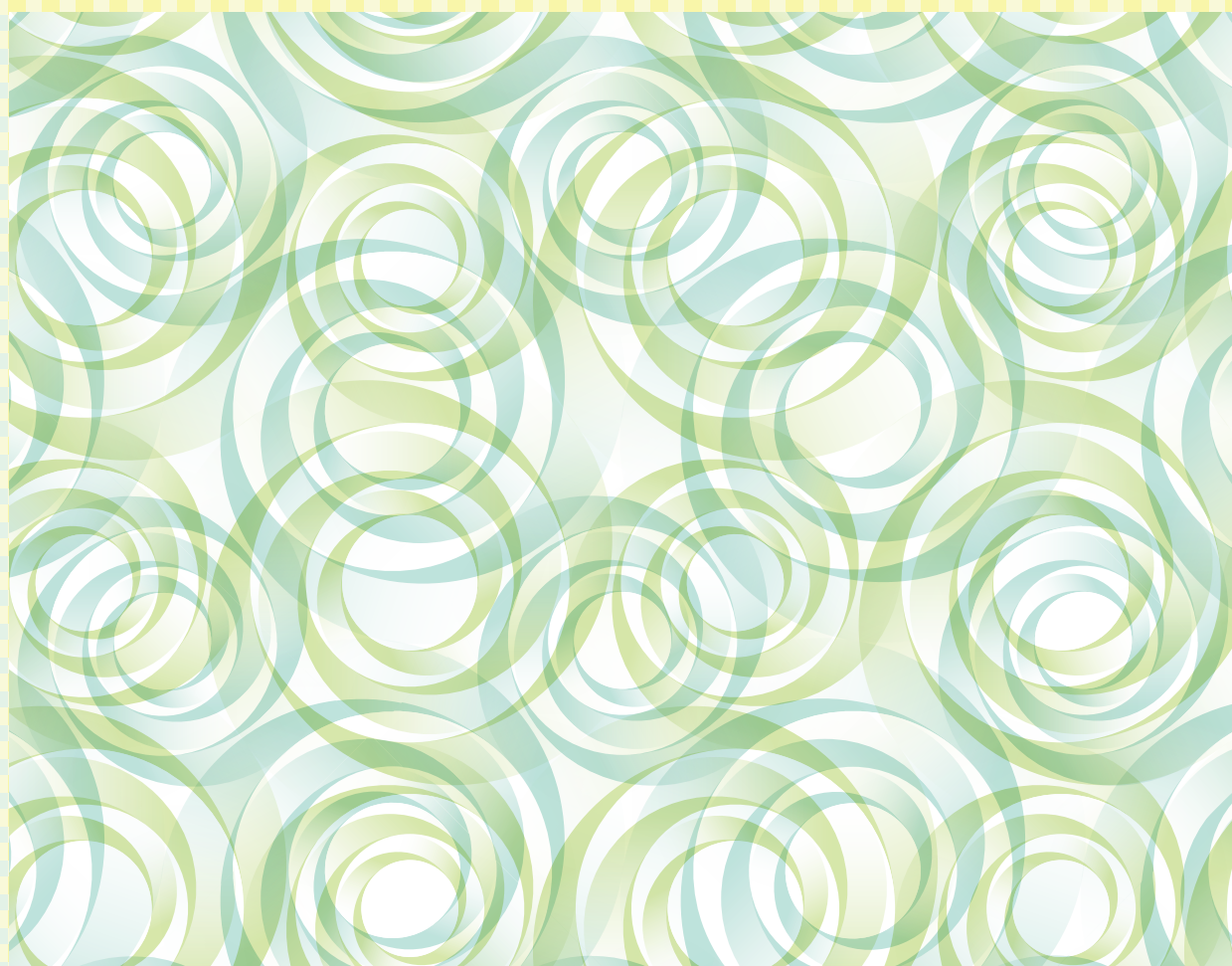


誰でもできる
協議と交渉のための
経営分析の基本

ワークショップ 第11版



はじめに

民主的労働組合の活動の基本には、産業民主主義の考え方があります。これは、厳しい企業環境において、労働組合の経営に対するパートナー機能とチェック機能を強化することにあります。そのためには、現場力を高めなくてはなりません。

現場力には、組合員一人一人の生産性に対する意識変革が必要となります。

意識変革は、観念的なスローガンではなく、合理的な数値に対する理解が必要となります。この数値は、単なる情報として得るだけでなく、その経営数値から、一人一人の組合員が自分の仕事への関わり方について問題意識を深めることが大切なのです。

