

企業診断分析

立教大学教授 荒川邦寿著



中央経済社

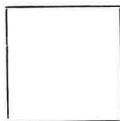
企業診断分析

立教大学教授 荒川邦寿著

著者略歴

昭和3年(1928) 新潟県に生れる。
昭和27年(1952) 立教大学経済学部卒業
昭和29年(1954) 経済学修士
昭和46年(1971) 商学博士
現職 立教大学経済学部教授
現住所 〒175 東京都板橋区徳丸1-11-20
著書

『日本の会社財務諸表』悠久出版刊(絶版)
『現代アメリカの会計理論』(悠久出版刊) 1969
『簿記会計総論』(税務経理協会刊) 1971
『世界企業への挑戦』(新評論刊) 1971
『企業会計の基礎理論』(ミネルヴァ書房刊) 1972
他に共編著として『日本の都市銀行』『続日本の都市銀行』(青木書店)
『日本の地方銀行』(世界書院)『日本の信用金庫』(日本評論社)
『会計学概説』『現代日本の株式会社』(南雲堂、深山社)等がある。



企業診断分析

昭和53年4月20日 第1版発行

著者 荒川邦壽

発行者 渡辺正一

発行所 (株) 中央経済社

〒101 東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話・(293) 3371(編集部)

3381(営業部)

振替・東京 0-8432

落丁・乱丁はお取替えいたします。

清水印刷所/関川製本

3034-431228-4621

は し が き

この本は、現在わたくしがいろいろな会社や銀行の企業診断、経営分析について話すときの内容を整理してまとめたものです。

いうまでもなく、わたくしども現代の人間は、まったく「ゆりかごから墓場まで」、ほとんどが会社という名のつくものの手を経てその生活を営んでいます。大部分の人はその会社で働き、そうでない人々もこれらの会社の製品を消費して生活しています。ですから、また、このような会社の動向いかにによって、わたくしどもの生活も左右されているところが大きなわけです。

そこで、ちょうどわたくしどもが自分の身体についての知識をもち、その健康維持に努めているように、このような会社の現状はどうか、これからどうなる、どういう点に気をつけねばならないか、ということもよく知っておく必要がありましょう。企業診断とか、経営分析とかは、こうした会社の実態の見方、調べ方にほかなりません。したがって、このような知識は、自分の身体 の健康診断、健康管理と同様、いまや現代人の生活の知恵、身につけておくべき素養のひとつともいえましょう。

このため、大学でもこのような知識を教えています。何分にもその対象となる企業は千差万別、その分析も診断も、それぞれの企業に応じて工夫した方法で的確な判断を下すことを要しますので、さらに、その専門的な知識と経験を深めた企業診断士、アナリスト、コンサルタントなどの職業人（プロフェッショナル）が求められ、その資格試験も行なわれて、これを育てているわけです。

この本は、そうした教養としての企業診断、経営分析の知識とその実際のやり方について、最も基本的な考え方から専門家になる資格試験の勉強にいたるまでをとりあげて、理論的、实际的にその筋道をまとめてみたわけです。

2 は し が き

第1～3章はこうした診断、分析を行なってゆくときの考え方、さらにはおよそ物事を分析的にみてゆく場合の手順として、まず、その目的をあきらかにし、その目的達成のために選択する手段を最も基本的な要素で考え、これを計量化した数字で表わして、具体的な指標でとらえ、その指標相互の関連をたどりながら、その差異または偏差の原因を、それぞれの要素の構成内容の組合せ方からみている、といった思考方法についてのべてみました。

第4～9章は、企業の目的たる利潤獲得の目標設定から、その手段要素たる物＝商品の製造、販売、営業収益、費用効率の分析、さらに最も大切な要素たる金＝資本の調達、運用、資金繰り、投資効率の分析、もうひとつの要素たる人＝従業員の装備と組織、生産性と成果配分、企業成長と経営効率の分析方法がどのように行なわれているかについてのべたつもりです。

そして、最後の10章は、これらの分析結果のまとめ、総合評価と企業診断のやり方についてのべ、現在の連結財務諸表分析や物価変動修正分析の留意点についてもふれてみたわけです。

各章末には、それぞれの章のまとめと演習のため、過去に出題された中小企業診断士資格試験の一次、二次の問題や公認会計士の二次試験、その他の財務管理問題を選んでのせておきました。

