

試算表から経営改善ができる
小さな会社の経営分析

2021 年 2 月
板山翔税理士事務所
税理士 板山翔

目次

I. はじめに（よくある失敗パターンと解決策）	2
II. 試算表の見方	4
1. 貸借対照表の見方	4
2. 損益計算書の見方	6
III. 小さな会社の経営分析.....	8
1. 収益性分析①：粗利益率	8
2. 収益性分析②：R O A.....	12
3. 生産性分析①：一人当たり粗利益.....	16
4. 生産性分析②：労働分配率.....	19
5. 安全性分析①：自己資本比率.....	22
6. 安全性分析②：流動比率	26
7. 安全性分析③：債務償還年数.....	29
IV. おわりに.....	31
➤ 免責事項	32
➤ 著作権.....	32
➤ 著者プロフィール.....	33

I. はじめに（よくある失敗パターンと解決策）

経営を良くしたいが、どこから手をつけたら良いのかわからない…。
税理士として経営者と話をするとき、最もよく聞く悩みです。

とはいえ、
経営は生き物なので、
どこをどう改善すればよいのか、
簡単にわかるものではありません。

その結果、経営者がはまってしまい、
よくある失敗パターンが2つあります。

- ① 現状維持パターン…何となくこれまでどおりの経営が続いてしまう。
- ② 的外れパターン…あれこれ試してみるが、的外れに終わってしまう。

いずれにせよ、
経営に余裕がない状態が続けば、
何らかの原因で売上が下がったときに、
（コロナが蔓延、従業員の退職 etc.）
致命的なダメージを負ってしまうかもしれません。

経営者であれば、誰もがこういった
悩みを抱えているとは思いますが、
実はこの悩みには、共通の原因があります。

それは、『経営分析ができていないこと』です。

経営分析とは、試算表や決算書から、
会社の経営状態を表す数値（経営指標）を計算して、
問題点や改善点を数値で明らかにすることです。

改善すべきポイントが明らかになれば、
それらの改善に集中することができます。

つまり、『経営分析→経営改善』を繰り返せば、
理論上、経営を良くしていくことはできるわけです。

しかし、経営分析の方法を知っている経営者はほとんどいません。
ほとんどの経営者が、試算表は見るだけで終わってしまっています。

分析といっても簡単な計算をするだけですが、
大学で経営学を学んだ人でもない限り、
触れる機会がほとんどないのが現状です。

その結果、
どこから改善すれば良いのかわからず、
現状維持に徹してしまうか、
勘を頼りに行動して、
的外れに終わってしまうのです。

こういった現状を打破するために、
小さな会社でも最低限行ってほしい、
経営分析の方法を7つ紹介します。

まずはあなたの会社の試算表を横に置いて、
実際に経営分析をしてみてください。

そしてできれば数値目標を立てて、
経営改善に取り組んでみてください。
数値目標の目安や、改善方法も記載しています。

あなたがもし、これが続けることができたとしたら、

- どこを改善すれば良いのか、やるべきことが明確になり、
ポイントを絞って行動できるようになります。
- あなたの働く時間は減り、逆に収入は増えます。
- 経営に余裕ができて、少々売上が下がったぐらいではビクともしない経営体質になります。

とはいえ、7つの経営分析を完璧にこなそうとする必要はありません。
理解できないところはとばしてもらって結構です。

素養として知っておくだけでも十分に価値がありますので、
さらっとでも目をとおしてください。

II. 試算表の見方

1. 貸借対照表の見方

㈱飲食店

貸 借 対 照 表

平成 29 年 12 月 31 日現在

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
円		円	
① 【流 動 資 産】	【 22,106,000】	③ 【流 動 負 債】	【 28,235,000】
現金及び預金	13,620,000	買 掛 金	4,433,000
売 掛 金	2,892,000	短期借入金(金融機関)	5,852,000
有 価 証 券	204,000	短期借入金(金融機関以外)	7,246,000
棚 卸 資 産	1,635,000	預 り 金	10,522,000
その他の流動資産	3,755,000		
② 【固 定 資 産】	【 59,394,000】	④ 【固 定 負 債】	【 38,249,000】
(有形固定資産)	(48,155,000)	長期借入金(金融機関)	25,184,000
建 物	20,000,000	長期借入金(金融機関以外)	7,125,000
建物付属設備	4,128,000	リ ー ス 債 務	317,000
機 械 装 置	866,000	その他の固定負債	5,046,000
車 輛 運 搬 具	2,000,000	社 債	577,000
工具器具備品	545,000		
リ ー ス 資 産	1,943,000	負債の部合計	66,484,000
土 地	19,687,000	資 本 の 部	
建設仮勘定	180,000		
その他の有形固定資産	1,074,000	⑤ 【株 主 資 本】	【 15,219,000】
減価償却累計額	△2,268,000	(資 本 金)	(6,877,000)
(無形固定資産)	(976,000)	資 本 金	6,877,000
無 形 固 定 資 産	976,000	(資 本 剰 余 金)	(3,024,000)
(投資その他の資産)	(10,263,000)	資 本 剰 余 金	3,024,000
投資その他の資産	10,263,000	(利 益 剰 余 金)	(6,833,000)
【繰 延 資 産】	【 455,000】	繰越利益剰余金	6,833,000
繰 延 資 産	455,000	(自 己 株 式)	(△1,515,000)
		自 己 株 式	△1,515,000
		【評 価 差 額 金】	【 252,000】
		その他の純資産	252,000
		純資産の部合計	15,471,000
資産の部合計	81,955,000	負債及び純資産の部合計	81,955,000

