

企業分析の指標

——伝統的信用分析からの脱皮——

同志社大学
教授

吉武孝祐 著



企業分析の指標

——伝統的信用分析からの脱皮——

吉武孝祐 著

同 友 館

吉武孝祐（ヨシタケタカスケ）

大正7年 福岡市に生まれる

昭和16年 東京大学経済学部卒業

御住友本社勤務

福岡大学教授を歴任

現 在 同志社大学商学部教授

経済学博士

主な著書 経営能率分析（ミネルヴァ書房）

経営診断（三一書房）

原価分析（有斐閣）

経営の見かた考えかた（有紀書房）

考える経営学（雄渾社）

科学的経営分析（中央経済社）

企業分析の哲学（同友館）

いま企業に問われるもの（同友館）

昭和57年10月5日 第1刷発行

企業分析の指標

著 者 © 吉 武 孝 祐

発 行 者 山 田 富 男

発行所	株式 会社	同 友 館	東京都文京区本郷 5-32-6
		日 野 正 四	郵便番号 113
			電 話 東京 (813) 3966
			振替口座 東京 0-83503

落丁・乱丁本はお取替え致します。

港印刷・製本

2034-20660-5262

まえがき

企業経営は、「愛」と「理」との“闘技場”である――。

経営分析論の研究を志してよりすでに久しい。その間、いくつかの著書・論文を発表するなかで、財務諸表分析指標の創造的体系化にアプローチしてきたけれども、いまだ文献学的な体系整序化を試みたことは一度もなかった。理由は、経営分析論は、それが日本経済および企業の課題解決のために役立つべき実践（実務に非ず）の学であるとするならば、斯学は、本来的に、狭義の「学」的体系化を越えるものでなければならないとおもうからである。というより、わたくしの「精神」がそれを許さないからである、といった方が率直な表現かもしれない。

そもそも企業経営は二重の性格をもっている。一は、会計機能の場としての性格であり、二は、生活世界の場としての性格である。そういう認識に立つなら、企業経営とは、まさに愛と理との闘いの場ではないか。そして財務諸表は、そういう人間の葛藤（かっとう）のドラマの投影である。その意味では企業経営は、経営「学」より広く、人間は人間「学」より深いのである。

然るに従来、経営分析に関する著書はおびただしいといえるが、その多くは、財務諸表の数値のいわば因数分解ゲームの域を出でるものではないようだ。それゆえ分析の手法は、古典的企业観にもとづく目的・手段の体系化に収納されてあやしまれないことになる。けれども、そういう次元での体系化には、わたくしはついてゆけない。問題意識が欠けているからである。何のために

分析指標の創造に立ち向うのか、経営分析の指標の「意味」・「価値」が問われねばならぬのではあるまいか。そこに経営分析は、いまや目的・手段の体系から、「問い」と「決断」の体系への転換が要求される理由があるのである。

かくて、このためには、まず経営の原点への回帰が必要であるとの認識から、前著『いま企業に問われるもの』および『企業分析の哲学』を世に問うたのであった。そしてこのたび、小著を公にする運びになったのであるが、それは前二著の思想編に対して実践編として位置づけたかったからである。したがって内容は、わたくしの経営認識を視座にすえた経営分析指標の書である。とはいえ小著での分析指標は、その全部を新しく書きおろしたものではない。これまでの経営分析に関する小著の中で展開した経営分析指標の改訂増補版である。あるいは、わたくしの提案する分析指標のいわば総集編としてまとめたものにはかならない。

ただ、小著が類書に比べて特長があるとするなら、それはおよそ次の三点に要約できるであろう。

① 指標の思想的底流は、「企業にとって人間とは何か」から、「人間にとって企業とは何か」への発想の転換である。前者が、「目的」と「手段」の体系だとするなら、後者は「問い」と「決断」の体系といえる。重要なことは、指標としての技術的合理性（完全性）よりも、その指標を創ること自体にいかなる「意味」・「価値」があるか、である。

