

後継者の経営分析力



I. バランス感覚

企業経営の要諦は B・T・C にあると云われます。特にバランス感覚は重要です。

バランスには、損益と資金のバランス感覚があります。一口で言えば、計数感覚です。経営の状況を計数で分析評価して、問題点を把握しその改善目標を設定して、具体的な対策に直結させるマネジメント能力を決定づけるセンスが計数感覚です。然も、損益バランスと資金バランスは両立しなければなりません。企業経営では、利益と資金は常にバランスさせなければならないからです。損益バランスに強くても、資金バランスに欠ける経営者は、放漫経営型倒産に陥り易いと云えるでしょう。

II. 後継者に不可欠な決算書を読む能力

従って、後継者を育成する上で計数能力の練磨は不可欠です。鉄は熱い内に打てと云われるように早ければ早いほどいいでしょう。具体的には、(1)～(4)の決算書を読み解く能力を体得することです。

(1) 貸借対照表	財産状況 (財政状態)
(2) 損益計算書	儲け (利益)
(3) キャッシュフロー計算書	お金の流れ (現預金)
(4) 株主資本等変動計算書	資本の流れ (純資産)

決算書を1表に絞ると貸借対照表となります。企業の財産状態の総てが一覧できるからです。左側に資産 (運用財産)、右側に負債 (他人資本) と資本 (自己資本) を示しています。そして左右の合計金額は、必ず一致することからバランスシートと呼ばれます。

貸借対照表

資 産 (運用財産)	負 債 (他人資本)
	資 本 (自己資本)

Balance sheet

左の資産合計が25億円なら、右の負債+資本の合計も25億円となります。負債と資本の合計 (総資本) は、投下資本の規模を表しますから、仮に年商36億円なら、25億円の資本を投下して36億円の売上 (月商3億円) を実現する企業規模と理解できます。

但し、貸借対照表は決算日の残高を一覧表示するに過ぎません。例えば、現金預金残高に至る計算経緯や内容を知ることはできません。一方、損益計算書は貸借対照表の当期純利益、キャッシュフロー計算書は貸借対照表の現金預金、株主資本等変動計算書は純資産の変動計算に関する詳細を示しています。つまり、それぞれは、貸借対照表の当期純利益、現金預金、純資産の計算明細表という関係にあります。

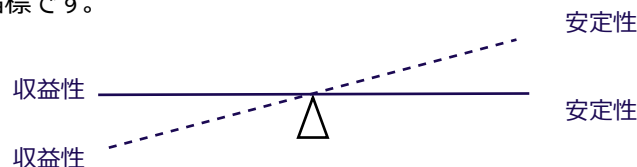
Ⅲ. 後継者に求められる経営分析力

経営分析はその主体により、内部分析、信用分析、投資分析等々目的は異なりますが、貸借対照表と損益計算書中心に**企業の現状と経営状態を的確に判定し、今後の経営のあり方、改善・対策などを判断する最も有効な予備的作業ですから、経営者には必須の能力です。経営分析能力のない経営者は、その資格に欠けると云っても過言ではありません。**

経営状態の判定は次の5項目により判定します。

- (1) 収益性、(2) 生産性、(3) 商品力、(4) 成長性、(5) 安定性

企業は商品力と生産性の向上により、収益性を高め安定経営基盤の確立を目指します。安定基盤に基づく信用力さえあれば、新規投資が可能となり更なる成長が期待できます。一方、企業には突然の事故や環境の悪化への耐久力が求められます。安定性はどれだけ耐え得るかの耐久力を示す指標です。



したがって、通常、収益性と安定性は比例関係にあります。反面、収益性と成長性は必ずしも比例しません。むしろ、安定性を追及するほど、成長性は低下します。成長戦略に不可欠な新規投資にはリスクがあります。安定性が勝ると何事も消極的となり、成長性にマイナス要因となるからです。

つまり、企業が成長するには、安 定 — 不安定 — 安 定 のサイクルを乗り切らねばなりません。企業活動はこの繰り返しです。そのため、経営者には、これらの変化を乗り切るに必要なバランス感覚（経営分析力）が求められます。