この『経営分析の基本』は、初心者の組合員から職場リーダーまで、経営数値を理解して、労使協議と賃金交渉に役立てるための経営分析の学習テキストです。

この経営分析の学習テキストを是非ご活用いただき、職場の組合員一人一人が企業会計に対する問題意識を高め、自分の未来の仕事に対するビジョンと企業の財務諸表の理解が深まればと存じます。

公益財団法人富士社会教育センター

専務理事 中村 勝雄

経営分析の基本について学習を始めるにあたって

経営分析は気持ちリラックスで行こう！ が鍵言葉です。

難しく考えない！ 身構えない！ あきらめない！

経営分析の基本、財務諸表の理解や経営数値の分析のポイントの学習をすすめるにあたって、3つの基本姿勢を確認しましょう。

- 1) ひとつひとつの用語・言葉にあまりこだわらない。
こだわりすぎると迷路にハマる。⇒思考停止！
最初は…「売掛金」って何？ と考え悩むより、そういうものがあるんだなあ！ という程度でOK。
問題ありません。
♪ 読み進む(学習が進む)うちに少しずつ理解が進むはずです。目的は組合活動に活かすこと。協議、交渉に活かすことです。経営分析はあくまでもそのための道具のひとつと受け止めていただき、難しく考えないこと。これが先ず1番目の学習姿勢です。
- 2) 途中で解らなくなっても最後までやってみる。あきらめて途中で投げ出さないでいただきたいのです。部分を見るより全体を理解することが大切！
推理小説と同じです。最初は登場人物・状況が解らなくても、読み進むうちに構造や人物像が解ってくる。⇒こういう状況なんだなあ！ 程度でOK。この程度で何も問題ありません。会社や事業の数字を詳しく理解するのが得意な人は稀です。
♪ 得意な人はいない。み～んなにがて。だから安心して途中で解らなくなっても最後までやってみてください(読んでみてください)。
- 3) 経営分析は会社の経営状況の分析ですが、我が家(家計)に置き換えて見ると良く理解できます。
我が家の収入は？ 貯蓄は？ 電気ガス水道などの光熱費の支払額は？ 住宅購入の借入資金は？ 等々……。
♪ いろいろ考えるうちに少しずつ理解が進むはずです。

■ 私たちの経営分析の目的

♪ 労使協議、交渉を効果あるものにするための道具(ツール)！

労働組合としての使い方を理解することで⇒交渉をより良いもの、実り多きものに！

会社は当然、会社の立場があり、会社に都合の良いように交渉で使ってくる。

♪ 健全な労使関係づくりに活かせる！

- 1) 労使協議、団体交渉に活かすと同時に相互理解を進め、信頼関係を深める。
- 2) 労働組合の立場からの現状分析で交渉が活きる。会社への役立つ提案提言ができる。
- 3) 労使双方の課題発見と共有化⇒対応策、取り組みができる。

■ そもそも経営分析って何？

労働組合の立場で行う経営分析は、比較と妥当性、健全性の確認、そして想像！

昨年と比較して？ 健全な財政状況と比べて？ 同業他社と比較して？ 業界平均数値と比較して？ などなど。

企業の現状や経営のあり方を財務面から見てどのように評価？ 判断？ するか。そのことを今後の経営や事業、労使関係にどのように活かしていくか、重要な組合活動の一つです。

も く じ

1 経営分析用語解説	4
2 経営分析5つの視点	8
3 貸借対照表と損益計算書の見方	9
演習(ワークショップ) 経営分析の基本(製造業) A社	12
1. 貸借対照表の見方	12
演習(ワークショップ) 経営分析の基本(製造業) A社	18
2. 損益計算書の見方	18
4 キャッシュフロー計算書	20
演習(ワークショップ) 経営分析の演習(製造業) A社	24
1. 主要経営指標	25
2. 主要経営分析数値	26
トライ経営分析	27
5 経営分析 15 項目のチェックポイント	29
1. 安全性分析	29
2. 収益性分析	30
3. 生産性分析	31
4. 成長性分析	31
5. 効率性分析	32
6 株主資本等変動計算書のポイント	33
6-② 減損会計とは	39
7 経営分析をこれからの組合活動にどう生かすのか	40
7-② 労使協議と賃金交渉のキーワード	43
資料① 経営分析の基本(サービス業)	46
経営分析の基礎応用問題 <その1>	51
経営分析の基礎応用問題 <その2>	53
アレンジメント学習 ①	55
アレンジメント学習 ②	57
「経営分析ノート」演習の解答	59

