

木材工業の経営力判定指標を読む

- 製材，合単板，家具製造業の経営指標 -

鎌田 昭吉

企業は生きものといわれています。では、生きている企業が健康であるかどうかを診断する方法はあるでしょうか。

それが「経営分析」とか「財務分析」といわれる方法で、主として財務数値による分析です。数字が現実を示すすべてではないこと、数字は過去の実績で、これから先の状態を表していないことなどの欠点や弱点をもっていますから、あくまでも数字は数字にとどまります。

しかしながら、過去の軌跡とはいえ、そこには一つの傾向やパターンが浮き彫りにされ、今後を占う有力な手がかりが得られます。それでは、どのような視点から、どのような数字を使って分析したらよいのでしょうか。

ここでは、「収益性」・「安全性」・「成長性」という三面鏡をとおして、企業経営の健康状態を判断し、長短所、利欠点などをつかみ、木材工業の関連業種別（主として製材，合単板，家具製造業）にまとめてみました。中小企業製造業の平均的水準と業種別の比較とか、業種水準と自社数値の比較によって、業界や自社の経営力の現状を知り、問題点などを見いだすことができます。

なお、ここで扱った資料は、中小企業庁編および北海道商工指導センター編「中小企業の経営指標」（調査対象企業は、原則として資本金もしくは元入金額が1億円以下、または従業員数300人以下）です。

経営概況の動きは

企業は変化する環境に適応しないと落後する

財務諸表の数字に基づく経営指標は、いうまでもなく、その調査時点、時点における景気や経営環境や業界動向などを反映しており絶対的な指標ではありません。

ちなみに、第一次石油危機（昭和48年末）前の昭和40年にまでさかのぼって、収益性の推移をふり返ってみますと、図1のようになります。

昭和30年代後半からつづいた順風満帆の“高度成長”は昭和48年末に突如発生した石油ショック（10数年来つづいた景気上昇・過熱による需給の

ひっ迫と物価上昇をいっきにパニック状態まで追いつめた、いわゆる狂乱物価をもたらした）によって終止符をうちました。

以後、“減速・安定経済”に入り景気は低迷、企業倒産が多発し、減量経営の結果、失業者の数も高い水準で推移しています。最近になって、ようやく不況ムードから緩やかな回復基調に向かっているといわれています。しかし、その前兆は鈍く、円高や国際競争の激化、資源事情の悪化などきびしさは変わりがなく、経営は困難の度合いを増しています。

