

税務・財務相談

Q &amp; A

## 会社の「健康診断」と 「予防接種」はお済みですか？

### 経営指標を活用しよう！

村上 敬子 (むらかみ けいこ)

村上敬子税理士事務所  
税理士



冒頭から私事で恐縮ですが、この冬予防接種を怠り、なんとインフルエンザに感染してしまいました。皆様はいかがでしたか？

さて、日本企業は、決算月を3月としているところが多く、今月はまさに決算業務ど真ん中ですね。本誌1月号では、「利益計画」について触れましたが、できたてのほやほやのそのお手元の決算書にはじき出された各種利益の出来栄には、御納得でしょうか？ もし、予算と実績に大きな隔たりがあるなら、この時期にこそ実態をしっかり分析（予実差異分析）し、会社の健康診断を万全にしておきたいものですね。また次の段階では、「この予算と実績、ハテ、同業他社との比較においてどうなのか？」と、気になるところではないでしょうか。そして、この不況というウィルスに感染しないための打ち手、いわば予防接種も欠かせませんね。

そこで今月号では、お手元の決算書を同業他社と比較し、どんな予防接種が必要なのかを探る場合のポイントを「収益性」と「安全性」の面からご紹介します。

#### 〔質問1〕

自社の業績を分析し他社と比較する場合に有用な、「経営指標」というものがあると聞きましたが、どのようなものなのでしょう？

#### 〔回答〕

経営指標は、各種機関が、調査対象企業（特に中小企業中心）の財務情報を資料として、業種別・企業規模別等の平均値をまとめた経営分析に関する統計資料です。この指標を基準にして、各社が具体的・客観的に自社を分析したりあらためて認知したりするためのものとして用いられています。また、業種別等の状況を幅広く把握することもできますから、経営方針の決定や計画の設定、

業績管理など、多角的な視野からの判断を求められる場合には、考慮するのが当たり前の情報といえるでしょう。

また、「どんぶり勘定は命取り」とされるこの未曾有の経済情勢下で、生き残り、ピンチをチャンスとするためには、決してこの経営指標を軽視することはできないといえるでしょう。

しかし、経営指標と一言で言ってもその切り口は様々です。大きな括りとして、概ね次の4つに分けられます。

- ① 収益性分析のための指標
- ② 生産性分析のための指標
- ③ 安全性分析のための指標
- ④ 損益分岐点分析のための指標

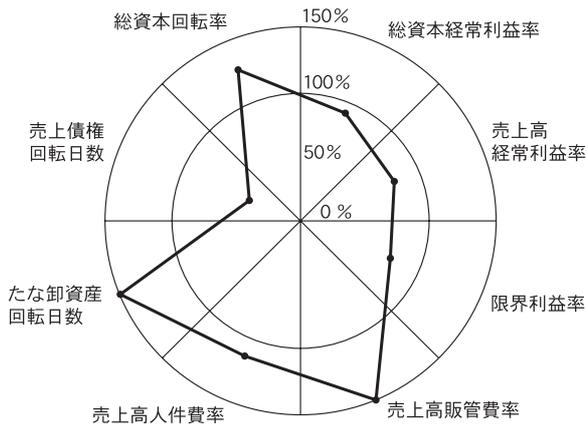
〔質問2〕

今期の決算では、残念ながら目標利益をわずかに達成できませんでした。自社の収益性の実態を正しく理解し収益性改善のスタートにしたいと考えています。そこで、自社の業績を経営指標と比較してみたいと思うのですが、指標と比較する自社の数値はどのように計算すればよいのですか？

