

皆さんは
正しい選択ができますか？

本当に成長してる!?

3つのケースから学ぶ /

好業績を錯覚しない ためのポイントとは？



客観的な視点

成長企業の罫 (1)

市場全体が拡大して売上が増えているケース

▶ 3ページ



細分化の視点

成長企業の罫 (2)

店舗を増やして売上が増えているケース

▶ 11ページ



生産性の視点

成長企業の罫 (3)

従業員数を増やして売上が増えているケース

▶ 19ページ

経営センスチェックとは？

経営に役立つ会計ノウハウを、①ストーリー形式の読みやすい記事と、②3択クイズで、楽しく学べる、③無料の Web コンテンツです。

毎月 3、13、23 日に最新記事を掲載。全 10 業種、250 本を超える記事が読めます。

MJS のシンクタンク、MJS 税経システム研究所がお届けしています。

<https://www.mjs.co.jp/topics/keieisense/>

だから今回このテーマを選びました

コロナ禍では経営不振に苦しむ企業が多く取沙汰されました。振り返れば、この経営センスチェック Selection でも資金繰りや業績悪化を前提とした記事をご紹介することが多かったかもしれません。しかし、ようやく新型コロナウイルスの脅威も薄れつつあり、経済が正常化してきたことで、コロナ前の水準に売上が回復（増加）してきている企業も多くあることでしょう。

そこで、Vol.11 では、逆に業績が好調になっている成長企業にこそ知っておいていただきたい記事を 3 本ピックアップしました。

今回ピックアップしたのは…

- 自社の売上が順調に増加しているだけで満足しているケース
- 店舗数増加により売上が増加して、儲かっていると勘違いするケース
- 売上が増加して、従業員の大事な問題を見落すケース

このような、「成長企業が陥りやすい罠」シリーズです。

売上増加による勘違いで問題を放置してしまうと、取返しのつかないことになりかねません。

売上が増加しているとき、何か見落としていないか、ご留意いただければ幸いです。

あなたは全問正解できるでしょうか？

あなたの経営センスをチェックしてみましょう。今すぐトライ！

MJS 税経システム研究所 より



客観的な視点

質 問

この数年大ヒットしている新型ゲーム機を販売する小売業。この新型ゲーム機の売上高は毎期、順調に伸びており、今期の増収率は20%でした。ところで、増収率20%で十分なのでしょうか？ 皆さんが経営者なら、どのような分析をしてみますか？

パターン 1

増収率20%を、日本の経済成長率と比較する

パターン 2

増収率20%を、新型ゲーム機の国内市場の成長率と比較する

パターン 3

増収率20%を、前期の増収率と比較する



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

成長企業の罠（1）

市場全体が拡大して 売上が増えているケース

増収率 30% では納得しない会社

「みろくカメラ」は、全国規模で量販店を展開する小売業です。この数年、AI（人工知能）機能を搭載した家庭用の新型ゲーム機が飛ぶように売られています。みろくカメラでも、この新型ゲーム機の売上高が前年比 30% も伸びています。ところが、経営者も従業員もこの増収率では納得していません。



営業本部長：社長、今月の新型ゲーム機の売上高が対前年同月比で 30% 増を達成しました！



社長：みんなありがとう。でも、これで気を抜いてはいけなぞ。もしかしたら、30%でも足りないかもしれないんだ。もっと、売りまくろう！



幹部社員：お～！

今でこそ、増収率 30% でも危機感があるみろくカメラですが、実は前期が終わったころは、社長を含めてみな危機感がなかったのです。

新型ゲーム機の増収率 20%！ みんな良くやった！

前期が終わり、最初の経営会議でのことです。営業本部長から、新型ゲーム機の年間の売上高が前年比で 20% 増加したことが報告されました。



営業本部長：…ということで、新型ゲーム機の増収率はなんと 20% という結果になりました



幹部社員：お～！ 素晴らしい！



社長：みんな良く頑張ってくれた。増収率 20% とは驚きだ。おかげで今期は利益も増えそうだな。社員の賞与もはずもうじゃないか！



幹部社員：ありがとうございます！

賞与が増えることに大喜びの幹部社員たちを見ながら、社長はふと気になりました。



社長の心の声：<ちょっと待てよ。増収率 20% は確かに高い数字だが、これで十分なのか？ 何かと比較しなければいけないんじゃないか？>

質 問

この数年大ヒットしている新型ゲーム機を販売する小売業。この新型ゲーム機の売上高は毎期、順調に伸びており、今期の増収率は 20% でした。ところで、増収率 20% で十分なのでしょうか？ 皆さんが経営者なら、どのような分析をしてみますか？

