

経営情報レポート

要点だけをしっかり掴む！

中小企業で活用する 経営分析

- ① 財務分析の体系を理解する
- ② 実数分析の手法を理解する
- ③ 比率分析の流れと体系を理解する
- ④ 損益分岐点分析で黒字経営を実現する
- ⑤ 管理会計で月次決算を行う

1 | 財務分析の体系を理解する

決算書に表わされる経営データは、会社の客観的経営力を示します。決算書は、自社の過去の取組みが総合結果として示され、自社の発生型問題の80%を見せてくれます。

1 | 決算書を実数・比率の分析に置き換えて見直す

財務分析は、損益計算書や貸借対照表などの決算書（財務諸表）をさまざまな観点から分析することにより、会社の経営成績や財政状態の良否を判断することです。

財務分析を大きく分けると、「実数分析」と「比率分析」があります。実数分析は、財務諸表の実数をそのまま利用して分析し、比率分析は、財務諸表の実数から関係比率または構成比率を算出して分析します。

財務分析

実数分析	...	財務諸表の実数を用いて時系列分析する
比率分析	...	財務諸表の関係比率または構成比率を用いて分析する

2 | 実数分析

実数分析には、基本的な売上・利益増減分析、原価差異分析、経常収支分析、キャッシュフロー分析などがあります。販売実績の比較を販売地域別、営業所別、営業担当者別、商品群別などに区分した期間比較が必要です。このほかに、販売数量の増減による影響と販売単価の上下による影響も分析の対象となります。

増加、減少の要因を分析することによって、どこにどのような問題があるのか、いつまで、どうしなければならぬのか、という改善策が明らかになります。

3 | 比率分析

実数分析は、主に自社の過去データと比較することで増減分析を行うものです。

仮に経営成績の良否の判定を同業他社と比較しようとした場合、業種別の同業他社平均値と比較することになりますが、会社の歴史も違い、又、社員数も異なるため単純に実数を並べても比較しにくいところがあります。この場合、実数を比率に置き換えると、規模の大小にとらわれず比較することができます。

2 | 実数分析の手法を理解する

1 | 貸借対照表を実数分析する

貸借対照表を3期分対比し、資金の調達・運用の推移を見ていきます。

チェックポイントとしては、下記に示すとおり3つありますが、時系列に比較することが重要です。少なくとも3期以上のデータを時系列に並べて期間比較し、その変化を見ていきます。

チェックポイント1 大枠で傾向をとらえる

売上高の増加率と総資本の増加率の関係

売上高増加率	>	総資本増加率.....	判定
"	=	" "
"	<	" " x

自己資本比率（総資産に占める自己資本の割合）は高まっているか

チェックポイント2 資金の調達と運用（使途）をつかむ

良好な状態

- 内部留保（利益の蓄積）で設備投資している
- 内部留保（利益の蓄積）で売掛金の増加分を調達している
- 内部留保（利益の蓄積）で在庫の増加分を調達している
- 内部留保（利益の蓄積）で借入金の返済財源を調達している

好ましくない状態

- 欠損の補填のために支払手形、買掛債務が増加した
- 欠損の補填を資産の処分で行った
- 欠損の補填のために借入金が増加した

チェックポイント3 科目を重点的に見る

資産の部分分析

総資産の増減はどうか	仮払金、貸付金、未収金が増加していないか
流動資産の増減はどうか	在庫、棚卸資産の増減はどうか
売掛債権の増減はどうか	固定資産の増減はどうか

負債の部分分析

流動負債の増減はどうか
買掛債務は増加していないか
固定負債の増減はどうか
借入金が増加していないか、返済期間は長くないか

貸借対照表を点検する際には、特に売掛債権や在庫・棚卸資産の増減に注目必要があります。なぜなら、売掛債権や在庫・棚卸資産の増加は運転資金の増加につながり、1～2ヵ月後の資金繰りにも影響するからです。

以下、貸借対照表の主要チェックポイントについてみていきます。

流動資産の増減を分析する

流動資産の増減の要因がどの科目であるのかを把握していく必要があります。中でも、現金預金、売掛債権、棚卸資産は必ず確認すべき項目です。

特に、現金預金と売掛債権を合計した当座資産の増減には注目すべきです。

仮に流動資産が増加していても、売掛債権の増加によるものであれば、資金が必要になりますので注意が必要です。

売掛債権の増減を分析する

売掛債権が増加している場合は、まず売上高が増加しているかを見ます。もし、売上高が増加していないのに売掛債権が増加しているときは、売掛債権の回収が進んでいないこととなります。しかし、売上高が増加しているからといって、売掛債権が増加していても問題がないわけではありません。

問題は売掛債権の中に不良債権が含まれていないかということです。不良債権を除いて増減を見る必要があります。また、不良債権は早急に手を打たないと資金繰りに大きく影響を及ぼします。

棚卸資産の増減を分析する

棚卸資産とは、商品・製品の在庫だけでなく、原材料や仕掛品、半製品、貯蔵品なども含まれます。

棚卸資産が増加しているときは「何かある」と疑ってかかるべきです。仕入をしたが、肝心の販売が追いついていない場合や、生産と販売のバランスが崩れている場合があります。さらに、棚卸資産の中に不稼動在庫がないかも確認する必要があります。

棚卸資産も売掛金同様に増加すると資金が必要になりますし、在庫管理費用など、固定費の増加にもつながります。仕入や生産を行ったら速やかに販売し、棚卸資産にならないようにしなければなりませんし、不稼動在庫については、処分の方法を検討していく必要があります。

短期貸付金・仮払金の増減を分析する

短期貸付金や仮払金は月中では発生しても、当月末もしくは遅くても翌月には解消されているべき資産です。内容を確認して、早期に解消を図るべきです。特に役員に対する短期貸付金や仮払金は、決算時にゼロになるようにしておく必要があります。

