

ABC マートの経営分析

-財務諸表を中心として-

1190414 今井寿成

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 概要

靴業界の業界規模の推移は年々上昇傾向にある。その中でも、ABC マートは、売上高・シェア率に於いて、2位のチヨダとは1.5倍もの差があり、圧倒的首位に位置している。そこで、本研究では、ABC マートの財務諸表を用いて、経営診断を行い、将来性を分析する。分析の結果、時点・時系列比較を総合評価し、ABC マートは収益性に一番問題があると判明した。さらに、原因は福利厚生費にあることが明らかになった。

2. 背景

日本国内の靴業界は、規模の拡大をしており、年々成長傾向にある（図 2-1）。その中でも、靴業界シェア&売上高ランキングに於いて、ABC マートが2位のチヨダより1.5倍高く、圧倒的な実績を上げている（図 2-2）。その事実を踏まえ、ABC マートの実績は申し分ないと思われる。一方、その実績を生み出している経営プロセスは不明である。この経営プロセスこそが将来性を担っているため、重要である。そのため、もし問題点がある場合は改善案提言が重要となる。

3. 目的

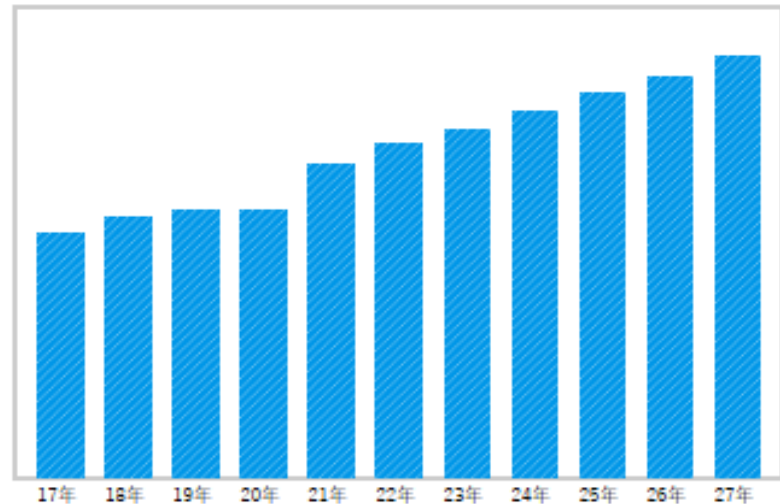
そこで本研究では、ABC マートの経営プロセスの経営診断を行うことを目的とする。ただし、財務諸表を中心とし、改善案提言に向けて原因追及まで行うこととする。

4. 研究方法

ABC マートの経営診断を行う。その際の手順は以下の通りである（図 4）。

（1）財務比率分析

本研究では、上述のように財務諸表を用いて分析する。その財務分析を行うために様々な財務比率が開発されている。しかし、その財務比率を構成する一般的な体系は存在しない。そこで、本研究では、図 4-1 のように体系化する。



靴業界の過去11年間の業界規模の推移

図 2-1 靴業界の現状と動向

企業名	売上高	シェア	億円
1 エービーシー・マート	2,381	42.5	
2 チヨダ	1,445	25.8	
3 ジーフット	1,039	18.6	
4 リーガルコーポレーション	363	6.5	
5 アキレス	194	3.5	
6 ヒラキ	178	3.2	

図 2-2 靴業界シェア&売上高ランキング

そこでは、企業力（総合評価）は、企業の経営目的から考え、成長性・収益性を中心とし、それらを実態的に支えている生産性・安全性の4軸から成り立つとする。その4軸毎に各財務比率が体系化されており、財務比率には、さらに階層関係

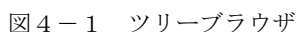
で展開することによって、トップダウン的に見て、原因となる最下位比率を特定することが出来る。ここで、最下位比率には、具体的な活動と直結しているという特徴がある。よって、最下位比率を特定することは、原因活動を特定したこととなる。このように、原因追及を行う。