経営分析を始める前に、
基本的な貸借対照表の見方をおさらいします。

貸借対照表は、図のとおり大きく5つのブロックに分けることができます。
それぞれのブロックにわけて説明します。

① 流動資産

1年以内に現金化することができる、流動性が高い資産です。
現金預金や売掛金をはじめ、棚卸資産のように
すぐに売れるとは限らないものも含まれているので要注意です。

② 固定資産、繰延資産

1年以上かけて現金化（又は費用化）される資産です。
土地、建物、車両運搬具、工具器具備品などの『有形固定資産』、
ソフトウェアなどの『無形固定資産』、
株式や出資金などの『投資その他の資産』に分けられます。
また、開業費、開発費など、経費の中でもその効果が1年以上続くものは、
『繰延資産』としていったん資産計上されます。
（将来的には費用化されてなくなります。）

③ 流動負債

1年以内に支払う負債（借金）です。
買掛金、短期借入金、未払金などが含まれます。

④ 固定負債

1年以上あとに支払う負債です。
長期借入金、長期未払金などが含まれます。

⑤ 純資産（自己資本）

資産から負債を引いた差額です。
株主からの『資本金』、
会社設立からこれまでの利益の蓄積である『繰越利益剰余金』が中心です。

2. 損益計算書の見方

(株)飲食店

損 益 計 算 書

自 平成 29 年 1 月 1 日
至 平成 29 年 12 月 31 日

科 目	金 額	円
① 【純 売 上 高】 売 上 高 【売 上 原 価】 商 品 仕 入 原 価 材 料 費 労 務 費 外 注 費 減 価 償 却 費 その他の売上原価 合 計 売 上 総 利 益	112,801,000 23,035,000 15,732,000 6,502,000 475,000 70,000 1,068,000 (46,882,000)	112,801,000 46,882,000 (65,919,000)
② 【販売費及び一般管理費】 広 告 宣 伝 費 販 売 手 数 料 運 賃 荷 造 費 人 件 費 減 価 償 却 費 水 道 光 熱 費 租 税 公 課 交 際 費 従 業 員 教 育 費 地 代 家 賃 そ の 他 の 経 費 営 業 利 益	1,209,000 1,188,000 326,000 31,315,000 2,837,000 4,317,000 1,127,000 405,000 78,000 6,874,000 14,662,000	64,338,000 (1,581,000)
③ 【営 業 外 取 益】 営 業 外 取 益 【営 業 外 費 用】 支 払 利 息 ・ 割 引 料 そ の 他 の 費 用 経 常 利 益	1,584,000 583,000 307,000	1,584,000 890,000 (2,275,000)
④ 【特 別 利 益】 特 別 利 益 【特 別 損 失】 特 別 損 失 税 引 前 当 期 純 利 益	979,000 886,000	979,000 886,000 (2,368,000)
⑤ 法人税、住民税及び事業税 当 期 純 利 益		715,000 (1,653,000)

次に、基本的な損益計算書の見方もおさらいします。
損益計算書についても、大きく5つのブロックにわけて説明します。

① 売上総利益（売上高－売上原価）

粗利益（アラリエキ）とも呼ばれ、営業活動で稼いだ収益を表しています。
『売上高』から『売上原価』（仕入などの売上に直接必要な費用）
を引いた金額です。

② 営業利益（売上総利益－販売費及び一般管理費）

本業で稼いだ利益を示しています。
『①売上総利益』から『販売費及び一般管理費』（人件費などの
営業活動に必要な経費）を引いた金額です。

③ 経常利益（営業利益＋営業外収益－営業外費用）

本業以外の企業活動も含めた利益を示しています。
『②営業利益』に『営業外収益』を足して、『営業外費用』を引いた金額です。
➤ 営業外収益…受取利息や雑収入などの、本業で稼いだお金ではないが、
毎期経常的に発生する収益。
➤ 営業外費用…支払利息などの、本来的には本業には必要ないが、
毎期経常的に発生する費用。

④ 税引前当期純利益（経常利益＋特別利益－特別損失）

臨時的な利益や損失も含めた利益を示しています。
『③経常利益』に『特別利益』を足して、『特別損失』を引いた金額です。
➤ 特別利益…固定資産の売却益や保険の解約益などの、経常的には発生しない
臨時的な利益。
➤ 特別損失も、固定資産の売却損や災害による損失などの、経常的には発生
しない臨時的な損失。

