

今さら聞けない 会計シリーズ

- 今さら聞けない ROEって何? (No.119 (2018.DEC) 掲載)
- 今さら聞けない 運転資金って何? (No.125 (2019.JUN) 掲載)
- 今さら聞けない 債務償還年数って何? (No.131 (2019.DEC) 掲載)
- 今さら聞けない ROAって何? (No.137 (2020.JUN) 掲載)
- 今さら聞けない 内部留保って何? (No.149 (2021.JUN) 掲載)

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。ぜひお役立てください。

Monthly Report

No.119 (DEC.2018) ・ No.125 (JUN.2019) ・ No.131 (DEC.2019)
No.137 (JUN.2020) ・ No.149 (JUN.2021)

Contents

今さら聞けない会計シリーズ …… 会計システム研究会 客員研究員
公認会計士、交渉アナリスト 望月 明彦

- 2 今さら聞けない ROE って何？ (No.119 (2018.12) 掲載)
- 5 今さら聞けない 運転資金って何？ (No.125 (2019.6) 掲載)
- 8 今さら聞けない 債務償還年数って何？ (No.131 (2019.12) 掲載)
- 11 今さら聞けない ROA って何？ (No.137 (2020.6) 掲載)
- 14 今さら聞けない 内部留保って何？ (No.149 (2021.6) 掲載)



今さら聞けない ROE って何？

MJS税経システム研究所／会計システム研究会 客員研究員
(公認会計士、交渉アナリスト)

望月 明彦

この数年、新聞紙上などで『ROE』という言葉をよく目にするようになりました。「日本の東証1部上場企業のROEがついに10%を超えた」、というニュースが記憶にある方もいらっしゃるでしょう。

しかし、これだけ新聞紙面を躍らせるようになってくると、今さらROEって何ですか？ とは聞きにくくなってきます。

そこで今日は、このROEの考え方を、良く似た指標であるROAとの対比で解説します。ROEを理解したうえで、自社のROEをライバル企業と比較してみてください。

1 どちらの会社が“良い会社”？

まずは、次のA社とB社のどちらが良い会社といえるか考えてみましょう。

A社とB社は全く同じ事業をしています。さらに両社は、同じ商品と同じ値段で仕入れ、それを同じ値段で販売しています。また経営者の経営方針も経営能力も全く同じで、おまけに社員の人数もその業務能力も、販売方法もすべて同じです。要するに同じ会社だと思ってください。ところが、両社には一つだけ違いがありました。それはA社が借入をしているのに対して、B社は借入をしてないという点です。

このA社とB社の貸借対照表と損益計算書を示したものが次ページです。A社もB社も総資産は同じ200ですが、A社は借入が100、株主資本が100です。一方のB社は借入をしていませんか

ら、株主資本が200です。

このときの両社の損益計算書がどう変わってくるか見てみましょう。同じ経営者のもと同じ営業活動をしていますから、売上高、売上原価、売上総利益、販売費及び一般管理費、営業利益まで同じ金額になります。

しかし、その下の営業外費用である支払利息で差が出てきます。A社は借入をしていますから支払利息が発生します。ここでは10とします。その結果、経常利益および税引前当期純利益は40です。そこに法人税等を30%払ったとすると、当期純利益は28です。

一方のB社は借入がないため支払利息が発生しません。そのため経常利益も税引前当期純利益も50となり、A社の40より多くなります。そして法人税等を30%支払って当期純利益は35になっています。

さて、どちらの会社が良い会社でしょうか。

素直に考えれば、B社のほうが無借金で、当期純利益も35ですからA社の28より大きく、しかも税金もA社より多い15も払っていますから、どう考えてもB社のほうが良い会社に見えます。

A社

貸借対照表

総資産	200	借入金	100
		株主資本	100

損益計算書

売上高	200
売上原価	100
売上総利益	100
販売費及び一般管理費	50
営業利益	50
支払利息	10
経常利益	40
...	...
税引前当期純利益	40
法人税等	12
当期純利益	28

B社

貸借対照表

総資産	200	株主資本	200
-----	-----	------	-----

損益計算書

売上高	200
売上原価	100
売上総利益	100
販売費及び一般管理費	50
営業利益	50
支払利息	0
経常利益	50
...	...
税引前当期純利益	50
法人税等	15
当期純利益	35

2 “良い会社”を測るための “ものさし”が必要

A社とB社を比べると、無借金で利益が大きいB社のほうが良い会社に見えます。しかし、比べる“ものさし”を変えると違って見えてきます。

(1) どちらの経営者のほうが経営力があるか？

まずは、どちらの経営者のほうが経営力があるか、という“ものさし”で比較してみましょう。そのために、「経営者が、与えられた総資産からどれだけ本業の儲けを生み出したか」という観点で比較してみます。

A社の社長は総資産200を与えられ、これを元手に社員を採用し、商品を仕入れ、営業活動を行って、本業の儲けである営業利益を50生み出したのです。ということはA社の経営者の経営力は、以下の計算式より、25%となります。