1 経営分析用語解説

用語解説を読んで、その言葉の意味を知っていれば○、知らなければ×を付けます。

ア01	● I R (インベスター・リレーションズ)	■ 投資家との関係。株主、債権者を中心とした株主資本家への情報公開
02	● R O I C (リターン・オン・インベストメント・キャピタル)	■ 投下資本と回収された利益を比較して投資効率を判定しようとするもの。(税引き後純利益÷総資産×100)
03	● R O E (リターン・オン・エクイティ)	■ 株主資本利益率(経常利益÷総資本×100)のこと。税引き利益を株主資本で割って算出する
04	● R O A (リターン・オン・アセット)	■ 総資産利益率。限られた資産からいかに利益をあげるのか
05	●アウトソーシング	■ 業務の外注により人やスペースなどの資源の有効活用を図ること
06	●赤字国債	■ 一般会計のうち、経常経費の歳入不足を補てんする国債
07	●安定株主	■ 株価の変動に左右されず、長期にわたって株式を保有する株主
08	●インサイダー取引	■ 会社の役員が、未公開情報を利用して自社株など売買する
09	●インカムゲイン	■ 利子・配当収入のこと。相場の利益のことをキャピタルゲインと呼ぶ
10	●インタレストカバレッジ・レシオ	■ 借金過剰度(営業利益+受取利息+配当金)を(支払い利息+割引料)で割ったもの
11	●インフレ・ヘッジ	■ 貨幣価値のリスク回避として、株式や不動産を買う
12	●売上総利益	■ 売上高-売上原価=売上総利益。商品売って得た直接の利益のこと
13	●売上総利益率	■ 売上総利益を売上高で割った比率。会社の本業での利益率のこと
14	●売上原価	■ 売り上げに対する商品コスト、売上高との差額は営業商品の基本的収益力を示している
15	●売上高	■ 会社活動の基本である売上の数値。P/Lの上では1行で単純に表されているが、中身は複雑で正確に読む必要がある
16	●売掛金	■ 商品を納めて代金をもらえるまでの期間、この売掛金という勘定で管理している。まとめて支払処理する事務効率と計画的な資金効率のため
17	●受取手形	■ 取引代金の支払いとして受け取った約束手形で、まだ支払い期日のきていないもの、約束日の支払いがなければ単に紙屑
18	●営業収支	■ 企業資金の収支は、販売、支払等営業活動による「営業収支」(売上-費用)と営業に関係ない設備投資や投資に必要な「金融収支」(金融収益・有価証券配当や受取利息から金融費用・社債利息や支払利息の差額)に分かれる
19	●営業利益	■ 売上総利益-販売費-一般管理費=営業利益。販売にかかるコストや総務・経理等の管理部門に対する合理化努力の結果がわかる
20	●A B C分析	■ 得意先を売上高の多い順にA B Cの3つのグループにランク分けし、いろいろな活動の指針として活用する際の分析法
21	●エクイティ・ファイナンス	■ 新株発行にともなう資金調達のこと
22	●MMF	■ 米国の金融市場に流通している、安定した投資信託(マネー・マーケット・ファンド)
カ01	●会計の基本	■ 実現主義、区分計算、総額主義、完全性、1年の原則の5つが基本である
02	●会社更生法	■ 再建見込みがあると裁判所が判断した場合に適用される法律、株式会社が会社更生法を申請すると事実上倒産したとみなされる(倒産した会社が清算することが自主廃業。再建をめざすときは更生法)
03	●確定拠出型年金	■ 毎月一定の掛け金を負担して、老後資金を積み立てる年金制度
04	●確定給付型年金	■ 将来受け取る金額が先に決まっていて、それに見合う掛け金を払っていく年金システム
05	●貸し渋り	■ 銀行が貸し出しに慎重になり、貸し出しの削減や回収に走ること
06	●株式の持ち合い	■ 金融機関や事業法人などの会社同士が互いに相手の株式をもつこと
07	●株式配当	■ 現金配当の代わりに配当の一部を新しく発行する株式で行うこと
08	●株主資本	■ 自己資本のこと
09	●株主総会	■ 株式会社の最高機関、決算後3ヶ月後に開かれる。株式会社の基本方針や重要事項を決める
10	●株主代表訴訟	■ 取締役が不正などを行い会社に損害を与えた時、その取締役に対して会社の損害を賠償するよう株主が訴えることを認めている。大半は非公開の中小企業で、財テクの失敗、総会屋への利益供与、不良債権など
11	●環境会計	■ 環境対策に投じた費用とその効果を金額で示すもの。投資家に環境投資の効率性をアピールし、企業評価を高める目的がある

