

経営分析の理論

■標準比率の考え方

西野嘉一郎著

中央経済社

著者略歴

福井県敦賀市出身 明治37年8月21日生 大正15年小樽高等商業学校（現小樽医科大学）卒 商学博士

現在、株式会社芝浦製作所相談役の他、大蔵省公認会計士審査会前会長・労働省中央最低賃金審議会委員・内閣税制調査会特別委員・日本租税研究協会会長・日本経営者団体連盟常務理事・経済同友会幹事・日本生産性本部理事・日本経営士会会長・日本内部監査協会会長・企業研究協会理事・特殊法人総合研究開発機構監事・（社）日本能率協会理事等を兼務

著書 「事業財政分析観察法」高陽書院、「近代株式会社論」森山書店、「能率監査の理論と実際」経営評論社、「市場分析とその方法」森山書店、「増訂経営監査」ダイヤモンド社、「新版経営分析入門」森山書店、「例解経営分析」白桃書房、「マイヤー財務諸表分析」中央経済社、「これからの経営」中央経済社、「新訂近代経営」中央経済社、「原価管理制度」日本経済新聞社、「コストマネジメント」日本経済新聞社、「明日の経営者」東洋経済新報社、「直言」日刊工業新聞社、その他
（現住所 東京都大田区嶺町2-28-7）

経営分析の理論

■標準比率の考え方

昭和53年11月25日 初版発行
昭和54年2月15日 2版発行

著者 西野嘉一郎

発行者 渡辺正一

発行所 株式会社 中央経済社

〒101 東京都千代田区神田神保町1の31の2

電話 (293) 3 3 7 1 (編集部)

(293) 3 3 8 1 (営業部)

振替口座・東京 0-8 4 3 2

印刷・東光整版

製本・美行製本

落丁・乱丁本はお取替え致します。

3034-271428-4621

ま え が き

経営分析は分析方法によつて企業成績の良否、又はその適否を観察する経営批判の一方法である。最初はアメリカにおいて財務諸表分析という形態において発達し、その初期においては金融業者が債務者の信用を測定する方法として考察されたもので、これが経営分析として発達したのは1920年以降のことであり、その歴史は必ずしも古くない。またその名称も種々様々に使われている。即ちアメリカにおいては、通常財務諸表分析と呼ばれており、経営分析という用語はドイツにおいて経営経済学の一部として学問的研究対象として採りあげられ、この名称をもつて呼ばれたのが始めである。

ではこの経営分析の目的は何処にあるかという点、「経営分析」創始者の一人であるブリスの言葉を借れば、「世の事業経営者にその事業の財政的並びに生産的方面を有効に統制するために必要とする一定の標準比率を提供し……同時にまた或る会社に財政的関係をもち、もしくはもたんとする者——銀行、金融業者、個人的投資家——に対して、その会社の内容を判断する助けを与えんとする」にある。

このように経営分析が理論的研究よりも実務界において広く採りあげられている所以も、それが現実的必要性より発達したからである。従つて各国においても学問的研究と同時に実際の応用が重んぜられ、いまや国民経済的分野にまで広く導入されるようになった。

例えば我が国においても、三菱総合研究所が古くからこの問題の実際的研究を行つている外、最近では大蔵省、経済企画庁、通商産業省、日本銀行等、国の機関が経営分析に着手していることはその事実を物語つている。

今日、我が国の経済は G. N. P. においては西独をぬいて世界第二位にまで成長し、経済大国の位置を占めるに至つたが、昭和48年末の O. P. E. C. 諸国によつて引き起された石油危機を契機として一大転換期に遭遇し、好むと好まざる

に拘らず低成長時代を迎え、各企業の収益は著しく低下した。それにはいくつかの原因はあるが、その最たるものは各企業の体質が欧米の企業に比較して著しくおとつていることがあげられる。従つて現代、我が国企業が最も強く要請されているものは、企業の体質改善である。しからば企業の体質改善を計るためには、企業経営の何処に欠陥があるかを見出さなければならない。そのためには各企業がこの経営分析の力を借りて企業経営の分析をなし、企業がいかなる発達をなしつつあるか、また将来いかなる方法をとるべきかを決定する戦略を求めることは今日最も望ましいことである。