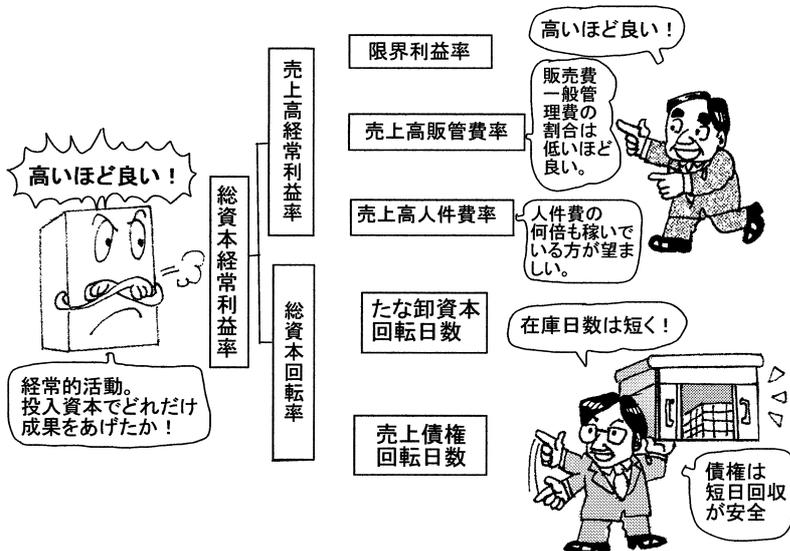
〔回答〕

収益性を把握する指標としては、次の8つの指標があげられます。指標の意味と計算方法は以下のとおりです。図1では、内側の円で経営指標が示され自社の実績と比較されていますが、自社にとって必要な予防接種のヒントが読み取れます。

【図1：収益性分析】



- (1) 総資本経常利益率(%) = ((経常利益 ÷ 経過月数 × 12) ÷ 総資本) × 100  
企業の経営活動に投入された資本（総資本）によって、どれだけの成果をあげたかを、臨時・異常な期間損益を除外した「経常利益」で判断する指標です。
- (2) 売上高経常利益率(%) = (経常利益 ÷ 売上高) × 100  
売上高に対する経常利益の割合を表し、企業の収益性を示す基本指標です。
- (3) 限界利益率(%) = (限界利益 ÷ 売上高) × 100  
売上高に占める限界利益（売上高 - 変動費）の割合です。限界利益率を1%改善すると、売上高1%の経常利益が増加します。
- (4) 売上高販管費率(%) = (販管費 ÷ 売上高) × 100  
売上高に対する販管費の割合を表す指標です。
- (5) 売上高人件費率(%) = (人件費 ÷ 売上高) × 100  
売上高に対する人件費の割合を表す指標です。
- (6) たな卸資産回転日数(日) = たな卸資産 × 365 ÷ (売上高 ÷ 経過月数 × 12)  
在庫が何日分の売上に相当するかを示します。これが長期化すると、資金繰りに悪影響を及ぼします。
- (7) 売上債権回転日数(日) = 売上債権 × 365 ÷ (売上高 ÷ 既経過月数 × 12)  
売上債権の回収期間を示す指標です。これが



長期化すると、資金繰りに悪影響を及ぼします。  
 (8) 総資本回転率(回) = (売上高 ÷ 経過月数 × 12) ÷ 総資本  
 売上高が投下総資本の何回転分あるかを表す指標です。この比率が大きければ大きいほど、資本が効率よく活用されていることを示します。

〔質問3〕

会社の収益力を分析する手法について、ポイントを教えてください。

〔回答〕

企業の収益性、すなわち「もうける力」を主に損益計算書の数値から読み取る分析手法を「収益性分析」と言います。その代表的な判断指標が「資本利益率」で、これは、どれだけの資本を事業に投入して、どれだけの利益を獲得したのかということを表しています。

例えば、「A社とB社は、ともに500万円の利益を獲得しました。どちらが収益性が高いでしょうか？」と聞かれてもこれだけでは判断はできませんね。しかし、事業に投入した元手（資本）がA社は3,000万円で、B社は7,000万円だったら、どうでしょう。利益の額は同じでも、それを少ない資本で獲得したA社のほうが、B社よりも効率よく利益を得たということになりますから、収益性が高いということになります。収益性分析（資本利益率）の主な指標として、「総資本営業利益率」「総資本経常利益率」「自己資本利益率」の3つの比率があげられます。