図でも明らかですが、製造業平均あるいは業種平均でみた場合には、“利益”を確保しているこ

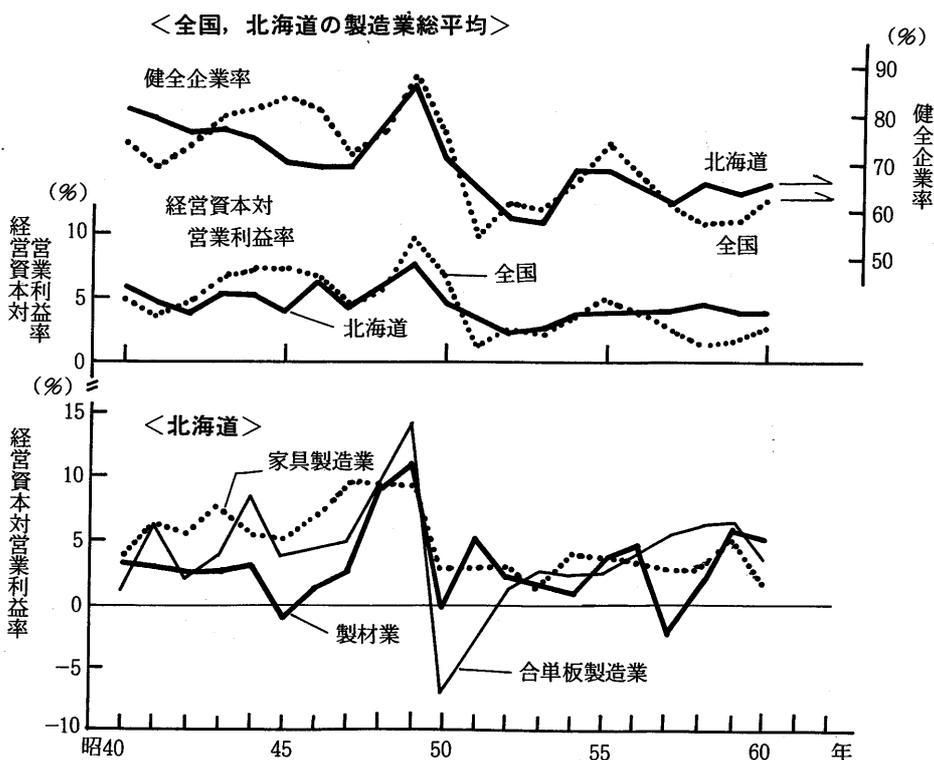


図1 収益性の推移
注) 健全企業率: 黒字企業 / (黒字 + 赤字) 企業数 × 100

とを示しているにもかかわらず、健全企業率が100%に達した年は、もちろん一度もなく、必ず赤字企業が10数%～数10%存在しています。数字をマクロ的にみる場合とミクロで見る場合の隔たりが感じられます。

つぎに、本道木材工業の業種別の収益性の推移についてみますと、各業種とも、年々ほぼ平行(並行)に似たりよったりの傾向を描いているようにみえます。しかし、収益性の上下変動幅(ピーク値とボトム値の開き)は、製材および合単板製造業では大、それに比べて家具製造業では小という違いが認められます。前者は景気や経営環境の変化に強く左右されやすく(市況産業的)、比較して後者は安定的であることが読みとれます。よいとき(好況時)は非常によく、悪いとき(不況時)は極度に悪くなるような業種を俗に「市況産業」と呼びますが、それは市況次第で

経営が左右されることにほかなりません。

1. 収益性は

資本は絶えず循環しながら利益増大を求めて移動をつづける

利益が多かったか、少なかったか、その程度を収益性といい、これを測る尺度としては、利益額や売上高利益率ではなく、「資本利益率」の方が合理的です。

なぜなら、企業とは、資本(資産)を運用することによって利益を生み出す活動であるからです。例えば、同じ売上高・同じ利益であっても、使用している資本の大小によって答は全く異なってきます。そこで、経営資本(総資本の中から経営活動に参加していない資本、たとえば投資勘定などを差し引いたもの)に対する営業利益の率を収益性のパラメーターとして取り上げることにしまし

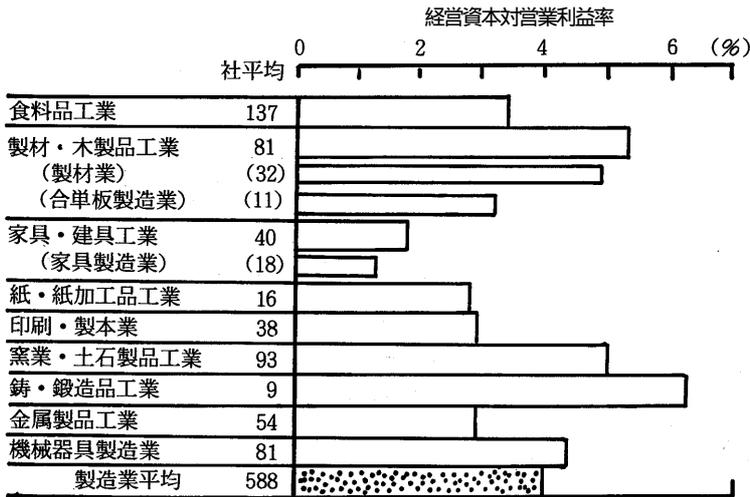


図 2-1 収 益 性

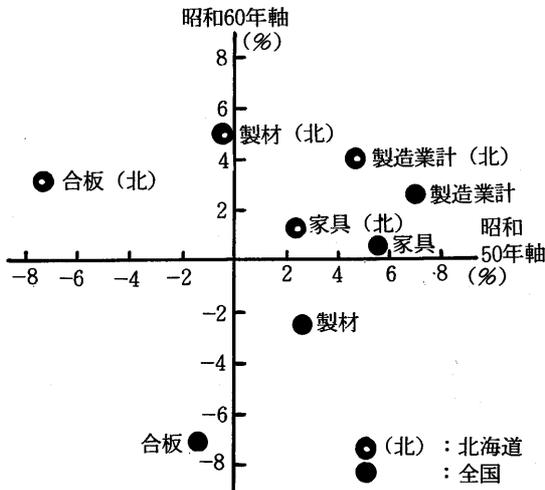


図 2-2 経営資本対営業利益率 (昭和 50, 60年比較)

