



次に、「経営体質の改善」とは、治したいところや強化したいとことを、未来に向けてどう変えていくかの「経営計画」のことです。

決算書により、過去の数値を分析して現状を知り、未来に向けて経営計画・目標作りをすることは、会社経営における最重要な施策のひとつです。

重要な項目ですので、数回に分けてお話ししたいと思います。

決算書の中には、たくさんの経営情報がのっています。

会社の良いクセ、悪いクセと申しましょうか、経営体質が数字によって表わされているのです。

いくら売上を上げてても利益が出ない体質、何年たっても借入金が減らない体質、常にお金がない体質、その逆に、売上が下がっても利益のでる体質やお金が貯まっていく体質の会社もあります。

それを知るヒントが、決算書の中に詰まっているのです。

見ないなんて、もったいないですよ。

決算書を読むために、さまざまな経営指標や計算式がこれまでに考えてこられました。

どれも意味のあるものですが、項目が多すぎて理解しづらいし、難しすぎて解らないという声をよく聞きます。

そこで今回は、実践的で経営者にとって使いやすく、知っておきたい経営指標にポイントを絞って説明します。

## 1、収益性

企業はもともと利益獲得を目的に作られたものですから、利益を出さなければ企業といえません。利益獲得のために効率よく儲けているかをみます。

- (1) **総資本経常利益率**(ROA—Return On Asset いくらのお金で、いくらのお金を上げたのか)

$$\text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100 = \text{総資本経常利益率}$$

理想 20%以上、優良 10~19%、普通 5~9%、注意 4%以下

「会社の財務指標の中で1つだけをあげよ」、と言われたときに、必ず選択されるのがこの指標です。

- (2) **経常利益率**(経営活動によってどれだけの利益を稼いだか)

$$\text{経常利益} \div \text{売上高} = \text{経常利益率 (売上高経常利益率ともいう)}$$

理想 15%以上、優良 7~14%、普通 2~6%、注意 1%以下

ただし、業種(製造業、卸売業、小売業等)によっては、売上高ではなく売上総利益(付加価値)で計算した方が、他業種と比較しやすい場合があります。

## 2、生産性

収益性を「モノ」「カネ」とすると、生産性は「ヒト」「技術」「情報」といった、人的財産、知的財産であり、本当の企業の稼ぎだした財産なのかもしれません。

ここでは、経済効率としての生産性を、従業員1人当たりいくら稼いだのか。また、人件費の負担に問題はない

かをみます。

- (3) **労働分配率**(稼ぎ高の中でいくら人件費を支払っているのか。人件費負担に問題はないのか)

$$\text{人件費} / \text{売上総利益} \times 100 = \text{労働分配率} (\text{人件費比率ともいう})$$

人件費とは、給料、賞与、法定福利費(社会保険)、通勤費の合計で、売上総利益は、付加価値ともいう。

基準値 40%~50%(原価が5%未満の業種は35%~45%、経常利益率の高い企業は45%~50%の場合もある)

労働分配率は、低い方がよいとされているが、低すぎると社員のモチベーションの低下を招くことになるので注意が必要です。

- (4) **人時生産性**(一時間当たりいくら稼いでいて、それに対していくら人件費を支払っているのか)

$$\text{売上総利益} / \text{総労働時間} = \text{人時生産性} (\text{一時間当たりの稼ぎ高})$$

$$\text{人件費} / \text{総労働時間} = \text{一時間当たりの人件費}$$

$$\text{一時間当たりの人件費} / \text{人時生産性} = \text{一時間当たりの人件費比率} (\text{一時間当たりの労働分配率})$$

この人時生産性は、一時間当たりの稼ぎ高をみることによって、効率よく稼いだのかが解るとともに、一時間当たりの人件費がはたして適当なのかを判断します。

基準値は3,000円~4,000円です。

人時生産性は、高ければ高いほどよいとされていますが、高すぎると人手不足や労働負担が強いとみたほうがいいでしょう。

しかし、人時生産性が基準値より高い場合でも、一時間当たりの人件費率が適正であれば、稼ぎに見合った高い給料を支払えていることになります。

労働分配率と人時生産性は、売上高と人件費に密接に関係してきます。

人件費は、経費の中でも高い比率を占めますので、利益に大きく影響してきます。

会社の生命線でもあり、未来を左右しますので、人時生産性を高めながらも、自社の適正な基準値を把握して下さい。

### 3、成長性

量的成長性は売上の増加であり、質的成長は利益の増加とみることができます。利益の伴わない売上増加は、量的拡大はもたらしませんが、質的拡大にはなりません。バランスよく質と量の双方における企業の成長を考えていなくてはなりません。

