

經營學全書 29

經營分析論

國弘員人 著

丸善株式会社

経営学全書 29

経営分析論

國弘員人 著

丸善株式会社

著者の略歴

現職 専修大学商学部教授 経済学博士
昭和9年 東京商科大学（一橋大学）卒業

経営学全書 29
経営分析論

¥ 1,400

昭和46年10月30日 発行
昭和53年3月30日 第4刷発行

© 1971

著 作 者 飯 泉 新 吾

発 行 者 飯 泉 新 吾

発 行 所 丸 善 株 式 会 社

著者との申合せ
により検印者略

郵便番号 103 東京都中央区日本橋二丁目3番10号

印刷 株式会社 精興社・製本 株式会社 松岳社

3334—2118—7924

経営学全書発行にあたって

経営学に関する全書、全集は、かつて、また現在わが国においてもいろいろと刊行され、将来また新たな全集も少なからず、公刊されることであろう。それらの編集が、もとよりそれぞれ独自の意味をもち、またもつであろうが、その内容が経営学の全書といいながら、きわめて多様、多彩で、経営研究に関する固有の意味がかえって不明なものが多い。それは、わが国経営学にはいくつかの学派、学説があり、それぞれきわめて異なった内容をもつことにもよるであろうが、むしろ「経営」の理解の安易さに起因することが多いと思料される点が多く、まことに考えさせられるものがある。

ここに本経営学全書を編集するにあたっては、いまや国際的に一般化しつつあるマネジメントを内容とする経営学の立場をとり、しかも、そのうちもっとも固有な見地をとるオーソドックスの立場を堅持した。すなわち、新奇に追随することなく、しかも経営学発展に貢献する新学説、新主張は積極的に吸収し、固有経営学の血となし、肉たらしめることにより、その充実をはかるという立場である。このような経営学固有にして正統派ともいうべき諸課題を 41 巻の大冊に編集し、その各巻の執筆も、このような見地に立脚しつつ、しかも固有経営学発展のために長き努力をかたむけられた研究歴ゆたかなる学者諸氏に依頼した。著名なるわが国経営学者のうち、その学説、学派の相違から、執筆陣へ参加なき諸氏がいささか存在するが、残念なことながら、編集の基本方針によるものであり、またやむを得ることであった。

したがって本全書は、国際的な、しかも国際的レベルの経営学を学習し、さらにきびしき経営の専門家としての能力の啓発を意図する研究者、教育者、さらに経営者自身にとって、正統派的研究の基本として役立つことを期待している。この意味において本全書は、未熟なる新学説を紹介して経営研究の参考の一助たらしめるよりも、むしろ本全書の研究を出発点として、能力開発に役立ちうる教科書的基本書たらんことを意図としたものである。これはやがて、わが国経営学が直面する混乱を救い、国際的水準への経営研究の向上に役立つとともに、さらに本全書は、この水準を抜いた、より高次の経営への発展の基盤ともなるであろう。今後、次々に発表される新説にも幻惑されることなく、正統的経営研究を基盤とし、この見地から採るべきは採り、学ぶべきものは吸収して、われわれの自力をもって経営学の充実、発展に資すべきである。本全書はその中心となり、基盤となるよう、経営研究の出発点として研究者ならびに経営者すべての座右にそなえられたいと念願するものである。

以上のような本全書出版の編集趣旨は、本全書執筆 40 数氏によって賛同、支持され、ここにその質と量において、まれにみる全書を世に送り得た。全執筆者に心から感謝の意を表したい。また、わが国経営学の発展に、きわめて多大の犠牲と努力を払われる丸善株式会社出版部に謝辞を加筆することを許されたい。

昭和 45 年 2 月

山 城 章

序 文

経営分析は、収益性、流動性、および生産性を各種の方法で分析するものである。本書は、経営分析の対象・目的とその分析の諸方法を体系的に解説しようとしたものである。

経営分析は、財務諸表分析であるといわれることがある。経営分析では、特に財務諸表を用いて収益性、流動性などを分析する。しかし、有価証券報告書でも、財務諸表のほか、資金繰実績表や、従業員数、生産量、稼働率、販売量、受注高、受注残、材料購入量・手持数量なども表示されている。経営分析では、これらの資料を活用して分析することが望ましい。本書では、これらの財務諸表以外の資料をできるだけ取入れて分析する方法を説明した。