さらに〔補Ⅰ〕、〔補Ⅱ〕、〔付録〕として、会社財務諸表についての会計的知識や企業診断、財務管理を展開する場合の参考となるように現行会計諸法規もあげておきました。

以上がこの本の概要ですが、これを読まれる場合には、もともとテキストとか教科書とかいうものがそうであるように、どんどん書き込みをし、線を引いてよごして下さい。ことに企業診断や経営分析は、その対象たる企業の業種、業態、規模、体質が異なるわけですから、この本に書いてある前後の関係を变え、新しい工夫を凝らして、それぞれの企業に合った分析法、診断法を編み出して貰わなければならないのです。

大体、テキストや教科書として本になりますと、わかり易く書こうといっても、日本語自体、ことにその書き言葉になると難解になりますので、思い切って話し言葉で書いてみたら、と示唆されたのですが、それでも頁をめくれば前の頁との関連が見失われ勝ちで、かといって図や表だけでも説明が足りないもので、どうしても文章が難しくなってしまったようです。そうした点は講義のときのようにどんどん質問していただいて、さらにわかり易く理解し、一緒になってもっともっと勉強してゆきたいと思います。

こうした示唆をうけながら、永い間わかり易い企業診断、経営分析のテキストをとすすめて下さった中央経済社の長田光雄氏の励ましとお世話によって、ようやくこの本が出来上りました。この機会に衷心からお礼を申し上げます。

昭和53年2月

荒川 邦 寿

目 次

1 企業診断と経営分析	1
(1) 企業活動の実態把握	1
(2) 財務諸表と経営分析は双生児	3
(3) 分析は期間比較と相対比較	4
(4) 分析から診断, 診断から管理	6
(5) 経営分析は総合科学	7
<問題1>	8
2 分析指標のつくり方	9
(1) 企業の目的は利潤	9
(2) 経営の手段は物, 金, 人	10
(3) 分析資料の整備	11
(4) 6つの基本的分析指標	14
(5) 分析指標の関係式	16
<問題2>	17
3 必要利潤のつかみ方	19
(1) 製品開発と貸倒引当て	19
(2) 調達金利と投資回収	21
(3) 労働装備と人件費	22
(4) 総合的な高付加価値経営	23

2 目 次

(5) 必要利潤は配当, 償却, 金利	25
<問題3>	26
4 目標資本利潤率の求め方	31
(1) 適正配当利益の計上	31
(2) 法定留保と税負担	32
(3) 貸倒引当と減価償却	34
(4) 実効金利の負担	36
(5) 必要利潤と許容経費	36
<問題4>	37
5 営業成果のとらえ方	39
(1) 損益計算書の見方	39
(2) 売上高ポート・フォリオ	41
(3) 売上総利益の差異分析	43
(4) 交差比率と在庫管理	44
(5) 製品組合せ分析 (線型計画)	45
<問題5>	48
6 経済効率の分析	51
(1) 2対2対1の経費配分	51
(2) 損益分岐点の分析	52
(3) 費用分解のやり方	54
(4) 平均費用による操業度分析	57
(5) 金融損益分析の重要性	58
<問題6>	61

7	財政状態のとらえ方	63
	(1) 貸借対照表の見方.....	63
	(2) 短・中期信用の限度.....	64
	(3) 企業間信用と在庫投資.....	66
	(4) 資金運用表と収支分岐点.....	68
	(5) 資金繰表と資金計画.....	73
	<問題7>	73
8	設備投資と資本計画	75
	(1) 設備投資と長期資本.....	75
	(2) 設備投資の経済計算.....	77
	(3) 設備負担とリース費用.....	79
	(4) 自己金融と資本コスト.....	82
	(5) 最適資本計画.....	83
	<問題8>	85
9	装備効率と生産性	87
	(1) 生産力と生産性.....	87
	(2) 生産性向上と成果配分.....	89
	(3) 付加価値率と分配率.....	90
	(4) 必要利潤(剰余)と人件費.....	92
	(5) 企業成長と経営効率.....	95
	<問題9>	97
10	総合評価と企業診断	99
	(1) 分析指標の整理と分類.....	99