パターン 1

増収率 20% を、日本の経済成長率と比較する

パターン 2

増収率 20% を、新型ゲーム機の国内市場の成長率と比較する

パターン 3

増収率 20% を、前期の増収率と比較する



解答は次のページへ

パターン 1



答え 増収率 20% を、日本の経済成長率と比較する

確かに、日本の経済成長率を上回る成長率があれば安心ではありますが、そもそもほとんど成長していない、成熟期の日本経済の成長率と比較してもあまり意味があるようには思えません。何か良い比較対象があるはずです。

パターン 2



答え 増収率 20% を、新型ゲーム機の国内市場の成長率と比較する

実は社長が選んだのはパターン 2 でした。新型ゲーム機の国内市場の成長率と比較するとはどういうことでしょうか…。

パターン 3



答え 増収率 20% を、前期の増収率と比較する

確かに、新型ゲーム機の前期の増収率を上回る増収率であれば、ますます売上が増えているわけですから安心ですが、自社の外に目を向けて考える必要もありそうです。

中学生の息子の期末テストの点数が10%も伸びた！

経営会議で新型ゲーム機の売上高の伸び率が20%だったことが報告された日の夜。社長が自宅に帰ってくると、うれしそうな顔をしながら、中学生の息子が話しかけてきました。



息子：お父さん、この前の期末テストの合計点が275点だったんだ。前回250点だったから、25点も伸びたよ



社長：お〜。それは大したもんだ。10%の増収率、いやいや、得点アップか！



息子：それで、お願いがあるんだ。今、人気の新型ゲーム機を買ってほしくて…

と、そこに妻が割り込んできて言いました。



妻：あなた、たまされちゃだめよ。確かに250点から275点に10%もアップしたけど、学年全体の平均点は20%もアップしたのよ



社長：つまり、平均点は20%アップしたのに、お前は10%しかアップしなかったということか？



妻：そうよ。だから、学年の順位は、前回より落ちてるわ



息子：へへっ。ばれちゃったか〜



社長の心の声：<ちょっと待てよ。自分がアップしても、周りがそれ以上にアップしていたら、自分の順位は下がる、ってことか。うちの会社も同じことが起きているかもしれないぞ>

翌日、社長は経営幹部を集めて、新型ゲーム機の去年1年間の全国販売高がいくらだったか、その金額は前年比どの程度の増加率だったか、という国内市場の成長率を調べるよう指示をしました。

その調査の結果、新型ゲーム機の国内市場は、前年比 25% も伸びていたことが分かりました。



社長の心の声：<しまった。20%の増収率で喜んでいたけど、実はうちの会社のマーケットシェアは低下していた可能性があったってことか…>



ワンポイント解説

「マーケットシェア」

市場占有率のことを言います。今回の事例であれば、年間の新型ゲーム機の国内市場において、みろくカメラの売上高が占める割合を指しています。官公庁の統計資料や、各種業界紙、情報提供会社の調査資料などが参考になる場合があります。

売上高の成長率（増収率）が高い場合でも、マーケットの増加率を下回る場合にはマーケットシェアを落としている可能性があるのです。

中小企業実態基本調査

官公庁の統計資料の一つに、中小企業庁が毎年実施している「中小企業実態基本調査」があります。この調査は、「中小企業を巡る経営環境の変化を踏まえ、中小企業全般に共通する財務情報、経営情報及び設備投資動向等を把握するため、中小企業全般の経営等の実態を明らかにし、中小企業施策の企画・立案のための基礎資料を提供するとともに、中小企業関連統計の基本情報を提供するためのデータ収集を行うことを目的」に実施されている調査です。