決算書を金融機関に提出した際に、役員に対する貸付金や仮払金が残っていると、心象はかなり悪くなりますので、注意が必要です。

買掛債務の増減を分析する

買掛債務は増加すればキャッシュフローを増加させることにはなりますが、それはあくまでも一時的なものであり、債務である以上いずれは支払いが発生します。

したがって、回収サイトとのバランスが取れているかについても点検する必要があります。バランスが崩れている場合は、支払いサイトの見直し交渉を行ない、正常化を図るべきです。

流動負債の増減を分析する

流動負債のうち、買掛債務については前述の通りですが、これ以外に必ず確認していくべき科目は短期借入金です。

短期借入金が増加している場合、その借入目的が何であるかを明確にしておく必要があります。通常は運転資金調達のため、ということになりますが、金融機関が融資してくれるかといって安易に借入するのではなく、返済原資を考慮したうえで借入すべきです。

借入金の返済原資は利益ということになりますので、借入金を返済できるだけの利益を以下に確保するかがポイントとなります。

固定負債の増減を分析する

固定負債の代表的なものには、長期借入金や長期未払金があります。

このうち、長期借入金が増加している場合、設備投資等によるものであれば、その設備投資が過大な投資でないか、返済原資を捻出できるだけの費用対効果はあるか、などについて検討しておく必要があります。

また、長期借入金の増加は毎月の元金返済や利息の支払いの増加となりますので、資金繰り予定表を詳細に作成して、資金不足にならないようにしていくことです。

前述の通り、借入金の返済原資は利益ですので、もし利益を超えた返済額であれば、明らかに借入金が過大であるため、何らかの手を打つ必要があります。

もし、固定資産のうち遊休資産になっているものがあれば、土地であれば賃貸物件として利益を生み出す資産にするか、場合によっては売却して現金化して長期・短期問わず返済に充てることも検討すべきです。

2 | 損益計算書を実数分析する

チェックポイント1 大枠で傾向を捉える

増収増益	増収減益	減収増益	減収減益	変動なし
------	------	------	------	------

チェックポイント2 その傾向の要因分析をする

損益の傾向

売上高の推移はどうか

3つの利益推移

限界利益の推移はどうか

営業利益の推移はどうか

経常利益の推移はどうか

経費の推移

変動費の推移はどうか

固定費の推移はどうか

人件費の推移はどうか

チェックポイント3 部門別損益を作成する

得意先数、客数の増減を分析する
 営業所別の売上分析をする
 地域別の売上分析をする
 商品、製品群別の売上分析をする

売上高の増減を点検する

損益計算書は、まず売上高を見ます。前月と比較しての増減、前年同月と比較しての増減を見ます。

売上高が減少している場合、季節変動のある業種であれば、前月対比よりも前年対比を重点的に点検し、その原因を究明します。また、季節変動の少ない業種であれば、前月対比も含めて原因を究明します。

仮に、売上高が増加していてもその要因をつかんでおくことです。当月の売上高は数ヶ月前からの取り組みの結果ですので、その取り組みを継続することでさらに売上高を増加させることにつながっていきます。

3つの利益を分析する

3つの利益とは、「売上総利益」「営業利益」「経常利益」です。

まず、経常利益を点検します。もし、売上高が増加しているのに経常利益が減少している場合は、売上総利益が減少しているか販売費および一般管理費が増加しているかのどちらかになります。

売上総利益が減少している場合は、仕入原価や製造原価・工事原価を点検し、科目別に点検して増加している科目がないかを見ます。

また、販売費および一般管理費についても、元帳レベルで各科目の点検を行ない、増加している科目がないかを見ます。その上で、どこに原因があったかを究明していきます。

変動損益計算を使い、自社の収益性を正確に把握する

(イ) 変動損益計算書とは

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。

(a) 財務会計における損益計算書の計算式

売上高 - 売上原価 = 売上総利益

$$\begin{aligned} \text{売上総利益} - \text{販売費および一般管理費} &= \text{営業利益} \\ \text{営業利益} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用} &= \text{経常利益} \end{aligned}$$

(b) 管理会計における変動損益計算書の計算式

$$\begin{aligned} \text{売上高} - \text{変動費} &= \text{限界利益} \\ \text{限界利益} - \text{固定費} &= \text{経常利益} \end{aligned}$$

限界利益は、売上高が1単位増えるごとの増加利益を表しています。売上高に対する限界利益の割合を限界利益率といいます。

$$\begin{aligned} \text{限界利益率} &= \text{限界利益} \div \text{売上高} \times 100 \\ &= (\text{売上高} - \text{変動費}) \div \text{売上高} \times 100 \\ &= 1 - \text{変動費率} \end{aligned}$$

(ロ) 費用の性質とその分解

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。

よって、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りますので、削減方法も自ずと異なります。よって、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大切です。

(a) 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。

(b) 固定費

固定費は売上高や操業度の変化にかかわらず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します。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。

(八) 変動費と固定費の分解方法

(a) 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。

(b) 業種による分解例

	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。

(二) 変動損益計算書の例

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

変動損益計算書		
売上高	1,723 百万円	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

業績を部門別・商品別・担当者別に詳細に分析する

(イ) 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。それ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。

売上高は社外売上と社内売上があります。社内サービス・下請け部門であれば社内振替価格を設定して計上します。

変動費は売上に連動して変動する費用です。科目としては、材料費、外注委託費、商品仕入などがあります。

固定費については、各部門でコントロールができる管理可能費とコントロールできない管理不能費とに区分します。管理可能費は部門毎の人件費と運営費に分かれます。また、各部門に帰属しない経費は本部経費として、共通本部費に計上します。

