長野大学紀要　第17巻第3号　32—42頁（258—268頁）1995

コンピュータ利用による

財務計画作成と予算管理の仕方（上）

Computing Financial Plans and Budget Contorols (PartI)

神　山　英　夫
Hideo Kamiyama

はじめに

企業会計は「財務会計」と「管理会計」の二つに大別される。

前者は伝票起票・帳簿記入・試算表作成・決算修正を経て決算書を作成し、一定期間の経営成績や決算日の財政状態を株主・税務署・金融機関などの利害関係者へ報告することを主目的としており、企業の財務部門の伝統的な任務である。

一方、後者は経営者・管理者に経営管理に必要な財務資料の提供を主目的としており、最近その重要性が強く認識されてきた企業の財務部門の新しい任務である。すなわち、決算書の分析により自社の財務上の長所・短所を知り、それがいかなる経営活動の結果か原因分析をし、これをもとに利益計画・資金計画を立案する。また、これを月別・部門別などに割り当てて予算化し、月次試算表などで実行状況を把握し、予算との対比により差異分析をし、予算超過（未達成）の原因分析をし（これを予算統制という）、必要があれば修正計画立案の資料を提供する。更に、最近は予算を個人別にまで細分化して実績を把握し、人事管理の資料として利用している企業も少なくない。

今日、管理会計の必要性を認識しない経営者・管理者はいないであろう。しかし、実際に財務計画を立て、予算統制をしている中小企業は少ない。その理由は財務計画の立て方が分からないか、わかっていても計算が面倒なためであろう。コンピュータ技術の発達はハード面で価格の大幅低下をもたらすと共にソフト面でも利用しやすさをもたらし、中小企業でも利用が可能となり、パソコンを中心として多くの中小企業でコンピュータが導入されている。

本論はコンピータを活用した財務計画の作成方法と予算統制の仕方について、主として中小企業用に記述したものである。

第1章　財務分析の仕方

1　財務分析の意義

1）財務分析は自社の実力を知るために行う。

そのためには自社の決算書を用意し、主として貸借対照表・損益計算書の勘定科目の幾つかを組み合わせて比率化し、同業他社の比率と比較することにより自社の財務上の長所と短所を知る。

また、いかなる経営活動の結果このような長所・短所が生じたか原因分析をすることにより、今後の改善計画立案の資料を得ることができる。

2）財務分析は時系列変化を知るために行なう。

1）と同様に過去数期（最低3期）の決算書の数値をそれぞれ比率化することにより、比率の変化を知り、自社の財務内容が望ましい方向に向かっているか否かを知る。また、その原因分析をすることにより、今後の改善計画立案の資料を得ることができる。

3）パターン別業況評価

1）と2）を組み合わせることにより自社の業況を次のように評価することができる（次頁参照）。

同業比較	時系列比較	業況評価
○	○	好調型企業
○	×	下降型 〃
×	○	上昇型 〃
×	×	倒産型 〃

（注）1　同業比較○は同業水準上回りを示す。
2　時系列比較○は時系列上昇を示す。

2　比率等の算出方法

1）決算書のチェック

比率等を算出する前に、準備した決算書の内容をチェックする。市販の会計ソフトや会計事務所が作成した決算書は通常「商法計算規則」に準拠して作成されているが、自社で作成している場合は往々にして一時保有の有価証券と投資有価証券を混同していたり、設備投資にともない振り出した手形が支払手形の中に含まれていたり、短期借入金・長期借入金の区分が不適正な場合が多い。このような場合、これを修正せずに比率を算出すると算出された比率が誤ったものであり、同業比較が意味を持たなくなる。

また、一時的要因（災害・大口貸倒損失など）により通常とかけ離れた計数が含まれている場合はこの特殊要因分を除去しないと自社の実力や時系列変化を見誤ることになる。

2）同業比率等の算式を知る

同業比較をする場合、同業比率がいかなる算式を使って算出したものかを調べ、それに合わせた算式を使う必要がある。現在入手しやすい同業指標としては次の3つがある。

①　『主要企業経営分析』

日本銀行が発表するもので、標本会社は比較的大企業が多い。また、業種分類が少なく特に商業・サービス業は大分類しかなく使いにくい。生産性分析に使う「付加価値」は日銀方式と呼ばれる独特の算式を使っており注意が必要である。

②　『中小企業の経営指標・同原価指標』

中小企業庁が発表するもので、標本会社は中小企業に限られている。業種分類は細分化されているが最近標本数が減少して年毎の変動が大きい。収益性分析で使う「経営資本営業利益率」は独特の算式を使っており注意が必要である。

③　『TKC 経営指標』

TKC 全国会システム委員会が発表するもので、標本会社は傘下会計事務所関与先企業23万社を超え、信頼性が高い。標本数が多いことから業種分類は細分化されているうえ、売上高規模別の比率も発表されており自社にあった指標を入手できる。「回転期間」・「固定比率」などは独特の算式を使っており注意が必要である。