2 経営分析 5つの視点

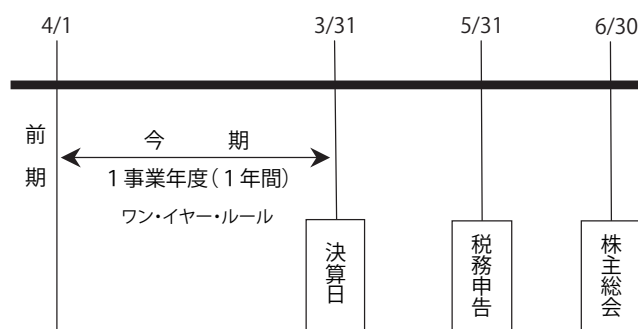
会社の健康度を計数的にチェックする

- ① 安全性 → 資金繰りの状態は、現金はどうか、借金はどうか
- ② 収益性 → 利益体質は、収益構造はどうか
会社の稼ぐ力（売上・費用・利益の状況）
- ③ 生産性 → 利益を生む力（働く人の価値・労働生産性）
- ④ 成長性 → 売上・経常利益の伸びは、3年先はどうか
- ⑤ 効率性（活性度） → 資本の使い方（少ない資本で多くの売上）

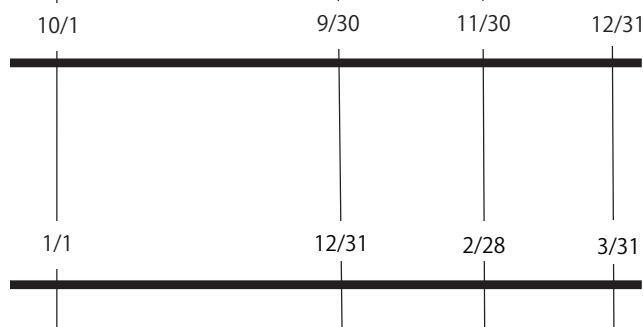
（組合員の生活と雇用を守るための視点から）

■ 会計年度の見方（決算日と株主総会）

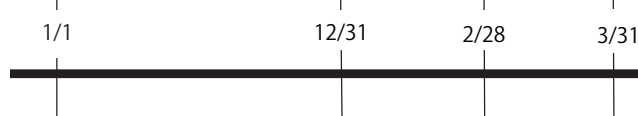
① 3月決算の場合



② 9月決算の場合



③ 12月決算の場合



※ 基準日（普通は決算日）より3ヶ月以内に開催。

税務申告は決算日から原則2ヶ月以内ですが、会計監査人の監査を受けなければならない等の理由により決算が確定しないため、申告期限までに確定申告書を提出できない場合は、申告期限の延長の特例を申請し、決算確定後に申告します。

3 貸借対照表と損益計算書の見方

1) 貸借対照表 (B / S) の構造と見方

(1) 貸借対照表とは

- ① 貸借対照表とは、決算日の財政状態を示す表のこと
- ② 資産 = 負債 + 純資産 (複式簿記による資産と負債・純資産がイコールになること)
- ③ 左右 (資産と負債 + 純資産) の合計金額が一致するので、英語でバランスシート (B / S) という

(2) 家庭と企業の比較

バランスシート (貸借対照表)

家庭の場合				企業の場合			
(万円)							
資 産		負債・資本		資 産		負債・資本	
貯金	800			流動資産	負債		
		住宅ローン	3,000				
マンション	4,000	自動車ローン	100	固定資産	純資産		
自動車	200	正味財産	1,900				
合 計	5,000		5,000	合 計		合 計	

◎流動資産とは、固定資産とは

- ① 流動資産 (1年以内に現金化される資産)
 - ・現金、預金 ・売掛金 ・受取手形 ・棚卸資産 ・貸倒引当金
- ② 固定資産 (回収期間が1年以上の資産)
 - ・有形固定資産 → 土地、建物、機械装置
 - ・無形固定資産 → 特許権、営業権
 - ・投資など → 子会社株式、投資有価証券
- ③ 繰延資産 (開業費、研究開発費)

◎流動負債、固定負債、純資産とは

- ① 流動負債 (1年以内に返済期間がくる借金)
 - ・買掛金 ・支払手形 ・短期借入金
- ② 固定負債 (1年以上の返済期間)
 - ・長期借入金 ・社債 ・退職給付引当金
- ③ 純資産 (株主資本と株主資本以外の区分)
 - ・資本金
 - ・資本剰余金
 - ・利益剰余金
 - ・自己株式
 - ・評価・換算差額等
 - ・新株予約権
 - ・少数株主持分