
經營分析大系

第 1 卷／収益性分析

國弘員人著

中央經濟社

＜著者紹介＞

國 弘 員 人 (くにひろ かずと)

昭和9年 東京商科大学(現一橋大学),卒業,東京外国語学
校(現,東京外国語大学)教授,東京都立大学教授,東北大
学教授等をへて

現在 専修大学教授,経済学博士

主要著書 体系経営分析(ダイヤモンド社),経営分析論(丸善),
財務諸表分析(ダイヤモンド社),経営分析入門(ばるす出版),
損益分析点新講(ダイヤモンド社)など
ほか,企業形態論(泉文堂),株式会社論(ダイヤモンド社)
など

検	印
省	略

＜経営分析大系 第1巻＞ 収益性分析

昭和54年9月25日 第1版発行
昭和57年5月15日 第2版発行

著 者 國 弘 員 人

発行者 渡 辺 正 一

印刷所 清 水 印 刷 所

発行所 (株)中央経済社

郵便番号 101

東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話 (編集部) 293-3371

(営業部) 293-3381

振替口座 東京 0-8432

落丁・乱丁本はお取り替えます

関川製本

4621

ISBN4-481-27194-9 C3334

序 文

(1) 今日の企業（資本主義的企業）は、「生産諸要素」（労働・「土地」・資本）を投入し、購入した材料などを費消して生産するもの、購入価値費消（購入材料費など）・総生産・純生産（「価値の付加」）という形で生産するものである。また資本を投下し、費用（「価値」の費消）・収益（「価値」の回収）・利潤（利益）という形で運用するものでもある。

したがって今日の企業は、静態的には「生産諸要素」の構成体であるとともに、資本構成体（資本体）である。動態的には、購入価値費消（購入材料費など）を差し引きした純生産（「価値の付加」）を行なうもの（生産体、いわば「価値付加」体）であるとともに、収益と費用との差の利潤をあげるもの（利潤取得体、その意味での「収益」体）である。「企業（経営）の二重性」、「企業（経営）の二面性」があるわけである。

したがって経営分析では、まず「生産諸要素」の投入に対比してどの程度の生産をしているか、つまり生産性と、投下資本に対比してどの程度の利益をあげているか、つまり収益性が分析される。

今日は貨幣経済であるから、購入価値費消・総生産・純生産（「価値の付加」）、また純生産（「付加価値」）の分配などは、[現金の]収入支出をとまなう。同様に、費用・収益・利潤、また利潤の分配なども収入支出をとまなう。したがって経営分析では、収入、支出、収支過不足の状況、つまり、流動性も分析されなければならない。

経営者など、企業内部の者、また金融機関、投資家等々、企業外部の各種の者がそれぞれの必要から経営分析を行なう。誰が、どういう目的で経営分析を行なうかによって、(1)生産性、(2)収益性、(3)流動性のどれを重点的に分析するかが異なる。しかし、今日の企業の性格などから考えて、経営分析では収益性、生産性、および流動性の三つを分析するといえる。

2 序 文

そのため、この『経営分析大系』は、つぎのような構成になっている。

- 第1巻 収益性分析 主として比率による収益性の分析
- 第2巻 生産性分析 主として比率（広義）による生産性の分析
- 第3巻 流動性分析 主として比率による流動性の分析
- 第4巻 資本回転分析 費用・収益・利潤，総生産・購入価値費消・純生産（「付加価値」），収入・支出・収入（または支払）超過の基礎としての回転期間の分析
- 第5巻 損益・資金分析 損益分岐点・利益増減・利益差異など，損益の分析，収支分岐点・資金計算書など，資金の分析

（2）経営分析は、経営の実態を明らかにすること，経営の実態の把握であるが，経営管理は，経営計画・指揮監督・実績検討であるといえる。したがって，経営分析と経営管理とは異なったものである。

しかし，経営者など，企業内部の者は，経営管理のために経営分析を行なうから，内部経営分析では，収益性，生産性などの実態を把握するだけでなく，どうすれば収益性，生産性，流動性が向上，上昇するかを考えなければならない。内部分析は，単なる経営分析ではなくて，経営管理と一体をなす経営分析でなければならない。

金融機関など，企業外部の者も，企業の指導育成のために経営分析を行なうことがある。この場合にも，収益性，生産性などの実態を把握するとともに，どうすれば収益性，生産性などが高くなるかを考える必要がある。