3）自社で使用する比率を決める

比率の大半は前述のとおり貸借対照表と損益計算書の勘定科目の組み合わせにより算出するが、その数は極めて多い。実際に役立つ比率は最低15最大50位であり、自社が必要とする比率を選択する必要がある。その選択基準として、①収益性、②安全性、③成長性、④生産性、の4つの観点が一般に使われる。

①は企業の利益獲得力を知るための比率である。

②は安定性とも呼ばれ、企業の支払能力を知るための比率である。

③は文字通り企業の過去の成長度を知るための比率である。

④は金銭で表示できる単位当たり売上高・利益・加工高（付加価値）により効率を知るための比率である。

4）自社比率の算式を決める

自社の規模・業種により使用する同業指標を決め、その算式にあわせて自社の算式を決める。算式は一定であり、一度プログラムを組みコンピュータに登録しておけば以後何回でも反復使用でき、計算の煩雑さから開放されて便利である。

一般に使われる比率の算式を以下に示す。

①　収益性を示す比率

ア　$\text{総資本経常利益率} = \dfrac{\text{経常利益}}{\text{平均総資本}} \times 100$ ………%

（注）平均総資本＝（前期資産合計＋当期資産合計）÷2

イ　$\text{売上高経常利益率} = \dfrac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$ …………%

ウ　$\text{売上高総利益率} = \dfrac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}} \times 100$ …%

エ　$\text{一般管理販売費率} = \dfrac{\text{一般管理販売費}}{\text{売上高}} \times 100$ …%

オ　$\text{支払利子率}=\dfrac{\text{支払利息＋割引料}}{\text{売上高}}\times 100$ …%

カ　$\text{総資本回転率}=\dfrac{\text{売上高}}{\text{平均総資本}}$ ……………回

キ　$\text{流動資産回転期間}=\dfrac{\text{流動資産}}{\text{売上高}\div 12}$ ………………月

（注）1　月単位で回転期間を求める理論上の算式は上記のとおりであるが、端数処理による誤差を少なくするために、手計算の場合もコンピュータのプログラムを組む場合も、次のように算式を変換し割り算を出来るだけ少なくすることが望ましい。

$$\frac{\text{流動資産}}{\text{売上高}\div 12}=\frac{\text{流動資産}\times 12}{\text{売上高}}$$

2　TKC 経営指標の回転期間の単位は「日」である。また、分子の資産・負債科目の数字は期首・期末の平均値である。（以下の項目についても同様である。）

ク　売上債権回転期間＝

$\dfrac{\text{受取手形＋売掛金＋割引手形}}{\text{売上高}\div 12}$ ………月

ケ　$\text{受取手形回転期間}=\dfrac{\text{受取手形＋割引手形}}{\text{売上高}\div 12}$ ……月

コ　$\text{売掛金回転期間}=\dfrac{\text{売掛金}}{\text{売上高}\div 12}$ …………月

サ　$\text{棚卸資産回転期間}=\dfrac{\text{棚卸資産}}{\text{売上高}\div 12}$ ………月

シ　$\text{製品・商品回転期間}=\dfrac{\text{製品＋商品}}{\text{売上高}\div 12}$ ……月

ス　$\text{仕掛品回転期間}=\dfrac{\text{仕掛品}}{\text{売上高}\div 12}$ …………月

セ　$\text{原材料回転期間}=\dfrac{\text{原材料}}{\text{売上高}\div 12}$ …………月

ソ　$\text{仕入債務回転期間}=\dfrac{\text{支払手形＋買掛金}}{\text{売上高}\div 12}$ ………月

タ　$\text{支払手形回転期間}=\dfrac{\text{支払手形}}{\text{売上高}\div 12}$ ………月

チ　$\text{買掛金回転期間}=\dfrac{\text{買掛金}}{\text{売上高}\div 12}$ …………月

ツ　$\text{固定資産回転期間}=\dfrac{\text{固定資産＋繰延資産}}{\text{売上高}\div 12}$ ……月

②　安全性を示す比率

ア　$\text{流動比率}=\dfrac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}\times 100$ ……………%

イ　$\text{当座比率}=\dfrac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}}\times 100$ ……………%

ウ　$\text{固定比率}=\dfrac{\text{固定資産＋繰延資産}}{\text{自己資本}}\times 100$ …%

（注）TKC 経営指標のこの比率の算式は分母・分子が逆である。

エ　固定長期適合率＝

$\dfrac{\text{固定資産＋繰延資産}}{\text{自己資本＋固定負債}}\times 100$ …%

オ　$\text{自己資本比率}=\dfrac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}\times 100$ ………%

カ　$\text{借入金依存度}=\dfrac{\text{借入金＋割引手形}}{\text{売上高}\div 12}$ ……月

③　成長性を示す比率

ア　$\text{売上高増加率}=\left(\dfrac{\text{当期売上高}}{\text{前期売上高}}-1\right)\times 100$ ………%