IV. 経営分析のやり方

経営分析には、①過去の計数を時系列的に比較(趨勢比較)、②競合関係の同業他社と比較(競合比較)、③目標・理想等あるべき姿と比較(目標比較)する方法があります。

次の主要判定項目等の比較分析により、企業の経営状態を客観的に判定し企業の未来図を計数で描き出すことが経営分析本来の目的です。

(1) 収益性

収益性とは	企業活動の結果としての成果の度合。成果の度合いとは企業活動に投入した資金(総資本)と年間の成果(経常利益)の割合で表示されます。 ①総資本経常利益率=②総資本回転率×③売上高経常利益率	
①総資本経常利益率	総資本に対し何%儲けているか	経常利益/平均総資本×100
②総資本回転率	総資本は何回転しているか	年間売上高/平均総資本
③売上高経常利益率	売上高に対する経常利益は	経常利益/売上高×100

(2) 生産性

生産性とは	生産要素の有効活動の度合い、一定期間の投入に対する産出の程度です。産出は売上高でなく、ネットの産出=限界利益(売上高-変動費)が重視される一方、投入要素は労働力と固定資産等が選ばれます。	
①労働生産性	人件費の生産効率はどうか	限界利益/人件費×100
②設備生産性	設備投資の効率はどうか	限界利益/平均有形固定資産
③人件費対経常利益	人件費の何倍の利益をあげるか	経常利益/人件費

(3) 商品力

商品力とは	個々の商品の限界利益の程度、業界シェア、商品成長率等を云います。	
①限界利益率	限界利益率(付加価値率)はどうか	限界利益/売上高×100

(4) 成長性

成長性とは	売上高、限界利益、経常利益及びこれを支える資本、労働力の拡大充実。	
①売上高増加率	売上高の伸び率は	当期売上高/前期売上高×100
②限界利益増加率	限界利益の伸び率は	当期限界利益/前期限界利益×100
③経常利益増加率	経常利益の伸び率は	当期経常利益/前期経常利益×100
④総資産増加率	投下総資本の増大は	当期総資本/前期総資本×100
⑤自己資本増加率	自己資本の伸び率は	当期自己資本/前期自己資本×100

(5) 安定性

安定性とは	業績悪化にどれだけ耐えうるかの耐久力を示す。船の復元力の様なもの。	
①自己資本比率	自己資本の依存度は	自己資本/総資本×100
②流動比率	短期支払い能力は	流動資産/流動負債×100
③固定比率	自己資本に不足はないか	固定資産/自己資本×100

(執筆: 上村惇生)

FMI(株) 財務経営調査研究所 代表取締役 上村 惇生(ウエムラ・アツオ)

住所 〒450-0002 名古屋市中村区名駅五丁目33番21号

アクアタウン納屋橋403

TEL 052-563-2033 FAX 052-563-2026 URL <http://www.fmi-c.jp>

経営分析演習1 *exercise*

次に示すAB工業(株)の経営指標(1)をもとに同社の判定コメント(2)を作成下さい。

なお、AB工業(株)は 年商50億円 規模の中堅メーカーです。

判定コメントの作成手順

- ①25期～27期の各判定項目の推移とレベルを比較判定
- ②収益性及び安定性について、良い点と懸念・課題等を簡潔に記入
- ③以上の結果を踏まえて経営分析コメントを箇条書で作成

AB工業(株) 経営指標 (1)

	判定項目	計算式	25期	26期	27期	基準値
収益性	売上高経常利益率	経常利益／売上高	11.3%	11.1%	10.7%	10%
	総資本回転率	売上高／平均総資本	1.35回	1.28回	1.22回	1.20回
	総資本経常利益率	経常利益／平均総資本	15.3%	14.2%	13.0%	12.0%
安定性	自己資本比率	自己資本／総資本	44.1%	47.9%	50.7%	40%
	流動比率	流動資産／流動負債	231%	226%	223%	200%
	固定比率	固定資産／自己資本	65.4%	65.0%	60.4%	～100%



AB工業(株) 判定コメント (2)

判定区分 / ○よい、△普通、×悪い

	判定項目	判定	よい点	懸念・課題等
収益性	売上高経常利益率			
	総資本回転率			
	総資本経常利益率			
安定性	自己資本比率			
	流動比率			
	固定比率			
総合	経営分析コメント			

モデル回答は次号に掲載予定です。この機会に経営分析力の自己判定にご活用下さい。