

『経営戦略実践講座』

第3回 講座ダイジェスト

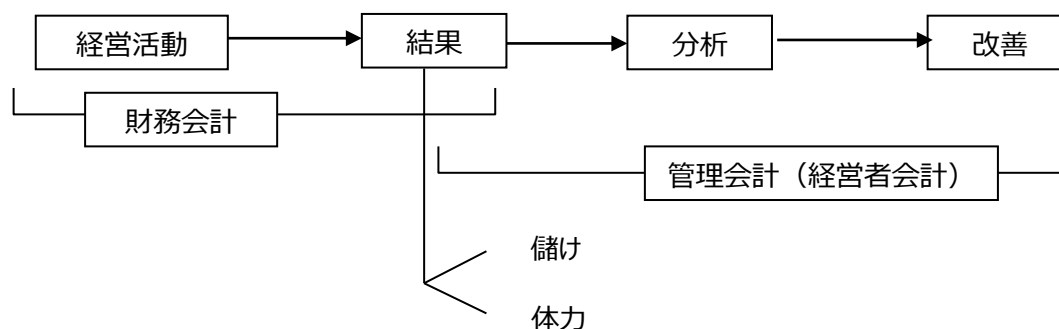
実施日 : 2017年9月1日(金) 10:30-17:30 @京都リサーチパーク西地区4号館201会議室
 参加人数 : 20名/1名早退
 担当講師 : 学校法人産業能率大学 松尾先生

§ はじめに

今回のテーマは財務になります。企業の財務諸表をもとに現状分析を行うためのスキルを身につけます。この領域は受講者の理解度にバラつきがやすいところです。だからこそ、基礎的なことを確認しながら丁寧に進めていきます。また、前回のグループから再編成しています。新たなメンバーで本日の研修を進めていくため自己紹介からはじめました。

§ 講座内容 企業分析

はじめに、「会計を学ぶ意味」について確認しました(Txt P3-4)。経営活動の結果を示す会計は、財務会計と呼ばれます。この財務会計は外部報告会計とも呼ばれており、正確に決算データをつくることが求められます。



今回は、経営活動の結果を表す決算書を分析し、改善していく「管理会計」に取り組んでいきました。管理会計は「経営者会計」とも呼ばれ、経営者にとっては必須のスキルとなっています。決算書を理解し、描いた戦略によってその数字がどう変化していくのかをリンクさせることで、ロジックがしっかりとした戦略シナリオを作成することができるのです。

これは、社員とのコミュニケーションの質を高めることにもつながります。強い会社では、決算書の分析結果を全社員に共有し、事業計画の数字の意味をしっかりと伝えることで、戦略の納得感を高めています。

※戦略の言葉・定義 = 企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオを描いた設計図

まずは、財務諸表の貸借対照表(B/S)と損益計算書(P/L)の基本的考え方を確認していきました。その確認の途中では、取り組んでいただいた事前課題「家具業界(大手2社)の決算情報からの分析」内容を併せながら理解を深めていきました。

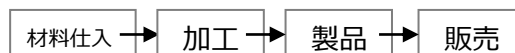
また、会計を学ぶ上でつまづきやすいポイント（損益計算書の落とし穴）についても確認をしていきました。具体的には、「まだ売れていない商品と売上原価との関係」、「商品が不良在庫になってしまった場合の対応」、「建物を建てた場合の対応（減価償却）」などについて、決算書の動きとともに確認をしていきました。このような「不良在庫の仕組み」や「費用性資産」の扱いには注意が必要です。特に、不良在庫については、利益に与えるインパクトが大きい場合、不良在庫の対応・改善を考えることは効果的だといえます。

次に、前述の「家具業界（大手 2 社）の決算情報」を使って実際に企業分析を行っていきました。まず先に、安全性と収益性を分析するための指標について確認をしていきました。

今回、分析した企業比較 [家具業界 N 社/O 社分析]

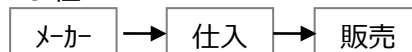
	N 社	O 社
売上原価率	45.8%	46.6%
売上総利益	54.2%	53.4%
販売管理費率	37.5%	63.3%
営業利益率	16.7%	-9.9%
経常利益率	17.1%	-9.6%
流動比率	224.7%	289.5%
当座比率	160.1%	102.1%
固定比率	80.5%	59.9%
固定長期適合率	77.1%	51.9%

