株式会社　ＡＢＣ商店　様

第　２６　期

はじめに

社　長　様

「社長業とは、決断業である」と言われますが、今回の決算に当たり、**日々自分を信じ、多くの「決断」をなさり、真摯に全力投球される社長様のご苦労はいかほどであるかと、お察し申し上げます。**

これからご報告申し上げる**「決算診断提案書」**は、次の５つの点を中心とした**「決算書の解説書」**の役割を持っています。

①　最近の決算についての概要と推移

②　決算書のポイントについて、前期決算または同業態平均との比較

③「金融機関が見る視点」又は「会社の攻めと守りの視点」の重要ポイント

④　一年間の資金の調達とその使途及び、利益と資金の差について

⑤「目標利益達成」「赤字にならない」「資金不足にならない」ための売上は

前回の決算と比べて、「努力の成果の出た部分」又は「厳しい結果の部分」とがあろうかと思います。

しかし、社長様であればこそ、この**「成果・結果」を「次の目標」への礎**とされるものと思っております。

「環境変化」は間違いなく激しく、かつ早くなってきています。

「企業は環境適応業」と言われますが、時代が進化するほど早い適応が求められるのが現実です。

その中で、社長様であれば必ずや、素早く、かつ的確な決断の上、会社を「適応・順応」させ、確実な歩みをしていかれるものと信じております。

企業においては**「人こそ最大の資産」**とよく言われます。社長様を先頭に「全社一丸」・「長所伸展法」で**人の強みを発揮**され、この激しい環境変化を必ずや乗り越えて行かれることと確信しております。

何よりも健康第一、お身体ご自愛くださいまして、益々のご活躍を心より祈念申し上げます。

秋谷税務会計事務所

総 合 診 断

目　次

決算の推移表

□　損益計算書の見方
□　貸借対照表の見方
□　損益の傾向
□　財務体質と効率性

総合診断

□　経営体力１０段階タイプ
・　社長御自身の自己診断・自己格付のために
・　金融機関による企業評価的視点では
□　「攻める力」「守る力」の重要なポイントは
・　分析値測定推移グラフ
・　御社の２期比較では
・　御社の同業態比較では
□　６要素からみた強味・弱味
□　「攻める力」「守る力」から見た御社の診断
・　「攻める力」「守る力」とは
・　「攻める力」「守る力」から見た御社の診断

６ 要 素 に よ る 診 断

キャッシュフローと診断活用データ

決 算 の 推 移 表

基本データ	前々回	前　回	今　回
決算期	第 24 期	第 25 期	第 26 期
役員数	3.0 人	3.0 人	3.0 人
従業員数	11.0 人	9.0 人	9.0 人

● 損益計算書

（単位：万円）

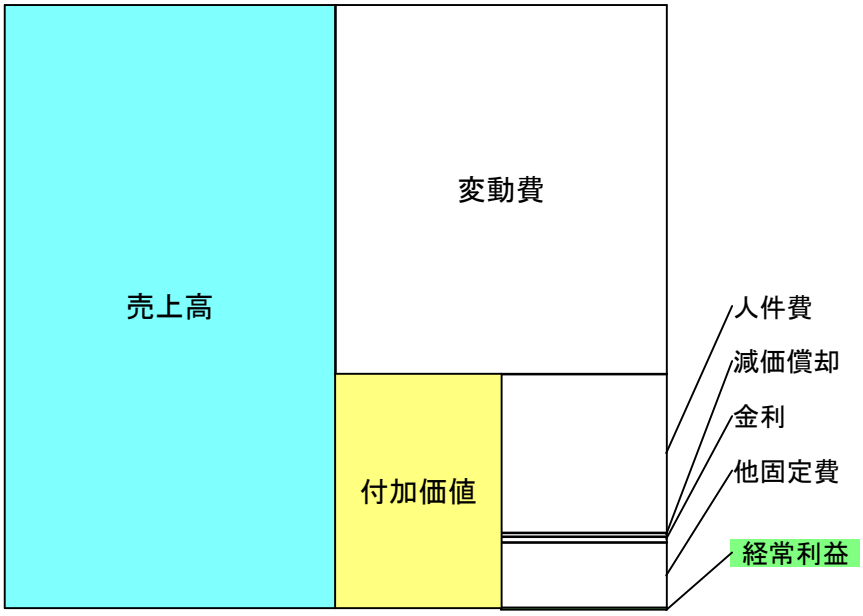
		前々回		前　回		今　回		平均値
		金　額	増減(%)	金　額	増減(%)	金　額	増減(%)	
売上高		22,100	-6.2	17,055	-22.8	16,200	-5.0	18,452
変動費		16,801	-6.8	10,735	-36.1	9,915	-7.6	12,484
付加価値		5,299	-4.2	6,320	19.3	6,285	-0.6	5,968
固定費	人件費	4,309	3.7	4,388	1.8	4,274	-2.6	4,324
	減価償却費	137	33.0	106	-22.6	100	-5.7	114
	金利	36	-47.8	147	308.3	150	2.0	111
	他の固定費	747	-49.2	1,664	122.8	1,798	8.1	1,403
	計	5,229	-9.8	6,305	20.6	6,322	0.3	5,952
営業外収益		202	-30.6	90	-55.4	85	-5.6	126
経常利益		272	1136.4	105	-61.4	48	-54.3	142
特別損益		0	-100.0	0	0.0	22	1000.0	7
税引前当期利益		272	9.2	105	-61.4	70	-33.3	149
損益分岐点売上高		21,788	-11.7	16,995	-22.0	16,294	-4.1	18,359
付加価値率		24.0 %		37.1 %		38.8 %		32.3 %

● 貸借対照表

	前々回		前　回		今　回		平均値
	金　額	増減(%)	金　額	増減(%)	金　額	増減(%)	
総資本	5,762	12.6	6,076	5.4	6,430	5.8	6,089
負債	4,120	26.8	4,539	10.2	5,060	11.5	4,573
自己資本	1,642	-12.2	1,537	-6.4	1,370	-10.9	1,516
自己資本比率	28.5 %		25.3 %		21.3 %		24.9 %

※ 1．増減（%）は、直前期を基準としています。
　 2．損益計算書は、対象期間が１年未満の場合は１年換算しています。

損益計算書の見方



（単位：万円）

科目区分		金　額
売　上　高		16,200
変　動　費		9,915
付 加 価 値		6,285
固定費	人　件　費	4,274
	減価償却費	100
	金　　利	150
	他の固定費	1,798
	計	6,322
営業外収益		85
経 常 利 益		48

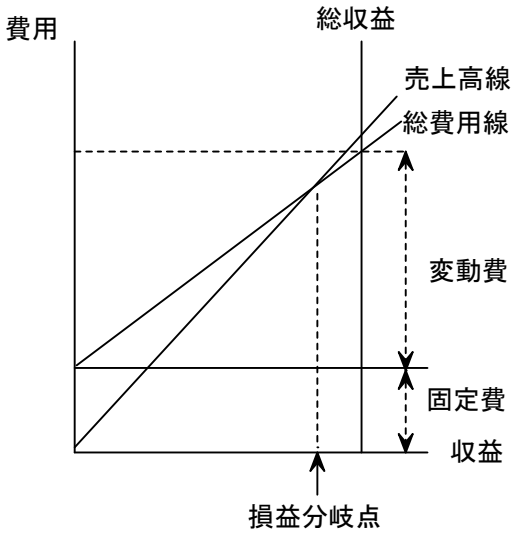
（　付加価値率　　38.8 %）

● 変動費と固定費

費用は、変動費と固定費に区分されます。
変動費とは、売上の増減に伴って変動する費用で、商品原価・材料費・外注費により構成されています。
固定費とは、売上の増減に関係なく固定的に発生する費用で、人件費・減価償却費・金利等により構成されています。

● 付加価値（限界利益）

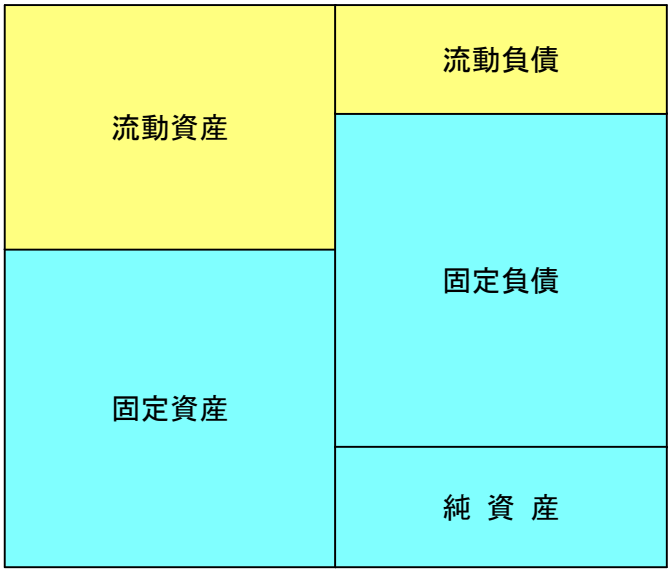
付加価値とは、売上高から変動費を差し引いた金額です。付加価値は　**限界利益**とも呼ばれます。この付加価値（限界利益）より固定費が支払われます。付加価値から固定費を差し引いたものが　**経常利益**です。固定費が付加価値より多くかかってしまうと、経常利益はマイナスとなります。すなわち、付加価値とは「ここまでの金額に固定費を抑えれば赤字とはならない限界の金額」といえます。



● 損益分岐点売上高

損益分岐点売上高とは、経常利益がゼロとなる売上高をいいます。
言い換えれば「固定費と同額の付加価値を生むための売上高」となります。
「 固定費 ÷ 付加価値率 （付加価値÷売上高）」という算式により求められ、御社の今回の決算における損益分岐点売上高は、（　16,294万円となります。

貸借対照表の見方



（単位：万円）

科目区分		金　額
流動資産	当座資産	1,955
	棚卸資産	835
	その他	10
	計	2,800
固定資産		3,630
繰延資産		0
総資産		6,430
流動負債		1,240
固定負債		3,820
引当金		0
純資産		1,370
総資本		6,430

（ 自己資本比率　21.3 ％）

● 使途と源泉

上記表の左半分（借方）は、資金の使途（使い道）を示しています。
流動資産は、下記のように区分されます。

① 当座資産
② 棚卸資産
③ その他流動資産

①→③の順に
換金性が高くなっています。
（ ①が最も換金性が高い ）

上記表の右半分（貸方）は、資金の源泉（調達方法）を示しています。
純資産は **自己資本** ともいわれ、資本金と利益の留保額により構成されています。
自己資本を強化することが重要です。
純資産以外は **他人資本** ともいわれ、他からの借入と考えられます。

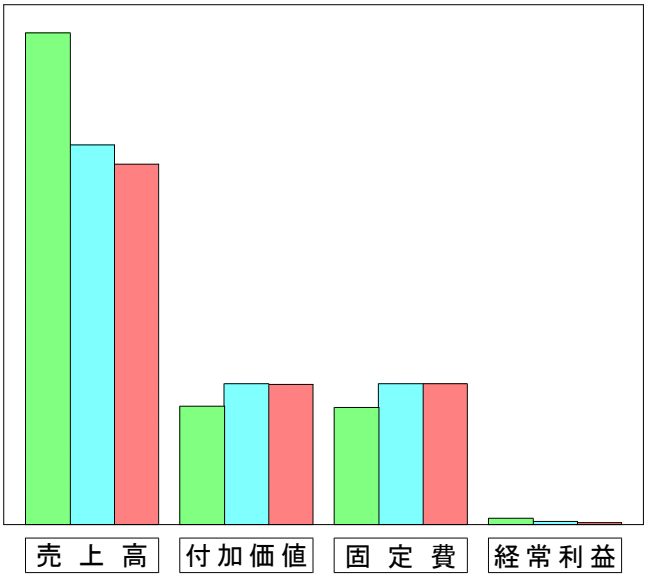
● 運転資金と設備資金

上記表 ▭ の部分により、自社の運転資金を把握することができます。
流動資産から流動負債を差し引いた部分を **正味運転資金** といいます。
正味運転資金が豊富であれば、日常の資金繰りは楽だといえます。ただし、多額の不良在庫を抱えているような場合は、その分は除外して考える必要があります。

上記表 ▭ の部分により、自社の設備資金を把握することができます。
固定資産（設備投資）に投入された資金は固定化されます。
したがって、**長期資本**（純資産・固定負債・引当金）により調達されることが重要です。

損益の傾向

（単位：万円）



	前々回	前　回	今　回
売　上　高	22,100	17,055	16,200
変　動　費	16,801	10,735	9,915
付加価値	5,299	6,320	6,285
人　件　費	4,309	4,388	4,274
減価償却費	137	106	100
金　　利	36	147	150
そ　の　他	747	1,664	1,798
固　定　費	5,229	6,305	6,322
営業外収益	202	90	85
経常利益	272	105	48
分岐点売上	21,788	16,995	16,294
付加価値率	24.0 %	37.1 %	38.8 %

●「今回と前回」を比較すると

①売　上　高は（　5.0）%の　減少
②付加価値は（　0.6）%の　減少
③固　定　費は（　0.3）%の　増加
となっています。

増加傾向は
固定費 ＞ 付加価値 ＞ 売上高　で、

固定費負担に見合う付加価値が得られず、減益となっています。しかし、付加価値率は上昇傾向にあります。

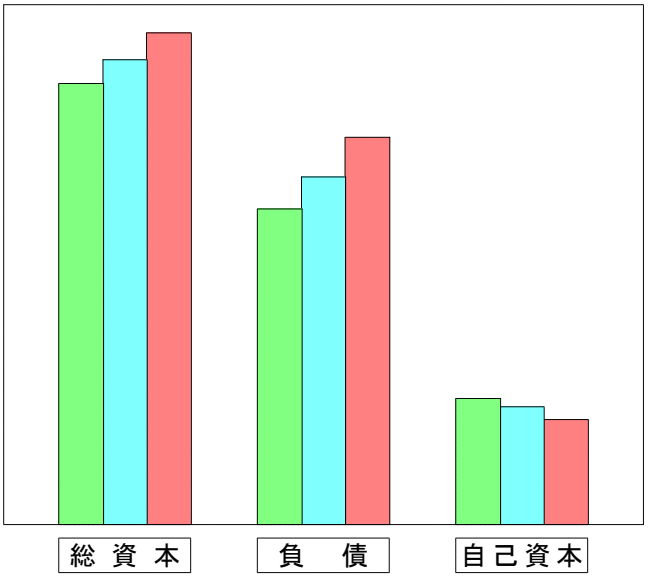
○付加価値が（　0.6）%の　減少
に対して、
①人　件　費は（　2.6）%の　減少
②減価償却費は（　5.7）%の　減少
③金　　利は（　2.0）%の　増加
④そ　の　他は（　8.1）%の　増加
となっています。

○ 損益分岐点売上高（利益が０となる売上高）は、前回と比較して
（　701）万円　減少　しています。

○ 損益分岐点売上高に対する余裕度は、前回と比較して
（　0.9）%　下降　しています。

財務体質と効率性

（単位：万円）



	前々回	前　回	今　回
総　資　本	5,762	6,076	6,430
負　　債	4,120	4,539	5,060
自己資本	1,642	1,537	1,370
自己資本比率	28.5 %	25.3 %	21.3 %
経常利益	272	105	48

●「財務体質」という面からは

「今回の決算」では

① 総　資　本　（　6,430）万円
に対して、

② 自己資本 は　（　1,370）万円
で、

③ 自己資本比率 は
（　21.3）％です。

「今回と前回の比較」では

① 自己資本 は（　10.9）％の　減少
であるのに対して、

② 負　　債 は（　11.5）％の　増加
となっており、

自己資本力の低下とともに負債が増加しており、財務体質は下降傾向にあります。

●「効率性」という面からは

「今回の決算」では

① 平均総資本　（　6,253）万円
に対して、

② 経常利益 は　（　48）万円
で、

③ 投下資本の利回り は
（　0.8）％です。

「今回と前回の比較」では

○ 投下資本の利回りは

① 前回　（　1.8）％　に対して、

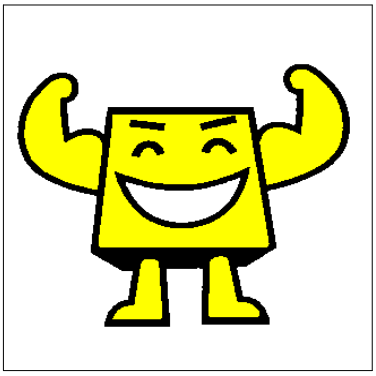
② 今回は　（　0.8）％　で、

③ 今回は前回と比較して
（　1.0）％の　下降
となっています。

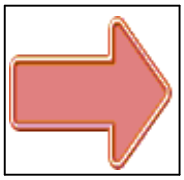
総　合　診　断

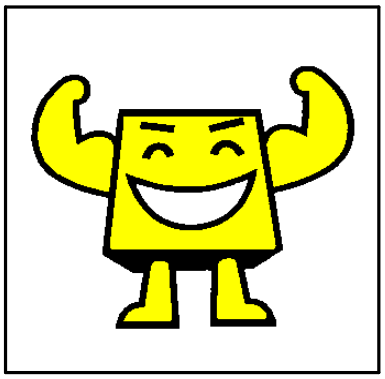
この「決算診断提案書」では、企業を人間の身体に見立てて、御社の経営体力を診断し、今期検討すべき重点課題が提案されております。

