

物流業の財務分析

後 藤 弘 著

東京 白桃書房 神田

物流業の財務分析

後藤
弘
著

東京 白桃書房 神田

著者紹介

後 藤 弘 (ごとう ひろし)

大正8年 秋田市に生れる。

東北大学法文学部(文科)卒。

昭和24年 日本興業銀行へ入社。その後数社を経て

昭和32年 社団法人日本能率協会に入り、経営コンサルタントとなる。同会経理部長、常務理事を経て、現在同会監事。

昭和55年 4月以降文教大学情報学部教授となり現在にいたる。

著 作 処女作『黒字倒産の謎』以来今日まで100冊余、主要図書に『バランシート』『税金に強くなる本』『利息に強くなる本』『三時間でわかる簿記』『損益計算入門』『会計学教科書』などがある。

著者との申し

合わせにより

検 印 省 略

物流業の財務分析

日通総研選書

昭和62年2月6日 初版発行

著 者 後 藤 弘

発 行 者 信 澤 喜 代 司

発 行 所 株式会社 日通総合研究所

〒101 東京都千代田区外神田3-12-9

発 売 株式会社 白 桃 書 房

〒101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代) 振替東京0-20192

FAX (03)836-9370

落丁・乱丁はお取り替えます。

ISBN4-561-24136-1 C3334

三和印刷/波辺製本

Printed in Japan

は し が き

この本は、貨物自動車運送業及び倉庫業など物流関係の業界及び主要会社の財務に関する分析について分りやすく解説した本である。

読者対象を財務の専門家にしぼらず、物流業にたずさわっている多くの方々においたので、貸借対照表（バランスシート）や損益計算書について、経理的知識のない方でも読み得るように配慮した。

したがって、物流業を対象にした経営分析の入門書と考えていただいてもよい。

バランスシートの分析は完成されたものではなく、未完成の分野を多く含んでいる。私はその未完成の分野に挑戦している一人として、今までの分析よりも良い方法を考えつづけ、数年前に1つの結論に達した。私はその方法を標準化して、6枚の表を作成し、その表に数字をあてはめれば誰でも30分ぐらいで会社の分析ができるようにした。

その考え方の半分は今までの分析方法と変わらないが、半分は私の考えた方法なので、読者の一人と対話しながら、私の考え方を説明し、また質問に答えるという対話形式の記述にした。その方が読み易く、また、私の思考過程を伝えやすいと思ったからである。

したがって、読者の方々は小説でも読むような楽な気持で本書を手にとっていただきたい。

読みすすむうち、経営分析の手法と物流業の財務内容が、頭にしみとおるものと考えている。

分析の対象は貨物自動車運送業関係の21社と倉庫業関係の15社、

計36社の有価証券報告書である。36社の全部に平等のスペースをさいたのではなく、そのつど主要な会社をとりあげたが、分析そのものは36社全部について行っているのだから、その分析数値はすべて本書に収録した。

その他、統計では大蔵省の「法人企業統計年報」、三菱総合研究所の「企業経営の分析」の数値も随所に引用した。

私の会社分析の総合評価は財務体質・収益性・成長性の3つで行っている。日本経済新聞社の総合評価やダイヤモンド社の会社の格付ではこの外に会社の規模を評価項目として採用しているが、私はこの考え方をとっていない。規模が力であることは分るが、規模の経済の時代は終わりつつある。また規模は成長性の結果なので、成長性を入れることで十分であると考えているからである。

分析をしてみて、円高不況の年に当たっていたということもあるが、私の評価がちょっと辛いという気がしないでもないが、お読み下さったうえでご批判願えれば幸である。

本書が物流業の財務分析のために少しでもお役に立つことができれば幸である。

終りに、本書出版の機会を与えて下さった、日通総合研究所の松下緑氏並びに白桃書房に対し厚く御礼を申し上げたい。

1986年12月

著 者

今日の「実学」を求めて

『日通総研選書』の役割

ニューメディアの進展によつて、日本の社会は高度情報化の時代を迎えようとしております。しかし、いかに情報技術が突出しようとも、現代社会がかかえこんでいる不分明な事象や不合理的な仕組みがたやすく解明されるものではありません。むしろ、社会事象はますます複雑多岐となり、理論的な究明を困難にしております。われわれはしばしば練達のエコノミストが「理路整然と間違える」事態を見聞してきました。それだけに、より真なる解を求める願いは大きいと申せましょう。

実社会において知的生産に携わる人びとを支えるものは「実学」であります。空理・空論ではない、実地に役立つ知識体系の上に立つて、はじめて人びとは新たな道を切り拓き得るのであります。

「これを知るをこれを知ると為し、知らざるを知らずと為す。是れ知るなり（『論語』）」と申します。このような謙虚な姿勢から、今日の実学もまた出発すべきであります。

『日通総研選書』は右の趣旨に基づいて、広く人材を江湖に求め、交通・流通・物流の分野を基盤としつつ、社会・文化の一隅に灯を点すことを念願として創刊するものであります。各位のご高評をお待ち申し上げます。

