

発行日:平成26年9月1日

単位:百万円

発行者:有限会社サンクスマイント、コンサルティンク、

連絡先: 〒359-0043

埼玉県所沢市弥生町 1792-10

TEL:04-2907-1715

E-MAIL: info@thanksmind.co.jp

http://www.thanksmind.co.jp

特集

「経営分析の基本⑧・・・経済性分析のケーススタディ(その1)

本誌では、「経営分析の基本(数字から会社の状況を把握しよう!)」というテーマを特集していま す。

前回まで、「経済性分析」についての解説を行ってきました。

今回は、具体的なケースを使って、これまでの復習をして行きます。

1. マンダムと資生堂の経済性分析

下表は、マンダムと資生堂の「平成22年3月期」と「平成25年3月期」の損益計算書と貸借対照 表です。

<損益計算書>

9	マン	ダム	資生堂			
区分	(平成21年4月1日~ 平成22年3月31日)	(平成24年4月1日~ 平成25年3月31日)	(平成21年4月1日~ 平成22年3月31日)	(平成24年4月1日~ 平成25年3月31日)		
売上高	38,121	40,722	244,470	220,404		
売上原価 売上原価	17,082	18,431	105,093	101,593		
売上総利益	21,039	22,290	139,377	118,810		
販売費及び一般管理費						
人件費	3,840	3,962	15,045	19,980		
配送費	1,336	1,533	6,293	-		
広告宣伝費	2,462	2,436	25,977	18,457		
販売促進費	3,692	4,117	27,135	26,348		
研究開発費	1,730	1,704	16,650	12,789		
減価償却費	618	503	5,130	4,548		
その他	3,730	3,928	28,272	33,407		
合 計	17,408	18,183	124,502	115,529		
営業利益	3,631	4,106	14,874	3,280		
営業外収益	727	628	10,536	25,378		
営業外費用	69	88	1,894	1,578		
経常利益	4,289	4,647	23,515	27,080		
従業員人数	534	522	3,573	3,954		
(臨時従業員を含む)	887	882	5,449	5,874		

(参考)制造原価

(多方) 表坦尔圖				
材料費	10,932	11,720	67,466	59,508
労務費	1,428	1,459	14,601	14,980
経費	3,050	2,987	18,353	14,477
合計	15.410	16,167	100,420	88,967

単位:百万円

	マン・	ダム	資生堂		
区 分	(平成22年3月31日)	(平成25年3月31日)	(平成22年3月31日)	(平成25年3月31日)	
流動資産					
現金及び貯金	2,590	2,524	12,519	7,684	
売上債権(受取手形·売掛金)	3,028	3,991	94,104	80,366	
棚卸資産	2,778	3,228	13,999	16,565	
その他流動資産	14,543	18,097	43,581	50,017	
合 計	22,939	27,840	164,203	154,632	
固定資産					
有形固定資産	9,612	8,172	59,628	51,601	
無形固定資産	294	252	10,255	11,278	
投資・その他資産	14,691	15,074	378,330	372,415	
合計	24,598	23,500	448,214	435,296	
資産合計	47,537	51,340	612,417	589,928	
流動負債			i i		
買掛債務(支払手形·買掛金)	860	793	30,142	26,926	
短期借入金	4	-	100,000	5,000	
その他	4,939	4,557	74,915	71,787	
合 計	5,799	5,350	205,057	103,713	
固定負債					
長期借入金/社債等	1,471	1,232	68,251	163,251	
合計	1,471	1,232	68,251	163,251	
負債合計	7,270	6,583	273,308	266,964	
資本金	11,394	11,394	64,506	64,506	
その他(利益剰余金等)	28,873	33,362	274,602	258,457	
純資産合計	40,267	44,756	339,108	322,963	
負債純資産合計	47,538	51,340	612,417	589,928	

まずは、以下のフォーマットに従って、各指標の比率を計算してみましょう。

8	40.	1	マンダム		資生堂		
SECTION AND AND AND	分 析		平成22年3月期	平成25年3月期	平成22年3月期	平成25年3月期	
経済性	総資本経常利益率	%	N-96800 PV - U-U-C-S-V-				
収益性	売上高経常利益率	%				enemenemenemeneme	
STATE OF THE STATE	売上高原価率	%					
	売上高総利益率	%				983838383838383838	
	売上高販売管理費率	%					
	売上高人件費率	%					
	売上高広告宣伝費率	%					
	売上高販売促進費率	%					
	売上高研究開発費率	%					
	売上高減価償却費率	%					
	売上高営業外収益率	%					
000000000000000000000000000000000000000	売上高営業外費用率	%					
効率性	総資本回転率				31		
	流動資産回転率						
	売上債権回転率	回					
	売上債権回転期間	日			2- X		
	棚卸資産回転率	回					
	棚卸資産回転期間	日					
9	固定資産回転率	回					
成長性	対3期前売上高成長率	%					
	対3期前売上総利益成長率	%					
生産性	従業員一人当たり売上高	百万円			- 1		
	従業員一人当たり売上高 (臨時従業員を含む)	百万円					
	Particular de la companya del companya de la companya de la companya del companya de la companya	X0 0		0			
製造原価	材料費構成比	%					
の中の	<u> </u>	%					
構成比	経費構成比	%				,	