イ　$\text{経常利益増加率}=\left(\dfrac{\text{当期経常利益}}{\text{前期経常利益}}-1\right)\times 100$ …%

ウ　$\text{総資本増加率}=\left(\dfrac{\text{当期総資本}}{\text{前期総資本}}-1\right)\times 100$ ……%

エ　$\text{自己資本増加率}=\left(\dfrac{\text{当期自己資本}}{\text{前期自己資本}}-1\right)\times 100$ …%

④　生産性を示す比率

ア　$\text{一人当たり売上高}=\dfrac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$ ………千円

（注）1　従業員数には役員数も含める。（以下同様である。）

2　パート勤務者は勤務時間によりフルタイム者換算する。

イ　$\text{一人当たり加工高}=\dfrac{\text{加工高（粗利益）}}{\text{従業員数}}$ ………千円

（注）加工高＝売上総利益＋（製造総費用－材料部品費－外注加工費）×製品売上原価按分率

製品売上原価按分率＝製品売上原価÷製造総費用

ウ　$\text{一人あたり人件費}=\dfrac{\text{労務費＋人件費}}{\text{従業員数}}$ ………千円

（注）労務費＝製造総費用中の労務費×製品売上原価按分率

人件費＝一般管理販売費中の人件費（役員報酬を含む）

エ　$\text{労働分配率}=\dfrac{\text{労務費＋人件費}}{\text{加工高}}\times 100$ ……%

オ　$\text{加工高比率}=\dfrac{\text{加工高}}{\text{売上高}}\times 100$ ……………%

カ　$\text{一人当たり有形固定資産}=\dfrac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}}$ ………千円

キ　$\text{有形固定資産回転率}=\dfrac{\text{売上高}}{\text{有形固定資産}}$ …………回

5）損益分岐点分析

① この分析は従来企業の収益構造を知ることが主目的であったが、最近は利益計画作成にも利用されている分析手法である。

② 損益分岐点とは、「売上高＝費用」すなわち利益も赤字もでない売上高をいう。なお、ここで使う利益とは通常「経常利益」をいう。

③ 費用には売上高の増減にスライドして増減する費用（これを「変動費」といい、以下の算式等ではVと略す）と売上高にスライドしない費用（これを「固定費」といい、以下の算式等ではFと略す）とに分かれる。損益分岐点を求めるためには、まず、費用を勘定科目毎に変動費と固定費に分ける必要がある。勘定科目の中には両方の性格を持つものもあるが、自社の実態にあわせて何れかに分ける。

④ 一般的な変動費・固定費の区分を次に示す。

ア　製造総費用・一般管理販売費

製造総費用		一般管理販売費	
材料部品費	V	役員報酬	F
労務費	F	給与・賞与	F
外注加工費	V	福利厚生費	F
旅費交通費	V	旅費交通費	V
通信費	V	通信費	V
消耗品費	V	水道光熱費	V
電力費	V	消耗品費	V
ガス水道費	V	交際費	F
燃料費	V	修繕費	F
運賃	V	保険料	F
修繕費	F	広告宣伝費	F
租税公課	F	発送配達費	V
減価償却費	F	租税公課	F
賃借料	F	事業税	F
保険料	F	賃借料	F
試験研究費	F	減価償却費	F
その他	V	販売手数料	V
その他	F	その他	V
		その他	F

（注）損益分岐点分析には「事業税」と「租税公課」の分離は不要であるが、利益計画作成時のため分離しておくことが望ましい。

イ　営業外収益・営業外費用

営業外収益		営業外費用	
受取利息	F	支払利息	F
受取配当金	F	繰延資産償却費	F
仕入割引	V	貸倒損失	F
リベート収入	V	雑損失	F
雑収入	F	その他	V
その他	V	その他	F
その他	F		