	前回		今回
総合得点	63 点		61 点



傾向

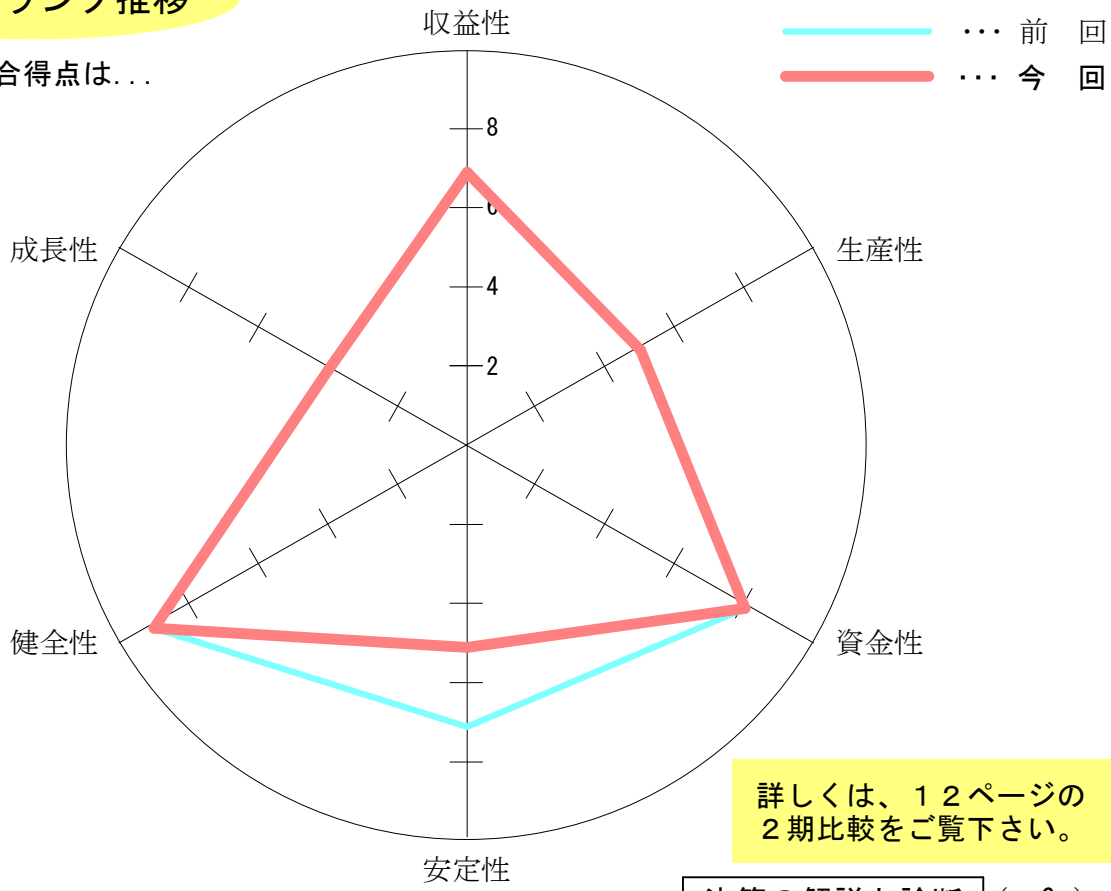




ラ ン ク	体力充実型Ｂ	体力充実型Ｂ

６要素別ランク推移

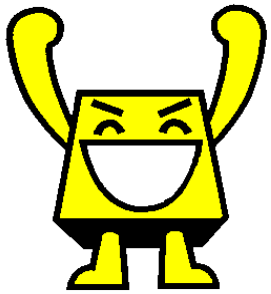
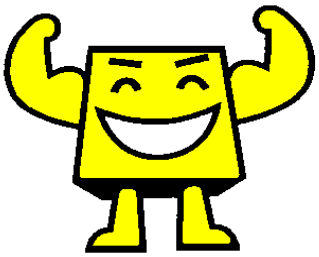
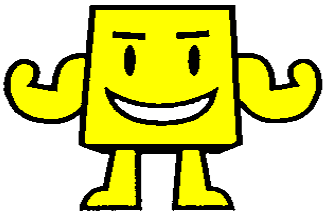
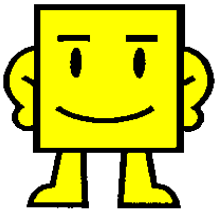
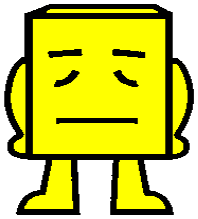
今回の総合得点は...



詳しくは、１２ページの２期比較をご覧下さい。

経営体力10段階タイプ

社長に「元気を出す」メッセージ

経営体力タイプ		得点範囲	経　営　志　向	イメージ
健康優良型	A	90点以上	（夢戦略実践型） ① 自社の夢・目標を実現 ② 常に感謝の心をもつ	
	B	80～89点	（戦略・可能思考型） ① 可能性を実行・実現 ② いつも笑顔で貢献する	
体力充実型	A	70～79点	（積極的挑戦型） ① 相手を良くして喜ばれる ② 自社も成功する	
	B	60～69点	（長所伸長型） ① 常に前向きである ② 相手をほめ、長所を見る	
体力維持型	A	50～59点	（プラス発想型） ① 実現できることを信じる ② 絶えず目標をもつ	
	B	45～49点	（成功可能型） ① 勇気をもって踏み出す ② 絶えず能力を高める	
体質改善型	A	40～44点	（改革旺盛型） ① 経営環境の変化に耐える ② 絶えず工夫をする	
	B	30～39点	（体質改善型） ① 可能性を信じる ② プラスの環境をつくる	
体力変革型	A	20～29点	（自社変革型） ① 前進していく ② マイナスを考えない	
	B	19点以下	（苦難観の革新型） ① 障害を乗り越える ② マイナスを見ない	

経営体力タイプ		得点範囲	10段階による格付
健康優良型	A	90点以上	① 企業活動である攻めと守りのバランスがよく、最高水準に達しており、最高に格付される。 ② 自他共にリスクなし。喜働に燃え、至誠が天に通じ繁栄する。
	B	80～89点	① 企業活動である攻めと守りのバランスがよく、優秀であり、上位に格付される。 ② リスクを考え、経営資源を常に大切にし、創意と工夫を発揮し成長する。
体力充実型	A	70～79点	① 企業活動である攻めと守りのバランスは魅力的かつ幸福感を持ち、高い格付とされる。 ② リスクを常に考え、安心・安全を排除し、重点課題を直視して危機感を持ち成長する。
	B	60～69点	① 企業活動である攻めと守りのバランスは良好で、それなりに高い格付とされる。 ② プラス要素にはマイナス要素が隠されている。危機感を常に持ち、重点課題を直視して成長する。
体力維持型	A	50～59点	① 企業活動である攻めと守りに若干のアンバランスが生じている。販売力・商品力を直視すること。 ② リスクは避けるとさらに広がる。御社の重点課題を直視し、工夫と熱意を持ってチャレンジする。
	B	45～49点	① 企業活動である攻めと守りに若干のアンバランスが生じている。顧客や現場等から学ぶことが大事。 ② リスクに挑戦する。御社の重点課題を直視し、一致団結してチャンスをつかむこと。
体質改善型	A	40～44点	① 企業活動である攻めと守りに若干の不安が生じている。成功者・繁栄企業に学ぶこと。 ② リスクに挑戦する。御社の重点課題を直視する。顧客密着の商売にプラスがある。
	B	30～39点	① 企業活動である攻めと守りに若干欠け、このままでは懸念が生じてくる。原因をつかむこと。 ② リスクの課題を捉え、御社の重点課題を直視し、新しいものに対する鋭い対応力を持つ。
体力変革型	A	20～29点	① 企業活動である攻めと守りに乏しくなりつつある。問題に正対し、気づきと実践でひらめきを活かす。 ② 自分の考え方・やり方を変える。御社の重点課題を直視し、全身全霊でぶつかること。
	B	19点以下	① 企業活動である攻めと守りが乏しく限界にきている。開き直って感謝の心を忘れずに再建に向かう。 ② リスクと格闘し、御社の重点課題を直視する。自分は明るく、顧客のため社員のために再建する。

経営体力タイプ		得点範囲	10段階による格付
健康優良型	A	90点以上	① 安全性は最高水準にあり、財務内容は極めて優秀である。 ② 経営環境の変化を想定しても、債務償還の確実性は最高水準にある。
	B	80～89点	① 安全性は高い水準にあり、財務内容に懸念は全くない。 ② 経営環境の変化を想定しても、事業が安定的に推移すると思われている。
体力充実型	A	70～79点	① 良好先としてかなり魅力的であり、財務内容は安定した状態にある。 ② 経営環境が大きく変化した場合、安全性を低下させるリスクの可能性がある。
	B	60～69点	① 良好先として確実性は高いが、財務内容に若干心配な要因が出つつある。 ② 経営環境が変化した場合、安全性を低下させるリスクの可能性が高くなる。
体力維持型	A	50～59点	① 当面の債務償還能力に不安はないが、財務内容に心配な要因がある。 ② 経営環境が変化した場合、安全性に十分な注意を要する。
	B	45～49点	① 当面の債務償還能力に不安はないが、財務内容を直視して十分に検討する。 ② 経営環境が変化した場合、債務履行の確実性に十分な注意を要する。
体質改善型	A	40～44点	① 債務償還能力に大きな不安はないが、財務内容の確実性の維持に不安が生じている。 ② 経営が変化し、安全性の維持について懸念が生じている。
	B	30～39点	① 債務不履行に確実に陥るわけではないが、返済の確実性や安全性に不安がある。 ② 経営環境は厳しく、将来的な安全性に不安が生じている。
体力変革型	A	20～29点	① 債務償還についての懸念要因が顕在化しつつあり、不安が多くなっている。 ② 厳しい経営状況にあると考えられ、将来的な安全性に重大な懸念がある。
	B	19点以下	① 債務償還について大きな危険性及び不安要因が認められている。 ② 経営状況はかなり厳しい状況と考えられ、経営が行き詰まる可能性が否定できない。

「攻める力」「守る力」の重要なポイントは

攻める力				守 る 力			
①	収益性	総資本経常利益率	分析値 0.8 % 60 点	⑥	資金性	総資本回転日数	分析値 140.9 日 100 点
②	収益性	付加価値率	分析値 38.8 % 80 点	⑦	安定性	経営安全率	分析値 -0.6 % 60 点
③	生産性	労働分配率	分析値 68.0 % 30 点	⑧	安定性	債務償還可能年数	分析値 17.3 年 50 点
④	生産性	固定資産投資効率	分析値 180.8 % 70 点	⑨	健全性	自己資本比率	分析値 21.3 % 60 点
⑤	成長性	経常利益増加率	分析値 -54.3 % 30 点	⑩	健全性	固定長期適合率	分析値 69.9 % 70 点

主なポイントの現状は

● **攻める力**　上記の分析値・得点の現状課題です。

付加価値率　（顧客満足度の価値）
売上とそれをあげるのに直接かかった仕入や外注費との割合は極めて良好で、会社発展のために必要な粗利は十分得られている。

労働分配率　（人件費と稼ぎ高のバランス）
会社が稼ぎ出した儲けに対し、社員等に対する人件費への配分がやや高く、人件費のウェイトが高くなっている。

経常利益増加率　（経営成果の伸び）
前年に比べて経営活動に対する取り組み効果があまりなく、稼ぎ（利益）の伸びもある程度にとどまっている。

● **守る力**　上記の分析値・得点の現状課題です。

総資本回転日数　（投下資本の売上貢献度）
経営活動として使われたお金を売上として回収するまでの日数は極めて短く、効率よく資金を活用している。

経営安全率　（経営環境への対応力）
赤字に転落するまでの売上高の余裕度をかなり持ち得ており、ある程度余力を持った経営を遂行している。時代性を考えていく。

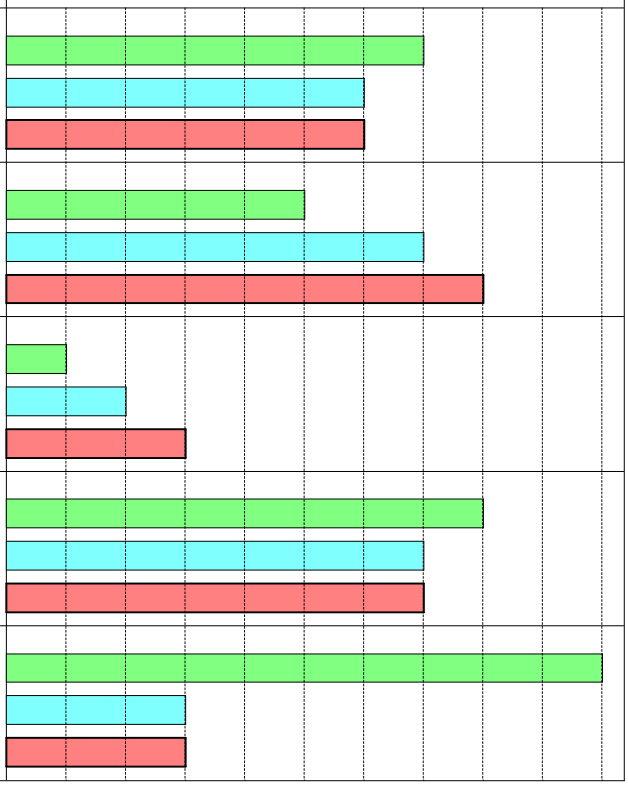
自己資本比率　（企業生命力の強度）
会社が動かしている資金のうち、返済不要な純資産の部にある金額の割合はやや高く、安全な領域に入ってきている。

分析値測定推移グラフ

前々回・・・
前　回・・・
今　回・・・

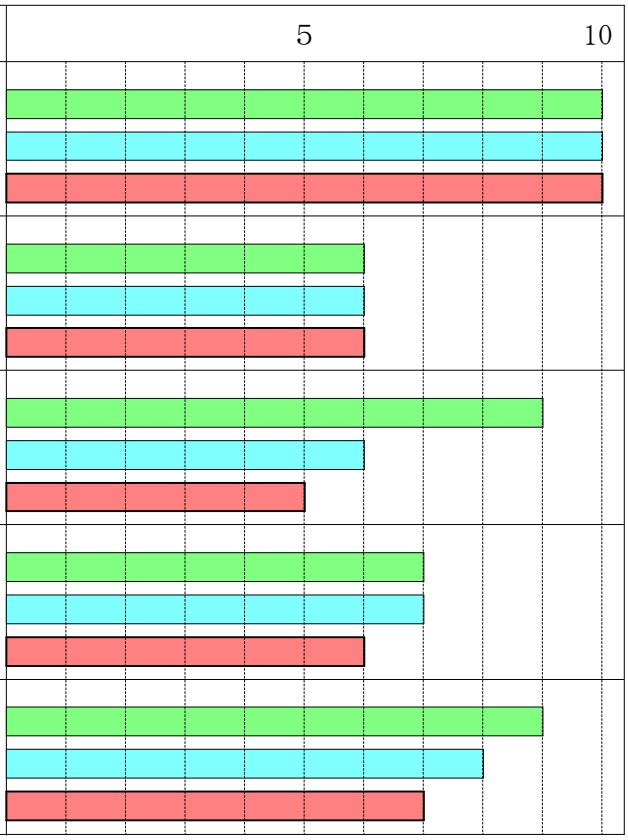
攻める力

	分析値	ﾗﾝｸ
① 総資本経常利益率 投下資本の利益貢献度	(%) 5.0 1.8 0.8	7 6 6
② 付加価値率 顧客満足度の価値	(%) 24.0 37.1 38.8	5 7 8
③ 労働分配率 人件費と稼ぎ高のバランス	(%) 81.3 69.4 68.0	1 2 3
④ 固定資産投資効率 固定資産の利益貢献度	(%) 243.4 199.6 180.8	8 7 7
⑤ 経常利益増加率 経営成果の伸び	(%) 1136.4 -61.4 -54.3	10 3 3



守 る 力

	分析値	ﾗﾝｸ
⑥ 総資本回転日数 投下資本の売上貢献度	(日) 89.8 126.7 140.9	10 10 10
⑦ 経営安全率 経営環境への対応力	(%) 1.4 0.4 -0.6	6 6 6
⑧ 債務償還可能年数 債務償還できる力の強さ	(年) 6.7 11.7 17.3	9 6 5
⑨ 自己資本比率 企業生命力の強度	(%) 28.5 25.3 21.3	7 7 6
⑩ 固定長期適合率 長期資金の投資充当度	(%) 53.7 64.7 69.9	9 8 7