4 目 次

(2) 総合評価の比重	102
(3) 経営比較と統計標準値	104
(4) 親子会社の連結分析	109
(5) 物価変動の修正値	111
<問題10>	113
結びにかえて	119
 補Ⅰ 会社財務諸表の一般原則	121
<付表>損益計算書	125
<付表>貸借対照表	127
 補Ⅱ 特定業種の財務諸表とその分析	129
(1) 建設業	129
(2) 造船業	137
(3) 金融機関(銀行)	141
(4) 鉄道業	151
(5) 海運業	157
(6) 公益事業(電力・ガス)	161
〔付録〕 商法(抄)	171
株式会社 貸借対照表, 損益計算書及び 附属明細書に関する規則	180

1 企業診断と経営分析

(1) 企業活動の実態把握

企業診断とは文字通り企業活動のよしあしを診断することですが、それはちょうど人間の健康診断と同じように、まず、その現状を的確に把握して、経営上の問題点をさぐりだし、これが改善方向についての処方箋を書くことです。経営分析は、このような企業診断の前提ともいうべき重要な診断用具となるものです。

この点、企業診断が人間の健康診断と同じといっても、健康診断ではその場で体重や血圧を測定し、さらに聴診、打診、レントゲン写真などと直接的な資料、情報に基づいて判断するのに対して、企業診断では、その財政状態や経営状態に関する資料、情報が一定の会計方針に基づいて作成された決算諸表に示されているものですから、このような会計的な資料、情報から、いわば間接的に、その企業の実態や動向を読みとって判定を下し、処方箋を書いてゆかねばなりません。このため、企業診断では、まずその資料の“見方”の工夫が必要であり、これに役立ついろいろな分析指標や解釈方法が経営分析という技法にほかならないわけです。

それゆえ、経営分析はまた、こうした分析資料の関係から、ときには経理分析とか財務諸表分析とか呼ばれてきましたが、それはたんにある会社の財務諸表を並べてみたらこうでしたといったようなものではありません。

2 1 企業診断と経営分析

ということは、なにも経営分析にかぎりませんが、およそこの人間の社会で行われる行動、出来事には、働くなら働く、遊ぶなら遊ぶという目的意識があり、その目的を達成するためにもっとも適切な手段、方法が選ばれます。経営分析もそうした社会現象のひとつであって、何のために、という目的が設定され、それを達成しうる手段が選択された結果はどうか、その選択はよかったか悪かったかを検討する方法として工夫せられてきたわけです。したがって、財務諸表をみるとき、こうした目的＝手段の論理と体系に即した方法が工夫せられ、開発されたのです。

つまり、経営分析は企業活動の実態を明らかにしようとするものですが、もともと、企業の目的は、われわれ人間の必要とする品物の製造、販売を通じて儲けることです。そのために資本をつぎ込み、人が集まって組織的に働いているわけです。ですから、企業活動の実態把握は、これらの全ての状況をとらえることにほかなりません。

ただ、この場合、ひとつの会社を設立して儲けていこうとすれば、何よりもまずその資本をどのようにして集め、どのように使っていくかということ、つまりその財務管理が最初のカナメです。会計はこうした資本の調達、運用、回収という循環の結果、どれだけの利益が手にはいったか、そのためにどれだけの努力がなされ、どれだけの成果があがったかを貨幣額で測定し、報告するものです。

したがって、経営分析は、とりあえずそうした会計情報の意味するところを解釈することからはじまりますが、それはたんに金額的に示された資本循環の姿のみならず、そこで取扱った品物の製造、販売の活動、つまり生産管理、販売管理の状況や、集められた人間の組織づくりや働きぐあい、つまり人事管理や労務管理の状況までも検討することによって、その企業活動の実態をとらえようというわけなのです。その意味で、経営分析は、企業活動の会計的な測定や報告の仕方が整えられるに従って、そうした会計情報を解釈する法として誕

生し、やがてたんなる解釈学の域を超えて拡大し、企業活動の実態に迫る技法として発展したのです。

(2) 財務諸表と経営分析は双生児

すなわち、このような経営分析は今世紀への変り目にアメリカで発展しましたが、これは1860年代の南北戦争後、いわゆる鉄道時代を迎えて活況を呈していたアメリカ経済も、やがて襲ってきた世紀末の恐慌による倒産、その危機に際しての「粉飾決算」(Widow Dressing) や企業合同における「水割株」(Waterd Stock) の流行などから会社財務諸表に対する関心が高まり、これらを作成、監査する会計士業務が発達し、公認会計士協会が組織化されると同時に、銀行側からもこれらの会社財務諸表によってその企業財産の担保力や支払能力を判断しようとする信用調査 (Credit Investigation) が工夫されるにいたり、その基本的な技法として経営分析が開発されたのです。

