

利益計画の基本と応用（下）

伊 波 盛 伸

前号（第7巻第1号）まで

- 1 経営方針と計画
- 2 利益計画
- 3 資金計画
- 4 費用・収益適合率
- 5 資本の運用効率の分析
- 6 利益計画のための利益図表
- 7 資本利益率にもとづく利益計画の
手法

本号

- 8 資金計画表
- 9 資金計画の分析
- 10 利益計画と企業の健全性
- 11 費用・収益適合率と利益計画

8. 資金計画表

資金計画表は、利益計画と関連させて作成する。利益計画が適切に樹立されていたとしても、資金の調達と運用が円滑さを欠くようならば、利益計画の実現達成ができないことになってくる。このために利益計画期間に予定される資金の調達源泉とその用途について主要項目別にした資金計画表を作成する必要がある。次に2種の例を示すことにする。

第 1 1 表 (a) 資金計画表 (原案)

(半 期)

資 金 の 源 泉

見債利益金	7, 690(万円)
現金支出を伴わない費用	
減価償却費	2, 210(万円)
貸倒引当金・価格変動準備金	<u>650</u> 2, 860
出資金・長期貸付金回収	50
長期借入金 の増加	<u>5, 000</u>
資金の源泉合計	15, 600

資 金 の 使 途

固定資産の取得	7, 400
出資・投資	150
社債返還	100
税金支払	7, 000
配当金支払	1, 500
役員賞与・交際費	50
長期借入金 の返済	<u>2, 500</u>
資金の 使途合計	<u>18, 700</u>
差引運転資本の減少見積額	(3, 100)

運 転 資 本 減 少 の 原 因

受取手形ならびに売掛金の増加	6, 100
棚卸資産の増加	6, 050
その他流動資産減少	(<u>450</u>)
流動資産の増加	11, 700
支払手形ならびに買掛金の増加	300
借入金の増加	13, 150
支払勘定および未払金の増加	150
引当金の増加	<u>1, 200</u>
流動負債の増加	14, 800
運転資本の減少	(3, 1000)

第 1 1 表 (b) 資金計画表 (原案)

固定資金計画表 (半期)

源		泉	使 途	
科 目	金額 (万円)	金額 (万円)	科 目	金額 (万円)
1. 見 積 利 益 金	7,690		1. 税 金	7,000
2. 減 価 償 却 費	2,210		2. 配 当 金	1,500
3. 貸 倒 引 当 金	100		3. 役 員 賞 与 ・ 交 際 費	50
4. 価 格 変 動 準 備 金	550		(1 ~ 3) 小 計	8,550
(1 ~ 4) 小 計	10,550		4. 固 定 資 産	7,400
5. 新 株 発 行	0		5. 出 資 投 資	150
6. 社 債 発 行	0		6. 社 債 償 還	100
7. 長 期 借 入 金	5,000		7. 長 期 借 入 金 返 済	2,500
8. 出 資 金 ・ 長 期 貸 付 金	50			
(回 収)			合 計	18,700
合 計	15,600		資 金 過 不 足	- 3,100

運転資金計画表 (半期)

源		泉	使 途	
科 目	金額 (万円)	金額 (万円)	科 目	金額 (万円)
1. 固 定 資 金 過 不 足	- 3,100		1. 受 取 手 形 増 減	- 2,600
2. 期 首 現 金 預 金	10,000		2. 売 掛 金 増 減	3,500
3. 支 払 手 形 増 減	-		3. 有 価 証 券 増 減	-
4. 買 掛 金 増 減	300		4. 短 期 貸 付 金 増 減	50
5. 未 払 金 増 減	- 50		5. 前 渡 金 増 減	- 500
6. 従 業 員 預 り 金 増 減	200		6. 棚 卸 資 産	
7. 引 当 金 増 減	1,200		製 品 増 減	6,000
8. 短 期 借 入 金 増 減	-		仕 掛 品 増 減	50
			原 材 料 増 減	-
			7. 期 末 現 金 預 金	10,000
			合 計	21,700
合 計	8,550		資 金 過 不 足	- 13,150

第12表(a) 資金計画表(修正)

(半期)

資金の源泉

見積利益金	10,000(万円)
現金支出を伴わない費用	
減価償却費	2,200(万円)
貸倒引当金・価格変動準備金	350
2,550	
出資金・長期貸付金回収	50
長期借入金の増加	5,000
資金の源泉合計	17,600

資金の使途

固定資産の取得	6,200
出資・投資	100
社債償還	100
税金支払	7,000
配当金支払	1,500
役員賞与・交際費	50
長期借入金の返済	2,500
資金の使途合計	17,450
差引運転資本の増加見積額	150

運転資本増加の原因

現金預金の減少	1,750
受取手形ならびに売掛金の増加	4,500
棚卸資産の増加	3,050
その他流動資産の減少	500
流動資産の増加	5,300
支払手形ならびに買掛金の増加	800
借入金の増加	3,000
支払勘定および未払金の増加	150
引当金の増加	1,200
流動負債の増加	5,150
運転資本の増加	150

第12表(b) 修正資金計画表

固定資金計画表(半期)

源		使 途	
科 目	金 額(万円)	科 目	金 額(万円)
1. 見 積 利 益 金	10,000	1. 税 金	7,000
2. 減 価 償 却 費	2,200	2. 配 当 金	1,500
3. 貸 倒 引 当 金	100	3. 役員賞与・交際費	50
4. 価 格 変 動 準 備 金	250	(1~3)小 計	8,550
(1~4)小 計	12,550	4. 固 定 資 産	6,200
5. 新 株 発 行	0	5. 出 資 投 資	100
6. 社 債 発 行	0	6. 社 債 償 還	100
7. 長 期 借 入 金	5,000	7. 長 期 借 入 金 返 済	2,500
8. 出 資 金・長 期 貸 付 金	50		
(回収)			
合 計	17,600	合 計	17,450
		資 金 過 不 足	150

運転資金計画表(半期)