ウ　その他

仕入商品売上原価は変動費（V）である。

⑤ 費用の区分別集計

ア　変動費(V)＝

仕入商品売上原価＋製造総費用中の変動費合計×製品売上原価按分率＋一般管理販売費中の変動費合計＋営業外費用中の変動費合計－営業外収益中の変動費合計

イ　固定費(F)＝

製造総費用中の固定費合計×製品売上原価按分率＋一般管理販売費中の固定費合計＋営業外費用中の固定費合計－営業外収益中の固定費合計

⑥ 損益分岐点等を求める算式は次の通りである。

P＝損益分岐点売上高　S＝実績売上高

V＝変動費　F＝固定費

g＝実績利益

とすると、

$S=V+F+g$　Vを移項する

$S-V=F+g$　左辺をSで括る

$$S\left(1-\frac{V}{S}\right)=F+g$$

両辺を$\left(1-\frac{V}{S}\right)$で割る

$$S=(F+g)\div\left(1-\frac{V}{S}\right)$$

$g=0$のとき、$S=P$ゆえ、

ア　$P=F\div\left(1-\frac{V}{S}\right)$……………………千円

イ　変動費率＝$\frac{V}{S}\times 100$ …………………％

ウ　経営安全(余裕)率＝$\frac{S-P}{S}\times 100$ ……％

参考資料

財務分析1　同業比較例

会社名（株）岡田製作所　　　　業種（0030）電気機械部品製造

	指標名	算式	貴社決算期 7年 3月	同業平均 7年	同業比 優劣
収益性	①総資本経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{平均総資本}}\times100$	% 13.6	% 3.7	◎
	②売上高経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}\times100$	% 6.6	% 2.8	◎
	③売上高総利益率	$\frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}}\times100$	% 17.6	% 16.9	－
	④一般管理販売費率	$\frac{\text{一般管理販売費}}{\text{売上高}}\times100$	% 9.4	% 13.6	◎
	⑤支払利子率	$\frac{\text{支払利息＋割引料}}{\text{売上高}}\times100$	% 1.9	% 1.6	△
	⑥総資本回転率	$\frac{\text{売上高}}{\text{平均総資本}}$	回 2.0	回 1.3	◎
	⑦売上債権回転期間	$\frac{\text{受取手形+割引手形+売掛金}}{\text{売上高}}\times12$	か月 3.2	か月 2.7	△
	⑧棚卸資産回転期間	$\frac{\text{棚卸資産}}{\text{売上高}}\times12$	か月 0.4	か月 0.8	◎
	⑨固定資産回転期間	$\frac{\text{固定資産+繰延資産}}{\text{売上高}}\times12$	か月 3.2	か月 3.6	○
	⑩仕入債務回転期間	$\frac{\text{支払手形+買掛金}}{\text{売上高}}\times12$	か月 1.1	か月 1.6	◎
安全性	⑪流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}\times100$	% 104.8	% 141.3	▲
	⑫固定比率	$\frac{\text{固定資産+繰延資産}}{\text{自己資本}}\times100$	% 131.3	% 150.2	○
	⑬自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}\times100$	% 38.3	% 26.4	◎
	⑭借入金依存度	$\frac{\text{借入金+割引手形}}{\text{売上高}}\times12$	か月 2.6	か月 4.0	◎
	⑮企業規模	売上高	千円 212,617	千円 563,732	▲
生産性	⑯1人当り月売上高	$\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}\div12$	千円 844	千円 1,268	▲
	⑰1人当り月加工高	$\frac{\text{加工高（粗利益）}}{\text{従業員数}}\div12$	千円 530	千円 507	－
	⑱1人当り月人件費	$\frac{\text{労務費＋人件費}}{\text{従業員数}}\div12$	千円 293	千円 312	－
	⑲労働分配率	$\frac{\text{労務費＋人件費}}{\text{加工高（粗利益）}}\times100$	% 55.2	% 61.4	○
	⑳加工高比率	$\frac{\text{加工高（粗利益）}}{\text{売上高}}\times100$	% 62.9	% 40.0	◎
その他	㉑損益分岐点月売上高	$\frac{\text{固定費}\div12}{1-(\text{変動費}\div\text{売上高})}$	千円 15,837	千円 43,717	
	㉒経営安全率	$\left(1-\frac{\text{損益分岐点月売上高}}{\text{売上高}\div12}\right)\times100$	% 10.6	% 6.9	◎
	㉓限界利益率	$\left(1-\frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}\right)\times100$	% 62.9	% 40.0	◎
	㉔1か月当り固定費	$\frac{\text{固定費}}{12}$	千円 9,960	千円 17,493	
	㉕対前年売上高	$\frac{\text{当期売上高}}{\text{前期売上高}}\times100$	% 135.0	% 102.1	◎

(注) 1.これは筆者が開発し、(財)長野経済研究所で使っている「財務分析表」である。
2.比率の算式は「TKCの経営指標」と「日銀方式」を組合わせている。
3.同業比率は「TKCの経営指標」をベースとし一部修正している。

財務分析2　時系列比較例

会社名　A電子(株)