≪ A社の経営者の経営力≫

$$\text{営業利益} \div \text{総資産} = 50 \div 200 = 25\%$$

同じように、B社の経営者の経営力を算出すると以下のとおりになります。

≪ B社の経営者の経営力≫

$$\text{営業利益} \div \text{総資産} = 50 \div 200 = 25\%$$

つまり両社の経営者の経営力は同じです。これは最初の条件で言ったとおりです。両社の経営者の経営能力は同じですから、経営能力を測る指標も同じ値となるわけです。

(2) どちらの株主のほうが投資利回りが良かったか？

次は、どちらの会社の株主のほうが、投資利回りが高かったと喜んでいるか、という観点で比べてみましょう。

株主は株主資本を会社に提供し、その見返りに当期純利益を財源にして配当を受け取ります。つまり、当期純利益を株主資本で割ってあげれば、株主にとっての一年間の投資利回りになるということです。なお、当期純利益が全額株主に配当されるとは限りませんが、当期純利益は潜在的に株主に分配されるものと理解してください。

すると、A社の株主の投資利回りは以下のとおり、28%となります。

《A社の株主の投資利回り》

$$\text{当期純利益} \div \text{株主資本} = 28 \div 100 = 28\%$$

一方、B社の株主の投資利回りは以下のとおり17.5%となります。

《B社の株主の投資利回り》

$$\text{当期純利益} \div \text{株主資本} = 35 \div 200 = 17.5\%$$

つまり、一見すると良い会社に見えたB社も、株主の立場に立ってみると、投資利回りは17.5%であり、A社の株主の投資利回り28%より低いことが分かります。

3 経営者の経営力を測る“ROA”と株主の投資利回りを測る“ROE”

上記のとおり、経営者の経営力を「営業利益÷総資産」で測定しましたが、この指標がROA (Return On Assets) であり、会社の総合的な収益性を測るものです。ここでは営業利益を使って算出しましたが、当期純利益を総資産で割る場合もあります。

一方、株主の投資利回りを「当期純利益÷株主資本」で測定しましたが、この指標がROE (Return On Equity) であり、株主にとっての収益性を測るものです。

$$\text{ROA} = \text{営業利益 (もしくは当期純利益)} \div \text{総資産}$$

$$\text{ROE} = \text{当期純利益} \div \text{株主資本}$$

4 なぜ“ROE”が大切なのか？

経営者は会社の安全性を保ちながら、収益性を高め、一層の成長を目指します。しかし、従来の日本企業は、あまり株主の投資利回りを気にしていませんでした。本来、会社は株主がリスクを負って投資した資金により成り立つものである以

上、株主の期待（する儲け）に応じているかどうかは忘れてはいけなはずです。その意味で、株主の儲けを示すROEは大切です。

また別の見方をすれば、「黒字なら株主は満足するはず」というわけではないということです。今日、銀行に預金をしても1%の利息もつきませんが、それはある程度の元本が保証されているからです。株式投資は元本が保証されていませんから、株主は銀行の利率よりはるかに高い利回りを期待します。つまり、「黒字になれば良い」のではなく、「株主が期待している投資利回り以上のROEを実現しなければ株主は満足しない」のです。

このように説明すると、「つまりROEが最も重要な経営指標なのか？」と質問されることがあります。そういうわけではありません。会社はROEを良くするために存在しているわけではないからです。会社はその経営理念を実現するために存在しているはずで、ROEは、会社が経営理念を実現しようとするなかで、株主の期待にしっかり応えることができているかを確認するための指標ととらえるべきでしょう。

以上、ROEについて、ROAとの対比の形式で説明してきました。一見難しそうに見えるROEですが、株主にとっての投資利回りを示しているとシンプルに理解していただければ十分です。是非、上場している同業のライバル企業の決算書からROEを算出し、自社のROEと比べてみてください。



今さら聞けない 運転資金って何？

MJS税経システム研究所／会計システム研究会 客員研究員
 (公認会計士、交渉アナリスト)

望月 明彦

以前、起業したばかりのある社長から「“運転資金”が足りないので出資してもらえませんか？」と言われたことがあります。彼はある特殊な技術を使ったサービスを開発したのですが、それがなかなか企業に売れず、家賃や給料や諸々の経費で資本金を食いつぶしてしまっていたのです。

この“運転資金”という言葉は、ビジネスの世界でよく耳にしますが、その正確な意味をご存知でしょうか。運転資金とは会社を続けるために必要なお金、ぐらいにしか考えたことがないという方が多いと思います。

そこで本稿では、運転資金の意味を解説し、あわせて会社経営における運転資金の重要性を考えてみます。

1 「仕入れて売る」を繰り返すと お金が足りなくなる！

ビジネスの基本は商品を仕入れて売ることです。しかしこれを続けていくとお金が足りなくなります。その理由を以下の「一般的なビジネスの流れ」で見てください。

「一般的なビジネスの流れ」

最初に商品を掛けて仕入れたとき、会社では棚卸資産が増え、同時に仕入先に対する買掛金が増えます。その後、この商品を掛けて売ったとき、その分だけ棚卸資産が減って、代わりに売掛金が増えます。その売掛金が入金される前に買掛金の支払期日がやってきます。そこで銀行からお金を借りて買掛金を支払います。やがて売掛金が入金されて借入を返済し、また商品を掛けて仕入れ……、という具合に取引を繰り返します。