とくに、今世紀にはいつてから、アメリカでは連邦準備制度によって銀行の取付け騒ぎを抑え、一般企業の提出する資産・負債表 (Property Statement) の様式が統一化されるにつれ、それまで発達してきた会計上の知識の集約化とともに、こうした経営分析技法の体系化がすすみました。経営分析の開祖となったコールの『会計帳簿、その構造と解釈』(W.M. Cole "Accounts, Its Construction and Interpretation" 1908) はそうした経営分析の性格を端的に示しています。

同様な事情はまた他の国にもありました。人間の考えることはそう違いはないのです。すなわち、1870年の普仏戦争によって豊かな産業資源と賠償金を手に入れたドイツでは、強力な銀行資本にテコ入れされて重工業の開発を急ぎましたが、今世紀にはいつて深刻な産業恐慌、金融恐慌に見舞われたため、やはり銀行の側から融資先企業の動向を把握する手段として、会計上の知識の整備

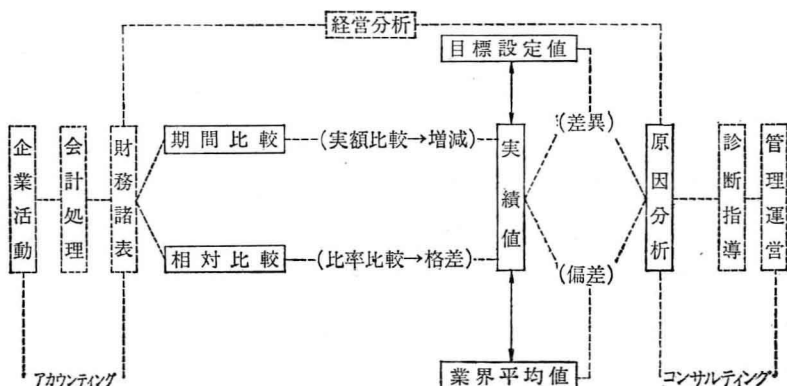
とともに、会社財務諸表の批判や分析の方法が考え出されました (F. Leitner “Bilanz- technik und Bilanzkritik” 1911. P. Gerstner “Bilanzanalyse” 1912)。

といっても、このような会計帳簿の解釈とか財務諸表の批判とか分析とかいうものそれ自体は、決して難しいことではありません。たとえば、化学分析といっても、それはこの試薬では変化したが、別の試薬では変化がなかった、あの薬は効かなかった、この薬は効いたというように、まずもってあれとこれを比較してみることからその性質、状態をあきらかにしようというものです。ですから、経営分析もまた資産、負債の割合、増減などを比較することから始まるので、その意味で経営分析はまた経営比較とも呼ばれてきたのです。

(3) 分析は期間比較と相対比較

第1-1図をみてください。経営分析にかぎらず、一般的に、比較することには期間的比較と相対的比較との2つがあります。期間的比較とは、ひとりの人間、ひとつの企業の過去と現在の状態を見比べて、その増減、成長、推移の過程から将来予想される方向を見定めることです。また相対的比較とは、私と

第1-1図 経営分析のしくみ



あなた、どちらが高いか、または低いか、相互の長所、短所を比較し、同一業種の平均値や同一規模の標準値等に対して、その企業がどのような位置にあるか、またなければならぬかを見定めることです。

しかしながら、時間的比較によって、たんに、昨年から今年にかけて売上高が2割伸びた、利益が1割伸びたという結果をのべただけでは分析したことになりません。なぜそうなったかという原因、そしてそれはどういうことを意味しているのかという判断が重要です。ことに企業活動というものは、つまるところはアダム・スミスのいう人間の利己心、営利追求の目的のために組織した行動で、そうした企業の売上であり、利益である以上、これをいかに増すかという目標を掲げて努力した結果、果して実績はどうだったか、そこに差異が生ずればそれはなぜか、その原因を探って今後どういう手段をとればよいのか、という診断に結びつかなければ、分析したということにはならないのです。

同様に、相対的比較の場合も、たんに業種平均よりも上か下か、標準を超えたか超えないかをみるだけでなく、その隔たりの度合、つまり偏差値を求め、さらに今後の努力目標を定めるものでなければならぬでしょう。