⑤ 当期純利益（税引前当期純利益－法人税等）

税金を引いた後の最終的な利益を示しています。
『④税引前当期純利益』から『法人税等』（法人税、住民税、事業税の合計額）
を引いた金額です。

III. 小さな会社の経営分析

1. 収益性分析①：粗利益率

(1) 計算式

⇒ 粗利益率（売上高総利益率）＝（粗利益÷売上高）× 100

※ 粗利益（売上高総利益）＝売上高－売上原価

(2) 解説

⇒ 売上高のうち、粗利益が何%残っているかを表す経営指標

⇒ 商品・サービスそのものの稼ぐ力がわかる

まず初めに、会社の稼ぐ力（収益性）を分析していきます。

収益性を表す経営指標はいくつかありますが、
中でもこの粗利益率を見れば、
商品やサービスそのものの稼ぐ力がわかります。

粗利益（売上高総利益）とは、
売上高から売上原価（仕入などの売上に直接必要な費用）
を引いた金額です。

※ 損益計算書には粗利益という名称ではなく、
売上総利益（または売上高総利益）として記載されています。

その粗利益を売上高で割ると、粗利益率が計算できます。

例えば、800 円で仕入れた商品を、1,000 円で売上げた場合、

➤ 粗利益＝200 円（1,000 円－800 円）、

➤ 粗利益率＝20%（200 円÷1,000 円×100）

です。

※ 売上原価は 800 円なので、原価率は 80%（800 円÷1,000 円×100）です。いつも原価率をチェックされている方は、原価率を見てもかまいません。

当然、この粗利益率が高いほど、
商品・サービスが 1 つ売れたときの稼ぎが大きくなります。

粗利益率が高すぎる分には問題ありませんが、
逆に低すぎる場合は、商品・サービスの価格が安すぎる、
言い換えると、いくら売っても稼げない商品・サービス
を取り扱っていることになってしまいます。

しかし、
粗利益率が低い方が数はたくさん売れるので、
販売力が弱い小さな会社ほど、
粗利益率を低く設定してしまう傾向があります。

粗利益率の目標値を設定して、
毎月チェックする習慣をつければ、
そういった事態は防ぐことができます。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	粗利益率	大分類	粗利益率
0 全産業	26.29%	6 小売業	29.67%
1 建設業	23.36%	7 不動産業・物品賃貸業	44.36%
2 製造業	21.38%	8 専門・技術サービス業	51.62%
3 情報通信業	45.88%	9 宿泊業・飲食サービス業	66.60%
4 運輸業	24.79%	10 生活関連サービス業・娯楽業	35.47%
5 卸売業	17.18%	11 その他サービス業	43.92%

粗利益率を設定する上で、
同業他社平均を参考にすることも 1 つの方法です。

上の図は、中小企業庁が毎年行っている、
中小企業実態基本調査から、
業種別の平均値を算出したものです。

※ 大分類 12 業種ごとの粗利益率を記載していますが、紙面の関係上、
中分類 66 業種ごとの粗利益率は記載していません。
詳しく知りたい方は、『中小企業実態基本調査に基づく中小企業の財務指標』（一般社団法人中小企業診断協会）という書籍に、中分類ごとの平均値が掲載されていますので、そちらを参照してください。

(4) 数値目標の目安

⇒ 同業他社平均プラス 10%以上

業種によって粗利益率は大きく異なるため、
同業他社平均を基準に目標の目安を設定しました。

10%も差をつけるのは難しい業種や、
逆に 10%差をつけてもまだ余裕は出ない業種もありますので、
あくまで目安と考えてください。

もちろん、売上高が極端に下がらない限り、
粗利益率は高ければ高いほど有利なので、
大幅に上回ってしまっても問題ありません。

販売戦略（薄利多売、高単価少数販売など）
によっても数値目標は大きく変わりますし、
あなたの会社の状況にあわせて、
何%を目指すのかを設定してください。

ただし、薄利多売の販売戦略をとるとしても、
少なくとも同業他社平均は下回らないようにしてください。

小さな会社は大きな会社に比べて、
どうしても生産効率は劣るので、
薄利多売戦略には限界があります。

逆に少数精鋭で小回りが利く分、
お客さんに合わせたサポートや、
カスタマイズがやり易いので、
構造的に高単価少数販売に向いています。

(5) 改善方法

粗利益率を改善する方法は、①売上単価を上げる方法、②売上原価
を下げる方法、の 2 つです。

※ 売上高ではなく、売上単価を上げる必要があります。
売上単価が変わらないと、売上高全体が上がっても、
売上原価全体も上がるので、粗利益率には影響ありません。

それぞれの方法のうち、代表的なものは次のとおりです。

① 売上単価を上げる方法

イ) 値上げをする

単純に値上げをすれば、粗利益率はすぐに改善します。
もちろんやりすぎると、一時的にうるおっても、
リピーターが減ってしまうため、適正価格で販売する
必要があります。
とはいえ、小さな会社の多くは、
価格競争や販売力の弱さが原因で、
適正価格より安い価格で販売しています。
まずは今販売している商品やサービスが安すぎないか、
再検討してみましょう。

ロ) 高額な上位商品を販売する（アップセル）

今ある商品より高額な上位商品を販売することを
『アップセル』と言います。
値上げが難しい場合でも、アップセルであればすぐに実行できます。
今ある商品・サービスを組み合わせたり、
サポートを充実させたりして、
アップセルができないかどうか検討してください。

ハ) 商品・サービスの構成を作り直す（リニューアル）

単純に値上げやアップセルだけでは改善が難しい場合は、
新しい商品・サービスにリニューアルしてしまえば、
売上単価を上げることができます。
労力は必要ですが、
今ある商品・サービスを分解してバラで販売したり、
逆に組み合わせでセット販売したりして、
単価アップを狙います。

② 売上原価を下げる方法

イ) 仕入先・外注先の見直し、相見積もりをとる

ロ) まとめ買いで仕入値を下げる

ハ) 商品・サービスの構成や原材料を見直す

ニ) 購入後のサポートを減らす

ホ) その他仕入にかかる諸経費、製造経費を削減する

2. 収益性分析②：ROA

(1) 計算式

$$\Rightarrow \text{ROA (総資産利益率)} = (\text{当期純利益} \div \text{総資産}) \times 100$$

(2) 解説

$\Rightarrow$ 総資産から、何%の利益が生み出されたかを表す経営指標

$\Rightarrow$ 会社全体の稼ぐ力がわかる

次に、会社の稼ぐ力（収益性）を分析するもう1つの経営指標である、ROA（総資産利益率）について解説します。

ROA（総資産利益率）とは、
総資産を用いて、何%の利益が生み出されたかを表す経営指標で、
Return On Assets（Assets は資産のこと）の略です。