② 指標は能うかぎり、生産過程（生産中心点）への透視のもとで整序化されることが必要である。一般の経営分析では、狭義の財務分析が主軸におかれ、生産過程の分析は、付随的にとりあげ

られているにすぎない。もちろん経営合理化への社会的志向に応えるために、物量分析への紙幅も次第にふえてはきているけれども、それは価格分析から貨幣的表現を抜き去ったものであって、両者は本質的には同類項である。工業経営であれ、商業経営であれ、財務諸表上の価額の数値の「根」は、あくまで生産過程であることを忘れてはならない。いいかえれば人間労働なのである。だが、生産過程分析への滲透には会計制度的限界がある、との疑問もあろう。たしかに一理である。けれども、生活世界の場としての企業への「問い」＝「愛」は、おのずから、その会計的限界を越える（翔ぶ）指標の創造＝「決断」を迫るのではあるまいか。

③ 前二点の認識から、経営分析は「複眼」の指標として整序化されねばならない。すなわち「会計の眼」と「人間の眼」である。たとえば、原価節約と原価形成、損益分岐点と経営限界点、労働生産性と人間生産性などである。

ともあれ、わたくしは小著を、日本企業の現状を恥じ、愛と理との闘いに悩むなかで、本能の飢えのように、あるべき経営像を求めつづけずにはおれない世の誠実なビジネスマンにささげたい。そして、それらの人びとによって指標が否定され、したがって、さらに発展していくことを期待したいのである。

だが、わたくしの悩みは果てるところがない。指標をわたくしなりの思想と方法で整序しようとすればするほど、企業経営の前記の二重性格のゆえに、指標の限界と空洞を自覚せずにはおれないからである。このゆえに、指標は指標であることによって、つねに無限否定されねばならないのだ。それは経営分析の宿命であろう。まさに“形量無残”である。

経営分析は、それが財務諸表分析指標の学であることによって、つねに“未完の創造”である。指標において、“未熟なる完成”に甘んずるか、“未完の創造”に生きるか——、それは経営分析に参加するすべての人びとに迫る「問い」であり、それゆえに「決断」の選択である。

おわりに、本書が、前二著とともに、いわば三部作の一環としての体裁で出来上るについて、終始変らぬご理解とお世話をいただいた同友館の山田富男氏にたいして心から感謝の意を表したい。

昭和57年9月

吉 武 孝 祐

目 次

第1章 企業分析の「眼」と「こころ」

——「問い」と「決断」の企業診断——

1. 企業分析とは人間分析である	2
1. 「眼心一如」——人間が見る	2
2. 一眼即複眼——企業分析の眼	3
3. 企業分析における「成長型」と「形成型」	5
4. 企業診断は「芸術」である	13
5. 企業診断は「決断」である	15
2. バランスシートをどう読むか	19
——計数には知・情・意がある——	
1. 「正確さ」とは何か	19
2. 信用が走る——企業分析の「こころ」	21
3. 比率とは「絶対値」である	23
4. 1パーセント主義——「小さな」ことはよいことだ	26

第2章 資本調達の実態

——自己蓄積力を問う——

1. 資本集中状況の分析	30
1. 株式分散比率（株主数比率）	30
2. 系列関係における資本集中	31
3. 投資勘定の分析指標	31

2. 資本構成の分析	34
1. 企業金融面からみた資本構成	34
2. 企業の社会的地位からみた資本構成	37
3. 財務比率からみた資本構成	39
4. 「無借金経営」の事例——長府製作所に学ぶ	43
5. 借金経営は可か否か	48
6. 市場調査から資本計画へ	49