さて、このビジネスがある程度安定したところで貸借対照表を見てみると、表1のように、「売掛金」「棚卸資産」「買掛金」が一定の金額で残ります。ここでは売掛金100、棚卸資産50、買掛金80となっています。すると、その差額である70は、銀行に対して借入をしている状態になります。この70の部分が運転資金なのです。

表1

貸借対照表 (抜粋)

売掛金	100	買掛金	80
棚卸資産	50	借入	70

←この70が運転資金

運転資金の計算式は以下のとおりです。

$$\text{運転資金} = \text{売上債権}^1 + \text{棚卸資産}^2 - \text{仕入債務}^3$$

1 売上債権とは、受取手形や売掛金などをいいます。

2 棚卸資産とは、商品、製品、仕掛品、原材料などをいいます。

3 仕入債務とは、支払手形や買掛金などをいいます。

なお、運転資金70を銀行から借りずに、資本金で賄うこともできますが、資本金は返済義務がないため、一般には設備などの固定資産の購入に充てることが多いでしょう。それが表2の貸借対照表です。ここでは、資本金100で固定資産を100購入しています。

表2

売掛金	100	買掛金	80	
棚卸資産	50	借入	70	← 運転資金を銀行借入で賄っている
固定資産	100	資本金	100	← 資本金で固定資産を購入している

2 運転資金は多い方が良いのか？ 少ない方が良いのか？

運転資金は多い方が良いのでしょうか、それとも少ない方が良いのでしょうか。これを考えるために、運転資金の金額が違う二つの会社を比較してみます。

表3は、A社とB社の運転資金を示しています。A社は運転資金（借入）が70ですが、B社は20と少なくなっています。両社の運転資金の差は売掛金の違いです。A社は売掛金が100もあるのに対してB社は50しかありません。この50（= 100 - 50）の差がそのまま運転資金の差になっています。

B社はA社に比べて売掛金の回収が早いので、その分だけ運転資金が少なくなり、よって借入も少なくて済んでいるわけです。

このことから、運転資金は少ない方が会社の資金繰りが良くなることが分かります。できるだけ売掛金は早く回収し、また無駄な棚卸資産は持たない方が良いわけです。

表3

A社 貸借対照表 (抜粋)				B社 貸借対照表 (抜粋)			
売掛金	100	買掛金	80	売掛金	50	買掛金	80
棚卸資産	50	借入	70	棚卸資産	50	借入	20

3 企業経営において運転資金はなぜ必要なのか？

運転資金の計算方法と、運転資金は少ない方が良い、ということを説明してきましたが、最後に、運転資金の重要性についての理解を深めるために二つの状況を考えてみましょう。

① なぜ、会社が成長すると運転資金が必要になるのか？

ドラマのワンシーンでこんな会話を耳にしたことはありませんか？ ある社長が銀行に飛び込んできて言います。「会社の売上が伸びているんですが、運転資金が足りないんです。お金を貸してください」。

売上が伸びていけばお金が増えそうなものですが、不思議なことに、売上が増えると、この社長のようにお金が足りなくなることがあります。このことは運転資金の観点から説明できます。

ある会社が毎月同じぐらいの売上高で推移していたとすると、毎月末の貸借対照表の売掛金、棚卸資産、買掛金は概ね同じぐらいの金額になります。それが表4の左の「現状」とします。

しかし、突然この会社の売上が倍になったとしたら貸借対照表はどうなるのでしょうか。売上が倍ですから、売掛金も倍になるでしょう。また売上が倍ですから、当然に仕入も倍になり、棚卸資産も倍になるでしょう。したがって買掛金も倍になるはずですが。

こうして売上が倍になったときの貸借対照表は表4の右の「売上が倍になったとき」のようになるはずですが。売掛金、棚卸資産、買掛金がすべて倍になっています。

表4

現状 貸借対照表 (抜粋)				売上が倍になったとき 貸借対照表 (抜粋)			
売掛金	100	買掛金	80	売掛金	200	買掛金	160
棚卸資産	50	借入	70	棚卸資産	100	借入	140

表4では、売上が倍になったことで、運転資金は70から140へと倍になっていますから、借入も

70から140へと倍になります。これが、売上が増えると運転資金が増えて、借入をしなくてはならなくなる理由です。

このように考えてみると、運転資金が大きい会社の場合、売上が増えるにしたがって猛烈に借入を増やさなければならなくなる可能性があると言えます。逆に運転資金が小さい会社の場合、売上が増えてもそれほど借入を増やさなくて済むわけです。

②なぜ、現金商売はつぶれにくいのか？

町の八百屋はつぶれにくい、と言われます。これは八百屋さんが現金商売だからつぶれにくいという意味です。なぜ現金商売はつぶれにくいのでしょうか。その理由を以下の《現金商売の流れ》から考えてみます。

《現金商売の流れ》

八百屋さんは朝、市場に行き、掛けで野菜を仕入れてきます。そしてその野菜を店頭でお客様に売りますが、代金は掛けではなく現金で受け取ります。その受け取った現金から後日、市場に対する買掛金を支払います。