粗利益率と異なり、売上原価以外のすべての経費も考慮されるので、
商品・サービスだけでなく、会社全体の稼ぐ力を表しています。

わかりにくいので例をあげると、同じ100万円の利益が残ったとして、

① パソコンやソフトウェアなど、総額1,000万円の資産を使って100万円の利益を出したIT企業

② 店舗や土地・備品など、総額1億円の資産を使って100万円の利益を出した小売店

では、収益性が高いのはどちらでしょうか？

感覚的にわかるかもしれませんが、
答えは少ない資産で利益を出した、①のIT企業の方です。

これを感覚ではなく、数値で比べるときに使うのがROAです。

先ほどの例の場合、

① 1,000万円の総資産を使って100万円の利益を出したIT企業のROA
=10% (100万円÷1,000万円×100)

② 1億円の総資産を使って100万円の利益を出した小売店のROA=1%
(100万円÷1億円×100)

となります。

ROA が高ければ高いほど、
少ない資産で多くの利益を生み出しているので、
会社全体の稼ぐ力が大きいと言えます。

逆に ROA が低ければ低いほど、
わずかな利益を出すためにたくさんの資産が必要になるので、
設備投資が多額になり、リスク（資産の故障や価値減少など）
が高くなってしまいます。

※ 似たような経営指標に ROE（Return On Equity、自己資本利益率）がありますが、小さな会社の場合は株主資本より、社長借入金や銀行借入金による資金調達が中心であるため、ROA の方を紹介しました。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	ROA	大分類	ROA
0 全産業	3.18%	6 小売業	1.22%
1 建設業	3.92%	7 不動産業・物品賃貸業	5.06%
2 製造業	2.85%	8 専門・技術サービス業	2.92%
3 情報通信業	3.58%	9 宿泊業・飲食サービス業	1.03%
4 運輸業	2.77%	10 生活関連サービス業・娯楽業	1.3%
5 卸売業	2.99%	11 その他サービス業	3.41%

(4) 数値目標の目安

⇒ 5%以上

5%を基準に、収益性が高いと見られるケースが多いです。
もちろん粗利益率と同じように、ROA も高ければ高いほど有利です。

ROA が 5%あれば、100 の資産を使って 5 の利益が残せるということなので、単純計算で 20 年（ $100 \div 5$ ）経てば、100 の投資が回収できます。

※ 単利 5%の計算ですが、複利 5%で計算すれば、15 年程度で回収できます。

一方で、ROA が 2%しかなければ、100 の資産を使って 2 の利益しか残せないなので、同じ 100 の投資を回収するのに 50 年（ $100 \div 2$ ）かかって

しまいます。

こうやって数字で見ると、たった数%の差ですが、
収益力には大きな違いがあることがわかります。

(5) 改善方法

ROA を改善する方法は、①利益を増やす方法、②総資産を減らす方法、
の 2 つです。

利益を増やすだけでなく、
総資産を減らしてコンパクトにすることでも、
ROA を改善することができます。
詳細は以下のとおりです。

① 利益を増やす方法

イ) 粗利益を増やす

これができるれば苦労はありませんが、
『粗利益率』や『一人当たり粗利益』を増やすことが第一歩です。
詳しくは、
『収益性分析①：粗利益率』『生産性分析①：一人当たり粗利益』
で説明します。

ロ) 販売費及び一般管理費などの固定費を削減する

地味ですが最速・最短で効果が出る方法ですので、
無駄な経費がないか定期的にチェックしてください。

② 総資産を減らす方法

イ) 不要な資産を整理する

不要な資産や重要性が低い資産があれば、
思いきって早めに売却・廃棄してください。
「いつか使えるかも…」と思って取っておきたくりますが、
管理コストや価値減少のリスクを抱えることになってしまい、
それが ROA にも反映されてしまいます。

ロ) 不良債権を整理する

回収できない売掛金・未収入金を貸倒損失として費用化すれば、
資産を減らすことができます。

しかし、貸倒損失を損金計上できる要件は厳しいので、

注意が必要です。

ハ) 不良在庫を整理する

不良在庫を売却、廃棄することも有効です。

不良在庫を保有したままでも、
破損や棚ざらしなどで価値が下がった部分を、
棚卸減耗損として費用化する方法もあります。

ただし、こちらも損金計上できる要件を満たす必要があるので、
注意が必要です。

ニ) 借入金を返済する

シンプルに借入金を返済すれば、
資産・負債ともに減少します。

キャッシュに余裕があれば、
借入金を繰上返済することも検討しましょう。

3. 生産性分析①：一人当たり粗利益

(1) 計算式

⇒ 一人当たり粗利益＝粗利益※①÷従業者数※②

※① 売上原価に労務費が含まれている場合、労務費控除前の粗利益。
(粗利益に労務費を加算する)