第3章 資本運用の分析

——資本の運用は価値的か——

1. 固定資産の分析	54
1. 固定資産の二面相——形態分類と機能的分類	54
2. 減価償却の行状分析	58
3. 価格構成・価値構成・技術構成の関係分析	61
4. 固定（設備）投資とは創人投資である	69
2. 原材料の分析	71
1. 材料在庫量の分析	71
2. 材料消費量の分析	71
3. 材料消費効率の分析	72
4. 材料購入価格の分析	74
5. 材料消費価格の分析	74
6. 材料価格と製品価格の関係分析	75
7. 原材料・半製品価格と工業消費財価格との関係分析	76
3. 必要運転資本の分析	77
1. 必要運転資本とは何か	77
2. 工業経営における運転資本の計測と効率分析	78

3. 資本の消費効率=資本の過不足分析	81
4. 商業経営における運転資本の計測	83
4. 資金運用の分析	86
1. 「資金繰り表」の分解	86
2. 資金・資産の増減分析	90
3. 資産の投資効率分析	92
4. 総合的回転と特殊的回転	94
5. 設備資金の使途別分析	95
6. その他の指標	97
5. 「経営型」の分解	99

第4章 労働力の分析

——労働条件は充足しているか——

1. 労働力の動態分析	104
1. 労働力の動態分析	104
2. 労働時間の分析	111
3. 過剰雇用有無の検証	115
4. 労使関係の診断	121
2. 賃金の分析	125
1. 賃金形態の分析——賃金の労働力価値からの質的乖離	125
2. 実質賃金の分析——賃金の労働力価値からの量的乖離	136
3. 賃金格差の分析	146
4. 賃金配分の分析——賃金対利潤	149
5. 人件費(率)の分析——賃金の原価化	152
6. 成果配分制の吟味	162

第5章 生産性の分析

——「人間生産性」をもとめて——

1. 物的生産性＝労働生産性とは何か	170
1. 生産力の現実性と可能性	170
2. 労働能率と労働生産性	171
3. 粗生産性	172
4. 総合生産性	173
5. 操業度と稼働率	173
6. 物的生産性と価値生産性	175
7. 労働生産性測定の方法	175
8. その他の生産性指標	178
2. 人間生産性の分析——能力開発の指標	182
1. 能率の原点は「性」	182
2. Action と Reaction——「遊び」の生産性	183
3. 人を見抜く眼——「過去」の眼	186
4. 人を観る眼——「未来」の眼	188
5. 性格評価から個性創造へ——「人物」を測る	192
6. 非適性配置に挑め	194
7. 「青年の論理」を生かせ	196
8. 「差価」という能率尺度	199

第6章 原価の分析

——真のコストダウンとは何か——

1. 原価形成への進路	206
1. 低原価と貧困原価	206
2. 原価形成と原価増加	208

3. コストカットへの決断	209
2. 原価分析の諸指標	212
1. 原価と工業会計との関連	212
2. 原価の形態分類	213
3. 原価の機能的分類	214
4. プライベートコストとソーシャルコスト	217
5. 原価の価値修正	218
6. 原価の価値論的分解	219
7. 部門別原価の分析	221
8. 機費と場費——機械部門費分析	222
9. 管理関係部門費効率の分析	224
10. 原価振幅係数	225
11. 特殊原価調査	227

第7章 利益・利益計画の分析

——企業利益をどう造影するか——

1. 収益性分析の諸指標	230
1. 信用分析の諸指標から	230
2. 利益率格差を見る	232
3. 利益導入経路を探る——増加利益か形成利益か	234
4. 就益率か離益率か	238
5. 1パーセントの利益効果	241
2. 企業維持の限界をどうつかむか	243
——わが社は「実存」しているか——	
1. 損益分岐点について	243
2. 固定費・変動費の再検討——固定費がふえると危いか	248
3. 経営限界点について	250