<分析結果>

9			マンダム		資生堂	
	分 析		平成22年3月期	平成25年3月期	平成22年3月期	平成25年3月期
経済性	総資本経常利益率	%	9.0%	9.1%	3.8%	4.6%
収益性	売上高経常利益率	%	11.3%	11.4%	9.6%	12.3%
	売上高原価率	%	44.8%	45.3%	43.0%	46.1%
	売上高総利益率	%	55.2%	54.7%	57.0%	53.9%
	売上高販売管理費率	%	45.7%	44.7%	50.9%	52.4%
	売上高人件費率	%	10.1%	9.7%	6.2%	9.1%
	売上高広告宣伝費率	%	6.5%	6.0%	10.6%	8.4%
	売上高販売促進費率	%	9.7%	10.1%	11.1%	12.0%
	売上高研究開発費率	%	4.5%	4.2%	6.8%	5.8%
	売上高減価償却費率	%	1.6%	1.2%	2.1%	2.1%
	売上高営業外収益率	%	1.9%	1.5%	4.3%	11.5%
40	売上高営業外費用率	%	0.2%	0.2%	0.8%	0.7%
効率性	総資本回転率		0.8	0.8	0.4	0.4
	流動資産回転率		1.7	1.5	1.5	1.4
	売上債権回転率		12.6	10.2	2.6	2.7
	売上債権回転期間	B	28.6	35.3	138.6	131.3
	棚卸資産回転率		13.7	12.6	17.5	13.3
	棚卸資産回転期間	B	26.2	28.5	20.6	27.1
	固定資産回転率		1.5	1.7	0.5	0.5
成長性	対3期前売上高成長率	%		6.8%		-9.8%
	対3期前売上総利益成長率	%		5.9%		-14.8%
生産性	従業員一人当たり売上高	百万円	71.4	78.0	68.4	55.7
	従業員一人当たり売上高	百万円	43.0	46.2	44.9	37.5
	(臨時従業員を含む)	B/311	43.0	40.2	44.9	37.0
製造原価	材料費構成比	%	70.9%	72.5%	67.2%	66.9%
の中の	労務費構成比	%	9.3%	9.0%	14.5%	16.8%
構成比	経費構成比	%	19.8%	18.5%	18.3%	16.3%

(1) 時系列比較

それでは、まずは、両社の時系列の比較をしてみましょう。 「時系列比較」というのは、「過去の数字との比較」ということ。 「平成25年3月期」と「平成22年3月期」を比較してみて、以下のコメントをしてください。

<時系列比較のポイント>

- ●良くなっているのか? 悪くなっているのか?
- ●特にどこが?
- ●なぜ? (仮説)

「マンダムについては、販売促進費率が上昇したり、売上債権回転期間が延びてしまったり・・・」 研修でこうした実習を行うと、このように、いきなり細かな点を指摘する人が多いです。 これではダメリ

本誌の202号で、「分析とは、調理前の『下ごしらえ』」と説明しました。 ハッキリ言って、下ごしらえであれば、誰だってある程度までできるでしょう。 調理人としての腕前が問われるのは、まさに、下ごしらえされた材料を、どのように調理するか・・・・ 実は、そこにも、いくつかの「基本」が存在するのです。

2. 料理の基本・・・分析したものをどのように見て行くか?

ポイント1: 「比較」だけでなく「評価」する!

前のページの分析結果をジ〜〜と見ながら考えていると、頭が混乱しませんか? いろいろな数字(指標)が書かれていますが、指標によっては、高い方が良いものもあるし、低い方が良いものもあります。

良くなっているのか? 悪くなっているのか?

それを明確にするためには、各指標を「評価」することが得策です。

以下の「比較評価表」を参照ください。

「○×△」が書かれていますが、それが評価。

「時系列比較」については、以下のような見方をしてます。

◎: 非常に良くなっている ○: 良くなっている △: 変わらない ×: 悪くなっている

××: 非常に悪くなっている

ちなみに、後で実施する「特定比較(2社比較)」は、以下の通りです。

○:非常に勝っている ○:勝っている △:同等 ×:劣っている ××:非常に劣っている

このように、数字の比較だけでなく評価をすると、どの点が良くなっているのか(または、悪くなっているのか)?