昭和五十九年八月十五日

株式会社 日通総合研究所

社長 信澤喜代司

目 次

第1章 運輸・倉庫業の財務の特色

1	会社の財務（お金）を知りたい……………	2
2	バランスシートをみると一目瞭然……………	3
3	K君のバランスシート……………	4
4	バランスシートを図にしてみる……………	6
5	全産業平均のバランスシート……………	8
6	流動と固定……………	10
7	左側の区分は業種を表す……………	11
8	陸運業のバランスシート……………	13
9	お金の運用と源泉……………	15
10	資本の中味……………	17
11	財テク会社は一部の優良会社のみ……………	18
12	転換社債・ワラント付社債……………	21
13	倉庫業のバランスシート……………	21

第2章 物流関係業は儲かる業種か

1	過去の儲けの状態を検討する……………	26
---	--------------------	----

2	分析表 1 会社の体質判定図	27
3	個人と会社の違い	29
4	1株当たり純資産でみる	30
5	1株当たり純資産の泣きどころ	31
6	有利子負債比率	32
7	割引手形・譲渡手形	34
8	有利子負債比率の泣きどころ	35
9	財務体質 5つのタイプ	36
10	陸運業の財務体質	39
11	倉庫業の財務体質	41
12	自動車製造業の財務体質	43
13	海運業の財務体質	45
14	路線トラック業関係21社	47
15	相鉄運輸の財務体質	50
16	西濃運輸の財務体質	52
17	ヤマト運輸の財務体質	54
18	日本通運の財務体質	56
19	倉庫業15社	58
20	三菱倉庫と三井倉庫の財務体質	60
21	陸運業・倉庫業の財務体質のまとめ	63

第3章 会社はなぜ借金をするのか

1	分析表 2	68
2	流動資金と固定資金	70

3	全産業のバランスシート	71
4	全産業平均の固定資金	73
5	固定資金の源泉(1) 自己資本	74
6	資金の第1原則の例示	75
7	固定資金の源泉(2) 非資金費用	76
8	不足資金は借りるしかない	78
9	運転資金不足の原因	79
	(1) 販売が現金販売でないこと	79
	(2) 在庫等	80
10	狭義の流動資産(A)と狭義の流動負債(B)	81
11	全産業平均は(A)が(B)より強い	81
12	構造図表	83
13	長期借入金の返済原資	84
14	短期借入金の返済原資	85
15	税金・配当金・ボーナス分が月々は余る	86
16	短期借入金は増大の一途をたどる	87
17	陸運業の構造図表	88
18	倉庫業の構造図表	90
19	相鉄運輸の構造図表	92
20	西濃運輸の構造図表	95
21	ヤマト運輸の構造図表	97
22	ヤマト運輸のバランスシート	100
23	日本通運の構造図表	103
24	三菱倉庫の構造図表	107
25	三井倉庫の構造図表	110

26	山種産業の財務体質と構造図表	112
27	山種産業の財務利益	114
28	上組の財務体質と構造図表	117
29	上組の財務収支	121

第4章 陸運・倉庫業の安全性比率

1	財務比率	124
2	固定資金の安全性比率	125
3	固定比率	128
4	799%をどう判断するか	129
5	固定長期適合率	130
6	固定比率と固定長期適合率の例	132
7	自己資本比率	132
8	自己資本比率の例示	134
9	流動比率	135
10	固定資金の不足が流動比率を100%にする	136
11	当座比率	138
12	流動比率は高いほどよく低いほど悪いか	139
13	陸運業と倉庫業の流動比率	140
14	住友倉庫の流動比率	142
15	イヌイ倉庫の流動比率	145
16	安全性比率のまとめ	148
	① 業種の固定資産比率をまずみる	148
	② 自己資本比率	149

③ 固定比率	150
④ 固定長期適合率	151
⑤ 流動比率	151
17 追 記	155
(1) 兵機海運	155
(2) 大 運	158
(3) 京神倉庫	161

第5章 陸運・倉庫業の収益性分析

1 むずかしい収益性の測定	166
2 2つ以上の比率を組合せてみる	167
3 1株当たり利益	168
4 新総資本利益率	169
5 新総資本利益率の分子	170
6 陸運業の収益性	172
7 倉庫業の収益性	177
8 福山通運の収益性	183
9 丸全昭和運輸の収益性	187
10 陸運業の財テク会社	191
11 倉庫業の財テク会社	196
12 収益性は財務体質とともにみる	200
13 一般の収益性比率	201
14 倉庫業の収益性と収益性のまとめ	205

第6章 成長性分析

1	成長はどんな会社でも必要	210
2	なぜ成長が必要か	211
3	3つの目安	212
4	成長の判定基準	213
5	陸運業の成長	214
6	陸運各社10年間の成長	215
7	倉庫業の成長	218