N 社



※自社生産で販売しているモデル。

O 社



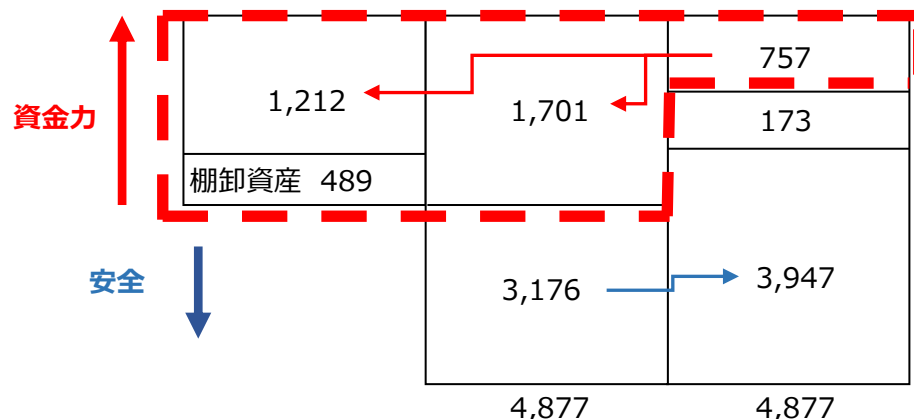
※メーカーの利益分も含めて購入。

その分を原価にオンして販売しているモデル

各指標比率から見えること

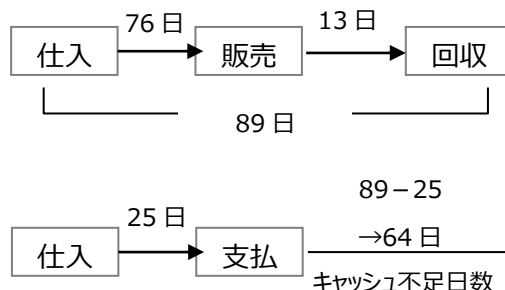
- ・流動比率 = (流動資産 / 流動負債) × 100
→ 資金繰りを把握。短期の支払能力を見る指標。
- ・当座比率 = (当座資産 / 流動負債) × 100
→ より厳密に資金繰りを把握できる指標
- ・固定比率 = (固定資産 / 純資産) × 100
→ 固定資産を安全な資金で賄っているかをみる指標
- ・固定長期適合率 = [固定資産 / (純資産 + 固定資産)] × 100
→ 銀行等の支援の支援が受けられるかを表す指標

【N社 貸借対照表 (B/S)】



続いて、ビジネスモデルを分析する時にみる指標として「総資産回転率 = 売上高 / 資産」を見ていきました。通常、小売業・卸売業は1回転以上、製造業は1回転未満になります。その理由として、製造業は売れるまでの時間がかかるからです。また製造するための工場やラインなどがあり、有形固定資産が多いからです。この点を押さえると、会社のビジネスモデルが見やすくなっていきます。ちなみに、前年度と比較して回転率の変化が著しい場合、全く違った業種を買収した可能性もあることも推測できます。

	N社	O社
総資産回転率	1.1	1.2
棚卸資産回転日数	76日	242日
売上債権回転日数	13日	20日
仕入債務回転日数	25日	54日
キャッシュ不足日数	64日	208日
ROA	18.0%	-11.8%
ROE	15.2%	-17.5%
インタレストカバレッジレシオ	1461.7倍	—



CCC：キャッシュコンバージョンサイクル
短くしていく活動が求められています。

- ・棚卸資産回転日数 (何日後に販売されるかを把握する) = 棚卸資産 / 1日の売上原価
- ・売上債権回転日数 (販売され現金化されるまでの日数) = 売上債権 / 1日の売上高
- ・仕入債務回転日数 (仕入してから代金を支払うまでの日数) = 仕入債務 / 1日の売上原価
- ・総資産経常利益率 ROA (資産を有効に使い利益を出しているかを見る指標) = (経常利益 / 資産) × 100
※最近では、経常利益ではなく、当期純利益を指標にしている企業もあります。
- ・自己資本利益率 ROE (純資産を有効に活用しているかを把握する指標) = (当期純利益 / 純資産) × 100
- ・インタレストカバレッジレシオ (銀行等に対する返済能力を見る指標)

