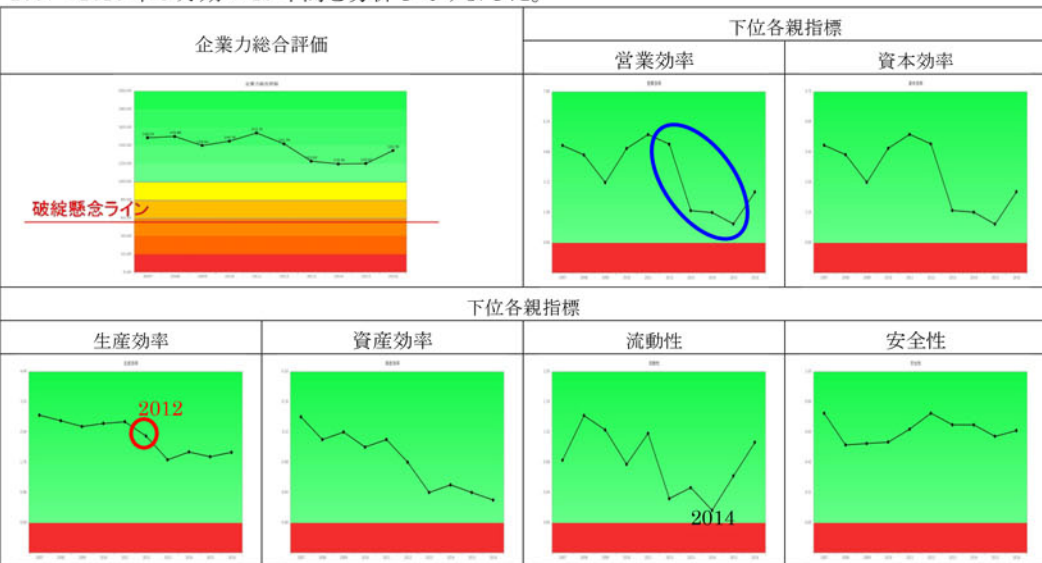


今回は、家電大手の株式会社ヤマダ電機です。実店舗に行って商品を確認し、いざ購入するのはネット通販だという方も多いようです。売上高1兆6000億円を超える巨大企業(株)ヤマダ電機は、この店舗販売の危機を乗り越えているのでしょうか。

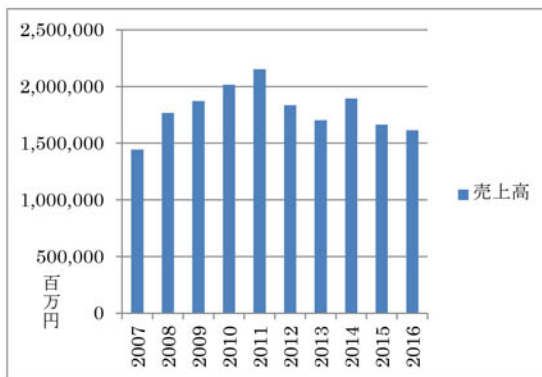
2007～2016年3月期の10年間を分析してみました。



上記の7つのグラフと売上高の推移から、同社に何が起きているか推察してみます。

企業力総合評価は長く悪化トレンドで、2016年は反転しました。各指標を見てみると、安全性以外は明確な悪化トレンドです。

営業効率（儲かるか）、資本効率（資本の利用度）は悪化して、2015年には赤信号に近づくところまで行き、2016年に反転しました。このような状況になるまでズルズル悪化し、ぎりぎり間に合った感じです。



生産効率（人の活用度）は、直近3年は下げ止まったものの、ほぼ反転することなく悪化しています。この指標は、主に売上と従業員数の関係ですから、従業員数が過剰になってきていると思われます。2011年までは増収ですが、売上高の増加以上に従業員が増え、2012年以降は概ね減収なのに、減収以上に従業員を減らさなかった、ということです。

資産効率（資産の利用度）も大きく悪化しています。増収よりも総資産が増加し、減収になっても総資産が減らない状態です。守りに注力しなければならない時に攻め続けていると、このようになります。

流動性（短期資金繰り）は、2014年まで悪化トレンドでしたが反転しました。安全性（長期資金繰り）は比較的安定しています。営業効率が青信号領域であるため、利益剰余金が増えているのではないのでしょうか。

10年間の企業力総合評価、各指標、売上高の推移を見ることで、(株)ヤマダ電機の進んできた大まかな流れと問題点がイメージできました。増収を狙って攻めの経営をすれば、従業員増加、資産増加になります。その時に、生産効率、資産効率などの指標を捉えると、それが悪化の先行指標であることに気がきます。

では、生産効率の各下位指標を見てみましょう。

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
総従業員数(人)	13,825	18,584	21,113	22,574	23,214	24,768	32,671	32,522	31,109	29,402
売上高(百万円)	1,443,660	1,767,820	1,871,830	2,016,140	2,153,259	1,835,454	1,701,489	1,893,971	1,664,370	1,612,735
1人当たり売上高(千円)	104,424	95,126	88,658	89,312	92,757	74,106	52,079	58,237	53,501	54,851
売上総利益(百万円)	333,332	390,506	471,955	511,720	506,731	463,852	418,520	453,126	438,042	459,501
1人当たり売上総利益(千円)	24,111	21,013	22,354	22,669	21,829	18,728	12,810	13,933	14,081	15,628
経常利益(百万円)	71,747	81,654	64,605	101,586	137,849	102,227	47,907	50,187	35,537	62,736
1人当たり経常利益(千円)	5,190	4,394	3,060	4,500	5,938	4,127	1,466	1,543	1,142	2,134

数字を横に読んで下さい。

従業員数は2007年→2016年の比較で、13825人→29402人ですので、倍以上に増えていますが、売上高は1兆4436億円→1兆6127億円とさほど増加していません。1人当たり売上高は1億442万円→5485万円と半減しており、途中の2012年が危機感を持たざるを得ないタイミングだったといえそうです。生産効率グラフの○がこれに該当します。

店舗数は698店(2012年)→972店→985店→1016店→947店(2016年)と推移しています。2015年までは拡大・攻めの一途で、これが資産効率悪化の原因です。2016年に不採算店の撤退などに着手し、それが功を奏して営業効率改善に向かった訳ですが、2012年の生産効率の意味することに気付いていれば営業効率○も悪化することはなかったでしょう。

**まとめ** (株)ヤマダ電機の2012年から2016年の4年の経過は気づきの遅さです。2016年から改善の一步を踏み出しますが、それより4年前の2012年の段階で厳しい未来を予測できていたはずでした。

財務分析の指標はたくさんあり過ぎて、重要指標を見逃してしまうリスクがあります。極端にいうと、どうでもよい情報は捨て、重要な情報のみを選択抽出し、重要な局面で深く考えることが有効です。

**編集後記** 過ぎてから気が付くんだな・・・ってことがあります。でも気が付いた時からスタートすればいい。どんまいです。  
〒556-0005 大阪市浪速区日本橋4-9-21 SARUKIビル4F 猿木真紀子税理士事務所  
Tel. 06-6631-4570 Fax. 06-6631-7970 info@saruki-tax.jp http://www.saruki-tax.jp