そのため，この『経営分析大系』では，収益性，生産性などの実態の把握とともに，収益性，生産性などの向上の諸方法をも考察した。

（3）経営分析は「経営」〔企業（経営）〕の分析であるから，経営分析論は経営学，経済学などを基礎とする科学的な経営分析論であるとともに，実際の経営が分析できる実践的な経営分析論でなければならない。実際の経営から遊離した抽象的な経営分析論であってはならない。また経営学，経済学などの理論のない「実務的」な経営分析論であってはならない。

そのため，この『経営分析大系』は，A化学工業株式会社の事例で，経営学，

経済学などにもとづいて私が考えてきた経営分析、また経営管理と一体をなす経営分析などを具体的に解明した。全5巻をこのA社の事例で具体的に解明した。したがって、この『経営分析大系』は、経営分析の実践に役立つかと思う。

(4) この『経営分析大系』第1巻の「収益性分析」は、総資本利益率、売上高利益率、総資本回転率(または総資本回転期間)などの諸比率で収益性分析のあり方を解明したものである。A化学工業株式会社の事例で具体的に解明したものである。

とくに経営管理・経営の指導育成のための経営分析との関係で、製品別部門別に売上高利益率、総資本回転期間、したがって、総資本利益率を分析する方法を構想し、A社の事例で、その方法を具体的に展開した。製品別部門別の収益性分析のあり方を明らかにしたこと、その製品その部門の売上高を「増加」(追加)すると、売上高利益率・総資本回転期間・総資本利益率がどのように変化するかを解明したこと、各製品各部門の資本回転期間などが資本利益率の変化に「挺子作用」があることを解明したこと等々が、本書の大きな特徴である。

顧みると、10年前、中央経済社社長渡辺正一氏の勸奨によって、この『経営分析大系』の執筆を始めた。解明ができなくて遅れがちの私の執筆を同社長はたえず温かく督励されてきた。同氏の温かい励ましがなかったら、この『経営分析大系』は完成しなかったであろう。また同社の常務取締役山本時男氏、出版部守屋達治氏などからも温かい配慮などをいただいた。記して諸氏に心から謝意を表す。

昭和54年8月

國 弘 員 人

経営分析大系 (全5巻)

國弘員人著

第1巻 収益性分析

章目次 1 経営分析の意味と内容／2 資本利益率／3～4 売上高利益率の費目別分析／5 売上高利益率の製品別部門別分析／6～8 総資本回転期間の資産別分析／9 総資本回転期間の製品別部門別分析／10～11 総資本利益率の製品別部門別分析

第2巻 生産性分析

章目次 1 付加価値と生産性／2 付加価値率の費目別分析／3 付加価値率の製品別部門別分析／4 1人当り売上高、年商当り従業員の要素別分析／5 月商当り従業員の製品別部門別分析／6～7 労働生産性の製品部門別分析／8 付加価値分配の分析／〔資料〕A社の財務諸表

第3巻 流動性分析

章目次 1 流動性の意味と静態的流動性の分析／2 経常収支比率と支払比率など／3 実質利益と実質利益比率／4 売掛債権増減と売掛債権回転期間／5 製品増減と製品回転期間／6～7 仕掛品増減と仕掛品回転期間／8 原材料増減と原材料回転期間／9 買掛債務増減と買掛債務回転期間／10 未払費用増減と未払費用回転期間／11 経常収支比率と実質利益比率、売掛債権・棚卸資産等増減比率（要約）／〔資料〕A社の財務諸表

第4巻 資本回転分析

章目次 1 「価値の流れ」と回転期間の分析／2～4 売掛債権回転期間の分析／5 製品回転期間の分析／6 商需回転期間の分析／7～8 仕掛品回転期間の分析／9 原材料回転期間の分析／10～12 買掛債務回転期間の分析／〔資料〕A社の財務諸表

第5巻 損益・資金分析

章目次 1 損益分岐点／2 費用の分解／3 「損益分岐点」の予測／4 「損益分岐点」の製品別部門別分析／5～6 利益増減分析と利益差異分析／7 資金繰表と資金移動表／8 資金移動表の作成／9 資金運用表／10 収支分岐点／11 「収支分岐点」の計算／12 「収支分岐点」分析の基礎的問題／13 「収支分岐点」の予測／〔資料〕A社の財務諸表