※② 従業者数には、役員、パート・アルバイトも含む

(2) 解説

⇒ 一人当たりが稼いでいる粗利益の金額を表す経営指標

⇒ 事業を拡大しても良いかがわかる

一人当たり粗利益は、名前のとおり、
一人当たりが稼いでいる粗利益の金額かを表しています。

計算方法もシンプルで、粗利益を従業者数で割り、
一人当たりの粗利益を出すだけです。

例えば、1億円の粗利益を従業者数10人で獲得できているとしたら、
一人当たり粗利益は1,000万円（1億円÷10人）です。

この一人当たり粗利益が大きければ、
余裕をもって従業員に給料が支払えるので、
事業を拡大することができます。

一方で、この一人当たり粗利益が小さければ、
低い給料で採用しないと採算が合わなくなります。
その結果、採用活動が難しくなり、
離職率も上がってしまいます。

その状態で事業を拡大するのは大きなリスクを伴います。

このように、一人当たり粗利益を見れば、
事業を拡大しても良いかがわかります。

会社の全体的なビジネスモデルを考える上でも、
最も重視すべき経営指標です。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	一人当たり 粗利益	大分類	一人当たり 粗利益
0 全産業	6,619 千円	6 小売業	5,682 千円
1 建設業	7,779 千円	7 不動産業・物品賃貸業	12,212 千円
2 製造業	6,628 千円	8 専門・技術サービス業	7,709 千円
3 情報通信業	8,273 千円	9 宿泊業・飲食サービス業	3,516 千円
4 運輸業	5,603 千円	10 生活関連サービス業・娯楽業	6,346 千円
5 卸売業	9,375 千円	11 その他サービス業	4,169 千円

(4) 数値目標の目安

⇒ 1,200 万円以上

業種別の平均値と比べると、

「目標が高すぎないか？」と思われたかもしれません。

しかし、大企業の平均値は 1,500 万円前後ありますし、
できれば 1,500 万円以上を目指して欲しいと思っています。

「大企業と比べないでほしい」という声が聞こえてきそうですが、
小さな会社は少数精鋭なので、一人当たりの稼ぎで上回ることは
十分可能です。

また、目標の目安を 1,200 万円に設定した理由はもう一つあります。

従業員 30 人以下の小さな会社の従業員の平均年収は約 400 万円
（国税庁統計より）ですが、400 万円の給与を支給するためには、
およそ 1,200 万円の粗利益が必要だからです。

（詳しくは、『生産性分析②：労働分配率』で説明します。）

平均年収を支払えない状態だと、
解説のとおり従業員の採用が難しくなり、
離職率が上がってしまいます。

一人当たり粗利益の数値目標を達成してから、
事業の拡大を検討することをおすすめしています。

(5) 改善方法

一人当たり粗利益を改善する方法は、大きくわけて以下の3つがあります。

- ① 粗利益率を上げる（単価を上げる）
- ② 商品・サービスの生産効率を上げる（たくさん作る）
- ③ 販売力・集客力を上げる（たくさん売る）

要するに、単価を上げて→たくさん作って→たくさん売れば、一人当たり粗利益は改善されます。

多くの場合、経営努力ですぐに改善できそうな②に注力しがちです。しかし、こちらは日々の業務の中で改善されてきたものですので、更なる改善には限界があります。

圧倒的に効果が高いのは①や③の方ですが、これらを改善するためには、販売（セールス）戦略や集客（マーケティング）戦略を、見直す必要があります。

単価を上げるほど、販売や集客が難しくなるからです。これまでと違う顧客層にアプローチしたり、違うメッセージを発信する必要も出てきます。

一朝一夕でできるものではありませんが、ここを改善しない限り、事業を拡大しても大して楽にはなりません。

逆にビジネスが小さいうちは、戦略も変えやすいので、できるだけ早期に取り組んでほしい課題です。

4. 生産性分析②：労働分配率

(1) 計算式

$$\Rightarrow \text{労働分配率} = (\text{人件費} \div \text{粗利益※①}) \times 100$$

人件費＝役員報酬＋給料手当＋法定福利費＋福利厚生費＋労務費

※① 売上原価に労務費が含まれている場合、労務費控除前の粗利益。
(粗利益に労務費を加算する)

※② 一般的には、『労働分配率＝人件費÷付加価値額』で計算します。
しかし付加価値額に明確な定義はないので、ここでは『付加価値額＝粗利益』として計算しています。

(2) 解説

⇒ 粗利益のうち、何％を人件費に分配したかを表す経営指標

⇒ 人件費を払いすぎているかどうか分かる

労働分配率は、粗利益のうち何％を人件費に分配したかを表す経営指標です。

例えば、粗利益が1,000万円稼げたとして、
給料や社会保険料、福利厚生費などの人件費に合計500万円かかった場合、
労働分配率は50%（500万円÷1,000万円×100）です。

労働分配率が高すぎると、いくら稼いでも人件費として支出されるため、
会社に利益が残りません。

かといって労働分配率が低すぎると、従業員の退職につながったり、
優秀な人材の確保ができなくなったりしてしまいます。

自社にとってちょうど良い労働分配率は何％ぐらいなのか、
見極める必要があります。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	労働分配率	大分類	労働分配率
0 全産業	53.51%	6 小売業	47.13%
1 建設業	55.56%	7 不動産業・物品賃貸業	32.85%
2 製造業	61.16%	8 専門・技術サービス業	57.13%
3 情報通信業	56.50%	9 宿泊業・飲食サービス業	48.62%
4 運輸業	67.14%	10 生活関連サービス業・娯楽業	41.97%
5 卸売業	44.81%	11 その他サービス業	67.04%