共通本部費については、各部門へ基準を設けて配賦し部門利益を確定させます。配賦基準としては、各部門の延べ人数、売上高、限界利益などがあります。

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。

(ロ) 部門別損益計算書の4つの利益責任

部門別損益計算書においては、4つの利益を誰がどのようにコントロールするのかという責任の所在を明確にしておく必要があります。

(a) 限界利益

各部門監督者の管理責任（課、チーム責任者）

(b) 管理可能利益

各事業部長の管理責任（部責任者）

管理可能利益は売上高から管理可能な全費用を控除した利益であり、事業部制の最も重要な概念です。

(c) 貢献利益

事業部業績を評価するものです。

貢献利益には、管理不能費を含むため、各事業部の管理者の業績を評価する基準とはなりません。各事業部においての本部政策の成否を表します。

(d) 部門利益

部門利益は、本部経費を配賦し、営業外損益を足した最終利益です。他の競争会社本体と比較検討する場合に用いるのに適しています。

部門別損益計算書の例

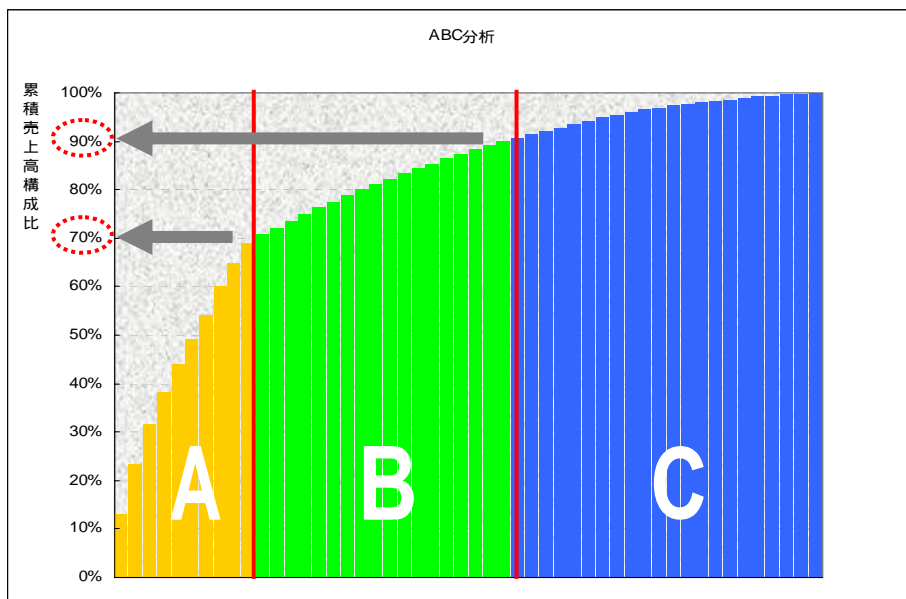
部門別損益 予算対|平成 年×月

	営業一部合計			営業二部合計			営業三部合計		
	予算	実績	予算比	予算	実績	予算比	予算	実績	予算比
人計員数	53.00	49.77	93.9%	10.66	12.31	115.5%	42.99	45.77	106.5%
売上高									
売上高 A	12,647,005	10,348,862	98.6%	10,839,258	10,374,216	100.3%	18,894,535	18,639,933	99.8%
売上高 B	10,899,326	9,023,971	98.1%	0	0	#DIV/0!	1,764,645	1,807,316	104.6%
総売上 A+B	23,546,331	19,372,833	98.3%	10,839,258	10,374,216	100.3%	20,659,180	20,447,249	100.2%
仕入原価 D	12,280,667	10,106,014	98.9%	10,560,222	10,102,289	100.3%	18,333,212	18,080,265	99.8%
買付利益 A-D=E	366,338	242,848	88.7%	279,036	271,927	102.6%	561,323	559,668	97.2%
委託手数料 F	599,464	496,317	98.1%	0	0	#DIV/0!	97,055	99,402	104.6%
(売上総利益) E+F	965,802	739,165	94.8%	279,036	271,927	102.6%	658,378	659,070	98.4%
完納奨励金	107,218	83,522	93.3%	2,376	2,258	93.5%	51,739	50,558	96.2%
売上高割使用料	92,657	71,398	92.8%	7,338	7,837	105.5%	67,254	66,655	97.2%
精算事務費	33,957	25,167	89.0%	821	691	88.6%	17,827	15,180	90.0%
出荷奨励金	7,363	5,933	93.2%	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
限界利益	724,308	553,145	#REF!	268,501	261,141	102.6%	521,558	526,677	99.1%
限界利益率	3.1%	2.9%	#REF!	2.5%	2.5%	102.3%	2.5%	2.6%	99.0%
管理可能費									
給与手当	233,769	188,240	100.1%	60,677	56,375	98.1%	206,335	197,452	99.4%
賞与	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
福利厚生費	31,054	20,718	82.2%	7,694	6,041	80.5%	26,335	21,895	84.6%
支払出向料	5,575	5,812	113.6%	0	0	#DIV/0!	6,618	4,123	71.3%
派遣社員給与	5,794	5,116	98.4%	0	0	#DIV/0!	11,121	12,485	108.3%
計	276,193	219,886	98.3%	68,371	62,416	96.1%	250,409	235,955	97.4%
旅費交通費	9,171	7,626	95.0%	13,712	11,261	90.2%	9,829	8,890	95.6%
通信費	10,431	10,588	111.1%	2,640	4,495	155.1%	2,467	2,132	90.4%
運搬費	26,405	23,190	99.1%	900	912	101.2%	59,164	59,774	100.8%
交際費	4,809	3,420	81.3%	2,621	2,199	91.8%	4,023	3,731	93.7%
支払利息	12,865	10,623	95.7%	31,449	34,750	110.3%	17,305	18,869	105.2%
計	42,819	34,271	92.1%	51,322	53,617	106.2%	92,788	93,396	100.5%
管理可能利益	405,596	298,988	94.0%	148,808	145,108	104.3%	178,361	197,326	101.4%
管理可能利益率	1.7%	1.5%	95.6%	1.4%	1.4%	104.0%	0.9%	1.0%	101.3%
管理不能費									
外注費	73	0	0.0%	0	0	#DIV/0!	62	0	0.0%
慶弔費	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
計	73	0	0.0%	0	0	#DIV/0!	62	0	0.0%
貢献利益	405,523	298,988	94.0%	148,808	145,108	104.3%	178,299	197,326	101.5%
貢献利益率	1.7%	1.5%	95.6%	1.4%	1.4%	104.0%	0.9%	1.0%	101.3%
本部経費配賦	401,559	340,602	95.7%	150,714	144,147	97.6%	332,114	309,465	93.1%
部門利益	3,963	41,613	109.2%	1,906	961	60.3%	153,815	112,139	88.7%
部門利益率	0.0%	-0.2%	111.1%	0.0%	0.0%	60.1%	-0.7%	-0.5%	88.6%

