

今回は、「一人あたり売上高」や「一人あたり総利益」といった“生産効率”と呼ばれる財務指標カテゴリに着目した記事です。生産効率の悪化は給与アップができていないことを意味しますので、人材獲得合戦の時代には見過ごすことができません。

しかし、いまだに「目先の増収」への意識ばかりが強すぎて利益追求や長期的な企業成長へのビジョンが弱く、得たキャッシュを人材獲得に回せていない企業が多くあります。

人材獲得を見据えた戦略で成功した会社として、東京エレクトロニクス株式会社を紹介します。

東京エレクトロニクスの概況

東京エレクトロニクスは、主に半導体製造装置およびフラットパネルディスプレイ製造装置を設計、製造、販売しています。業種は卸売業といわれていますから、卸売メインでしていたが、製造も始めたということでしょう。

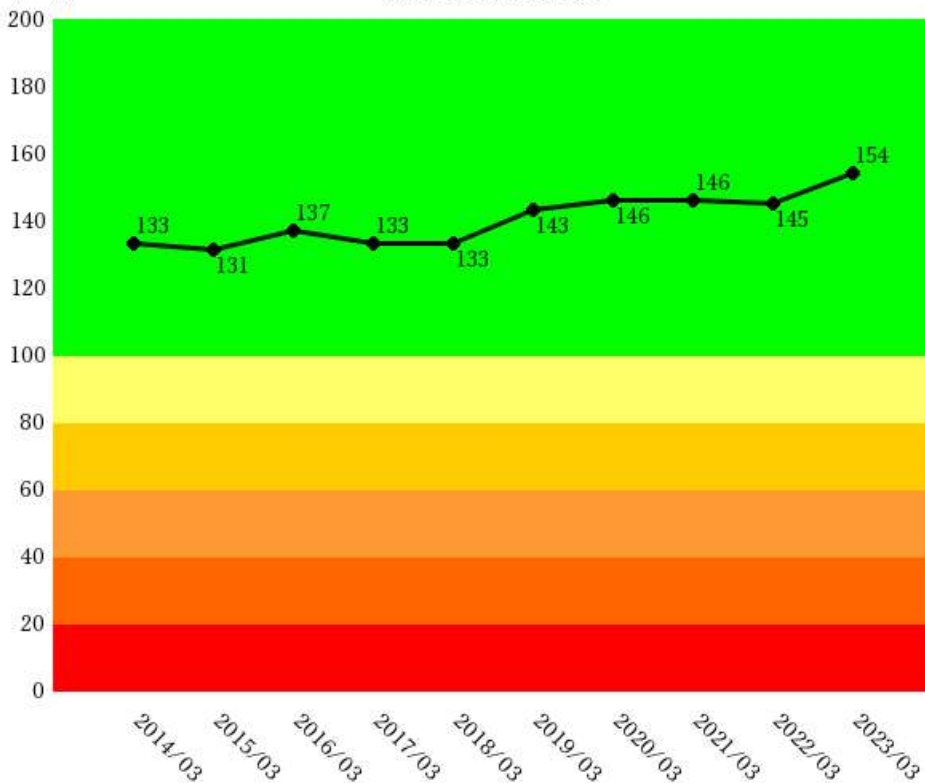
2019 年までは問題がありましたが、それ以降変わりました。

コロナ禍を感じさせない企業力総合評価

企業力総合評価は見事です。2018 年までは少し伸び悩みが見られましたが、2019 年、2023 年企業力総合評価がそれぞれ 9.4 ポイント改善しています。

(ポイント)