御社の２期比較では

攻める力 … 収益性・生産性・成長性
守る力 … 資金性・安定性・健全性

総合得点	前　回	今　回
	63　点	61　点

分析指標		分析項目	分析値	得点	分析値		得点
収益性	①総資本経常利益率	投下資本の利益貢献度	1.8	60	0.8		60
	②付加価値率	顧客満足度の価値	37.1	70	38.8		80
	③売上高営業利益率	本業の営業活動の利益率	1.1	70	0.8		70
	④売上高経常利益率	経営活動の利益率	0.6	60	0.3		60
	⑤売上高支払利息率	金利負担の効率性	0.7	80	0.8		70
				68		△	68
生産性	①一人当り付加価値	一人当り正味稼ぎ高	486.2	40	523.8		50
	②一人当り営業利益	一人当り本業活動成果	14.2	60	10.3		60
	③一人当り経常利益	一人当り経営活動成果	8.1	60	4.0		60
	④労働分配率	人件費と稼ぎ高のバランス	69.4	20	68.0		30
	⑤固定資産投資効率	固定資産の利益貢献度	199.6	70	180.8		70
				50		△	54
資金性	①総資本回転日数	投下資本の売上貢献度	126.7	100	140.9		100
	②受取勘定回転日数	売上代金の回収の早さ	34.1	50	29.6		60
	③棚卸資産回転日数	棚卸資産の足の早さ	10.5	100	18.6		90
	④固定資産回転日数	固定資産の売上貢献度	63.0	80	77.1		50
	⑤支払対受取回転日数比	回収と支払のバランス	1.9	20	1.0		50
				70		△	70
安定性	①経営安全率	経営環境への対応力	0.4	60	-0.6		60
	②借入金安全率	自己資本と借入額のバランス	221.2	60	282.5		50
	③債務償還可能年数	債務償還できる力の強さ	11.7	60	17.3		50
	④借入月商比率	売上高と借入額のバランス	2.5	80	2.8		70
	⑤預金対借入金比率	借入返済の余裕度	20.9	40	16.8		30
				60		●	52
健全性	①自己資本比率	企業生命力の強度	25.3	70	21.3		60
	②固定比率	自己資本の投資充当度	209.4	80	265.0		70
	③固定長期適合率	長期資金の投資充当度	64.7	80	69.9		70
	④流動比率	短期的支払能力	258.9	100	225.8		100
	⑤当座比率	現在の支払能力	183.9	100	157.7		100
				86		△	80
成長性	①売上高増加率	売上高の伸び	-22.8	20	-5.0		50
	②付加価値増加率	稼ぎ高の伸び	19.3	100	-0.6		50
	③営業利益増加率	本業成果の伸び	-48.0	40	-33.0		40
	④経常利益増加率	経営成果の伸び	-61.4	30	-54.3		30
	⑤自己資本増加率	自己資本力の強化度	-6.4	40	-10.9		40
				46		△	42

※ ランク比較　上･･･○、同･･･△、下･･･●

御社の同業態比較では

攻める力 … 収益性・生産性・成長性
守る力 … 資金性・安定性・健全性

総合得点	同業態平均	御　社
	50　点	61　点

	分析指標	分析項目	分析値	得点	分析値		得点
収益性	①総資本経常利益率	投下資本の利益貢献度	-5.5	50	0.8		60
	②付加価値率	顧客満足度の価値	24.4	50	38.8		80
	③売上高営業利益率	本業の営業活動の利益率	-5.2	50	0.8		70
	④売上高経常利益率	経営活動の利益率	-4.2	50	0.3		60
	⑤売上高支払利息率	金利負担の効率性	2.3	50	0.8		70
				50		○	68
生産性	①一人当り付加価値	一人当り正味稼ぎ高	540.0	50	523.8		50
	②一人当り営業利益	一人当り本業活動成果	-8.6	50	10.3		60
	③一人当り経常利益	一人当り経営活動成果	-7.2	50	4.0		60
	④労働分配率	人件費と稼ぎ高のバランス	58.7	50	68.0		30
	⑤固定資産投資効率	固定資産の利益貢献度	105.2	50	180.8		70
				50		△	54
資金性	①総資本回転日数	投下資本の売上貢献度	231.0	50	140.9		100
	②受取勘定回転日数	売上代金の回収の早さ	32.8	50	29.6		60
	③棚卸資産回転日数	棚卸資産の足の早さ	36.3	50	18.6		90
	④固定資産回転日数	固定資産の売上貢献度	89.5	50	77.1		50
	⑤支払対受取回転日数比	回収と支払のバランス	0.9	50	1.0		50
				50		○	70
安定性	①経営安全率	経営環境への対応力	-5.2	50	-0.6		60
	②借入金安全率	自己資本と借入額のバランス	365.5	50	282.5		50
	③債務償還可能年数	債務償還できる力の強さ	17.6	50	17.3		50
	④借入月商比率	売上高と借入額のバランス	4.3	50	2.8		70
	⑤預金対借入金比率	借入返済の余裕度	26.9	50	16.8		30
				50		△	52
健全性	①自己資本比率	企業生命力の強度	14.0	50	21.3		60
	②固定比率	自己資本の投資充当度	326.7	50	265.0		70
	③固定長期適合率	長期資金の投資充当度	98.6	50	69.9		70
	④流動比率	短期的支払能力	117.6	50	225.8		100
	⑤当座比率	現在の支払能力	67.7	50	157.7		100
				50		○	80
成長性	①売上高増加率	売上高の伸び	-3.8	50	-5.0		50
	②付加価値増加率	稼ぎ高の伸び	-4.5	50	-0.6		50
	③営業利益増加率	本業成果の伸び	-12.3	50	-33.0		40
	④経常利益増加率	経営成果の伸び	-12.3	50	-54.3		30
	⑤自己資本増加率	自己資本力の強化度	-1.0	50	-10.9		40
				50		●	42

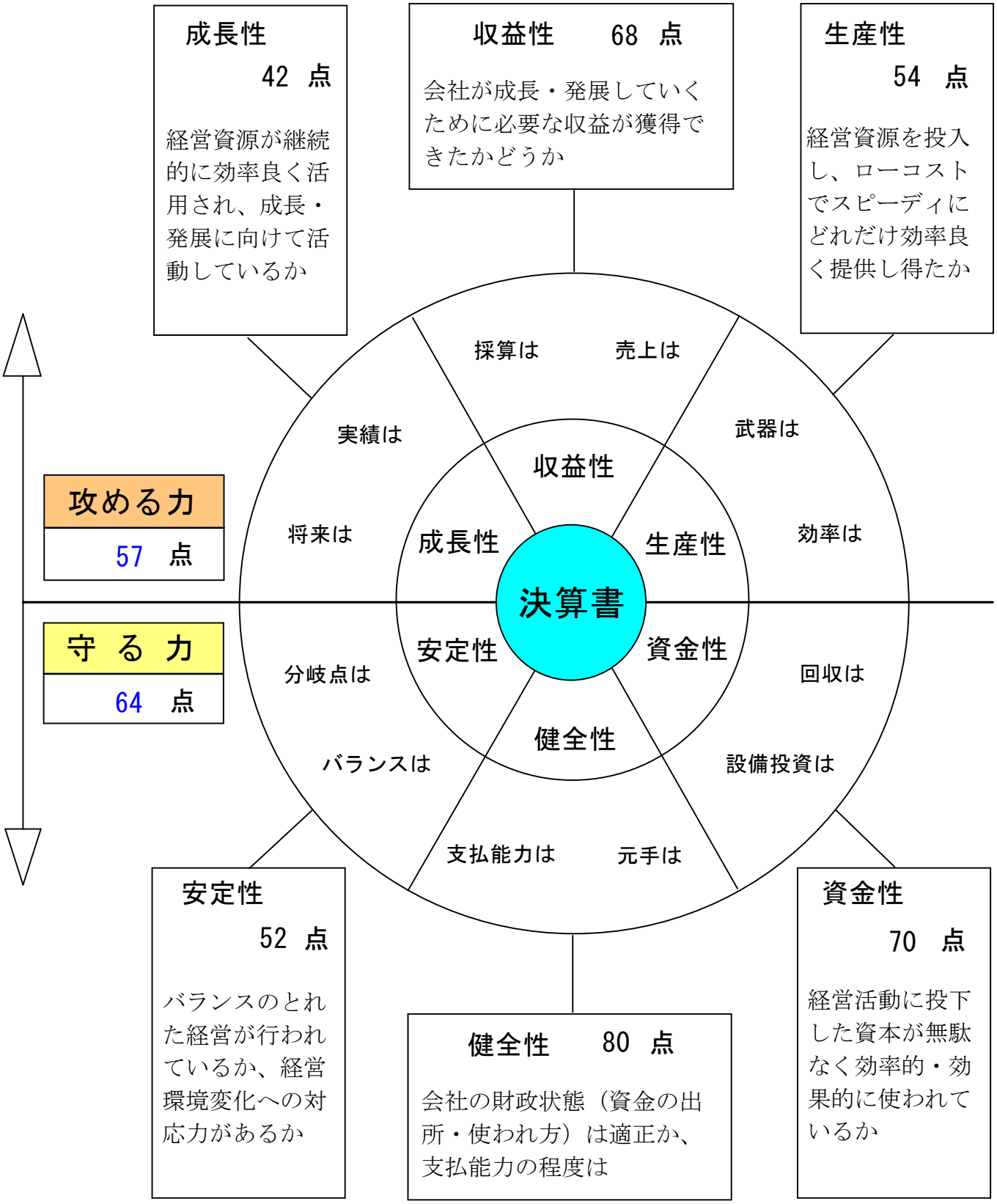
※ 同業態平均の数値は、（　201年　12月）時点のものです。
※ ランク比較　上･･･○、同･･･△、下･･･●

６要素からみた強味・弱味

攻める力 … 収益性・生産性・成長性
守る力 … 資金性・安定性・健全性

	注意する項目（１～３）	中程度の項目（４～６）	優良な項目（７～10）
収益性		総資本経常利益率 売上高経常利益率	付加価値率 売上高営業利益率 売上高支払利息率
生産性	労働分配率	一人当り付加価値 一人当り営業利益 一人当り経常利益	固定資産投資効率
資金性		受取勘定回転日数 固定資産回転日数 支払対受取回転日数比	総資本回転日数 棚卸資産回転日数
安定性	預金対借入金比率	経営安全率 借入金安全率 債務償還可能年数	借入月商比率
健全性		自己資本比率	固定比率 固定長期適合率 流動比率 当座比率
成長性	経常利益増加率	売上高増加率 付加価値増加率 営業利益増加率 自己資本増加率	

「攻める力」「守る力」とは


成長性
42 点
経営資源が継続的に効率良く活用され、成長・発展に向けて活動しているか
収益性 68 点
会社が成長・発展していくために必要な収益が獲得できたかどうか
生産性
54 点
経営資源を投入し、ローコストでスピーディにどれだけ効率良く提供し得たか
採算は
売上は
実績は
武器は
収益性
将来は
成長性
生産性
効率は
決算書
安定性
資金性
分岐点は
回収は
健全性
バランスは
設備投資は
支払能力は
元手は
攻める力
57 点
守 る 力
64 点
安定性
52 点
バランスのとれた経営が行われているか、経営環境変化への対応力があるか
健全性 80 点
会社の財政状態（資金の出所・使われ方）は適正か、支払能力の程度は
資金性
70 点
経営活動に投下した資本が無駄なく効率的・効果的に使われているか

「攻める力」「守る力」から見た御社の診断

攻める力 は、次の要素から診断しています。

今回	前回			
57 点	56 点	収益性	・・・ ４０％	１００％
		生産性	・・・ ４０％	
		成長性	・・・ ２０％	

守 る 力 は、次の要素から診断しています。

今回	前回			
64 点	69 点	安定性	・・・ ５０％	１００％
		健全性	・・・ ３０％	
		資金性	・・・ ２０％	

御社の位置

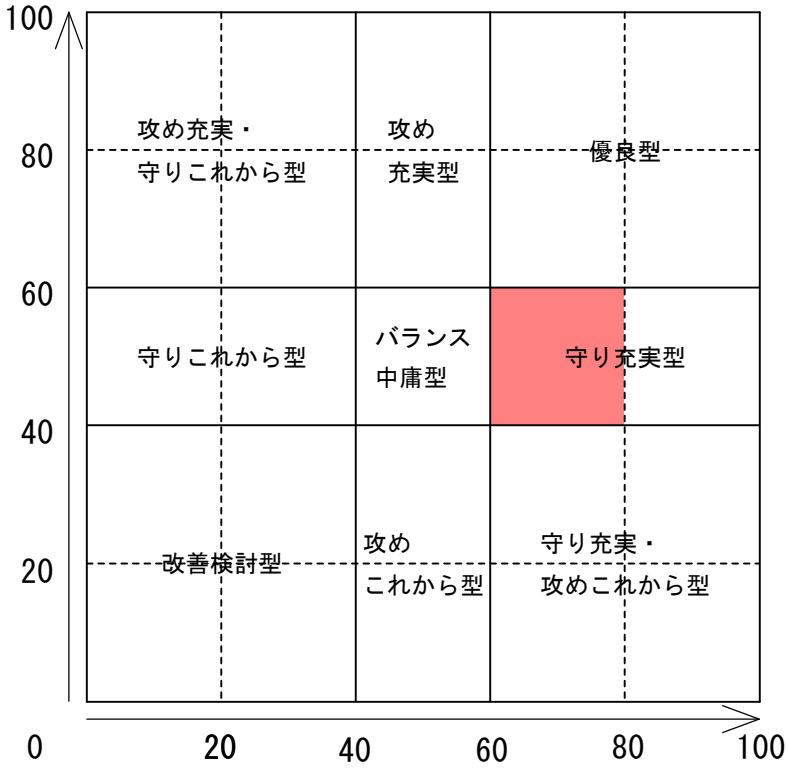
今回

前回

攻める力

今回 57 点

前回 56 点



守 る 力 今回 64 点

前回 69 点

御社のタイプ

守り充実型

「守る力」は高い水準にあるものの、「攻める力」は平均的な水準にあります。前回と同じ評価であることから、改善が進んだとは見ることが出来ません。「攻める力」の充実が課題といえるタイプです。

６要素による診断
（ここが大事）

目　次

６要素診断

□　経営体力診断の見方
□　６要素からみた傾向
□　分析値測定推移表

各要素の解説

□　[収益性]について
□　[生産性]について
□　[資金性]について
□　[安定性]について
□　[健全性]について
□　[成長性]について

６ 要 素 診 断

経営体力診断の見方

● ６要素による診断

［ 収 益 性 ］　・・・　経営活動で本当に儲かっているか
［ 生 産 性 ］　・・・　能率よく成果があがっているか
［ 資 金 性 ］　・・・　投下資本の回収は効率よく行われているか
［ 安 定 性 ］　・・・　バランスよく経営がなされているか
［ 健 全 性 ］　・・・　資金の調達・運用形態は良好か
［ 成 長 性 ］　・・・　業績は順調に伸びているか

