働生産性が高い会社



一人当たり付加価値が大きい会社



効率よく儲かっている会社

〈チェックポイント〉

- イ. 付加価値率(粗利益率)が低いのか
- ロ. 従業員数は多いのに仕事の効率は悪くないか
- ハ. 新商品は定期的に開発されているか

目標 一人当たり 1,000万円以上

(上場企業は1,500万円)

給料の原資

注) 事務部門(間接部門)を考慮すると
1,000万円以上必要

(2) 労働分配率

$$\text{労働分配率(\%)} = \frac{\text{人件費}^{(注1)}}{\text{売上総利益}} \times 100$$

(注1) 人件費 = 役員報酬、給料、賞与、法定福利費、賞与引当金繰入、退職給付引当金繰入の合計額

事務部門の人件費及び役員報酬を含めて、分配率を考慮する

一般に適正な労働分配率は45%以下といわれ、事実、優良企業で収益性の高い会社は40%を下回っています。逆に労働分配率が50%以上の会社は収益性が悪く、労働分配率が55%以上になりますと一般的に赤字会社に転落するといわれています。

従業員給与は、概ね30%前後が基準

目標	45%
優良	40%以下
危険	55%以上

(2) 労働分配率

〈適正人件費を理解していますか？〉

売上2億円

粗利益1億円

従業員10人

労働生産性

$$\frac{1 \text{ 億円 (粗利益)}}{10 \text{ 人 (従業員)}} = 1000 \text{ 万円}$$

適正労働分配率 45%

適正人件費 1000万円 × 45% = 450万円 (福利厚生費、社会保険含む)

このケースで1人当たりの人件費が450万円を上回る場合は

イ・粗利益率を上げる (生産性を上げる)

ロ・売上げを伸ばす (生産性を上げる)

ハ・従業員を減らす

ニ・人件費を下げる 等の対策が必要となる

(2) 労働分配率

〈年収1000万円が希望の従業員はいくら売上げればいいのか?〉

粗利率50%

労働分配率40%

その従業員の目標生産性(1人当たり粗利益)

$$\frac{1000\text{万円}}{40\%} = 2500\text{万円}$$

目標売上げは

$$\frac{2500\text{万円}}{50\%} = 5000\text{万円}$$

〈3〉安全性

(1) 流動比率(当座比率)

① 流動比率

流動資産とは、すぐ支払いに充てられる資産(換金性の高いもの)

流動資産は、大きく3つに分かれる

- A 現預金(キャッシュ)
- B 売掛金(受取手形含む売上債権)
- C 在庫

流動負債とは、すぐに払わなければならないもの(買掛金、未払金)

個人をいえば、カードローンのようなもの

$$\text{流動比率(\%)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

支払能力を見る

目 標 120%以上

(1) 流動比率(当座比率)

② 当座比率

当座資産は、流動資産から在庫を除いたもの

当座資産＝キャッシュ＋売掛金

流動比率よりもさらにシビアに支払能力を表す

$$\text{当座比率(\%)} = \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

目 標 100%以上

〈チェックポイント〉

- イ. 棚卸資産(不良在庫)がないか、不良債権又は回収サイトの長い売掛金がないか
- ロ. 回収できそうもない売掛金や短期貸付金(不良債権)は除いて、実質の流動比率及び当座比率を出す事が重要

流動比率 **大** 当座比率 **小**



在庫が過大

(1) 流動比率(当座比率)

③ 現預金(キャッシュ)比率

一番大切な指標

売掛金は必ず入るという保証はない

経営で一番必要なもの



運転資金の2倍以上

※「運転資金倍率表」

※「キャッシュ推移表」

重要度

流動比率

当座比率

現預金比率

だから、「キャッシュフロー経営」が必要といわれる
それを計算するのが「キャッシュフロー計算書」

(1) 流動比率(当座比率)

<粉飾を発見する方法>

粉飾の2大手法

- ① 売上過大計上(仮装売上)
- ② 在庫過大計上(売上原価の圧縮)

