



数字が苦手な社長でも自信をもって  
経営改善ができる

# 小さな会社の 経営分析



Presented By  
**SYO ITAYAMA**  
<https://itayama-syo-zeirishi.jp/>

I.	目次	
II.	キャッシュも時間の余裕もある社長になる一番の近道	- 2 -
III.	試算表の見方	- 4 -
1.	貸借対照表の見方	- 5 -
	・貸借対照表の全体の構成	- 5 -
①	流動資産	- 7 -
②	固定資産・繰延資産	- 10 -
③	流動負債	- 11 -
④	固定負債	- 12 -
⑤	純資産	- 13 -
	・貸借対照表のチェックポイントまとめ	- 14 -
2.	損益計算書の見方	- 15 -
	・損益計算書の全体の構成	- 16 -
①	売上総利益（粗利益）	- 16 -
②	営業利益	- 18 -
③	経常利益	- 19 -
④	税引前当期純利益	- 20 -
⑤	当期純利益	- 20 -
	・損益計算書のチェックポイントまとめ	- 22 -
IV.	これだけ見ればOK！社長が見るべき3つの経営指標	- 23 -
1.	生産性分析：一人あたり粗利益	- 24 -
	・一人あたり粗利益とは？	- 24 -
	・一人あたり粗利益の業種別の平均値	- 25 -
	・一人あたり粗利益の数値目標の目安	- 26 -
	・一人あたり粗利益の改善方法	- 27 -
2.	収益性分析：ROA（総資産利益率）	- 31 -
	・ROA（総資産利益率）とは？	- 31 -
	・ROAの業種別の平均値	- 32 -
	・ROAの数値目標の目安	- 33 -
	・ROAの改善方法	- 33 -
3.	安全性分析：自己資本比率	- 35 -
	・自己資本比率とは？	- 35 -
	・自己資本比率の業種別の平均値	- 37 -
	・自己資本比率の数値目標の目安	- 37 -
	・自己資本比率の改善方法	- 38 -
	☆試算表のチェックポイントまとめ	- 40 -

## II. キャッシュも時間の余裕もある社長になる一番の近道

5人以下の小さな会社の社長は、自分で商品・サービスを提供していたり、自分自身がトップセールスマンであったり、とにかく忙しい方が多いです。

キャッシュが潤沢にあることも少なく、実務で忙しい中で、資金繰りをはじめ今後の事業展開を考えていかなければなりません。

そこで誰もが、会社を大きくして売上を伸ばし、スタッフに仕事を任せ、キャッシュを増やして時間の余裕を作ろうと考えます。

しかし税理士として 300 社を超える小さな会社の数字を見てきた私の経験上、この計画はたいていうまくいきません。

たしかに規模が拡大すれば売上は伸びるのですが、経費の支払いや借入の返済などの支出も増えるので、それほどキャッシュは残らないことが多いです。

また、スタッフに仕事を任せても上手く回らなかったり、退職者が出て入れ替わりが激しかったり、時間の余裕ができるどころか余計に忙しくなることも少なくありません。

なぜ会社を大きくしてもうまくいかないことが多いのでしょうか？

理由は明白で、会社が小さい時点で社長が忙しく、キャッシュに余裕がなかったからです。

もともと社長が動かないと回らない、社長の力に頼った、利幅が小さい弱々しいビジネスが拡大したところで、利益が増える以上に問題が増えてしまいます。

経済成長していた時代ならそれでもうまくいったのかもしれませんが、経済が停滞して人口も減少している近年、拡大したビジネスの売上を確保し続けることは年々難しくなっていますし、スタッフの採用も難しくなっています。

それでは私たち小さな会社の社長が、キャッシュも時間の余裕もある社長になるためには、いったい何をすればいいのでしょうか？

答えはシンプルで、**会社が小さいままでも、利益が十分に残るような強いビジネスを作れば**

いいのです。

会社を大きくするのはそのあとの話です。大きくなってもうまくいく会社は、小さいうちから十分な利益が出せていた会社です。

とはいえ、強いビジネスとは何なのでしょう？

そんなものどうやって作ればいいのでしょうか？

これも答えはシンプルです。

会社の経営状態を表す数字のことを経営指標といますが、本書で紹介する**3つの経営指標の数値が高いビジネスが、強いビジネス**であるといえます。

また、3つの経営指標のうち数値が低いものがあれば、その原因を分析して改善していけば、強いビジネスを作ることができます。

これをやらずにさまざまな稼げる経営ノウハウを試しても、一番改善しないといけないところ、成長を妨げているボトルネックに気付けないので、かなり遠回をしてしまいます。

キャッシュも時間の余裕もある社長になるための一番の近道は、会社を大きくすることではなく、やみくもに経営ノウハウを試すことでもなく、地道に経営分析と経営改善を繰り返してより強いビジネスを作ることです。

そこで本書では、その3つの経営指標の分析方法、改善方法について解説していきます。

数字が苦手？そもそも試算表に何書いてあるかわからない？

大丈夫です、本書は経営学部の数字マニアではなく、数字が苦手な小さな会社の社長のために作成したものです。

試算表に何が書いてあるのかわからない人に、3つの経営指標の説明をしてもうまく伝わらないので、まずは基本的な試算表の見方から解説していきます。また、会計の勉強をしたことがない人でもわかるように、できるだけわかりやすい言葉で説明していきます。

あなたが試算表と3つの経営指標の見方を理解し、現状の課題や改善点を見つけてピンポイントで改善していけるようになれば、きっと手元のキャッシュも増えていきますし、時間の余裕も出てくるはずです。

キャッシュも時間の余裕もある社長になるために、ぜひ本書を活用してください。

### III. 試算表の見方

それでは3つの経営指標の説明をする前に、まず試算表の基本的な見方を解説していきます。

試算表ぐらいいつも見ているよって思われるかもしれませんが、試算表の見方をちゃんと理解できている人って実際は少ないです。

試算表が正しく見られるだけでも、会社の強みや弱み、隠れているリスクなどさまざまなことがわかりますので、ぜひ張り切って取り組んでください。

一般的に試算表と言えば、貸借対照表（B/S）と損益計算書（P/L）の2つの書類のことをいいます。

実は本来の意味の試算表は、すべての勘定科目の合計金額や残高を集計した書類のことなのですが。

本来の意味の試算表は、すべての勘定科目の合計金額や残高を集計する書類なのですが、すべての勘定科目が記載されていても見にくいので、会社の資産・負債がどれぐらいあるかを集計した貸借対照表と、会社の収益・費用を集計して、利益がどれぐらい残っているのかを計算した損益計算書の2つに分けて作成されるのが一般的です。

そこで本書においても、貸借対照表と損益計算書に分けて、それぞれの見方を説明していきます。

## 1. 貸借対照表の見方

(株)サンプル

### 貸借対照表

資産の部		負債の部		
科目	金額(円)	科目	金額(円)	
①	【流動資産】	2,000,000	【流動負債】	1,000,000
	現金預金	1,000,000	買掛金	300,000
	売掛金	600,000	未払金	500,000
	棚卸資産	400,000	預り金	200,000
②	【固定資産】	7,500,000	【固定負債】	7,000,000
	建物	4,000,000	長期借入金	5,000,000
	機械装置	1,000,000	長期未払金	2,000,000
	車両運搬具	3,000,000	負債の部合計	8,000,000
	工具器具備品	500,000	純資産の部	
	減価償却累計額	△ 1,000,000	資本金	1,000,000
	【繰延資産】	500,000	繰越利益剰余金	1,000,000
開業費	500,000	純資産の部合計	2,000,000	
資産の部合計	10,000,000	負債及び純資産の部合計	10,000,000	

#### ・貸借対照表の全体の構成

それでは(株)サンプルの貸借対照表を例に、まずは全体の構成を見ていきましょう。

貸借対照表の左半分を資産の部（緑色の部分）といい、会社が持っているすべての資産がここに記載されています。

資産の部はさらに、1年以内に現金化できる①流動資産と、すぐには現金化できない②固定資産・繰延資産にわかれます。

貸借対照表の右半分は、負債の部（紫色の部分）と純資産の部（青色の部分）にわかれます。左半分に記載されている資産の購入資金をどうやって調達してきたのか、資金の出どころが右半分に記載されるような構成になっています。