● 業種と診断方法

１．業種について

① 卸　売　業
② 小　売　業
③ サービス業
④ 製　造　業
⑤ 建　設　業
⑥ 運　輸　業
⑦ 飲　食　業
⑧ そ　の　他

御社は、　小　売　業　　の

店舗自前小売業　　として、

同業種と比較して診断しています。

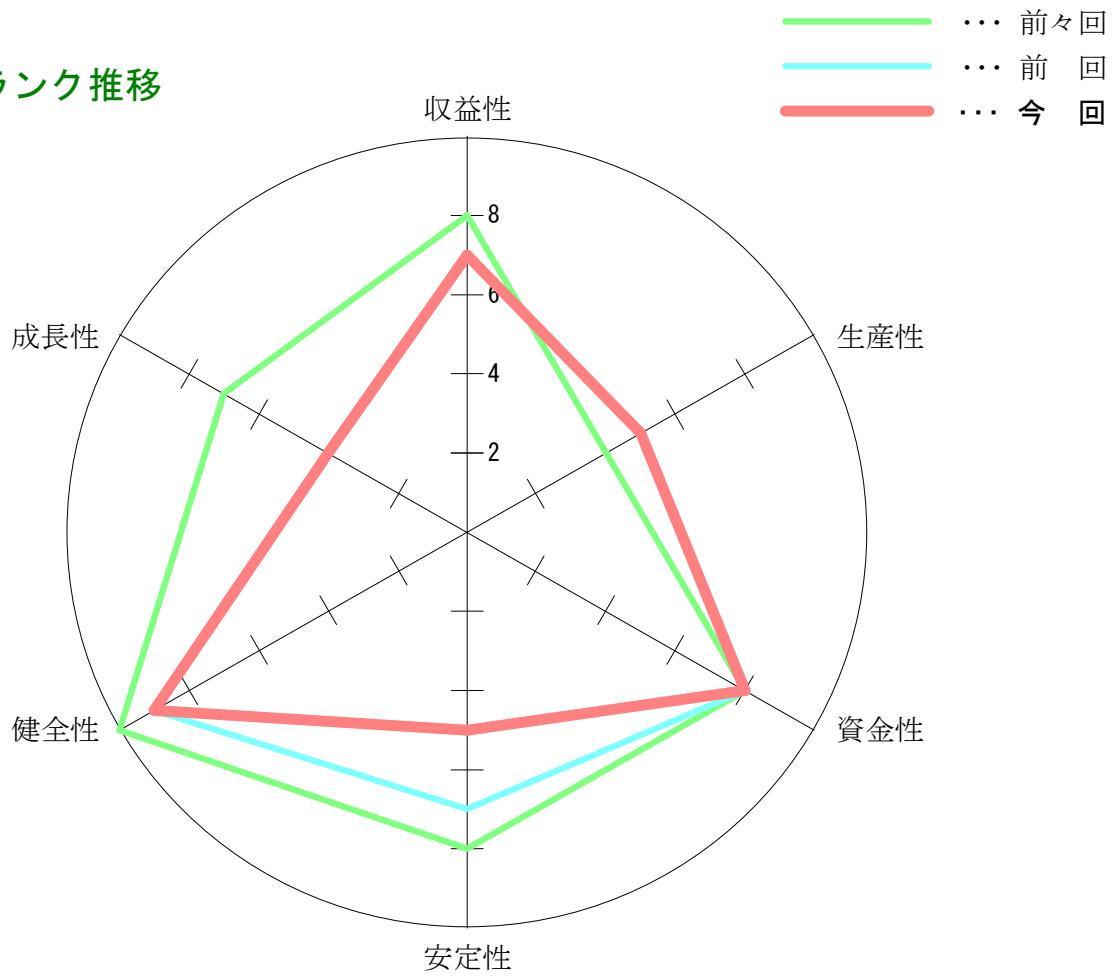
２．診断の仕方

① 標準値について　・・・　分析値測定表の「標準値」は、
御社の該当する業種における平均的な数値です。

② ランクについて　・・・　ランクは１０段階方式によります。
上記の「標準値」をランク５とし、標準より良いか、
悪いかにより、ランクが変わります。

６要素からみた傾向

● 要素別ランク推移



	収益性	生産性	資金性	安定性	健全性	成長性
前々回	8	4	8	8	１０	7
前　回	7	5	8	7	9	4
今　回	**7**	**5**	**8**	**5**	**9**	**4**

● 今回の決算では

① ［　**収益性**　］は、　やや良く、前回と同レベルを維持しています。

② ［　**生産性**　］は、　標準レベルで、前回と同レベルにあります。

③ ［　**資金性**　］は、　非常に良く、前回と同レベルを維持しています。

④ ［　**安定性**　］は、　標準レベルで、前回に比してやや下降傾向にあります。

⑤ ［　**健全性**　］は、　非常に良く、前回と同レベルを維持しています。

⑥ ［　**成長性**　］は、　やや悪く、前回と同レベルにとどまっています。

分析値測定推移表

● 収 益 性

	前々回		前回			今回		
	分析値	ﾗﾝｸ	分析値	ﾗﾝｸ	傾向	分析値	ﾗﾝｸ	傾向
① 総資本経常利益率 投下資本の利益貢献度	5.0	7	1.8	6	↓	(%) 0.8	6	→
② 付加価値率 顧客満足度の価値	24.0	5	37.1	7	↑	(%) 38.8	8	↑
③ 売上高営業利益率 本業の営業活動の利益率	1.6	7	1.1	7	→	(%) 0.8	7	→
④ 売上高経常利益率 経営活動の利益率	1.2	6	0.6	6	→	(%) 0.3	6	→
⑤ 売上高支払利息率 金利負担の効率性	0.0	10	0.7	8	↓	(%) 0.8	7	↓
平　　均		8		7	↓		7	→

● 生 産 性

	前々回		前回			今回		
	分析値	ﾗﾝｸ	分析値	ﾗﾝｸ	傾向	分析値	ﾗﾝｸ	傾向
① 一人当り付加価値 一人当り正味稼ぎ高	341.9	2	486.2	4	↑	(万円) 523.8	5	↑
② 一人当り営業利益 一人当り本業活動成果	23.0	6	14.2	6	→	(万円) 10.3	6	→
③ 一人当り経常利益 一人当り経営活動成果	17.5	6	8.1	6	→	(万円) 4.0	6	→
④ 労働分配率 人件費と稼ぎ高のバランス	81.3	1	69.4	2	↑	(%) 68.0	3	↑
⑤ 固定資産投資効率 固定資産の利益貢献度	243.4	8	199.6	7	↓	(%) 180.8	7	→
平　　均		4		5	↑		5	→

傾向 ･･･ ↑：ランク上昇、→：同ランク、↓：ランク下降

● 資 金 性

	前々回		前回			今回		
	分析値	ﾗﾝｸ	分析値	ﾗﾝｸ	傾向	分析値	ﾗﾝｸ	傾向
① 総資本回転日数 投下資本の売上貢献度	89.8	10	126.7	10	→	(日) 140.9	10	→
② 受取勘定回転日数 売上代金の回収の早さ	28.2	6	34.1	5	↓	(日) 29.6	6	↑
③ 棚卸資産回転日数 棚卸資産の足の早さ	3.0	10	10.5	10	→	(日) 18.6	9	↓
④ 固定資産回転日数 固定資産の売上貢献度	32.4	10	63.0	8	↓	(日) 77.1	5	↓
⑤ 支払対受取回転日数比 回収と支払のバランス	3.2	1	1.9	2	↑	1 対 1.0	5	↑
平　均		8		8	→		8	→

● 安 定 性

	前々回		前回			今回		
	分析値	ﾗﾝｸ	分析値	ﾗﾝｸ	傾向	分析値	ﾗﾝｸ	傾向
① 経営安全率 経営環境への対応力	1.4	6	0.4	6	→	(%) -0.6	6	→
② 借入金安全率 自己資本と借入額のバランス	202.5	6	221.2	6	→	(%) 282.5	5	↓
③ 債務償還可能年数 債務償還できる力の強さ	6.7	9	11.7	6	↓	(年) 17.3	5	↓
④ 借入月商比率 売上高と借入額のバランス	1.7	10	2.5	8	↓	(ヶ月) 2.8	7	↓
⑤ 預金対借入金比率 借入返済の余裕度	32.1	6	20.9	4	↓	(%) 16.8	3	↓
平　均		8		7	↓		5	↓

傾向 ・・・ ↑：ランク上昇、→：同ランク、↓：ランク下降

● 健 全 性

	前々回		前回			今回		
	分析値	ﾗﾝｸ	分析値	ﾗﾝｸ	傾向	分析値	ﾗﾝｸ	傾向
① 自己資本比率 企業生命力の強度	28.5	7	25.3	7	→	(%) 21.3	6	↓
② 固定比率 自己資本の投資充当度	162.3	9	209.4	8	↓	(%) 265.0	7	↓
③ 固定長期適合率 長期資金の投資充当度	53.7	9	64.7	8	↓	(%) 69.9	7	↓
④ 流動比率 短期的支払能力	389.6	10	258.9	10	→	(%) 225.8	10	→
⑤ 当座比率 現在の支払能力	368.8	10	183.9	10	→	(%) 157.7	10	→
平　　均		10		9	↓		9	→

● 成 長 性

	前々回		前回			今回		
	分析値	ﾗﾝｸ	分析値	ﾗﾝｸ	傾向	分析値	ﾗﾝｸ	傾向
① 売上高増加率 売上高の伸び	-6.2	5	-22.8	2	↓	(%) -5.0	5	↑
② 付加価値増加率 稼ぎ高の伸び	-4.2	5	19.3	10	↑	(%) -0.6	5	↓
③ 営業利益増加率 本業成果の伸び	423.5	10	-48.0	4	↓	(%) -33.0	4	→
④ 経常利益増加率 経営成果の伸び	1136.4	10	-61.4	3	↓	(%) -54.3	3	→
⑤ 自己資本増加率 自己資本力の強化度	-12.2	4	-6.4	4	→	(%) -10.9	4	→
平　　均		7		4	↓		4	→

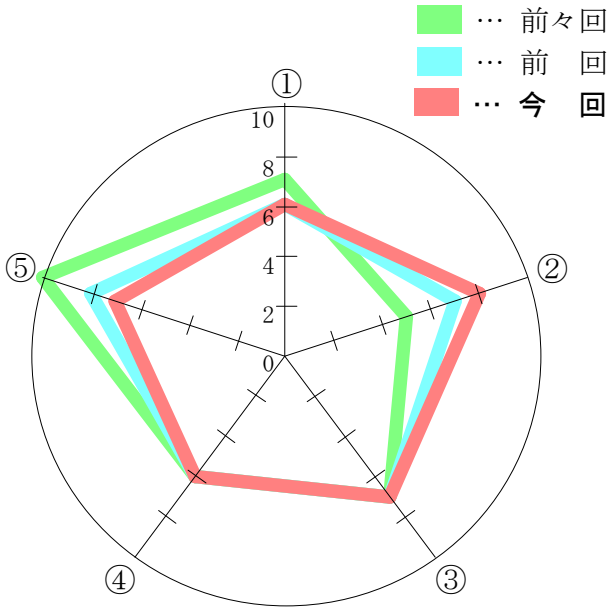
傾向 ･･･ ↑：ランク上昇、→：同ランク、↓：ランク下降

[収益性]について

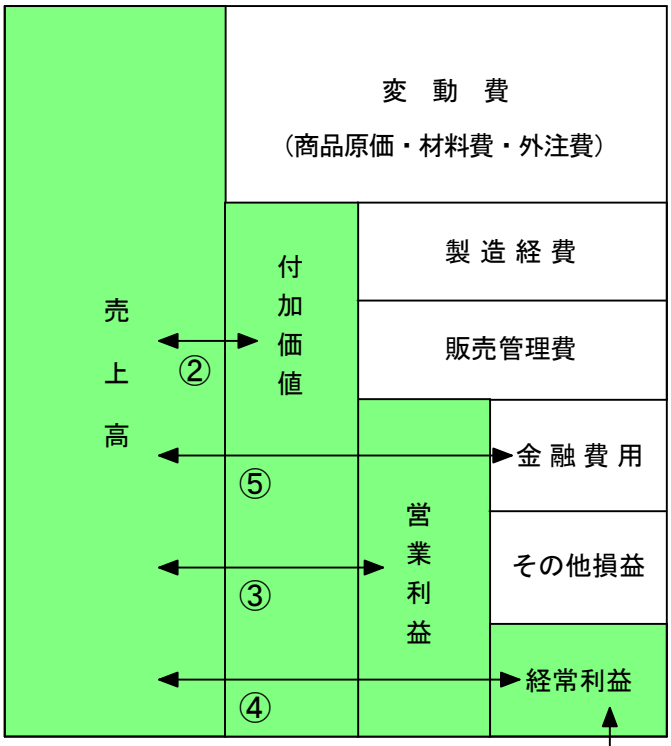
収益性とは？	ランク	7

会社が成長・発展していくために必要な収益が獲得できたかどうかをみているものです。
また、会社の存続・更なる飛躍が遂げられるよう、十分な収益をあげることができるかどうかの判断材料となります。

（注）ランクは１０段階で、ランク１０が最高です。

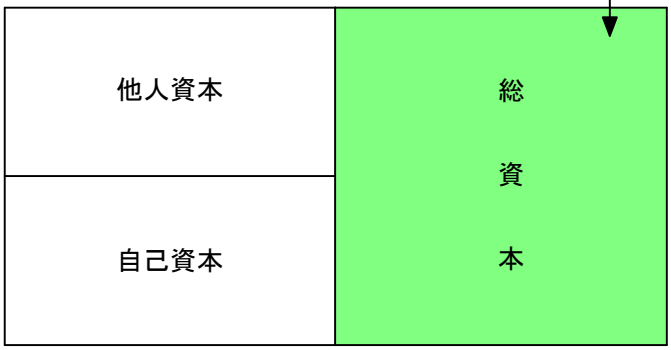


■ 損益計算書



①

■ 貸借対照表



① 総資本経常利益率　（%）

経営活動の効率をみており、会社の実力がどれ位かを示します。

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$$

② 付加価値率　（%）

売上をあげて、直接どれ位儲かるのか、商品力の強さを示します。

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times 100$$

③ 売上高営業利益率　（%）

本来の営業活動によりどれ位儲かるのか、本業の実力を示します。

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times 100$$

④ 売上高経常利益率　（%）

事業活動の成果を判定しており、事業活動全体としての実力を示します。

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$$

⑤ 売上高支払利息率　（%）

金融費用の負担がどれ位かをみており、金利負担の効率性を示します。

$$\frac{\text{金融費用}}{\text{売上高}} \times 100$$

[収益性]からみた分析値測定表

要素別得点	68	ﾗﾝｸ	7

① 総資本経常利益率

得点	60	ﾗﾝｸ	6

← 悪い　-11.5 ～ 0.4 標準　8.0 ～ 目標　良い →

御社　0.8　1.8　5.0　(%)

事業に投入した資金がかなり効率良くまわり、その経営活動の利益（儲け）を十分にあげることができている。

② 付加価値率

得点	80	ﾗﾝｸ	8

← 悪い　21.9 ～ 26.7 標準　43.2 ～ 目標　良い →

御社　38.8　37.1　24.0　(%)

売上とそれをあげるのに直接かかった仕入や外注費との割合は極めて良好で、会社発展のために必要な粗利は十分得られている。

③ 売上高営業利益率

得点	70	ﾗﾝｸ	7

← 悪い　-8.5 ～ -2.1 標準　6.3 ～ 目標　良い →

御社　0.8　1.1　1.6　(%)

売上高に対して営業活動の成果を素直にあらわす営業利益の割合はかなり良好で、商売繁盛に近づいている。

④ 売上高経常利益率

得点	60	ﾗﾝｸ	6

← 悪い　-7.5 ～ -1.1 標準　7.4 ～ 目標　良い →

御社　0.3　0.6　1.2　(%)

この１年で稼いだ額と払うべきものを払った後の「儲け」の率はかなり良好で、事業活動状況はそこそこ円滑になっている。

⑤ 売上高支払利息率

得点	70	ﾗﾝｸ	7

← 悪い　3.1 ～ 1.4 標準　0.5 ～ 目標　良い →

御社　0.8　0.7　0.0　(%)

売上高に対して支払利息及び割引料から受取利息を引いた実質の負担利息の割合が低く、金融費用は利益をほとんど圧迫していない。

収益性を高めるためのキーワード

1．売上の増加、コストの低減
2．販売管理強化、仕入方法の見直し
3．ムダな人件費、経費のカット
4．経費予算はゼロから積み上げる
5．体質をスリム化しムダな借入金を減らす