また、勝っているのか? 負けているのか? が非常に分かりやすくなります。

<比較評価表>

			時系列比較 特定		比較		ダム	資生堂		
	分 析		マンダム	資生堂	マンダム	資生堂	平成22年3月期	平成25年3月期	平成22年3月期	平成25年3月期
経済性	総資本経常利益率	%	Δ	0	0	×	9.0%	9.1%	3.8%	4.6%
収益性	売上高経常利益率	%	Δ	0	×	0	11.3%	11.4%	9.6%	12.3%
	売上高原価率	%	×	×	0	×	44.8%	45.3%	43.0%	46.1%
	売上高総利益率	%	×	×	0	×	55.2%	54.7%	57.0%	53.9%
	売上高販売管理費率	%	0	×	0	хx	45.7%	44.7%	50.9%	52.4%
	売上高人件費率	%	0	×	×	0	10.1%	9.7%	6.2%	9.1%
	売上高広告宣伝費率	%	0	0	0	×	6.5%	6.0%	10.6%	8.4%
	売上高販売促進費率	%	×	×	0	×	9.7%	10.1%	11.1%	12.0%
	売上高研究開発費率	%	0	0	0	×	4.5%	4.2%	6.8%	5.8%
	売上高減価償却費率	%	0	Δ	0	x	1.6%	1.2%	2.1%	2.1%
	売上高営業外収益率	%	×	0	×	0	1.9%	1.5%	4.3%	11.5%
	売上高営業外費用率	%	Δ	0	0	×	0.2%	0.2%	0.8%	0.7%
効率性	総資本回転率		Δ	Δ	0	X	0.8	0.8	0.4	0.4
	流動資産回転率		X	×	0	X	1.7	1.5	1.5	1.4
	売上債権回転率	П	×	0	0	хх	12.6	10.2	2.6	2.7
	売上債権回転期間	В	×	0	0	хх	28.6	35.3	138.6	131.3
	棚卸資産回転率		X	X	X	0	13.7	12.6	17.5	13.3
	棚卸資産回転期間	В	×	X	×	0	26.2	28.5	20.6	27.1
	固定資産回転率	П	0	Δ	0	хх	1.5	1.7	0.5	0.5
成長性	対3期前売上高成長率	%	0	×	0	хx		6.8%		-9.8%
	対3期前売上総利益成長率	%	0	x	0	хх		5.9%	***************************************	-14.8%
生産性	従業員一人当たり売上高	百万円	0	×	0	×	71.4	78.0	68.4	55.7
	従業員一人当たり売上高 (臨時従業員を含む)	百万円	0	×	0	×	43.0	46.2	44.9	37.5
製造原価	材料費構成比	%	1	1	高	低	70.9%	72.5%	67.2%	66.9%
の中の	労務費構成比	%	i	1		高	9.3%	9.0%	14.5%	16.8%
構成比	経費構成比	%	Ĭ	į.	低 高	低	19.8%	18.5%	18.3%	16.3%

ポイント2:「大→中→小→細」の順番で見る!

もし、皆さんが「中間テスト」について、友人から「どうだった?」と聞かれたら、どのように答えるでしょうか?

「そうだね・・・ 英語の中の長文読解ができなかったな~~」 なんて、いきなり細かな返答をすることは無いでしょう。

「ん~~、全体としては、『まあまあ』かな・・・ 国語と社会は良かったんだけど、数学と英語が全然ダメ。 特に英語は、長文読解で相当点数を落としてしまった・・・」という感じじゃないですか?

これまで何度も説明した通り、分析とは大きな塊を「分ける」ことです。 経営分析も然りであり、下図の通り、経営という大きな塊を細かく分けて見ています。

ただし・・・

ここで大事なのは、細かくした方法です。

玉ねぎのみじん切りのように、端からザクザク切り刻んだのではありません。

ジャガイモのように、大きな塊を、まずは2つに切って、それでも大きいので、またそれを2つに切って、それでも、まだ大きいのでまた切って・・・・

そういうやり方で細かくしてきたはずです。

分析結果を見て行く手順は、この切った手順と同じなのです。 まずは、結論。

すなわち、経済性の総合指標である「総資本経常利益率」をコメントすることが「初めの一歩」です。 これが、「大」の見方です。

そして、次は、「収益性」と「効率性」について確認します。

すなわち、「売上高経常利益率」と「総資本回転率」。

これが、「中」の見方です。

そして、さらに、「収益性」は、「売上原価率」「販売管理費率」「営業外収益率」「営業外費用率」 と深掘りする。

これが「小」の見方です。

というように、「大→中→小→細」の順番で見る!」ことが基本。 次回は、この順番に従って、具体的なコメントを作って行きます。



く次回につづく>