本書は以上の問題を実務家の立場から、私の貧しい経験と研究の成果をとりまとめたものである。そこで先ず第一に経営分析の概念、目的並びに予備知識として財務諸表の何たるかを学び、第4章、第5章では経営分析の理論的考察、即ち経営分析の取扱うべき総ての問題を二つの方面に対して行つた。その一は企業の資産並びに負債、資本の構成に関する静態的考察、二は経営の實際的生活に関する動態的考察を行い、回転率、損益分岐点並びに生産性等の問題について経営分析的考察を行つた。

特に私が本書を通じて意識的に最も力をいれた点は

- (1) 企業のよるべき経営比率の基準を求めることであつた。それに多くの労力と時間を費やして微力ながらこの基準の判定、即ち標準比率の確立に努力してみた。本書に挿入した多くの統計並びに標準比率に関する論述はその結果のあらわれである。
- (2) いま一つの企ては経営比率の景気変動による影響を求めることであつた。そこで我が国並びにアメリカにおける戦前並びに戦後の経営比率の景気変動による変化、特に最近の我が国経済下における経営比率の動向に対し、統計的研究を行い、経営分析の国民経済的意味を鮮明にすることにとめ、経営分析学の一つの方向を示したいと考えたことである。
- (3) さらに私は経営分析は利益経営への手段を提供すると考えているので、本書にはこの面の論述を多少とも展開したつもりである。例えば生産性の

分析、損益分岐点、利益図表等の記述がこれである。

勿論浅学菲才の私にとつては何れも満足なる結果は得られなかつたが、さらにこの方面の研究を進められる方の手がかりになるならば幸いである。

なお本書は経営分析の理論編とも称すべきもので経営分析の実務面すなわち各種の分析方法については、別冊「経営分析の実務」に譲ることにした。最初は旧著「現代経営分析」(昭和45年刊)の改訂版として一冊にまとめる企画であつたが、あまりにも大冊になることと読者の便宜をも考え、理論編と実務編との二分冊として今回刊行することにした。従つてこの二冊は私の経営分析に関する長年の研究の集成ともいえるものである。

私が経営分析の研究に着手したのは今から50余年前のことで、勤務上の必要で手をつけたのがはじまりで、その研究の成果を昭和9年の春、故太田哲三先生の御校閲並びに黒澤清先生の御尽力により、私の最初の著書として高陽書院より「事業財政分析観察法」という題名で出版した。これは経営分析としての理論的著書としては我が国では最初のものではなかつたかと思う。その後私は数多くの内外の文献を渉猟し、私の経営分析の体系をまとめたものと考えていた。しかし名実ともに多忙でなかなか着手することができなかつたが、中央経済社元社長高木勇二氏の熱心なすすめにより、昭和29年の暮漸くこの念願が達せられた。それが旧著「経営分析」である。

しかるところ同書は出版以来、予想以上の好評を得て、その後改訂、新版、新訂を加え版を重ねること20数版、この間統計、資料も古くなり、また内容にわたり書きかえたい箇所も数多くなつたので、かねてより念願していた私の経営分析学の完成に着手し、2カ年の歳月を要したが、一応その目的を達することができた。これが昭和45年の春刊行した前著「現代経営分析」である。それから8カ年の年月が経過し、さきにも述べた如く、日本経済は著しき変化をもたらしたので前著の絶版を機会に、新しい統計、資料の入替作業をはかり、最近の分析理論を追加し全体を書き直したのが本書である。勿論、その内容は杜撰であり、不満の箇所が多々ある。しかしながら我が国における経営分析の研