源		使 途	
科 目	金 額(万円)	科 目	金 額(万円)
1. 固定資金過不足	150	1. 受取手形増減	2,000
2. 期首現金預金	10,000	2. 売掛金増減	2,500
3. 支払手形増減	500	3. 有価証券増減	- 50
4. 買掛金増減	300	4. 短期貸付金増減	50
5. 未払金増減	- 50	5. 前渡金増減	- 500
6. 従業員預り金増減	200	6. 棚卸資産	
7. 引当金増減	1,200	製品増減	4,000
8. 短期借入金増減	3,000	仕掛品増減	50
		原材料増減	- 1,000
		7. 期末現金預金	8,250
合 計	15,300	合 計	15,300

第 13 表 見 積

(原 案)

損 益 予 算		資 金 予 算	
科 目	金 額 (万円)	科 目	金 額 (万円)
売 上 予 想	80,000	収入の部	
総 原 価	68,760	(回 収)	(76,500)
売 上 利 益	11,240	資 金 化	73,900
営 業 外 損 益	3,500	そ の 他 収 入	850
純 利 益	7,690	計	74,750
		支出の部	
		運 転 資 金	71,600
		決 算 資 金	11,100
		固 定 資 産 ・ 出 資 投 資	7,550
		そ の 他	50
		借 入 金 返 済 (長 期)	2,500
		社 債 償 還	100
		計	92,900
決算資金とは税金、配当、賞与である		新規借入金(長期)	5,000
		再計資金不足	13,150

損益計算書

(修正決定)

損益予算		資金予算	
科目	金額(万円)	科目	金額(万円)
売上予想	82,700	収入の部	
		(回収)	(80,200)
総原価	69,700	資金化	78,200
		その他収入	900
売上利益	13,000	計	79,100
営業外損益	-3,000	支出の部	
		運転資金	68,800
純利益	10,000	決算資金	11,100
		固定資産・出資投資	6,300
		その他	50
		借入金返済(長期)	2,500
		社債償還	100
		計	88,850
		新規借入金(長期)	5,000
		再計資金不足	-4,750
		{ 短期借入金増	3,000
		手許金減	1,750

第 1 4 表 見 積 損 益 計

(1) 固定資金計画

- (イ) 自己資金による固定資産取得計画の圧縮
- (ロ) 出資、投資の縮少
- (ハ) 利益増加

2,700 (売上増加) - 950 (原価増加)

(2) 運転資金計画

- (イ) 売上増加による製品在庫の減少 (1)の(ハ) b)
- (ロ) 原材料手持の減少
- (ハ) 売掛金回収増加
- (ニ) 受取手形割引枠の拡張
- (ホ) 手持有価証券の売却
- (ヘ) 支払手形の増加

原案資金不足 修正計画による捻出額

13,150 - 8,150 = 5,000 万円 (修正後の不足額)

◎ 手許金の活用により短期借入金増加限度を 3,000 万円とする

- (1) 借入金増加限度減少による利息減少
- (2) 手許金減少

◎ 利益増加 (イ) (1)の(ハ) 2,000 万円
 (ロ) 固定資産取得の圧縮による減価償却減 10 万円
 (ハ) 棚卸資産残高減少による価格変動準備金減 300 万円

計 2,310 万円

算 修 正 点 説 明 表

原 案	×	$\frac{1}{2}$	=	修正計画による捻出額
2,400 万円				1,200 万円
150 万円	を	100 万円	とする	50 万円
 = 1,750 万円			※ 1	
		1,750	+	250
			=	2,000 万円

計 3,000 + 250 = 3,250 万円

修正後				
(6,000 - 2,000 = 4,000 万円)	2,000		
.....	1,000		
(3,500 - 1,000 = 2,500 万円)	1,000		
(2,600 - 600 = 2,000 万円)	600		
.....	50		
.....	500		
	計	5,150	+	1,750
			=	6,900 万円
	合計	8,150	+	2,000
			=	10,150 万円

(利益増加)

250 ※ 1

1,750 ※ 2

再計 10,150 万円 (捻出額)

3,000 万円 (新規借入増加額限度)

(13,150 万円)

第15表 見積

摘 要	前 期 末	原 案	
		増 減	期 末 見 積
借 方	(万円)	(万円)	(万円)
流 動 資 産			
現 金 預 金	10,000		10,000
受 取 手 形	3,000	2,600	5,600
売 掛 金	13,000	3,500	16,500
有 価 証 券	5,155		5,155
受 取 勘 定	9,100	- 450	8,650
製 品	12,550	6,000	18,550
仕 掛 品	1,550	50	1,600
原 材 料	67,340		67,340
計	121,695	11,700	133,395
固定資産および投資	68,130	5,290	73,420
合 計	189,825	16,990	206,815
貸 方			
流 動 負 債			
支 払 手 形	7,550		7,550
買 掛 金	7,040	300	7,340
短 期 借 入 金	10,000	13,150	23,150
未 払 金	165	50	110
未 払 勘 定	4,670	200	4,870
引 当 金	27,500	1,850	29,350
計	56,925	15,450	72,375
固 定 負 債			
社 債	10,000	100	9,900
長 期 借 入 金	15,000	2,500	17,500
資 本 金	30,000		30,000
剰 余 金	64,700		69,350
未処分利益剰余金	13,200	- 860	7,690
合 計	189,825	16,990	206,815

貸借対照表

修正決定	
増減	期末見積
(万円)	(万円)
- 1,750	8,250
2,000	5,000
2,500	15,500
- 50	5,105
- 450	8,650
4,000	16,550
50	1,600
- 1,000	66,340
5,300	126,995
4,050	72,180
9,350	199,175
500	8,050
300	7,340
3,000	13,000
- 50	115
200	4,870
1,550	29,050
5,500	62,425
100	9,900
2,500	17,500
	30,000
	69,350
1,450	10,000
9,350	199,175

(備考)