資本を投ずることによって、他への利用を制限されるわけですから、少なくとも金融機関の定期預金年利以上を確保することが必要で、その数値はとうぜん高いほどよいとされます。

図 2-1 に、昭和 60 年・北海道における業種別の比較 (製造業平均 4.0% に対して、製材業 4.9% と上回っていますが、合単板 3.2%、家具製造業にいたっては 1.3% に過ぎません) を示しました。

図 2-2 には、木材関連工業 (3 業種) の全国と北海道の対比および昭和 50 年 (横軸) と 60 年 (縦軸) を対比してみました。これによると、製造業総平均と家具製造業では、全国・北海道ともに、また昭和 50 年・60 年ともに黒字を計上しています。しかし、製材・合単板製造業では、全国・北海道ともに、50 年か 60 年いずれかの年に (全国・合板製造業は 50, 60 年ともに) 赤字に転落し

たことを示しています。

なお、この比率は次のように分解して考えることができます。

〔収益性〕	〔売上利益率〕	〔資本効率〕
$\frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本}}$	$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$	$\frac{\text{売上高}}{\text{経営資本}}$
⋮	⋮	⋮
経営資本対営業利益率	売上高対営業利益率	経営資本回転率

2. 安全性は

資金収支の適合をはかりながら利益を増大させる

安全性とは、一言でいえば倒産の危険度をいいます。しかし、安全かどうかは、時と場合に応じて異なってきますので、さらに内容を検討しなければなりません。

・短期的に (図 3-1, 3-2)

当面 (3~6 か月、長くて 1 年) の資金繰りは大丈夫か、不渡り手形のおそれはないか、支払いにあてる資金が十分用意されているかどうか、このような角度からの分析を流動性分析と呼びます。

その代表的なモノサシの一つとなるのが流動比率です。これは、1 年以内に返済期限がくる流

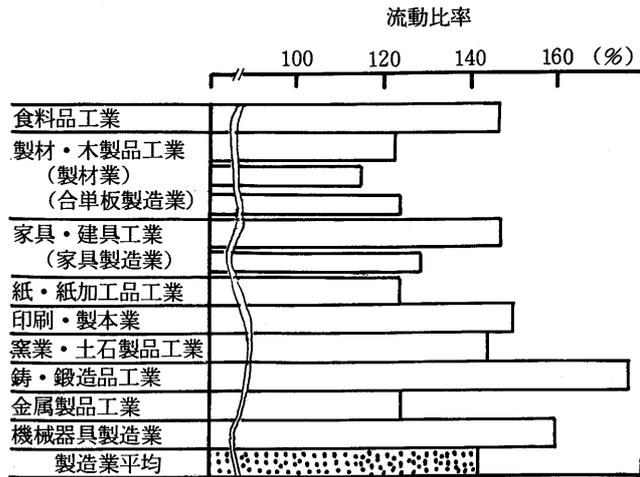


図3-1 安全性 (短期)
注) 流動比率: 流動資産 / 流動負債 × 100

材関連業種の低位が、なかでも製材業の低レベルが目につきます。

・長期的に (図 4 - 1, 4 - 2)

不況の時には、売り上げは伸びない、利益はあがらない、金融はつまるのが一般で、このような状態が2年も3年も続くと、企業の体力は弱ります。低成長経済下の現況において、企業の体力がどうか、長期不況に耐える体質であるかどうか大きな関心事です。