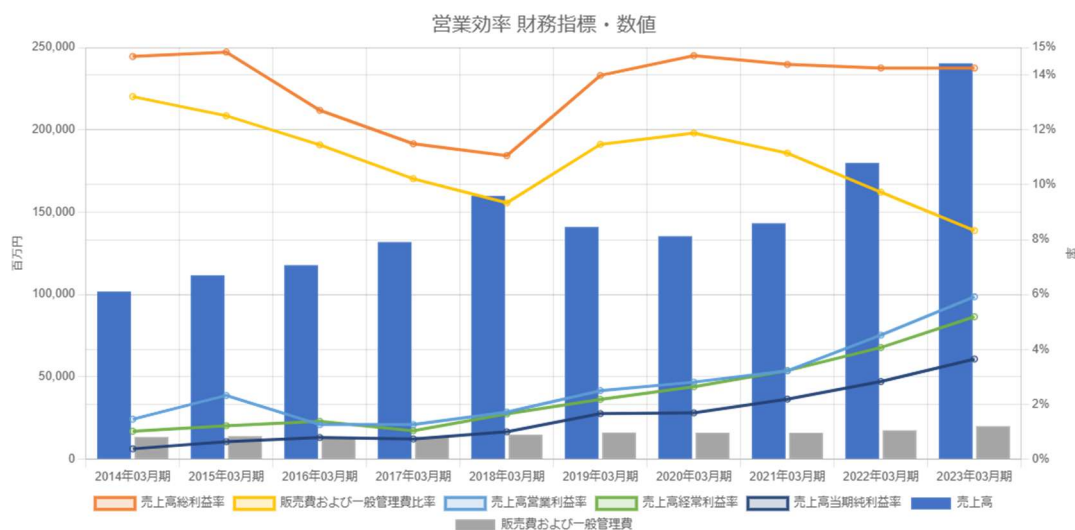
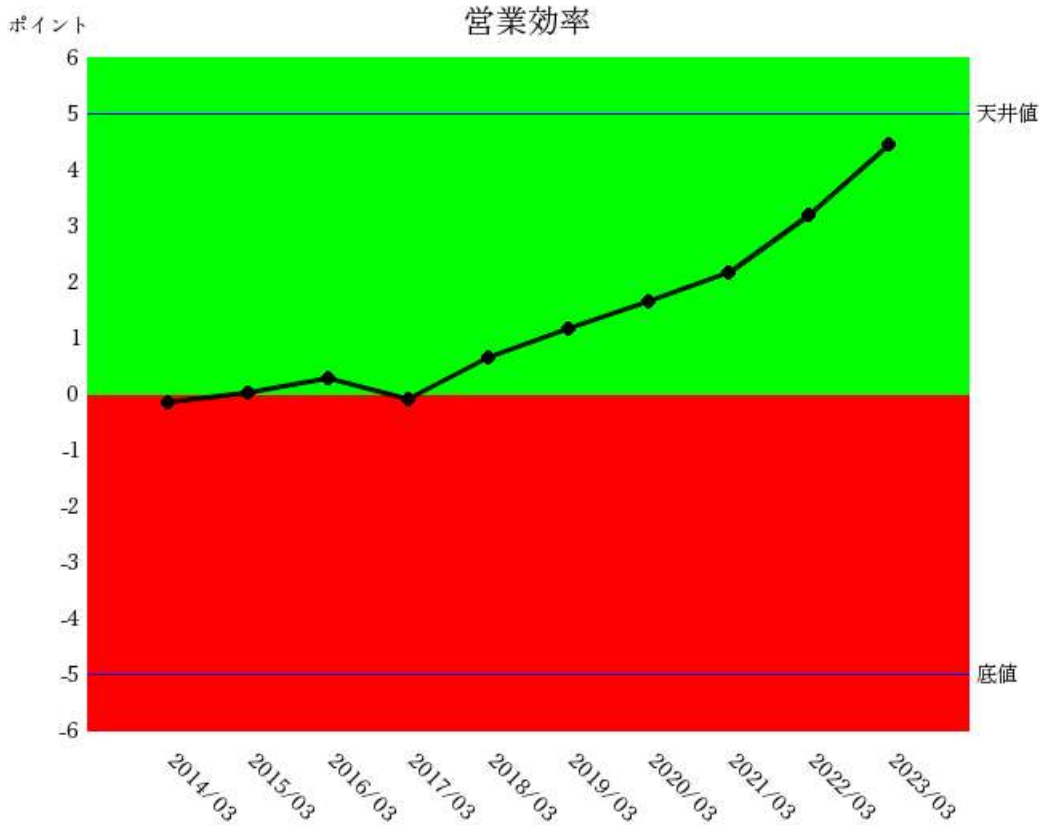
企業力総合評価



増収は達成できたか

企業力総合評価の下位の親指標である営業効率を示します。

2018 年あたりまでは赤青ゼロ判別地帯をうろうろしています。



営業効率の財務指標・数値を確認してみましょう。親指標がゼロ判別にある 2018 年までは、増収であるものの売上高総利益率は悪化の一途を辿っており、売上高販売費及び一般管理費比率を改善させて売上高営業利益率を維持しています。つまり増収していても儲かる仕組みを構築したわけではなく、利益率悪化を規模拡大でカバーしています。

2014 年売上高 101,801 百万円・売上総利益 14,935 百万円、2018 年売上高 159,841 百万円・売上総利益 17,680 百万円なので、「増収増益なんだから何か問題ない」と読む人が多いですが親指標は評価していません。

もう一度営業効率財務指標・数値に戻って見てみます。2019 年～2020 年は減収にして売上高総利益率を急改善させています。「増収じゃない。儲からなくなって増収にしたって忙しくなるだけで意味がない。減収しても儲かる体制をとろう。」そんな意思決定があったのでしょ。減収を受け入れ売上高総利益率を持ち直させました。

具体的に何をしたかにご興味を持たれたと思います。2019 年は主要取引先との販売代理店契約解消したため、減収になりました。代理店販売の利益率が低かったため、売上高総利益率は改善したのでしょ。