このように現金商売では、買掛金の支払いの前に売上の現金が入ってきますから、借入が発生しにくいわけです。これは、前述の《一般的なビジネスの流れ》で売掛金が入金される前に買掛金の支払いが発生したことと違う点です。

さて、この現金商売を運転資金の観点で考えてみましょう。現金商売の場合の貸借対照表の例が表5です。ここでは売掛金が0となっているため、借入が▲30となっています。これは運転資金がマイナス30という意味です。つまり30だけ借入ではなく現預金が増えるわけです。それが表6です。このように、現金商売の場合、運転資金が発生しないため資金繰りが楽になる傾向があるというわけです。

表5

売掛金	0	買掛金	80
棚卸資産	50	借入	▲30

表6

現預金	30	買掛金	80
売掛金	0	借入	0
棚卸資産	50		

以上、運転資金について、その意味と重要性を解説してきました。運転資金は会社の貸借対照表を見れば、簡単に計算できるので、是非、自社の運転資金を計算してみてください。

さて、最後に。冒頭で、ある起業家の話をしました。「“運転資金”が足りないので出資してもらえませんか？」と言った社長です。この会社はその後、資金調達ができず、ほとんど売上がないまま倒産してしまいました。では、この会社は運転資金が足りなかったから倒産したのでしょうか。この会社の倒産は、運転資金の問題というより、むしろビジネスモデルを確立できなかったというべきかもしれません。起業段階では、資金を調達することはもちろん大切ですが、同時にビジネスモデルを確立し、儲けがでる仕組みをつくるのが急務です。儲けの仕組みができなければ、いつまでも資金調達をし続けなければならなくなります。



今さら聞けない 債務償還年数って何？

MJS税経システム研究所／会計システム研究会 客員研究員
(公認会計士、交渉アナリスト)

望月 明彦

皆さんの会社は銀行から借入をしていると思いますが、その借入は問題のないレベルですか？ それとも多すぎると考えていますか？ 借入が多くなりすぎれば、返済できなくなるリスクが出てきますし、銀行も不安を感じて返済を迫ってくるかもしれません。

この「借入が多すぎるか？」を判断する代表的な経営指標に「債務償還年数」^(注1)があります。銀行が融資判断をする際に重視する指標と言われる一方、事業会社の方はご存じないことが多い指標です。

債務償還年数は慣れてしまえば大変簡単に計算できます。本稿を読み終えたら、是非、皆さんの会社の貸借対照表と損益計算書から、借入が多すぎないかどうか、チェックしてみてください。

1 借入を何年で返済できるか？ それが債務償還年数！

会社の有利子負債^(注2)を何年で返済できるか、を表した経営指標が債務償還年数です。この説明だけを聞けば、「何だ、簡単だ。借入合計を当期純利益で割ればいんだらう？」と思われるかもしれませんが。

確かにその通りです。ただ、金融機関が考える債務償還年数には、ここに2つの“ひねり”が入るのです。その“ひねり”さえ理解できれば簡単です。

2 金融機関が考える2つの“ひねり”

金融機関が行う“ひねり”の1つ目が、「借入合計を何年で返済できるか」ではなく、「運転資金を超える借入合計を何年で返済できるか」と考え

る点です。

つまり、借入合計ではなく、そこから運転資金を控除するのです。よって、借入合計が運転資金の分だけ減るので、返済年数はその分短くなるわけです。また運転資金とは、ビジネスを行う上で必要になる資金であり、一般的に以下の計算式で表現できます。

$$\text{運転資金} = \text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{仕入債務} \dots\dots\dots\textcircled{1}$$

2つ目の“ひねり”は、借入を返済する財源を、当期純利益ではなく、営業キャッシュ・フローを使うという点です。

考えてみれば当たり前です。当期純利益というのは収益から費用を差し引いた差額概念ですし、当期純利益の分だけ現預金が増えているとも限りません。むしろ借入を返済する財源は営業で生み

(注1) 金融機関によって債務償還年数の計算方法は異なる場合がありますのでご注意ください。

(注2) 有利子負債とは、利息が発生する負債のことをいいます。具体的には銀行からの借入金や社債、リース債務などをさします。

出したキャッシュ、つまり営業キャッシュ・フローであるべきです。

つまり、借入金の返済財源は、キャッシュ・フロー計算書の営業キャッシュ・フローを使えば良いわけです。しかし、中小企業はキャッシュ・フロー計算書の作成義務がありませんから、作っていないことも多いのです。

そこで、金融機関では簡便的に以下の算式により営業キャッシュ・フローを導きます。

$$\text{営業キャッシュ・フロー} = \text{当期純利益} + \text{減価償却費} \dots\dots\dots ②$$

ここで、当期純利益に減価償却費を加算する理由は次のとおりです。減価償却費は、取得した固定資産について、その後の耐用年数にわたって毎年、費用として計上したものです。つまり、減価償却費は取得時点ではお金を払っていますが、その後の毎年計上される減価償却費はお金が出て行っていないのです。