究は今後益々必要と考えられるので、ここに理論編と実務編との二分冊とし敢えて出版した次第である。

本序を結ぶに当たり、私の経営分析研究の道をひらいて下さった故太田哲三先生並びに黒澤清先生、さらに、私の経営分析の実証的研究に対し学問的価値を与え商学博士の学位を授与された早稲田大学並びに本論文の審査を担当して下さい下さった同大学の故池田英次郎教授、故佐藤孝一教授、故中島正信教授の学恩に対し、心から感謝の辞を捧げると同時に故人となられたこれ等の方々の御冥福を御祈りする次第である。また今回の出版に対し、改訂作業の一切をお引受け下さった畏友京都産業大学教授矢野宏氏並びに大変困難な本書の統計、資料、改訂等には同大学院経済学研究科の高田吉郎君と経営学部飯井都茂子さんを煩わしたが、厚く御礼を申し述べたい。これらの方々の協力がなければ、本書が再び世に出ることはできなかつたと思う。

さらに私事になるが昭和39年の秋“経営管理の普及発展に貢献した”故をもつて図らずも藍綬褒章受賞の光栄に浴したこと、また昭和49年の秋勲三等旭日中綬章の叙勲の光栄に浴したのも、長年月に亘り終始一貫経営分析の研究を行い、その知識を実際面に応用したことに基因することを併せ考え、本書に強い愛着を感じる次第である。

なお、末筆ながら再三にわたり本書出版の機会を与えられた中央経済社社長渡辺正一氏並びに編集部関博之氏に対し厚く御礼を申し述べる。

昭和53年10月

鶴ノ木寓にて

西野嘉一郎

高田 馨編著

実証分析 企業の環境適応

企業の環境変化と環境適応に關して、理論と実践の両面から体系的に論究した労作。

企業の環境変化と環境適応に關して、昭和47年3月から行なつてきた経営学的研究の成果をまとめたものである。日本企業にとつて、ここ数年の環境変化は前例をみないほどの根本的变化といわなければならない。この時期に、問題意識をもつて調査・研究し、内外文献の研究を通して、理論と実践の両面から有機的に總合して環境適応の経営行動の全体像に迫つた研究書

古川 栄一編著

わが国代表的企業の企業成長の要因に關する
実態調査と理論研究の貴重な調査リポート

実証分析 日本の企業成長

企業成長の複雑な諸要因、それに關連する各種の環境変化、また産業公害などの諸問題を解明するため、日本學術振興會第18回委員會が、綿密に実態調査し、これを分析して今後の方向を示唆する。

A 5・422頁

主要目次

①総論Ⅱ経営学的環境論序説/
体制理念と経営理念/環境変化
と経営戦略/経営学におけるエ
コロジー概念の応用/社会的責
任における自覚性と協力原理②
基本問題Ⅲ企業と社会/環境と
資源/経済体制・産業構造・中
小企業/公益企業と政府/国際
環境変化と国際経営③経営方針
Ⅳ環境適応における企業技術/
企業とテクノロジ・アセスマ
ント/環境適応とマーケティング
Ⅴ公害防除投資の課題/環境
適応と人事・労務/国鉄におけ
るスト権問題とその対策

A 5・二六四頁

●主要目次

序論Ⅱアンケート調査の意図と全体的概要
①企業成長の標識 ②企業成長の重点機能
③企業成長への諸要因 ④経営計画 ⑤企
業成長と合併 ⑥企業成長と関係会社 ⑦企
業成長と公害問題 ⑧企業成長とトップ・マ
ネジメント ⑨企業成長と地域社会関係 ⑩
企業成長と組織 ⑪わが国実業界の組織観と
深化 ⑫企業成長と財務 ⑬転換期の財務管
理 ⑭企業成長と人事・労務 ⑮企業成長と
生産・技術・研究 ⑯マーケティング ⑰企
業成長と情報システム