$$= [(営業利益 + 受取利息) / 支払利息]$$

演習トレーニング

これまで学んできた指標を活かして、【企業あて問題】に取り組んでいただきました。

各企業の決算書をもとに分析した指標の比較表を読み込み、

いずれの企業の決算書かを推察していくトレーニングを行いました。

【演習問題1】 松屋フーズ、イトーヨーカ堂、資生堂、王子HD

【演習問題2】 ヤマダ電機、三井不動産、ライフコーポレーションスギHD

各企業のビジネスモデル (儲けの仕組み) をイメージすることと、

そのイメージが決算書の指標において、どのような特徴として現れて

いるかを見つけていくことを強化していきました。こうすることで、

指標そのものの意味を確認して、その企業活動の儲けのポイントに

ついても、イメージすることができました。

企業	A	B	C	D
売上高原価率 ^①	73.6%	77.6%	33.8%	24.9%
売上高総利益率 ^②	26.4%	22.4%	66.2%	75.1%
販管費用比率 ^③	25.7%	18.1%	64.0%	67.9%
営業利益率 ^④	0.7%	4.2%	2.2%	7.2%
経常利益率 ^⑤	1.1%	4.3%	2.5%	7.5%
自己資本比率 ^⑥	75.8%	31.6%	53.7%	58.0%
流動比率 ^⑦	225.6%	85.2%	106.1%	182.0%
当座比率 ^⑧	173.2%	59.2%	76.9%	118.8%
固定比率 ^⑨	83.6%	223.7%	148.5%	82.3%
固定長期適合率 ^⑩	75.7%	107.6%	98.5%	67.0%
総資産回転率 ^⑪	1.7	0.6	1.2	1.1
棚卸資産 ^⑫	25.0	61.7	47.7	145.4
回転日数 ^⑬				
売上債権 ^⑭	6.5	79.1	1.5	53.9
回転日数 ^⑮				
仕入債務 ^⑯	22.1	79.8	23.3	112.2
回転日数 ^⑰				

①～⑰に当てはまる企業を以下の選択肢から選びなさい。

松屋フーズ イトーヨーカ堂 資生堂 王子HD

さらには、決算情報（右図）だけを見て、どの企業の決算書を表したものであるかを考える演習も行いました。考えるヒントとして、

「この決算書から読み取れる販売先、仕入先はどこか？」

「棚卸回転日数が長いのはなぜか？」

などの観点を提供しながら分析をして頂きました。

この企業におけるビジネスモデルの特徴は、

仕入:個人 → ? → 販売:個人

リサイクル業界、中古業界にあたり、事例の企業はブックオフ様になります。

勘定科目	単位:百万円		財務比率	
	H27.3	H28.3	H27.3	H28.3
勘定科目				(算式)
A高動資産	27,373	28,353	①売上高総利益率(%)	61.8%
B現金・預金	13,087	12,858	②売上高営業利益率(%)	-0.4%
C売上債権	842	957	③売上高総利益率(%)	3.4%
D当座資産	17,824	17,853	④売上高原価率(%)	38.2%
E棚卸資産	9,549	10,500	⑤売上高販管費用比率(%)	59.1%
F固定資産	20,234	22,442	⑥流動比率(%)	224.0%
G有形固定資産	6,031	6,395	⑦当座比率(%)	146.8%
H資産合計	47,608	50,795	⑧固定比率(%)	114.4%
流動負債	12,222	14,123	⑨固定長期適合率(%)	57.7%
I仕入債務	335	438	⑩自己資本比率(%)	37.7%
K固定負債	17,891	19,879	⑪総資産回転率	1.3
L負債合計	29,914	33,993	⑫棚卸回転日数(日)	149.2
M純資産合計	17,694	16,802	⑬売上債権回転日数(日)	5.0
N負債・純資産合計	47,608	50,795	⑭仕入債権回転日数(日)	5.2
O売上高	61,134	65,930	⑮ROA	4.2%
P売上原価	23,355	25,922		
Q売上総利益	37,778	40,007		
R販売管理費	38,160	40,249		
S営業利益	1,617	-211		
T支払利息	189	184		
U経常利益	2,050	208		
V当期純利益	1,873	-221		
W短期(借入金、社債)	7,248	9,094		
X長期(借入金、社債)	14,656	16,740		
Y受取利息・配当金	70	71		
Z1売上高(1日)	187	181		
Z2売上原価(1日)	84	71		

§ 次会合の課題について

ケース「鈴木製菓」を読み込み、以下の3点について考察してください

1. 経営を取り巻く環境で鈴木製菓にとって今後想定される「チャンス」や「脅威」について記入してください。
2. ケースを読み、現状の鈴木製菓の「強み」「弱み」はどのようなところにあるのか記入しなさい。
3. もしあなたが鈴木製菓の社長に就任したとしたら、今後の3年間のどのように経営を行うのか記入しなさい。

以上