(4) 数値目標の目安

⇒ 40%以下（かつ、従業員の給与は同業他社平均以上）

労働分配率はできるだけ抑えて、

かつ同業他社より少しでも良い給与が支給できることが理想です。

（同業他社より少し給与が高いだけでも、退職リスクはかなり下がります。）

とはいえ、一人当たり粗利益がかなり大きくなければ難しいので、

ある程度の労働分配率は覚悟する必要があります。

例えば、

一人当たり粗利益が 1,200 万円の会社の労働分配率が 40%であった場合、

一人当たりの人件費は 480 万円（1,200 万円×40%）ですが、

従業員が受け取る給与は 400 万円（480 万円÷120%）程度です。

（人件費の 20%程度は社会保険料や福利厚生費なので）

言いかえると、一人当たり粗利益が 1,200 万円ある会社でも、

平均年収 400 万円を支払っただけで、

労働分配率は 40%に到達してしまいます。

したがって労働分配率を 40%以下に抑えるためには、

人件費を払いすぎないように注意すること以上に、

高い一人当たり粗利益をキープしなければなりません。

参考に、国税庁の統計で公表されている、

業種別の平均給与を下の図にまとめます。

業種別の平均給与（国税庁統計、令和元年分民間給与実態統計調査より抜粋）

大分類	平均給与	大分類	平均給与
0 全産業	436 万円	6 小売業	376 万円
1 建設業	491 万円	7 不動産業・物品賃貸業	424 万円
2 製造業	513 万円	8 専門・技術サービス業	518 万円
3 情報通信業	599 万円	9 宿泊業・飲食サービス業	260 万円
4 運輸業	436 万円	10 生活関連サービス業・娯楽業	359 万円
5 卸売業	376 万円	11 その他サービス業	359 万円

※ 国税庁の統計ですので、大企業も含めた平均給与です。

(5) 改善方法

改善方法は、おおきく分けて以下の3つあります。

- ① 一人当たり粗利益を増やす。
- ② 調整や変更がしやすい給与体系にしておく。
- ③ 固定的な人件費が少なくなるようなビジネスモデルにする。

一人当たり粗利益を増やすことが最優先ですが、それ以外の対策は、人件費を払いすぎないようにすることしかありません。

しかし、終身雇用が定着している日本の労働法の下では、給与の減額や解雇は難しく、業績が悪くなったからといって、人件費は簡単には下げられません。

そこで、業績が良いときに基本給をむやみに上げるのではなく、賞与で調整している会社は多いと思います。

その他、あらかじめ業績給（業績に応じて支給）や職務給（仕事内容に応じて支給）などを設定しておいて、後で調整や変更がしやすい給与体系にしておく方法もあります。

また、最初から外注（アウトソーシング）できる仕事は外注して、そもそも固定的な人件費が少なくなるようなビジネスモデルにしておくことも有効です。

一般的には人件費よりも外注費の方が高くなりますが、その分管理が不要ですし、仕事量が減ったら外注費は減らせるので、メリットも大きいです。

5. 安全性分析①：自己資本比率

(1) 計算式

⇒ 自己資本比率 = (自己資本_(純資産) ÷ 総資産) × 100

※ 総資産 = 自己資本 (純資産) + 他人資本 (負債)

(2) 解説

⇒ 総資産のうち、何%を自己資本で調達したかを表す経営指標

⇒ 経営の総合的な安全性がわかる

お金に色はついていませんが、
会社が資産を購入するために調達する資金は、
自己資本と他人資本の2種類に分けられます。

自己資本とは、貸借対照表の純資産のことで、
株主が出資したり、稼いだ利益を貯めたりして、
自社で調達した資金のことです。

他人資本とは、貸借対照表の負債のことで、
銀行から借入れたり、リースを組んだりして、
他人から調達した資金のことです。

あたりまえですが、必ず、
『総資産 = 自己資本 + 他人資本』
の式が成り立ちます。

例えば、
総資産 1 億円、純資産 4,000 万円、負債 6,000 万円の会社の場合、
総資産 1 億円のうち、4,000 万円は自己資本、6,000 万円は他人資本
によって取得してきたことになります。

このとき、会社の総資産のうち、何%を自社で調達したのでしょうか？
これがわかる経営指標が、自己資本比率です。

感覚的にわかる方も多いと思いますが、この場合の自己資本比率は、
40% (4,000 万円 ÷ 1 億円 × 100) です。

裏を返せば、60%は他人から調達してきたことになります。

自己資本は返済する必要がありませんので、
自己資本比率が高い会社は、資金繰りが悪化しにくい、
安全な会社と言えます。

極端な話、自己資本比率が100%であれば、
もし赤字が続いたとしても資産が減るだけで、
返済が滞ることはありませんし、
会社が倒産することはありません。

逆に自己資本比率が低いと、
借入金の返済ができるぐらいの利益を出し続けないと、
資金繰りが苦しくなります。
ずっと黒字であったとしても返済が滞って、
倒産の危機におちいるなんてこともあるわけです。

このように、自己資本比率を見れば、
経営の総合的な安全性がわかります。

とはいえ、自己資本比率が低かったら絶対にダメかという、
そんなことはありません。

借入れはリスクがありますが、
より大きな資金を使えるようになるため、
リターンも大きくなる効果（レバレッジ効果）があります。

レバレッジ効果によって会社の成長を早めることが
できますし、借入れによって一時的に手元のキャッシュが
増えますので、何かあったときの保険にもなります。

ただし、このレバレッジ効果を狙いすぎると、
リスクが無限に大きく膨らんでしまいます。

どこまでリスクを負うことができるのか、
自己資本比率の下限を設定して、
それを安易に下回らないように注意してください。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	自己資本 比率	大分類	自己資本 比率
0 全産業	40.92%	6 小売業	30.99%
1 建設業	43.23%	7 不動産業・物品賃貸業	39.94%
2 製造業	44.65%	8 専門・技術サービス業	49.72%
3 情報通信業	54.25%	9 宿泊業・飲食サービス業	15.21%
4 運輸業	35.46%	10 生活関連サービス業・娯楽業	33.42%
5 卸売業	41.03%	11 その他サービス業	48.34%