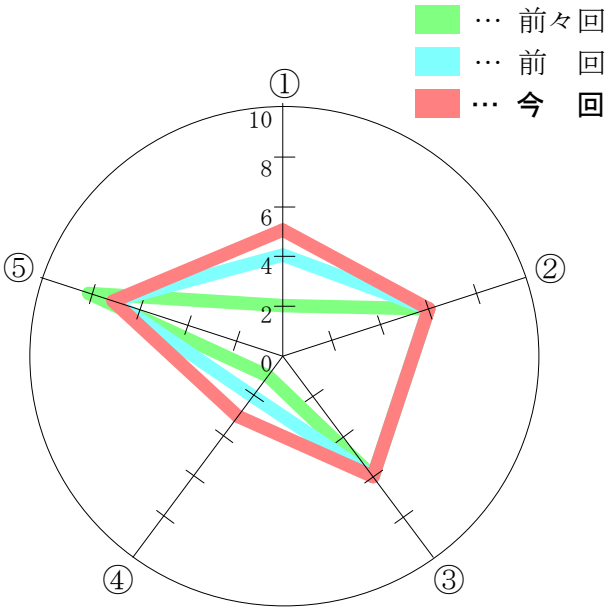
・・・ 今　回
・・・ 前　回
・・・ 前々回

[生産性]について

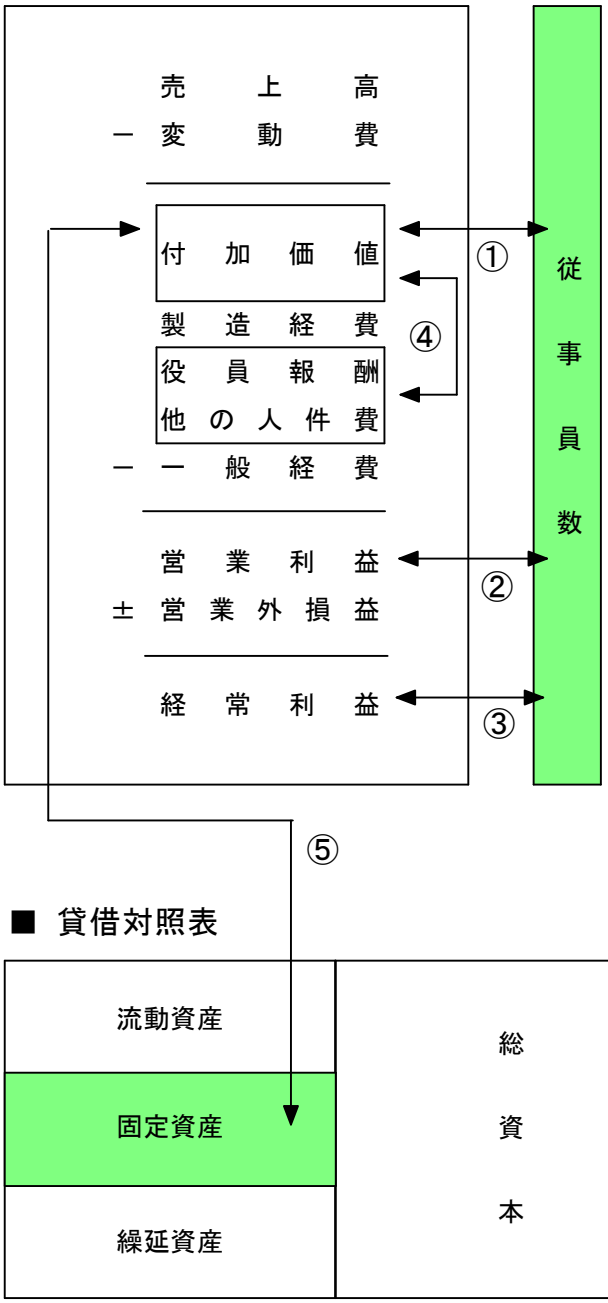
生産性とは？	ランク	5

経営資源と呼ばれる「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」を会社の中に投入し、いかにローコストでスピーディーに商品を仕入れ（作り）、それをどれだけ効率よく提供し得たかをみるものです。

（注）ランクは１０段階で、ランク１０が最高です。



■ 損益計算書



■ 貸借対照表

① 一人当り付加価値　（万円）

従事員一人当りの付加価値を稼ぎ出す力を示します。

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{従事員数}}$$

② 一人当り営業利益　（万円）

従事員一人当りの本業活動により得られる成果を示します。

$$\frac{\text{営業利益}}{\text{従事員数}}$$

③ 一人当り経常利益　（万円）

従事員一人当りの事業活動全体により得られる成果を示します。

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{従事員数}}$$

④ 労働分配率　（%）

儲け（稼ぎ高）の中でいくら給与になっているかを示します。

$$\frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} \times 100$$

⑤ 固定資産投資効率　（%）

設備がどの程度効率よく稼いでいるかを示します。

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{固定資産}} \times 100$$

[生産性]からみた分析値測定表

要素別得点	54	ﾗﾝｸ	5

① 一人当り付加価値

得点	50	ﾗﾝｸ	5

← 悪い　505.0 ～ 574.9 標準　947.0 ～ 目標　良い →

御社　523.8　486.2　341.9　（万円）

社員一人一人が効率的に稼ぐ仕事をある程度こなしており、会社の活性度状況はそこそこになっており、生産性上昇に注力していく。

② 一人当り営業利益

得点	60	ﾗﾝｸ	6

← 悪い　-21.0 ～ 3.7 標準　79.2 ～ 目標　良い →

御社　10.3　14.2　23.0　（万円）

収益の方が商売をするためにかかった費用に比べかなり大きく、社員一人当りの営業活動の成果（稼ぎ）は良好になっている。

③ 一人当り経常利益

得点	60	ﾗﾝｸ	6

← 悪い　-18.5 ～ 3.9 標準　80.0 ～ 目標　良い →

御社　4.0　8.1　17.5　（万円）

事業活動において社員一人一人の利益に対する貢献度は高く、経営活動の実質的な稼ぎ状況もある程度のものになっている。

④ 労働分配率

得点	30	ﾗﾝｸ	3

← 悪い　61.4 ～ 56.0 標準　45.6 ～ 目標　良い →

御社　68.0　69.4　81.3　（%）

会社が稼ぎ出した儲けに対し、社員等に対する人件費への配分がやや高く、人件費のウェイトが高くなっている。

⑤ 固定資産投資効率

得点	70	ﾗﾝｸ	7

← 悪い　95.7 ～ 114.6 標準　254.1 ～ 目標　良い →

御社　180.8　199.6　243.4　（%）

設備等の固定資産の稼働率はかなり良好で、その固定資産が生み出している利益（儲け）はある程度高いものになっている。

生産性を高めるための
キーワード

1．自動化・省力化整備の有効活用を図る
2．非効率設備や遊休資産の減少努力をする
3．必要最低限の人員配置の検討
4．人件費は付加価値とのバランスで決める
5．リース方式での設備利用を検討する

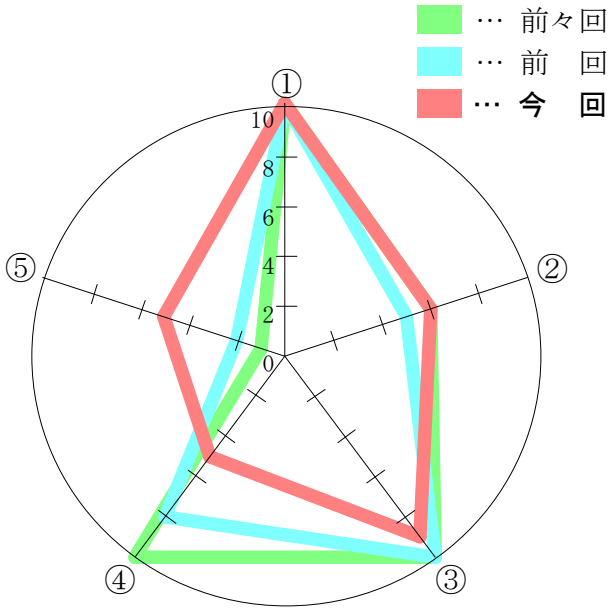
・・・ 今　回
・・・ 前　回
・・・ 前々回

[資金性]について

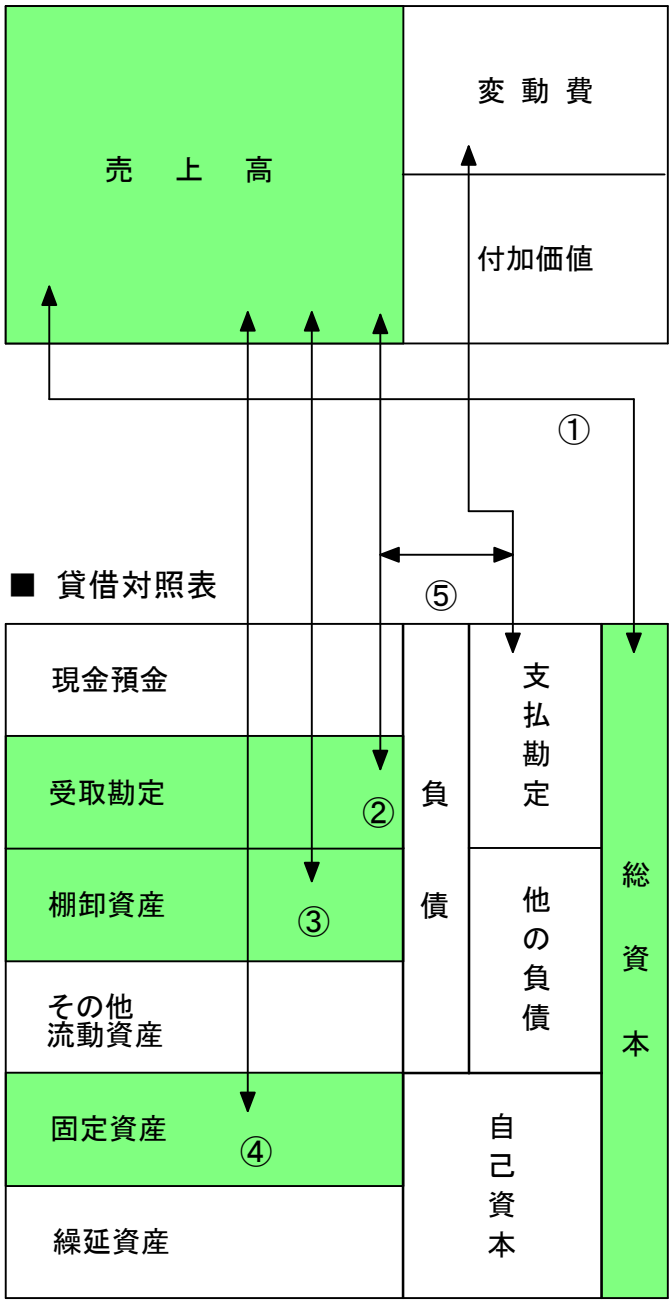
資金性とは？	ランク	8

経営活動に投下・運用した資本によって販売活動が行われ、それが売上によって回収されます。そこで、投下した資本が無駄なく使われているか、そして、その回収速度はどうかをみているものです。

（注）ランクは１０段階で、ランク１０が最高です。



■ 損益計算書



① 総資本回転日数　（日）

投下した資本の活用状況を表し、売上に結びついているかを示します。

$$365 \div \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

② 受取勘定回転日数　（日）

代金回収の早さを示します。

$$365 \div \frac{\text{売上高}}{\text{受取勘定}}$$

③ 棚卸資産回転日数　（日）

棚卸資産の足の早さを示します。

$$365 \div \frac{\text{売上高}}{\text{棚卸資産}}$$

④ 固定資産回転日数　（日）

設備の売上への貢献度を示します。

$$365 \div \frac{\text{売上高}}{\text{固定資産}}$$

⑤ 支払対受取回転日数比　（１対）

回収と支払のバランスを示します。

$$\left(365 \div \frac{\text{売上高}}{\text{受取勘定}}\right) \div \left(365 \div \frac{\text{仕入高}}{\text{支払勘定}}\right)$$

[資金性]からみた分析値測定表

要素別得点	70	ﾗﾝｸ	8

① 総資本回転日数

得点	100	ﾗﾝｸ	10

← 悪い　246.9 ～ 215.0 標準　174.9 ～ 目標　良い →

御社　140.9　126.7　89.8　（日）

経営活動として使われたお金を売上として回収するまでの日数は極めて短く、効率よく資金を活用している。

② 受取勘定回転日数

得点	60	ﾗﾝｸ	6

← 悪い　35.5 ～ 30.0 標準　17.9 ～ 目標　良い →

御社　29.6　34.1　28.2　（日）

売上をしてからお金を回収するまでのスピードは早く、代金回収がある程度確実になされている。貸倒れのリスクも少ない。

③ 棚卸資産回転日数

得点	90	ﾗﾝｸ	9

← 悪い　41.1 ～ 31.5 標準　18.9 ～ 目標　良い →

御社　18.6　10.5　3.0　（日）

商品を仕入れてから売れるまでの足の早さ（日数）は極めて早く、在庫としてお金が寝てしまう在庫金額は適正なものになっている。

④ 固定資産回転日数

得点	50	ﾗﾝｸ	5

← 悪い　102.4 ～ 76.5 標準　57.4 ～ 目標　良い →

御社　77.1　63.0　32.4　（日）

設備等の固定資産はある程度稼動しており、売上をあげるのにそれなりに貢献している。設備投資はほぼ良好である。

⑤ 支払対受取回転日数比

得点	50	ﾗﾝｸ	5

← 悪い　1.0 ～ 0.7 標準　0.2 ～ 目標　良い →

御社　1.0　1.9　3.2　（1対）

売上をしてから代金を回収するまでの日数と、仕入や経費の支払いをする日までの日数とはある程度バランスがとられている。

資金性を高めるための
キーワード

1．過剰な棚卸在庫にメスを入れる
2．設備投資の採算管理を強化する
3．売上回収と経費支払いのバランスを見直す
4．常に現金取引の可能性を追求する
5．不良債権の処理は思いきって実行する

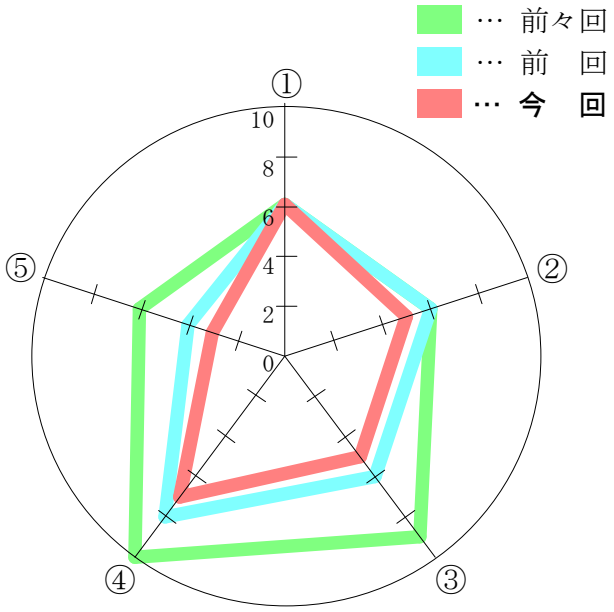
・・・ 今　回
・・・ 前　回
・・・ 前々回

[安定性]について

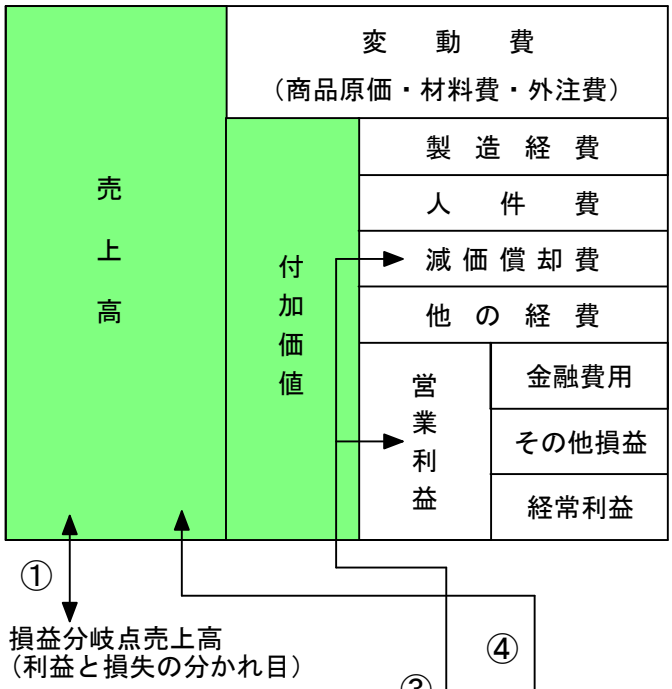
安定性とは？	ランク	5

バランスのとれた安定した経営が行なわれているかどうか、さらには、自社を取り巻く経営環境が変化しても耐えうる力がどれ位あるのかをみているものです。常に片寄らない平衡感覚を保つことが成長・発展に不可欠です。

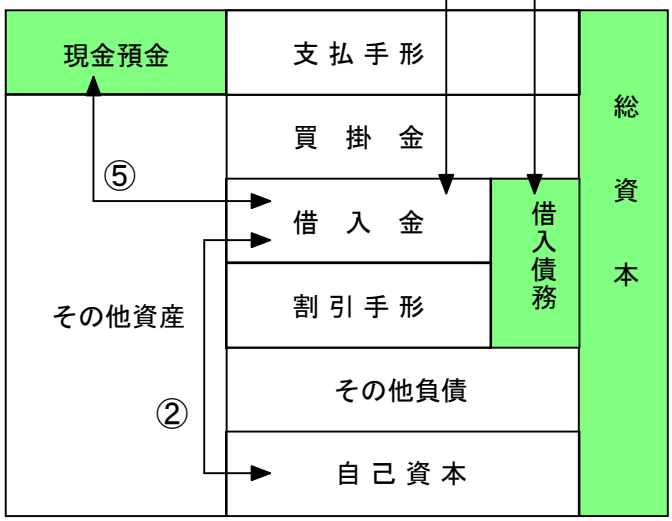
（注）ランクは１０段階で、ランク１０が最高です。



■ 損益計算書



■ 貸借対照表



① 経営安全率 （%）

不況に耐える力（売上の余裕度）を示します。

$$\frac{\text{売上高－損益分岐点売上高}}{\text{売上高}} \times 100$$

② 借入金安全率 （%）

自己資本と借入金のバランスで財務の安全性を示します。

$$\frac{\text{借入金}}{\text{自己資本}} \times 100$$

③ 債務償還可能年数 （年）

今ある借入金が返済原資により何年で返済できるかを示します。

$$\frac{\text{借入金}}{\text{営業利益＋減価償却費}}$$

④ 借入月商比率 （ヶ月）

借入債務が売上高の何倍かを表し、借入のバランスを示します。

$$\frac{\text{借入債務}}{\text{売上高（月額）}}$$

⑤ 預金対借入金比率 （%）

当座の返済能力を示します。

$$\frac{\text{現金預金}}{\text{借入金}} \times 100$$

[安定性]からみた分析値測定表

要素別得点	52	ﾗﾝｸ	5

① 経営安全率

得点	60	ﾗﾝｸ	6

← 悪い　　-9.6 ～ -1.0 標準　　8.7 ～ 目標　　良い →

御社 -0.6　0.4　1.4 (%)