未処分利益剰余金

当予算期間中に掛る増減

原案

当期見積利益金 当期支払予定税金配当
および役員賞与、交際費

7,690万円 - 8,550万円

= 860万円

修正決定

10,000万円 - 8,550万円

= 1,450万円

なお前期末未処分利益剰余金より当期中支出予定の税金、配当および役員賞与、交際費を控除した残額は剰余金に計上した。

第 1 6 表 月 別

摘要	月		
	4 月	5 月	6 月
収入の部	(万円)	(万円)	(万円)
現金	1,450	1,250	1,650
(受取手形)	(11,500)	(10,900)	(12,000)
(売掛金回収計)	(12,950)	(12,150)	(18,650)
手形取立	1,500	1,500	1,500
手形割引	10,000	9,400	10,500
雑収入	100	150	350
合 計	13,050	12,300	14,000
支出の部			
主要材料	5,400	5,100	5,100
補助材料	1,900	1,700	1,700
人件費	2,000	2,000	3,700
経販費	1,000	1,060	1,060
販売費	500	500	450
利息	400	500	500
税金	300	4,500	300
その他支出	50	60	1,050
計	11,550	15,420	13,860
固定資産	500	1,000	1,000
出資	25	15	15
計	525	1,015	1,015
合 計	12,075	16,435	14,875
差引過不足	975	- 4,135	- 875
新規借入金			
長期	0	1,000	1,000
短期	2,000	4,000	1,000
借入金返済			
長期	- 500	- 500	- 500
短期	2,000	2,000	0
社債還	0	0	0
支払手形振出	3,400	3,200	3,500
支払手形決済	- 3,450	- 3,250	- 3,400
手許金 前月末	10,000	10,425	8,740
手許金 当月末	10,425	8,740	9,465

() は固定預金分

(3,000)

(3,000)

(3,000)

資金予算表

7 月	8 月	9 月	合 計
(万円)	(万円)	(万円)	(万円)
1,450	1,550	1,550	8,900
(11,500)	(12,200)	(13,200)	(71,300)
(12,950)	(13,750)	(14,750)	(80,200)
1,500	1,500	1,500	9,000
10,000	10,200	10,200	60,300
100	100	100	900
13,050	13,350	13,350	79,100
5,100	5,100	5,800	31,600
1,700	1,700	2,000	10,700
2,800	2,000	2,000	14,500
1,060	1,000	1,000	6,180
550	550	550	3,100
450	500	500	2,850
2,100	1,800	300	9,300
1,000	30	30	2,220
14,760	12,680	12,180	80,450
1,200	1,500	1,000	6,200
15	15	15	100
1,215	1,515	1,015	6,300
15,975	14,195	13,195	86,750
- 2,925	- 845	155	- 7,650
1,000	1,000	1,000	5,000
2,000	0	0	9,000
- 500	- 500	0	- 2,500
0	0	- 2,000	- 6,000
0	- 100	0	- 100
3,200	3,500	3,600	20,500
- 3,200	- 3,500	- 3,600	- 20,000
9,465	9,140	8,695	10,050
9,140	8,695	8,250	8,250
(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)

第11表(a)は、計画期間における業務活動と資金の動きとの関連をみることによって、企業の財務構造を維持することを目的としている。ここでは、計画期間内に予定されている資金の調達源泉と、その使途によって運転資本の増減額を算出するとともに、さらにこの運転資本の増減についての原因についてもあきらかにする。資金計画表の作成には、種々その形式がある。

さらに資本的支出に対して、長期の安定した資金を充当する必要があるために、固定資金計画表運転資金計画表（第11表(b)）を区分して作成することが有効である。固定資金計画表に示されている税金・配当金および役員賞与・交際費は、いずれも前期の利益に対して当期にその利益が予定されているものである。また運転資金計画表では、棚卸資産に含まれている原材料は、その種類・性質によっても異なってくるが、必要に応じて適当な科目によって表示することが生じてくる。

月別資金表（第16表）は、これら資金表にもとづいて、各月の現金収入と現金支出との時間的調整を企むために作成する。それは月次資金の過不足に対する借入金および支出計画を明確にするための資金繰表を意味している。したがって、収入の部の手形割引は、受取手形の割引手形の予定額であって、受取手形の手持分を計上しているのではない。しかし受取手形の期日取立分は計上している。さらに支店の部の手形支払は、その振出額を計上する。これは手形の振出額とその決済額とが、ほぼ一致するように計画するためである。仮に、現金支払（小切手を含む）のみの支払方法がとられている場合、この支払手形の振出、決済の項目は不要となる。

第11表の(a)、(b)は、ともにある企業の資金計画の原案である。この原案によれば13,150万円の資金不足があきらかとなっている。そこで、この原案は、第12表(a)(b)のように修正決定され、それにもとづいて第13表のような見積損益計算書が作成されてきた。この修正の内容を示したものが、第14表の修正説明表である。

第15表は、見積貸借対照表の原案と修正決定したものとを対照して示したものである。

9. 資金計画の分析

8.で示した資金計画の修正をさらに詳細に分析検討する方法を次のように述べることにする。8.の資金計画表の原案は、第13表によれば、

売上予想	80,000(万円)
総原価	68,760

売上利益	11,240
営業外損益	-3,550

純利益	7,690(万円)
-----	-----------

である。またこの原案にもとづいて、月別の売上予想ならびに、これに対応する月別総費用見積を作成すると第17表の通りである。これは、売上高と費用とを月別に独立した形で計算して対応せしめたものである。

第17表 月別見積損益計算書(原案) (単位万円)

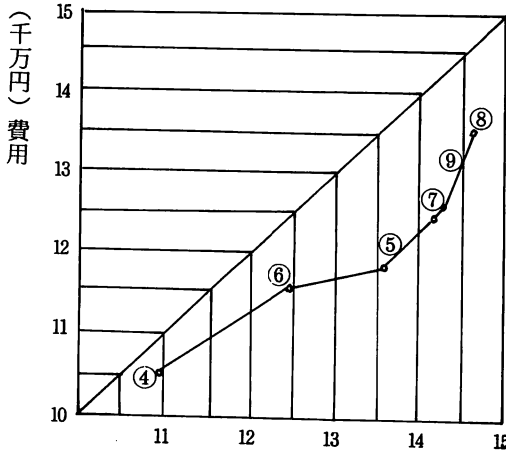
摘要	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上予算	10,900	13,650	12,450	14,150	14,550	14,300	80,000
総費用見積	10,480	11,800	11,530	12,450	13,500	12,550	72,310
純損益	420	1,850	920	1,700	1,050	1,750	7,690