得意先別や商品（群）別の損益を、ABC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。

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することができます。

取引先や商品の偏りがいないか、売上は大きい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ていきます。



3 | キャッシュフロー分析で資金別の推移を把握する

企業経営にとって資金は血液そのものです。営業活動によるキャッシュが出ているのか、そのキャッシュはどこに使われているのかを毎月把握することにより、今後の資金繰り対策にも役立てることが出来ます。また、キャッシュを増減させる取引を把握することで、どうすればキャッシュが増加するのかが見えてきます。

特に注目すべきポイントは、営業キャッシュフローの増減であり、これが企業経営における肝であるといっても過言ではありません。営業キャッシュフローは、経営において生み出したキャッシュであり、これがマイナスとなっていれば早急に対策を立てる必要があります。

1.経営実数分析 (2)資金関連分析

①月次キャッシュフロー分析

(単位:千円)

I 営業活動によるキャッシュフロー	
取引前当期純利益	21,844
減価償却費	2,000
貸倒引当金の増加額	
送付給付引当金の増加額	
受取利息配当金	-40
支払利息	430
売上債権増加(減少)額	29,512
棚卸資産増加(減少)額	
仕入債権増加(減少)額	
その他流動資産増加(減少)額	-1,784
その他流動負債増加(減少)額	3,474
小計	55,437
利息及び配当金の受取額	40
利息の支払額	-430
法人税の支払額	
営業キャッシュフロー	55,047

主たる営業活動により獲得した資金を示します。

【決算会計月次レポート】
提供：〇〇会計事務所

平成18年5月

II 投資活動によるキャッシュフロー	
有価証券の増加(減少)額	5000
固定資産の増加(減少)額	-630
投資その他の資産の増加(減少)額	-469
貸付金の増加(減少)額	784
投資キャッシュフロー	4,784

将来の利益獲得や資産獲得のために支出または回収した資金を示します。

III 財務活動によるキャッシュフロー	
短期借入金の増加(減少)額	-30,000
長期借入金の増加(減少)額	-7,622
新引当金の増加(減少)額	
社債の増加(減少)額	
その他の固定負債の増加(減少)額	
株式の発行による収入	
配当金の支払額	
財務キャッシュフロー	-37,622

営業活動や投資活動の維持のために調達または返済された資金を示します。

1.経営実数分析 (2)資金関連分析

③比較借対照表分析(期首比較)

(単位:千円)

項目	当期末(1)		前期末(0)		財産の増加	財産の減少
	金額	増減率	金額	増減率		
現金	929,188	1.0	928,423	0.0		483,748
債権	293,119,344	46.0	281,932,212	29.2		21,187,132
【現金・債権】	294,048,532	47.1	282,860,635	29.2		21,670,880
固定資産	84,929,740	5.9	74,932,943	5.2		9,996,797
【地上債権】	54,929,740	5.9	74,932,943	5.2		9,996,797
貸倒引当金	10,000,000	0.7	10,000,000	1.0	6,000,000	
【有価証券】	10,000,000	0.7	10,000,000	1.0	6,000,000	
計	428,338	0.0	429,676	0.0	11,340	
短期借入金	0	0.0	3,022,476	0.2	3,022,476	
長期借入金	80,000	0.0	229,748	0.0	179,748	
固定負債	1,545,840	0.1	1,531,240	0.1		114,600
繰上入金	18,819,439	1.1	18,308,834	0.0	2,487,299	
繰上債	3,495,045	0.3	1,871,022	0.1		525,023
貸付金	584,440	0.0	0	0		584,440
貸倒引当金	0	0.0	-8,730,088	-0.4	5,866,316	7,556,501
【流動負債】	20,499,814	1.4	19,340,029	1.4	5,866,316	7,556,501
【流動資産】	710,085,402	49.1	671,043,043	46.9	11,200,686	40,082,038
繰上債	182,637,477	12.6	182,637,477	12.7		0
繰上債	6,182,147	0.4	3,248,242	0.4		914,905
繰上債	534,958	0.1	834,359	0.1		0
繰上債	2,433,300	0.2	2,433,300	0.2		6,000
繰上債	6,682,339	0.5	5,887,339	0.3		228,000
繰上債	10,712,160	0.7	10,677,100	0.7		35,060
繰上債	34,920,312	2.4	32,763,312	2.3		1,487,000
繰上債	273,677,677	18.9	273,677,677	19.1	100,000	
繰上債	0	0.0	0	0.0		0
繰上債	-10,000,000	-0.7	0	0.0	10,000,000	
【有価証券】	207,814,348	14.1	261,288,343	14.0	10,347,000	2,874,948
繰上債	21,212,000	1.5	21,212,000	1.5		0
繰上債	525,856	0.0	525,856	0.0		0
繰上債	16,149,730	1.2	15,149,730	1.1		999,999
繰上債	7,475,000	0.5	4,405,000	0.3		3,481,000
繰上債	61,875,886	4.3	51,492,886	3.6		4,480,999
繰上債	80,000	0.0	80,000	0.0		0
繰上債	10,000,000	0.7	10,000,000	0.7		0
繰上債	114,300,000	7.9	70,000,000	4.9		44,300,000

【決算会計月次レポート】
提供：〇〇会計事務所

平成18年5月

■損益からみた利益の中へ

■財務諸表の科目と資金の関係

損益計算書	増減
減価償却費	(+)
繰上債の償還	(+)
貸倒引当金	(+)
営業活動による利益	(+)

貸借対照表	増減
現金・受取当金の増減	(-)
繰上債の増減	(-)
繰上債の増減	(-)
繰上債・繰上債の増減	(-)
繰上債・繰上債の増減	(-)
繰上債の増減	(-)
その他	