赤字に転落するまでの売上高の余裕度をかなり持ち得ており、ある程度余力を持った経営を遂行している。時代性を考えていく。

② 借入金安全率

得点	50	ﾗﾝｸ	5

← 悪い　　482.9 ～ 248.0 標準　　100.4 ～ 目標　　良い →

御社 282.5　221.2　202.5 (%)

自己資本と借入金のバランスはある程度保たれており、実質の借金は、それなりに抑えられている。今のうちに借金減少をする。

③ 債務償還可能年数

得点	50	ﾗﾝｸ	5

← 悪い　　21.1 ～ 14.1 標準　　7.3 ～ 目標　　良い →

御社 17.3　11.7　6.7 (年)

ある程度会社の実力に見合った分だけの借金になっており、借入を返済するのに適した返済原資は、それなりに確保できている。

④ 借入月商比率

得点	70	ﾗﾝｸ	7

← 悪い　　5.0 ～ 3.6 標準　　2.4 ～ 目標　　良い →

御社 2.8　2.5　1.7 (ヶ月)

会社の実力に見合った分だけの借金にそこそこなっており、借入を返済するのに適した売上高はある程度得られている。

⑤ 預金対借入金比率

得点	30	ﾗﾝｸ	3

← 悪い　　24.7 ～ 28.9 標準　　74.0 ～ 目標　　良い →

御社 16.8　20.9　32.1 (%)

現預金と借入金のバランスがまだ崩れており、ある程度借金に頼った経営で、実質の借金返済に少々困難が生じている。

安定性を高めるための
キーワード

1．売上重視から利益重視の経営へ転換
2．借入金と返済原資のバランス
3．借入金と固定性預金の相殺を検討する
4．必要経費と不必要経費の区分の徹底
5．収支分岐点・損益分岐点を常に考える

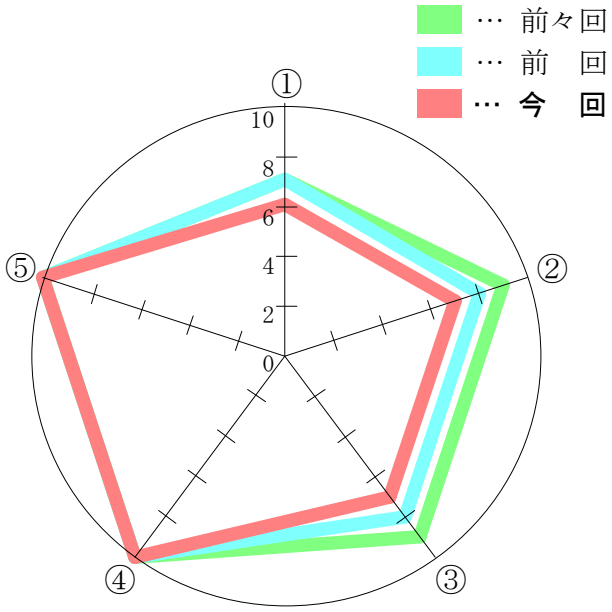
・・・ 今　回
・・・ 前　回
・・・ 前々回

[健全性]について

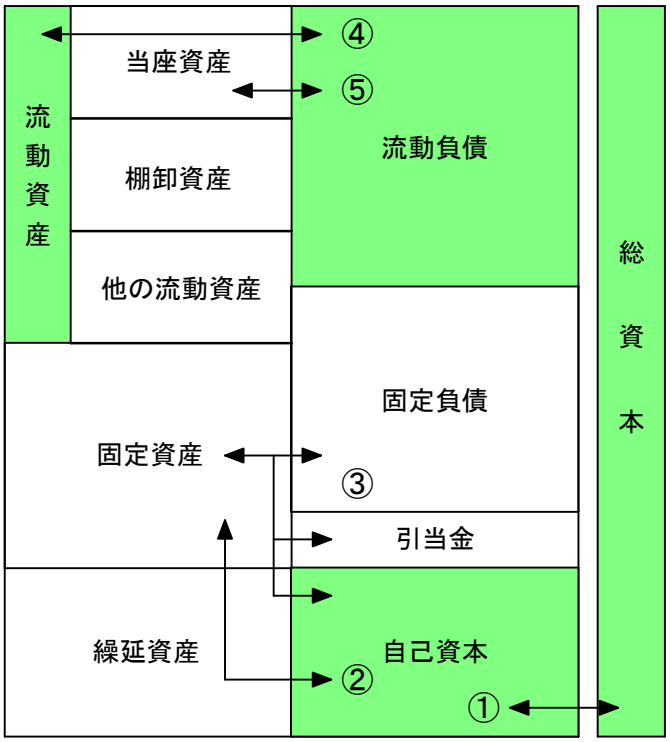
健全性とは？	ランク	９

会社の財政状態の良否、支払能力の程度をみているものです。それは、会社を継続的に運営していくために必要な資金の出所・使われ方は適正か、必要な資金をいつでも調達できる体制になっているかどうかということです。

（注）ランクは１０段階で、ランク１０が最高です。



■ 貸借対照表



① 自己資本比率 （%）

自前の資本力の強度を示します。

$$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100$$

② 固定比率 （%）

設備投資は自己資本で賄っているかを示します。

$$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100$$

③ 固定長期適合率 （%）

設備投資は長期資本で賄っているか（無理はないか）を示します。

$$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本＋固定負債＋引当金}} \times 100$$

④ 流動比率 （%）

現在の資金状態（流動性）を示します。

$$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

⑤ 当座比率 （%）

現在の支払能力を示します。

$$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

[健全性]からみた分析値測定表

要素別得点	80	ﾗﾝｸ	9

① 自己資本比率

得点	60	ﾗﾝｸ	6

← 悪い　12.0 ～ 15.9 標準　35.7 ～ 目標　良い →

御社　21.3　25.3　28.5　(%)

会社が動かしている資金のうち、返済不要な純資産の部にある金額の割合はやや高く、安全な領域に入ってきている。

② 固定比率

得点	70	ﾗﾝｸ	7

← 悪い　345.4 ～ 308.0 標準　190.7 ～ 目標　良い →

御社　265.0　209.4　162.3　(%)

長い間現金としては帰ってこない性質である固定資産を、利子の支払いの必要がない自己資本（自分のお金）でかなり賄えている。

③ 固定長期適合率

得点	70	ﾗﾝｸ	7

← 悪い　108.6 ～ 88.5 標準　59.0 ～ 目標　良い →

御社　69.9　64.7　53.7　(%)

設備等の固定資産を返済不要な自己資本と１年を超えて返していく長期借入金で、かなり賄えられている。

④ 流動比率

得点	100	ﾗﾝｸ	10

← 悪い　111.1 ～ 123.9 標準　186.7 ～ 目標　良い →

御社　225.8　258.9　389.6　(%)

１年以内に支払うべき負債に対して、１年以内に現金化出来る資産を十分備えており、期限内に返す力をかなり持っている。

⑤ 当座比率

得点	100	ﾗﾝｸ	10

← 悪い　62.8 ～ 72.4 標準　121.7 ～ 目標　良い →

御社　157.7　183.9　368.8　(%)

１年以内に支払うべき負債に対して、今すぐ現金化し、支払えるお金を十ニ分に備えている。（当座資産には在庫を含まない）

健全性を高めるためのキーワード

1．不良資産・遊休資産の圧縮を図る
2．増資・内部留保策を計画的に推進する
3．不良在庫やデッドストックを処分する
4．売上債権と借入債務とのバランスをとる
5．短期資金から長期安定資金への移動

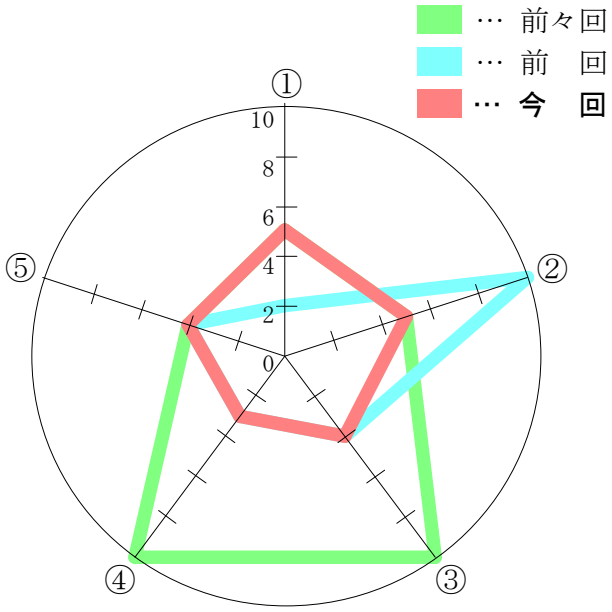
・・・今　回
・・・前　回
・・・前々回

[成長性]について

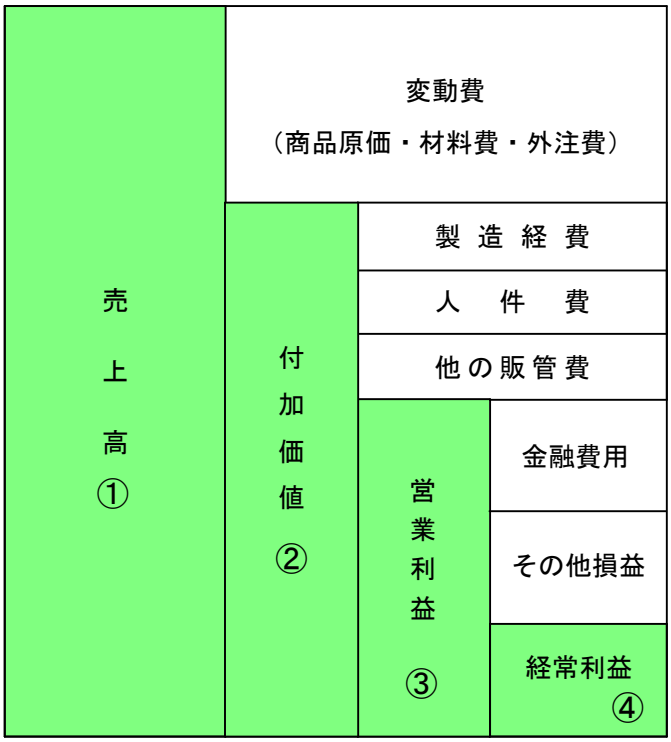
成長性とは？	ランク	4

会社に投下された経営資源である「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」が毎年継続的に効率良く活用され、成長・発展に向けての活動がとられているかをみているものであり、会社のバネの強さを表しています。

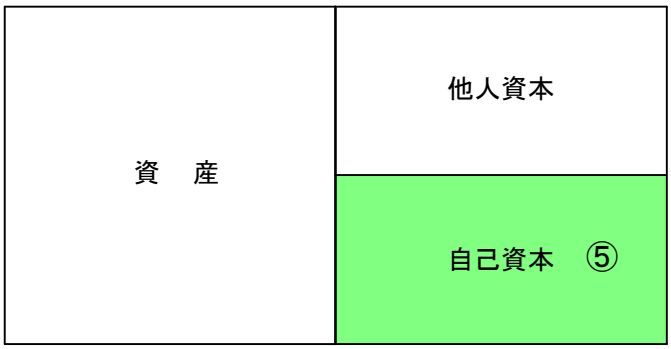
（注）ランクは１０段階で、ランク１０が最高です。



■ 損益計算書



■ 貸借対照表



① 売上高増加率 （%）

利益のモトである売上高の伸びを示します。

$$\frac{\text{当期実績} - \text{前期実績}}{\text{前期実績}} \times 100$$

② 付加価値増加率 （%）

生産・販売効率の伸びを示します。

$$\frac{\text{当期実績} - \text{前期実績}}{\text{前期実績}} \times 100$$

③ 営業利益増加率 （%）

本業の営業活動から生じた利益の伸びを示します。

$$\frac{\text{当期実績} - \text{前期実績}}{\text{前期実績}} \times 100$$

④ 経常利益増加率 （%）

日常的な経営活動から生じた利益の伸びを示します。

$$\frac{\text{当期実績} - \text{前期実績}}{\text{前期実績}} \times 100$$

⑤ 自己資本増加率 （%）

自前の資本力の伸びを示します。

$$\frac{\text{当期実績} - \text{前期実績}}{\text{前期実績}} \times 100$$

[成長性]からみた分析値測定表

要素別得点	42	ﾗﾝｸ	4

① 売上高増加率

得点	50	ﾗﾝｸ	5

← 悪い　　-7.2 ～ -0.5 標準　　14.1 ～ 目標　　良い →

御社　-5.0　-22.8　-6.2　(%)

前年に比べて売上高を増やす取り組み効果はある程度表われており、売上高の増加にそれなりにつながっている。

② 付加価値増加率

得点	50	ﾗﾝｸ	5

← 悪い　　-8.5 ～ -0.6 標準　　11.3 ～ 目標　　良い →

御社　-0.6　-4.2　19.3　(%)

前年に比べて仕入・外注コスト削減がなされ、利益を増やす稼ぎをある程度なし得ている。

③ 営業利益増加率

得点	40	ﾗﾝｸ	4

← 悪い　　-25.5 ～ 0.7 標準　　59.3 ～ 目標　　良い →

御社　-33.0　-48.0　423.5　(%)

本業活動が前年に比べ十分に回復しておらず、その結果、稼ぎ（利益）の伸びがあまりない。リストラも重要である。

④ 経常利益増加率

得点	30	ﾗﾝｸ	3

← 悪い　　-25.5 ～ 0.7 標準　　59.3 ～ 目標　　良い →

御社　-54.3　-61.4　1136.4　(%)

前年に比べて経営活動に対する取り組み効果があまりなく、稼ぎ（利益）の伸びもある程度にとどまっている。

⑤ 自己資本増加率

得点	40	ﾗﾝｸ	4

← 悪い　　-5.2 ～ 3.0 標準　　11.6 ～ 目標　　良い →

御社　-10.9　-6.4　-12.2　(%)

前年に比べて自己資本（純資産の部）の金額の伸びが少なく、企業体質はまだ強くなっていない。総資本のスリム化か増資をする。

成長性を高めるためのキーワード

1．地域オンリーワンへの戦略の実行
2．中期的視点に立ってビジョンを確立する
3．社員への経営理念の浸透を図る
4．商品・サービスの開発力を強化する
5．社員の教育・訓練を計画的に実施する

・・・今　回
・・・前　回
・・・前々回

キャッシュフローと診断活用データ

目　次

キャッシュフローの解説

□　キャッシュフローの解説
- 今回決算におけるキャッシュフローの結果
- キャッシュフロー改善のポイント
- キャッシュフローの推移

診断活用データ

- 基本データ
- 貸借対照表
- 損益計算書

キャッシュフローの解説

（単位：万円）

期首の当座資金　131

			調達	運用	キャッシュフロー	
営業	税引前利益		70		70	
	減価償却費		100		100	
	売上債権	減	43	29	14	本業により、どの程度の資金を獲得したかを見る。
	（受取手形）		（43）	（　）	（43）	
	（売掛金）		（　）	（29）	（-29）	
	棚卸資産	増		15	-15	税引前利益＋減価償却費が出発点となります。（減価償却費には、特別償却を含みます）
	その他流動資産	増		2	-2	
	（他当座資産）		（　）	（　）	（0）	
	（他流動資産）		（　）	（2）	（-2）	
	（貸倒引当金）		（　）	（　）	（0）	
	買入債務	増	44		44	
	（支払手形）		（4）	（　）	（4）	
	（買掛金）		（40）	（　）	（40）	
	割引手形	減		11	-11	
	裏書手形				0	
	その他流動負債	増	83		83	
	その他固定負債	減		65	-65	
	（他固定負債）		（　）	（65）	（-65）	
	（引当金）		（　）	（　）	（0）	
	その他			237	-237	
	（役員賞与）			（　）	（　）	
	（法人税等）			（　）	（　）	
	計		（340）	（359）	（-19）	A. 営業キャッシュフロー
投資	固定性預金	減	50		50	固定資産の取得や売却による資金の流れを見る。
	固定・繰延資産			512	-512	
	計		（50）	（512）	（-462）	B. 投資キャッシュフロー
	営業・投資活動		（390）	（871）	（-481）	フリーキャッシュフロー(A+B)
財務	短期借入金	増	20		20	営業・投資活動を維持するために、どの程度の資金が調達・返済されたかを見る。
	長期借入金	増	450		450	
	資本金				0	
	配当金支払				0	
	計		（470）	（0）	（470）	C. 財務キャッシュフロー
	当座資金の増減		（860）	（871）	（-11）	上積みキャッシュ高（A+B+C）

