

Up Down 方式経営分析の二項目の選び方

A) 経営の目的による抽出

例えば有名な「売上高と当期純利益」である。この二項目の増加は資本主義経済下の経営の根本的な目的と言える。しかも、増売上と当期純利益増の「同時」増加でないと「成長」とは言えないのである。増収増益を目指すという有名なフレーズがそのことを表わしている。「売上と粗利」「粗利益と営業利益」などが「経営の目的による抽出」と言えよう。

B) 矛盾的二項目(算式的関係性のある項目)の抽出…損益計算書における損失

資本主義経済の経営の目的、特に損益の目的は極めて利己的である。

「売上－仕入＝利益」などと言う計算式が決算書の損益計算書には隠されている。そこで経営は極めて利己的な「利益」の追求のために仕入の削減に走りやすい。そこで経営には社会全体の成長のための支出と経営の生き残りのための利益増の追求という解決不可能とも言える経営的矛盾が存在する。この根本矛盾が、経営分析を複雑にする。

「売上－労働賃金＝利潤」で見てみよう。複視眼的に見れば「人件費」は労働者の収入であり、労働者の収入減はいずれ我が身・経営の困難（売上減）として返ってくる。

経営の成長期にはこの矛盾的二項目が同時に増加する。この視点が経営分析の複雑性を解決する。「矛盾的二項目の同時増加」を「成長」とした経営分析は実は全く新しい初めての視点なのである。コスト・費用の増加を「成長」と評価するのである。

「売上とコスト」「コストと粗利益」「粗利益と販管費」「販管費と営業利益」などが「矛盾的二項目による抽出」と言えよう。

C) 矛盾的二項目(算式的関係性のある項目)の抽出…貸借対照表における負債

経営は誰のものかという命題がある。

経営を遂行している経営者と労働者を合わせた大きな意味での「社員」（（経営遂行者）借入金に代表される銀行などの「債権者」（負債の担い手）出資者、株主などの経済学的に言えば「資本家」（株主）

社員は多くの給料を得ようとし、債権者は多くの貸付をしながら多くの金利を得ようとし、資本家は多くの配当や多くの最終持ち分を得ようとする。

従来の経営分析は極めて片寄っていて、中小同族会社には経営者と資本家が同じケースが多いため、同族的視点で経営の良否を分析評価している。

総資産－負債＝純資産（資本）という算式を当てはめ、負債は少ない方が良い。純資産は多いほどいいという視点で分析評価するのである。

自己資本率（純資産÷総資産）が高いほど良いとし、負債の減少に邁進するのである。Bで述べたコストや費用の増が「成長」とした視点は、ここでは負債の増が「成長」という視点に変化する。この視点も実は全く新しい初めての視点なのである。

現に経営の成長期は自己資本（利益剰余金）の増加と同時に、多額の他人資本・負債（借入金）も増加するのである。

二項目同時増減分析と経営指標が不可としやすい「コスト・費用や負債・借入金」の増加を成長として積極的に評価する点で全く新しい経営分析経営評価と言えるのである。

赤字を常態とする経営の多い中小企業にとっては「縮小戦略」が重要な戦略となり得るがそれをもって経営分析評価の本来の使命としてしまうと、本来の経営分析評価が消失してしまう。この視点の変換を新経営分析である Up Down 方式経営分析は指摘する。

D) 比例的増減が一般的な二項目の抽出…課題ごとに抽出する、まずは増減のみの検討を

数多い経営指標のほとんどがここでの抽出対象となる。

「流動資産と流動負債」・・・流動比率

「売掛金と売上」・・・・・・売上債権の回転率

「粗利益と人件費」・・・・・・労働分配率

「経常利益と総資産」・・・・ROR

「負債と自己資本」・・・・負債比率

その他・・・(略)

ここでの二項目も同時増加が「成長」という一見乱暴な仮説を立てることとし、どちらかが増どちらかが減を、まずは検討するのである。そこには社外的原因、社内的原因、経理的原因が必ず存在する。

その検討無しに経営指標による一般的良否の判断は多くの場合、的をえないものとなる。特に中小企業の経営分析において経営者と分析者（経理担当者など）の会話が成立しない場合が多い。