

経 ViewPoint

2018. 9. 18

営 相 談

資産スリム化の意義と実行のポイント
～決算書は利益だけでなく資産構成にも注目～

米澤潤平 相談部 東京相談室

企業経営者や経理担当者などの中には、損益計算書（P/L）の見方はわかっていても貸借対照表（B/S）の見方がよくわからないとか、利益の重要性はわかっていても資産の圧縮（スリム化）がどうして経営に役立つのか理解できていない、といった方が意外に多いのではないのでしょうか。

今回は、資産の効率性の概念やその重要性、「ROA（Return On Assets：総資産利益率）」や効率性に関する各種経営指標の説明、さらに売上債権や棚卸資産等の資産をスリム化する意義や、その際の一般的なポイントについて説明します。

1. はじめに

ROA は、政府の成長戦略（未来投資戦略 2017）において、大企業の KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）に設定されました。ROA は、大企業のみならず中堅・中小企業においても非常に重要な経営指標といえ、その計算式は以下のように「売上高利益率」と「総資産回転率」に分解することができます。本稿では、このうち「総資産回転率」の側に焦点を当て、資産の効率性に関する説明をしていきます。

$$\frac{\text{利益}}{\text{総資産}} = \frac{\text{利益}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$$

(ROA:総資産利益率) (売上高利益率) (総資産回転率)

本稿の焦点

注:分子の利益には、一般的に「経常利益」や「当期純利益」を用います。

2. 効率性の概念と資産スリム化の意義

一般に企業の評価を行ううえで、「売上総利益率（売上総利益／売上高）」などの指標に代表される「収益性」や、「自己資本比率（自己資本／総資産）」等の指標に代表される「安全性」については、その意

義などが広く知れ渡っています。一方、本稿で焦点を当てている「効率性」については、収益性や安全性に比べ、その意義や経営への活かし方が浸透していないと思われます。そこで、まず「ROA」を分解することで効率性の概念を確認し、そのうえで効率性を高めるために資産をスリム化することの意義について説明します。

下表は、同業種のA社とB社の売上高などの財務情報と、それを基に算出したROA、およびその構成要素である売上高利益率と総資産回転率です。ROAは企業のP/L面の収益性（売上高利益率）だけでなく、B/S面の資産効率（総資産回転率）も考慮した企業の総合的な収益力を表す重要な指標といえます。

■同業を営むA社とB社の財務情報（百万円）

	売上高	利益	総資産
A社	1,000	80	800
B社	1,000	80	2,000

■両社のROAとその構成要素

ROA	売上高利益率	総資産回転率
10.0%	8.0%	1.25回
4.0%	8.0%	0.5回

A社とB社の売上高と利益は同額のため、一見すると両社の収益性に差はないように思えます。しかし、両社の総資産額を見ると、A社はB社の4割しか総資産を有していません。これは、A社はB社に比べ、小さい投資で同額の売上・利益を上げているということであり、A社はB社に比べ効率のよい経営を行っているといえます。これを指標として確認できるのがROAであり、実際、A社のROAはB社のそれを大きく上回っています。その要因は、資産効率を表す「総資産回転率」の高さに基づくもの（A社1.25回、B社0.5回）です。

総資産回転率は、企業が保有しているすべての資産を使ってどの程度の効率で売上を上げたかを表しており、一般論として、売上高利益率と総資産回転率は負の相関関係にあることが多いといえます。すなわち、多額の設備投資を要するインフラ関連事業や不動産賃貸業などの場合は、高い売上高利益率を有する代わりに総資産回転率は低い傾向にあります。一方、大きな設備投資を必要としない小売業や卸売業などでは、売上高利益率は高くないものの総資産回転率が比較的高い傾向にあります。

ROAを高めていくためには、「売上高利益率を高める方法」と「総資産回転率を高める方法」（あるいはその両方）があることを企業経営者は認識しておく必要があります。どの方法をとるかは、自社の特性や外部環境などを踏まえて判断します（本稿では、前述の通り、総資産回転率を高める方法を説明します）。