対象の中小企業に「企業の概要」「決算」等の報告を求め、その集計結果等が下記のとおり公表されています。調査・分析結果がPDFファイルにて、また統計データがExcelファイルにて掲載されており、無料でダウンロードすることもできます。

この調査結果としてマーケットシェアの情報が公表されている訳ではありませんが、中小企業の決算データ等が、大きく11業種（「建設業」「製造業」「卸売業」「小売業」「宿泊業、飲食サービス業」など）に分類され、さらにブレイクダウンして67業種まで分類されています。また、「従業者規模別」「売上高階級別」「資本金階級別」などにも集計されていますので、興味のある方はご参照ください。

■政府統計の総合窓口（e-Stat）内の「中小企業実態基本調査」

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00553010&tstat=000001019842>

● MEMO ●



細分化の視点

質 問

ある地方都市を中心に店舗数を猛烈に増やしている飲食業の「みろくフレンチ」。毎年、着実に20%の増収を続けています。ところで、増収率20%が続いていれば特に問題はないでしょうか？ 皆さんが経営者なら、どのような分析をしてみますか？

パターン 1

既存店だけの増収率を計算してみる

パターン 2

日本に住むフランス人の増加率を調べてみる

パターン 3

全国の飲食業界のマーケット規模を計算してみる



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

成長企業の罠（その2）

店舗を増やして 売上が増えているケース

全社の売上高が増加しても喜ばない会社

「みろくフレンチ」は、ある地方都市を中心に、超低価格帯のフレンチの店を次々と増やしています。定食屋に行くような気軽さでフレンチを楽しんでほしい、という社長の思いで始めた店です。

昨年までの社長は、全社の売上高の増加率（増収率）ばかり気にしていましたが、今年はちょっと違います。



経理部長：社長、今月の全社売上高の対前年増加率が10%です。去年よりだいぶ下がっていますが、大丈夫でしょうか？



社長：全社売上高の増加率はしばらく見なくて良い。我々は全社の増収率ばかり気にして、大事なことを忘れていたんだ！

今でこそ、全社の売上高の増加率にこだわらなくなった社長ですが、それは前期が終わった頃のある事件がきっかけだったのです。

今年の増収率も20%！ うちの会社は順風満帆だ！

前期が終わり、最初の経営会議でのことです。経理部長から、会社の売上高合計が対前年比で20%増加したことが報告されました。



経理部長：…ということで、今年も増収率は20%です！



社長：みんな良く頑張ってくれた。ここ3年、毎年増収率20%とは驚きだ。今期も利益が増えそうなので、社員の賞与もはずもうじゃないか！



幹部社員：ありがとうございます！

賞与が増えることに大喜びの幹部社員たちを見ながら、社長はふと気になりました。



社長の心の声：<ちょっと待てよ。増収率20%は確かに高い数字だが、何か大事なことを見落としていないか？ うちの会社の経営に全く問題がないと言えるのか？>

質 問

ある地方都市を中心に店舗数を猛烈に増やしている飲食業の「みろくフレンチ」。毎年、着実に20%の増収を続けています。ところで、増収率20%が続いていれば特に問題はないでしょうか？ 皆さんが経営者なら、どのような分析をしてみますか？

パターン 1

既存店だけの増収率
を計算してみる

パターン 2

日本に住むフランス
人の増加率を調べて
みる

パターン 3

全国の飲食業界の
マーケット規模を計
算してみる



解答は次のページへ

パターン 1



答え 既存店だけの増収率を計算してみる

実は社長が選んだのはパターン1でした。既存店だけの増収率を分析するとはどういうことでしょうか…。

パターン 2



答え 日本に住むフランス人の増加率を調べてみる

確かに、みろくフレンチはフレンチを提供していますから、フランス人の増加率と関係があるかもしれませんが、日本に住むフランス人の増加率を調べてもあまり参考にならないでしょう。