(4) 数値目標の目安

⇒ 50%以上

日本の中小企業では、株主から資本金を集めるよりも、銀行からの借入れによる資金調達が一般的であるため、自己資本比率が低い会社が多いのは仕方ありません。

しかし、経済が成長を続けている時代ならまだしも、今は景気のアップダウンも激しく、いつ何が起こってもおかしくないような時代です。

他人資本に頼るのではなく、自己資本を中心とした資金繰りを考えた方が無難です。そこで、半分以上である 50%以上を目安としました。

ただし、業種や戦略に合わせて、意図的に 50%未満にすることは問題視していません。

その場合は、解説のとおり、自己資本比率何%までのリスクなら背負ってもいいのか、具体的に決めて、下回らないように注意してください。

(5) 改善方法

自己資本比率の改善方法は挙げればキリがありませんが、代表的なものを紹介します。

- ① 利益を増やして自己資本（純資産）を増やす。
- ② 他人資本（負債）を返済する。
- ③ 経営者からの借入金を債務免除して消去する。
- ④ 経営者からの借入金を資本金に変える。（DES または擬似DES）

基本的にはシンプルに利益を出して自己資本（純資産）を増やすか、他人資本（負債）を返済するのかのいずれかになります。

テクニク的な改善方法としては、
経営者からの借入金がある場合は、
その借入金を『債務免除』してもらって消去し、
自己資本比率を上げる方法もあります。

ただし、
経営者個人からすると債権放棄することになりますので、
個人資産が減少してしまいます。

また、会社に債務免除益が発生して、
法人税が増えるおそれがあります。
さらに、経営者以外の株主がいる場合、
債務免除により株価が上がり、
他の株主に贈与税の負担が発生する可能性もあります。

その他、経営者からの借入金を資本金に振替える
『DES』（デット・エクイティ・スワップ）や、
経営者が払い込んだ資本金で借入金を返済する
『擬似DES』によっても、自己資本比率を上げることができます。

しかし、これらも税務リスクがあるので注意が必要です。
（税務リスクの詳細は、紙面の関係上ここでは割愛します）

6. 安全性分析②：流動比率

(1) 計算式

$$\Rightarrow \text{流動比率} = (\text{流動資産} \div \text{流動負債}) \times 100$$

(2) 解説

$\Rightarrow$ 流動資産が、流動負債に対して何%あるのかを表す経営指標

$\Rightarrow$ 短期的な支払い能力がわかる

流動比率の考え方はとても簡単で、
1年以内に現金化できる流動資産が、
1年以内に支払う負債である流動負債と比べて、
何%あるのかを表しているだけです。

例えば、流動資産が2,000万円、流動負債が1,000万円ある会社の場合、
流動比率は200% $(2,000 \text{ 万円} \div 1,000 \text{ 万円} \times 100)$ です。

当然、流動比率が100%未満になってしまうと、
1年以内に支払いが滞ってしまう危険性があります。

また、流動資産には、
すぐに使える現金預金だけでなく、
すぐに売れるとは限らない棚卸資産や、
回収が滞っている売掛金なども含まれています。

したがって、
100%以上あればここ1年の資金繰りは安全とも言い切れません。
もっと高い水準をキープする必要があります。

資金繰りに余裕がない場合は、
特に注意して見てほしい経営指標です。

(3) 業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和元年確報（平成 30 年度決算実績）より算出

大分類	流動比率	大分類	流動比率
0 全産業	170.43%	6 小売業	138.46%
1 建設業	179.24%	7 不動産業・物品賃貸業	158.49%
2 製造業	184.34%	8 専門・技術サービス業	194.92%
3 情報通信業	250.68%	9 宿泊業・飲食サービス業	112.41%
4 運輸業	165.21%	10 生活関連サービス業・娯楽業	130.57%
5 卸売業	167.57%	11 その他サービス業	195.83%

(4) 数値目標の目安

⇒ 200%以上

流動資産の内訳にもよりますが、
流動比率が 200% あれば、通常は 1 年以内に支払いが滞るようなことはありません。

しかし、損益の状況が悪くなれば、
毎月の固定費の支払いに苦しめられてしまう可能性はあります。

そこで、非常事態に備えて、
毎月の固定費の半年～1 年分のキャッシュを、
手もとに置いておくことを推奨しています。

流動比率を意識するというよりも、
毎月の固定費の半年～1 年分のキャッシュが
常に手もとにある状態を目指してください。

(5) 改善方法

利益を増やして現金預金などの流動資産を貯めることはもちろんですが、
余った現金預金をすぐに固定資産などの取得に充ててしまうと、
流動比率は上がらないので注意してください。

節税も兼ねた資産の購入や保険料の支払は、
流動比率に余裕がある場合のみ行いましょう。

逆に固定資産を売却して、
現金預金に変えれば、流動比率を上げることができます。

また、長期的な借入をして、
一時的に現金預金を増やす方法もあります。

ちなみに、流動比率が同じであっても、
売掛金などの債権の回収は早く、
買掛金などの債務の支払は遅くすることで、
キャッシュに余裕を持たせることができます。

利益が出ているのに何となくキャッシュに余裕がない場合は、
売掛金はすぐに回収できているか、
不利な支払条件を飲まされていないか、
チェックしてみてください。

7. 安全性分析③：債務償還年数

(1) 計算式

$$\Rightarrow \frac{(\text{借入金} - \text{現金預金})}{\uparrow \text{今の借入金総額}} \div \frac{(\text{当期純利益} + \text{減価償却費})}{\uparrow \text{今の稼ぎ}}$$