要するに、減価償却費は一般的な費用と違って、キャッシュ・アウトがない費用のため、これをなかったことにすれば、概ね当期純利益が営業キャッシュ・フローになる、というわけです。「減価償却費をなかったことにする」ということは、「減価償却費の分だけ利益を増やす」ということです。だから、②の式では減価償却費を加算しているのです。

以上、金融機関が考える、債務償還年数の計算にあたっての2つの“ひねり”を説明してきました。ここで債務償還年数の計算式をまとめると、以下ようになります。

$$\text{債務償還年数} = \frac{\text{有利子負債} - \text{運転資金}}{\text{営業キャッシュ・フロー}}$$

上式に、上述した①と②の式を代入すると、

$$\begin{aligned} & \text{債務償還年数} \\ &= \frac{\text{有利子負債} - (\text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{仕入債務})}{\text{営業キャッシュ・フロー}} \dots\dots\dots ③ \end{aligned}$$

となります。これが債務償還年数の計算式です。

3 債務償還年数の適正水準とは？

では、上述③のとおり算出される債務償還年数ですが、何年以内であれば「借入が多すぎない」といえるのでしょうか。この点について明確かつ統一された答えがあるわけではありませんが、概ね10年以内であれば問題ない水準と考えられています。

つまり、毎年の営業キャッシュ・フローで、運転資金を超える借入金を返済したとすると、10年で返済できる程度であれば問題ない、というわけです。

$$\text{債務償還年数の適正水準} \quad 10\text{年以内} \dots\dots\dots ④$$

4 練習問題！

債務償還年数についての説明は以上のとおりですが、文章で説明を聞いただけでは、いざ自社の貸借対照表と損益計算書から債務償還年数を計算しようと思っても手が動かないものです。そこで、簡単な計算例で実際に債務償還年数を計算してみましょう。

【例題】

次の《貸借対照表(要約)》と《資料》から、この会社の債務償還年数を算出し、借入が多すぎるかどうかを検討してください。

《貸借対照表(要約)》

(単位：百万円)

現預金	120	買掛金	80
売掛金	100	短期借入金	130
棚卸資産	50	長期借入金	200
その他	240	社債	100
固定資産	150	純資産	150

《資料》

損益計算書より	当期純利益	25
	減価償却費	15

【解答】

債務償還年数を算出するには、上述③の計算式にあてはめれば良いので、以下のステップで計算をします。

ステップ1 有利子負債の算出

有利子負債は借入金や社債、リース債務などの合計です。本問の場合、

「短期借入金 + 長期借入金 + 社債」となりますから、

「130 + 200 + 100」 = 430百万円です。

ステップ2 運転資金の算出

運転資金は上述①の計算式で求められます。

運転資金 = 売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務

本問の場合、「100 + 50 - 80」 = 70百万円です。

ステップ3 営業キャッシュ・フローの算出

営業キャッシュ・フローは上述②の計算式で求められます。

営業キャッシュ・フロー = 当期純利益 + 減価償却費

本問の場合、「25 + 15」 = 40百万円です。

ステップ4 債務償還年数の算出

債務償還年数は上述③の計算式で求められます。

本問の場合、

$$\frac{\text{有利子負債 (430百万円)} - \text{運転資金 (70百万円)}}{\text{営業キャッシュ・フロー (40百万円)}}$$

= 9年

以上より、本問の債務償還年数は「9年」となり、これは上述④で示した10年より短いことから、債務償還年数の観点からは、借入は過大とまではいえないことが分かります。

本稿では、企業の借入が多すぎるかどうかの判断基準ともなる債務償還年数をご紹介しましたが、いかがだったでしょうか。これぐらいなら計算できると思っていただければ幸いです。

なお、金融機関が融資を検討する際、この債務償還年数だけで判断することはもちろんなく、企業の成長性や収益性、安全性など総合的に判断し

つつ、さらに経営者の経営方針や経営能力なども審査します。債務償還年数は安全性の判断のための一つの指標でしかありませんが、借入の返済能力をあらゆる重要な指標なので、是非この機会に自社の債務償還年数を計算してみてください。



今さら聞けない ROAって何？

MJS税経システム研究所／会計システム研究会 客員研究員
(公認会計士、交渉アナリスト)

望月 明彦

この数年、「ROEとROAの違いを教えてください」という質問を受けることが多くなりました。どちらもアルファベット3文字の財務指標であることから混乱してしまうのでしょうか。このうちROEは「株主の投資利回り」を測るものであり、これが大きいほど株主は満足度が高まります。(ROEについては本誌119号(2018年12月号)をご参照ください)

一方のROAは、2017年6月に閣議決定された『未来投資戦略2017－Society 5.0の実現に向けた改革－』のなかで経営指標の一つとして示されたことでより注目されることになった指標です。

そこで今回は、ROAとは何を意味しているのか、どのように計算するのか、そしてROAが低い原因を分析するにはどうするか、という観点で説明していきます。

ぜひ、読者の皆さんには、自社とライバル企業の貸借対照表と損益計算書を机に置き、本稿を読みながら、電卓をたたいて見てください。皆さんの会社のROAがどの程度あるかだけでなく、その高いもしくは低い原因がどこにあるのかも見えてくるはずです。