また本書では、実際の一製造企業の有価証券報告書で、収益性、流動性、および生産性の分析諸方法を具体的に説明した。そのため、多少説明が複雑にはなったが、実際に経営分析を行なう場合に、本書は参考になりうるものと思う。いくつかの業種の企業、また優良企業と不良企業などを取上げて経営分析を解説することも参考になるであろうが、紙面の関係で割愛した。

本書は、この経営学全書監修者山城章博士の励奨と丸善出版部の配慮によってできたものでもある。記して謝意を表したい。

昭和 46 年 9 月

國 弘 員 人

目 次

第1章 経営分析の意義	1
第1節 経営分析の意味と内容	1
経営分析の主体 (1) 経営分析の対象 (2) 経営分析の方法 (3)	
第2節 経営分析のための諸資料	5
経営分析のための諸経営資料 (5) 諸経営資料 (事例) (7)	
第2章 収益性の比率分析	17
第1節 資本利益率	17
四つの資本利益率 (17) 必要総資本利益率(必要利潤率)の考え方 (20)	
必要自己資本利益率など (25)	
第2節 売上高利益率と資本回転率 (または資本回転期間)	29
総資本利益率と売上高純利益率および総資本回転率 (または総資本回転期間) (29)	
自己資本利益率および資本金利益率と売上高純利益率および総資本回転率 (または総資本回転期間) (31)	
経営資本利益率と営業利益率および経営資本回転率 (または経営資本回転期間) (32)	
第3節 諸資産の回転期間	34
回転期間の意味とその算式 (34) 現金預金の回転期間 (36) 売掛債権の回転期間 (37)	
諸棚卸資産の回転期間 (41) 固定資産の回転期間 (45) 諸資産の回転期間の総括 (46)	

第4節 諸費用率と諸利益率	47
売上原価率 (47) 販売費および一般管理費率 (51) 諸費用率の総括 (54)	
第3章 損益分岐点分析	57
第1節 損益分岐点の意味	57
損益分岐点の意味 (57) 固定費と変動費 (58)	
第2節 利益図表	59
伝統的な利益図表 (59) 限界利益図表 (63)	
第3節 「損益分岐点」の算式	67
「損益分岐点」の算式 (67) 「損益分岐点」の別の算式 (69)	
第4節 費用の分解	72
総費用法 (72) 個別費用法 (78)	
第5節 多品種企業の「損益分岐点」の求め方	84
個別法 (84) 平均法 (87) 基準法 (88)	
第6節 「損益分岐点」の利用	90
第4章 利益増減分析と利益差異分析	95
第1節 純利益（経常利益）増減分析表	95
第2節 売上総利益増減分析表	97
売上総利益増減の分析 (97) $P \times M, P' \times M$ と $K \times M, K' \times M$ の計算 (106) 売上総利益増減分析表の例解 (108) 多品種企業の売上総利益増減分析表 (114)	
第3節 費用分解型の利益増減分析表	117
費用分解型の純利益増減分析表 (117) 費用分解型の売上総利益増減分析表 (121)	
第4節 利益差異分析表	123

第5章 生産性の比率分析	127
第1節 付加価値の意味と計算	127
付加価値の意味と二つの計算法 (127) 付加価値計算の事例 (132)	
第2節 付加価値生産の比率分析	133
三つの生産性 (133) 付加価値率と1人当り売上高 (136) 付加価値率と経営資本利用度 (141)	
第3節 付加価値分配の比率分析	143
労働分配率, 資本分配率, 公共分配率 (143) 労働分配率, 資本分配率, 公共分配率の見方Ⅰ (147) 労働分配率, 資本分配率, 公共分配率の見方Ⅱ (153)	
第6章 流動性の比率分析	159
第1節 流動性と支払能力の意味	159
第2節 経常収支比率と売掛債権などの回転期間	161
経常収支比率 (161) 経常収支と経常収支比率の計算 (164) 売掛債権などの回転期間と買掛債務の回転期間 (172)	
第3節 流動比率と自己資本比率など	183
流動比率 (183) 当座比率, 現金比率と固定比率 (186) 資本負債比率と自己資本比率 (189)	
第7章 資金表による資金分析	193
第1節 資金繰表	193
資金繰表の意味と事例 (193) 資金繰表の型と見方 (194)	
第2節 資金移動表	196
間接法の収支計算と資金移動表 (196) 資金移動表の作り方と見方 (200)	
第3節 資金運用表	211
資金運用表の意味と型 (211) 現金預金型の資金運用表の作り方と見方	

(213) 現金預金型の資金運用表の特質 (222) 正味運転資本型の資金運用表の作り方と見方 (223)