キャッシュフロー計算書のチェックポイント

イ) 営業キャッシュフローの増減はどうか	増減の要因は何か
ロ) 投資キャッシュフローの増減はどうか	営業キャッシュフローの範囲内で投資がされているか
ハ) 財務キャッシュフローの増減はどうか	調達・返済の額は適正か
ニ) 総合キャッシュフローの増減はどうか	トータルでキャッシュが増加しているか

会社のキャッシュフローを見る場合、キャッシュを色分けして「何のためのキャッシュ」であるかを見る必要があります。

キャッシュフローが増加していても、それが営業活動によるキャッシュフローの増加なのか、財務キャッシュフローつまり、借入や増資等による増加なのかを確認することです。

理想は、営業キャッシュフローがプラスであり、かつ、投資は営業キャッシュフローの範囲内で行なわれていることです。

もし、投資を営業キャッシュフローの範囲を超えて行なった場合、現在のキャッシュを減らすか、借入等で資金調達をすることになります。したがって、近い将来資金繰りにも影響を及ぼすことになります。

キャッシュフロー計算書と貸借対照表で、儲けた金がどこで使われているのか、流れがわかった！

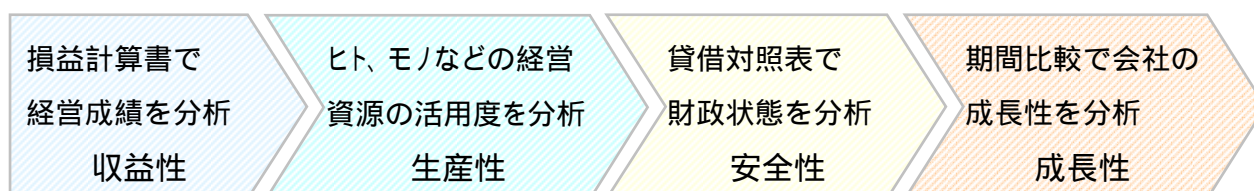


3 | 比率分析の流れと体系を理解する

1 | 収益性、安全性、生産性、成長性の4つの視点から見る

比率分析には、収益性、安全性、生産性、成長性の4つの視点があります。これらの分析は、密接に関連していますので、比率分析を行う際は、流れと体系を整理する必要があります。比率分析の流れは、下図のようになります。

比率分析の流れと体系



まず、始めに会社が儲かっているかどうかの「収益性」を調べます。これは損益計算書を見て、各種の売上高経常利益率などの各利益率が、同業他社や業界平均よりも良いのか悪いのかを比較します。また、計画値と比べてどうなのかもチェックします。

次に「生産性」のチェックです。人の動きについては、労働生産性や労働分配率をチェックします。

3番目は、貸借対照表から「安全性」を調べます。資産と負債を見て支払能力があるか、負債と純資産の割合を見て借金体質になっていないかどうか、「資産の部」の流動資産と固定資産の内訳を見て、会社の費用構造を予想することなどです。

4番目が「成長性」です。これは、売上高や粗利益率、営業利益、経常利益の伸び率などを時系列に分析し、会社の成長性を確認するためのものです。

各分析で用いる指標は下記の通りにまとめられます。

比率分析で使用する主な指標

収益性...総資本経常利益率、売上高経常利益率、総資本回転率など

生産性...労働生産性、労働分配率など

安全性...流動比率、当座比率、固定比率、固定長期適合率、自己資本比率など

成長性...対前年売上高伸び率、各利益の伸び率など

2 | 経営指標を毎月把握し経営改善のポイントを探る

経営指標は決算書が出来てから初めて見るものではなく、月次業績管理の中でも把握する必要があります。業界平均値や業界優良企業との比較で、自社の経営力のレベルを測ることができ、今後の目標設定にも役立たせることができます。

2.経営比率分析 (1)収益性分析

■収益性分析
収益性は企業が調達し、経営に投入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る。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(経営に投入された資本を売上高によって回収した速さを示すもの)に分解される。

■収益性をみるために確認する指標

分析指標	算式	利用目的
総資本経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$	投入している資本に対して、どれだけの利益を上げたかをみる
売上総利益率	$\frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}}$	すべての利益の源である他利益獲得力をみる
売上高営業利益率	$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$	他利益から販売費および一般管理費を差し引いた「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

【決算会計月次レポート】
提供：〇〇会計事務所
平成18年5月

業界平均値との比較

経営指標	当期累計	業界平均	ランク
総資本経常利益率	8.4%	4.1%	A
売上総利益率	94.5%	89.5%	A
売上高営業利益率	33.9%	2.1%	A
売上高経常利益率	36.0%	4.3%	A
総資本回転率	23.4%	0.9%	A

ランク： A=優良 B=普通 C=悪い

業界優良企業との比較

経営指標	優良企業	差異	ランク
総資本経常利益率	13.7%	-5.3%	A
売上総利益率	92.3%	2.2%	A
売上高営業利益率	10.6%	23.4%	A
売上高経常利益率	11.6%	24.4%	A
総資本回転率	1.0%	22.4%	A

ランク： A=優良 B=普通 C=悪い

12

2.経営比率分析 (3)安全性分析

■安全性分析
バランスのとれた安定した経営が行われているかどうか、企業を取り巻く経営環境が変化しても耐えられる力がどの程度あるかをみる。企業の財政状態の良否、支払能力の程度を見ているもの

■安全性をみるために確認する指標

分析指標	算式	利用目的
流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	短期的負債の支払いをカバーできる運転資金状態をみる
償還比率	$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}}$	短期的な負債に対する直結支払能力をみる
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原資が適正かをみる
自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$	投入資本に対する自己資本の割合をみる

【決算会計月次レポート】
提供：〇〇会計事務所
平成18年5月

業界平均値との比較

経営指標	当期累計	業界平均	ランク
流動比率	550.6%	138.4%	A
償還比率	523.5%	115.7%	A
固定比率	1776.6%	133.7%	A
固定長期適合率	169.0%	84.0%	A
自己資本比率	2.8%	8.7%	A