資金を調達する方法は、他人から借りる、株主に出資してもらう、自社で稼ぐなどの方法がありますが、他人から資金を借りて調達してきた分は、返済義務がある負債なので負債の部

に記載されます。

さらに負債の部は、1年以内に返済しなければならない③流動負債と、1年より長い期間かけて返済していく④固定負債にわかれます。

株主に出資してもらった分や、自社で稼いで調達してきた分などは、返済義務がないため⑤純資産の部の方に記載されます。

そして当然、左半分の資産の部の合計額（1,000万円）と、右半分の負債の部+純資産の部の合計額（1,000万円）は必ず一致します。

この左右のバランスが必ず一致するので、貸借対照表はバランスシートとも呼ばれます。

少し話が反れますが、これが複式簿記の特徴で、複式簿記では資産が増えたら左側（借方）の数字が増え、その資産が増えた原因として必ず右側（貸方）の負債や純資産の数字も増えるような仕組みになっており、左右の数字は必ず一致します。

例えば100万円の長期借入をしたときは、左側（借方）の現金預金が100万円増え、同時に右側（貸方）の長期借入金が100万円増えます。これらの仕訳を集計した結果、出来上がる書類が貸借対照表です。

☆参考：簿記の仕訳例

	(借方)		(貸方)
・100万円借り入れたとき…現金預金	1,000,000	/	長期借入金 1,000,000円
・100万円出資されたとき…現金預金	1,000,000	/	資本金 1,000,000円
・100万円利益が出たとき…現金預金	1,000,000	/	当期純利益 1,000,000円
			(繰越利益剰余金)

全体の構成に話を戻すと、(株)サンプルの場合、全部で1,000万円の資産を購入するために、800万円を負債として借りてきて、200万円は株主に出資してもらったり自社で稼いだりしてきたということになります。

全体の構成が理解できたところで、ここからは貸借対照表を①～⑤の5つのブロックに分けて、それぞれの定義や特に重要なチェックポイントを詳しく見ていきましょう。

## ① 流動資産

①	【流動資産】	2,000,000
	現金預金	1,000,000
	売掛金	600,000
	棚卸資産	400,000

流動資産とは、1年以内に現金化することができる資産のことです。

現金預金や売掛金、棚卸資産（在庫）をはじめ、売買目的で保有している有価証券（株や債券）などが含まれます。

すぐに現金化して動かしやすいので、流動性が高いという表現が使われます。

ただし、棚卸資産（在庫）のように、すぐに売れるとは限らないものも含まれています。

当然、この数字が高いほど、会社の支払能力が高いといえます。

特に重要なチェックポイントは、次の3つの勘定科目の数値がどれくらいあるかです。

### (1)現金預金

#### ✓ チェックポイント…固定費の半年～1年分のキャッシュはあるか？

現金預金とは、現金や普通預金その他、貯金、定期預金、当座預金などの合計額です。

私が冒頭からキャッシュと呼んでいるのもこの現金預金のことで、キャッシュが多ければ多いほど資金繰りに余裕が出てきます。

逆にキャッシュが少なければ、どれだけ資産をたくさん持っていたとしても、経費の支払いや借入の返済に苦しめられてしまいます。

これの典型例が黒字倒産で、例え利益が出ていても、支払が滞れば会社は潰れてしまいます。会社の安全性を評価する上で、キャッシュがどれくらいあるかは最も重要なチェックポイントです。

ではどのくらいキャッシュがあれば会社は安全なのかというと、固定費（販売費及び一般管



理費)の半年～1年分のキャッシュが確保できていれば、安全性は高いと言えます。

なぜなら、それぐらいのキャッシュがあれば、何らかの異常事態で急に売上が止まっても、半年～1年の間は手持ちのキャッシュで持ち応えられるので、その間に対策を打つことができるからです。

キャッシュが不足している場合は、毎月の利益のうちから一定金額は使わずに手元に残しておくようにして、徐々にキャッシュを増やしていきましょう。

自力で増やすのに時間がかかる場合は、たとえ借入をしてでも固定費の半年分のキャッシュは確保しておくことを推奨しています。

キャッシュは会社にとっての血液と呼べるぐらい欠かせないものなので、それぐらい用心しておいて損はありません。

## (2)売掛金

チェックポイント…金額は売上の何ヵ月分か？回収できないリスクはないか？

売掛金とは、商品・サービスの提供が完了し、売上は確定していますが、入金はまだの債権（請求する権利）のことです。

例えば売上を月末翌月20日入金としている場合、月末にべた時点で1ヵ月分の売掛金が発生し、翌月20日に全額入金されれば売掛金は0円になります。

売掛金の回収が滞ると、本来は売上の1ヵ月分しかないはずの売掛金が、2ヵ月分、3ヵ月分と増えていくこともあります。

なるべく早く回収してキャッシュを増やしたいので、金額が余計に増加しないように気を付けましょう。

また、回収が遅れている売掛金があれば、なるべく早く再請求する、場合によっては法的措置も検討するなど、できるだけ早期に対策をしましょう。

## (3)棚卸資産

チェックポイント…在庫は何か月で売り切れるか？不良在庫はないか？

棚卸資産とは、いわゆる在庫のことで、仕入れた商品や製造した製品だけでなく、製品を作るための原材料なども含まれます。

在庫の金額が大きいほど、先に出ていくキャッシュも大きくなり、在庫が売れるまでキャッシュが回収できなくなってしまうため、なるべく在庫は減らしたいところです。

だからといって在庫が少なすぎても、すぐに品切れになってしまい、販売のチャンスを逃してしまいます。

したがって、ちょうどいい在庫金額をキープしておきたいところですが、在庫の適正金額は何をもって判断すればいいのでしょうか？

ここで一般的に判断材料として使うのが、在庫回転期間、つまり在庫が何か月で売り切れるのか？といった数値です。

例えば年商が 1,200 万円で、平均月商が 100 万円、毎月の売上原価が 40 万円(原価率 40%)の会社があったとしましょう。

この場合、在庫の金額が 40 万円であれば、仮に新しい仕入はせずに在庫だけを販売した場合、ちょうど 1 ヶ月で売り切れるので在庫回転期間は 1 ヶ月。在庫の金額が 80 万円であれば、全部売するのに 2 ヶ月かかる (80 万円 ÷ 40 万円) ので在庫回転期間は 2 ヶ月です。

#### ☆在庫回転期間(月) …在庫金額 ÷ 毎月の売上原価

中小企業実態基本調査における在庫回転期間の全産業平均はおおむね 1 ヶ月ですが、業種や戦略によって在庫回転期間は大きく変わりますので、この 1 ヶ月という数値にこだわる必要はありません。

しかし、知らず知らずのうちに在庫回転期間が長くなっているようなら黄色信号です。売るに売れない不良在庫が増え、徐々に資金繰りが厳しくなっていくおそれがあります。

できるだけ早く不良在庫を処分する、過剰在庫にならないように仕入を制限するなどの対策を考える必要があります。

在庫の金額が大きい業種であれば特に、在庫回転期間や不良在庫の有無には常に気を配っておきましょう。

## ② 固定資産・繰延資産

②	【固定資産】	7,500,000
	建物	4,000,000
	機械装置	1,000,000
	車両運搬具	3,000,000
	工具器具備品	500,000
	減価償却累計額	△ 1,000,000
	【繰延資産】	500,000
	開業費	500,000

✓ チェックポイント…多額の含み損は発生していないか？

固定資産とは、1年を超えて現金化・費用化する資産のことです。

建物、機械装置、車両運搬具、工具器具備品などの形がある『有形固定資産』の他、図には記載していませんがソフトウェアなどの形がない『無形固定資産』、配当目的で長期間持っている投資有価証券などの『投資その他の資産』にわかれます。