1 AさんとB君のどちらが“優れた経営者”？

まずは、2人の経営者、AさんとB君について、図1の貸借対照表と損益計算書を見ながら、どちらが優れた経営者なのか考えてみましょう。

Aさんは会社を設立しました。新会社の元手となった資金は200万円です。つまり貸借対照表の総資産は200万円という状態です。Aさんはこの資金を元手に、社員を採用し、商品を仕入れ、販売促進活動をして、1年間で200万円の売上を上げ、20万円の当期純利益を生み出しました。

ここで、Aさんの経営者としての経営力を考えてみましょう。

Aさんは200万円の元手から20万円の利益を生み出したから、その経営力は10% (利益20万円÷総資産200万円) です。これがROA (Return On Assets) です。

もちろん経営者の経営力は数値だけではかれるものではありません。優れたビジョンを持つ経営者や、画期的なサービスを生み出す経営者など、経営力もさまざまです。ここでは財務数値から判断できる経営者の収益力に限定した考えだと思ってください。

次にB君のケースを見てみましょう。

B君も会社を設立しました。新会社の元手となった資金は400万円です。つまり貸借対照表の総資産は400万円という状態です。B君はこの資金を元手に、社員を採用し、商

品を仕入れ、販売促進活動をして、1年間で400万円の売上を上げ、20万円の当期純利益を生み出しました。

ここで、Aさんと同様に、B君の経営力つまりROAを計算して見ましょう。利益が20万円で総資産が400万円ですから、20万円÷400万円でROAは5%です。

AさんもB君も当期純利益は20万円で同じですが、経営力を示すROAはAさんが10%に対し、B君は5%と低くなっています。つまりAさんのほうがB君より優れた経営者だったと言えます。

図1

Aさん		B君	
貸借対照表		貸借対照表	
総資産 200	借入金 … 株主資本 …	総資産 400	借入金 … 株主資本 …
損益計算書		損益計算書	
売上高 200	…	売上高 400	…
…	…	…	…
…	…	…	…
当期純利益 20	…	当期純利益 20	…

2 AさんのROAを分解して見る

AさんとB君のROAの差がどこにあるのかを分析する前に、ROAをさらに分解して見ましょう。

図2をご覧ください。AさんのROAを分解したものです。

実線の矢印がROAです。当期純利益20万円を総資産200万円で除しています。

次に、この矢印の計算式を2つの計算式に分解して見ます。それが点線の矢印である、「(a)総資産回転率」と「(b)当期純利益率」です。これは、ROAが以下の計算式に分解できるという意味です。

$$ROA = (a)総資産回転率 \times (b)当期純利益率$$

$$\frac{当期純利益}{総資産} = \frac{売上高}{総資産} \times \frac{当期純利益}{売上高}$$

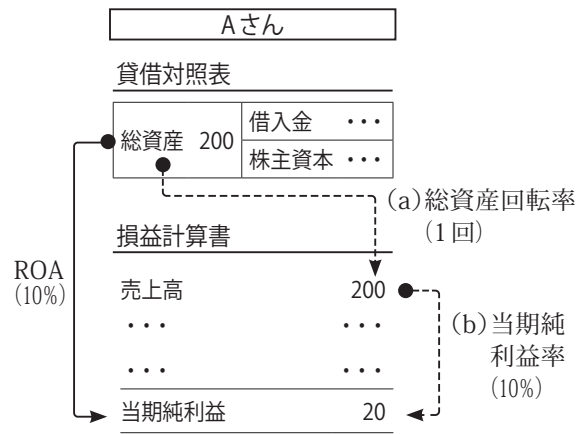
ここから、AさんのROAは以下のとおり分解できました。

$$Aさん: ROA (10\%) \\ = 総資産回転率 (1回) \times 当期純利益率 (10\%)$$

ここで、総資産回転率とは経営者が総資産を使ってどの程度多くの売上を上げることができたかを示すものです。つまり少ない資産でたくさんの売上を上げることができれば、それだけ資産を効率的に使っていると言えるわけです。Aさんは総資産回転率が1回となっていますが、これは製造業の一般的な水準です。

また当期純利益率は、売上に対してどの程度の利益を生み出すことができたかという最終的な収益性を示しています。Aさんはこれが10%です。

図2



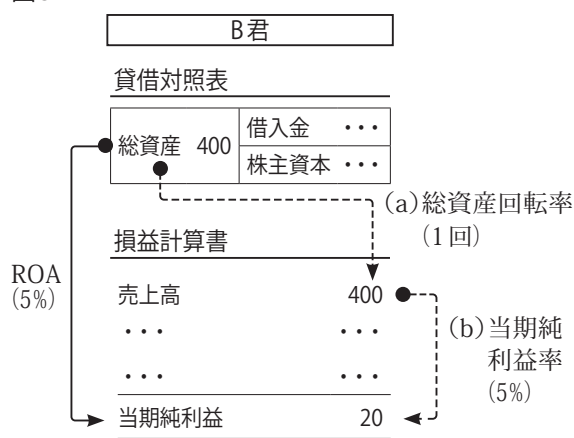
3 B君の経営の何がいけなかったのか？

最後に、AさんとB君のROAの違いがどこにあるのかを、上述「2」の分解式を使って考えて見ましょう。

まず、B君のROAをAさんと同様に分解して見ましょう。それが図3であり、計算式にしたものが以下です。

B君：ROA (5%)
 = 総資産回転率 (1回) × 当期純利益率 (5%)