収益性（儲ける力）を見る主な指標	
総資本営業利益率 (%)	$\frac{\text{営業利益}}{\text{総資本}} \times 100$
総資本経常利益率 (%)	$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$
自己資本利益率 (%)	$\frac{\text{税引前当期純利益}}{\text{自己資本}} \times 100$

これら3つの比率の中でも一般的な「総資本経常利益率」は、さらに次のように、「総資本回転率」と「売上高経常利益率」に分解することができます。

$$\text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$$

$$= \frac{\text{総資本回転率 (\%)}}{\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}} \times \frac{\text{売上高経常利益率 (\%)}}{\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}}$$

「総資本回転率」は、投下された資本が売上として何回回収されたかを示す比率で、この比率が高ければ高いほど、資本が効率的に活用されていると判断されます。

「売上高経常利益率」は、売上高に占める経常利益の割合であり、この数値が高いほど事業活動の効率が良いと判断されます。

つまり、収益性が低い原因を追究すると、まず「資本効率が低い」「収益率が低い」という2つの局面に行き着きます。

〔質問4〕

わが社は、今期は辛うじて黒字でしたがとうとう売上が減少しました。経営の安全性を見る指標はありますか？ また、自社の数値はどのように計算すればよいのですか？

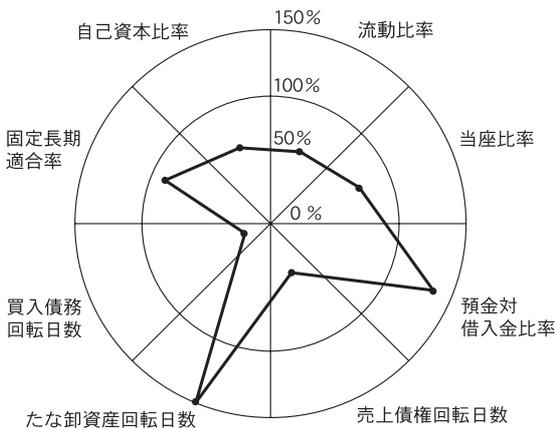
〔回答〕

安全性を分析する指標としては、次の8つの指標があげられます。指標の意味と計算方法は以下のとおりです。図2でも、内側の円が経営指標ですが、自社の実績が指標と大きく乖離する項目について予防接種の必要があるのではないかと読み取れます。

<安全性分析>

- 流動比率 (%) = (流動資産 ÷ 流動負債) × 100  
企業の短期的支払能力を表す指標です。比率が大きいほど支払能力が高いとされます。
- 当座比率 (%) = (当座資産 ÷ 流動負債) × 100  
現金預金および短期的に資金化できる債権をもって、流動負債の支払に備えるための支払