固定資産のほとんどが、経年劣化で価値が減少していく減価償却資産であり、法律で定められた耐用年数に従って、何年もかけて経費計上していきます。

なお、減価償却費を100万円計上した場合、固定資産の価値も100万円減るわけですが、固定資産の帳簿価額を直接減らして残額を表示する直接法と、図のように帳簿価額は減らさずに『減価償却累計額△100万円』と表示する間接法の2パターンがあります。

そして、固定資産はすぐに現金化するようなものではないため、帳簿価額ほどの金額では売れない、含み損（もし売却したら発生する損失）を抱えているリスクがありますし、維持費や管理費がかかるリスクもあります。

逆に帳簿価額より高く売れる含み益を持ってきているケースもありますが、ビジネスで使って摩耗しているものが多いので、含み損を抱えていることの方が多いです。

含み損が少額なら気にする必要はありませんが、高額になるといざ固定資産を売却したときに会社の資産が一気に減ることになるので、見かけより会社の資産に余裕がないことを把握しておく必要があります。

また、繰延資産とは、創立費、開業費、開発費など、経費の中でもその効果が1年以上続くものです。

効果が何年も続くので、支払った年に全額経費計上せず、いったん資産計上して、何年もかけて費用化することが認められています。

### ③ 流動負債

【流動負債】	1,000,000	③
買掛金	300,000	
未払金	500,000	
預り金	200,000	

チェックポイント…流動資産と比べて金額は小さいか？

流動負債とは、1年以内に支払う負債（借金）のことです。

仕入れた商品が納品されたけどまだ料金は払っていない場合、買掛金という負債（支払の義務）が発生しますが、仕入以外の経費の場合は未払金と名前が変わります。

そのほか源泉所得税や社会保険料などの預り金、図には記載していませんが1年以内に返済する短期借入金などが含まれます。

この数字が高いほど、すぐに支払わなければならない負債が多いということです。

流動負債が流動資産より多い場合、1年以内に負債の支払が滞ってしまうおそれがあります。

（もちろん利益を出して流動資産を増やすことができるなら問題ないかもしれませんが。）近年はキャッシュレス化が進み、クレジットカード決済だけでなく、PayPayなどのスマホ決済、電子マネー決済など支払い手段が多様化し、買掛金や未払金が増える傾向にあります。

そこで、買掛金や未払金が予想以上に膨らんでしまっていないか、資金繰りに問題はないかを念のためチェックしておく必要があります。

#### ④ 固定負債

【固定負債】	7,000,000	} ④
長期借入金	5,000,000	
長期未払金	2,000,000	

☑️ チェックポイント…長期借入金は理論上あと何年で返済できるのか？

固定負債とは、1年を超えたあとで支払う負債のことです。

金融機関などに対する長期借入金、車両などを割賦（分割）で購入した場合の長期未払金などが含まれます。

流動負債と違ってすぐに返済する必要はありませんが、将来の返済資金が確保できるだけの利益は出し続けておく必要があります。

ここで特にチェックしてほしいポイントは、すべての長期借入金を返済するのに、理論上はあと何年かけたら返済できるのかという年数です。

税金を支払ったあとの当期純利益から長期借入金を返済していくことになりますので、長期借入金総額を当期純利益で割れば、返済にかかる理論上の年数を計算できます。

(株)サンプルの場合、長期借入金総額は500万円で、次項で解説する損益計算書の当期純利益は100万円なので、返済にかかる理論上の年数は5年（500万円÷100万円）です。

※あくまで理論上の年数ですので、実際の返済期間は10年でも20年でも関係ありません。

この年数はもちろん短いほど安全性が高く、金融機関の評価も高くなります。

逆にこの年数が長いと、自分が社長の代だけでは返せないおそれがあり、金融機関の評価も低くなるためリスクが高くなります。

業種にもよりますが、これが10年以下だと安全性が高く、20年を超えると借入過多と見られてしまう可能性が高いので、少なくとも20年以下にとどめておくことが一つの目安です。

※ 実際に金融機関が評価するときは、もう少し複雑な計算をした債務償還年数によって評価されます。

→ 債務償還年数 = (借入金 - 現金預金) ÷ (当期純利益 + 減価償却費)

## ⑤ 純資産

資本金	1,000,000
繰越利益剰余金	1,000,000
純資産の部合計	2,000,000

⑤

☑️ チェックポイント…営業年数に応じた繰越利益剰余金は確保できているか？

純資産とは、資産から負債を引いた差額です。

株主から出資してもらった『資本金』、会社設立からこれまで自社で稼いで貯めてきた資産の合計である『繰越利益剰余金』が中心です。

※個人事業主の場合、純資産の部はありませんが、『元入金』 + 『所得金額』を純資産と考えてください。

負債と違って返済義務はないため、純資産を自己資本と呼ぶこともあり、負債のことを他人資本と呼ぶこともあります。

ここで特にチェックしてほしいポイントは、営業年数に応じて、繰越利益剰余金が十分に確保できているかどうかです。

繰越利益剰余金とは、かんたんに言えば今までの当期純利益の合計です。

損益計算書の最終的な利益である当期純利益の金額は、決算時にこの繰越利益剰余金にプラスされます。もし赤字であれば、赤字分が繰越利益剰余金からマイナスされます。

繰越利益剰余金から配当金を出したり、準備金を積み立てたりした場合も繰越利益剰余金はマイナスされますが、小さな会社がこういった操作をしていることは少なく、繰越利益剰余金は純粋に今までの当期純利益の合計であることが多いです。

仮に当期純利益の金額が大きくても、この繰越利益剰余金の金額が小さければ、長い目で見ればそれほど利益を確保できていないということになります。(意図的に役員報酬を高くして利益を減らし、個人資産として資金を確保できているのであれば問題ありませんが)

当期純利益に一喜一憂するのではなくて、長い目で見て稼ぎを出し続けることができているのか、この数字を見て客観的に自社を評価してみましよう。

## ・貸借対照表のチェックポイントまとめ

### ①流動資産

☆定義…1年以内に現金化することができる資産

- ✓現金預金…固定費の半年～1年分のキャッシュはあるか？
- ✓売掛金…金額は売上の何ヵ月分か？回収できないリスクはないか？
- ✓棚卸資産…在庫は何か月で売り切れるか？不良在庫はないか？

### ②固定資産・繰延資産

☆定義…1年を超えて現金化・費用化する資産

- ✓多額の含み損は発生していないか？

### ③流動負債

☆定義…1年以内に支払う負債

- ✓流動資産と比べて金額は小さいか？

### ④固定負債

☆定義…1年を超えたあとで支払う負債

- ✓長期借入金は理論上あと何年で返済できるのか？

### ⑤純資産

☆定義…資産から負債を引いた差額

- ✓営業年数に応じた繰越利益剰余金は確保できているか？

「現金預金が何となく少ない」と感覚的にチェックするのではなく、「現金預金が固定費の3ヵ月分しかない」と具体的な数字で把握することで、「少なくともあと固定費3ヵ月分のキャッシュを確保する必要がある」などの対策を考えることができます。

売掛金や棚卸資産も同じで、具体的な数字でチェックすることで、「売掛金が売上の3ヵ月分もあるのはなぜ？」「在庫回転期間が2ヶ月から3ヶ月に増えているのは仕入れ過多では？」など異常事態にすぐ気づくことができます。

このチェックポイントのいずれかで悪い数字が出ていたら、多かれ少なかれ会社はリスクを抱えていることがわかりますので、なるべく早く原因を調べて対策を練りましょう。

## 2. 損益計算書の見方

(株)サンプル

### 損益計算書

科目		金額(円)		
①	<b>【純売上高】</b>			
	売上高	15,500,000	15,000,000	
	売上値引戻り高	500,000		
	<b>【売上原価】</b>			
	仕入高	4,400,000	5,400,000	
	外注費	1,000,000		
	合計	5,400,000		
期末棚卸高	400,000	5,000,000		
	売上総利益		10,000,000	
②	<b>【販売費及び一般管理費】</b>			
	広告宣伝費	300,000	8,800,000	
	給料手当	3,000,000		
	法定福利費	600,000		
	福利厚生費	100,000		
	減価償却費	1,000,000		
	水道光熱費	400,000		
	租税公課	700,000		
	接待交際費	300,000		
	地代家賃	2,400,000		
		営業利益		
③	<b>【営業外収益】</b>			
	受取利息	20	220	
	受取配当金	200		
	<b>【営業外費用】</b>			
支払利息	100,220	100,220		
	経常利益		1,100,000	
④	<b>【特別利益】</b>			
	固定資産売却益	250,000	250,000	
	<b>【特別損失】</b>			
固定資産除却損	50,000	50,000		
	税引前当期純利益		1,300,000	
⑤	法人税、住民税及び事業税		300,000	
	当期純利益		1,000,000	