中央経済社

目 次

第 1 章 経営分析の意味と内容	1
§ 1 誰が何のために経営分析するか (経営分析の主体と目的)	1
§ 2 なにを経営分析するか (経営分析の対象)	3
1 資本の投下と運用の分析	3
2 企業財務の分析	3
3 生産要素の投入と生産の分析	4
4 経営分析の対象 (要約)	5
§ 3 どのようにして経営分析するか (経営分析の方法)	6
1 経営分析の意味と内容	6
2 経営分析の諸方法	7
§ 4 経営分析と経営管理	12
1 経営管理とはなにか	12
2 経営分析 (内部分析) と経営管理	13
§ 5 経営分析に用いる諸資料	15
第 2 章 資本利益率	31
§ 1 収益性と資本利益率	31
1 総資本利益率	31
2 自己資本利益率	35
§ 2 必要資本利益率と必要利潤	36

2 目 次

1 資本利益率の見方用い方	36
2 利益の構成と必要利潤	37
3 必要総資本利益率	39
4 必要利潤の額	40
5 必要自己資本利益率	41
6 資本利益率と必要資本利益率との比較	42
§ 3 必要資本利益率計算上の諸問題	43
1 利率の計算	43
2 総資本危険率の計算	44
§ 4 売上高利益率と総資本回転率（または総資本回転期間）	47
1 総資本利益率の二つの要素	47
2 売上高利益率	48
3 総資本回転率（または総資本回転期間）	48
§ 5 売上高利益率と総資本回転率（または総資本回転期間） （要約）	50
1 なぜ総資本利益率が低いのか	50
2 なぜ総資本利益率が低下したのか	50
3 どうすれば総資本利益率が高くなるのか	52

第3章 売上高利益率の費目別分析

§ 1 売上高利益率と売上原価などの諸費用の率	57
§ 2 売上原価率と売上総利益率	58
§ 3 売上原価率と材料費率、労務費率など	61
1 材料費率、労務費率、製造経費率	61
2 「材料費」率、「労務費」率、「製造経費」率	64
§ 4 販売費一般管理費率	67
1 販売費一般管理費率と営業利益率	67
2 主な販売費一般管理費の率	68

§ 5 営業外収益率と営業外費用率	69
1 営業外収益率, 営業外費用率と売上高利益率	69
2 主な営業外収益の率, 主な営業外費用の率	70
 第 4 章 売上高利益率の費目別分析 (要約)	73
§ 1 なぜ売上高利益率が低いのか	73
§ 2 なぜ売上高利益率が低下したか	74
1 前期の売上原価など諸費用の率	74
2 なぜ売上高利益率が低下したか	76
3 なぜ売上原価率が高騰したか	77
§ 3 どうすれば売上高利益率が高くなるか I	79
1 製品売上原価率の低減	79
2 売上原価率の低減	82
§ 4 どうすれば売上高利益率が高くなるか II	84
1 販売費一般管理費率の低減	84
2 営業外費用率の低減と営業外収益率の高増	86
3 諸費用率の低減と売上高利益率の上昇	88
 第 5 章 売上高利益率の製品別部門別分析	91
§ 1 個別利益率, 共通費用率, 売上高利益率	91
§ 2 製品別部門別の個別利益率と企業全体の個別利益率, および売上高利益率	94
1 製品別部門別の個別利益率	94
2 製品別部門別の個別利益率と企業全体の個別利益率, および売上高利益率	97
3 売上高階段別の個別利益率, 共通費用率, および売上高利益率	97

4 目 次

§ 3 売上高「増加」と売上高利益率変化	99
1 売上高「増加」と個別利益率，共通費用率，売上高利益率の変化Ⅰ	99
2 売上高「増加」と個別利益率，共通費用率，売上高利益率の変化Ⅱ	100
3 売上高「増加」と個別利益率，共通費用率，売上高利益率の変化（要約）	102
§ 4 個別利益率，共通費用率，売上高利益率（要約Ⅰ）	103
1 なぜ売上高利益率が低いか	103
2 なぜ売上高利益率が低下したかⅠ	103
3 なぜ売上高利益率が低下したかⅡ	106
§ 5 個別利益率，共通費用率，売上高利益率（要約Ⅱ） ——どうすれば売上高利益率が高くなるか——	107
 第6章 総資本回転期間の資産別分析	113
§ 1 総資本回転期間と諸資産の「回転期間」	113
§ 2 現金預金回転期間	115
1 現金預金回転期間	115
2 現金預金回転期間と現金預金「回転期間」との関係	118
§ 3 売掛債権回転期間	120
1 売掛債権回転期間の意味と内容	120
2 売掛債権回転期間の計算（財務諸表による計算）	121
3 売掛債権回転期間の計算（月次決算資料による計算）	125
§ 4 製品商品回転期間	128
1 製品商品回転期間	128
2 製品商品「回転期間」	131
3 製品商品回転期間と製品商品「回転期間」との関係	133