(注) 総費用の見積は個別費用の内訳、内容の記載が必要である。

しかしながら、この見積損益計算によって資金予算を計算してみると、新規借入金として5,000万円を計画加算したとしても、なお13,150万円の資金不足となることがわかった。そこで売上高予想の修正と、これによって損益計算の再修正をする一方、資金予算をも再検討する必要が生じる。

そのためには、まず月別計算が適正なものかどうかを検討するために第17表の月別損益予算から、収益、費用対応表を作成してみる。それが、第13図である。

この第13図を見れば、収益、費用の対応関係が不規則である。これは予想収益とこれに対応する費用とが単に個別に計算された結果によるものなのである。



第13図 収益、費用対応図表(原案) 売上高(千円)

そこで利益図表を管理用具として活用し、計画利益を想定してから計画費用を設定することにならなければならない。よってこの企業の実績からあらかじめ求められうる総費用線での方程式は、

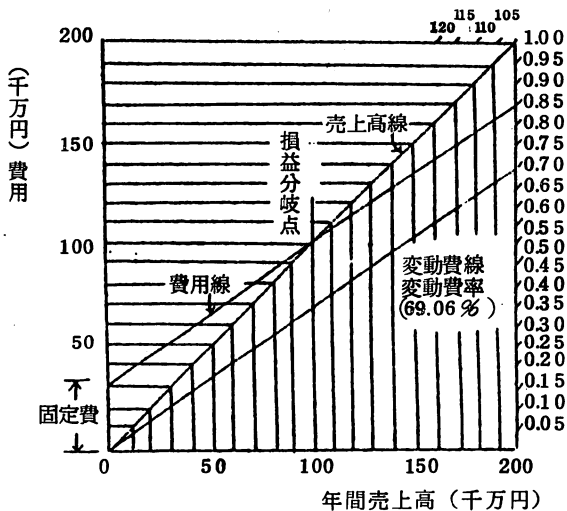
$$C = 2.598 + 0.6905S \text{ (単位万円)}$$

となる。そのために、予想売上高に対応すべき各月の総費用を逆算的に計算することになる。

しかしながら、これより以前に適正な利益計画からみて売上予想の適否をみる必要がある。それには、総資本利益率を判定する基準となってくるのである。

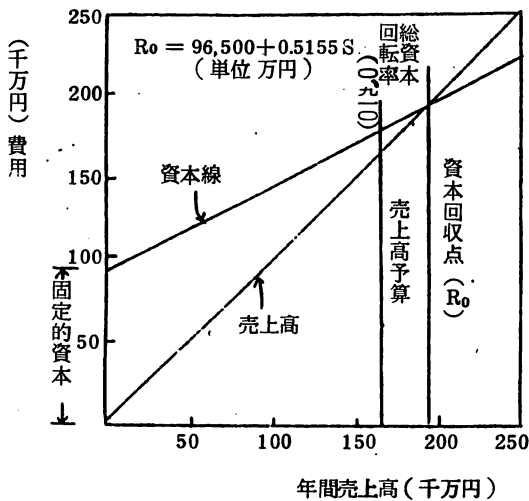
そこでこの企業の利益図表(第14図)と資本図表(第15図)とを過去の実績にもとづいて求め、これから次の諸数値を計算する。

固定費 (F)	31,180 万円
変動費率 (V)	69.06 %
損益分岐点 (So)	10,760 万円
固定的資本 (Fa)	96,500 万円
変動的資本率 (W)	5.155 %
資本回収点 (Ro)	199,170 万円



損益分岐点 (S_0) 100,764 万円
 変動費率 (V) 60.06%
 推考固定費 (F) 31,176 万円

第14図 利益図表 (年間計算)



第15図 資本図表

したがって、この企業の属する業種としての正常経営状態での総資本利益率を11.0%とみまして、この計画達成点の売上高を公式から求める(この公式は、第14表参照)。

$$T = \frac{E + Fd \times r}{1 - V - r_w} = \frac{31,180 + 96,500 \times 0.110}{1 - 0.6906 - 0.110 \times 0.5155} = 165,400$$

すなわち、求める半期売上高は87,700万円であることがわかる。したがって、

$$C = 31,180 + 0.6906 \times 165,400 = 145,400 \text{ (年間)}$$

$$\frac{P}{S} = 1 - \frac{C}{S} = 1 - \frac{145,400}{165,400} = 0.121$$

$$\frac{S}{R} = \frac{W}{F_a + W_s} = \frac{165,400}{96,500 + 0.5155 \times 165,400} = 0.910$$

ただし

$$C = \text{総費用} \quad P = \text{利益} \quad S = \text{売上高} \quad R = \text{資本}$$

したがって計算上は

半期間の売上計画	82,700万円
半期間の総費用	72,700 "
半期間の利益	10,000 "
売上利益率	12.1%
総資本回転率	0.910回
総資本利益率	11.0%

なるはずである。

そこで修正損益予算は

売上計画	82,700万円
総原価	69,700万円
売上利益	13,000
営業外損益	-3,000
純利益	10,000万円

となった。よってここに修正半期売上予想額82,700万円を月別に分割してみる。修正計画は、第17表の原案から半期計で2,700万円を増加している。計画

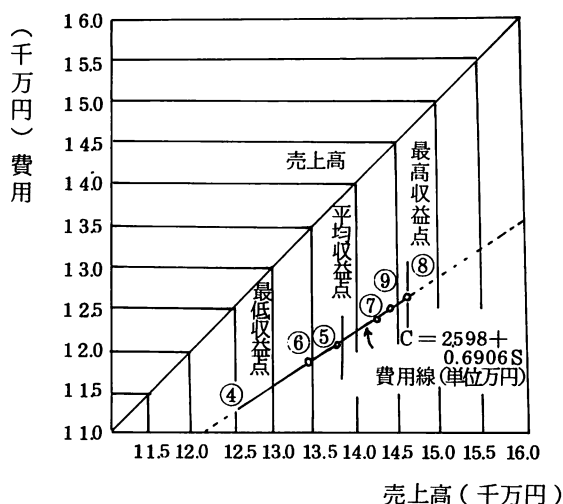
者は、4月と6月に1,700万円と1,000万円を増加できうると考えた。と同時に第14図の利益図表にみたものから月間単位の総費用方程式から、各月の売上高に見合う適正な総費用を計算し、月別の売上予想を修正すると同時に、適正な予定利益を期待しての対応費用を計算してみる。