## ・ 損益計算書の全体の構成

次に、(株)サンプルの損益計算書を例に、損益計算書の全体の構成も見ていきましょう。

損益計算書は単純に上から順番に見ていけばよく、大きく 5 つのブロックにわけて見ることができます。

まず売上高から売上原価を引いた①売上総利益から、売上原価以外の経費（販売費及び一般管理費）を引いて②営業利益を出し、そこから本業とは関係がない営業外の収益費用を加減して③経常利益を出します。

さらにそこからまれにしか発生しない特別利益・特別損失を加減して④税引前当期純利益を出し、これに対して法人税等の税金が課されて⑤当期純利益が残ります。

5 つともすべて〇〇利益という名前がついており、それぞれが何を表しているのか、チェックポイントを詳しく解説していきます。

### ①売上総利益（粗利益）

①	【純売上高】		
	売上高	15,500,000	15,000,000
	売上値引戻り高	500,000	
	【売上原価】		
	仕入高	4,400,000	5,400,000
	外注費	1,000,000	
	合計	5,400,000	
期末棚卸高	400,000	5,000,000	
	売上総利益		10,000,000

☆計算式…売上総利益（粗利益）＝売上高－売上原価

✓チェックポイント…商品・サービスの販売のみでどれぐらい利益が出ているか？

売上総利益とは、『売上高』から仕入高・外注費・材料費・作業員の労務費などの売上に直接必要な費用である『売上原価』を差し引いた金額のことをいいます。

一般的には粗利益（アラリエキ）や粗利（アラリ）と呼ばれることが多いです。

この時点では、売上に間接的に必要な人件費や家賃などの『販売費及び一般管理費』は差し引いていないので、純粋に商品・サービスの販売のみでどれぐらい稼げたかを表しています。

したがって、ここの数字が低ければ、商品・サービスの販売力が弱いということになります。

マーケティングやセールスが苦手な数が売れないのか、商品・サービスに際立った特徴がないのか、単価が上げられないのか、魅力的な商品・サービスであっても低い単価で販売してしまっているのか、その原因はさまざまです。

まずここの数字が低い原因を突き止めて、これを改善しない限りは、経費削減や業務改善などの細かい経営努力を繰り返したところで、業績アップには限界があります。

倒産原因も7割方が販売不振（東京商工リサーチ：倒産の状況）、つまりこの粗利益の不足にあるため、ここの数字が低い間は細かい施策はいったん忘れて、「いかに売るか？」に全力を注いでください。

なお、(株)サンプルの粗利益率（売上高に対して粗利益が何%残っているのか？）は66.67%（粗利益1,000万円÷売上高1,500万円×100）ですが、これが何%ぐらい残せるのかは、業種によってかなりバラつきがあります。

中小企業庁が毎年行っている中小企業実態基本調査で集計された平均値を下の表にまとめましたので、業界平均より高い粗利益率が残せているのか、自社と比較してみてください。

・粗利益率の業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和5年速報（令和4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	25.44%	6 小売業	30.03%
1 建設業	23.14%	7 不動産業・物品賃貸業	45.18%
2 製造業	20.31%	8 専門・技術サービス業	49.40%
3 情報通信業	47.56%	9 宿泊業・飲食サービス業	63.79%
4 運輸業・郵便業	23.33%	10 生活関連サービス業・娯楽業	37.93%
5 卸売業	15.06%	11 その他サービス業	41.20%

※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。

## ②営業利益

【販売費及び一般管理費】			
②	広告宣伝費	300,000	
	給料手当	3,000,000	
	法定福利費	600,000	
	福利厚生費	100,000	
	減価償却費	1,000,000	
	水道光熱費	400,000	
	租税公課	700,000	
	接待交際費	300,000	
	地代家賃	2,400,000	8,800,000
	営業利益		1,200,000

☆計算式…営業利益＝売上総利益－販売費及び一般管理費

✔️チェックポイント…本業でどれぐらい利益が出ているか？

営業利益とは、『①売上総利益（粗利益）』から『販売費及び一般管理費』を差し引いた金額です。

販売費及び一般管理費には、人件費をはじめ、広告宣伝費や地代家賃、水道光熱費など、本業に必要な売上原価以外のすべての経費が含まれています。

つまり、この営業利益こそが本業で稼ぎ出した利益を表しています。

粗利益が大きいのに、この営業利益が小さい場合は、商品・サービスの販売力はあるのに、その他の経費がかかりすぎているので、あまり利益が残せていないということになります。

その場合、経費の無駄遣いが多いだけであれば、単純に節約すれば利益はたくさん残せます。

しかし、無駄な経費があまりないのに利益が残らないのであれば、そもそも経費がたくさん必要なビジネスモデルになっているということなので、さらに粗利益を伸ばさないといけないのか、ビジネスモデル自体を変える必要があるのか、何らかの変革が必要です。

逆に粗利益が小さいのに、大きく営業利益が残せている場合は、あまり経費がかからないコストのいいビジネスモデルが作れているということなので、安定して利益を出すことができます。

その状態で粗利益を増やすことができれば、さらに強いビジネスを作ることができるでしょう。

### ③経常利益

③	【営業外収益】		
	受取利息	20	
	受取配当金	200	220
	【営業外費用】		
	支払利息	100,220	100,220
	経常利益		1,100,000

☆計算式…経常利益＝営業利益＋営業外収益－営業外費用

✔️チェックポイント…来年以降も継続的に利益が出し続けられるか？

経常利益とは、『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。経常利益（けいじょうりえき）と読みますが、省略して経常（けいつね）と呼ぶ人もいます。

営業外収益とは、受取利息や受取配当金などの、本業で稼いだお金ではありませんが、毎年継続的に発生する収益のことです。

営業外費用とは、支払利息や社債利息などの、こちらも本来的には本業には必要ありませんが、毎年継続的に発生する費用のことです。

いずれも投資や資金調達などの本業とは関係ない収益費用ですが、毎年発生するものであれば、来年以降も継続的に利益が出し続けられるのかどうかを占う上では無視できません。

とくに借入金が多い会社の場合は、支払利息の金額が大きくなるので、営業利益よりも経常利益を見た方が会社の状態がよくわかります。

営業利益が高いのに経常利益が低い場合は、本業は順調でも会社の財務体質がまだまだ弱いのかもかもしれません。

また、最終的に残る当期純利益以上に、この経常利益や営業利益の数字を重視してください。

長い目で見れば、当期たまたま儲かったかどうかではなくて、本業で利益を出せるのか？継続的に利益を出せるのか？をチェックする方が重要だからです。

金融機関も特にこの経常利益や営業利益の数字を重視する傾向があります。金融機関にとって最も重要なことは、利益を出し続けて借入金を返済できるか否かですから。

#### ④税引前当期純利益

④	【特別利益】		
	固定資産売却益	250,000	250,000
	【特別損失】		
	固定資産除却損	50,000	50,000
	税引前当期純利益		1,300,000