直近である平成 30 年に於いて、ABC マート、チヨダ、ジーフット、アキレス、ヒラキ、リーガルコーポレーション 6 社の他社比較を行う。

ABC マートの過去 6 年間の財務諸表を基に、経営診断を行う。本比較では、自社内の成長度合い及び、経営の質の変化を分析する。

異なる視点の評価を組み合わせることで、総合評価を行う。

(1) で述べたように最上位比率は、下位比率を集約したものである。よって、例えば、総合評価の結果が良い／悪いとなった場合、その原因は構成する4軸の最も良い／悪いに原因があると考えられる。さらに、その原因を最下位比率ま



5 経営診断

上述したように、時点・時系列比較を組み合わせ、さらに原因追及といった総合的な評価を行う。その際の手順を以下に示す。

5.1 時点比較

本比較では、他社との比較を行う。以下に、手順を示す。

(1) まず、6社毎に4軸における最上位比率を求める(表5-1)。

(2) 求めた各最上位比率を、その6社の比率の良し悪しによって、順位付けする。その順位に応じてポイントを付加する。ポイントは等間隔に設定し、1位から順に6, 5, 4, 3, 2, 1とする。ここで、最上位比率が複数ある軸は、(3)のように、加重平均を行うこととする。

(3) 加重平均を行うための重みは次の各軸の定義に基づく。

・企業の経営目的：利益の可及的維持向上。

「収益性」：利益を効率よく生み出す力を見る指標。

「成長性」：企業規模の増減を見る指標。

「生産性」：財やサービスを効率よく生み出す力を見る指標。

「安全性」：倒産のしにくさを見る指標。

具体例は、次に示す通りである。

「成長性」

1. 総資本増加率(40%)
 2. 人員増加率(30%)
 3. 売上高増加率(15%)
 4. 営業利益増加率(15%)
- (但し、合計が100%であることとする。以下同様)

「安全性」

1. 流動比率(40%)
2. 自己資本比率(30%)
3. 固定比率(15%)
4. 固定長期適合率(10%)
5. 借入金依存度(5%)

以上の計算結果を表5-2に示す。

(4) 以上で求めた各軸のポイントを加重平均し、総合評価を求める。その際の重みは、次の通りである。

1. 収益性(30%)
2. 成長性(30%)
3. 生産性(20%)
4. 安全性(20%)

5.2 時系列比較

本比較では、自社内の成長度合い及び、経営の質の変化を分析する。時系列とは、ある年間での比較である。よって、一つの年は、会計的に独立しており、一つの会社として考えられる。そこで、時点比較を参考に平成30年を基準とし、過去5年を遡り、それらを6社とする。その結果の総合評価は表5-4である。

5.3 原因追及

ABC マートは、経営実績である靴業界&売上高ランキングから、2位のチヨダと1.5倍高く、圧倒的首位に位置している。しかし、時点比較に於いて、2位のチヨダと0.3ポイントの差であり、経営プロセスに於いて、実績程競合他社との差がないことが明らかになった。そこで、時系列比較を行い、自社内での成長度合い又は、たゆまぬ経営改善の試みがされているのか分析した。その結果、ピークの平成28年と比べ、直近の平成30年では、マイナス1.2ポイントである。つまり、成長していくためのたゆまぬ経営の改善を行っていないと考えられる。よって、今後、改善の余地があると考えられる。そこで、本研究では、ポイントの差が大きい時系列比較の総合評価を基に、原因追及を行う。4章で述べたように、総合評価からブレイクダウンしていく。平成30年に於いて、4軸の中で最もポイントの低い収益性に問題があると考えられる。ここから、最上位比率から末端の下位比率まで、最も低いポイントの比率を辿っていく。その結果、福利厚生費比率に問題があることが判明した(図5-5)。福利厚生費とは、企業の従業員の労働意欲向上のために、その福祉の充実を目的とし、賃金以外の間接的給付を行う費用である(企業情報サイト, 2019)。確かに、コストではあるが、従業員に対しての配慮でもあったと考えられる。その点を踏まえると、ABC マートは、生産性向上に向けた将来への投資とも考えられる。また、安全性も十分に保たれている。よって、これらを勘案して、本研究では、問題視しない。そこで、念の為、ABC マートの福利厚生の評価をインターネットで確認し