ちょうど、受験勉強のテストで、前回は70点で不合格だったから今回は80点を目指して努力した結果、めでたく80点とれた。だが、他の人はどうだったか。今回は他の人も相対的によくできたなら、やはり不合格となるかもしれない。だから偏差値を出してみる。すると、前回は60だったのに今回は55なら、かえって順位は下がったことになる、というように、その位置づけがあきらかになって合否の予測がつくというものです。ですから、企業の場合も同様、景気の浮沈、業界の動向に応じて絶えずその相対的位置を偏差値でみていかなければ、現代の企業間競争に勝ち残れないということにもなるわけです。

したがって、経営分析における比較とは、時間的な比較をしてみても過去と現在、目標と実績との差異、相対的比較を通して平均と実績との偏差、標準への隔たりを明らかにし、その原因をつきとめてみることにほかならないのです。

(4) 分析から診断, 診断から管理

この意味において、経営分析の発展過程も、当初は銀行からの信用分析という、いわば外部分析として展開しましたが、しだいにこの技法を使って経営管理の指導を行い、経営計画上の目標利益と対比して実績を検討する、いわば内部分析へと発展してきました。そこでまた、政府機関などによる業種別統計や標準比率、平均指標が整えられて、相対比較をも容易にし、むしろ外部分析と内部分析を総合化するものへと発展してきたのです。

ということはまた、経営分析から企業診断への途をも拓けることになり、このような経営分析の結果明らかになった問題点を解決し、体質を改善するにはどうするか、その企業のおかれている環境条件、生産力、販売力、資金力、その他種々の点をにらんだうえ、これに適切な処方箋を書いて、将来の方向づけを示すための用具にもなったわけです。

すなわち、経営分析は企業活動における目標と実際との差異、平均に対する実績の偏差の原因を探ることでしたが、こうした原因は、いわば企業目的達成のために選んだ手段、方法のいかんにあったわけです。つまり、企業活動は、実が落ちる、木の葉が落ちるというように、ひとしく引力の法則に従う自然科学的な原因、結果の関係ではなく、人間がその目的を達成するために手段、方法を選んで努力した結果ですから、その結果が目的に達したか否かの原因は、選択した手段、方法の組合せいかんにあります。誰でもやるような手段、方法の選択は、いわば社会的な慣習にすぎませんから、それに従っている限り無難ですが、やがてマンネリ化して成果はあがらず、平均を上回ることなどできません。だから、新しい発想で新しい選択が必要なのです。原因分析はそうした新しい選択を探り、企業診断はその方向づけを示すわけなのです。

しかしながら、健康診断の結果具合の悪いところが発見され、その治療の処

方箋で治ったとしても、その後の健康管理がよくないとまた再発したり、あるいは別な病気になったりします。企業診断の場合も同様で、経営分析から明らかになった問題点について、その原因となるいろいろな手段要素の組合せを考え直して、新しい選択の方向づけの処方箋により経営改善の途が講じられたのちも、絶えずこれをチェックして再発しないように、余病が出ないようにすることが大切です。

このようなチェックの方法は、基本的には、経営分析における目標と実績、標準と実績の差異分析ですが、とりわけこれを企業における資金の流れに即して、長期の設備資本や短期の運転資金の調達からその運用、投資にいたる経営計画の実行に適用し、予算の形で、ことに操業度に応ずる弾力性予算の形で統制していくのが、いわゆる財務管理の領域にほかならないのです。

(5) 経営分析は総合科学

したがって、経営分析は、原初的には会社財務諸表に示される会計情報を解釈する法として出発しましたが、この解釈から企業の現状についての問題点を診断する法として展開し、さらにその診断から治療と改善のみならず再発防止の指導に及び、体質強化の管理、運営を指示する法に発展します。そして、こうした過程を通して企業目的たる利潤を求めて運動する企業資本の姿が総合的にとらえられることになってきたのです。

なるほど、それなら早速にも経営分析をやってみましょう。そして企業診断してみましょう、ということになるかもしれません。が、ちょっと待ってください。健康診断をするには人間の身体の構造や病理もよく知らねばならぬように、企業診断、経営分析をやるというためにも、まずその企業活動の構造、しくみを知らねばなりません。しかも、その構造、しくみを示している情報、数値が、いわば間接的に経営者の手になる決算書に示されるのみですから、その