☆計算式…**経常利益+特別利益-特別損失**

✓**チェックポイント…臨時的な損益を含めてどれぐらいの利益が出たか？**

税引前当期純利益とは、『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。

特別利益とは、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のことです。

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のことです。

いずれも当期に偶然発生したもので、来年以降は発生しませんが、金額が大きいものも多いので、経営に大きな影響を及ぼす場合もあるため要チェックです。

#### ⑤当期純利益

⑤	法人税、住民税及び事業税	300,000
	当期純利益	1,000,000

☆計算式…**税引前当期純利益-法人税等**

✓**チェックポイント…税金を引いたあとの最終的な利益はどれぐらい出たか？**

当期純利益とは、『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。

法人税等はだいたい税引前当期純利益×25%～35%の範囲内の金額で収まりますが、法人税等の計算時にさまざまな調整がされるため、繰越欠損金（赤字の繰り越し）や税額控除などの影響で法人税等の金額がもっと小さくなることもあります。

最終的にどれぐらい利益が出たか、最終結果を表しているため、当然重要な数字で、ここは言われなくても日頃からチェックされていると思います。

また、平均的な中小企業では、売上高に対して何%ぐらいの当期純利益が残っているのかご存知でしょうか？

この割合を売上高当期純利益率といますが、中小企業庁が行っている中小企業実態基本調査によると、毎年だいたい2%~3%程度しかありません。

令和5年速報（令和4年度決算実績）における売上高当期純利益率の全産業平均は2.78%ですが、不動産業・物品賃貸業は8.73%もあり、逆に生活関連サービス業・娯楽業は-1.4%と赤字になってしまっているなど、業種によってかなり幅があります。

業種ごとの売上高当期純利益率を下の表にまとめましたので、あなたの会社が属する業界の売上高当期純利益率は何%ぐらいなのか？それよりも高い業績が上げられているのか？自社と比較してみてください。

・売上高当期純利益率の業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和5年速報（令和4年度決算実績）より算出

大分類	売上高当期純利益率	大分類	売上高当期純利益率
0 全産業	2.78%	6 小売業	1.40%
1 建設業	4.01%	7 不動産業・物品賃貸業	8.73%
2 製造業	3.03%	8 専門・技術サービス業	6.50%
3 情報通信業	3.69%	9 宿泊業・飲食サービス業	-0.12%
4 運輸業・郵便業	1.60%	10 生活関連サービス業・娯楽業	-1.40%
5 卸売業	1.70%	11 その他サービス業	2.92%

※大分類12業種ごとの売上高当期純利益率を記載していますが、紙面の関係上、中分類66業種ごとの売上高当期純利益率は記載していません。

中小企業は役員報酬を多めに支払っているケースも多いので、その結果として売上高当期純利益率が低くなっているのであれば特に問題はありませんが、そうではないのに業界平均を下回っている場合は、より一層の経営努力が必要となるでしょう。

## ・損益計算書のチェックポイントまとめ

### ①売上総利益（粗利益）

☆計算式…売上総利益（粗利益）＝売上高－売上原価

✔️チェックポイント…商品・サービスの販売のみでどれぐらい利益が出ているか？

### ②営業利益

☆計算式…営業利益＝売上総利益－販売費及び一般管理費

✔️チェックポイント…本業でどれぐらい利益が出ているか？

### ③経常利益

☆計算式…経常利益＝営業利益＋営業外収益－営業外費用

✔️チェックポイント…来年以降も継続的に利益が出し続けられるか？

### ④税引前当期純利益

☆計算式…経常利益＋特別利益－特別損失

✔️チェックポイント…臨時的な損益を含めてどれぐらいの利益が出たか？

### ⑤当期純利益

☆計算式…税引前当期純利益－法人税等

✔️チェックポイント…税金を引いたあとの最終的な利益はどれぐらい出たか？

損益計算書を5つのブロックに分けて、上から順番に見方とチェックポイントを解説していきましたが、数字の改善策についても、上から順番に優先順位を上げて進めていきましょう。

1番上の①売上総利益（粗利益）が低いと、他の部分をいくら改善してもなかなか利益が残せないで、まずはマーケティングやセールスに全力を注ぎましょう。

ある程度の粗利益が残せているのであれば、売上原価以外の経費（販売費及び一般管理費）を見直し、②営業利益をいかに残せるか、本業全体のビジネスモデルを整えていきましょう。

営業利益がある程度確保できていれば、本業以外の活動（節税・保険・資産運用など）にも視野を広げて、③経常利益～⑤当期純利益の数字を上げていきましょう。

## IV. これだけ見れば OK！ 社長が見るべき 3つの経営指標

試算表の見方の説明が終わったところで、いよいよ3つの経営指標の解説をしていきます。

会社の経営状態を表す経営指標は実はたくさんあって、試算表の見方のところで紹介した在庫回転期間や売上高当期純利益率などもたくさんある経営指標の内の1つです。

経営指標は、会社の生産性を分析するために使うもの、収益性を分析するために使うもの、安全性を分析するために使うものの大きく3種類に分かれます。

生産性分析では投入した経営資源を使ってどれだけの売上が生み出せるか？

収益性分析ではどれだけ効率よく利益を残せるか？

安全性分析ではどれだけ財務状態が安定しているか？

などを分析していきます。

あまりたくさんの経営指標を追いかけても焦点がぼやけるので、この3種類の分析をするときに、1番重視してほしい経営指標を1つずつピックアップしたものが、これから見ていく3つの経営指標です。

具体的には次の3つの経営指標を見ていきます。

1. 生産性分析で使う経営指標…一人あたり粗利益
2. 収益性分析で使う経営指標…ROA（総資産利益率）
3. 安全性分析で使う経営指標…自己資本比率

それぞれの経営指標の定義や計算式、そこから何がわかるのか？平均値はどのぐらいなのか？どう改善していけばよいのか？など、1つ1つ詳しく解説していきます。



## 1. 生産性分析：一人あたり粗利益

### ・一人あたり粗利益とは？

☆計算式…一人あたり粗利益＝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。パート・アルバイトは週 40 時間労働で 1 人換算。

チェックポイント…事業を拡大しても良いか？

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

ヒトも立派な経営資源ですので、同じヒト一人という経営資源を使って、たくさんの粗利益を出せている会社ほど、生産性が高いといえます。

計算方法はシンプルで、粗利益を従業者数で割り、一人あ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、一人あたり粗利益は 1,000 万円（1 億円÷10 人）です。

パート・アルバイトは週 40 時間労働で 1 人と数えますので、平均して週 20 時間働いているパート・アルバイトの場合は、0.5 人（20 時間/40 時間）とカウントしてください。

この一人あたり粗利益が大きければ大きいほど、余裕をもって給料や経費が支払えるので、事業を拡大することができます。

一方で、この一人あ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、経費も切り詰めていかないと利益が残せません。

その結果、スタッフの確保が難しくなり、離職率が上がってしまうため、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。

拡大に失敗する原因の大半は、この一人あたり粗利益が小さいまま事業を拡大しようとしてしまったことです。

このように、一人あ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。

会社が小さくて小回りが利くうちに、この一人あたり粗利益が大きいビジネスモデルを作ることができるかどうかで、その会社の運命が決まるといっても過言ではありません。

### ・一人あたり粗利益の業種別の平均値

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一人あたり粗利益を算出して次の表にまとめました。

売上高当期純利益率と同じく、令和5年速報（令和4年度決算実績）から算出しています。

粗利益を労務費控除前の金額に修正する作業や、パート・アルバイトの人数の補正が必要であるなど計算に手間がかかるため、どこにも公開されていないような貴重な情報です。

#### ・一人あたり粗利益の業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和5年速報（令和4年度決算実績）

大分類	一人あたり粗利益	大分類	一人あたり粗利益
0 全産業	826 万円	6 小売業	807 万円
1 建設業	833 万円	7 不動産業・物品賃貸業	1,667 万円
2 製造業	760 万円	8 専門・技術サービス業	1048 万円
3 情報通信業	942 万円	9 宿泊業・飲食サービス業	540 万円
4 運輸業	650 万円	10 生活関連サービス業・娯楽業	823 万円
5 卸売業	1133 万円	11 その他サービス業	586 万円

※大分類 12 業種ごとの一人あたり粗利益を記載していますが、紙面の関係上、中分類 66 業種ごとの一人あたり粗利益は記載していません。

全産業平均は 826 万円ですが、最も数値が高い不動産業・物品賃貸業は 1,667 万円、最も低い宿泊業・飲食サービス業は 540 万円と、実に 3 倍以上の差が開いています。