↓
「売掛金」と「在庫」が、異常に大きくなる

↓
流動比率、当座比率が異常に上昇

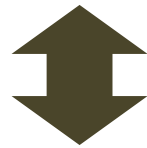
↓
ただし、「キャッシュ」は増えない

↓
前期に比べて、「売掛金」「在庫」が増えて、「キャッシュ」が少ない場合は、
粉飾の可能性大

↓
「キャッシュフロー計算書」で発見できる

(2) 固定比率

長期にわたる支払能力をチェックする
固定資産は自己資本(自己資金)でまかなうのが原則
流動比率、当座比率は、当面の会社の支払能力



固定比率は、長期的展望に立った会社の潜在的支払能力

$$\text{固定比率 (\%)} = \frac{\text{固定資産}}{\text{資本 (自己資本)}} \times 100$$

固定資産と資本のバランスを見る

土地・建物・機械などは長期にわたって資本が固定する。そのため返済の必要のない資本でまかなう方がよい。固定比率といわれる。

目 標 160%以下

(3) 固定長期適合率（流動比率と表裏一体）

固定資産は、自己資本(元手+儲けの累計)以下が理想だが
固定比率が低いと将来への設備投資意欲が消極的になりすぎる



他人資本(長期借入金)の活用も必要

長期借入金(固定負債)と自己資本で、固定資産をまかなっているかの割合が重要となる



固定長期適合率

$$\text{固定長期適合率(\%)} = \frac{\text{固定資産}}{\text{資本} + \text{固定負債}} \times 100$$

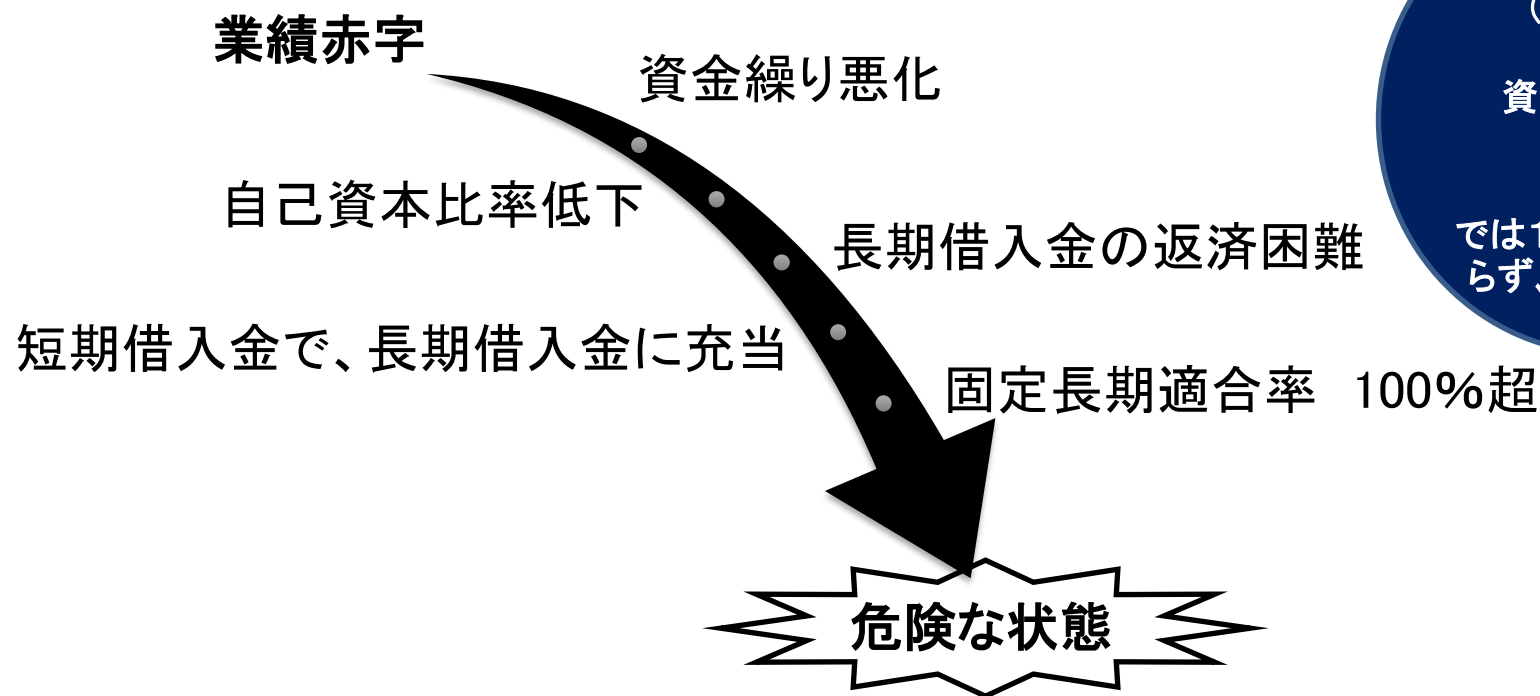
固定資産と(資本+固定負債)のバランスを見る

長期の投資は自己資本以外に借金に頼ることも多い。その時、自己資本以外に、長期の借金、つまり固定負債ならなんとかなる。つまり、固定資産に対する自己資本と固定負債の比率(=固定長期適合率)である。

目 標 100%以下が目安

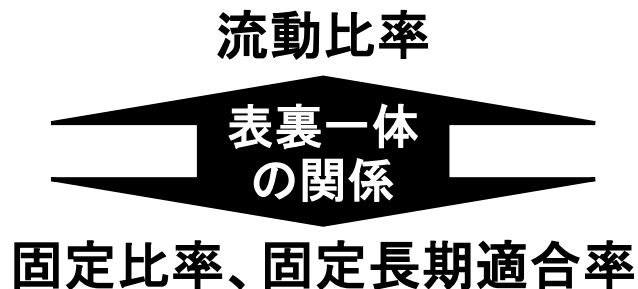
(3) 固定長期適合率

< 固定比率・固定長期適合率と流動比率との関係 >



※元々の表記方法
(業績赤字
↓
資金繰り悪化
↓
)
では1ページに収ま
らず、変形しました

個人でいえば、住宅ローンの返済にカードローンを充てる様なもの



(3) 固定長期適合率

< 固定比率・固定長期適合率と流動比率との関係 >

業績赤字

