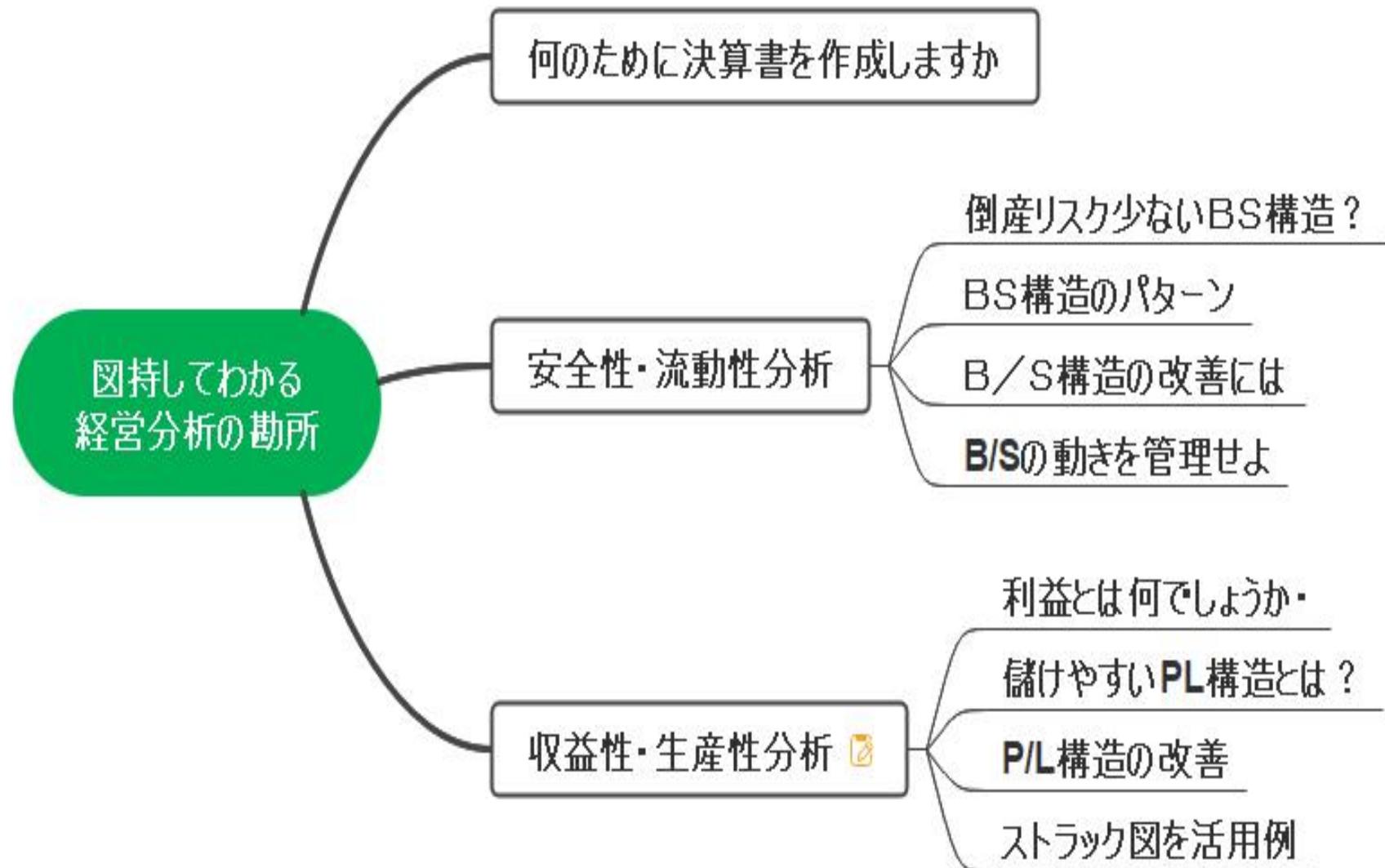


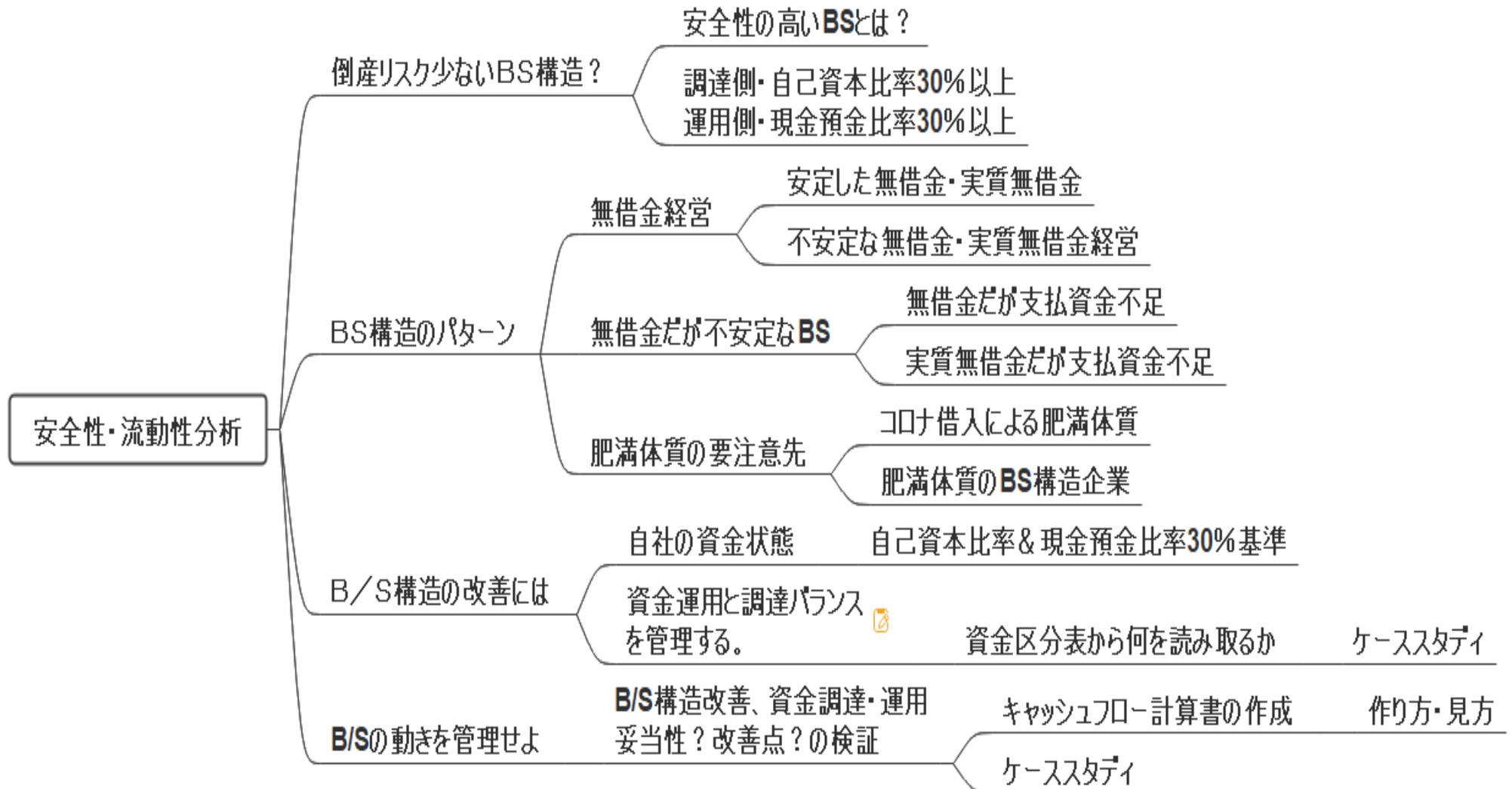
『図示して わかる 経営分析の勘所。』

2024年3月14日
須崎マネジメント研究所
中小企業診断士
須崎保弘

本日のテーマ



安全性・流動性



安全性・流動性 : 倒産リスクの少ないBS構造とは

A社とB社では どちらが 財務的に安定していますか？

A社B/S

現預金	30,000	買掛金	30,000
売掛金	40,000	長期借入金	30,000
固定資産	30,000	純資産	40,000
合計	100,000		100,000

B社B/S

現預金	10,000	買掛金	30,000
売掛金	40,000	長期借入金	60,000
固定資産	50,000	純資産	10,000
合計	100,000		100,000

ヒント: 仮に売上ゼロで収入がない状態を想定してみてください。どちらが早く営業継続ができなくなるでしょうか。

安全性・流動性：倒産リスクの少ないBSとは

A社の方がB社に比べ倒産リスクが少ない。

A社：買掛金3万支払っても現金預金は1万円残るので仕入は継続できる かつ 売掛金回収4万円あるので借入元金返済も可能で 直ぐには資金ショート倒産はない

B社：そもそも、買掛金3万支払うための現金預金は1万円しかなく仕入ができない、かりに売掛金回収4万円で仕入資金充当したとしても仕入先への支払い延期は発生し仕入の継続は難しくなる。また 長期借入金元金も直ぐには返せず金融機関への返済も待ってもらう必要が生じ、追加融資が困難となる可能性が生じる

考え方：収入ゼロとなっても仕入・経費支払資金を準備しておく⇒流動性確保

また、支払うべき借金等の負債の割合を少なくしておく⇒安全性の確保

判断基準 ○資金の運用側の構成

現金預金比率 > 30% 現金預金比率 = 現金預金 ÷ 総資本

* 支払い手段たる現金預金は 3割強(経験則、業種業態によるが概算。)