ランク： A=優良 B=普通 C=悪い

業界優良企業との比較

経営指標	優良企業	差異	ランク
流動比率	187.8%	362.8%	A
償還比率	154.5%	369.0%	A
固定比率	152.5%	1624.1%	A
固定長期適合率	69.3%	99.7%	A
自己資本比率	18.9%	-16.1%	A

ランク： A=優良 B=普通 C=悪い

14

3 | 収益性を分析する

収益性分析とは

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、どれだけの利益を上げたかをみる。
売上総利益率	$\frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}}$	すべての利益の源である粗利益獲得力をみる。
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上げたかをみる。
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。

収益性を高めるポイント

売上高を増やす（顧客増加および単価の引上げ）
 変動比率を下げる（限界利益率を向上させる）
 一人当たり人件費と一人当たり限界利益のバランスをとる
 適正人員で会社を運営する
 固定費を削減する
 在庫の圧縮、遊休資産の処分
 未収入金、貸付金の早期回収

4 | 安全性を分析する

安全性分析とは

安全性分析では、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です。

(イ) 短期的な資産の流動性をみる指標

分析指標	計算	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。

(ロ) 長期的な資金調達と運用状況の健全性をみる指標

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。
自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}}$	投下資本に対する自己資本の割合をみる。

安全性を高めるポイント

不良在庫、過剰在庫の一掃
 遊休資産の処分
 固定資産の購入は長期資金で賄う

5 | 生産性を分析する

生産性分析とは

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人当り売上高	$\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$	従業員1人当りの生産性をみる。
1人当り限界利益	$\frac{\text{限界利益}}{\text{従業員数}}$	従業員1人当りの生産効率をみる。
1人当り人件費	$\frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$	従業員1人当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。

生産性を高めるポイント

人員配置が適正かどうか
 賃金単価が適正かどうか
 部門別収益計画が適正かどうか

6 | 中小企業の財務指標 安全性 中小企業庁発行(2007年版)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	不動産業	情報通信業	サービス業
流動比率(%)	134.9	137.9	134.8	119.7	61.8	79.9	187.8	139.6
当座比率(%)	92.7	98.3	94.0	61.4	36.9	33.9	151.5	102.9
固定比率(%)	135.4	191.2	142.2	215.3	456.0	308.0	94.0	182.0
固定長期適合率(%)	58.5	69.6	56.6	69.8	100.0	84.2	40.6	68.5
自己資本比率(%)	16.0	16.8	15.1	8.4	2.6	12.5	21.2	18.0

7 | 会社の成長性をみる

会社が成長しているかどうかを簡単に見分ける方法の1つとして、売上高が伸びているかどうかがあります。売上高が伸びているということは、会社の規模が大きくなりますので、増収は多くの会社が目標としていることです。

しかし、今日のデフレ経済において、売上高の伸び率だけでは、成長性は分かりません。もう1つ忘れてはいけないのは、利益が伸びているかどうかです。売上と利益の伸び率のバランスが重要です。

8 | 成長性を測る2つの視点

売上高伸び率

$$\text{売上高伸び率(\%)} = \frac{(\text{当年度売上高} - \text{前年度売上高})}{\text{前年度売上高}} \times 100$$

売上高伸び率は、会社の外部からみる場合は他社比較、過去からの推移が中心となります。内部から分析する場合は、商品別売上高の推移をみて、商品の成長の可能性や衰退の時期をつかむことが中心です。

次に、前年度の比較だけでは十分でなく、できれば過去5年ぐらいの伸び率をヨコに並べて傾向を探る必要があります。さらには、業界の平均値や、直接の競合他社との比較も重要です。

経常利益伸び率

$$\text{経常利益伸び率(\%)} = \frac{(\text{当年度経常利益} - \text{前年度経常利益})}{\text{前年度経常利益}} \times 100$$

経常利益率を見る時に気をつけることは、業種平均との比較や、5年ぐらいの長期的推移を見ることに加えて、売上高経常利益率や総資本経常利益率とあわせて分析するということです。

利益が出ている会社であるほど、売上の伸び率より、経常利益の伸びのほうが大きくなるのが普通です。売れている商品の構成が変わってきたり、原価が高くなるなど、状況が変わらない限り利益の伸びは高くなります。

そうでなければ、無理をして売上を増加させていると考えられます。

9 | 3つの利益を比較する

会社の成長性を見るには、売上総利益、営業利益、経常利益の3つの利益の伸び率を比較する方法もあります。まず、売上総利益と営業利益の伸び率を比較してみます。

$$\text{売上総利益伸び率} > \text{営業利益伸び率}$$

売上総利益の伸び率よりも営業利益の伸び率が低ければ問題があります。何故なら、この場合は販管費が前年よりも膨れていることが予想できるからです。販管費が計画通りかどうか点検する必要があります。

販売費ではなく一般管理費の伸びが大きいときは、間接部門のムダが発生している可能性がありますので、勘定科目ごとに何が影響しているのかを調べてみましょう。

次に、営業利益と経常利益の伸び率を比較します。

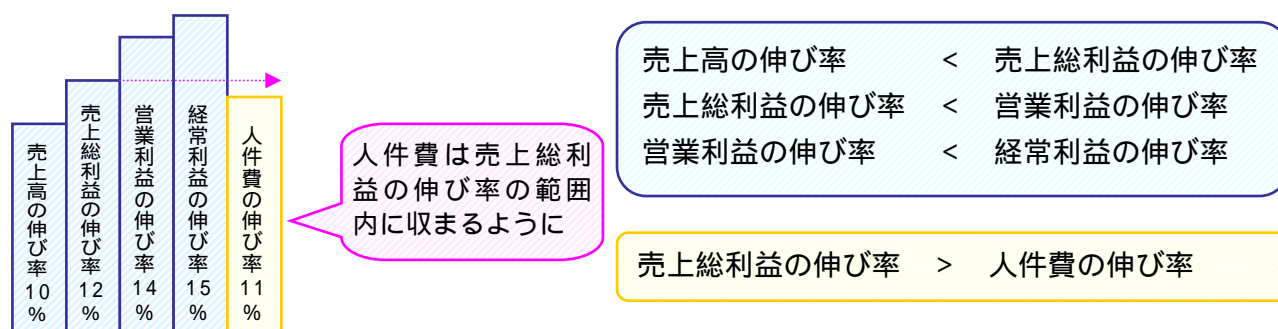
営業利益伸び率 > 経常利益伸び率

営業利益の伸び率に比べ、経常利益の伸び率が低ければ、営業外損益をチェックします。とくに支払利息の伸び率に注意を払います。運転資金の増加によって、短期の借入金が増えているかもしれないからです。