不動産業・物品賃貸業は資産を取得するのにお金がかかる代わりに、人手はあまり必要ないのに対して、飲食店などのサービス業は人がサービスを提供するので、どうしても一人あたり粗利益は低くなってしまいます。

## ・一人あたり粗利益の数値目標の目安

### ☆数値目標の目安…1,200万円以上

全産業平均が826万円であることを考えると、1,200万円は約1.5倍と高い目標ですが、なぜ1,200万円を目標としたのか、理由は2つあります。

1つ目は、一人あたり粗利益が1,200万円ぐらいたないと、十分な給与が支払えないからです。

従業員30人未満の小さな会社の従業員の平均年収は約400万円（国税庁の民間給与実態統計調査より）ですが、400万円の給与を支給するためには、だいたいその3倍の1,200万円の粗利益が必要です。

給与の3倍は稼がないと利益が残らないなんて話を聞いたことがあるかもしれませんが、中小企業実態基本調査の平均値を見ても、給与の2倍程度しか粗利益がないと赤字になってしまうため、たしかに十分な利益を残すためには給与の3倍程度の粗利益が必要です。

そして、平均年収を支払えない状態だと、繰り返しになりますがスタッフの採用が難しくなり、離職率が上がるため、事業を拡大するリスクが大きくなってしまいます。

理由の2つ目は、一人あたり粗利益は大企業であれば1,500万円前後、上場企業ともなれば2,000万円前後ある企業もザラにありますし、少数精鋭である小さな会社がこれらの数字に迫ることは十分可能であると考えているからです。

大企業のネームバリューがあるから1,500万円も一人あたり粗利益が残せるという側面もたしかにあるかもしれませんが、大企業は管理や調整に余計な人員が必要であるという不利な側面もあるため、一人あたりの生産性なら小さな会社でも大企業と同じ土俵で勝負ができるはずです。

それでも小さな会社と大企業でこれだけの差が開いてしまうのは、やはり大企業の方が強いビジネスをしている、ネームバリューの差ではなく地力の差であることを認めざるを得ないでしょう。

やはり会社が小さいままでも1,200万円以上の一人あたり粗利益が出せるぐらいの地力をつけてから、事業の拡大を考えるようにした方が無難です。

飲食店のようにパート・アルバイトの採用がやりやすい業種や、経費があまりかからない業種であれば、一人あたり粗利益が 1,200 万円に満たなくても十分な利益が残せる場合もあるでしょうし、1,200 万円はあくまで目安にすぎません。あなたの会社の業種や状況に応じた数値目標を設定してみてください。

## ・一人あたり粗利益の改善方法

一人あたり粗利益の改善方法は大きく分けて3つあります。

①単価を上げるか、②原価を下げるか、③販売数を増やすか、このいずれかです。

それぞれの方法について、あまり詳しく説明するとそれだけで本が書けるぐらいの量になってしまいますので、今回はそれぞれの方法のうち、特に使いやすい具体的な手法をいくつか紹介させていただきます。

一人あたり粗利益が伸びない最大の原因は、単価が低いのか？原価が高いのか？数が売れていないのか？をまず検討して、原因がわかったらそれぞれの手法をいくつか試してみてください。

### ①単価を上げる方法

#### (1)値上げ

シンプルに値上げをすれば、一人あたり粗利益はすぐに改善します。

もちろんやりすぎると、一時的にうるおったとしてもお客さんが離れてしまう原因になるため、適正価格を見極めて販売する必要があります。

経営難で苦しむ小さな会社のほとんどが、販売力の弱さから、適正価格より安い価格で商品・サービスを販売してしまっています。

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。

#### (2)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。

### (3)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、単価を上げることができます。

労力やコストはかかりますが、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しょう。

## ②原価を下げる方法

### (1)仕入先・外注先の見直し

相見積もりを取るなどして、より安く仕入や外注ができないかを検討してみましょう。

ただし、やりすぎると既存の仕入先・外注先との関係が悪くなってしまいますし、値段を落として品質を担保できるかどうかといった問題もあります。

その辺りも配慮しながら慎重に進めていきましょう。

### (2)まとめ買いで仕入値を下げる

同じ値下げ交渉でも、一定数まとめ買いすれば、仕入先の利益も確保しつつ仕入値を下げるすることができます。

在庫過多にならないようにだけ気を付けて、まとめ買いできるものはしていきましょう。

### (3)商品・サービスの構成を見直す

原材料を見直したり、あまり受けがよくないサービスやサポートを減らしたり、できるだけ余計なモノやサービスは削って、諸経費を削減していきましょう。

## ③販売数を増やす方法

### (1)魅力的な USP を作る

USP (Unique Selling Proposition) とは、日本語に直訳すると「独自の販売提案」という意味で、商品のユニークなところや他社商品との違い、お客さんのメリットなどを 10 秒～20 秒で説明できるくらい短くまとめたものです。

魅力的な USP を作る事ができれば、自己紹介ついでに商品・サービスの良さを伝えることができますし、短く簡潔に説明できれば売り込み感も出ません。また、ホームページやメ

ニュー表などで使い回すこともできます。

USP の事例で有名なのは、次のドミノピザの USP です。

「熱々のピザを 30 分以内にお届けします。間に合わなければ、代金は頂けません」

今でこそ 30 分以内に届くのは当たり前かもしれませんが、1960 年代のアメリカでこれを打ち出したのは画期的なことで、これがきっかけでドミノピザは急成長したそうです。

ちなみに、ここでは味や品質の話は一切していません。

当然味もよくないと売れませんが、USP では最もインパクトがあるところだけを伝えたいので、味が美味しいなんてありきたりな説明は省略してもらって構いません。

次の USP の要素の中から、特に強調したい部分を抜き出して、USP を作成してみましょう。

#### 【USP の要素】

- 商品・サービスの特徴
- 他社商品・サービスとの違い
- お客様のメリット（機能的・感情的メリット）
- 上記のエビデンス（証拠）

商品・サービスに際立った特徴がなく、どうしても魅力的な USP が作れないという場合は、商品・サービスを特徴的なものに作り変えるところから始める必要があるかもしれません。

しかし、少なくとも商品・サービスに込められている社長の思いや技術はあると思いますし、商品が普通でも、社長のキャリアの長さやサポートの丁寧さを売りにすることだってできるので、探せばいくらでも魅力はあるはずです。

また、できれば自分一人で考えるのではなく、お客様に直接聞いてみたり、アンケートを取ったりして、お客様の声を集めてみましょう。自分の会社や商品・サービスの良さは自分ではわからないですし、客観的なお客様の声は USP の材料としても使いやすいです。

注意点としては、USP はたった一つの素晴らしいものを作ろうとするのではなく、いくつも作って、相手や状況によって使い分けてみましょう。どれが最適かは反応を見てみないとわからないので、反応を見ながらブラッシュアップしていきましょう。

## (2)集客方法を増やす

魅力的な USP が作れていたとしても、集客の方法が口コミや紹介に限られている場合など、USP を紹介できる場面が少なければ、思うように集客はできません。

得意な集客方法だけを伸ばしていくのも一つですが、それで販売数が伸び悩んでいるようであれば、集客できる方法を増やして、お客さんとの接点を増やしていく必要があります。

参考に代表的な集客方法を、オフライン（インターネットを使わない）・オンラインでそれぞれ 10 個ずつ表にしておきますので、この中から自社で使えそうなものがあれば、ぜひ取り組んでみてください。

### 【集客方法一覧】

オフラインの集客方法	オンラインの集客方法	
紹介・口コミ	メールマガジン	
交流会参加	ホームページ・ブログ	
セミナー・イベント開催	Google ビジネスプロフィール	
チラシ・ポスティング	WEB 広告（リスティング・バナー広告など）	
ダイレクトメール（DM）	SNS	Facebook
FAXDM		Instagram
アライアンス（提携）・ジョイントベンチャー（JV）		LINE
電話営業（テレマーケティング）・飛び込み営業		X（旧 Twitter）
看板・交通広告		TikTok
広告枠（新聞・雑誌・ラジオ・テレビ）		YouTube