(2) 解説

- ⇒ 借入金の理論上の返済年数を表す経営指標
- ⇒ 長期的な支払い能力がわかる

債務償還年数とは、
文字どおり債務（借入金）を償還（返済）するのにかかる年数のことです。

長期的な支払い能力がわかりますので、
銀行が最も重視する経営指標の一つです。

銀行は融資をする前に、信用格付け（ランク付け）を行い、
会社を『正常先』『要注意先』『破綻先』などに区分していきます。

区分の仕方は銀行によってまちまちですが、
決算書の数値や、これまでに紹介した経営指標をもとに格付けされます。

お金を貸す側の銀行にとっては、
会社の収益性や生産性より、
貸したお金を返してもらえるかどうか、
つまり安全性の方を重視します。

具体的な計算方法ですが、契約上の借入金の返済年数ではなく、
『今の借入金総額を、今の稼ぎをもとに返済していけば、何年かかるのか』
を理論上で計算していきます。

まず、今の借入金総額については、
単純に借入金残高を合計するだけでなく、
そこから現金預金の残高を引きます。
現金預金がある分は、
今すぐ返済しようと思えば返済できるからです。

次に、今の稼ぎについても、
単純に当期純利益を見るのではなく、
そこに減価償却費を加算します。
減価償却費は、費用として利益からマイナスされていますが、
お金は支払っていないので、稼いだお金としては残っているからです。

このように、会計上の利益ではなく、
キャッシュフロー（お金の流れ）をもとに計算します。

例えば、借入金総額が3,000万円、現金預金が1,000万円、
当期純利益が150万円、減価償却費が50万円の会社の債務償還年数は、
 $(3,000 \text{ 万円} - 1,000 \text{ 万円}) \div (150 \text{ 万円} + 50 \text{ 万円}) = 10 \text{ 年}$ です。

当然、債務償還年数は短いほど安全です。
これが住宅ローンのように30年を超えてしまうと、
自分の代だけでは返せないおそれがあり、
銀行の信用格付けも高確率で『要注意先』となってしまいます。

追加の融資を検討している場合はもちろんのこと、
あと何年で借入金が返済できるのかを把握しておくことは、
リスク対策を考える上でも重要です。

(3) 数値目標の目安

⇒ 10年以下

業種にもよりますが、
20年を超えてしまうと借入過多と見られる可能性が高いので、
20年以下が一つの目安にはなります。

しかし、環境の変化が激しい今の経済状況を考えると、
10年以下に抑えることが望ましく、
その方が銀行の信用格付けも高くなります。

- ※ 債務償還年数につきましては、同業他社平均を算出して比較する意味はあまりありませんので、業種別の平均値は記載していません。
- ※ 改善方法につきましても、たくさん稼いで返済してくださいとしか言えませんので、割愛しています。

IV. おわりに

長文を最後まで読んでくださいますて、
ありがとうございました。

これだけの知識を得ることができた時点で、
何も知らずに経営をしている人に比べて、
あなたはすでに大きく成長できています。

しかし、ここから経営分析→経営改善を
実践できる人とできない人では、
また大きな差が開いてしまいます。

できれば毎月、難しければ四半期に1回でも、
経営分析をして、改善方法を考える機会を
作ってください。

あなたの会社の経営改善に、
本書が少しでもお役に立てれば幸いです。

P.S.読んでわかりにくかったところや、
もっと教えてほしいところがあれば、
以下のメールアドレスまでご連絡頂けたら幸いです。
→info@si-office.jp

すべてのメールに返信することはかないませんが、
次のバージョンアップでお声を反映したいと思っています。

➤ 免責事項

本書に記載している情報の正確性については万全を期しておりますが、
本書の情報を用いて行う一切の行為について、
何らの責任を負うものではありません。

また、権利者は、本書を使用することにより得られる効果を保証するものではありません。本書を使用することにより発生する悪影響の回避も保証するものではありません。

➤ 著作権

本書の内容は著作権により保護されています。

本書の無断複製、無断転載は、著作権法上の例外を除き禁じられています。

➤ 著者プロフィール

板山翔税理士事務所
税理士
板山 翔

税理士事務所で3年半勤務した後、
一般企業の経理に転職。

転職1年後に税理士資格を取得し、
経理の仕事を続けながら、
税理士事務所を開業する。



「Wワーク、顧問先ゼロ、開業資金ゼロ」の状態の開業のため、
開業直後は厳しい経営状態が続いた。

しかし、スマホで会計資料を撮るだけで決算申告ができる
「スマホ税務会計システム」を独自で開発し、業務を効率化。

開業1年後に月商100万円を達成する。

これをきっかけに経理の仕事を辞めて、
中規模の税理士法人を設立。

2年半にわたって税理士法人の指揮を執り、
200社以上の会計、税務に携わる。

2020年2月に再び独立するが、
直後に新型コロナウイルスが蔓延。

経営環境が目まぐるしく変化する中、
オンライン上で気軽に相談できるよう、
おそらく日本初の「オンライン専門の税理士事務所」を開設。

オンラインビジネスの先駆者として、
小さな会社のビジネスを支援している。