中央経済社

好評発売中

目 次

第1章 経営分析の概念	1
1 経営分析の基本的問題	2
2 経営分析の実務的問題	2
第2章 経営分析の目的	5
第1節 企業家の見地から行う経営分析	5
第2節 与信者の見地から行う経営分析	6
第3節 投資家の見地から行う経営分析	9
第4節 国民経済もしくは公統計の立場から行う経営分析	10
第3章 経営分析における財務諸表とその性質	15
第1節 経営分析における財務諸表の地位	15
第2節 貸借対照表	16
第3節 損益計算書とその性質	33
第4章 企業財政の動態分析	41
第1節 利益と売上高との関係分析	41
§ 1 純利益と売上高との関係	43
§ 2 営業利益と売上高との関係	54
§ 3 総利益と売上高との関係	57
第2節 売上高と資本との関係分析	58
§ 1 企業総資本の回転率	59
i 企業総資本回転率の理論	59
ii 企業総資本回転率の計算方法	64
iii 景気変動が企業総資本の回転率に及ぼす影響	66

§ 2 棚卸資産の回転率	71
i 棚卸資産回転率の意義とその計算方法	71
ii 棚卸資産の回転率と収益率との関係	74
iii 企業の種類による棚卸資産回転率の特異性	76
iv 景気変動が棚卸資産の回転率に及ぼす影響	82
§ 3 売掛金の回転率	86
i 売掛金回転率の意義とその計算方法	86
ii 景気変動が売掛金の回転率に及ぼす影響	93
§ 4 固定資産の回転率	100
§ 5 自己資本の回転率	105
第3節 資本と利益との関係分析	113
§ 1 自己資本の収益率	114
i 自己資本の収益率の意味とその算式	114
ii 自己資本収益率の統計	116
iii 景気変動が自己資本収益率に及ぼす影響	122
§ 2 使用総資本の収益率	125
i 使用総資本収益率の意義と算出方式	125
ii 使用総資本収益率の統計	134
iii 景気変動の影響	138
§ 3 資本収益率の展開	138
i 企業収益率	138
ii 払込資本の収益率	142
iii 純益金処分に関する統計	142
iv 内部蓄積の分析	146
v 資本収益関連比率	151
第4節 生産性の分析	156
§ 1 生産性の意味	156
§ 2 付加価値の構造	161
§ 3 生産性測定的一般式	161
§ 4 生産性諸要素間の関係	165

§ 5 生産性向上の問題点	167
§ 6 企業成長の指標としての生産性分析	169
§ 7 我が国における生産性の分析	172
第5節 損益分岐点	176
§ 1 損益分岐点の意義	176
§ 2 損益分岐図表の作り方	181
§ 3 損益分岐点の理論	184
§ 4 損益分岐図表の応用	187
i 損益分岐図表の投資に対する応用	188
ii 損益分岐図表の経営管理への応用	194
§ 5 ノイッペル氏の利益図表	211
§ 6 ノイッペル氏による固定費と変動費の算出法	217
§ 7 我が国主要企業の損益分岐点	226
第5章 企業財政の静態分析	233
第1節 企業における資産構成の研究	233
§ 1 企業の種類による資産構成の特異性	234
§ 2 企業資産構成の収益に及ぼす影響	238
§ 3 資本回収点と資本図表	241
§ 4 景気変動の資産構成に及ぼす影響	247
第2節 企業における資本構成の研究	252
§ 1 資本構成と企業の安全性	252
i 他人資本の安全性	254
ii 払込資本の安全性	264
iii 総資本の安全性	264
§ 2 景気変動の資本構成に及ぼす影響	265
第3節 企業資産構成と企業資本構成との相互関係	270
§ 1 流動比率	271
i 流動比率の意義	271

ii	各種企業における流動比率の統計的考察	276
iii	景気変動が流動比率に及ぼす影響	283
§ 2	固定資産と自己資本との比率（固定比率）	286
第4節	運 転 資 本	299
§ 1	運転資本の意義と重要性	299
i	運転資本の意義	299
ii	運転資本の重要性	300
§ 2	運転資本の基本的問題	303
i	企業にとって適当な運転資本額	303
ii	運転資本の維持方法	305
iii	運転資本の潤沢なる場合の利害	306
iv	運転資本比率	307

付 録

三菱総合研究所調査「企業経営の分析」（昭和52年度上半期）

第1表	企業経営動向指標（製造業）（自昭和30年上期至昭和52年上期）	320
第2表	財務比率，回転率，収益率（昭和51年上下，昭和52年上）	323
第3表	日，米，英，西独の資産及び資本構成の比較	324
第4表	生産性（付加価値分析）（昭和51年上下，52年上）	326
経営分析の主要参考文献目録		327
索 引		335