成長性という観点からすると、**売上総利益の伸び率 < 営業利益の伸び率 < 経常利益の伸び率**という関係が望ましいのです。

また、人件費の伸び率が売上総利益の伸び率の範囲にとどまっていることも重要です。

売上高、利益、人件費伸び率の比較



上図では、伸び率は売上高 10%、売上総利益 12%、営業利益 14%、経常利益 15%、人件費 11%と「売上総利益の伸び率 < 営業利益の伸び率 < 経常利益率の伸び率」、しかも「人件費の伸び率 < 売上総利益の伸び率」という関係になっています。このような会社は確実に成長しているといえます。

4 | 損益分岐点の把握で黒字経営を実現する

1 | 損益分岐点とは

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もできます。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。

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

2 | 損益分岐点比率で自社の経営安全度がわかる

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あり、100%から損益分岐点比率を差し引いたものが経営安全度です。

これらは、以下の算式で表されます。

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

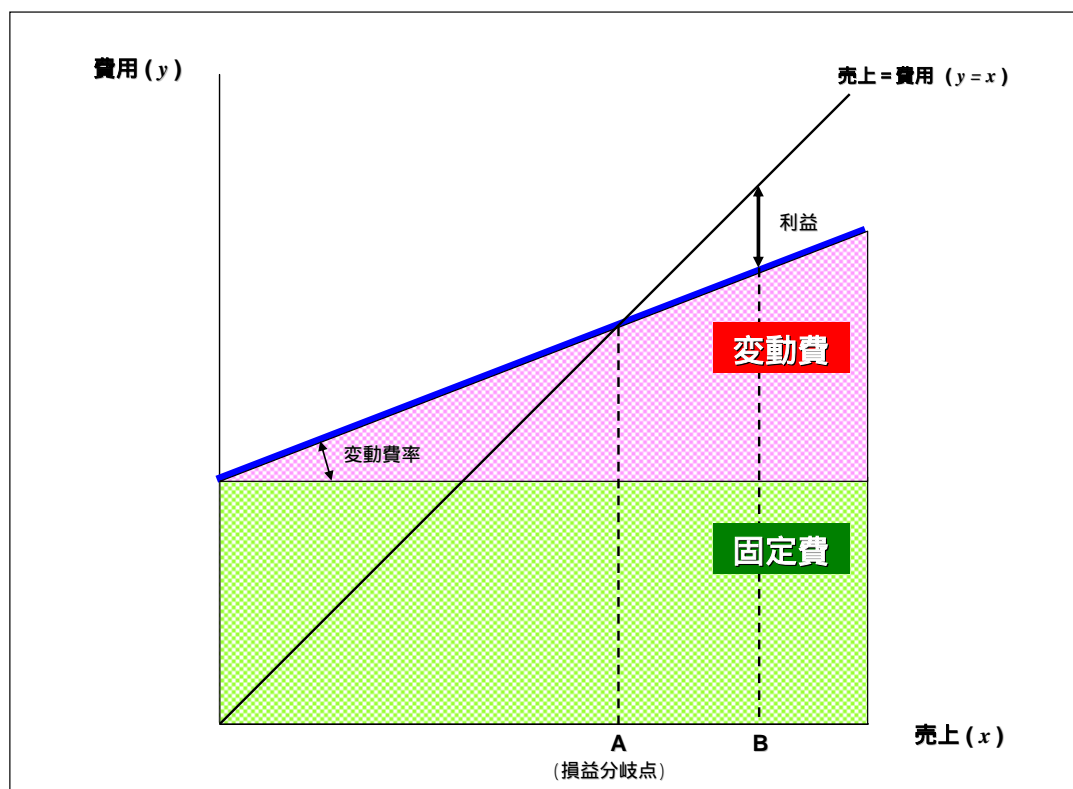
損益分岐点比率は低いほど、現状または想定している売上高が損益分岐点売上高を上回っていることを意味し、損益構造上望ましいです。

経営安全度については、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。

3 | 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。

この図表により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。



4 | 経営安全率をみる

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

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

< 損益分析から判断すべき点 >

- 収益と費用のバランスがとれているか
- どの商品が利益に貢献しているのか
- 誰が売上に貢献しているのか
- どの地域や店舗が不採算地域なのか
- 将来投資がどの位組み込まれているか

5 | 目標利益確保のための必要売上を把握

自社にとっての損益分岐点が把握できたら、固定経費の中でも大きなウェイトを占める人件費がどうなっているかを確認します。全ての経費と利益は付加価値（限界利益）から生み出されますので、付加価値に占める人件費の割合（労働分配率）を点検し、適正かどうかをみます。

また、損益分岐点を活用して目標利益を確保するための必要売上もシミュレーションすることができますので、次の一手を先んじて打つことができます。

3. 損益分岐点分析 (3) 労働分配率分析

【決算会計月次レポート】
提供：〇〇会計事務所

売 上	変動費	1,947千円 (2.6%)
	人件費	33,380千円 (44%)
	固定費	22,686千円 (30%)
	利 益	17,125千円 (23%)
	75,138千円	