索引231

第1章 経営分析の意義

第1節 経営分析の意味と内容

企業の財務諸表や、従業員・材料・設備・稼働・製品の生産および販売の実績、状態など、企業の諸資料・諸情報を検討して、企業の実態を明らかにすることを経営分析 (business analysis, Betriebsanalyse) という。

経営分析の主体

いろいろな人が経営分析を行なう。

経営者やそのスタッフなど、企業の内部の者がその企業の経営分析を行なうことがある。これを内部経営分析 (内部分析 internal analysis) という。企業の内部の人が経営分析を行なうのは、企業経営の良否適否・経営の欠陥個所などを明らかにして、適切な経営を行なうためである。その意味で、これを「経営分析」ということもできる。

銀行・投資家など、企業の外部の者も経営分析を行なう。これを外部経営分析 (外部分析 external analysis) という。

(1) 銀行などの金融機関が借入申込みの企業を分析することがある。これは、企業が借入金を期日に返済することができるかどうか、貸付 (授信) が安全かどうかをみるための分析であって、授信に際して行なうもので、信用分析 (credit analysis) という。歴史的には、経営分析はこの信用分析として発生発達してきた。

(2) 投資家や証券業者も、投資しようとする企業を分析することがある。これは、その企業への投資が有利かどうか、安全かどうかをみるための分析であ

って、投資に際して行なわれるもので、投資分析 (investment analysis) という。投資は普通、証券への投資であるから、証券分析 (securities analysis) ということもある。

(3) 職業会計士も、監査企業を分析することがある。これは、会計が適正に行なわれているかどうか、会計に粉飾がないかどうかをみるための分析であって、会計監査のための分析で、監査分析といえるものである。

(4) 中小企業診断士などの経営コンサルタントも、診断先企業を分析することもある。それは、企業診断のための分析で、診断分析といえるものである。

(5) そのほか、大蔵省、通産省などの諸政府機関も、企業の経営分析を行なうことがあり (行政のための分析、行政分析ともいえるもの)、また労働組合なども、とくに人件費の支払能力をみるために、その企業の経営分析を行なうことがある (これは人件費支払能力をみるための分析)。

経営分析の対象

企業は、一方 (一面) では、人、および諸物財という生産 (および販売) 諸要素を投入して財貨 (用役を含む) を生産 (および販売) するものであり、他方 (他面) では、資本を調達 (投下) して運用するものである。これを企業の二重性、二面性という。

したがって経営分析では、まず (1) 人および諸物財 (設備、材料等々) の分析とともに、財貨の生産 (および販売) を分析する。これは生産 (および販売) の分析で、その意味での生産性 (productivity, Produktivität) 分析である。

また経営分析では、(2) 資本の調達と運用を分析する。証券の発行や借入などによって資本を調達 (投下) して、(a) 費用・収益・利潤という形で、資本を運用し、また、(b) 設備代支払、および材料代支払・人件費支払などの支出、また売上収入、およびその他収入、つまり、支出、収入という形で資本を運用する。したがって、当期には、資本をどれだけ投下して、どれだけ利潤をあげているかということ、つまり、収益性 (profitability, Rentabilität) を分析し、また当期には、証券発行などによって、どれだけ資金を投入し、ど

れだけ返済、償還したか、どれだけ収入があり、支出があったかということ、つまり、収支の状況、したがって、流動性 (liquidity, Liquidität) を分析する。

このように経営分析では、(1) 生産 (「生産性」)、(2) (a) 収益性、(b) 流動性を分析する。この生産 (「生産性」) の分析と、収益性および流動性の分析とは、分析の対象が異なるため、内容的には非常に異なったものである。したがって、経営分析では、生産の分析は、主として「技術系」の人によって行なわれ、収益性および流動性の分析は、主として「事務系」の人によって行なわれてきた。経営分析のいわば分業がみられるのである。

内容的に非常に異なった生産の分析と収益性および流動性の分析を、経営分析でいわば雑然と取扱うことは適当でないから、経営分析は、対象を限定して、収益性と流動性を分析するものであるとすることもできる。

この場合、付加価値は、損益計算書 (および製造原価報告書) から計算できる。したがって、付加価値の生産および分配の分析、いわゆる価値的生産性の分析は、収益性分析とみることができる。価値的生産性を含めて収益性と流動性を経営分析の対象とすることもできるのである。