これが第18表である。第16図は、これをグラフ化したものである。この修正は単に量的な生産性向上をもって目的が達成できると推定されたものであって、総費用線そのものの位置づけを変革して行なう質的な生産性向上に関するものまで検討していない。この点は、おことわりしておく。

第18表 月別見積損益計算書(修正) (単位万円)

適用	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上予想	12,600	*13,650	13,450	*14,150	*14,550	*14,300	82,700
総費用見積	11,300	12,020	11,890	12,370	12,650	12,470	72,700
純損益	1,300	1,630	1,560	1,780	1,900	1,830	10,000

(注) *印添付の数値は原案のままのものであり、無印は修正または新しく算定されて原案と一致してないものである。



第16図 利益図表(月間計算)

ここにおいて資金予算をつぎのように修正作成する。

売 上 高	82,700 万円
回 収	80,200 万円
(回 収 率)	97.0%
資 金 化	78,200 万円
(資 金 化 率)	97.5%
(売上対資金化率)	94.6%
そ の 他 収 入	900 万円
受 手 残 純 増	2,000 万円
支 手 残 純 増	500 万円

かくして、新規長期借入金5,000万円を調達しえても、尚4,750万円の資金不足となるが、これは短期借入金3,000万円、手持金1,750万円でということ
で資金計画が策定された。

次にこれによる月別見積損益を作成する。第19表は月別売上予算と資金予算との関係から、資金の収支を比較対照したのである。

以上のように、利益計画と合致するような月次資金計画の大綱が設定されてくるので、第18表の記載項目を第20表のように導びいて、これをもとにして予算統制を行なう。

第19表 売上、回収、資金化対照表

(単位万円)

摘要		月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高			12,600	13,650	13,450	14,150	14,550	14,300	82,700
回収	営業収入	現金	1,450	1,250	1,650	1,450	1,550	1,550	8,900
		手形	11,500	10,900	12,000	11,500	12,200	13,200	71,300
		計	12,950	12,150	13,650	12,950	13,750	14,750	80,200
	雑収入	100	150	350	100	100	100	900	
計			13,050	12,300	14,000	13,050	13,850	14,850	81,100
資金化	営業収入	現金	1,450	1,250	1,650	1,450	1,550	1,550	8,900
		取立	1,500	1,500	15,500	15,500	1,500	1,500	9,000
		手形割引	10,000	9,400	10,500	10,000	10,200	10,200	60,300
		計	12,950	12,150	13,650	12,950	13,250	13,250	78,200
	雑収入	100	150	350	100	100	100	900	
計			13,050	12,300	14,000	13,050	13,350	13,350	79,100
支払手形			3,400	3,200	3,500	3,300	3,500	3,600	20,500
仕手落			3,450	3,250	3,400	3,200	3,500	3,200	20,000
支手増減			-50	-50	100	100	0	400	500

10 利益計画と企業の健全性

利益計画を立てるには、企業の収益性のみをみることではいけない。むしろ、企業経営を維持されうるような財務計画にすることが重要なことである。そこで健全な財務計画を立案するには、資金計画を通して見積貸借対照表を作ってみる。そしてこの見積貸借対照表が企業の健全性の原則に合っているかを検討してみる必要がある。このためには、第 表の諸比率を計測してみることであ

第 20 表 月 別 損 益

摘 要		月	4 月	5 月	6 月	
販 売 勘 定	売 上 高		12,600	13,650	13,450	
	製 品 倉 出 価 格		9,680	10,480	10,330	
	一 般 管 理 及 び 販 売 業	人 件 費		275	275	275
		退職手当引当繰入金		58.5	58.3	58.3
		旅 費 交 通 費		47	49	48
		荷 造 発 送 費		175	190	187
		広 告 宣 伝 費		230	210	210
		交 際 費		90	100	95
		そ の 他 諸 経 費		116.4	129.4	128.3
	税 金		16.7	16.7	16.7	
減 価 償 却 費		1.6	1.6	1.7		
小 計		1,010	1,030	1,020		
売 上 原 価 計		10,690	11,510	11,350		
販 売 損 益			1,910	2,140	2,100	
製 造 勘 定	製 品 倉 入 価 格		10,860	11,280	11,250	
	製 造 原 価	材 料 費		7,202	7,350	7,340
		人 件 費		2,019	2,157	2,147
		退職手当引当繰入金		240	240	240
		そ の 他 諸 経 費		860	860	860
		税 金		370	370	370
		減 価 償 却 費		365	365	365
		副 産 物 品		-60	-65	-65
	仕 掛 品		-6	-7	-7	
	製 造 原 価 計		10,990	11,270	11,250	
製 造 損 益			-130	10	0	
営 業 損 益			1,780	2,150	2,100	
営 業 外 損 益	雑 収 支 差 額		10	20	60	
	支 払 利 子		400	500	500	
	特 殊 経 費		90	40	100	
	差 引 計		-480	-520	540	
純 損 益			1,300	1,630	1,560	

計 算 表 (修 正)

(単 位 万 円)