資金繰り悪化

自己資本比率低下

長期借入金の返済困難

短期借入金で、長期借入金に充当

固定長期適合率 100%超

危険な状態

個人でいえば、住宅ローンの返済にカードローンを充てる様なもの

流動比率

表裏一体
の関係

固定比率、固定長期適合率

(3) 固定長期適合率

<財務狀況比較図表>

理想

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	自己資本

流動比率 大
 固定比率 小
 固定長期適合率 小

普通

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	自己資本

流動比率 中
 固定比率 大
 固定長期適合率 中

危険

流動資産	流動負債
固定資産	

流動比率 小
 固定比率 大
 固定長期適合率 大

(4) 自己資本比率

どれだけ借金に頼らずに経営できているか、不況にいかに強いかな

$$\text{自己資本率(\%)} = \frac{\text{自己資本}}{\text{資本(資本+負債)}} \times 100$$

会社の経営をどの程度、自分のお金(資本=自己資本)でやっているか？

負債は小さいに越したことはない

資産(資本+負債)に占める資本の比率を自己資本比率という

安全性 危機対応能力
基礎体力 免疫力

〈数値の意味〉

資本のうち返さなくてもよい資本の率

最低 **20%**
目標 **40%以上**

評価ランク表	
理想企業	70%以上
優秀企業	40~69%
普通企業	20~39%
これから	0~19%
債務超過	0%未満

〈PART2〉 借入金を分析する

今の借入は多いの？少ないの？
適正な借入はいくらなの？

(1)借入金月商倍率

$$\text{借入金月商倍率} = \frac{\text{借入金}}{\text{売上高} \div 12}$$

1倍以下	優良
3倍超	要注意
5倍超	危険

金融機関も3倍に達したら、それ以上は貸さない



大まかな判断

借り手も貸し手も、面倒な分析の手間なしに、簡単に限度額を判断できるので、一般に広く使われてる。

借入は月商の2倍まで！！

(2) 借入金依存度

$$\text{借入金依存度} = \frac{\text{短期借入金} + \text{長期借入金} + \text{受取手形割引高}}{\text{総資産}} \times 100$$

