

## 取引先のここをチェック④ 取引先企業の「活力」を見る



立命館大学 教授 松村 勝弘

### ■ 同じ資本で多くの売上を上げる

かけた元手が同じでも利益率が同じとすれば、売上をたくさん上げた方が利益は多くなる。それだけ資本効率が良いからである。もちろん薄利多売型か、それとも単価を高めめに設定して付加価値指向型にするかで、同じ客数でも売上は異なるが、一般的には同じ店舗スペースでも顧客数が多いほうが利益の多いのは当たり前である。活力を表す指標として「総資本回転率(総資産回転率)」がある。これは、「売上高÷資産合計」で表す。いかにも資本を回しているかである。

社名	坪当り売上高(千円)	総資産回転率(回)
イトーヨーカ堂	2,807	1.37
ダイエー	2,207	1.02

今GMS(総合スーパー)大手の「イトーヨーカ堂」と「ダイエー」を比べてみよう。2005年2月期の「イトーヨーカ堂」の坪当たり年売上高は280万円であった。「ダイエー」は220万円であった。当然活力も違ってくる。前者の総資産回転率は1.37回、後者のそれは1.02回であった。

ダイエーの総資産回転率が2000年に入ってから急激に低下している(後掲図参照)。そしてついに、産業再生機構のもとで再生され、最近丸紅グループのもとで再生を図ることになったことは記憶に新しい。総資産回転率は企業活力を表す指標として重要であり、かつその変化の方向に注目しておくべきことがわかる。これはまた第1回に述べた販売不振が倒産原因の第一にあげられていることとほぼ同じ事を意味している。しかしこれは業種や同業種でも取扱製品が何かによっても異なる。

### ■ 業種によって異なる

総資産回転率は、固定資産回転率、棚卸資産回転率、

売上債権回転率などから構成されている。当然にも固定資産の回転率は低い。固定資産が売上収益から回収されるのに長期を要することは容易に理解できるであろう。今「2004年度法人企業統計年報」全産業の数値から、これをみると、「総資産回転率」(なおここでは資産について前当期に変化がないものと仮定して平均を取らなかった)1.10回、「固定資産回転率=売上高÷固定資産」1.98回、「売上債権回転率=売上高÷(受取手形+売掛金)」6.50回、「棚卸資産回転率=売上高÷棚卸資産」14.28回となっている。業種によって資産構成も異なるから業種毎に総資産回転率も異なる。2004年度の全上場会社(非金融事業会社)の連結数値による総資産回転率を業種別に表したものが下図である。このような業種特性を見た上で、かつできれば変化の方向を見ることが望ましい。回転率低下傾向は要注意である。

業種	回	業種	回	業種	回
卸売業	1.90	その他製品	1.03	金属製品	0.90
小売業	1.67	非鉄金属	1.02	陸運業	0.89
石油・石炭製品	1.53	電気機器	1.00	機械	0.88
食料品	1.38	パルプ・紙	0.98	不動産業	0.85
水産・農林業	1.33	化学	0.93	繊維製品	0.85
サービス業	1.32	鉄鋼	0.92	ガラス・土石製品	0.80
輸送用機器	1.26	空運業	0.92	鉱業	0.66
建設業	1.12	精密機器	0.92	医薬品	0.63
情報・通信業	1.09	ゴム製品	0.91	電気・ガス業	0.54
倉庫・運輸関連業	1.03	海運業	0.91	全事業会社平均	1.18

### ■ 取扱品目によって異なる

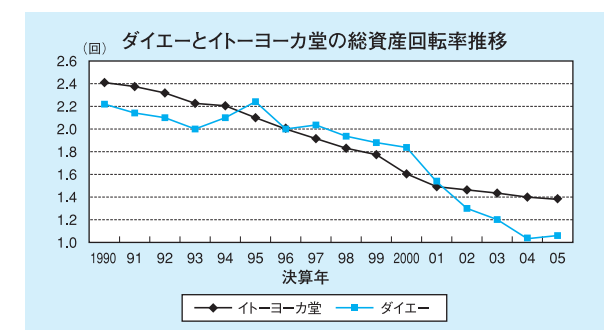
同じ業種に属していても、投下資本の状況やどんな商品を扱っているかなどによって会社毎に回転率が異なる。同じ小売業といっても棚卸資産の回転率は業種によっても著しく異なる。右上の表は2004年度の小売業態別の棚卸資産回転率である。常識的にも理解できるように、

種類	社数	棚卸資産回転率(回)
コンビニ	8	95.36
スーパーマーケット	41	39.01
百貨店	17	24.72
ディスカウントショップ	3	18.37
GMS	14	17.03
家電量販店	14	10.33
衣料品専門店	29	10.05
ドラッグストア	16	9.63
ホームセンター	15	5.84

食品の取扱の多い業態、小物の取扱の多い業態ほど回転率はよい。また、同じコンビニエンス・ストアでも各社の棚卸資産回転率は異なる。取扱品目の違いや来客数の違いによって回転率は異なってくる。近年三菱商事のもとで経営改善中のローソンの174回以下、セブン-イレブン153回となっており、それ以下はミニストップ91回、ポプラ81回、スリーエフ79回、ファミリーマート66回、サークルKサン62回などかなり低くなっている。また変化の方向を見ると、ローソンの棚卸資産回転率が上昇していることも他の資料からわかる。とはいえ、利益率などさまざまな要素を総合すると、やはりセブン-イレブンが圧倒的に優良であることがわかる。

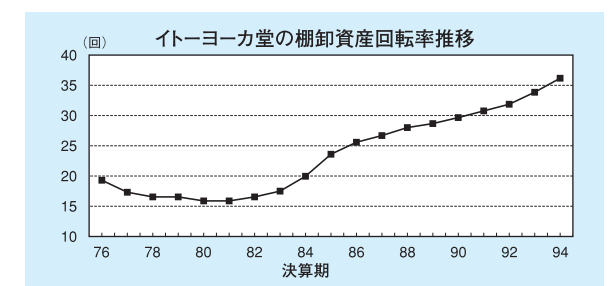
### ■ 変化の方向

回転率は業種別、業態別、会社別に異なる。と同時にできれば時系列的に見ておくと良い。今、GMSのダイエーとイトーヨーカ堂の総資産回転率を時系列的に見ておく。右上図がそれである。ここからわかることは、たしかにダイエーの落ち込みは激しいのであるが、総合スーパー全体に落ち込みつつあるということである。業界で効率トップのイトーヨーカ堂ですら一貫して下落しているのである。規制緩和で競争が激しくなったこともあるが、業態的に問題をはらんでいるといえる。総合スーパーの百貨店化によ



り業態の性格が曖昧になり、コンビニや食品スーパー、専門店の挟撃にあつて苦しんでいるのである。

### ■ 経営改善の方向



かつてGMSが一時的に業績悪化に陥ったとき、イトーヨーカ堂はその子会社であったセブン-イレブン・ジャパンが先鞭をつけたPOSシステムを導入して、「死に筋商品の排除」「売れ筋商品の投入」を軸に、「業務改革」を進め、生産性を高めたことは有名である。その結果、上図に見るように同社の棚卸資産回転率は向上し、業績も改善したのである。今回の苦境の中でイトーヨーカ堂は新たな改革の道を発見できるだろうか。