図3



この結果をAさんと比べてみましょう。

Aさん：ROA (10%)
 = 総資産回転率 (1回) × 当期純利益率 (10%)

B君：ROA (5%)
 = 総資産回転率 (1回) × 当期純利益率 (5%)

この比較から、B君のROAがAさんより低い理由は、総資産回転率ではなく、当期純利益率にあることが分かります。

つまり、B君がROAをAさんの水準まで引き上げようと思ったら、総資産回転率を上げるために、無駄になっている資産がないかどうかを検討するより、むしろ無駄なコストがないかをどうかを検討し、利益率を改善するのが良いと分かるのです。

もちろん、AさんとB君は全く同じビジネスをしているとは限りませんし、経営戦略も目指す経営像も違うでしょうから、Aさんの財務数値に近づける必要はありません。ましてや、B君がAさんの財務数値に近づけるために会社の経営方針を変えるようなことがあれば、それは本末転倒です。ただ、ROAの分解式を使うことで、B君はAさんと比較して、自社の財務的な強みや弱みが何かを発見できるというわけです。

以上、ROAについて、その分解式を利用した他社比較を中心に説明してきました。ROAは貸借対照表と損益計算書を利用した総合的な収益性を判断する重要な指標なので、ぜひ一度自社のROAを計算し、ライバル企業と比較しながら自社の特徴をあぶりだして見てください。今後の経営改善のヒントにつながるかもしれません。



今さら聞けない 内部留保って何？

MJS税経システム研究所／会計システム研究会 客員研究員
 (公認会計士、交渉アナリスト)

望月 明彦

2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う緊急事態宣言等により、飲食業や宿泊業を中心に業績が猛烈に悪化しました。そして2021年に入ってから、1月には再度の緊急事態宣言が発令され、その後ワクチン接種が始まったものの未だ予断を許さない状況が続いています。

ところが、この大不況のなかでも日本は海外に比べて企業の倒産件数が少ないようだとされることがあります。その理由の一つに「日本企業は内部留保を蓄えてきたから」という理由があげられます。従来、日本企業の批判的とされてきた分厚い内部留保が、今回のコロナ禍では日本企業を救ったというわけです。

ところで、皆さんはこの「内部留保」についてどのように理解されていますか？ 本レポートでは内部留保とは何か？ また内部留保が厚いとなぜ不況下で有利なのか？ という点について、ポイントを絞って簡単に解説します。

1 損益計算書の「当期純利益」は誰のもの？

内部留保を理解する前に、そもそも損益計算書の最終的な儲けである「当期純利益」は誰のものか考えてみましょう。当期純利益は「会社のもの」ではありません。当期純利益は「株主のもの」なのです。

当期純利益は株主のもので、基本的には当期純利益を株主に配当することができます^(注1)。ただ、実際には多くの企業が当期純利益の一部だけを株主に配当します。

たとえば、あるA社という会社の第1期の当期純利益が100万円だったとします。そして株主総会における株主の決議を経て、当期純利益のうち

30万円だけを株主に配当することになったとします^(注2)。

すると疑問が浮かびます。当期純利益100万円のうち株主に配当しなかった残りの70万円はどうなるのか？ ということです。

2 当期純利益のうち株主に配当しなかった金額はどこに行く？

当期純利益100万円のうち株主に配当していない残りの70万円はどこに行くのでしょうか？ 実は貸借対照表の「利益剰余金」に行くのです。

以下の図1の貸借対照表をご覧ください。純資産のなかにある「利益剰余金」が70万円になっています。

.....

(注1) なお、実際には分配可能利益がある場合にその範囲内で配当ができるため、当期純利益を配当できない場合もあります。

(注2) 当期純利益100万円の会社が株主に配当金を30万円支払ったとしたら、配当性向が30%です。日本の上場企業の平均的な配当性向は30%程度とされています。

この利益剰余金70万円こそが「当期純利益のうち株主に配当せずに会社に蓄えた金額」であり、「内部留保」^(注3)と言われるものです。要するに、「内部留保」とは一般に貸借対照表の「利益剰余金」のことを言うのです。

図1

貸借対照表
(第1期末)

資産	……	負債	
		借入金	……
		純資産	
		資本金	100
		利益剰余金	70

利益剰余金が「内部留保」

では、A社の第2期を考えてみましょう。

2年目、A社がまた当期純利益を100万円計上し、またそのうち30万円だけを配当し、残りの70万円を配当せずに会社に蓄えたとします。すると、1年目の70万円と2年目の70万円で、合計140万円が内部留保として会社に蓄えられたこととなります。

この第2期の貸借対照表が以下の図2です。利益剰余金が1年目に配当しなかった70万円と2年目に配当しなかった70万円の合計140万円になっています。

このように、利益剰余金は毎年の利益のうち株主に配当しなかった金額が積みあがっていくのです。

図2

貸借対照表
(第2期末)

資産	……	負債	
		借入金	……
		純資産	
		資本金	100
		利益剰余金	140

第1期の内部留保70万円と第2期の内部留保70万円の合計

3 内部留保が厚い会社はなぜ倒産しにくいのか?