業種別黒字企業平均指標

建設業	30.1%
製造業	37.5%
卸売業	34.2%
小売業	38.8%
サービス業	38.8%

小さいほどよい！！

同業他社と比べて高い場合は要検討！！

(3) 自己資本有利子負債比率

$$\text{自己資本有利子負債比率} = \frac{\text{短期借入金} + \text{長期借入金} + \text{受取手形割引高} + \text{社債}}{\text{自己資本}} \times 100$$

投資家の間で、会社の安全性、とくに、
長期の支払能力をみる指標として利用されている

(4) 自己資本借入金比率

$$\text{自己資本借入金比率} = \frac{\text{短期借入金} + \text{長期借入金} + \text{受取手形割引高}}{\text{自己資本}} \times 100$$

借入金の返済能力を表わす基本の比率



自己資本と借入金との割合

低いほど良い！！

(5) 負債比率

$$\text{負債比率} = \frac{\text{流動負債} + \text{固定負債} + \text{引当金}}{\text{自己資本}}$$

負債は他人資本

負債比率は、他人資本が自己資本の何倍あるかをみる指標



資本の自立性と、借金経営の程度がわかる

製造業平均	204.0%
建設業平均	320.2%
卸売業平均	263.6%
小売業平均	133.1%

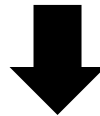
低い方が良い

200%以下を目指そう！！

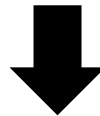
(6) 借入金、預金倍率

$$\text{借入金預金倍率} = \frac{\text{短期借入金} + \text{長期借入金} + \text{受取手形割引高}}{\text{定期預金} + \text{定期積金}}$$

定期預金など、拘束性預金の何倍の借入金があるかをみる指標



預金担保で、運転資金を借入れる



その他の信用で、定期預金の2～3倍の借入れをしている場合が多い

(7) 売上高支払利息比率

$$\text{売上高支払利息比率} = \frac{\text{支払利息} + \text{手形売却損}}{\text{売上高}} \times 100$$

業種別			
建設業	0.6%	小売業	0.4%
製造業	0.8%	サービス業	0.7%
卸売業	0.4%		

借入金の元本は、利益から返済



支払利息も、収益力が低い企業は負担が大きくなる



わが国は現在、異常な超低金利のため、あまり目立たないだけ



金利が正常になれば、負担が増大する

(8) インタレスト・カバレッジ・レシオ (利息) (まかなう) (比率)

$$\text{インタレスト・カバレッジ・レシオ} = \frac{\text{営業利益※} + \text{受取配当金}}{\text{支払利息}}$$

※営業利益が、営業キャッシュフローに置き換わる場合は
キャッシュフロー版「インタレスト・カバレッジ・レシオ」という

業界平均(営業キャッシュフロー版)

建設業	2.1倍	卸売業	2.4倍
製造業	4.1倍	小売業	1.5倍
不動産業	3.9倍	情報通信業	3.6倍
運輸業	5.9倍	飲食・宿泊業	3.6倍
		サービス業	4.5倍

利払い能力を表わす評価は、倍率が高いほどよい

3倍以上が望ましい！！

(9)借入金キャッシュフロー倍率(債務償還年数)

$$\text{借入金キャッシュフロー倍率} = \frac{\text{長短借入金} - \text{必要運転資金(事業回転資金)} \times 1}{\text{キャッシュフロー} \times 2}$$

※1.必要運転資金＝受取手形売掛金＋在庫－支払手形 買掛金

※2.キャッシュフロー(簡便法)＝経常利益 × 50% ＋ 減価償却費

実質的な返済能力をみる

最低限必要な運転資金を上回る借入金は、返済能力の10倍以内が望ましい

↳ 債務償還年数が10年超は、あきらかに借金が多過ぎ

業種別

建設業	5.7年	小売業	6.8年
製造業	5.1年	サービス業	5.1年
卸売業	7.2年		

(10) 有利子負債対営業キャッシュフロー比率(キャッシュフロー比率)

$$\text{キャッシュフロー比率} = \frac{\text{営業キャッシュフロー}}{\text{有利子負債}}$$

営業キャッシュフローによって、どの程度有利子負債をカバーできているか
この比率が高いほど、返済能力が高い

業界平均

建設業	1.2%	卸売業	1.5%
製造業	5.4%	小売業	0.3%
不動産業	5.0%	情報通信業	3.7%
運輸業	9.5%	飲食・宿泊業	4.2%
		サービス業	5.8%

