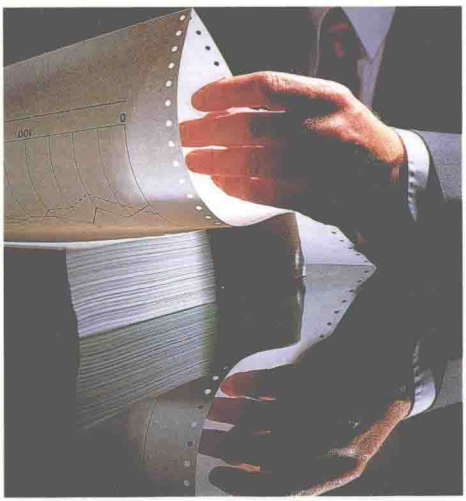
会社の現在がよくわかる

数字が苦手な人の経営分析

決算書、損益分岐点の読み方から経営改善のヒントまで

中西安



損益計算書や貸借対照表といった"仕事の成果"から現在の経営状況をチェックし、改善点を見つけて将来の経営戦略を立てること――これが「経営分析」といわれるものです。本書は、決算書の読み方といったごく基本的なことから、収益性・安全性・生産性など、実際の経営にすぐに応用できる知識まで、経営分析の基本を図解でわかりやすく解説します。「数字はどうも苦手だ」という人にもおすすめの入門書決定版。

●なかにし・やすし●一九三〇年生まれ。中小企業診断士。米国イースタンエージェンシーズ社、ソニー株式会社を経て、現在、日本経営株式会社代表取締役。中小企業診断士試験の合格指導や多数の参考書などで、受験者から絶大な支持を得ている。主な著書に「中小企業診断士になろう!」(PHP研究所)などがある。

PHP

需要全本请访问 www.ertongbook.com

PHPビジネス選書

発刊にあたって

厳しい企業社会を生き抜く現代ビジネスマンには、すぐれた実務能力に裏打ちされた、高度な〝実力〟が強く要望されています。

この『PHPビジネス選書』は、「読みやすく、わかりやすく、すぐ役に立つ」を基本コンセプトに、現代ビジネスマンに求められる専門知識・情報・教養などを厳選し、実践的に役立つ書として順次お届けしてまいります。

本シリーズを、読者の皆さまのますますの実力向上の一助としてお役立ていただきますよう、心より念願いたします。

PHP研究所

数字が苦手な人の経営分析

決算書、損益分岐点の読み方から経営改善のヒントまで

1997年2月17日　第1版第1刷発行
1998年5月21日　第1版第4刷発行

著者　中西安
発行者　江口克彦
発行所　PHP研究所

東京本部　〒102　千代田区三番町3番地10
第四出版部　☎03-3239-6256
普及一部　☎03-3239-6233
京都本部　〒601　京都市南区西九条北ノ内町11
☎075-681-4431

編集協力　PHPエディターズ・グループ
組版
印刷
製本　凸版印刷株式会社

© Yasushi Nakanishi 1997 Printed in Japan
落丁・乱丁本の場合はお取り替えいたします。
ISBN4-569-55519-5

数字が苦手な人の経営分析

決算書、損益分岐点の読み方から経営改善のヒントまで

中西安

PHP BS BUSINESS SELECTION

はじめに

この本は、「経営分析って何だろう」「経営分析の本を読んだが、どうもよくわからない」という人のために、経営者はもとより、一般ビジネスマン、株式投資をする主婦の方まで、幅広い読者を対象に、わかりやすく「経営分析」を解説したものです。とくにビジネスマンには、部や課をあずかる部課長にとって必須知識である経営分析を、本書によってより身近なものにしていただきたいと願って書きました。

執筆に当たっては、視覚に訴えながら理解を助けるよう、できるだけ多くの図表を使い、ビジュアル化を心がけました。文章だけではわかりにくい、会計の専門家が使う専門用語も、図解でスッキリ理解できるようになっています。