7 月	8 月	9 月	計
14, 150	14, 550	14, 300	82, 700
10, 860	11, 170	10, 980	63, 500
275	275	275	1, 650
58. 3	58. 4	58. 4	350
51	53	52	300
197	202	199	1, 150
200	190	200	1, 240
100	110	105	600
140. 3	143. 3	142. 3	800
16. 7	16. 6	16. 6	100
1. 7	1. 7	1. 7	10
1, 040	1, 050	1, 050	6, 200
11, 900	12, 220	12, 030	69, 700
2, 250	2, 330	2, 270	13, 000
11, 280	11, 400	11, 430	67, 500
7, 350	7, 425	7, 433	44, 100
2, 157	2, 180	2, 190	12, 850
240	230	230	1, 420
860	870	880	5, 190
370	360	360	2, 200
365	365	365	2, 190
- 65	- 70	- 75	- 400
- 7	- 10	- 13	- 50
11, 270	11, 350	11, 370	67, 500
10	50	60	0
2, 260	2, 380	2, 330	13, 000
10	40	60	200
450	500	500	2, 850
40	20	60	350
- 480	- 480	- 500	- 3, 000
1, 780	1, 900	1, 830	10, 000

る。

これらの諸比率の目安というものは、業界・業種といったものや全般的な景気動向というものによって異なるため、一律に示すことができない、一般的にあって健全な会社の財務状況は、おおよそ第 表の一般的目标以上（又は以下）を示しているべきである。これらの比率のうち、流動比率200%、当座比率100%以上ということは、現金又は容易に現金化できうる流動資産が、返済しなければならない短期の流動負債よりも多くという意味である。又、売上債権対仕入債務比率の示すものは、仕入債務の支払担保は売上債権であるので100%以上が要求されてくる。

さらに仕入債務は棚卸資産がその限度であり、棚卸資産は正味運転資本（流動資産マイナス流動負債）がその限度を示すことから、これらの比率は、100%を超えていなければならない。

固定比率が100%以下であることは、固定資産の調達に自己資本の範囲で行うべきであるという考えで、それ以上になると運転資金が圧迫されることになる。しかし、固定資産の調達資金源が社債および長期借入金である場合はよい。そこで固定長期適合率の算出が必要となってくる。これらの比率が100%を超過する場合、固定資産に対する過大投資ということになり注意しなければならない。

他人資本は、自己資本より超過させない方針が、いわゆる健全経営の基本となる。したがって負債比率は100%以下が理想的である。仮に負債比率が100%以上の場合、せめて流動負債比率は100%以下でなければ、企業経営を危険に導びくことになってくる。

要するに、第21表(1)の諸比率は、企業の短期的な支払能力を示す主要な比率である。(Ⅱ)の諸比率は、長期的にみた資本の健全性を示すものであり、また(Ⅲ)の比率は、さらに企業の全般的資本構成を検討するためのものである。したがって企業の利益計画を策定するには、期末の見積対照表から財務計画の健全性を前記比率の算出によって検討することが必要となる。

不健全な比率が出た場合、その計画は修正しなければならない。

第21表 企業財務の健全性測定のための経営比率

番号	比率の名称	算式	一般目標
I	a 流動比率＝	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	200%以上
	b 当座比率＝	$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	100%以上
	c 売上債権対仕入債務比率＝	$\frac{\text{受取手形} + \text{売掛金}}{\text{支払手形} + \text{買掛金}} \times 100$	100%以上
	d 仕入債務対棚卸資産比率＝	$\frac{\text{支払手形} + \text{買掛金}}{\text{棚卸資産}} \times 100$	100%以下
	e 棚卸資産対正味運転資本＝	$\frac{\text{棚卸資産}}{\text{正味運転資本}} \times 100$	100%以下
II	a 固定比率＝	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本(資本)}} \times 100$	100%以下
	b 固定長期適合率＝	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{社債} + \text{長期借入金}} \times 100$	少くとも 100%以下
III	a 負債比率＝	$\frac{\text{負債(他人資本)}}{\text{自己資本(資本)}} \times 100$	100%以下
	b 流動負債比率＝	$\frac{\text{流動負債}}{\text{自己資本(資本)}} \times 100$	少くとも 100%以下

第2表

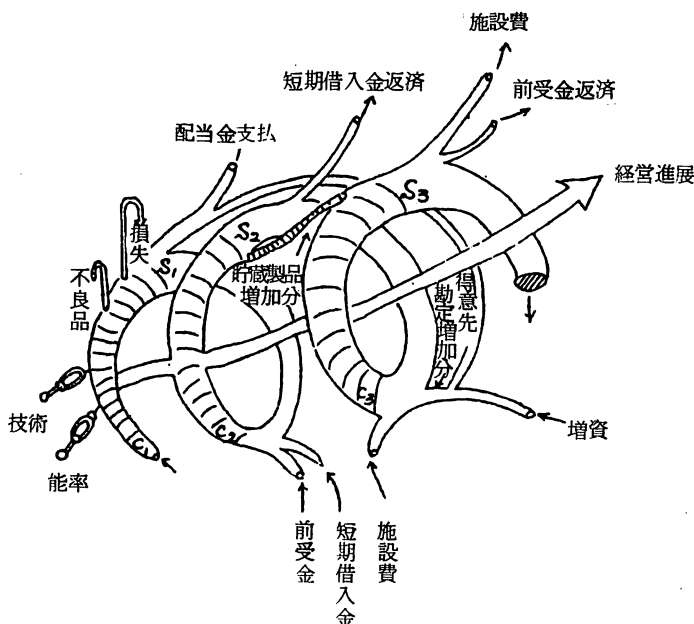
番号	比率の名称	前期末(実績)	期末見積(修正)
1	流動比率	$\frac{21,695}{56,925} = 214\%$	$\frac{126,995}{62,425} = 203\%$
2	当座比率	$\frac{40,255}{56,925} = 71\%$	$\frac{42,505}{62,425} = 68\%$
3	売上債権対 仕入債務比率	$\frac{16,000}{14,590} = 110\%$	$\frac{20,500}{15,390} = 133\%$
4	仕入債務対 棚卸資産比率	$\frac{14,590}{81,440} = 18\%$	$\frac{15,390}{84,490} = 18\%$
5	棚卸資産対 正味運転資本比率	$\frac{81,440}{64,770} = 126\%$	$\frac{84,490}{64,570} = 131\%$
6	固定比率	$\frac{68,130}{107,900} = 63\%$	$\frac{72,180}{109,350} = 66\%$
7	固定長期適合率	$\frac{68,130}{132,900} = 51\%$	$\frac{72,180}{136,750} = 53\%$
8	負債比率	$\frac{81,925}{107,900} = 76\%$	$\frac{89,825}{109,350} = 82\%$
9	流動負債比率	$\frac{56,925}{107,900} = 53\%$	$\frac{62,425}{109,350} = 57\%$