【図2：安全性分析】

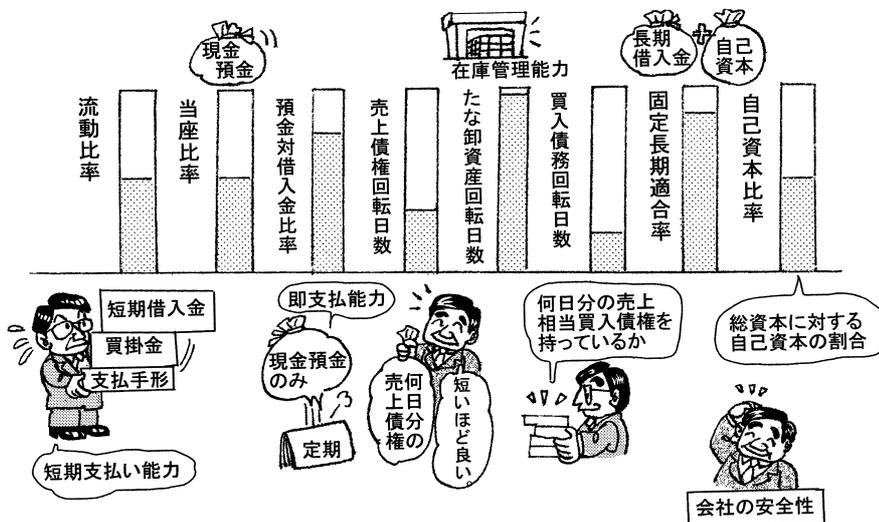


準備率を判断する指標です。

- (3) 預金対借入金比率 = (預金 ÷ 借入金) × 100  
「預貸率」ともいい、金融機関からの資金調達の余裕度を示します。この比率は借入金の調達と返済の都度大きく変化します。
- (4) 売上債権回転日数(日) = 売上債権 × 365 ÷ (売上高 ÷ 経過月数 × 12)  
売上債権の回収期間を示す指標です。これが長期化すると、資金繰りに悪影響を及ぼします。
- (5) たな卸資産回転日数(日) = たな卸資産 × 365 ÷ (売上高 ÷ 経過月数 × 12)  
在庫が何日分の売上に相当するかを示します。これが長期化すると、資金繰りに悪影響を

及ぼします。

- (6) 買入債務回転日数(日) = 買入債務 × 365 ÷ (仕入代金支払高 ÷ 経過月数 × 12)  
買入債務の支払までの期間を仕入代金支払高の日数に換算して表したものです。買入債務の年間支払高と対比することによって支払についての取引条件(サイト)を明らかにしようとするものです。  
(注) 仕入代金支払高は以下の算式により求めます。  
仕入代金支払高 = 商品仕入高 - 買入債務期中増加額 + 前渡金期中増加額 + 材料 = 仕入高 + 外注加工費(買掛金で処理している場合) + 消耗品費
- (7) 固定長期適合率(%) = ((固定資産 + 繰延資産) ÷ (自己資本 + 固定負債)) × 100  
流動負債以外の負債及び自己資本に対する固定資産と繰延資産の割合を示す指標です。固定資産等の保有状況及び新規設備投資計画の妥当性を判断する重要な指標です。この比率は、100%以下が望ましいです。
- (8) 自己資本比率(%) = (自己資本 ÷ 総資本) × 100  
資本調達の健全性を表す重要な指標です。金融機関による企業評価においても重視されています。



〔質問 5〕

この不況で赤字経営が長引き、ついには倒産してしまった会社を目の当たりしてショックを受けています。「安全性分析」のチェックポイントを教えてください。

〔回答〕

企業の財務面での安全性、すなわち「資金繰りは大丈夫か？」を貸借対照表から読み取る分析手法を「安全性分析」といいます。安全性を見ることで、企業が倒産することがないかを知ることができます。安全性には、「短期的な資金繰りの安全性」および「長期的な財務構造の安定性」の2つの側面があり、安全性分析ではその両面をしっかりとチェックする必要があります。

1. 「短期的な資金繰りの安全性」を見る指標

- ① 流動比率…一時点での支払能力を見る代表的な指標

$$\text{流動比率 (\%)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100 \Rightarrow \text{高い方がよい}$$

流動比率は、買掛金や短期借入金など短期間に支払いまたは返済しなければならない流動負債に対して、現預金や売掛金など短期間に現金化される流動資産がどれだけあるのかを示した指標です。