## 2. 収益性分析：ROA（総資産利益率）

・ROA（総資産利益率）とは？

☆計算式…ROA（総資産利益率）＝（当期純利益÷総資産）×100

✔️チェックポイント…効率よく投資回収できているか？

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

どれだけ生産性が高い（一人当たり粗利益が高い）ビジネスでも、経費が多すぎて利益があまり残らないとか、莫大な先行投資が必要なビジネスは、収益性が高いとは言えません。

そこで収益性を確認するためにROAという経営指標を確認する必要があります。

ROA（総資産利益率）とは、会社が保有している総資産から何%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。

経営者というより投資家のような目線で、会社に投資した金額が効率よく回収できているかどうかを確認するときに使います。

具体的な例をあげると、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？

感覚的にわかると思いますが、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、

- ①IT企業のROA＝10%（利益100万円÷総資産1,000万円×100）
  - ②小売店のROA＝1%（利益100万円÷総資産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なので、効率よく投資



回収できていると言えます。

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、投資を回収できないリスク（資産の故障や価値減少、売上減少など）が高くなってしまいます。

設備投資が多額であるビジネスほど新規参入が難しく、競争が激しくなりにくいというメリットもあるかもしれませんが、ROA が低ければリスクが高いことには変わりはなく、積極的に投資するのは難し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からの出資より、借入金による資金調達割合が多いため、ROA の方を紹介しました。

## ・ ROA の業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和 5 年速報（令和 4 年度決算実績）より算出

大分類	ROA	大分類	ROA
0 全産業	2.77%	6 小売業	2.35%
1 建設業	4.35%	7 不動産業・物品賃貸業	2.45%
2 製造業	2.89%	8 専門・技術サービス業	4.29%
3 情報通信業	3.80%	9 宿泊業・飲食サービス業	-0.11%
4 運輸業	1.75%	10 生活関連サービス業・娯楽業	-1.26%
5 卸売業	2.88%	11 その他サービス業	3.47%

こちらが ROA の業種別の平均値です。全産業平均は 2.77% ですが、最も高い建設業は 4.35% で、最も低い生活関連サービス業・娯楽業は -1.26% と、この年は赤字であったためマイナスの値になってしまっています。

最も生産性が高い、一人あたり粗利益が突き抜けて高かった不動産業・物品賃貸業の ROA は 2.45% と、収益性で言えば全産業平均を下回っています。

これは不動産や賃貸設備に多額の設備投資が必要だからで、生産性が高いからといって必ずしも収益性も高いわけではないことがわかります。

一方で、専門・技術サービス業は 4.29% と高い収益性をあげていますが、これは設備投資があまりいらぬ、知識や技術を売りにしている業種だからです。

## ・ ROA の数値目標の目安

### ☆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。  
もちろん一人当たり粗利益と同じように、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の、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人以下の小さな会社の場合は、社長の役員報酬次第でROA はいくらでも変えられますが、適正な役員報酬を取った上で、ROA が5%以上残るような状態を目指しましょう。

## ・ ROA の改善方法

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。ここでも具体的な手法をいくつか紹介していきます。

### ① 利益を増やす方法

(1)粗利益を増やす

こちらは一人あたり粗利益の改善方法の部分で解説済みですので、ここでは割愛します。

(2)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。

3ヵ月に1回ぐらいは、無駄な支払がないかチェックする習慣をつけましょう。

やり方は簡単で、通帳とカード明細を出してきて、上から順番にチェックしていただくだけです。

毎月会計ソフトで帳簿を付けられている人は、会計データをチェックしてもよいでしょう。

何でもかんでも削減しろって話ではなくて、必要な支払は残せばよいですし、あまり利用できていないサブスクや会費、利用頻度に比べて高すぎると感じる経費などがあればとりあえずチェックしていき、あとで一つ一つ削減するか、変更するかを検討していきましょう。

## ② 総資産を減らす方法

### (1) 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・廃棄してしまいましょう。

「いつか使えるかも…」と思って取っておきたくなりますが、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。

### (2) 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し、資産を減らすこともできます。

もちろん早めに回収できるのが理想ですので、回収の遅れがあればできるだけ早く対処し、どうしても回収できないものだけを貸倒損失として費用化しましょう。

ただし、貸倒損失を費用化・損金計上できる要件は厳しいので、顧問税理士さんと相談しながら慎重に行いましょう。

### (3) 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、こちらも費用化・損金計上できる要件を満たす必要があるため、顧問税理士さんと相談しながら進めてください。

### (4) 借入金を返済する

シンプルに借入金を返済すれば、資産・負債ともに減少するため、総資産は減少し、ROAは改善されます。

固定費の半年～1年分のキャッシュを手元に置いておいた方がいいとお伝えしましたが、毎月の借入金の返済額が大きい場合は、返済額も加味した+αの金額を確保しましょう。

### 3. 安全性分析：自己資本比率

#### ・自己資本比率とは？

☆計算式…自己資本比率 = (純資産 ÷ 総資産) × 100

※総資産 = 自己資本 (純資産) + 他人資本 (負債)

✓チェックポイント…財務状態は安全か？

(株)サンプル

#### 貸借対照表

資産の部		負債の部	
科目	金額(円)	科目	金額(円)
【流動資産】	2,000,000	【流動負債】	1,000,000
現金預金	1,000,000	買掛金	300,000
売掛金	600,000	未払金	500,000
棚卸資産	400,000	預り金	200,000
【固定資産】	7,500,000	【固定負債】	7,000,000
建物	4,000,000	長期借入金	5,000,000
機械装置	1,000,000	長期未払金	2,000,000
車両運搬具	3,000,000	負債の部合計	8,000,000
工具器具備品	500,000	純資産の部	
減価償却累計額	△ 1,000,000	資本金	1,000,000
【繰延資産】	500,000	繰越利益剰余金	1,000,000
開業費	500,000	純資産の部合計	2,000,000
資産の部合計	10,000,000	負債及び純資産の部合計	10,000,000

総資産 (100%)

他人資本 (80%)

自己資本 (20%)

☆総資産 = 自己資本 + 他人資本  
(1,000万円) (200万円) (800万円)

貸借対照表の見方のところで解説しましたが、貸借対照表は左半分（緑色の部分）に会社が持っている総資産が記載されており、その資産の購入資金をどうやって調達してきたのか、資金の出どころが右半分に記載されています。

そして、右半分は純資産（青色の部分）と負債（紫色の部分）にわかれています。

純資産は株主が出資したり、会社が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、返済する必要がないため、別名「自己資本」とも呼びます。

一方で、負債は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、将来的に返済していかなければならないため、別名「他人資本」とも呼びます。

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、総資産のうち何％が自己資本なのかを表す経営指標が自己資本比率です。

例えば(株)サンプルのように、

総資産 1,000 万円のうち、200 万円は自己資本、800 万円は他人資本によって取得してきた会社の場合、自己資本比率は 20% (200 万円÷1,000 万円×100) です。裏を返せば、80% 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、資産が尽きるまで会社は倒産しません。

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、いわゆる黒字倒産も起こりえるわけです。

このように、自己資本比率を見れば、会社の財務状態が安全かどうかわかります。

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こと、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。

## ・自己資本比率の業種別の平均値

中小企業実態基本調査：令和5年速報（令和4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	41.71%	6 小売業	35.06%
1 建設業	43.23%	7 不動産業・物品賃貸業	36.27%
2 製造業	46.39%	8 専門・技術サービス業	52.29%
3 情報通信業	54.87%	9 宿泊業・飲食サービス業	16.16%
4 運輸業	34.71%	10 生活関連サービス業・娯楽業	34.79%
5 卸売業	42.60%	11 その他サービス業	47.05%

こちらが自己資本比率の業種別の平均値です。全産業平均は41.71%で、最も高い情報通信業は54.87%、最も低い宿泊業・飲食サービス業は16.16%と大きく開きがあります。

