



企業参謀 (財務諸比率)

9月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2023年9月1日(金)

財務諸比率を総資本経常利益率から始めて、売上高経常利益率と資本回転率に分解し、更に諸種の比率を財務分析比率として展開されていることは周知のことである。

$$\text{総資本経常利益率 (ROCE)} \left[\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \right] = \text{売上高経常利益率} \times \text{総資本回転率}$$

しかし、財務諸比率を経営の観点から使う必要性とその使い方にはいくつかポイントがある。

第一の点は、個々の比率の経年、経月変化を丹念に追跡してゆき、スムーズな変化に屈曲点が出たときにだけ注目する、というやり方である。

それは、経営上おかしいことが起こった時だけ、その現象を徹底的に分析し、原因がマネジメント・アクションによって可能なら、そこにメスを入れるのである。

例えば、流通費の総コストに対する比率が、過去3ヶ月にわたって従来の傾向から屈曲、分離していれば、ここにマネジメントの矯正努力を集中する。この場合、全体的なバランスを忘れないようにする。

尺度の第二の用い方は、感度分析であり、第一の場合を逆にした考え方に基づいている。即ち、これらの比率を全て50%改善すると仮定するなら、総資本経常利益率(ROCE)に最大の影響を与えるものはどれか？という感度分析である。その効き目の大きい順に経営者の努力目標を設定し、実施していくという方法である。

実際には、一つずつについて、入念な改善実施計画書の立案を行い、各業務の診断、分析を行って改善の機会を具体的に捉えていくことになる(マッキンゼー社の収益性改善プログラム等)。

また、これを一歩進めて、最初の「30~40%低減するには・・・」の設問の代わりに、状況を変えて「売上が今の半分になったと仮定したら・・・」という設問から入り、売上高(生産高)に比例している間接作業の分析を行い、カットしても機能が落ちない項目の検討を行う。

経営比率を尺度として用いる第三の方法は、各比率を同業他社の対応する比率と比較し、その高低によって経営の指針とするものである。

- (1) 価格を通じて市場を支配するパワー
- (2) 規模の経済
- (3) マネジメント力
- (4) シェアの投下資本利益率に及ぼす差異
- (5) 広宣費、その他の販売費は売上高に比例しては増えない
- (6) 品質もまた収益性の決め手となる
(品質が劣る場合には、広宣費をかけても収益性は改善されない)
- (7) 市場シェアが低いのに、開発研究費をつぎ込んでも収益性悪化に繋がる
- (8) 資本集中型産業での低シェアは、極端な収益性の悪化を意味する
- (9) 中規模企業の事業は、大規模または、小規模企業のやる事業より収益性は悪い
- (10) 多角化が中程度に進んでいる会社の事業は、極端な多角化や専業の場合に比べて収益性が悪い
- (11) 大企業がある事業で高い市場シェアを達した場合に、その事業は極端に高い収益性を得ることができる

典拠：(企業参謀 大前研一著 2014.10.1 第5版 プレジデント社)