8.であげた第15表の見積貸借対照表について各種の経営比率を算出したものが第22表である。これは、財務計画を健全性の点検という点からみたものである。

この会社の見積貸借対照表から算出した諸比率を見ると、この会社の財務の健全性は利益計画を策定するために支障がないことがわかる。すなわち流動比率203%、固定比率66%、固定長期適合率53%、負債比率82%、流動負債比率57%で、いずれも目標値からみて優良といえる。又、支払能力は十分なものといえる。ただ注意すべきことは、棚卸資産に対する過大投資の傾向がみられることである。当座比率は、68%、仕入債務対棚卸比率が、18%ときわめて目標数値からみて良好なのであるが、棚卸資産正味運転資本比率は、131%というのが気がかりである。そのためには、棚卸資産を減少せしめるようにしなければならない。

11 費用・収益適合率と利益計画

企業の資本はたえず循環しており、しかもこの循環は企業内に封鎖されたものではなく、常に外部との間に交流が行なわれていることである。このようにして企業の資本の循環は、あたかも一本の管として流れることに想定してみる事ができる。これを模型化したものが第 図である。これによって、企業の再生産循環プロセスに対する概念が得られる。



第 図 資本循環図

現実の企業経営においては、適切な利益の確保が重要なことである。それは、利益の確保によって、企業の投資家へこの中から配当として分配されるからである。妥当な配当ができえない企業は、企業経営の意義の重大な部分を無視しているといわなければならない。

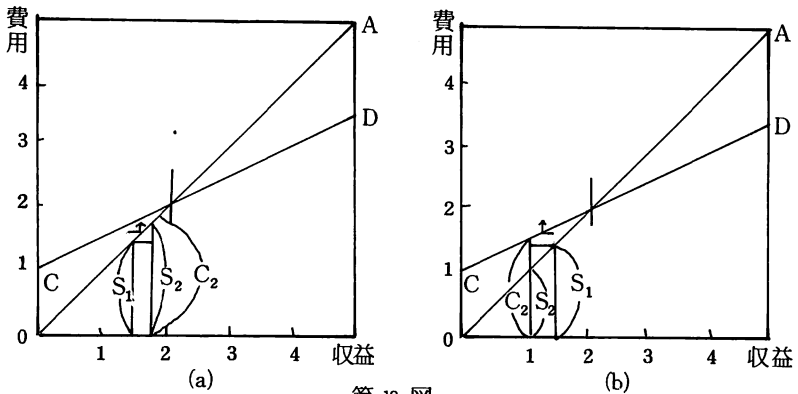
妥当な配当は、企業の主要目的であるが、むしろ配当することによって企業内の資金が企業外に支出され、そのために経営活動により以上の積極性が与え

られる。このことを度外視することは、現実的な企業の経営といえないことになる。「妥当な配当」という場合、「妥当な」ということに意味がある。つまり、配当をするにしても、企業経営が不健全化しないことを前提にして、これを限度として考えねばならない。このような考えは他にもあるが、少なくとも前期の収益の金額を次期に充当する、すなわち費用としないような状態を想定すべきである。これは、費用・収益適合率が1より小さい状態を意味する。

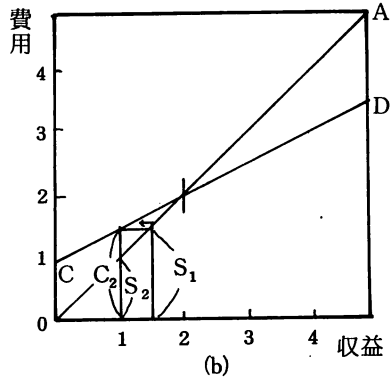
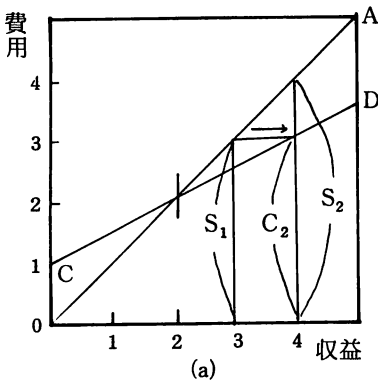
しかしながら、費用・収益適合率が1より小であっても、企業経営の健全性が維持できる場合もあり、また維持できない場合もあるところに問題がある。すなわち、1または1より大なる場合は別問題としても、1より小なる場合には、その状態がどのような割合なのか、またいかなる原因によるものかを明確にしておくことが重要なことである。

例えば、前期60,000万円の売上高で6,000万円の利益をあげている企業がある場合、この利益のうち4,000万円を配当として（配当を含めて）企業外に支出したならば、たとえこれまでに社内担保分として3,000万円があったとしても、特別に資金を調達しない限り、この企業は縮少再生産にならざるをえないし、ついには不採算経営に陥ることにもなりかねない。

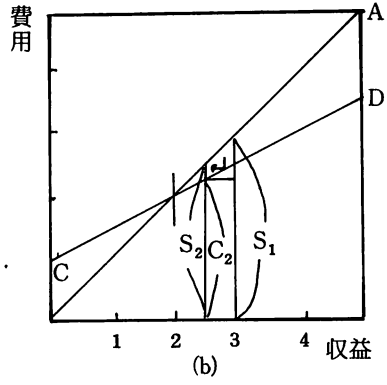
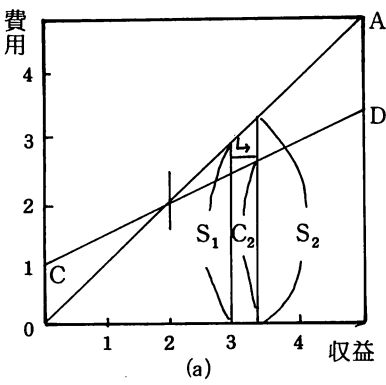
前期の収益から、どれくらいを当期に充当させなければならないかが、問題となる。このことは、売上利益率だけでなく、費用・収益率を考慮しなければならないことになってくる。この関係を利益図表に示すと以下のようなになる。