たところ、良い／悪い回答が五分五分であったが（カイシャの評判、2019）、インターネットの情報は、100%信頼出来ない点も留意する必要がある。

生産性	1位	2位	3位	4位	5位	6位
付加価値生産性 (円)	チヨダ (35.2円)	ジーフット (32.0円)	ヒラキ (31.4円)	ABCマート (27.1円)	リーガルコーポレーション (12.0円)	アキレス (10.7円)
成長性	1位	2位	3位	4位	5位	6位
営業利益増加率 (%)	ヒラキ (29%)	ABCマート (3.6%)	アキレス (-7.0%)	リーガルコーポレーション (-8.0%)	チヨダ (-20.7%)	ジーフット (-55.0%)
人員増加率 (%)	ABCマート (2%)	リーガルコーポレーション (-0.4%)	チヨダ (-1.0%)	ジーフット (-1.6%)	アキレス (-2.7%)	ヒラキ (-3.0%)
総資本増加率 (%)	ABCマート (10.0%)	ジーフット (3.6%)	リーガルコーポレーション (3.4%)	アキレス (-0.1%)	チヨダ (-3.0%)	ヒラキ (-3.5%)
売上高増加率 (%)	ABCマート (6.4%)	アキレス (1.1%)	リーガルコーポレーション (-4.1%)	ジーフット (-4.8%)	ヒラキ (-4.9%)	チヨダ (-6.8%)
収益性	1位	2位	3位	4位	5位	6位
総資本経常利益率 (%)	チヨダ (15.92%)	ABCマート (15.91%)	ヒラキ (6.1%)	リーガルコーポレーション (4.1%)	ジーフット (3.7%)	アキレス (3.4%)
安全性	1位	2位	3位	4位	5位	6位
自己資本比率 (%)	ABCマート (86.4%)	チヨダ (61.8%)	アキレス (56%)	リーガルコーポレーション (51%)	ジーフット (42%)	ヒラキ (33%)
借入金依存度 (%)	ABCマート (1%)	チヨダ (3.2%)	アキレス (6%)	リーガルコーポレーション (16%)	ジーフット (17%)	ヒラキ (50%)
固定長期適合率 (%)	ヒラキ (60%)	リーガルコーポレーション (56%)	ジーフット (53%)	チヨダ (45%)	アキレス (42%)	ABCマート (29%)
固定比率 (%)	ABCマート (30%)	チヨダ (53%)	ジーフット (60%)	アキレス (66%)	リーガルコーポレーション (72%)	ヒラキ (109%)
流動比率 (%)	ABCマート (590%)	チヨダ (300%)	ヒラキ (229%)	アキレス (190%)	リーガルコーポレーション (187%)	ジーフット (142%)

表5-1 6社に於ける各軸の最上位比率

	1位	2位	3位	4位	5位	6位
収益性 (P)	チヨダ 6P	ABCマート 5P	ヒラキ 4P	リーガルコーポ レーション 3P	ジーフット 2P	アキレス 1P
成長性 (P)	ABCマート 5.85P	リーガルコーポレーショ ン 4.15P	ジーフット 3.5P	アキレス 3.15P	チヨダ 2.45P	ヒラキ 1.9P
生産性 (P)	チヨダ 6P	ジーフット 5P	ヒラキ 4P	ABCマート 3P	リーガルコーポ レーション 2P	アキレス 1P
安全性 (P)	ABCマート 5.5P	チヨダ 4.8P	アキレス 3.25P	ヒラキ 2.7P	リーガルコーポ レーション 2.65P	ジーフット 1.7P