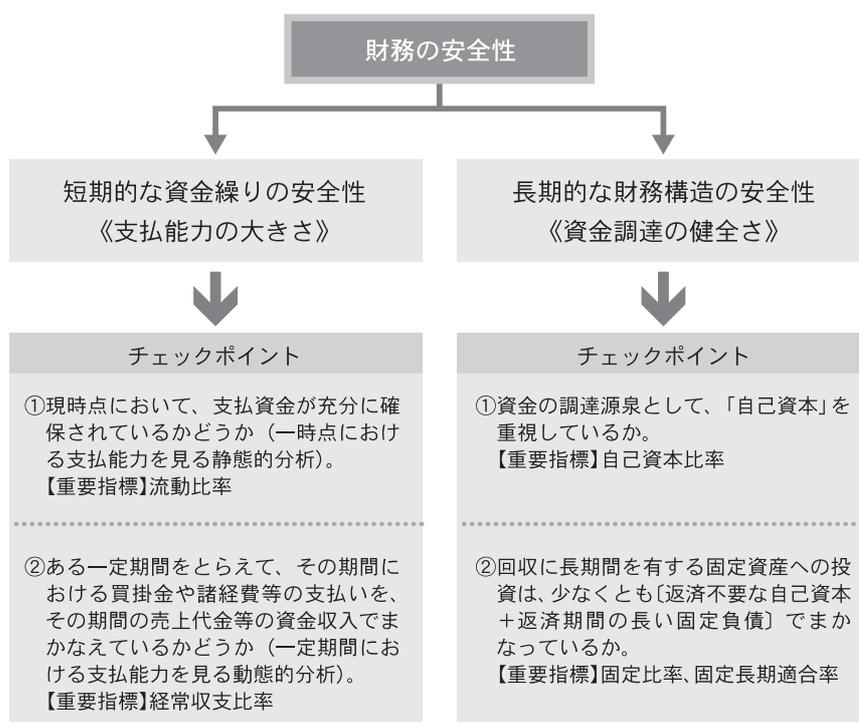
流動負債の支払いや返済は、基本的に流動資産でまかなわれますから、この流動比率が高いほど短期的な支払能力があり、安全性が高いと判断されます。

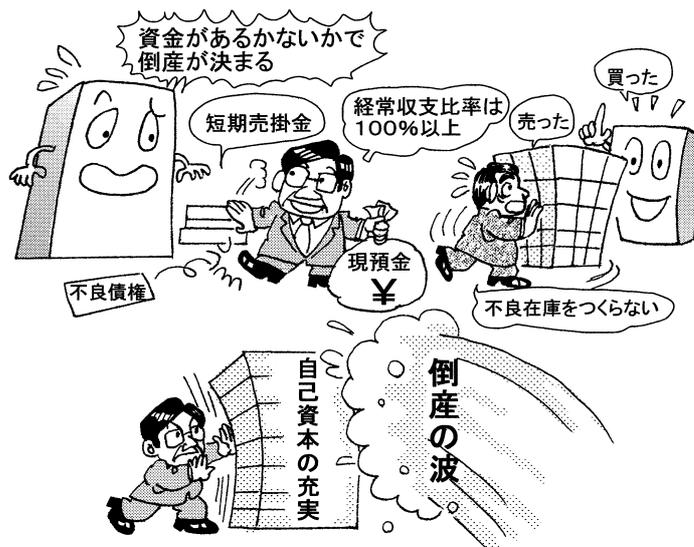
ただし、流動資産の中身には常に注意を払っておく必要があります。なぜなら、次のような場合には経営指標と比較して単純に安全性を判断することが危険だからです。

流動比率が高くても安全性に問題がある場合

- a 売掛金の回収が遅い場合
- b 売掛金に不良債権が含まれている場合
- c 在庫が過剰、または不良在庫が多い場合
- d 買掛金の支払サイトが短すぎる場合

売掛金、たな卸資産が多くなるため、または買掛金が少なくなるため、流動比率は高くなりますが、安全性が高いとはいえません。





流動比率が低くても安全性に問題がない場合

- a 売上のほとんどが現金売上である場合
- b 売掛金の回収サイクルが短い場合
- c 在庫が不要、または在庫の回転が早い場合
- d 買掛金の支払サイクルが長い場合