経営分析の方法

元来、分析 (analysis, Analyse) というのは、一つの集合物 (一つの全体) を諸構成要素に分け、諸構成要素を相互に対比、構成要素を全体と対比して、その集合物の内容、性質を明らかにすることで、諸構成要素への分割、とくに諸構成要素相互の対比、構成要素と全体との対比によって、集合物の実体を明らかにすることである。経営分析もそうであって、企業の収益性、流動性などを諸部分数値へ分割、とくに諸数値の対比によって、収益性、流動性などを明らかにすることである。

諸数値の対比には、(1) 数表で諸数値を表示してそのまま対比すること、(2) 図表 (グラフ) で表わしてそのまま対比すること、また、(3) 控除 ($A-B$) という形で対比すること、(4) 割る (商) $\left(\frac{A}{B}\right)$ という形で対比することなどがある。この諸数値の対比の仕方から、経営分析の方法は、絶対分析と比率分析の二つに大別することができる。

(1) 絶対分析

絶対分析は、実数分析ともいい、二つの数値をそのまま対比し、または二つの数値を対比して差額などを算出し、差額などの絶対額で、収益性、流動性などをみる方法である。絶対額で収益性、流動性などをみる方法であるから、絶対分析という。絶対分析の方法にも、いろいろあるが、有効な、実益ある絶対分析の方法は、つぎのようである。

(a) 損益分岐点分析 費用を固定費と変動費に分け、費用を収益と対比し、また売上高（または販売量）と収益、費用を対比して「損益分岐点」をみる方法である。

(b) 利益増減分析 前期に比べての利益の増減を、売上高増減と費用増減に分け、売上高増減を販売価格変化による増減と販売量増減による増減に、費用増減を単位当たり費用変化による増減と販売量増減による増減などに分け、それらを対比して利益増減を明らかにする方法である。

(c) 利益差異分析 目標（または他企業）に比べての利益の差異を、売上高差異と費用差異に分けたりして、利益差異を明らかにする方法である。

(d) 資金表分析 収支を経常収支、設備などの収支、財務関係収支などに分け、それぞれの収入と支出を対比したりして、流動性を明らかにする方法である。

(2) 比率分析

比率分析は、二つの数値の割合、したがって、比率を算出して、比率で収益性、流動性などをみる方法である。二つの数値の割合を比率（広義の比率）とすると、分子、分母とも、価値単位の場合（また分子、分母とも物量単位の場合）。たとえば $\frac{\text{利益}}{\text{資本}}$ （資本利益率）、 $\frac{\text{利益}}{\text{売上高}}$ （売上高利益率）などは、もちろん比率（狭義の比率）であるが、分子は価値単位、分母は物量単位の場合、たとえば $\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$ （一人当たり売上高）、 $\frac{\text{売上高}}{\text{売場面積}}$ （1m² 当り売上高など）なども、逆に、分子は物量単位、分母は価値単位の場合、たとえば $\frac{\text{従業員数}}{\text{有形固定資産}}$ （所要従業員数）、 $\frac{\text{売場面積}}{\text{売上高}}$ （所要面積）なども比率になる。

分子、分母とも価値単位の場合の比率を普通、比率といい、それが狭義の比

率である。この比率は普通、パーセント(百分比%)として表わされるが、資本回転率 $\left(\frac{\text{売上高}}{\text{資本}}\right)$ のように回数、また製品回転期間 $\left(\frac{\text{製品}}{\text{売上原価}}\right)$ などのように期間として表わされるものもある。

この狭義の比率にも、一企業の比率としては、つぎのものがある。

(a) 一期間、一時点に関する比率

(i) 動態比率 たとえば $\frac{\text{利益}}{\text{資本}}$, $\frac{\text{売上高}}{\text{資本}}$, $\frac{\text{利益}}{\text{売上高}}$ などで、当期という一期間における利益と投下資本との対比、売上高と投下資本との対比、利益と売上高との対比などである。

(ii) 静態比率 たとえば $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$ (流動比率), $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$ (自己資本比率) などで、一時点(ただし、当期末という最新の時点)における流動負債と流動資産との対比、自己資本と総資本との対比などである。

この諸比率、とくに静態比率は、つぎの二つに分けることもできる。

(イ) 相互比率 たとえば $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$, $\frac{\text{資本(自己資本)}}{\text{負債(他人資本)}}$ (資本負債比率) などで、一つの部分数値と他の異種の部分数値との対比である。

(ロ) 構成比率 たとえば $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$, $\frac{\text{流動資産}}{\text{資産合計}}$ (流動資産比率) などで、部分数値と全体数値との割合である。

(b) 複数期間、複数時点に関する比率(変動比率)