表 5－2 4 軸の評価結果

	ABCマート	チヨダ	ヒラキ	リーガルコー ポレーション	ジーフット	アキレス
総合評価 (P)	5P	4.7P	3.1P	3P	2.9P	2.1P

表 5－3 総合評価（時点比較）

	28年	26年	27年	25年	30年	29年
総合評価 (P)	4.4P	3.8P	3.5P	3.4P	3.2P	2.8P

表 5－4 総合評価（時系列比較）

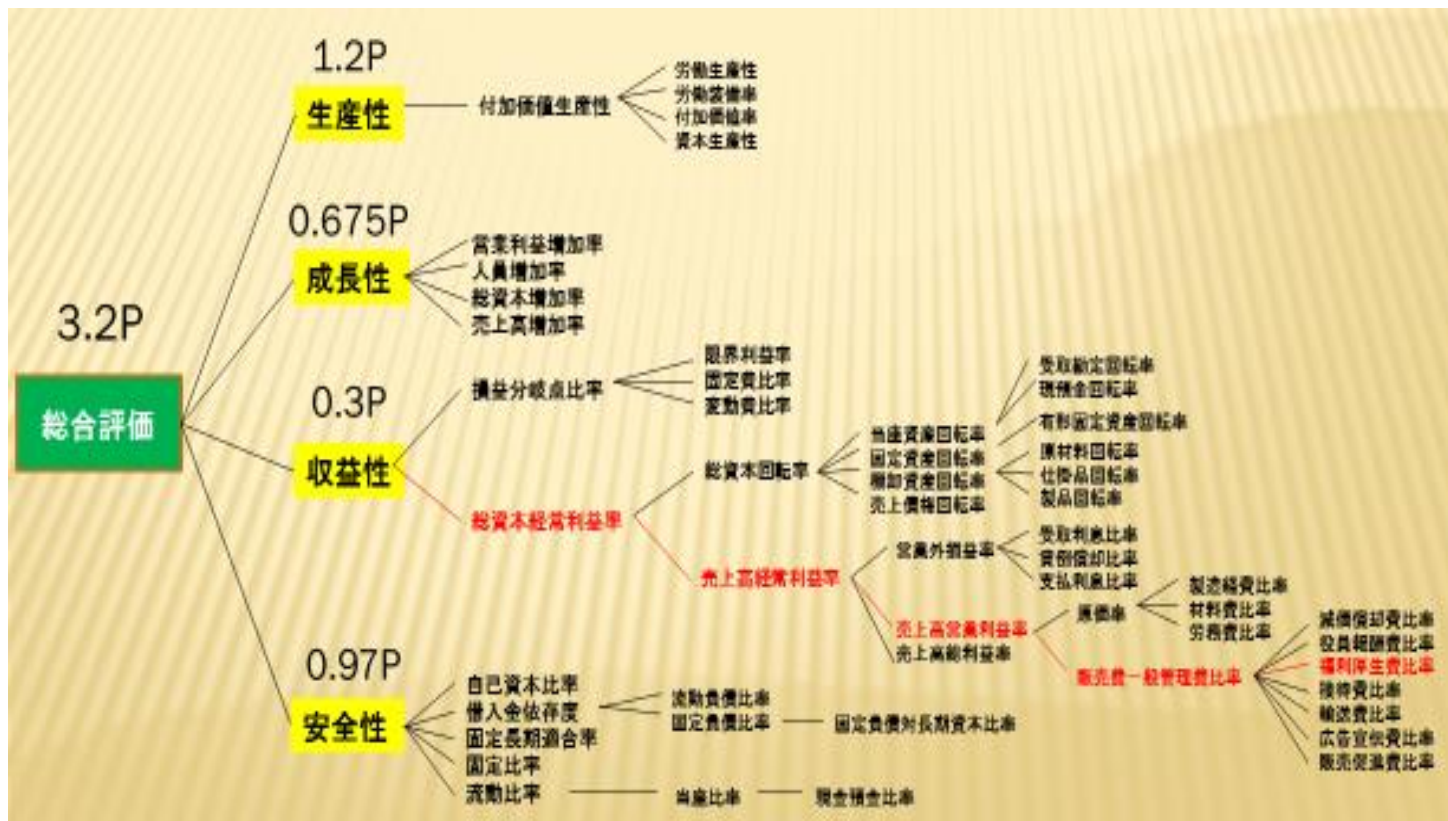


図5－5 原因追及

6. 結論

研究成果は、ABC マートを時点・時系列比較を組み合わせ、原因追及まで行うというように、総合して評価することが出来た。そこから、改善案提言に向けた問題となる活動は、福利厚生にあると特定出来た。

一方、今後の課題としては、本研究の分析結果に対して、実際に ABC マートへのヒアリング調査をする必要がある。

参考文献

アキレス株式会社，（2019）「株主・IR 情報」，
<https://www.achilles.jp/ir/library/settlement/>

Chiyoda，（2019）「IR・投資家情報」，
<https://www.chiyodagrp.co.jp/ir/presentation.html>

エービーシー・マート，（2019）「IR 情報」，
<http://www.abc-mart.co.jp/ir/>

EUREAPU，（2017）「財務諸表分析の5つの視点」，
<https://www.eurekapu.com/five-perspectives1>

Freee 株式会社，「経営管理の基礎知識」，

https://www.freee.co.jp/kb/kb-business-administration/growth_analysis/

Freee 株式会社，「経営管理の基礎知識」，
https://www.freee.co.jp/kb/kb-business-administration/productivity_analysis/

ジーフット，（2019）「IR 情報」，
<http://ir.g-foot.co.jp/ja/index.html>

ヒラキ，（2019）「IR 情報」，
http://company.hiraki.co.jp/ir/library/brief_note.php

株主プロ，（2019）「2670 エービーシー・マート」，