生産性や収益性が高い業種は、その結果として安全性も高くなるので、自己資本比率1位の情報通信業と2位の専門・技術サービス業は、ともに一人あたり粗利益やROAの数値も高い業種でした。

一方で自己資本比率が下から1番と2番の宿泊業・飲食サービス業と運輸業は、やはり一人あたり粗利益とROAの数値もともに低い業種でした。

## ・自己資本比率の数値目標の目安

### ☆数値目標の目安…40%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、自己資本もある程度確保しておいた方が無難です。

一般に自己資本比率が40%程度確保できていれば、金融機関から安全な会社と見てもらえることが多く、仮に運転資金が足りなくなっても融資を受けられることも多いです。

したがって、目指すべき数値目標としては、40%以上を目安としてください。

業種にもよりますが、小さな会社は設備投資に莫大な資金がかかるわけではありませんので、生産性や収益性が高いビジネスができていれば、40%以上の自己資本比率を維持することは難しくありません。

ただし、業種や戦略に合わせて、意図的に40%未満にすること自体は全く問題ありません。

借入を増やして自己資本比率が下がったとしても、手元のキャッシュが十分にあり、不良在庫や不良債権なども少なければ倒産のリスクは低いですし、思い切って大きな資金を動かすことも可能です。

とはいえ繰り返しになりますが、その場合でも自己資本比率何%までのリスクなら背負ってもよいのかを具体的に決めて、それを下回らないよう下限は設定してください。

## ・ 自己資本比率の改善方法

自己資本比率を改善する方法は、すなわち会社の資産を増やす方法なので、挙げ出したらキリがありませんが、基本は①シンプルに利益を出して自己資本（純資産）を増やすか、②他人資本（負債）を返済するかのいずれかになります。

これらの方法についてはROAや一人あたり粗利益の部分で解説済みですので、ここでは割愛します。

その他の方法としては、返済資金を少しでも多く残すために、③投資や節税にお金を使わずに済ませることをおすすめしています。

利益が増えると、余ったキャッシュを眠らせておくのももったいないからと、投資や保険を金融機関や保険セールスマン、顧問税理士などから勧められる機会が増えます。

それ自体が悪いものではありませんが、言われるがまま投資や保険にキャッシュを使い続けてしまうと、借入返済まで資金が回らなくなってしまいます。

また、利益にかかる税金を支払いたくないからと、車を買ったり、接待交際費をたくさん使ったりする人も多いです。

節税をすればもちろん税金は減りますが、それ以上にキャッシュは減ってしまいます。

例えば100万円の中古車を買って、30万円税金を減らせたとしても、70万円キャッシュが減ることになりますので、やはり返済資金が不足してしまいます。

増えたキャッシュが投資・保険・節税商品・車などに使われるため返済まで回らず、追加借入が必要になって、いつまでたっても自己資本比率が改善されないケースは決して珍しくありません。

繰り返しになりますが、計画的に返済していけるように、常に毎月の固定費の半年～1年分のキャッシュは手元に置いておくように心がけてください。

加えて、自己資本比率を改善するためには、少々税金を支払ってでも、利益を増やしていかなければならないという意識を持ってください。



## ☆試算表のチェックポイントまとめ

### ・貸借対照表

- ①流動資産…1年以内に現金化することができる資産
  - ✓現金預金…固定費の半年～1年分のキャッシュはあるか？
  - ✓売掛金…金額は売上の何ヵ月分か？回収できないリスクはないか？
  - ✓棚卸資産…在庫は何か月で売り切れるか？不良在庫はないか？
- ②固定資産・繰延資産…1年を超えて現金化・費用化する資産
  - ✓多額の含み損は発生していないか？
- ③流動負債…1年以内に支払う負債
  - ✓流動資産と比べて金額は小さいか？
- ④固定負債…1年を超えたあとで支払う負債
  - ✓長期借入金は理論上あと何年で返済できるのか？
- ⑤純資産…資産から負債を引いた差額
  - ✓営業年数に応じた繰越利益剰余金は確保できているか？

### ・損益計算書

- ①売上総利益（粗利益）…売上高－売上原価
  - ✓商品・サービスの販売のみでどれぐらい利益が出ているか？
- ②営業利益…売上総利益－販売費及び一般管理費
  - ✓本業でどれぐらい利益が出ているか？
- ③経常利益…営業利益＋営業外収益－営業外費用
  - ✓来年以降も継続的に利益が出し続けられるか？
- ④税引前当期純利益…経常利益＋特別利益－特別損失
  - ✓臨時的な損益を含めてどれぐらいの利益が出たか？
- ⑤当期純利益…税引前当期純利益－法人税等
  - ✓税金を引いたあとの最終的な利益はどれぐらい出たか？

### ・3つの経営指標

- ①生産性分析：一人あたり粗利益…粗利益÷従業員数
  - ✓事業を拡大しても良いか？
- ②収益性分析：ROA（総資産利益率）…（当期純利益÷総資産）×100
  - ✓効率よく投資回収できているか？
- ③安全性分析：自己資本比率…（純資産÷総資産）×100
  - ✓財務状態は安全か？

こちらの『試算表のチェックポイントまとめ』に、このレポートで解説した貸借対照表・損益計算書・3つの経営指標のチェックポイントをまとめました。

どれも大切なチェックポイントばかりですが、毎回すべてチェックする時間がない場合は、3つの経営指標の数値だけでもチェックしてください。

損益計算書の状態が悪ければ、一人あたり粗利益や ROA の数値が悪くなるはずですし、貸借対照表の状態が悪化すれば、自己資本比率も下がってくるはずです。

この3つの経営指標だけでもチェックしておけば、少なくとも会社の生産性、収益性、安全性の状態は把握することができます。

いずれかの数値が悪くなった場合など、数値の改善策を考えるときは、貸借対照表と損益計算書のチェックポイントまで細かくチェックして、どこに原因があるのか分析しましょう。

・おわりに

最後に改めてお伝えしておきたいことは、このレポートを読んで、試算表の見方を理解し、3つの経営指標を分析できるようになった時点で、何も知らずに経営をしている人に比べて、あなたはすでに経営者として大きく成長できているということです。

『試算表のチェックポイントまとめ』を見てもらえたら、自分が今までどれだけ試算表を流し見して、自分の感覚だけに頼って改善策を打ってきたのか、ご理解頂けたと思います。

ほとんどの経営者はそんな状態で経営しているわけですが、あなたは3つの経営指標をはじめとした試算表のチェックポイントを見て、少なくともどこに問題があるのか、どこをどう改善していけばよいのかを、的確に把握できるようになったわけです。

このわずかな差が、後々とても大きな差になることは、想像に難くないはずです。経営者として自身をもって、さまざまな改善策を打ってもらえたらと思います。

しかし、せっかくこういう価値のある情報を学んでも、ここから経営分析→経営改善を実践できる人は残念ながら少数派です。

できれば毎月、難しければ四半期に1回でも、3つの経営指標を分析して、改善策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、このレポートが少しでもお役に立てれば幸いです。長いレポートを最後まで読んでくださって、本当にありがとうございました。

### ・著者プロフィール

板山翔税理士事務所 代表税理士：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、経理の仕事の続けながら、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」の状態が開業したため、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、日本初のオンライン専門の税理士事務所に転身。

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。

オンラインによる情報発信を強化するため、2020年2月に再び独立。

オフィシャルブログ「ビジネスQ&A」は大手WEBメディアやYahoo!ニュースに多数転載され、2023年7月に開設したYouTubeチャンネル「税理士ショウの超わかりやすいビジネスQ&A」はたった2ヶ月で登録者数1,000人を突破して収益化。

5人以下の小さな会社の経営者に向けて、経営に必要な情報発信を続けている。

・板山翔税理士事務所オフィシャルサイト

<https://itayama-syo-zeirishi.jp/>

・YouTubeチャンネル「税理士ショウの超わかりやすいビジネスQ&A」

<https://www.youtube.com/@syo-itayama>

### ・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・転載は、著作権法上の例外を除き禁じられています。