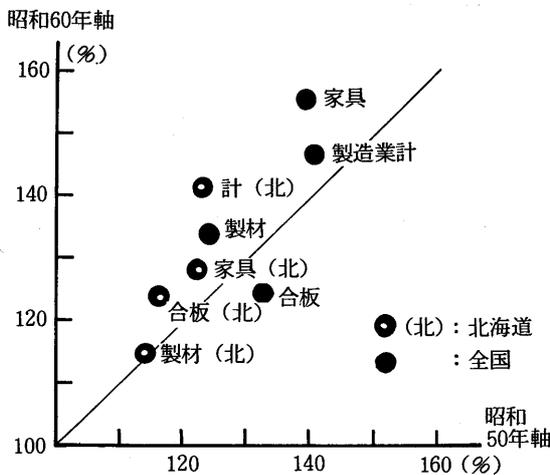


図3-2 流動比率 (昭和50・60年比較)

そこで、体力・体質を測って、体質改善を進める必要があります。これを体質分析 (構造分析ともいふ) と呼び、その測定尺度の中で (一般には3 ~ 5種程度使う場合が多い)、最も代表的なものとして、自己資本率があげられます。

総資本に占める自己調達資本の割合を示していますので、会社の安全性からみれば高い方がよいわけです。一応、本道企業では、30%以上が目標値といわれています。

一昔、二昔前から、本道企業、とりわけ製材業の体質の弱さ、自己資本の不足、借金経営が問題にされてきましたが、依然として、今なお改善の跡はほとんどみられません。

この比率の高低は、つまるところは、利益の内部蓄積力の大小によるものです。企業の安全性は、その収益性と密接不可分の関係にあるといえるわけです。

3. 成長性は

成長なくして存続なし

経済社会は絶えず成長・発展します。企業が天下の大勢におくれないためには、少なくとも国民総生産 (GNP) の伸びを上回らないと落後することになりかねません。

動負債 (支払手形, 買掛金, 短期借入金など) に対し、その支払い財源となる流動資産 (現・預金, 受取手形, 売掛金, 商品など) の保有額がいくらあるかを示すもので、この比率が大きいほど返済能力があるといえます。この比率は別名、銀行家比率と呼ばれ、企業の財務上 200%あることを理想としますが (2対1 の原則)、わが国企業の現状からすると、150%以上を確保することが望ましいとされています。この面では、本道木

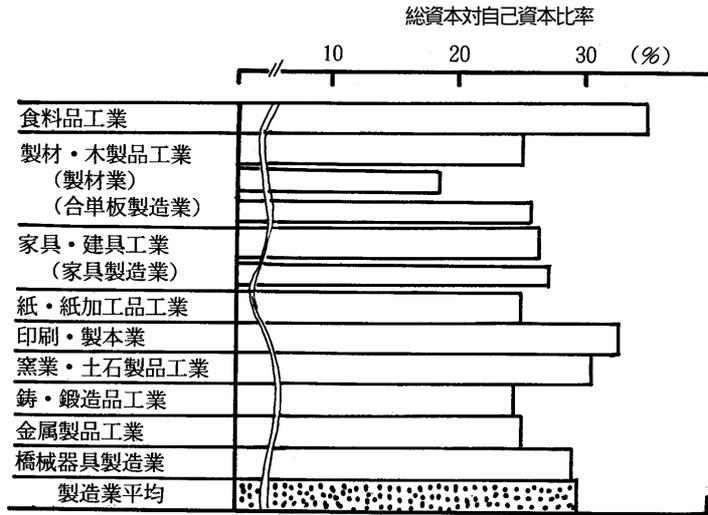


図4-1 安全性 (長期)

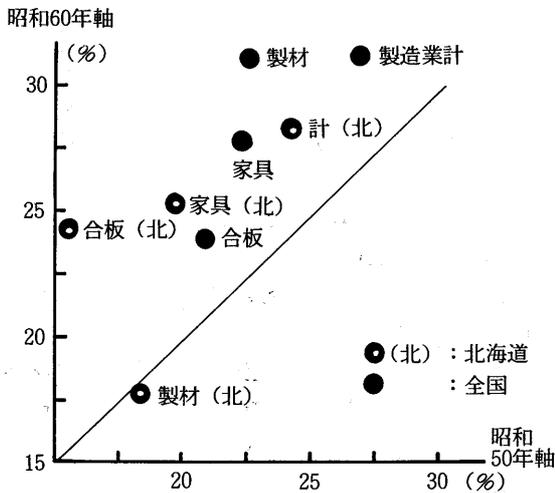


図4-2 自己資本比率 (昭和50, 60年比較)

