

実務研究

日本税務会計学会
平成24年6月 月次研究会



沼 恵一 [足立]

経営分析の使い方

I はじめに

経営分析の方法については、多くの方が既にご存じのことと思われる。しかしながら、実際にどのようなように利用したらよいのだろうか。私自身、以前勤めていた会計事務所に入所した当初（昭和60年頃）、手痛い失敗を多く経験した。当時は、法人税率も高く、担保さえあれば企業の経営成績が赤字でも金融機関からの融資が受けられる状況にあった。多くの経営者は、税金対策のため家賃や役員報酬を多く取り、実質的に経営者の手許に残る資金を重視していた。そのような状況において経営分析を行ったとしても、一般に望ましいといわれる結果とはほど遠いものになってしまった。何の役にも立たない経営分析の指標を持つていても、顧問先の社長には、けんもほろろ相手にされなかった。さらに、赤字を指しているのだから、欠点

II 経営分析とは何か

経営分析とは、企業の経

営活動の状況や結果を明ら

ばかりを指摘することになってしまい、大変なおしかりを受けた。ようやく実務に就き、張り切っていた自分の肩を落とす姿が微笑ましくも思えてくる。税金対策のために歪められた財務諸表を分析しても役立つのが難しいとしても、もう少し広い視野を持っていられたらと思う。

ここで、現在の状況を考えてみると、企業を取り巻く経済環境は大きく変化した。金融機関からの融資は、担保を重視から返済資金の源泉である損益計算書により計算される利益であり、キャッシュフローが重視されるようになった。さらに、自分自身の業績の管理の側面からも、経営分析から得られる数値は重要なものとなった。この経営分析による数値をどのように利用するか。この問題は、最も重要な課題の一つである。

III 経営分析の分類

経営分析は、目的から以下のように分類される。①収益性分析②生産性分析③安全性分析④債務償還能力⑤成長性分析⑥損益分岐点分析となる。

①収益性分析
企業が維持発展するためには利益を上げていかなければならないが、利益を獲得する能力を分析するのがこの収益性分析である。顧問先企業を分析する第三者の視点から顧問先企業の収益性がどのように見られるかを考慮してみる。総資本

のために自己の企業を分析する「内部分析」とがある。経営分析といえは通常「外部分析」を指し、ほとんどのテキストがこの「外部分析」の立場で書かれている。そのため、我々や経営者が望むようなテキストが見つけられなかった。ここでは、テキスト等で触れられることが少ない「内部分析」について触れる。「内部分析」で重要なことは、現在の状況がどのようなものかを把握することはおもろんのこと、外部の人間がどのように評価しているかを知ることが重要な課題である。外部の人間（金融機関や取引先）が望むプロポジションがどのような姿なのかを意識した上で、その姿に近づける事業計画を立て実行することが必要である。

あったとしても、利益計画が必要となってくる。役員報酬・交際費および役員に対する地代家賃などの適正な金額を熟慮すべきである。それでも利益が計上されないのは、経営の問題である。

②生産性分析
従業員一人当たりの売上、および労働分配率などは、経営者の家族従業員を除いて計算すべきである。

③安全性分析
流動比率に代表される債務の返済能力を表す等企業の安全性について分析する。これらの分析は、第三者にとって重要な分析である。ここで注意すべき事項は、役員等からの債務について、長期のものが短期の債務として長く表示されている例が多く見られる。これらは、流動比率および債権回転率を過剰に悪く見せてしまうだけでなく、返済すべき債務が返済されていないと見なされる。長期の債務は、固定負債の部に表示されるべきである。できれば、役員等からの借入金には、資本金の増額に向けて、貸し付けた資金の返済原資にも満たない利益しか計上されていないければ、貸し付けた資金の回収に不安を覚えるのは当然のことである。金融機関からのスムーズな融資を望むのであれば、利益計画に基づいた利益の計上が必要となる。これからは、小規模の企業で

による資金の調達、資金の調達コストの面から最も効果的な方法である。自己資本比率は外部分析での評価では重要な分析ではあるが、借入は日本の資金市場からして成長のためには必要不可欠なものである。そのことからして、役員等からの内部の資金こそ資本に組み入れるべきである。

④債務償還能力
近年金融機関が行う評価の中で、大きく変化したのがこの分析である。特にインタレスト・カバレッジ・レシオ（営業利益÷受取利息・受取配当金）÷支払利息が重要な分析となってきた。かつて担保重視の融資が行われていた頃には、あまり重要視されていなかった。むしろ預貸率などが重視されていた。しかし米国では、金融費用の支払能力を判断する比率として、金融機関の融資判断や社債格付けによく用いられてきた。日本ではバブル経済崩壊以降、土地の値下がりを原因に融資の判断基準として収益性やキャッシュフローが重視されるようになり、企業と金融機関の契約書の中にインタレスト・カバレッジ・レシオの値が一定の基準値を超えてしまった場合、金利を変更するという条項が見られるようになった。このことから、営業利益が重視されているのが認識できる。

⑤成長性分析
企業は短期的成長よりも

IV 結び

金融機関は受け取った財務諸表をコンピュータに入力することにより、経営分析の資料を出力し利用している。取引先は、信用調査会社などを利用して分析資料を入手し利用している。このように「外部分析」が多く利用されるようになってきている。自社がどのように評価されているかを知ることに、評価基準が明らかとなり、それに対する備えが可能となる。財務諸表を作成する際に、気をつけなければならない評価を改善できる項目は多い。また、評価改善を目標にすることにより、改善すべき事項を具体化することができる。経営分析を用いることによって、戦略的に財務

- ⑥損益分岐点分析
損益分岐点を知ることによって、自社の採算のとれる必要最低限の売上高を知ることができる。ここで内部分析で重要なことは、現在のような経済状況において固定費の削減が求められる。製品のライフサイクルの短期化によって、生産設備の機能的な陳腐化はあまりに早くやってくる。また生産拠点の移転による受注の減少、ライバル企業の出店等による売上の減少に備え固定的な支出を減らすことが大切となる。
- (1) 神戸大学会計研究室編「第六版会計学辞典」同文館出版、平成19年
- (2) 青木茂男「四訂版要説経営分析」森山書店、平成24年、第1章 4.誰が分析するのかを参照されたい。
- (3) 前川修満「総務・労組・社労士のための人事・給与を決めるとききの労働生産性分析」日本法令、平成24年に詳しく実践的に述べられている。