〈PART3〉 キャッシュフローとは

〔 I 〕意義

〈1〉キャッシュフローとは

キャッシュ フロー
(資金) (流れ)



ストック = 量(一定時点の状態)

損益



収支

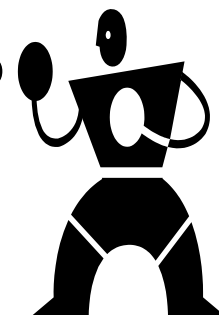
経営に一番必要なもの



「資金」



経営はマラソンであるが、資金繰りはボクシングである



〈2〉損益計算書との違い

① 売上計上基準

出荷基準
引渡基準

② 棚卸方法

後入先出法
総平均法
低価法

③ 減価償却

定率法
定額法
特別償却
増加償却

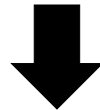
それぞれの基準で損益が変わる



判断の客観性からは疑問

〈3〉キャッシュフローは収支計算

収支計算(収入から支出を差し引く)



キャッシュフローの世界は事實は「一つ」

「重要なのはキャッシュのみ」

基準に左右されない

「給料が遅配でも、収入といえるか！！」

「利益は意見 キャッシュは事實」

※「図解キャッシュフロー」

〈4〉キャッシュフロー計算書の流れ(内容)

(1) 営業キャッシュフロー

会社の本業に関するキャッシュの流れ(フロー)

損益計算書(発生主義)ではない

収支計算書(現金主義)である

- ① プラス 本業が順調
 節税対策が必要
- ② マイナス 営業が不振
 営業対策、粗利益
 固定費の見直し必要

(2) 投資キャッシュフロー

固定資産、有価証券等の資産に関するキャッシュの流れ

設備投資はここに表わされる

- ① プラス 保有資産の売却
 保険積立金の取崩し
- ② マイナス 設備投資による支出
 保険積立金の増加
 車両、有価証券の購入

(3) 財務キャッシュフロー

金融機関からの借入れ、又は返済によるキャッシュの流れ

- ① プラス 金融機関からの借入金
 役員からの借入金
- ② マイナス 金融機関への借入金の返済
 借入金の早期返済

〈4〉キャッシュフロー計算書の流れ(内容)

キャッシュフロー計算書の流れ	プラス	マイナス
<p>(1) 営業キャッシュフロー</p> <p>会社の本業に関するキャッシュの流れ(フロー)</p> <p>損益計算書(発生主義)ではない 収支計算書(現金主義)である</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本業が順調 ・節税対策が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業が不振 ・営業対策、粗利益 ・固定費の見直し必要
<p>(2) 投資キャッシュフロー</p> <p>固定資産、有価証券等の資産に関するキャッシュの流れ</p> <p>設備投資はここに表わされる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・保有資産の売却 ・保険積立金の取崩し 	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資による支出 ・保険積立金の増加 ・車両、有価証券の購入
<p>(3) 財務キャッシュフロー</p> <p>金融機関からの借入れ、又は返済によるキャッシュの流れ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関からの借入金 ・役員からの借入金 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関への借入金の返済 ・借入金の早期返済