第 7 章 総資本回転期間の資産別分析 (続き)135

§ 1 仕掛品回転期間 A	135
1 仕掛品回転期間 A	135
2 仕掛品「回転期間」	139
3 仕掛品回転期間 A と仕掛品「回転期間」との関係	140
§ 2 仕掛品回転期間 B	143
1 仕掛品回転期間 B	143
2 仕掛品回転期間 A と仕掛品回転期間 B との関係	145
3 仕掛品回転期間 B と仕掛品「回転期間」との関係	146
§ 3 原材料回転期間	148
1 原材料回転期間	148
3 原材料「回転期間」	149
3 原材料回転期間と原材料「回転期間」との関係	150
§ 4 その他流動資産回転期間	151
§ 5 固定資産回転期間	153
1 固定資産回転期間	153
2 固定資産「回転期間」	155
3 固定資産回転期間と固定資産「回転期間」との関係	156

第 8 章 総資本回転期間の資産別分析 (要約)159

§ 1 なぜ総資本回転期間が長いのか	159
§ 2 なぜ総資本回転期間が短くなったか	161
§ 3 どうすれば総資本回転期間が短くなるか I	167
§ 4 どうすれば総資本回転期間が短くなるか II	169

第9章 総資本回転期間の製品別部門別分析175

§ 1 個別資本回転期間，共通資本回転期間，総資本回転期間	175
§ 2 製品別部門別の個別資本回転期間と企業全体の個別資本回転期間，および総資本回転期間.....	177
1 製品別部門別の個別資本回転期間.....	177
2 製品別部門別の個別資本回転期間と企業全体の個別資本回転期間，および総資本回転期間.....	180
3 売上高階段別の個別資本回転期間，共通資本回転期間，および総資本回転期間.....	181
§ 3 売上高「増加」と総資本回転期間変化.....	182
1 売上高「増加」と個別資本回転期間，共通資本回転期間，総資本回転期間の変化Ⅰ	182
2 売上高「増加」と個別資本回転期間，共通資本回転期間，総資本回転期間の変化Ⅱ	184
3 売上高「増加」と個別資本回転期間，共通資本回転期間，総資本回転期間の変化（要約）	185
§ 4 個別資本・共通資本・総資本回転期間（要約Ⅰ）	186
1 なぜ総資本回転期間が長いのか.....	186
2 なぜ総資本回転期間が短くなったかⅠ	187
3 なぜ総資本回転期間が短くなったかⅡ	189
§ 5 個別資本・共通資本・総資本回転期間（要約Ⅱ）	190
— どうすれば総資本回転期間が短くなるかⅠ —	
1 個別資本回転期間，共通資本回転期間，総資本回転期間の予定.....	190
2 売上高階段別の個別資本・共通資本・総資本回転期間.....	192

3 売上高増減と個別資本回転期間の変化	194
§ 6 個別資本・共通資本・総資本回転期間（要約Ⅲ）	194
——どうすれば総資本回転期間が短くなるか Ⅱ——	

第 10 章 総資本利益率の製品別部門別分析197

§ 1 総資本個別利益率および総資本共通費用率と 総資本利益率	197
§ 2 総資本個別利益率	199
1 総資本個別利益率と個別資本利益率	199
2 製品別部門別個別資本利益率と企業全体の個別資本 利益率，および総資本個別利益率	200
3 売上高階段別の個別資本利益率と総資本個別利益率	201
§ 3 総資本共通費用率	204
1 総資本共通費用率と共通資本費用率	204
2 売上高階段別の共通資本費用率と総資本共通費用率	205
§ 4 売上高階段別の総資本個別利益率，総資本共通費用 率，総資本利益率	206
§ 5 売上高「増加」と個別資本利益率変化	207
1 売上高「増加」と個別資本利益率変化 Ⅰ	207
2 売上高「増加」と個別資本利益率変化 Ⅱ	209
3 売上高「増加」と個別資本利益率変化 Ⅲ	211
§ 6 売上高「増加」と個別資本利益率変化（要約）	212
1 要 約 Ⅰ	212
2 要 約 Ⅱ	214