第7章 総合評価とライバル比較

1	総合評価	224
2	比率のウェイトづけ	225
3	陸運業の総合評価	226
4	倉庫業の総合評価	234

資 料

陸運業の構造図表	242
倉庫業の構造図表	252
図・表見出し	259



第1章

運輸・倉庫業の
財務の特色

●会社の財務（お金）を知りたい●

——会社で物流を担当している者ですが、お金の問題で自分達の理想が阻まれることがあります。今は財テク時代といわれ銀行離れをした優良会社は財務部で利子や配当で稼いでいるといわれていますが、私共の会社ではまだそこまでいいません。設備投資の稟議書もなかなか通りません。経営は人、物、金といわれていますが、人と物の方は分るものの、金の方はなかなか分りませんので、財務に詳しい先輩に会社の金のことをじっくり教えていただきたいと思い、厚かましく参上しました。

会社の仕事にそれだけ熱心なのは見上げた心掛けだ。会社の財務分析をライフワークにしている私としては、そういう熱心な人が来てくれるのは実にうれしい。早速はじめることにしよう。

会社のお金は分りにくいという人が多いが、それは食わず嫌いというものだ。私はお金の分析ほど簡単なものはないと思っている。

——それはGさんが財務の専門家だからで素人ではそうはいきません。

いや、そうではない。会社のお金も個人のお金もそう変わりはないのだ。個人の場合、君と君の部長、君の会社の社長と比べてどっちがお金持だと思ふかね。

——それは部長や社長の方が私よりずっと金持ですよ。

どうしてそういうことが分るのかね。

——持ち物が違いますよ。私はまだ借家住まいで家を持っていませんが、部長や社長は自分の家を持っていますし、家具も洋服

も立派だし、貯金や株式なども私とは比較になりませんよ。

よく分っているじゃないか。つまり、君と部長や社長では持っている財産が違うということだな。

——そのとおりです。お金持は財産を沢山持っています。日本人の90%は中流意識といっても、持物の価額が違いますよ。

●バランスシートをみると一目瞭然●

どうして社長や部長は家や立派な家具が持てたと思うかね。

——月給やボーナスの額がケタが1つ違うんじゃないですか。収入が少ないと月々残るものが少なく、私などせいぜい月2万円ぐらいしか黒字になりませんが、社長級になると月10万円とか20万円とか余るのと違いますか。

つまり、月々の貯蓄の額が違うので、長い年月の間に持っている財産に大きな差ができたというのだな。

——そのとおりです。芸能人が豪邸をつくれるのも、入ってくる額が違いすぎるからです。だから、その人の財産をみると個人ならどれだけお金持かすぐ分りますよ。

落語家の円楽は自分で寄席をつくったが、自分の金ではとても足りなくて、何億円も借金をしているという。歌手の北島三郎は20億円の豪邸をつくったが、全部が自分のお金でなく相当額借金したときいている。こういう場合は家をみただけですぐ金持と判断はできないのではないかね。

——借金をして家をつくるのはサラリーマンでも同じですよ。今どき、自分のお金だけで家をつくれるのは大会社の社長ぐらい

じゃないですか。うちの部長でも家をつくるときは、会社や住宅金融公庫から1,500万円借金したといいいますから。

とすると、家とか家具とか貯金などの財産だけでどれだけ金持かをみるのは間違いということにならないかね。

——借金があれば、財産から借金を引いてみればいいのではないですか。そういうことは常識でしょう。

そこまで分っていればお金の理解としては十分だな。つまり、家とか家具とか預貯金などの財産は資産というのだ。その資産から借金などの負債を引いた残りを個人の場合は純資産というが、純資産の大きさでお金持の程度が分るということだな。

——そういうことになると思います。

その資産、負債、純財産の一覧表のことをバランスシート（貸借対照表）というのだ。

個人の場合も会社の場合も、バランスシートをみるとその人やその会社がどれだけ金持かはすぐ分るのだよ。

——バランスシートというのはひどくむずかしいものだと思っていましたが、財産（負債も含めて）の一覧表のことですか。それなら分ります。

●K君のバランスシート●

〈表1〉に友人のK君の資産・負債一覧表を示しておいた。つまりK君のバランスシートだ。よくみてくれたまえ。分らないところはあるかね。

——よく分ります。純資産は5,000万円ですね。よくこれだけた

〈表1〉

資 産 負 債 一 覧 表

(単位:円)

			〇〇 年 末
資 産	手 も と 現 金		50,000
	預 貯 金 信 託	普 通 預 貯 金 等	250,000
		定期預貯金・信託等	5,000,000
	有価証券(公社債・株式等)		2,000,000
	(注1) (注2) 保険・積立年金等の掛金累計		0
	貸 付 金		0
	金 融 資 産 計 (A)		7,300,000
	不 動 産	土 地	40,000,000
		建 物	6,000,000
	宝 石・貴 金 属 等		500,000
産	耐 久 消 費 財		1,000,000
	その他の資産		
	実 物 資 産 計 (B)		47,500,000
負 債	資 産 合 計 (A+B)		54,800,000
	月 賦 未 払 金		200,000
	借 入 金		4,500,000
	ク レ ジ ッ ト・買 掛 金 等		100,000
	負 債 合 計 (C)		4,800,000
差引正味資産		金 融 資 産 (A-C)	2,500,000
		純資産(A+B-C)	50,000,000

(注1) 掛け捨ての保険を除く。

(注2) 厚生年金などの公的年金を除く。