	比率名	I年 3月	II年 3月	III年 3月
収益性	①総資本経常利益率	0.6 %	1.8 %	0.3 %
	②売上高経常利益率	0.9 %	2.8 %	0.5 %
	③売上高総利益率	26.4 %	27.5 %	25.4 %
	④一般管理販売費率	19.5 %	19.5 %	20.4 %
	⑤支払利益率	7.3 %	6.9 %	6.1 %
	⑥総資本回転率	0.6 回	0.7 回	0.7 回
	⑦売上債権回転期間	5.0 か月	5.5 か月	5.1 か月
	⑧棚卸資産回転期間	6.1 か月	5.0 か月	4.3 か月
	⑨固定資産回転期間	6.6 か月	5.9 か月	6.3 か月
	⑩仕入債務回転期間	4.3 か月	3.5 か月	4.0 か月
安全性	⑪流動比率	117.0 %	114.4 %	96.6 %
	⑫固定比率	168.0 %	156.3 %	171.3 %
	⑬自己資本比率	19.8 %	20.8 %	20.5 %
	⑭借入金依存度	11.3 か月	10.5 か月	9.8 か月
	⑮企業規模	363,800 千円	380,600 千円	369,100 千円
生産性	⑯1人当り月売上高	919 千円	961 千円	932 千円
	⑰1人当り月加工高	444 千円	528 千円	494 千円
	⑱1人当り月人件費	228 千円	254 千円	267 千円
	⑲労働分配率	51.4 %	48.2 %	54.2 %
	⑳加工高比率	48.3 %	54.9 %	53.0 %
その他	㉑損益分岐点月売上高	29,790 千円	30,243 千円	30,645 千円
	㉒経営安全率	1.7 %	4.6 %	0.4 %
	㉓限界利益率	48.2 %	54.6 %	52.7 %
	㉔1ヵ月当り固定費	14,366 千円	16,510 千円	16,150 千円
	㉕対前年売上高	106.9 %	104.6 %	97.0 %

出所『財務管理の手引』(上) P64～65を加工した。
(注) 1.比率の算式は前例と同じである。

6）資金運用表

① 資金運用表とは

貸借対照表の「借り方」は資金の運用状況を示し、「貸し方」は資金の調達状況を示す。

また、資金はその性格により、費用に於ける変動費・固定費と同様に、売上の増減にスライドして増減する資金（営業運転資金または変動資金という）と企業存立の基礎となる資金（基礎資金または固定資金という）および運転資金・基礎資金の過不足を調整する資金（財務資金という）の三つに分かれる。

資金運用表は2時点の貸借対照表の計数をもととして、各資金の性格別に運用・調達状況を知るために作成する。ただし、基礎資金については運用・調達とも実額で、営業運転資金・財務資金については運用・調達とも2時点の増減差額で、表わす場合が多い。

② 資金運用表の作り方

（基礎資金）

ア　基礎資金の運用（原則実額）
- i　決算資金（前期決算による当期資金流出額）
  - 役員賞与・支払配当金
  - 未払法人税等（当期支払額）
- ii　固定資産前期比増加額（減価償却前）
  - （注）必要あれば建物・機械等勘定科目別に細分化する。
- iii　固定負債返済額（実額）
  - 長期借入金返済額・社債償還額
  - その他（長期設備手形決済額等）
- iv　i～iiiの合計

イ　基礎資金の調達（原則実額）
- i　資本の増加額（実額）
  - 当期利益
  - 減価償却費（繰延資産償却費を含む）
  - 増資額
- ii　当期未払法人税等（来期資金流出額・実額）
- iii　引当金前期比増加額
  - 貸倒引当金・賞与引当金・退職給与引当金
  - その他
- iv　固定負債調達額（実額）
  - 長期借入金借入額
  - 社債発行額
  - その他（長期設備手形発行額等）
- v　i～ivの合計

ウ　基礎資金の過不足（アーイにより算出する）

（営業運転資金）

エ　営業運転資金の運用（当期残高－前期残高）
- i　売上債権の増加額
  - 受取手形（割引手形を含む）
  - 売掛金
- ii　棚卸資産の増加額
  - 製品・商品
  - 仕掛品
  - 原材料
  - 貯蔵品
- iii　前渡金の増加額
- iv　前払費用の増加額
- v　i～ivの合計

オ　営業運転資金の調達（当期残高－前期残高）
- i　仕入債務の増加額
  - 支払手形
  - 買掛金
- ii　未払金の増加額
- iii　未払費用の増加額
- iv　前受金の増加額
- v　i～ivの合計

カ　営業運転資金の過不足（エーオにより算出する）

（財務資金）

キ　財務資金の運用
- i　現金預金（当期残高－前期残高）
- ii　増加営業運転資金（カ≧0の時その金額）
- iii　その他流動資産（当期残高－前期残高）
- iv　減少基礎資金（ウ<0の時その金額）
- v　i～ivの合計

ク　財務資金の調達
- i　短期借入金（当期残高－前期残高）
- ii　割引手形（　　〃　　）
- iii　減少営業運転資金（カ<0の時その金額）
- iv　その他流動負債（前期残高－当期残高）
- v　増加基礎資金（ウ≧0の時その金額）
- iv　i～vの合計

なお、計算ミスがない限り、財務資金運用合計と同調達合計は一致するはずである。

また、この表をコンピュータに登録しておけば毎期使え、計算の煩雑さから開放されて便利である。

3　算出された比率等の見方

1）収益性の見方

① 企業は利益獲得を目的とした組織体であり、収益力の高低は投下資本に対する獲得利益、すなわち「総資本経常利益率」で計る。この比率は期間損益に対する総資本の運用効率を示しており、高い程よい。7年版 TKC 経営指標の製造業黒字企業平均（以下 TKC と略す）は4.1％である。