- (5) **売上高増加率**(お客様の支持率を表します)

$$(\text{当期売上高} - \text{前期売上高}) / \text{前期売上高} \times 100 = \text{売上高増加率}$$

売上高は、やはり企業の可能性の生命線です。増減には特に注意しなければなりません。

総客数の増減なのか、客単価の増減なのか、サービスによる成果なのか、広告の効果なのか、増加減少要因を分析出来れば、お客様になぜ受け入れられたのか、または受け入れられなかったのかがわかります。





### 3. 【ヒント・ヒント】 **先読みを**



大正時代の奈良。鉄道の駅に山積みされている荷物に付けられた荷札に注目する男がいた。「1度使ったら2度使わないもの」、つまり、「企業にとっては、生産した商品が、継続して大量に消費されることが望ましい」。1918年、井村福松は21歳で荷札の製造販売から業を興し、急成長を遂げた。同じ発想で、まだ未成熟部門の封筒にも進出した。代理店販売の大手メーカーは私信用封筒重点だったので、事務用封筒を重点にして直販した。惜しまず機械化し、戦争が勃発すると、開拓目標を官庁に置き、物資欠乏、物価高騰の時勢に備えた。窓空きのプラマド封筒もイムラ封筒のヒット商品である。村橋勝子著「カイシャ意外史」より。



### 4. 【税務メモ】 **10月の税務メモ**



- |     |   |
|-----|---|
| 国税  | <input type="radio"/> 22年8月決算法人の確定申告(11月1日)         |
|     | <input type="radio"/> 23年2月決算法人の中間(予定)申告(11月1日)     |
|     | <input type="radio"/> 9月分源泉所得税の納付(10月12日)           |
|     | <input type="radio"/> 特別農業所得者への予定納税基準額等の通知(10月15日)  |
| 地方税 | <input type="radio"/> 22年8月決算法人の確定申告(11月1日)         |
|     | <input type="radio"/> 23年2月決算法人の中間(予定)(予定)申告(11月1日) |
|     | <input type="radio"/> 9月分個人住民税特別徴収分の納付(10月12日)      |
|     | <input type="radio"/> 個人住民税の普通徴収第3期納付               |

※法人税予定納税額が10万円以下は申告省略です。



### 5. 【お役立ち情報】 **経営体力診断のご提案**



以下のご提案内容のうち、一つを無料にてご提案いたします！

<ご提案内容>

1. 経営体力診断

企業を人間の身体に見立てて、御社の過去の実績から分析・測定し、「経営体力」の総合評価をみるとともに、現在の重点課題を明らかにします。

2. マネージメント・パワー(社長ご自身の経営行動診断)

社長様へのアンケート回答にもとづき、ご自身の経営姿勢(思考と行動)の現状診断を行います。

※このメールマガジンは、須黒税務会計事務所及び株式会社リードコンサルトを通して、お客様からのご紹介によりお届けさせていただいております。

万一送信を希望されない場合、末尾のメールアドレス宛てに送信中止の手続きをお願いいたします。

※このメールに他のウェブサイトへのリンクが含まれている場合にも、須黒税務会計事務所及び株式会社リードコンサルトはリンク先のページについて一切責任を負いかねます。

////////////////////////////////////

須黒税務会計事務所

株式会社リードコンサルト

〒104-0061 東京都中央区銀座 5-14-16

銀座アビタシオン 701・1004

TEL : 03-3542-9755 FAX : 03-3546-1788

E-MAIL : [suguro-kaikei@sweet.ocn.ne.jp](mailto:suguro-kaikei@sweet.ocn.ne.jp)

URL : <http://www.suguro-tax.jp>

URL : <http://www.suguro-lead.com>

////////////////////////////////////