パターン 3



答え 全国の飲食業界のマーケット規模を計算してみる

確かに、自社の属する業界のマーケット規模を調査することは重要です。しかし、みろくフレンチは地方都市を中心に店舗数を急拡大していますから、全国のマーケット規模は、あまり参考にはならないかもしれません。

中学生の娘の期末テストの点数が10%も伸びた！

経営会議で今年も増収率が20%だったことが報告された日の夜。社長が自宅に帰ってくると、うれしそうな顔をしながら、中学生の娘が話しかけてきました。



娘：お父さん、この前の期末テストの合計点が385点だったのよ。前回350点だったから、35点も伸びたわ



社長：お〜。それは大したもんだ。10%の増収率、いやいや、得点アップか！



娘：それで、お願いがあるんだ。東京の本格フレンチに連れてってほしくて…

と、そこに妻が割り込んできて言いました。



妻：あなた、だまされちゃだめよ。確かに350点から385点にアップしたけど、今回の期末テストは、英語が文法と英会話の2科目に増えているのよ。つまり5科目500点満点から6科目600点満点に増えているのよ



社長：えっ、じゃあ、新しく加わった英会話を除いた点数ではどうだったんだ？



妻：前回の350点が320点に下がっているわ



娘：ふふっ。ばれちゃったわ〜



社長の心の声：<ちょっと待てよ。うちも店舗数が毎年増えている。つまり科目数が毎年増えているんだから、合計点数がアップしても当たり前ってことか。ということは、新規出店した店舗を除いた、既存店舗だけの増収率を見ないと、店の収益力が上がったかどうかは分からないってことか>

翌日、社長は経理部長に、既存店舗だけの増収率を調べてもらったところ、既存店の売上高は前年比5%下がっていることが分かったのです。しかも店舗別に詳細を見てみると、どの店舗もそろって前年比で売上が下がっていたのです。



社長の心の声： なるほど。店舗数が増えているから増収になっているだけで、既存店の収益力が低下しているというカラクリに気づけなかったってことか。今は新規出店を頑張るより、むしろ既存店のサービスの見直しをして、足元を固めた方が良さそうだな…>



ワンポイント解説

「既存店舗の増収率」

店舗数を増やしているとき、新規出店した店舗の売上高も含めた全社の売上高で増収率を見た場合、既存店舗の収益力の低下が隠れてしまうことがあります。そこで、既存店舗だけで増収率を分析したり、また個別の店舗ごとに増収率を確認したりすることが必要です。

● MEMO ●



生産性の視点

質 問

企業向けに様々な事務機器を販売する、卸売業の「MJS 商会」。この数年、営業社員数を猛烈に増やししながら毎年 20% もの増収を繰り返していますが、人件費の増加により利益はほぼ横ばいです。皆さんが経営者なら、どのような分析をしてみますか？

パターン 1

ライバル企業の増収率と比較する

パターン 2

営業社員 1 人当たりの売上高を計算してみる

パターン 3

販売する商品数の増加率を計算してみる



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

成長企業の罠（その3）

従業員数を増やして 売上が増えているケース

増収率ではなく、違う指標を追いかける会社

「MJS 商会」は、企業向けに様々な事務機器を販売する卸売業です。ここ数年は営業社員数を猛烈に増やすことで、毎年、増収を繰り返してきました。

ところが、去年までは、全社の売上高の対前年増加率（増収率）を大事な指標としていましたが、今年はちょっと様子が違います。



経理部長：社長、今月も売上高が前年同月比で 20% アップしました！



社長：そうか、大したもんだ。でも、今年は増収率は気にしないことにしよう。むしろあの指標が気になる



経理部長：分かってますよ。社長、例の指標も、この通り改善しています！

今でこそ、増収率ではない、違う指標に注目している MJS 商会の社長ですが、そのきっかけは前期が終わったときのある事件にあったのです。

今年も増収率 20%! でも、利益が増えていないぞ…

前期が終わり、最初の経営会議でのことです。経理部長から、全社の売上高が対前年比で 20% 増加したことが報告されました。



経理部長：…ということで、今年も増収率は20%です！



社長：みんな良く頑張ってくれた。ここ3年、毎年増収率20%とは驚きだ。ただ、人件費が猛烈に増えた結果、利益はほぼ横ばいだが…、まあ、とにかく増収率20%は素晴らしい。今年も社員の賞与ははずもうじゃないか！