では、なぜ総資産回転率等の効率性を意識した経営が重要となるのでしょうか。それは、次項「2. 効率性に関する代表的な経営指標」で紹介する経営指標を意識し、次々項「3. 資産スリム化のためのポイント」で紹介するような方法で資産のスリム化を図ることにより、資金繰りを改善し、余裕を持った経営や新規事業の開発などの戦略投資に資金を向けることができるようになるためです。

また、企業が保有する資産のうち、資金回収に懸念のある資産（債権や棚卸資産など）や、経営に対する貢献度の小さい資産（有形固定資産など）からも、通常、調達・管理コストや損失発生リスクなどが生じています（次ページ表）。資産のスリム化は、これらのコスト支払いや損失の発生を避けることにもつながります。

資産項目	調達・管理コスト	損失発生リスク
売上債権	資金不足に伴う運転資金借りに係る利息	回収可能性低下による貸倒れリスク
棚卸資産	倉庫等の保管費用 管理に伴う人件費 資金不足に伴う運転資金借りに係る利息	劣化や陳腐化による評価損計上リスク (または廉価販売による売上減少リスク)
有形固定資産	固定資産税 場所代 管理に伴う人件費	収益性の悪化した資産に対する減損リスク

3. 効率性に関する代表的な経営指標

効率性を評価する際の重要な考え方である「回転率」と「回転期間」について整理します。

区分	計算式	単位	意義・特徴
回転率	売上高 ÷ 資産	回	<ul style="list-style-type: none"> 対象とする資産項目が、売上高によって何回回転したかを表す。資産がどの程度の効率で売上獲得に貢献したかということもできる。 回転率が高いほど、効率的な経営が行われているといえる。
回転期間	(資産 ÷ 売上高) × 365 日 (12 月)	日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> 回転率の逆数に日数や月数を乗じたもので、対象とする資産項目が平均日商 (月商) に比べ何日分 (何カ月分) あるかを表す。 回転期間が短いほど、効率的な経営が行われているといえる。 売上債権や棚卸資産等は、回転率よりも回転期間を用いた方が感覚的にもわかりやすく、回転期間を用いることも多い。

注: ここで用いる資産の金額は、期首と期末の平均残高を用いるのが合理的かつ一般的である。

効率性に関する代表的な経営指標には、すでに説明した ROA およびその構成要素である総資産回転率を除いて次のようなものがあります。これらの指標を把握し、改善させていくことが資金繰り改善に直結します。

指標名	計算式	意義・特徴
有形固定資産回転率	売上高 ÷ 有形固定資産	<ul style="list-style-type: none"> 土地や建物、機械装置等の有形固定資産を使って、どの程度効率よく売上高を上げたかを表す。
売上債権回転期間	(売上債権 ÷ 売上高) × 365 日	<ul style="list-style-type: none"> 売上債権の平均的な回収期間を表す。 回収期間が短いほど資金繰りがよく、一般に不良債権も少ない。

棚卸資産回転期間(注) ※下記事例ご参照	$(\text{棚卸資産} \div \text{売上高}) \times 365 \text{ 日}$	<ul style="list-style-type: none"> ・棚卸資産の平均的な在庫保有期間を表す。 ・回収期間が短いほど資金繰りがよく、一般に不良在庫も少ない。
CCC (Cash Conversion Cycle)	売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入により現預金を支出し、その後売上による現預金の回収を行うまでにかかる期間(=通常のビジネスで現預金が循環する期間)を表す。 ・近年キャッシュ・フロー改善のための指標として採用企業が増えている。 ・仕入債務は、一般的には買掛金と支払手形の合計額である。
ROI (Return On Investment)	事業部利益 ÷ 事業部投下資本	<ul style="list-style-type: none"> ・投下資本利益率のことを差し、ROA が企業全体の総合的な収益性を表すのに対し、特定の事業部の総合的な収益性を表す際に用いる。 ・ROA と同様に、「事業部売上利益率」×「事業部投下資本回転率」に分解することが可能である。 ・分母の投下資本については、自社に合った定義をしていく必要がある。