最後に、A社の第3期を考えてみましょう。第1期も第2期も当期純利益を100万円も計上できましたが、第3期は新型コロナウイルス感染症の影響で売上が激減し、200万円もの赤字を計上してしまいましたとします。つまり損益計算書の当期純利益が▲200万円です。

このときのA社の貸借対照表の利益剰余金はいくらになるでしょうか。

第2期末の利益剰余金は140万円ありましたが、ここに第3期の当期純利益▲200万円が加わりまますから、利益剰余金は以下の図3のとおり▲60万円です。

図3

貸借対照表
(第3期末)

資産	……	負債	
		借入金	……
		純資産	
		資本金	100
		利益剰余金	▲60

第2期末の利益剰余金140万円に第3期の当期純利益▲200万円が加わった

ここで、第3期末の純資産の合計を計算してみましょう。

資本金100万円 + 利益剰余金▲60万円より、純資産の合計は+40万円です。

純資産がマイナスになったときを「債務超過」と言いますから、この会社は第3期に大赤字を計上したものの、利益剰余金が140万円もあったおかげで債務超過にならずに済んだわけです。

一般的に金融機関は債務超過の企業には融資をすることが難しくなりますから^(注4)、債務超過になった途端に倒産リスクが一気に高まります。

このように、A社は第1期と第2期に当期純利

.....
(注3) 当期純利益のうち株主に配当された金額を「社外流出」、会社に留保された金額を「内部留保」と言います。

益の一部を配当せずに利益剰余金として内部留保しておいたおかげで、第3期に大赤字になったものの債務超過にはならず済んだわけです。まさに内部留保のおかげで不況に耐えることができたわけです。

4 内部留保の注意点

以上のとおり、内部留保が大きいということはそれだけ不況時に大赤字を計上しても債務超過にならずに済むという点で、企業の安全性の観点では良いことです。

しかし、内部留保については2つの点で注意が必要です。

1つ目は、株主は内部留保が大きいことを喜ぶとは限らないという点です。株主の立場になると、利益剰余金が多いということは、株主に配当できるのに配当していない金額が多額に積みあがっているという意味です。株主のなかにはあまり内部留保を増やさずにもっと配当を増やしてほしいと思っている人もいるかもしれないのです。

2つ目は、内部留保が多いからといって、それだけ会社に「現金・預金」がたくさんあるとは限らないという点です。

以下の図4をご覧ください。先ほどのA社の第2期末の貸借対照表のすべての項目を表示したものです。ここから、A社には内部留保（利益剰余金）が140万円もあるということが分かりますが、貸借対照表の左側の資産の内訳を見てみると、「現金・預金」は20万円しかないのです。A社は内部留保を現金・預金ではなく、その他の資産（売掛金、棚卸資産、固定資産など）の形で持っているのです。

このように、内部留保が多いということと現金・預金をたくさんため込んでいる、ということは別のことなのです。場合によっては、内部留保は大きいですが、現金・預金がほとんどなく、資金

繰りに行き詰まるということもあり得るわけです。

図4

貸借対照表
(第2期末)

資産		負債	
現金・預金	20		借入金	50
売掛金	50		純資産	
棚卸資産	100		資本金	100
固定資産	120		利益剰余金	140
資産合計	290		負債・純資産合計	290

内部留保（利益剰余金）は140万円あるが、現金・預金は20万円しかない。

以上、内部留保の意味と注意点について解説してきました。是非、皆さんの会社の貸借対照表の利益剰余金の金額を確認し、「内部留保は大きすぎないか?」、「今回の新型コロナウイルスでどの程度、内部留保が減ってしまったか」を確認してみてください。

.....

(注4) 債務超過の状態とは「純資産」がマイナスのことを言い、貸借対照表の「資産」より「負債」のほうが大きい状態です。つまり全ての資産を現金化しても、負債を返済できない状態とも言えます。よって、債務超過の企業は金融機関からの借入れの一部を返済できない状態でもあります。そのため、金融機関は債務超過の企業には融資ができません。

[執筆者紹介]

望月 明彦
(もちづき あきひこ)

MJS 税経システム研究所 客員研究員。公認会計士。
監査法人トーマツ、アーnst・アンド・ヤング(日本法人)等を経て、2010年に望月公認会計士事務所を開業。
日本公認会計士協会東京会 研修委員会 副委員長(2010年～2014年)を歴任し、現在、上場企業や投資ファンドなどの監査役も兼務。

執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

Monthly Report 特別版

今さら聞けない会計シリーズ | 全5本

(No.119・No.125・No.131・No.137・No.149より抜粋)

編集：MJS税経システム研究所

〒163-0648 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル48F

TEL：03(5326)0383

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミロク情報サービス

編集 MJS税経システム研究所