第 18 図



第 19 図



第 20 図

これらの図形は正方形として、対角線のOAを売上高線、CDを総費用線とする。したがって線のOAは費用、収益適合率の公式中のSを示すことになり、線CDはこの式のCを示す。そして第18図(a)(b)は、費用・収益適合率が1より大きい場合であり、第19図(a)(b)は、いずれも1の場合、また第20図(a)(b)は、1より小さいことを示すことになる。いずれも(a)は、発展性をもって拡大生産に向っているし、(b)は、いずれも消極的な縮小生産になる傾向をあらわしてい

る。

第18図(b)は、前月の収益は不採算経営のため S_1 だけであるが、しかし特別な手当てによって当月の充当はそれより増加して C_2 とはなったものの、これだけでは S_2 の収益しか期待できない。結局この程度の充当増では収益は逆に減少することになり、不採算化に拍車がかかることになる。

第19図(a)は、前月の収益が S_1 であったところ、採算状態にあったためにその金額が当月の充当 C_2 になるためとなり、 S_2 の収益が可能となった。

第19図(b)は、前月の収益が不採算状態の S_1 しかなかったためその金額を当月の費用 C_2 に充当しても S_1 より小さい S_2 の収益しか期待できない。

第20図(a)は、前月の収益 S_1 の一部は、当月の費用に充当されていないが、採算状態にあること、充当額 C_2 が適切であったために当月の収益としては、 S_2 と増加可能を示している。

第20図(b)は、前月は S_1 の大収益をあげたが、そのうち当月の費用に充当しうるものは、あまりにも過小の C_2 にすぎないので当月の収益は S_2 に減少することになる。

このような関係を仮定数値でみれば、次のようにいえる。

第22表 費用・収益適合率と健全性との関係の例解

項 目			S > 1		S = 1		S < 1		
			第18図 (a)	第18図 (b)	第19図 (a)	第19図 (b)	第20図 (a)	第20図 (b)	
前月 関係	前月収益	S_1	万円 1,500	万円 1,500	万円 3,000	万円 1,500	万円 3,000	万円 3,000	
	前月費用	C_1	1,750	1,750	2,500	1,750	2,500	2,500	
	前月損益	P_1	-250	-250	500	-250	500	500	
費用・収益適合率			S_2	1.25	1.05	1.0	1.0	0.9	0.75
当月 関係	当月充当	C_2	1,875	1,575	3,000	1,500	2,700	2,250	
	当月収益見込	C_2	1,750	1,150	4,000	1,000	3,400	2,500	
	当月損益見込	P_2	-125	-425	1,000	-500	700	250	
増益増減見込			P_2	125	-175	500	-250	200	-250
			P_1						
批 判			健全性	不健全性	健全性	不健全性	健全性	不健全性	

注) この企業の固定費は1,000万円、変動費率は500%を仮定しているものであり、ために損益分岐点は2,000万円となる。

要約すれば、現状が同一期間内の収益と費用との対応関係からの損益のみからみて、採算経営であるからといって、次期にもなお採算状況が続くであろうということが保証されるものではない。そしてまた、現在がたとえ不採算経営であるとしても、これも次期も又同じように不採算状態から脱却できないというものでない。これらのことは、企業経営の在り方にかかわってくるものである。

そこで長期計画を樹立するときには、企業の存在する経済環境ならびに企業内部の経済事情に変化がおこらないことと仮定して、問題を単純化しておいて、将来の変化を検討する。次に今後発生するかもしれない企業予測からくる変化を読みとって行くことは、利益計画を策定して行く上で効果的といえる。これらの仮定は、費用・収益適合率が数期間継続して一定数値をとるとみてよいということになるので、第18図から第20図を参考にすることによって、企業経営上に示唆となるべきものである。

ただし企業経営の健全性への増進や、不健全性への衰退には、固定費と変動費率とによって規制される企業の性格によって、同一の費用・収益適合率であっても異なる結果が生じてくることを留意すべきである。

それは企業の性格とその現状との関係からその健全と不健全との分岐となる限界が生まれてくるが、その限界値より大なる費用・収益適合率であるならば、少なくとも健全性を維持することができうることになる。

これによって、費用・収益適合率は、資本の循環過程における資産の凍結的な状態がないのか、あるのかによって、そしてまた資産の調達関係が製造、販売にどのような影響を与えているのかを、ともに定量的に計測しようとする時に用いることのできる比率である。そして企業経営の実態には、長い期間には大きな変動としての波もあれば、また大きな波の上に短期的な細かな波という関係も生じるものである。そのためにも月々の費用・収益適合率によって、月々の資産内容の検討を加えることが重要なことの一方で、そのことだけを取り上げて企業経営の健全性が増加したとか、あるいは失われたということで判断することは適切ではない。要は、継続して行なわれる企業経営の傾向を検討するには、少なくとも半期単位という比較的長期にわたって良否判断をすること

が多くの場合適切なものである。このような点に、費用・収益適合率について適用を考慮すべきである。

経営方針の設定と利益計画の策定は、近代的な企業経営の基本をなすものであって、これがなければ、経営活動の一貫性と資本効率の増進と生産性の向上はないことになる。

わが国の企業の資本蓄積は低く、明確な経営方針に欠けるきらいがあり、適切な利益計画の樹立ができていないことがあった。資本の効率的な運用に関しては、経営者のリーダーシップによるところが大きい。経営者の社会的責任とは、会社を維持し、そして成長させることであり、さらに会社を発展させることにある。これらのことが、実社会で多少誤解されている面がみられる。

(1982. 12. 20)