まず、この比率が同業平均に比べ高いか否か（または自社の過去の比率と比べ上昇しているか否か・以下同じ）を調べる。

次に、その原因を調べるために総資本経常利益率を次のように展開する。

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}=\overset{(\text{i})}{\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}}\times\overset{(\text{ii})}{\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}}$$

② iは「売上高経常利益率」であり、販売効率の高低を示し、高い程よい。（TKC 3.5％）

この比率が同業平均に比べ高いか否か調べる。さらに、次のように細分化して同業比率と比較し、その原因を調べる。

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}=\frac{\overset{(\text{iii})}{\text{売上総利益}}-\overset{(\text{iv})}{\text{一般管理販売費}}\left(=\overset{(\text{v})}{\text{営業利益}}\right)+\text{営業外収益}-\text{営業外費用}}{\text{売上高}}$$

ア　iiiは「売上高総利益率」であり、売上高経常利益率の高低を左右する基本利益率で、高い程よい（TKC 21.8％）。ただし、一般に自社完成製品を持つ企業では高く、下請け企業や別に販売会社を持つ企業では低い。

イ　ivは「一般管理販売費率」であり、営業活動等に要した費用の割合を示し、低い程よい（TKC 17.6％）。ただし、一般に自社販売網を持つ企業では高く、下請け企業や別に販売会社を持つ企業では低い。

ウ　vは「売上高営業利益率」であり、iii－ivによっても算出できる。企業本業の営業活動で得た利益率を示し、高い程よい（TKC 4.2％）。

エ　営業外費用の中で金額の大きい勘定科目は支払利息である。これを売上高で割った「支払利子率」は低い程よいが（TKC 2.0％）、借入金の多少・金利の高低に左右される。

③ iiは「総資本回転率」であり、総資本が年に何回転したかにより資本の活用度を示し、高い程よい（TKC 1.2回）。この比率が同業平均に比べ高いか否かを調べる。

さらに、次のように細分化して同業比率と比較し、その原因を調べる。

（注）1　年回転率＝$\frac{\text{売上高}}{\text{B/S勘定科目金額}}$………回

2　月回転期間＝$\frac{\text{B/S勘定科目金額}}{\text{売上高}\div 12(=\text{月商})}$……月

3　一般には年何回転より回転期間何か月のほうが分かり易いため、「回転期間」が使われている。

4　前記のとおり TKC 経営指標の回転期間は月でなく「日」である。

$$\frac{\text{総資本}}{\text{回転期間}}=\frac{\overset{(\text{vi})}{\text{流動資産}}+\overset{(\text{vii})}{(\text{固定資産}+\text{繰延資産})}}{\text{売上高}\div 12}$$

ア　viは流動資産回転期間であり、流動資産の活用度を示し、短い程よい（TKC 修正6.0か月・以下同じ）。この回転期間が同業平均に比べて長い場合は次によって更に細分化し、それぞれを同業比率と比較し、原因を調べる。

$$\frac{\text{流動資産}}{\text{月商}}=\frac{\text{現預金}+\overset{(\text{viii})}{\text{売上債権}}+\overset{(\text{ix})}{\text{棚卸資産}}+\text{その他流動資産}}{\text{月商}}$$

ア）viiiは売上債権回転期間であり、売上債権の回収状況を示すもので、短い程よい（TKC 2.9か月）。この回転期間が同業より長い場合はその原因を知るため、さらに「受取手形」と「売掛金」に分けて回転期間を求め、それぞれ同業比率と比較する。なお受取手形には「割引手形」を含める。

イ）ixは棚卸資産回転期間であり、月商に対する在庫の多少を示すもので、短い程よい（TKC 0.9か月）。この回転期間が同業より長い場合はその原因を知るため、「製品・商品」・「仕掛品」・「原材料」に分けて回転期間を求め、それぞれ同業比率と比較

する。

イ viiは固定資産回転期間であり、固定資産の活用度を示し、短い程よい(TKC 3.2か月)。この回転期間が同業に比べて長い場合は営業活動に参加していない固定資産(遊休資産という)がないか調べる。

2)安全性の見方

企業は永久に存続することを前提としているが、その間の景気変動等に耐えるためには出来るだけ高い支払能力を備えておくことが求められる。通常、支払能力は短期と長期に分けて調べる。

① 短期支払能力

ア 「流動比率」は短期払能力を示す代表比率であり、高い程よい(TKC 135.5%)。

この比率を同業平均と比較する。

この比率が100%未満の場合は1年以内の支払額が1年以内の現金預金化額を上回ることを示し極めて危険である(これは長期資金で賄うべき設備投資を短期資金で賄った場合などに起きる)。