幹部社員：ありがとうございます！

賞与が増えることに大喜びの幹部社員たちを見ながら、社長はふと気になりました。



社長の心の声：<ちょっと待てよ。増収率20%は確かに高い数字だが、利益がほとんど増えていない。何か大事な問題が潜んでいないか？>

質 問

企業向けに様々な事務機器を販売する、卸売業の「MJS商会」。この数年、営業社員数を猛烈に増やしながら毎年20%もの増収を繰り返していますが、人件費の増加により利益はほぼ横ばいです。皆さんが経営者なら、どのような分析をしてみますか？

パターン 1

ライバル企業の増収率と比較する

パターン 2

営業社員1人当たりの売上高を計算してみる

パターン 3

販売する商品数の増加率を計算してみる



解答は次のページへ

パターン 1



答え ライバル企業の増収率と比較する

確かに、ライバル企業の増収率と比較することは大切です。しかし、利益が横ばいの理由を知るためには、まずは自社を分析するべきでしょう。

パターン 2



答え 営業社員 1 人当たりの売上高を計算してみる

実は社長が選んだのはパターン 2 でした。営業社員 1 人当たりの売上高を計算してみるとはどういうことでしょうか…。

パターン 3



答え 販売する商品数の増加率を計算してみる

確かに、取り扱う商品の数から何かの傾向や課題が見えてくるかもしれませんが、MJS 商会では人件費が増えているので、違う観点での分析を試みるべきでしょう。

中学生の息子の期末テストの点数は伸びたが、徹夜続きでもう限界のようだ

経営会議で今年も増収率が20%だったことが報告された日の夜。社長が自宅に帰ってくると、うれしそうな顔をしながら、中学生の息子が話しかけてきました。



息子：お父さん、この前の期末テストの合計点が275点だったよ。前回250点だったから、25点も伸びて、ついに平均点を超えたよ！



社長：お～。それは大したもんだ。10%の増収率、いやいや、得点アップか！



息子：お父さんの喜ぶ顔が見られて僕はうれしいよ。今日はちょっと早いけど、テスト勉強でヘトヘトだから、もう寝るよ。おやすみ…

自分の部屋によるよと戻っていく息子を見ながら、妻が社長に言いました。



妻：あなた、あの子、この1カ月毎日毎日勉強頑張ってる、試験の直前は何度も徹夜したみたいなの。ちょっと体が心配だよ



社長：そんなに頑張っているのに、やっと平均点ということは、何か勉強のやり方が間違っているんじゃないか？



妻：そうなのよ。さっきノート見たら、教科書を丸写ししてるのよ。写経じゃないんだから…



社長：何だか効率悪そうだな～。今度、家庭教師でも頼んで、勉強の仕方を教えてもらった方がいいかもしれないな



社長の心の声：<ちょっと待てよ。うちも売上高は増加しているが、利益が増えていないってことは、何か非効率な営業をしているんじゃないのか？ この前、中途採用した営業社員が、残業してヘトヘトになるまで頑張っているのに全く売上がたないってこぼしていたのを思い出したぞ>

翌日、社長は営業部長に、営業社員1人当たりの売上高の推移を調べるよう指示を出しました。すると、営業社員1人当たりの売上高は毎年大きく下がり続けている

ことが分かったのです。



社長の心の声：<社員数が増えているから増収になっているだけで、営業社員の営業効率はずいぶん下がっていることに気づかなかった。このまま、営業社員を増やし続けたら、いつか赤字になってどうにも手を付けられなくなるところだった。今は営業社員の数より質の強化が必要な時期だな…>

社長は、営業部長と人事部長を呼び、売上が伸び悩んでいる営業社員に対するフォローや教育体制の整備を指示したのです。



ワンポイント解説

「営業社員1人当たりの売上高」

売上高が増えていても、その陰で非効率が発生していることがあります。営業社員が増えることで売上高は増えているものの、営業社員1人当たりの売上高が低下している場合などです。営業社員数を増やすと同時に、1人当たりの売上高が低下しないよう、社員教育の仕組みを整備しておくなど、仕組み作りも大切です。