統計表目次

第 1 表	我が国売上高純利益率と総資本回転率との対照表	44
第 2 表	我が国における企業種類別売上高純利益率表	45
第 3 表	アメリカにおける企業種類別売上高純利益率表	47
第 4 表	アメリカ企業の売上高利益率と棚卸資産回転率との対照表	49
第 5 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業売上高純利益率の景気変動による 変化表	50
第 6 表	アメリカにおける売上高利益率の景気変動による影響を示す表	52
第 7 表	我が国における売上高営業利益率並びに総利益率表	56
第 8 表	アメリカ企業の使用総資本回転率	62
第 9 表	我が国における企業種類別使用総資本回転率表	63
第 10 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業の使用総資本回転率の景気変動に よる変化表	67
第 11 表	我が国企業の回転率の推移	70
第 12 表	我が国製造業の資産構成比率とその変化	70
第 13 表	我が国における製造業の棚卸資産回転率表	74
第 14 表	アメリカにおける販売業の棚卸資産回転率と収益率との関係表	75
第 15 表	我が国の自動車工業における回転率と収益率との関係	76
第 16 表	我が国における各種企業の棚卸資産回転率表	77
第 17 表	我が国における企業種類別棚卸資産回転率表	78
第 18 表	アメリカにおける各種企業の棚卸資産回転率表	79
第 19 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業の棚卸資産回転率の景気変動によ る変化表	83
第 20 表	アメリカにおける棚卸資産回転率の景気変動による影響を示す表	85
第 21 表	我が国における各種企業の売掛金勘定の回転率表	90
第 22 表	アメリカにおける各種企業の売掛金平均回収期間表	91
第 23 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業の売上債権回転率の景気変動によ る変化表	94

第 24 表	アメリカにおける売上債権回転率の景気変動による影響を示す表	96
第 25 表	我が国企業の売上高と売掛債権の伸び率の比較表	97
第 26 表	我が国の企業間信用に関する比率表	98
第 27 表	我が国における各種企業の固定資産の回転率表	101
第 28 表	我が国における企業種類別固定資産回転率表	102
第 29 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業の有形固定資産回転率の景気変動による変化表	104
第 30 表	アメリカにおける自己資本回転率表	107
第 31 表	我が国における各種企業の自己資本回転率表	109
第 32 表	アメリカにおける自己資本回転率の景気変動による影響を示す表	110
第 33 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業の自己資本回転率の景気変動による変化表	112
第 34 表	我が国における自己資本収益率表	117
第 35 表	アメリカにおける自己資本収益率表	119
第 36 表	我が国における企業種類別自己資本収益率表	121
第 37 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業の自己資本純利益率の景気変動による変化表	123
第 38 表	アメリカにおける自己資本収益率の景気変動による影響を示す表	124
第 39 表	我が国における総資本収益率表	135
第 40 表	我が国における企業種類別使用総資本収益率表	136
第 41 表	我が国における鉄鋼業と食料品製造業の使用総資本収益率の景気変動による変化表	137
第 42 表	我が国における企業種類別収益率表	139
第 43 表	我が国における企業種類別払込資本純利益率表	141
第 44 表	アメリカにおける法人企業の資金需要とその源泉	143
第 45 表	我が国における企業の資金源泉（全産業）	144
第 46 表	我が国における企業種類別社外分配率と社内留保率表	145
第 47 表	我が国における企業種類別配当率表	147
第 48 表	我が国における主要企業配当率分布表	148
第 49 表	我が国企業の自己資本社内留保率表	150