第 11 章 総資本利益率の製品別部門別分析（続き）……………215

§ 1 売上高「増加」と総資本利益率変化 I ……………	215
1 売上高「増加」と総資本利益率変化……………	215
2 総資本個別利益率変化の分析……………	216
3 総資本共通費用率変化の分析……………	217
4 総資本利益率変化の分析……………	218
§ 2 売上高「増加」と総資本利益率変化 II ……………	219
1 売上高「増加」と総資本利益率変化 I ……………	219
2 売上高「増加」と総資本利益率変化 II ……………	223
§ 3 売上高「増加」と総資本利益率変化（要約）……………	226
1 要 約 I ……………	226
2 要 約 II ……………	229
§ 4 総資本個別利益率，総資本共通費用率，総資本利益 率（要約 I）……………	231
1 なぜ総資本利益率が低いのか……………	231
2 なぜ総資本利益率が低下したか I ……………	232
3 なぜ総資本利益率が低下したか II ……………	234
§ 5 総資本個別利益率，総資本共通費用率，総資本利益 率（要約 II）……………	236
1 どうすれば総資本利益率が高くなるか I ……………	236
2 どうすれば総資本利益率が高くなるか II ……………	239
3 売上高増減と個別資本利益率および資本回転期間の変化……………	242

索 引……………	245
----------	-----

第Ⅱ章 経営分析の意味と内容

経営分析とは、財務諸表、月次決算書類、資金繰表などや、経営者・従業員、生産設備、設備稼働率、使用原材料、製品の生産・販売など、企業の諸情報を検討して、企業経営の実態を明らかにすることである。企業経営の良否適否を明らかにすること、また企業経営のどこがよく、どこが悪いかを明らかにすることでもあるから、経営分析は、企業経営を診断することでもあるといえる。

(1)経営分析は誰が、したがって、何のために、いかなる目的のために行なうか(経営分析の主体と目的)、(2)経営分析ではなにを分析するか(経営分析の対象)、(3)どのようにして分析するか(経営分析の方法)を説明すると、経営分析の意味と内容が明らかになる。

§1 誰が何のために経営分析するか

(経営分析の主体と目的)

経営分析は、各種の者がそれぞれの目的のために行なう。

まず経営者、スタッフなど、企業内の者がその企業を分析(経営分析)することがある。これは、企業内の者が行なう分析で、内部分分析(内部経営分析)という。それはまた、有効適切な経営管理のために行なう分析、経営管理のための分析で、「経営分析」である。

企業外の各種の者がそれぞれの必要から経営分析を行なうことがある。これは、企業外の者が行なう分析で、外部分分析(外部経営分析)という。

2 第1章 経営分析の意味と内容

まず銀行などの金融機関は、貸付の際に、融資の申込みをした企業を分析することがある。これは、貸付が安全かどうか、期日に確実に回収できるかどうかをみるための分析であり、また貸付（与信）の際に行なう分析であって、「信用分析」である。

投資家なども、投資の際に、投資しようとする企業を分析することがある。これは、投資が安全かどうか、また有利かどうかをみるための分析であり、また投資の際に行なう分析であって、「投資分析」といえる。証券への投資の場合には、その証券への投資は安全かどうか、有利かどうか、また、どの証券への投資が安全、有利かを分析する。これを「証券分析」というが、「証券分析」の場合にも、その証券の発行会社の経営分析を行なうことがある。これも「投資分析」である。

企業も、経営の指導育成などのために、関係会社、取引先などを分析することがある。金融機関も、同様の必要から取引先を分析することが多い。これは、「経営指導」などのための分析である。

また政府諸機関も、行政上の必要から経営分析を行なうことがある（「行政」のための分析）。

そのほか、職業会計人も、会計監査のために経営分析を行ない（「監査」のための分析）、企業診断士などの経営コンサルタントも、「経営診断」のために経営分析を行なうこと（「経営診断」のための分析）がある。

なお、監査役も、「監査」のために経営分析を行なうことがある。これは、企業経営が適切に行なわれているかどうかを分析するもので、「経営監査」のための分析である。企業内の監査役の行なう分析であるという点では、内部経営分析であるが、監査役が経営者の行なう経営を分析するものであるという点では、外部分析である。

また労働組合も、とくに人件費支払能力をみるために、その企業を経営分析することがある。労働組合の行なう分析も、企業内の労働組合の行なう分析という点では、内部分析であるが、労働組合の行なう経営の分析であるという点では、外部分析である。