「営業社員 1 人当たりの売上高」を MJS の財務会計システム上で管理するには

MJS の財務会計システムでは、売上高などの財務数値だけでなく、「営業社員数」などの非財務数値の情報を設定し、決算書などに表示することができます。また、売上高（財務数値）と営業社員数（非財務数値）の情報から、「営業社員 1 人当たりの売上高」を計算し、決算書などに表示することもできます。

非会計科目 「売上高」のほかに「販売数」や「社員数」など付加情報を設定することで経営のための管理資料として活用できます。

特殊計算式 「営業社員一人当たりの売上高」なども特殊計算式を用いることで簡単に設定することができます。

コード	科目	前月残高	借方	貸方	当月残高	構成比
410	婦人スーツ	47,271,000		42,769,000	90,040,000	67.7
401	※販売数(婦人スーツ)※	480		386	866	
411	紳士スーツ	23,811,762		19,059,381	42,871,143	32.3
402	※販売数(紳士スーツ)※	957		1,952	2,909	
9534	【純売上高】	71,082,762		61,828,381	132,911,143	100.0
400	営業社員数	18		20	38	
403	一人当たりの売上高	3,949,042		3,091,419	3,497,662	2.6
430	期首繰越高	10,430,000	10,569,000		10,430,000	7.8
431	商品仕入高	10,122,000	10,122,000		20,244,000	15.2
442	期末繰越高	10,569,000		9,984,000	9,984,000	7.5
9577	【売上原価】	9,983,000	10,707,000		20,690,000	15.6
9578	【売上総利益】	61,099,762	51,121,381		112,221,143	84.4

販売数

営業社員数

一人当たりの
売上高

● MEMO ●

制作

MJS 税経システム研究所 会計システム研究会

齋藤 真哉（さいとう しんや）

座長 横浜国立大学大学院教授

長谷川 恵一（はせがわ けいいち）

顧問 早稲田大学商学学術院教授

山内 暁（やまうち あき）

客員研究員 早稲田大学商学学術院教授

目時 壮浩（めとき たけひろ）

客員研究員 早稲田大学商学学術院教授

福島 隆（ふくしま たかし）

客員研究員 明星大学経営学部教授

井上 慶太（いのうえ けいた）

客員研究員 東京経済大学経営学部准教授

片山 覺（かたやま さとる）

客員講師・執筆者 早稲田大学名誉教授

望月 明彦（もちづき あきひこ）

客員研究員 望月公認会計士事務所代表、公認会計士

石王丸 香菜子（いしおうまる かなこ）

客員講師・執筆者 石王丸公認会計士事務所、公認会計士

中島 努（なかじま つとむ）

上席研究員 公認会計士

制作者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。

<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

経営セ恩斯チェック Selection バックナンバーのご案内

バックナンバー

vol.1 コロナ対策編 vol.2 業務効率アップ編 vol.3 予算作成編

vol.4 決算業務編 vol.5 人材定着編 vol.6 資金繰り編①

vol.7 資金繰り編② vol.8 経営会議編 vol.9 会計用語編①

vol.10 過剰借入チェック編

WEBでご覧の方のみ
各号タイトルを
クリックすると
PDFファイルが
開きます!



経営セ恩斯チェック特別版のバックナンバーは、

左の QR コード、または下記 URL よりご覧いただけます。

<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/activities/works/>

（MJS 税経システム研究所のページ > 活動内容 > 制作物のご紹介）



他の記事も読んでみたい方は
こちら！

毎月 **3** のつく日に更新！ >>

経営センスチェック 検索

<https://www.mjs.co.jp/topics/keieisense/>

最新記事と
バックナンバーは
こちらから！



Twitterで
最新情報をお
届け中！



株式会社ミロク情報サービス 税経システム研究所

〒160-0004 東京都新宿区四谷4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル6階

TEL 03-6626-9060 FAX 03-3226-5052

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info