成長性の分析は、人間の成長状態を身長や体重の伸びによって計るように、企業の成長状態（生産高や売上高や利益率の伸び、資本・資産・機械設備・人員の増加状態など経営資源・要素の伸びなど）を過去の業績によって測定するものです。

ここでは、人材力の面に焦点をあてて、最近5か年間の 従業員1人当たり年間生産高の伸び、従業員1人当たり機械装備額の伸び、でみることにしました。

前者は、一般に労働生産性と称されるものです。本道製造業種（図5-1参照）の中で、過去5か年（昭和55～60年）の間でマイナス成長を示したのは、食品製造工業のみです。木材工業関係は、製造業平均（9%）を上回っています。

後者は、土地・建物を除く設備資産額を従業員数で割ったもので、資本の集約度を表し、設備の充実の程度、機械化・近代化の水準などを推測す

る一つの目安となるものです。本道製造業総平均は32%の伸びを示していますが、なかでも家具製造業の55%（最高）が目立ちます。ただし、1人当たりの絶対額でみると、昭和60年において製造業平均108万円/人に対して、家具は46万円/人、製材は98万円/人、合単板73万円/人と低い所にとどまっています。伸び率が際立って高いけれども、絶対額は低いということは、従前から労働集約度の高い業種が、ようやく機械化や省力化に取り組み始めたこと、時代の流れにおくれをとらないよう後追いしていることを意味しています。

一般に、機械装備額と生産高の関係は、比例的に動き、資本の集約度が高まるほど労働生産性も高くなるのが、「普通」です。しかし、現実には、業種や生産方式の違いによって、また原料・製品市況の影響やそれぞれの業界・企業の事情などによってかく乱されて、両者の間の相関性は必ずしも明確に表れてこないのが実体です。

図5-2によると、本道合単板製造業における50～55年の機械装備額の伸び率は、マイナス17%を示しています。これは需要不振（とくに輸出不振）・価格低迷にともなう業界ぐるみの遊休過剰設備の整理、減量合理化などの対応が反映されたものです。