たとえば $\frac{\text{今期売上高}}{\text{前期売上高}}$, $\frac{\text{今期利益}}{\text{前期利益}}$, $\frac{\text{今期末総資本}}{\text{前期末総資本}}$ などで、今期の売上高と前期の売上高との対比などである。基準年度の売上高を100として、次後の各年度の売上高を110などとして表わすもの、趨勢比率といわれるものも、変動比率である。

このような諸比率を算出し、諸比率で収益性、流動性などをみる方法が比率分析である。

第2節 経営分析のための諸資料

経営分析のための諸経営資料

経営分析は、財務諸表分析(financial statements analysis)ともいわれて

いるように、とくに財務諸表を用いて、収益性、流動性などを分析する。しかし、財務諸表だけでなく、できるだけ従業員数、材料手持数量・受払量、設備能力、稼働率、製品の生産量・販売量等々の諸資料をも用いて分析することが必要である。

たとえば製造業の有価証券報告書（証券取引法によって、有価証券を発行した会社が毎期、大蔵大臣に提出する報告書）では、つぎの事項を表示する。

（１） 会社の概況

（a） 会社の設立年月日、（b） 会社の目的（目的とする事業）、（c） 資本金額、（d） 株式（発行済株式総数、発行済株式の種類など）、（e） 株式の状況（所有者別および所有数別状況、地域的分布状況、大株主の名称およびその所有株式数など）、（f） 役員の略歴および所有株式、（g） 従業員の状況（従業員数、平均年齢、平均給与など）

（２） 事業の内容および設備の状況 （a） 事業の内容（現在営んでいる諸事業の内容、生産援助契約など）、（b） 設備の状況 （i） 各事業所の事業種目・投下資本・従業員数、主要生産設備の名称・内容・生産能力・稼働の有無、（ii） 設備投資の状況、および設備投資計画

（３） 営業の状況

（a） 生産能力（各製品の可能生産量）

（b） 生産実績 （i） 生産の概況および実績（各製品の生産量、稼働率）、（ii） 原料および資材の状況（原材料の手持数量・受入数量・払出数量・主要原材料の購入単価）

（c） 受注状況および生産計画 （i） 受注実績（各製品の受注数量・受注金額・受注残数量・受注残金額）、（ii） 生産計画（各製品の計画生産量）

（d） 販売実績 （i） 販売の概況および実績（各製品の販売量・販売金額）、（ii） 主要製品の販売価格

（４） 経理の状況

（a） 財務諸表

（i） 貸借対照表

- (ii) 損益および剰余金結合計算書（および製造原価明細表）
- (iii) 剰余金処分計算書
- (iv) 付属明細表（有価証券・有形固定資産・無形固定資産・関係会社有価証券・関係会社貸付金・社債・長期借入金・資本金・資本剰余金・利益準備金および任意積立金・減価償却費・引当金の各明細表）
- (b) 主な資産、負債の内容
 - (i) 現金および預金・受取手形・売掛金・棚卸資産・前払費用・「その他流動資産」・建設仮勘定・「その他の投資」・長期前払費用・開業費・試験研究費など、主な各資産の内容
 - (ii) 支払手形・買掛金・短期借入金・未払金・未払費用・前受金・従業員預り金など、主な各負債の内容
- (c) 金繰の状況 最近の「金繰実績」、今後の資金計画

したがって、有価証券報告書でも、もちろん財務諸表（(4)の「経理の状況」を表示する諸表の一つ）で収益性、流動性などを分析することができるが、有価証券報告書には、「金繰実績」表（資金繰表）（(4)の「経理の状況」を表示する諸表の一つ）もあるから、これで流動性を分析することもできる。また従業員数（(1)の「会社の概況」を表示する諸表の一つ）、製品生産量・稼働率、原材料の手持数量・受入数量・払出数量、原材料購入単価、受注高（受注数量および受注金額）、受注残高（受注残の数量および金額）、製品の販売数量（および販売高）、販売価格など（(3)の「営業の状況」を表示する諸表）も用いて、収益性、流動性などを分析することもできるのである。

経営分析では、財務諸表だけでなく、できるだけ各種の資料、各種の情報をういて、収益性、流動性などを分析することができ、また分析する必要がある。

経営分析のための諸経営資料（事例）

A工業会社（鉄鋼業）の有価証券報告書から、とくに経営分析で用いることのできる、また用いることが必要な諸表をあげると、表1～表12のようである。なお、つぎにかかげる財務諸表などは、A社のそれを非常に簡単にしたり変更したりしたもので、A社の実際の財務諸表などではない。