イ 棚卸資産の中には流行遅れや不良品など販売できない製・商品や製造を中止してしまった製品の仕掛品・原材料などが含まれている場合がある。また、流動資産のなかには前払金・前払費用のように現金が入ってこないものもある。そこで1年以内に確実に現金化する、現金預金・売上債権・一時保有の有価証券のみの金額を合計し(当座資産という)これを流動負債で割ったものが、「当座比率」である。従って、当座比率は流動比率を補完するものであり、これも高い程よい(TKC 106.2%)。

② 長期支払能力

ア 自己資本は返済を要しない資金である。

「自己資本比率」は長期支払い能力を示す代表比率で、総資本に占める自己資本の割合すなわち資本調達の健全性を示し、高い程よい(TKC 26.3%)。

この比率を同業平均と比較する。

イ 「固定比率」は自己資本に占める固定資産(繰延資産を含む)の割合を示し、低い程よい(TKC は逆数であり高い程よい。TKC 61.8%・修正168.1%)。

この比率を同業平均と比較する。

ウ 「借入金依存度」は月商に対する借入金・割引手形の割合を示し、低い程よい(TKC 4.9か月)。

この比率が高いことは今後の資金借入余力が少ないことを示す。

この比率を同業平均と比較する。

エ ア～エを総合して、自社の長期支払い能力を知る。

3)成長性の見方

① 「売上高増加率」を同業平均と比較する。
② 「経常利益増加率」を 〃
③ 「総資本増加率」を 〃
④ 「自己資本増加率」を 〃
⑤ バランスを見る。

一般には過去の成長度を示す代表指標として、売上高増加率が用いられているが、その比率自体の水準だけでなく①～④の拡大バランスが取れているか否かが大切である。

ア 売上高が増加しても経常利益が減少(いわゆる増収減益)していては、決して成長性が高いとは言えない。

イ 利益が増加していてもその大半が役員賞与・配当金で社外に流出し、自己資本が増加していなければ、健全な成長とは言えない。

4)生産性の見方

① 「一人当たり売上高」は従業員活用度を示す代表的な指標で、高い程よい(TKC 1,486千円)。

(注) TKCの経営指標は月単位である(以下同じ)。

この金額を同業平均と比較する。

ただし、薄利多売のスーパーと専門店・自社製品製造企業と下請加工料収入企業では、たとえ同業種でも金額に大きな差があるので業種・業態の厳密な区分が必要である。しかし、業態別の指標は入手し難いので一般には次の指標が重視されている。

② 「一人当たり加工高(販売・サービス業では売上総利益)」は労働生産性を示す代表的な指標で、高い程よい(TKC 665千円)。

この金額を同業平均と比較する。

この金額に大きな差があれば次によってその

原因を調べる。

$$\frac{\text{加工高}}{\text{従業員数}}=\overset{(\mathrm{i})}{\frac{\text{加工高}}{\text{売上高}}}\times\overset{(\mathrm{ii})}{\frac{\text{売上高}}{\text{有形固定資産}}}\times\overset{(\mathrm{iii})}{\frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}}}$$

ア　ⅰは「加工高比率」であり、売上に対する付加価値の割合を示し、高い程よい（TKC 44.8%)。

この比率を同業平均と比較する。

イ　ⅱは「有形固定資産回転率」であり、設備の活用度を示し、高い程よい（TKC 回転期間3.5月→修正3.5回)。

この比率を同業平均と比較する。

ウ　ⅲは「労働装備率」であり、高い程よい TKC 5,120千円)。

この金額を同業平均と比較する。

③　一人当たり人件費は損益面から見れば低い程よい。ただし、賃金は主として世間相場で決まるため、あまり低いと良い人材を集められなくなる（TKC 354千円)。

この金額を同業平均または地域水準と比較する。

④　「労働分配率」は加工高に対する人件費の割合を示し、低い程よい（TKC 53.2%)。

この金額を同業平均と比較する。

なお、③で見たとおり人件費は世間相場で決まるため、労働分配率を下げるためには、従業員数を少なくし（少数精鋭主義）人件費を少なくする方法と、加工高を大きくする方法とがある。

5）損益分岐点分析の見方

損益分岐点を求める算式から次のことが分かる。

①　損益分岐点売上高を知る事により、「赤字」にならないための最低必要売上高が分かる。

②　同算式「g」に目標利益額を入れることにより、目標利益達成に必要な売上高を知る事ができる。

なお、損益分岐点を求める算式をコンピュータに登録しておけばシミュレーションができ、計算の煩雑さから開放されて便利である。

③　変動費率は売上増加に伴う費用の増加割合を示し、低い程よい。

ただし、業種により大きく異なる。例えば、装置産業と呼ばれる電力業・旅館業などでは「固定費率」が高く、変動費率は低い。一方、卸売業・小売業などでは一般に固定費率が低く、変動費率が高い。