注：棚卸資産回転期間を算定する場合、分母には売上高でなく売上原価を用いる方法もある。

【例】棚卸資産回転期間の算出

[前提] 売上高：300,000 千円 棚卸資産（期首：23,000 千円 期末：27,000 千円）

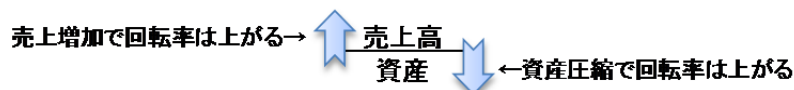
$$\text{棚卸資産回転期間} = \{(23,000 \text{ 千円} + 27,000 \text{ 千円}) \div 2 \div 300,000 \text{ 千円}\} \times 365 = 30.4 \text{ 日}$$

なお、上表の指標は、業種や業態により、その値が大きく異なります。同業比較を行う際は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」等が参考になります。

3. 資産スリム化のポイント

効率性指標を改善していくためには大きく二つの方法があります。1つは売上高を大きくする方法、もう1つは各種の資産を圧縮（スリム化）していく方法です（**下図、回転率の場合**）。

前者は、多くの企業経営者が日々頭を悩ませているところだと思われます。一方、後者は、前者に比べ一般に意識が向きにくいところですが、その分改善の余地が大きいと捉えることもできます。



次ページでは、一般に、資産スリム化に取り組む意義が大きい(=資金繰り改善余地の大きい)「売上債権」「棚卸資産」「有形固定資産」について、それぞれに資産スリム化のためのポイントを説明します。

売上債権

債権回収に関するルールの明確化と評価制度への反映

【例】営業担当者に販売後2カ月以内の債権回収を義務付け、その達成度合いを賞与の額に反映させる

回収困難な債権の譲渡や貸倒処理に関するルールの明確化（→税務上の損金算入要件に留意）

【例】回収に労力を必要とする得意先の債権について、ファクタリングなどを活用し早期回収を図る

特定の得意先の売上債権が膨らみすぎていないかなど、売上債権のポートフォリオについても気を配る

棚卸債権

適正在庫や仕入に関するルールの明確化と評価制度への反映

【例】適正在庫を定めて工場にその順守を命じ、達成度合いを原価低減等と合わせ工場の評価対象とする

滞留在庫に関する評価損の計上や在庫処分ルールの明確化（→税務上の損金算入要件に留意）

注：商品（製品）がコモディティ化しているような場合、通常高い売上高利益率は望めないため、回転率を上げるための在庫圧縮がより重要となってくる。特に、仕入価額が少額なものは、設備投資のような経営判断も求められないため、知らず知らず在庫が増加してしまいがちであり留意が必要。

有形固定資産

新規・既存設備等についてリースの活用も検討（→一定の要件を満たせばオフバランス処理も可能）

設備投資の経済性計算等を用いるなど、設備投資に関する明確な投資基準の確立

【例】得意先の一時的なニーズへの対応や、同業他社の設備投資動向に合わせることを理由とした経済合理性のない投資を行わないようにする

遊休資産や低稼働率の資産に関する固定資産処分ルールの明確化（→税務上の損金算入要件に留意）

効率性を意識した経営は重要ですが、自社の置かれた経営環境や経営戦略と矛盾が生じないように留意する必要があります。例えば、棚卸資産でいえば、棚卸資産回転期間を短くすることによる資金繰り改善よりも、大量発注による原価低減メリットを重視する場合や、優良顧客との関係構築のため機会損失を防止できるだけの十分な在庫を保有しておくことを重視する場合などもあり得ます。効率性を意識しつつも、状況に応じた柔軟な対応が求められます。

内容は2018年3月8日時点の情報に基づいて作成されたものです。

本情報は、法律、会計、税務などの一般的な説明です。個別具体的な法律上、会計上、税務上等の判断や対策などについては専門家（弁護士、公認会計士、税理士など）にご相談ください。また、本情報の全部または一部を無断で複写・複製（コピー）することは著作権法上の例外を除き、禁じられています。