売掛金、たな卸資産が少なくなるため、または買掛金が多くなるため、流動比率は低くなりますが、安全性に問題があるとはいえません。

② 経常収支比率…一定期間の支払能力を見る重要な指標

$$\text{経常収支比率 (\%)} = \frac{\text{経常収入}}{\text{経常支出}} \times 100$$

⇒ 高い方が良い  
☆原則：100%以上

経常収入：売上代金の入金・受取利息などの営業外収益の入金等  
 経常支出：商品仕入代金、原材料費、外注費等の支払・人件費、地代家賃その他の経費の支払い等

経常収支比率は、100%以上であることが原則です。これが100%を下回ることは、経常収入で経常支出をまかなうことができないということです。その不足分は借入金等でまかなわなければなりません。逆に、100%を上回っている場合には、それだけ資金余剰が発生しており、それを

資金の蓄積あるいは借入金の返済や設備投資に回すことができます。

現在のような厳しい経済情勢下では、流動比率などの一時点での支払能力の分析だけでは資金ショートの見込みは困難です。経常収支比率のチェックとその原因分析は、早めの資金手当てに着手するなど資金繰りの安全性を図る上で非常に重要であるといえます。

2. 「長期的な財務構造の安定性」を見る指標

① 自己資本比率…財務基盤の充実度を見る重要な指標

$$\text{自己資本比率 (\%)} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100 \Rightarrow \text{高い方が良い}$$

自己資本比率は、資本の充実度合いを示す指標です。この比率が高いほど他人資本に頼らず経営できていることになり安全性が高いといえます。しかし借入金などの他人資本で経営し自己資本比率が低くても、黒字決算が続いていれば問題はありません。問題は赤字が自己資本を食い潰してしまうということです。自己資本がマイナスになった状態を「債務超過」といいますが、この段階での予防接種はもはや意味がなく、即効性のある注射か投薬が必要でしょう。

ですから、経営状態の良好なときにこそ、自己資本の充実を心がけることが大事になってきます。

目標としては、自己資本比率50%くらいを目安にするとよいでしょう。

② 固定長期適合率…資金調達の健全さを見る重要な指標

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

⇒ 低い方が良い  
☆原則100%以下

固定長期適合率は、固定資産をどれくらい長期性資本でまかなっているかを示す指標です。

固定資産への投資を自己資本でまかないきれない場合に、その不足分は負債で補うこととなりますが、返済期間の長い長期借入金等の固定負債でまかなう必要があります。固定長期適合率が100%以下であることは、その原則が守られていることを表しています。

逆に、この比率が100%を超えているということは、設備投資資金が短期借入金等の流動負債でまかなわれていることを意味し、短期的な資金繰りの安全性が損なわれます。

〔まとめ〕

経営活動の成果は決算書という形で数字に表れます。その数字を有効活用しないのでは、この

時期、決算業務でただただ無意味に慌ただしいだけの空しい日々が過ぎ去るのみです。「経営(改善)計画」を策定し(PPLAN)、経営活動で実践したなら(DO)、次はもちろんCheck(評価)そしてAction(見直し)ですね。

このCheck(評価)～Action(見直し)の局面においては、冒頭でも触れました「予実差異分析」は必須です。そのうえで、自社の具体的かつ客観的な把握・分析(健康診断)のために、経営指標を大いに活用したいところです。実際の改善目標の設定にあたっては、信憑性の高い経営指標を参考に、同業の黒字企業の平均値を目標にするのがよいでしょう。

しかし、中小企業と一言でいっても、その規模や形態は様々です。比較の対象を間違えば、どんなに経営指標を眺めても、次なる打ち手(どのような予防接種を受けたらいいのか)が見えてこないということもあるかもしれません。また、どのような「経営指標」を参考にすればいいのか、専門用語や計算式の意味がどうも理解できない、決算書のどの数字を使えばいいのかなど、壁にぶち当たったなら、経営の専門家や金融機関、税理士などに御相談されてみてはいかがでしょうか。