(注)固定・繰延資産は、減価償却費（特別償却を含む）を除いた金額です。

期末の当座資金　120

コメント：

● 今回決算におけるキャッシュフローの結果

営業キャッシュフロー	-19	万円
投資キャッシュフロー	-462	万円
フリーキャッシュフロー	（ -481 ）	万円
財務キャッシュフロー	470	万円
上積みキャッシュ高	（ -11 ）	万円

＜ポイント①＞ 「利益」≠「資金（キャッシュ）」

「利益」と「資金（キャッシュ）」は、多くの場合、一致することはありません。
よく言われる『勘定合って、銭足らず』とは、このことを指します。

営業キャッシュフロー

営業キャッシュフロー とは、本業としての営業内容で、いくらの資金（キャッシュ）を獲得したか を示します。つまり、会社の資金の源泉です。この資金で、設備投資や借入金の返済をしていくこととなります。そのため、最も重要な項目です。

営業キャッシュフロー ＝ 税引前当期利益 ＋ 減価償却費 ± 調整項目

で、算出されます。

調整項目	期首からの増減	営業ＣＦ	何故か？（期首と比較して･･･）
売上債権	増	▲	売掛金等が増え、代金が未入金だから
	★ 減	＋	売掛金等が減り、その分 代金が入金されたから
買入債務	★ 増	＋	買掛金等が増え、代金の支払いがまだだから
	減	▲	買掛金等が減り、その分 代金を支払ったから
棚卸資産	★ 増	▲	在庫が増えたので、資金が減ったから
	減	＋	在庫が減って、資金化されたから

なお、減価償却費は現金支出を伴わない経費です。設備や車両などの購入時に既に支出しており、減価償却費の計上時には、資金の流出はないので、収支上は「利益にプラス」することとなります。

ＣＨＥＣＫ！！ ～ 御社の今回決算は ～

	プラスの場合、本業で資金を増やす内容の１年であったことになります。 １年間で獲得した資金が多いほど、事業活動がうまくいっていることを示します。
★	マイナスの場合、本業で資金を減らしてしまった内容の１年であったことになります。マイナス傾向が続くと、本業で資金を減らしている事になるので要注意です。

投資キャッシュフロー

投資キャッシュフローとは、設備投資（建物・機械・車両など）や保険積立、定期性預金などの資金変動を示します。将来のための「投資」は必要不可欠です。

ＣＨＥＣＫ！！　～ 御社の今回決算は ～

	プラスの場合、固定資産の処分（売却）、保険積立金や定期性預金の解約などが考えられます。
★	マイナスの場合、設備投資などに資金を投じたことを示します。

フリーキャッシュフロー

フリーキャッシュフローとは、上記の「営業キャッシュフロー」と「投資キャッシュフロー」の合計額です。営業活動で得た資金（営業キャッシュフロー）で、投資活動（投資キャッシュフロー）を賄うことが、最も理想的です。

財務キャッシュフロー

財務キャッシュフローとは、借入金や資本金の増減による資金変動を示します。

ＣＨＥＣＫ！！　～ 御社の今回決算は ～

★	プラスの場合、借入金や資本金を増やし、設備投資や資金繰りに充当しました。
	マイナスの場合、借入金が純減しており、安心感が増しました。

上積みキャッシュ高

上積みキャッシュ高とは、１年間で資金が増えたか減ったかを表します。資金は、会社の「血液」です。

ＣＨＥＣＫ！！　～ 御社の今回決算は ～

	プラスの場合、文字通り１年間で資金が増えたこととなります。
★	マイナスの場合、文字通り１年間で資金が減ったこととなります。

＜ポイント②＞ 営業キャッシュフローと上積みキャッシュ高のココがツボ！

営業ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ ＼ 上積みｷｬｯｼｭ高	プ　ラ　ス	マ　イ　ナ　ス
プ　ラ　ス	良　　好	注　　意
マ　イ　ナ　ス	確　　認	要　注　意

で塗られた位置が、御社の今回の位置となります。

良　　好	本業で資金増加しており、結果として１年間の資金も増えています。理想的です。
確　　認	本業では資金増加となっているが、資金は減っている。何故か？ → 借入金を返済したのでは？あるいは、設備投資に充てたのでは？ 保険積立や株式投資などに充てたのでは？･･･となります。
注　　意	本業では資金減少となっているが、資金は増えている。何故か？ → 借入金で補ったのでは？･･･ となります。
★要　注　意	本業でも、上積みキャッシュ高でもマイナスとなると、資金繰りを要チェックです。原因の振り返りと改善策の検討が必要です。

キャッシュフロー改善のポイント

① 業績（利益）を上げる

税引前利益＋減価償却費＝（　　170 万円を増加させるための工夫が最優先。
（税引前利益＋減価償却費の合計金額は、最も簡単に資金余裕額を計算する公式です。）
これを増加させるためには、業績（利益）のアップが必要です。次の３つを検討し、チェックして下さい。

検討１：　固定費（人件費・金利・諸経費など）の削減　　**検討チェック　□**
＜社長の意思が反映する＞

検討２：　変動費（仕入・外注費）の削減　　**検討チェック　□**
＜新しい取引先の検討・３社見積の基本徹底＞

検討３：　売上高の増加　　**検討チェック　□**
＜新商品開発の取扱い・新市場、得意先の開拓・人材育成、採用＞

② 資産の見直し

棚卸資産・売掛金・貸付金など、現金以外の資産の削減は必要です。
次の３つを検討し、チェックして下さい。

検討４： 棚卸資産の削減 **検討チェック □**
＜ムダな在庫はないか？ デッドストックになっていないか？＞

検討５： 売掛金・受取手形など売上債権の削減 **検討チェック □**
＜不良債権はないか？ 現金回収できないか？＞

検討６： 貸付金などの削減 **検討チェック □**
＜回収できないか？ 不必要なものはないか＞

③ 負債の見直し

前受金を増やすことが必要です。負債科目の中で唯一の将来売上高に変わる項目です。
このためには、信用の充実が必要となるでしょう。検討し、チェックして下さい。

検討７： 前受金の増加 **検討チェック □**
＜必ず納品するという信用の増強、特命の受注＞

④ 資本の増資・役員借入金で資金調達をする

将来返済しなくてもよい資金から調達する。一番良いのは、資本の増資。支払手形での調達は、最終手段です。　次の２つを検討し、チェックして下さい。

検討８： 資本の増資・役員借入金での調達 **検討チェック □**
＜役員を中心に増資を図る。役員報酬の一部を増資資金や借入金に＞

検討９： 長期借入金の増加 **検討チェック □**
＜短期借入金より長期借入金を優先し、比較的安定した資金の調達＞

⑤ 投資は最小限の資金で行なっているか？

本当に必要な投資であるかどうか。　次の３つを検討し、チェックして下さい。

検討10： 不必要な設備投資の削減 **検討チェック □**
＜本当に必要な設備投資か？ 必要な設備は安く、中古でも＞

検討11： 不要な設備（遊休資産）の売却 **検討チェック □**
＜資産の売却で資金を楽にして、ランニングコスト削減も＞

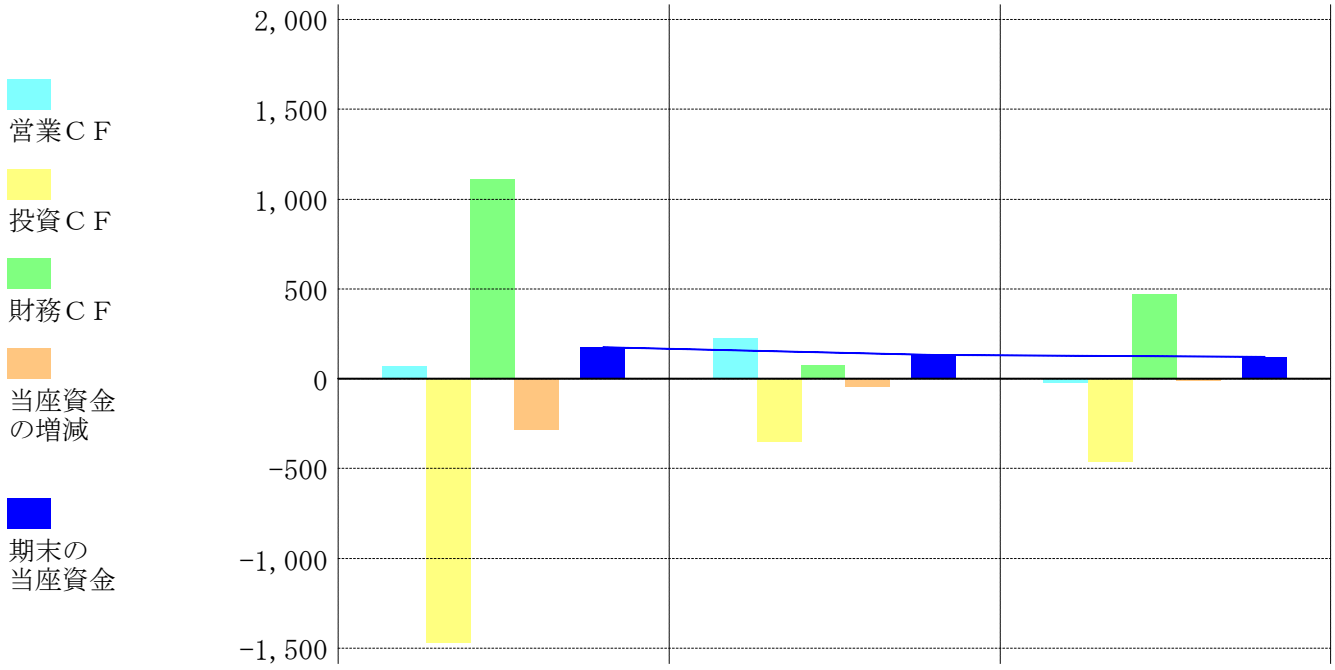
検討12： 固定性預金の積立、有価証券等の購入の削減 **検討チェック □**
＜過度の積立金、株式等の定期購入はないか？＞

以上の１２の検討事項をチェックして、
御社にあった資金改善策を実行してください。

キャッシュフローの推移

（単位：万円）

		前々回	前回	今回
期首の当座資金		462	177	131
営業CF	税引前利益	272	105	70
	減価償却費	137	106	100
	売上債権	-316	546	14
	棚卸資産	32	-657	-15
	その他流動資産	685	-6	-2
	買入債務	-111	439	44
	割引手形	-203	-139	-11
	裏書手形	0	0	0
	その他流動負債	-25	-91	83
	その他固定負債	100	135	-65
	その他	-500	-210	-237
	計	71	228	-19
投資CF	固定性預金	78	310	50
	固定・繰延資産	-1,545	-659	-512
	計	-1,467	-349	-462
営業・投資活動		-1,396	-121	-481
財務CF	短期借入金	-604	100	20
	長期借入金	1,715	-25	450
	資本金	0	0	0
	配当金支払	0	0	0
	計	1,111	75	470
当座資金の増減		-285	-46	-11
期末の当座資金		177	131	120



診断活用データ

（単位：万円）

基本データ	３期前	前々回	前回	今回
決算期	第 23 期	第 24 期	第 25 期	第 26 期
年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度
決算月	3 月度	3 月度	3 月度	3 月度
役員数	3.0 人	3.0 人	3.0 人	3.0 人
従業員数	14.0 人	11.0 人	9.0 人	9.0 人
リース残額等	88 万円	344 万円	105 万円	0 万円
対象月数	12 ヶ月	12 ヶ月	12 ヶ月	12 ヶ月

貸借対照表		３期前	前々回	前回	今回
流動資産	当座資金	462	177	131	120
	固定性預金	968	890	580	530
	受取手形	655	967	696	653
	売掛金	894	898	623	652
	その他当座資産	249	0	0	0
	棚卸資産	195	163	820	835
	その他流動資産	454	17	8	10
	貸倒引当金	-16	-15	0	0
	＊計＊	3,861	3,097	2,858	2,800
固定資産		1,257	2,665	3,218	3,630
繰延資産		0	0	0	0
＊資産の部合計		5,118	5,762	6,076	6,430
流動負債	支払手形	175	108	66	70
	買掛金	283	239	720	760
	短期借入金	704	100	200	220
	割引手形	448	245	106	95
	裏書手形	0	0	0	0
	その他流動負債	128	103	12	95
	＊計＊	1,738	795	1,104	1,240
固定負債	長期借入金	1,510	3,225	3,200	3,650
	その他固定負債	0	100	235	170
	＊計＊	1,510	3,325	3,435	3,820
引当金		0	0	0	0
＊負債の部合計		3,248	4,120	4,539	5,060
資本金		1,000	1,000	1,000	1,000
剰余金		870	642	537	370
＊純資産の部合計		1,870	1,642	1,537	1,370
※負債・純資産の部合計		5,118	5,762	6,076	6,430

（単位：万円）

製造原価		３期前	前々回	前回	今回
材料費					
労務費	賃金及賞与				
	福利厚生費				
	＊計＊				
外注加工費					
経費	減価償却費				
	その他経費				
	＊計＊				
＊	当期総製造費用				
	期首仕掛品				
	期末仕掛品				
※製品製造原価					

損益計算書		３期前	前々回	前回	今回
売上高		23,560	22,100	17,055	16,200
売上原価	期首棚卸高	155	195	163	820
	商品仕入高	18,070	16,769	11,392	9,930
	※製品製造原価	0	0	0	0
	期末棚卸高	195	163	820	835
	＊差引計＊	18,030	16,801	10,735	9,915
＊売上総利益		5,530	5,299	6,320	6,285
販売管理費	役員報酬	1,364	1,669	1,569	1,560
	給料及賞与	2,220	2,096	2,191	2,120
	福利厚生費	572	544	628	594
	減価償却費	103	137	106	100
	その他管理費	1,203	497	1,641	1,787
	＊計＊	5,462	4,943	6,135	6,161
＊営業利益		68	356	185	124
営業外収益	受取利息	50	27	28	24
	その他収益	241	175	62	61
	＊計＊	291	202	90	85
営業外費用	支払利息	69	36	147	150
	その他費用	268	250	23	11
	＊計＊	337	286	170	161
＊経常利益		22	272	105	48
特別利益		229	0	0	72
特別損失	特別償却	0	0	0	0
	その他損失	2	0	0	50
	＊計＊	2	0	0	50
＊税引前当期利益		249	272	105	70

会社存続のための売上・利益

目　次

比較損益計算書（目標対比）

売上高構成表

月次推移グラフ

利益達成売上高　　□　目標経常利益達成のための売上高

Ａ．目標経常利益（　　100）万円の場合
・パターン別グラフ

Ｂ．目標経常利益（　　200）万円の場合
・パターン別グラフ

分岐点売上高　　□　赤字を出さないための売上高
－　損益分岐点売上高　－
・パターン別グラフ

□　資金不足を生じないための売上高
－　収支分岐点売上高　－
・パターン別グラフ

□　今回決算と分岐点売上高の比較検討

比較損益計算書（目標対比）

（単位：万円）

損益計算書		目標	対売上比	実績	対売上比	目標比
売上高		0	**** %	16,200	100.0 %	***** %
売上原価	期首棚卸高	0		820		
	商品仕入高	0		9,930		
	※製品製造原価	0		0		
	期末棚卸高	0		835		
	＊計＊	0	****	9,915	61.2	*****
＊売上総利益		0	****	6,285	38.8	*****
販売管理費	役員報酬	0		1,560		*****
	給料及賞与	0		2,120		*****
	福利厚生費	0		594		*****
	減価償却費	0		100		*****
	その他販管費	0		1,787		*****
	＊計＊	0	****	6,161	38.0	*****
＊営業利益		0	****	124	0.8	*****
営業外収益	受取利息	0		24		*****
	その他収益	0		61		*****
	＊計＊	0	****	85	0.5	*****
営業外費用	支払利息	0		150		*****
	その他費用	0		11		*****
	＊計＊	0	****	161	1.0	*****
＊経常利益		0	****	48	0.3	*****
特別利益		0	****	72	0.4	*****
特別損失	特別償却	0		0		*****
	その他損失	0		50		*****
	＊計＊	0	****	50	0.3	*****
＊税引前当期利益		0	****	70	0.4	*****

材料費	期首材料		%		%	%
	材料仕入高					
	期末材料					
	＊計＊					
労務費	賃金及賞与					
	福利厚生費					
	＊計＊					
外注加工費						
経費	減価償却費					
	その他経費					
	＊計＊					
当期総製造費用						
	期首仕掛品					
	期末仕掛品					
※製品製造原価						