第50表	我が国における企業種類別減価償却率と減価償却効率表	152
第51表	我が国製造業における金融費用の推移	153
第52表	我が国における企業種類別金融費用負担比率表	154
第53表	我が国における企業種類別生産性(1)及び(2)	174
第54表(A)	固定費と変動費の正確性の証明表	223
〃 (B)	変動費率を1%減少, 即ち66.725%の場合における計算	224
〃 (C)	変動費率を1%増加, 即ち68.725%の場合における計算	225
第55表	損益分岐点/売上高比率の推移(製造業)	227
第56表	鉄鋼及び食料品製造業主要15社の損益分岐点	229
第57表	アメリカにおける製造企業の資産構成表	234
第58表	イギリスにおける企業の資産構成表	235
第59表	西ドイツにおける企業の資産構成表	235
第60表	我が国における企業種類別資産構成比率表	236
第61表	我が国主要企業の費用構成と資産構成の対照表	238
第62表	我が国主要企業の資産構成の景気変動による変化表	248
第63表	我が国における繊維工業と電力業の資産構成	251
第64表	我が国における企業種類別資本構成比率表	255
第65表	我が国主要企業の負債比率表	256
第66表	我が国主要電気機械製造業会社の資本構成比率	257
第67表	アメリカにおける主要企業の負債比率表	258
第68表	アメリカ主要企業流動負債比率表	261
第69表	我が国総資本安全率表	266
第70表	我が国主要企業の資本構成の景気変動による変化表	268
第71表	アメリカにおける資本構成の変化表	269
第72表	アメリカ製造企業の流動比率表	276
第73表	アメリカにおける主要企業の流動比率表	277
第74表	我が国における企業種類別流動比率表(A)及び(B)	279
第75表	我が国主要企業の流動比率並びに当座比率	281
第76表	我が国主要企業の流動比率の景気変動による変化表	284
第77表	アメリカ製造企業の固定比率表	288

第 78 表	アメリカ主要企業の標準固定比率表	289
第 79 表	我が国における企業種別固定比率表（A）及び（B）	291
第 80 表	我が国主要企業の固定比率並びに固定資産対長期資本比率表	295
第 81 表	我が国主要企業の固定比率の景気変動による変化表	296
第 82 表	アメリカにおける各業種別固定負債対正味運転資本比率表	309
第 83 表	アメリカにおける各業種別棚卸資産対正味運転資本比率表	312
第 84 表	アメリカにおける各業種別正味運転資本回転率表	314

第1章 経営分析の概念

財務諸表の分析研究は、1920年代アメリカにおいて大いに発達し、これがドイツにおいてはドイツ流の理論的体系化が試みられて、経営経済学の一部門として研究され、この財務諸表の分析研究は経営分析 (Betriebsanalyse) なる名称をもつて呼称されるに至つた。本書において研究せんとするものもこの範囲に止まる。従つて事業財政の分析、経営分析又は貸借対照表分析なる名称をもつて財務諸表の系統的分析法の研究をなすに至つたのは、前述の如く1920年代のことである。又米国においても、初期は財務諸表の分析は単に負債支払能力の検査の如く考えられていたのであるが、1900年代に至つてこれに或る重要性が認められて財務諸表の分析的観察法は長足の進歩をとげ、いまから70年程前信用決定の重要要素となるに至つたのである。否むしろ余りに声を大にしてこれが宣伝された結果、保守的な分析者や小心翼翼たる銀行家等は財政方面の数字を過度に重要視することを非難し始めた程である。⁽¹⁾

かくの如く、経営分析の研究は既に相当の年数も経過し、内外共に多数の著書論文並びに分析結果が相次いで発表せられ、今日においては経営分析は経営経済学の一分野を確立したばかりでなく国民経済の分析手段としても重要な位置を占めるに至つた。然しながら、その名称は区々たるものがあつて、ある者はこれを経営分析、財務諸表の分析、信用分析、財務諸表の比率分析とも呼んでいる。本書においては経営分析なる名称を用いることとした。故にこの研究に対する概念も名称が区々たる如く研究範囲の如何により未だ不明瞭なることを免れないが、主として財務諸表を資料として企業の経営経済的諸関連及び諸関係を認識せんとする点においては殆んど一致しているものの如くである。従つて経営分析研究はその背後に潜在する企業経営の経営経済的諸関連及び諸関係を認識する手段方法と解すべきであらう。⁽²⁾