また、実務でわからない用語に出会ったときに、随時その項目について調べられるように、巻末には詳しい索引をつけています。

なお、経営分析の計算式には、もっともポピュラーな、日本銀行の『主要企業経営分析』を使いました。本書を読みながら最近の指標を調べると、経営分析がいっそう身近なものになるでしょう。

読者の皆様が本書を十分に活用されることを願っております。

中西　安

需要全本请访问 www.ertongbook.com

はじめに

第1章 個人にも決算書がある

1 自分の損益計算書をつくってみよう……12
2 個人の損益計算書には、三つのタイプがある……14
3 自分のバランスシートもつくってみよう……16
4 個人のバランスシートにも、三つのタイプがある……18
5 Aさんは「健全型」である……20
6 Bさんは「夜逃げ型」である……22

コラム ゆとりあるシルバーライフを迎える 24

第2章 会社の決算書が読めますか？

1 会社の決算書とは……26

Contents

2 これが通常の損益計算書である……28
3 会社の損益計算書のしくみ……30
4 会社の損益計算書にも、三つのタイプがある……32
5 損益計算書を分解してみよう……34
6 卸売業・小売業の売上原価のしくみ……36
7 製造業の売上原価のしくみ……38
8 これが通常のバランスシートである……40
9 会社のバランスシートのしくみ……42
10 会社のバランスシートにも、三つのタイプがある……44
11 バランスシートのしくみをみてみよう……46
12 資産をみる……48
13 負債(他人資本)をみる……50
14 資本(自己資本)をみる……52
15 利益金処分のしくみをみる……54
16 どこから資本を調達しているか……56

17 会社が自由に使える自己金融がある……58
18 どちらが良い会社だと思いますか……60
19 経営を分析する……62
20 経営分析の結果を比較する……64

第3章 会社の「収益性」を読む

1 収益性は総資本経常利益率で判断する……66
2 総資本経常利益率のしくみ……68
3 なぜ、コンビニエンスストアが増えるのか……70
4 収益性を高めるための展開図を活用する……72
5 売上高経常利益率の計算式……74
6 比較損益計算書で、売上高経常利益率をみる……76
7 こうすれば売上原価率は下がる①——製造業の場合……78
8 こうすれば売上原価率は下がる②——卸売業・小売業の場合……80

Contents

9 総資本回転率をみる……82
10 総資本回転月数をみる……84
11 連続バランスシートをみる……86
12 売上債権を減らす……88
13 棚卸資産を適正在庫にする……90
14 設備投資を抑制し、遊休固定資産を売却する……92
15 有利子負債を返済する……94
16 買入債務を適正に支払う……96

コラム ROEは株主の投資尺度である 98

第4章 損益分岐点を読む

1 損益分岐点売上高のしくみ……100
2 利益図表の原理……102
3 総費用を固定費と変動費に分解する……104

4 利益図表のしくみ……106
5 限界利益図表のしくみ……108
6 損益分岐点比率を判定する……110
7 損益分岐点売上高を引き下げる方法……112
8 固定費を引き下げる方法……114
9 変動費比率を引き下げる方法……116
10 売価を引き上げる方法……118
11 損益分岐点分析の計算式を応用する①……120
12 損益分岐点分析の計算式を応用する②……122
コラム 人件費（固定費）を変動費化する 124

第5章 会社の「安全性」を読む

1 会社は倒産してはいけない……126
2 五つの安全性比率……128

Contents

3 流動比率は一五〇%以上が望ましい……130
4 当座比率は一〇〇%以上が望ましい……132
5 固定比率は一〇〇%以下が望ましい……134
6 固定長期適合率は一〇〇%以下が望ましい……136
7 自己資本比率は五〇%以上が望ましい……138
8 流動比率を改善する方法……140
9 固定長期適合率を改善する方法……144
10 自己資本比率を改善する方法……146