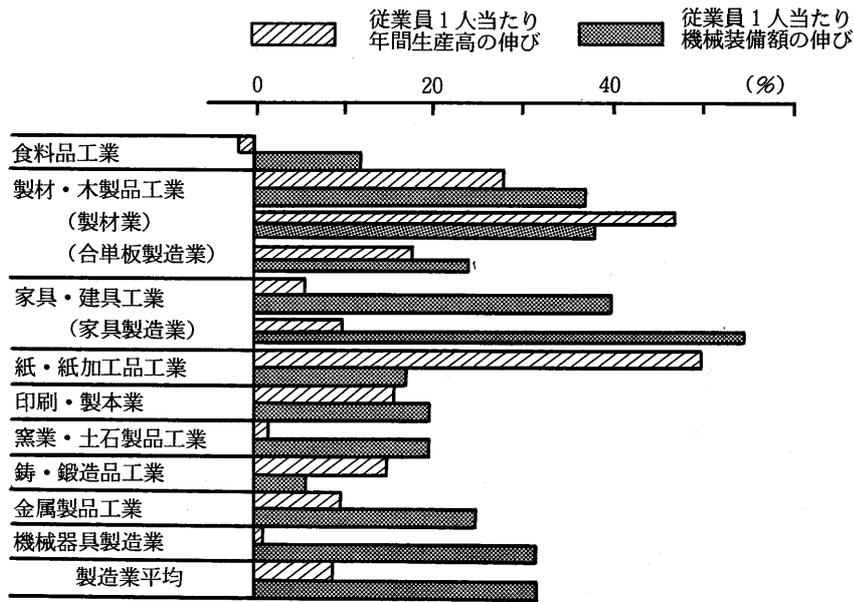


図5-1 成長性
注) 昭和55年に対する60年の伸び

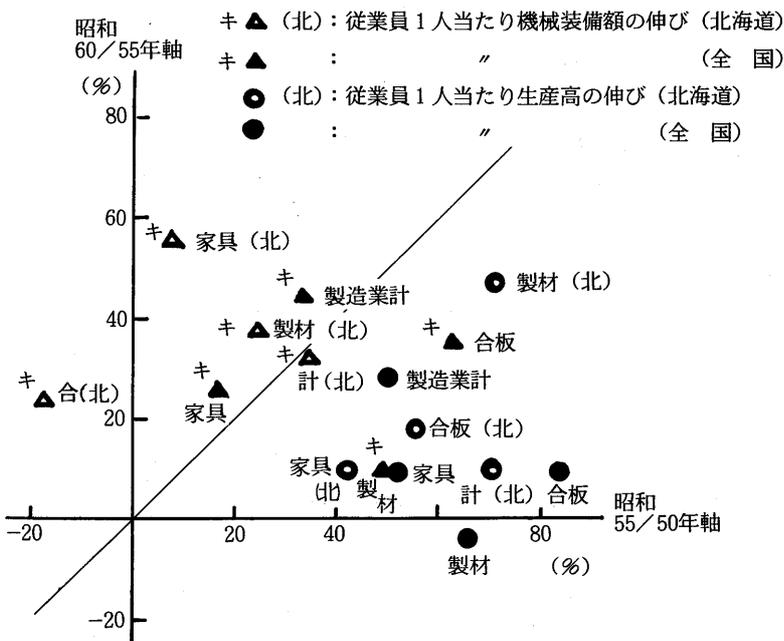


図5-2 従業員1人当たり生産高 機械装備額の伸び
(昭和55/50年, 60/55年比較)

総合成績は

企業経営の良否を知る

これまで個別にみてきた、「収益性」・「安全性」・「成長性」の指標にもとづいて、企業経営の成果を総合的に評価するための、一つの目安となる簡略なチャート(図6)をつくってみました。本道・製造業平均をそれぞれ100として示したものです。

製材業は、いい時は大きくもうけ、悪い時は大損する市況業種で、倒産のリスクを多分に内包する業種、合板製造業はほとんどすべての面でや

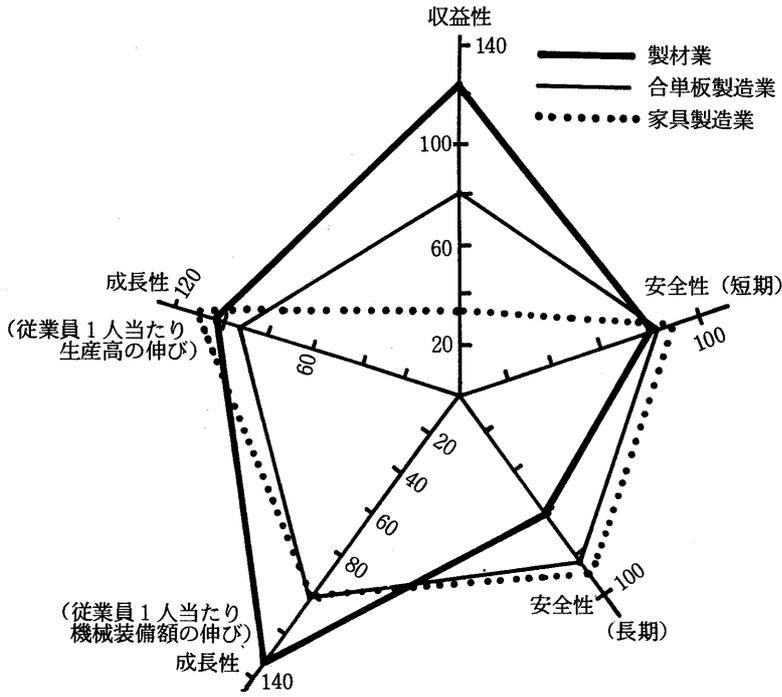


図6 総合指標 (北海道 昭和60年)
注) 各指標の製造業の平均を100としたとき

や劣る全身衰弱型の業種、家具製造業は低く安定して生きる業種といったことが浮き彫りにされています。

おわりに、これまでにあげた経営指標やチャートに自社の数値をあてはめて、比較検討されますことをおすすめいたします。

(林産試験場 経営科)