売上高構成表

（単位：万円）

売上高区分	売 上 高				対目標比
	目　標	構　成	実　績	構　成	
		%		%	%
合　計	0	100.0	0	100.0	100.0

構成グラフ　　上段　：目　標

下段　：実　績　　0

月次推移グラフ

（単位：万円）

売上高（発生）

	目標	実績
23年 4月	0	0
23年 5月	0	0
23年 6月	0	0
23年 7月	0	0
23年 8月	0	0
23年 9月	0	0
23年10月	0	0
23年11月	0	0
23年12月	0	0
24年 1月	0	0
24年 2月	0	0
24年 3月	0	0

0

売上高（累計）

	目標	実績
23年 4月	0	0
23年 5月	0	0
23年 6月	0	0
23年 7月	0	0
23年 8月	0	0
23年 9月	0	0
23年10月	0	0
23年11月	0	0
23年12月	0	0
24年 1月	0	0
24年 2月	0	0
24年 3月	0	0

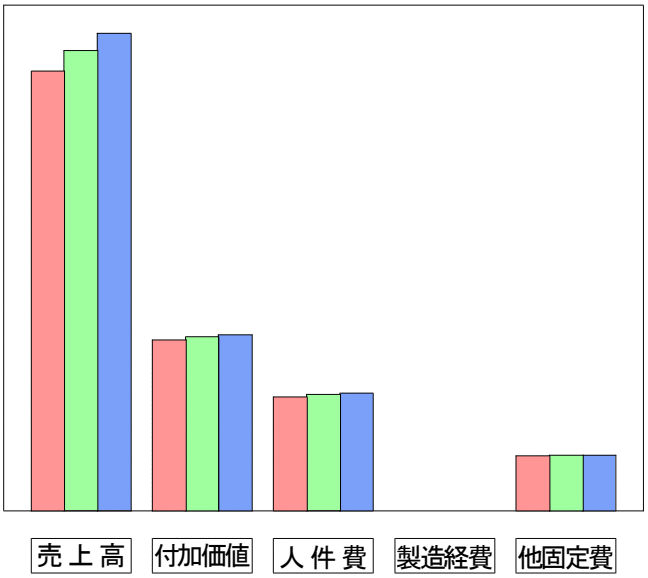
0

目標経常利益達成のための売上高

Ａ．目標経常利益（　　100）万円の場合

＜経営計画の参考にして下さい＞

（単位：万円）



	パターン１	パターン２	パターン３
売　上　高	16,552	17,323	17,970
変　動　費	10,130	10,775	11,357
付加価値	6,422	6,548	6,613
人　件　費	4,274	4,359	4,424
製造経費	0	0	0
他固定費	2,048	2,089	2,089
経常利益	100	100	100

※他固定費には、減価償却費を含んでいます。

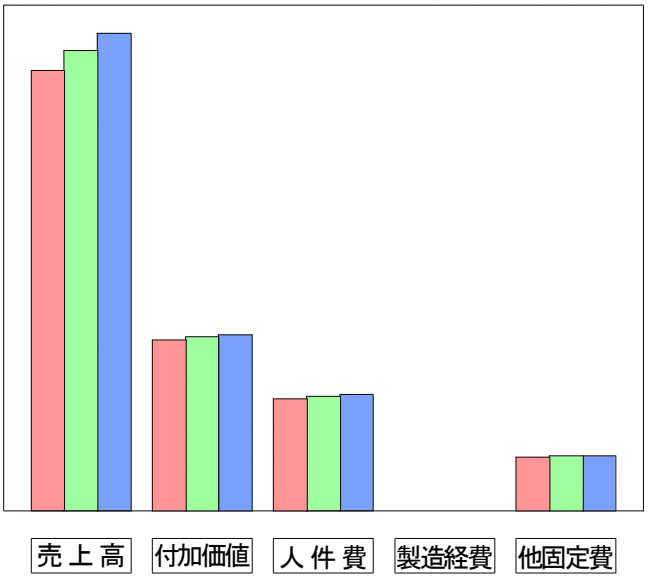
	設定増減率				年間必要額		月額では	
	付加価値率	人　件　費	製造経費	他固定費	売　上　高	付加価値	売　上　高	付加価値
パターン１	38.8％	***％	***％	***％	16,552	6,422	1,379	535
		4,274		2,048				
パターン２	37.8％	2.0％	％	2.0％	17,323	6,548	1,444	546
		4,359		2,089				
パターン３	36.8％	3.5％	％	2.0％	17,970	6,613	1,498	551
		4,424		2,089				

※パターン１は、今回の決算と同程度の変動費および固定費がかかる場合

Ｂ．目標経常利益（　　200）万円の場合

＜経営計画の参考にして下さい＞

（単位：万円）



	パターン１	パターン２	パターン３
売　上　高	16,809	17,587	18,242
変　動　費	10,287	10,939	11,529
付加価値	6,522	6,648	6,713
人　件　費	4,274	4,359	4,424
製造経費	0	0	0
他固定費	2,048	2,089	2,089
経常利益	200	200	200

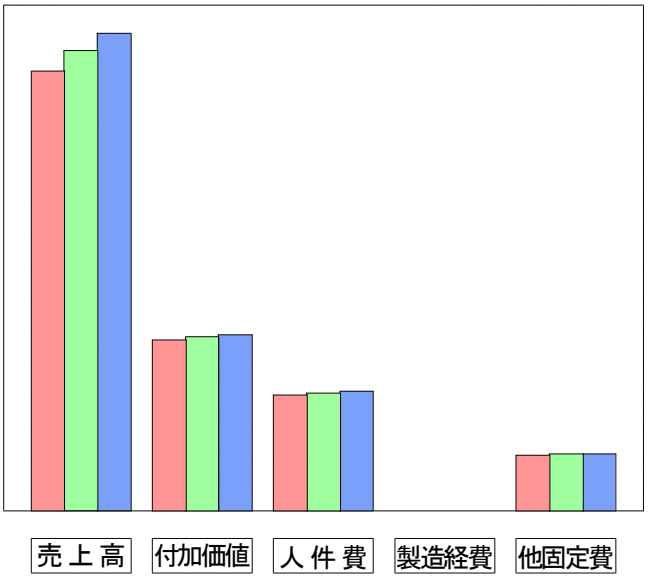
※他固定費には、減価償却費を含んでいます。

	設定増減率				年間必要額		月額では	
	付加価値率	人　件　費	製造経費	他固定費	売　上　高	付加価値	売　上　高	付加価値
パターン１	38.8％	***％	***％	***％	16,809	6,522	1,401	544
		4,274		2,048				
パターン２	37.8％	2.0％	％	2.0％	17,587	6,648	1,466	554
		4,359		2,089				
パターン３	36.8％	3.5％	％	2.0％	18,242	6,713	1,520	559
		4,424		2,089				

※パターン１は、今回の決算と同程度の変動費および固定費がかかる場合

赤字を出さないための売上高

（損益分岐点売上高）



＜経営計画の参考にして下さい＞

（単位：万円）

	パターン１	パターン２	パターン３
売　上　高	16, 294	17, 058	17, 698
変　動　費	9, 972	10, 610	11, 185
付加価値	6, 322	6, 448	6, 513
人　件　費	4, 274	4, 359	4, 424
製造経費	0	0	0
他固定費	2, 048	2, 089	2, 089
経常利益	0	0	0

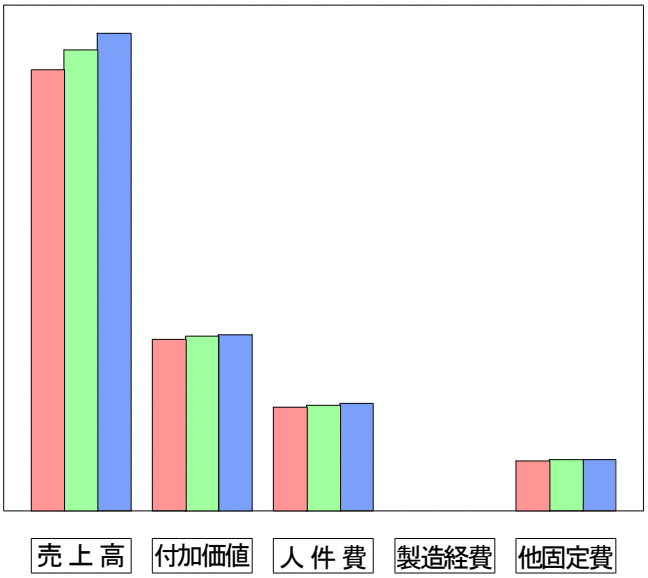
※他固定費には、減価償却費を含んでいます。

	設定増減率				年間必要額		月額では	
	付加価値率	人　件　費	製造経費	他固定費	売　上　高	付加価値	売　上　高	付加価値
パターン１	38. 8 %	*** %	*** %	*** %	16, 294	6, 322	1, 358	527
		4, 274		2, 048				
パターン２	37. 8 %	2. 0 %	%	2. 0 %	17, 058	6, 448	1, 422	537
		4, 359		2, 089				
パターン３	36. 8 %	3. 5 %	%	2. 0 %	17, 698	6, 513	1, 475	543
		4, 424		2, 089				

※パターン１は、今回の決算と同程度の変動費および固定費がかかる場合

資金不足を生じないための売上高

（収支分岐点売上高）



＜経営計画の参考にして下さい＞

（単位：万円）

	パターン１	パターン２	パターン３
売　上　高	18, 240	19, 050	19, 745
変　動　費	11, 163	11, 849	12, 479
付加価値	7, 077	7, 201	7, 266
人　件　費	4, 274	4, 359	4, 424
製造経費	0	0	0
他固定費	2, 048	2, 087	2, 087
経常利益	755	755	755

※他固定費には、減価償却費を含んでいます。

	設定増減率				年間必要額		月額では	
	付加価値率	人　件　費	製造経費	他固定費	売　上　高	付加価値	売　上　高	付加価値
パターン１	38. 8 %	*** %	*** %	*** %	18, 240	7, 077	1, 520	590
		4, 274		1, 948				
パターン２	37. 8 %	2. 0 %	%	2. 0 %	19, 050	7, 201	1, 588	600
		4, 359		1, 987				
パターン３	36. 8 %	3. 5 %	%	2. 0 %	19, 745	7, 266	1, 645	606
		4, 424		1, 987				

※パターン１は、今回の決算と同程度の変動費および固定費がかかる場合

支出予定内訳	
借入元金返済	400
債務・月賦支払	0
定期性預金預入	80
納　税　額	75
資金余裕額	300
＊　計　＊	855

今回決算と分岐点売上高の比較検討

（パターン１）　※今回の決算と同程度の変動費および固定費がかかる場合　（単位：万円）

科目区分		前期実績	目標経常利益		損益分岐点	収支分岐点
			100万	200万		
売　上　高		16,200	16,552	16,809	16,294	18,240
変　動　費		9,915	10,130	10,287	9,972	11,163
付加価値		6,285	6,422	6,522	6,322	7,077
固定費	人件費	4,274	4,274	4,274	4,274	4,274
	製造経費	0	0	0	0	0
	他固定費	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048
	計	6,322	6,322	6,322	6,322	6,322
経常利益		48	100	200	0	755

（パターン２）

科目区分		前期実績	目標経常利益		損益分岐点	収支分岐点
			100万	200万		
売　上　高		16,200	17,323	17,587	17,058	19,050
変　動　費		9,915	10,775	10,939	10,610	11,849
付加価値		6,285	6,548	6,648	6,448	7,201
固定費	人件費	4,274	4,359	4,359	4,359	4,359
	製造経費	0	0	0	0	0
	他固定費	2,048	2,089	2,089	2,089	2,087
	計	6,322	6,448	6,448	6,448	6,446
経常利益		48	100	200	0	755

（パターン３）

科目区分		前期実績	目標経常利益		損益分岐点	収支分岐点
			100万	200万		
売　上　高		16,200	17,970	18,242	17,698	19,745
変　動　費		9,915	11,357	11,529	11,185	12,479
付加価値		6,285	6,613	6,713	6,513	7,266
固定費	人件費	4,274	4,424	4,424	4,424	4,424
	製造経費	0	0	0	0	0
	他固定費	2,048	2,089	2,089	2,089	2,087
	計	6,322	6,513	6,513	6,513	6,511
経常利益		48	100	200	0	755

※経常利益を算出するにあたって、固定費には減価償却費を含めています。
なお、前期実績の営業外収益は、（　85　）万円です。

株式会社　ＡＢＣ商店
ＡＢＣ　太郎　様

今 期 に あ た っ て

今期にあたり、社長のお考えは、いかがですか？

例えば、 サービス力の向上　　商品力の強化

今期の目標や課題

具体的な施策

担当者より．．．

担当：

今期の目標や課題のテーマ

【　収益性の向上　】	【　生産性の向上　】	【　資金性の向上　】
目標管理の実施	高付加価値販売の実現	貸し倒れの未然防止
サービス力の向上	改善活動の実践	取引条件の明確化
商品力の向上	商品構成の見直し	資金繰り表の作成
販売力の向上	仕入・購買管理の徹底	情報管理の徹底
経費管理の徹底	人員配置の見直し	資産効率の向上
在庫管理の徹底	原価管理の徹底	計画的な設備投資の実施
顧客管理の徹底	販売員の育成強化	納期管理の徹底
来店頻度の増加	ムダ・ロスの排除	ＩＴ化の推進
トップセールスの推進	販売方法の見直し	売上債権の回収強化
人材の活性化	給与・報奨制度の見直し	新しい販売方法の開拓

【　安定性の向上　】	【　健全性の向上　】	【　成長性の向上　】
顧客第一主義の徹底	資金調達先の確保	商品力の強化
計数管理の徹底	計画的な資産形成	販売力の強化
動機づけのシステム作り	内部管理体制の充実	情報ネットワーク構築
販売コストの改善	自己資本の充実	新規顧客の開拓
販売技術力の向上	仕入業者等との協調	粗利益率の向上
設備の効率的活用	資産内容の見直し	新業態・出店の検討
労働分配率の改善	負債内容の見直し	職場環境の整備
回収と支払のバランス	リスク管理の強化	計画的な人材育成
金利負担の軽減	キャッシュフローの重視	社風改善と活性化
人材の確保	金融機関との関係強化	中期経営計画の策定

企業経営を行う上においては、上記のような多くのテーマがあります。

上記のテーマのうち、　　の付いているものについてご提案いたします。
上記テーマを参考とされ、目標を明確にすることをお願いいたします。

テーマ	サービス力の向上

ご提案の内容 … 物を売るだけではなく、お客様に合った物の使い方などを提案することで、お客様の満足度を高める。

施策の事例 …

① 商品の特徴や使用法についてのＰＯＰの作成・貼り出しや、接客時のトークについての改善を検討する。

② 販売商品の試食、試着、使用等を行なう機会を社員・パートに積極的に与え、お客様への提案を考えさせることを検討する。

ご提案の内容 … お客様のお迎え、接客、販売、お見送りの中で、明らかに他社よりも優れていると思われるサービスを決め、徹底して実行する。

施策の事例 …

① 社内で接客力が優れている人を数名選び、講師として計画的な教育・訓練の実施を検討する。

② 自社における接客のあり方についての検討会を定期的に設け、マニュアルの作成や教育・訓練を計画的に進めることを検討する。

ご提案の内容 … 同業他社で評判の良いサービスを解明し、自社に取り入れられるものがないか検討して、オリジナルなサービスを作りあげる。

施策の事例 …

① 地域に関係なく、接客において優れていると言われ、評価の高い小売店の見学を幹部と行ない、自社のあり方について検討する。

② 他社の成功事例や、スタッフのアイデアをもとに、期間限定サービスを徹底的に実施し、結果により、独自サービス化を検討する。

テーマ	商品力の強化

ご提案の内容 … 顧客とのコミュニケーションを密にし、得られた情報を商品に反映させるなど、地域や顧客に対応した商品取り扱いをする。

施策の事例 …

① ５～６名の特定のお客様にモニターをお願いし、定期的に検討会等を聞くことを検討する。

② 来店されたお客様に対して季節の変わり目にはアンケート等を実施することを検討する。

ご提案の内容 … ボランタリーチェーン等に加盟することで、時代に合った品揃えと比較的高い粗利益率を実現する。

施策の事例 …

① 自社の関係のボランタリーチェーンやフランチャイズにはどのようなものがあるのか、その内容はどうなのかについて検討する。

② 関心のあるボランタリーチェーンやフランチャイズについては、本部や加盟店への訪問をすることにより、更に研究を進める。

ご提案の内容 … 仕入先との関係を強化し、迅速な情報を得るようにして、新商品・季節商品などを常に競合他社よりも早く取り扱うようにする。

施策の事例 …

① 主要な仕入先とは、年間の販売計画の策定はもとより、常に３～４ヶ月先までの販売企画の検討でも協力する。

② 仕入先の新製品等のテスト販売等にも協力することで、信頼関係を深め、情報が早期入手できる関係を築くことを検討する。