〈5〉フリーキャッシュフローとは

フリーキャッシュフロー = 営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー

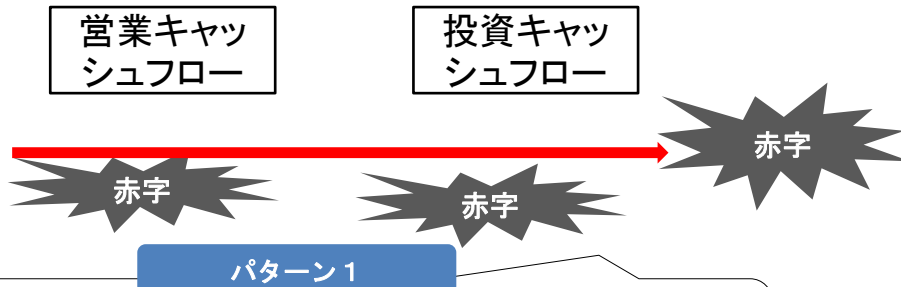
事業経営全体のキャッシュフロー
企業活動における純粋に手元に残るキャッシュ

営業活動で稼いだ現金を将来に備えて
投資をするのが企業の本来の姿

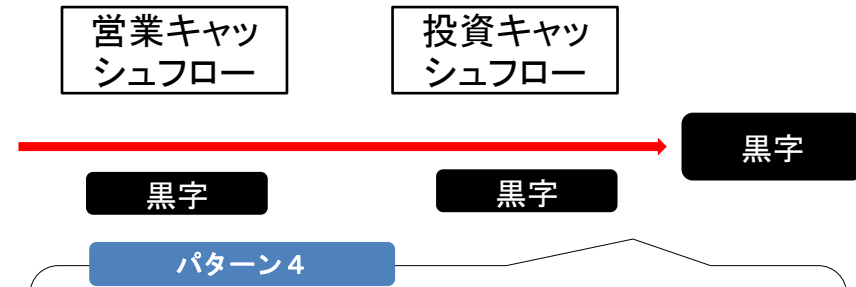


フリーキャッシュフローが経営指標となり重要視される

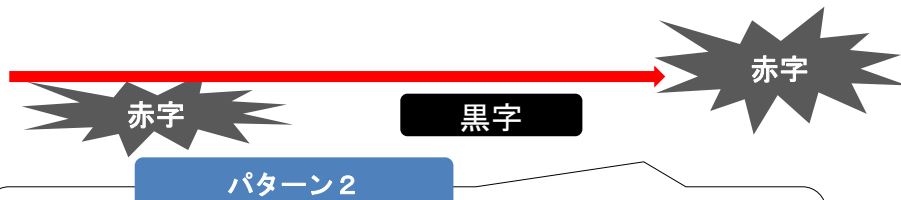
フリーキャッシュフローの6つのパターン



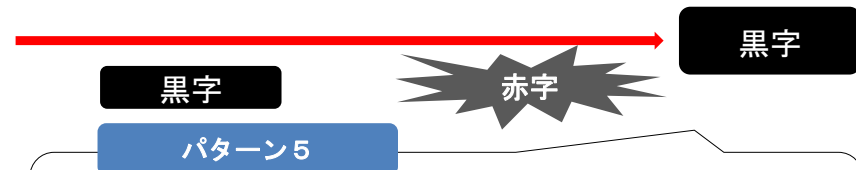
先行きにかなりの問題がある。創業当初の会社ではありうるが、そうでなければ破綻寸前



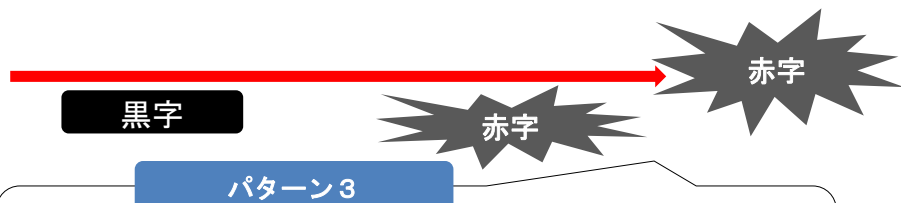
一見、優等生のように見えるが、事業の発展にキャッシュをどう使っていくのかが見えてこない。経営方針が不透明



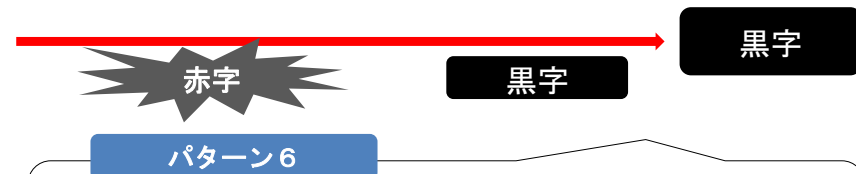
資産を売って営業の赤字を補てんしようとする努力中だが及ばない。抜本的な建て直しが必要だ



営業で得たキャッシュを設備投資に使っている場合などで、ごく自然なパターンといえる



設備投資の過大を意味している。しかし、投資をした当初はこうしたパターンになるときもある



営業活動では赤字。つまり、会社の実情は売り食いだ。こんな状態はいつまでも続かない…