4. 企業維持の限界とは思想＝見識である	254
----------------------------	-----

おわりに 経営者に問う——社会的責任，その四つの手	261
---------------------------------	-----

索引	265
----------	-----

図表目次

第1表	企業診断における複眼	13
第2表	わが国の資本集中状況の調査資料	32
第3表	連結財務諸表の実態調査	33
第4表	有力企業の投資勘定分析(昭和54年)	33
第5表	業種別自己資本比率	35
第6表	業種別固定比率	41
第7表	主要比率(長府製作所)	44
第8表	財務状況(長府製作所)	44
第9表	他企業との比較(昭和54年度)	44
第10表	売上高と利益の伸び率(長府製作所)	45
第11表	某社資産の経済機能的分解	56
第12表	某社の回転率・利益率分析	57
第13表	機種別生産構成比較	62
第14表	単位資本額当り固定資本価値比較	62
第15表	設備機械機種別負荷率	64
第16表	生産集約度(生産速度)	65
第17表	九州炭鉱会社の作業系統別資産構成	66
第18表	材料効率分析(某機械工場)	73
第19表	所要運転資本の算定方式	78
第20表	資本蓄積と消費効率(過不足)分析	81
第21表	某社の資金繰り表	89
第22表	資金・資産の増減比較	91
第23表	某鉄鋼会社の資産増加率・増加1パーセント当り増 加絶対額の比較	93
第24表	資本回転と重合度係数	94
第25表	設備資金の用途別分類	96
第26表	「経営型」分類の指標(某炭鉱)	100

第27表	規模別・男女別・年齢別の従業員数およびその比率	105
第28表	規模別・男女別・勤続年数別の従業員数およびその比率	106
第29表	間接時間分析(機械工場)	113
第30表	労務過不足数の計測(機械工場)	117
第31表	あなたは従業員の能率をあげるために、なにを最重 要視しているか	130
第32表	仕事の格付基準のウェイト	131
第33表	仕事グループ区分と人員分布	132
第34表	賃金効率分析表(金属工業)	142
第35表	某工場の直接工・間接工別の賃金効率	143
第36表	規模別賃金格差と生産力格差	148
第37表	資本の有機構成と利潤・賃金の相関	151
第38表	人件費の分類	153
第39表	賃上げ決定の根拠	163
第40表	標準生産価値と操業度の結合(某タクシー会社)	166
第41表	原価の分類	213
第42表	某社原価の価値論的分解	220
第43表	実際機械率と正常原価率との対比	224
第44表	利益率格差(京都・メッキ工場)	233
第45表	1パーセントのウェイト	242
第46表	1パーセントの利益効果	242
第47表	損益分岐点図表	244
第48表	損益分岐点の四つの型	247
第49表	経営限界点偏差率・付加価値・生産性格差	255

第1章 企業分析の「眼」と「こころ」

—「問い」と「決断」の企業診断—

1 企業分析とは人間分析である

1. 「眼心一如」——人間が見る——

「そこでは眼が考える」——これは、桂離宮を見学して感動したブルーノー・タウトのことばである。眼で物を見て、頭で考える、というのは世間的な常識であるが、「眼が考える」とき、そこには眼と頭との分離はない。いわば「眼心一如」である。そして、そこにこそ「真に見る」ということの奥義があるのではなからうか。それはまた、読書についてもいえる。読書数の多少が問題ではない。本を読むとは、まさに「眼が考える」ことである。だから真の読書法とは、多読に非ず、精読にも非ず、「心読」でなければならぬ。

つまり、桂離宮の場合であれ、読書法についてであれ、真に「見る」とは、「見える形」を見るのではなく、「見えざるものの形」を見る、ことである。桂離宮の魅力は、ある見方をすれば「単純」の美学的極限を示すものであって、それは見える形の美しさというよりも、見えざる形の美といえるのであろう。

サンテクジュペリーの『星の王子さま』の中にあるように、「ほんとうのものは眼には見えない」のである。見えるものを見ているとき、それは眼で見ているのだ。見えないものを見ているとき、眼が考えるのである。失明の人でも何かを見ているのではなからうか。事物の本質を追いつめていくと、けっきょくは、神秘につきあたるのであろう。