➔

平成18年5月	
労働分配率	45.6% Bランク
業界平均	50%

人件費÷粗付加価値×100
限界利益（粗利益）に占める人件費の割合
※業種の生産性の指標ではなく事業経営
そのものの効率性を表すに使えるもの

60%未満	固定費<限界利益	B	超優良企業	希 少
60%～80%	固定費<限界利益	A	優良企業	少し希少
81%～90%	固定費<限界利益	B	普 通	まあまあ
91%～100%	固定費>限界利益	C	損益分岐点企業	全く活動不可
100%超	固定費>限界利益	D	赤字企業	未来が危ない

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
売 上	75,363	63,563	97,715	76,907	75,138							
限界利益	73,872	61,622	89,897	72,563	73,191							
人件費	32,119	31,887	34,946	34,204	33,380							
売 上	77,593	71,473	97,700	75,864	77,689	71,558	73,106	68,316	74,465	71,393	67,737	67,522
限界利益	73,759	63,458	88,640	70,087	75,485	67,049	70,741	65,807	71,774	68,481	64,513	64,560
人件費	34,550											

3. 損益分岐点分析 (4) 目標利益別必要売上検討

【決算会計月次レポート】
提供：〇〇会計事務所

平成18年5月

■ 目標利益別必要売上

目標利益を得るために必要となる売上高は、固定費と目標利益を加算した額を限界利益率で除することによって求められます。

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}}$$

損益分岐点必要売上 56,536 千円

費 目	金額 (千円)	対売上比 (%)
売 上	75,138	100.0
変 動 費	1,947	2.6
限 界 利 益	73,191	97.4
人 件 費	23,380	44.4
人件費以外の固定費	22,686	30.2
営業外収益	4,157	5.5
営業外費用	438	0.6
経 営 利 益	21,844	29.1

■ 損益分岐点の必要売上

	固定費	必要収入	必要増収額
固定費(現状)	56,066	89,563	-18,602
固定費5%アップ	58,869	90,440	-14,098
固定費10%アップ	61,673	93,319	-11,819
固定費5%ダウン	53,262	84,684	-20,454
固定費10%ダウン	50,459	81,806	-23,332

■ 利 益 30,000 千円、を獲得する為の必要売上

	固定費	必要収入	必要増収額
固定費(現状)	56,066	88,363	13,225
固定費5%アップ	58,869	91,241	16,103
固定費10%アップ	61,673	94,120	18,982
固定費5%ダウン	53,262	85,485	10,347
固定費10%ダウン	50,459	82,607	7,469

■ 利 益 50,000 千円、を獲得する為の必要売上

	固定費	必要収入	必要増収額
固定費(現状)	56,066	108,897	33,759
固定費5%アップ	58,869	111,775	36,637
固定費10%アップ	61,673	114,654	39,516
固定費5%ダウン	53,262	104,018	30,880
固定費10%ダウン	50,459	103,141	28,003

18

5 | 管理会計で月次決算を行う

1 | なぜ、管理会計で月次決算をおこなうのか？

月次決算は、財務会計のような正確性よりも、早く実績数値を集計し、その結果の振り返り、改善策の検討、見直しの実行を行い、収益の増大を図るという迅速性を重視しています。この集計の迅速性を実現させるためには、財務会計方式よりも、管理会計方式の変動損益決算による方法のほうが優れています。

管理会計とは、結果の表示ではなく、現時点と将来に向かって利益を増大させることを目的とした会計制度です。したがって、未来会計であると言えます。

上記目的のために、いち早く経営実態を月次単位で把握し、月次決算によって翌月の取組みを検討し即実行するスピードが重視されます。

この管理会計は、財務会計が税法上定められた会計方式であるのに対し、内部管理資料として位置づけられるものであり、2本立てとなるのはやむを得ません。

年度末決算書は、1年間の経営活動の結果の合計数値だけで、月別の動向やその過程、各部署別の業績を示していない。

在庫の計上方法によって損益が変動するため、正しい経営状態を掴めない。

財務会計の決算書は、すべて金額だけの表示であって、一人当りの固定費効率など単位当りの実績が掴むことができない。

原価が変動的な費用と固定的に消費される費用とに区分されていない。

各部署別に赤字か黒字かを示す損益分岐点売上高が分からない。

キャッシュ・ベースの利益が分からない。

財務会計上で要求される原価計算は、操業度や稼働率が変われば、単位当りの原価も変化するはずであるが、その実態を正確に示していない。

財務会計上の決算書は、諸規程に基づいて作成されるので、経理担当者以外の現場の営業、生産担当者には、難解で理解されにくい。

工場の原価計算上では、労務費、製造経費、設備費などを配賦する基準に、各製品の直接作業時間とか、完成量の割合、使用面積の割合などを用いるが、活動基準原価計算の場合とで収益差が生じ、機会損失を生じさせるケースが多い。

管理会計は、変動損益計算で行いますが、これは、原価計算の考え方を応用したもので

す。これは、利益管理上でも、経営戦略を展開する場合でも、大変に活用できるツールであり、次のように実務面で多くのメリットがあります。

2 | 変動損益計算書のメリット

部署別の原価（費用）分析が容易にでき、問題点が明確化されるので、直ちに必要な改善処置ができる。

付加価値分析で労働分配率の適否が分かり、人件費の支払能力測定や、適正人員配置の算定ができる。

予算を変動費予算と、固定費予算とに分類するので、予算管理が行いやすい。各部署の固定費と粗利益率の把握によって、全社と各部署別の損益分岐点が簡単に算出でき、利益管理がやりやすい。

変動費のコストダウンと、商品の仕入管理が行いやすい。

各部署の固定費予算から、一人1時間当りの固定費が簡単に算出できるので、固定費効率の究明が行いやすい。

計画を部署別に行なうので、計画の細分化ができ、単位別の効率化などの改善活動が容易になる。

部署別、個人別の業績管理ができる。

取引先別の貢献度が分かり、取引先選定の基準として活用できる。

販売価格政策の立案に役立ち、値引きに応ずるか拒否するか意思決定の際に役立つ。

内製するとか外注するかの検討に正しい選択ができる。

操業度政策に役立つ。

製品、商品の組み合わせなどの検討ができる。

事業の拡大、撤退などの政策の検討ができる。

新規設備投資の意思決定に役立つ。