<http://www.kabupro.jp/yuho/2670.htm>

株主プロ，（2019）「2686 ジーフット」，
<http://www.kabupro.jp/yuho/2686.htm>

株主プロ，（2019）「3059 ヒラキ」，
<http://www.kabupro.jp/yuho/3059.htm>

株主プロ，（2019）「5142 アキレス」，
<http://www.kabupro.jp/yuho/5142.htm>

株主プロ, (2019)「7938 リーガルコーポレーション」, <http://www.kabupro.jp/yuho/7938.htm>
株主プロ, (2019)「8185 チョダ」, <http://www.kabupro.jp/yuho/8185.htm>
株式会社リーガルコーポレーション, (2019)「IR 情報」, <https://www.regal.co.jp/shoes/c/c9002>
カイシャの評判, (2019)「株式会社エービーシー・マートの福利厚生・オフィス環境」, <https://en-hyouban.com/company/00001845588/3/>
経理プラス,「安全性分析とは?企業の倒産リスクを評価する手法」, https://keiriplus.jp/tips/anzenseibunseki_tousanriskhyouka/
経理プラス,「管理会計の代表格 収益性分析とは?」,

https://keiriplus.jp/tips/kanrikaikei_syuuuekiseibunseki/
企業情報サイト, (2019)「福利厚生費」, <https://www.ifinance.ne.jp/glossary/account/acc158.html>
業界動向 Search.Com, (2017)「靴業界」, <https://gyokai-search.com/3-kutu.html>
長島俊男, (1987)「経営診断ケーススタディー ～経営比率の研究～」, 同友館
武田隆二, (1994)「会計」, 税務経理協会
統計学情報, (2019)「加重平均の意味と計算方法」, <https://toukeigakujouhou.info/2015/08/23/weighted-average/>
辻正重, 坂本克博, 坂本泰祥, 渡辺忠典, (1991)“経営診断支援システムの開発”, 日本経営工学会誌, Vol.42, No.2, PP.95~104