④　限界利益率は売上増加に伴う利益の増加割合を示し、高い程よい（TKC 44.8%)。

なお、③とは一般に裏腹の関係にある。

⑤　経営安全率は実績売上高が何%低下したら利益がなくなったかを示すもので、高い程よい（TKC 7.9%)。

⑥　③～⑤により、企業の収益構造が分かり、また、同業平均との比較により利益計画作成時の改善必要資料が得られる。

6）資金運用表の見方

資金はその性格により、基礎資金・営業運転資金・財務資金に区分され、それぞれの区分ごとに運用・調達が適正に行なわれたか否か調べる必要がある。

①　基礎資金

ア　基礎資金は増加しているか。

正しい資金運用・調達が行なわれていれば基礎資金は増加するはずであり、これが減少している場合は資金の運用・調達に問題があることを示している。

イ　利益流出額（役員賞与＋配当金）は当期利益額以下か。

自己資本増加のため利益流出額は当期利益額の2分の1以下が望ましい。当期利益額を上回る利益流出はいわゆる「タコ配」であり、企業の安全性を損なうものである。

ウ　固定負債返済額は内部留保資金（当期利益額－利益流出額＋減価償却額＋引当金増加額）の範囲内か。

分割返済する約定の固定負債返済額は、本来内部留保資金で賄われるべきものであり（これを「利益償還」という)、内部留保資金で賄えず、新たな借入金により返済する（これを「金繰償還」という）ことは望ましくない。

エ　固定資産の増加に見合う長期資金の調達はあるか。

固定資産は減価償却費として長い期間かかって費用化するものであり、その資金も長期資金で調達すべきものである。これを短期資金で賄った場合（これを「固定流用」という）は短期支払い能力を低める。

② 営業運転資金

通常、売上が増減すれば営業運転資金の運用額・調達額とも増減する。しかし、その増減額が売上増減にスライドしたものか否かを確認するために金額の多い勘定科目について次の「増減要因分析」をする。

当期月商$=S_1$　　前期月商$=S_2$

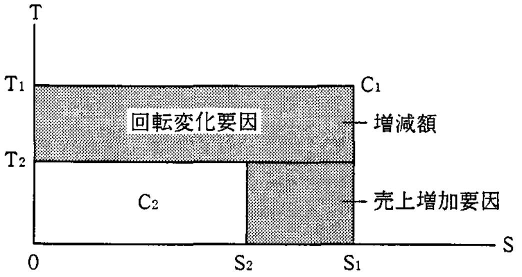
当期残高$=C_1$　　前期残高$=C_2$

当期回転期間$=T_1$　前期回転期間$=T_2$

（増減額）（売上要因）（回転変化要因）

$$C_1-C_2=(S_1-S_2)T_2+(T_1-T_2)S_1$$

増減要因分析図



ア　売上要因は売上増減にスライドしたものであり、特に問題となることはない。

イ　回転変化要因はそれが意図した（予定した）ものか否か次により原因を調べる必要がある。

ア）売掛金の回転期間長期化は長期回収不能先（焦付債権という）の発生によるものではないか。

イ）受取手形の回転期間長期化は売掛金回収時の受取手形比率の上昇か、受取手形サイト（決済期日までの期間）の長期化か。

ウ）棚卸資産の回転期間長期化は不良在庫（流行遅れ製・商品、製品変更による使用不能原材料など）の発生によるものではないか。

エ）仕入債務（買掛金・支払手形）の回転期間の変化はいかなる理由によるものか。また、回転期間の長期化は支払条件の悪化を示すが、それが仕入先に対する信用度低下や仕入単価の上昇を起こしていないか。

オ）その他の勘定科目（前渡金・未払金等）についてもその金額が大きい場合は内容をチェックする。

③ 財務資金

財務資金は、基礎資金・営業運転資金の過不足をどのように調整したかを示すものである。

ア　現金預金は増加しているか。

売上が増加している場合は支払い準備のため現金預金も増加することが望ましい。

イ　短期資金（短期借入金＋割引手形）の増加額は売上増加にスライドしたものか。

短期資金（割引手形を含む）は営業運転資金の不足額を賄うべきものであり、売上増加率以上に短期借入金が増加している場合は基礎資金の不足か、営業運転資金の回転率変化が原因の場合が多い。

ウ　今後の金融機関からの短期資金調達余力を知る。

金融機関から短期資金を借りる場合は収益力・担保が問題となる。

手持受取手形（受取手形－割引手形）のうち割引可能の手形残高がどれだけあるか、不動産担保等による短期借入金の借り入れ可能額がどれだけあるかを調べる。

（かみやま　ひでお　助教授）

（1995. 9. 7　受理）

参考文献

『主要企業経営分析』日本銀行調査統計局
『中小企業の経営指標』中小企業庁
『TKC の経営指標』TKC 全国会システム委員会
『財務管理の手引き』（上・下）(財)長野経済研究所
神山ほか共著