増収しながら売上高利益率を上げればよいのですが、売上高 2400 億円の東京エレクトロニクスをもってしてもそれは難しかったのでしょうか。

売上高総利益率を上げるには、一般的に

- ①儲からない商品・サービスの取り扱いをやめる
- ②十分な利益が得られるような値上げ交渉を成功させる

等が必要になります。値上げ交渉は相手のあることで効果が出るとは限らないので、前者を選択するという場合は減収になります。

東京エレクトロニクスの場合、減収を受け入れ売上高総利益率を改善させた時点で、営業効率の親指標は青信号領域を綺麗に右肩上がりになっています。

生産効率は改善できたか

営業効率では「令和」っばい 2019 年以降の改善は生産効率に善循環したのでしょうか。下記が生産効率の財務指標・数値のグラフと表です。1 人あたり売上総利益は 2020 年に増加に転じています。

1 人あたり売上総利益が上がるということは、翌期以降に 1 人あたり給与を上げることができるということです。給与は販売費及び一般管理費の項目に計上されるので、販売費及び一般管理費の上で計算される売上総利益が増加すれば、従業員の給与は増やすことができます。(ただし、同社の場合製造部門もあり、工場の人件費は売上原価の一部となります。)

営業効率の改善が生産効率の改善に善循環しました。



単位：百万円	2014年03月期	2015年03月期	2016年03月期	2017年03月期	2018年03月期	2019年03月期	2020年03月期	2021年03月期	2022年03月期	2023年03月期
総従業員数 (人) ①	983	979	942	942	1,066	1,210	1,216	1,247	1,279	1,318
売上高	101,801	111,664	117,831	131,855	159,841	141,000	135,394	143,268	179,907	240,350
1人あたり売上高 (千円) ②	103,562	114,059	125,086	139,973	149,945	116,529	111,344	114,890	140,662	182,360
売上総利益	14,935	16,559	14,979	15,146	17,680	19,705	19,902	20,601	25,638	34,243
1人あたり売上総利益 (千円) ③	15,193	16,914	15,901	16,079	16,585	16,285	16,367	16,520	20,045	25,981
経常利益	1,039	1,358	1,628	1,377	2,637	3,077	3,573	4,625	7,318	12,478
1人あたり経常利益 (千円) ④	1,057	1,387	1,728	1,462	2,474	2,543	2,938	3,709	5,722	9,467

1 人あたり人件費は改善できたか

生産効率の改善から 1 人あたり人件費を改善できる余地は確認できました。では実際はどうだったのでしょうか。役員報酬・給与・賞与・その他人件費の合計を全従業員数で割って 1 人あたり人件費を計算しました。



2017年までジワジワ増加傾向でしたが減少、2021年に増加に転じました。企業の業績の改善を従業員に配分できているとことが確認できましたね。

長期にわたる多くの企業縦覧で得られるナレッジ

最近の成長企業は何をしているか。定量的に把握したければ、ふんだんな企業分析事例を縦覧しなければなりません。「とりあえず増収」のみは、よほどの成長産業でない限りはうまくいきません。沢山の企業を縦覧し、納得できなければ経営意思決定は難しいのではないのでしょうか。「AIがそう答えた」と言ってそのまま実行に移す人はいないでしょう。沢山の他社の成功・失敗を検証して納得できなければ経営判断できないはずです。

当社は企業分析の専門会社で、成長企業のナレッジ抽出することを業としており 5,000社超の10年分析閲覧サイトを構築して企業事例・数値を根拠にしたナレッジを抽出できるようにしました。この記事は企業力 Benchmarker を使って成長企業東京エレクトロニクスを抽出しています。

まとめ

1. 東京エレクトロニクスは人材獲得を見据えた経営ができています。
2. 増収を維持したままでの売上高利益率改善を断念し、減収・利益率改善→増収と2ステップにした。
3. 売上高2400億円規模の会社でも2の手順を踏んだ。

編集後記 2024年6月から「コラム」から「企業分析ナレッジ」サイトへの変更をいたしました。それに伴い、A4用紙2枚を基本としていたものから、枚数制限をなくしました。記載ボリュームに制限がなくし内容を充実させて参りますので、これからもよろしくお願ひ申し上げます。(^^♪ **文責 JY**)

〒541-0052 大阪市中央区安土町1-6-19 プロパレス安土町ビル7階D号 株式会社 SPLENDID21

tel 06-6264-4626 ☒ info@sp-21.co.jp HP: <https://sp-21.co.jp>

財務分析オンライン講座 e-Bizスキル URL: <https://ebiz-skill.com/>

企業分析事例サイト 企業分析ナレッジ URL: <https://sp-21.co.jp/column/>

財務分析学習サイト 実務で使える！財務分析 <https://sp-21.co.jp/study/>

企業力 Benchmarker: <https://bm.sp-21.com/>