コラム リードタイムの短縮で利益が出る 148

第6章 会社の「生産性」を読む

1 生産性は付加価値でみる……150
2 二つの付加価値の算出方法がある……152
3 労働生産性の向上策とは……154

需要全本请访问 www.ertongbook.com

4 労働分配率とは……156
コラム どこへ行けば決算書がみられるか？ 158

第7章 経営分析Q&A

① 経営分析をする前の財務諸表のチェック項目は？……160
② 値引きはどんな影響を会社に与えますか？……162
③ 値引きを取り返すための売上高は？……163
④ 在庫金利で利益が減る？……164
⑤ 立て替え金利で利益が減る？……165
⑥ 受取手形のサイト延長で利益が減る？……166

付録 日本銀行『主要企業経営分析』
索引

◎装幀＝亀海昌次 ◎装幀写真＝PPS通信社 ◎図表作成＝松原美香

第1章

個人にも決算書がある

1 自分の損益計算書をつくってみよう

会社の損益計算書のしくみを理解するために、まず自分の損益計算書をつくってみましょう。

個人の損益計算書のしくみは、まず、「年収」から「生活費」を差し引きます。その残りが「貯金」になります。

なかには貯金の上手な人がいます。「月給」や「賞与」から「貯金」を天引きして、その残りを「生活費」に使っているのです。こうして老後の「目標の貯蓄」を増やしています。

もっと徹底している人もいます。「月給」から天引きした「生活費」を、いくつかの封筒に分けてしまうのです。たとえば、「食料費」「住居費」「水道光熱費」「家具費」「家事用品費」「被服費」「履物費」「保健医療費」「交通費」「通信費」「教育費」「教養娯楽費」「予備費」といった具合です。

こういう計画性のある人のシルバーライフにはゆとりがあります。収入のなくなる老後を経済的に豊かに迎えることができるからです。ほとんどの会社の定年年齢は六十歳です。しかし、夫婦の平均寿命は八十歳になっています。

老後は年金だけで暮らすこともできます。でも、ゆとりある生活を望むなら、このような計画性を持った貯蓄をする必要があるのです。

11 個人の損益計算書（P/L）

損益計算書（平成○年1月1日から平成○年12月31日までの1年間）

（単位：万円）

生活費	450	**年収**	500
食料費 住居費 水道光熱費 家具費 家事用品費 被服費 履物費 保健医療費 交通費 通信費 教育費 教養娯楽費 予備費 （給料天引き分） 所得税 住民税 健康保険料 厚生年金保険料 雇用保険料			
貯金	50		

家計簿をみれば、年間の生活費がわかります

給与所得の源泉徴収票をみれば年収がわかります

年収から生活費を差し引いた残りが貯金になります



「個人の年収」は、会社では「売上高」、「個人の生活費」は、会社では「販売費・一般管理費」、「個人の貯金」は、会社では「利益」と表示されています。

2 個人の損益計算書には、三つのタイプがある

同じ年収でも、生活費の使い方で、個人の損益計算書は三つのタイプに分類できます。

(1)堅実型

年収の五〇〇万円から生活費の四五〇万円を差し引いて、残りの五〇万円を貯金するタイプです。この貯金には受取利息がつきます。普通預金だけでなく、定期預金、国債、投資信託、株式などで、少しでも利息の高い方法で元金を増やすことができます。

(2)浪費型

年収の五〇〇万円から、生活費の五〇〇万円を差し引いたら、残りはゼロというタイプです。昔の江戸っ子のように「宵越(よいご)しの銭は持たない」というタイプです。当時は平均寿命が短かったため、老後の準備は必要なかったようですが、現在ではそうはいきません。

(3)借金型

年収の五〇〇万円よりも、生活費のほうが五〇万円も多い人です。足りない分の五〇万円は借金をすることになります。この借金には支払利息がつきます。やがて借金の返済と支払利息の返済に追われるようになります。

1-2 個人の損益計算書の3つのタイプ

① 堅実型＝年収から生活費を差し引いて、貯金をするタイプ

（単位：万円）

生活費	450	年収	500
貯金	50		

② 浪費型＝年収を生活費に全部使って、貯金できないタイプ

（単位：万円）

生活費	500	年収	500

③ 借金型＝年収より生活費が多く、借金を増やすタイプ

（単位：万円）

生活費	550	年収	500
		借金	50

需要全本请访问 www.ertongbook.com