○資金の調達側の構成

自己資本比率 > 30% 自己資本比率 = 自己資本 ÷ 総資本

* ことが起こった場合に返済不要資金が30%以上。

安全性・流動性：BS構造・無借金経営

1..理想的な無借金経営

現預金 60%以上	買掛金 ・未払金 30%
	純資産 60%以上

現預金：総資産に占める現預金が6割を超える

借入金：ない

純資産：返済の不要な金額が総資産の6割超

* 売上がゼロとなっても全て支払える
事業継続可能

2.実質無借金経営

現預金 33%	買掛金 ・未払金 30%
	借入金 33%
	純資産 33%

現預金：総資産に占める現預金が1/3

借入金：総資産に占める割合1/3

純資産：総資産に占める割合1-3

* 売上がゼロとなっても
借入元金を返済猶予交渉で倒産に至らず事業は継続可能

安全性・流動性：BS構造・無借金だが不安定なBS

3. 支払不可能に陥る無借金経営

少ない

現預金	買掛金 ・未払金
純資産 33%以上	

現預金：総資産に占める現預金少ない
⇒仕入れ資金が払えない。

借入金：ない

純資産：返済の不要な金額が総資産の1/3強

* 売上ゼロになると
無借金であっても仕入れ資金払えない。

4. 支払不可能に陥る実質無借金

少ない

現預金	買掛金 ・未払金
借入金	
純資産 33%	

現預金：総資産に占める現預金少ない
⇒仕入れ資金が払えない。

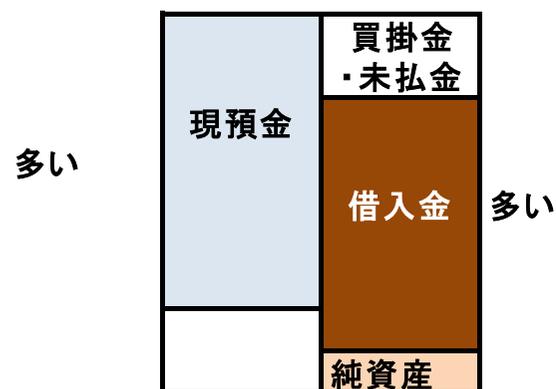
借入金：少ない

純資産：返済の不要な金額が総資産の1/3強

* 売上ゼロになると
実質無借金であっても仕入れ資金払えない。

安全性・流動性：BS構造・肥満体質の要注意先

5..コロナ借入による肥満体質



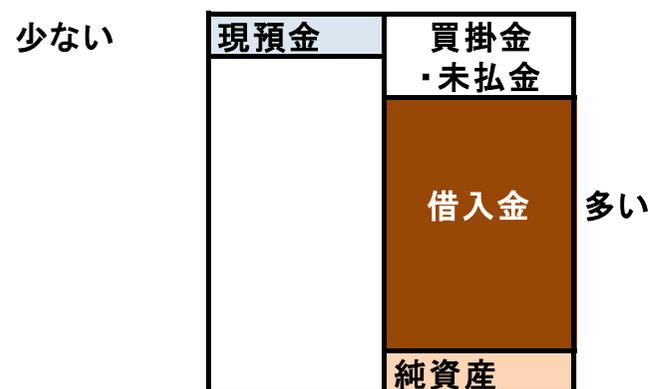
現金預金：総資産に占める現金預金が多い

借入金：総資産に占める割合多い

純資産：総資産に占める割合少ない

* 無駄な金利、資金的余裕からくる油断
売上ゼロになっても事業継続は可能だが？

6.コロナ借入後倒産予備軍
再生企業の仲間入り



支払いが大変 いずれ 倒産へ

* コロナ資金の余裕から、油断。資金が残っておらず
売上ゼロになると事業継続不能

安全性・流動性 BS構造の改善・自社の資金状態は

& ○調達側の自己資本比率 = 自己資本 ÷ 総資本 が30%に達しているか⇒

分子:

多くは利益剰余金の不足: 創立以来のΣ税引き後純利益の不足 収益性改善

資本金不足: 増資や国民金融公庫の劣後債活用...

分母圧縮:

不要・遊休資産処分、在庫処分、回収サイト短縮、経営者個人資産処分。回収
サイト見直し等

& ○運用側の現金預金比率 = 現金預金 ÷ 総資本 が30%に達しているか⇒

分子: 資産の現金預金化(上記分母対策)、借入を上手におこなう

安定性・流動性：BS構造の改善 資金区分表の作成

貸借対照表

資産の部		負債の部	
流動資産	3,190	流動負債	750
現金預金	1,590	支払手形	0
受取手形	400	買掛金	300
売掛金	600	短期借入金	380
有価証券	0	未払金	0
商品	600	未払法人税等	70
未収入金	0	固定負債	2,200
仮払金	0	長期借入金	2,200
短期貸付金	0	負債合計	2,950
固定資産	900	純資産の部	1,140
有形固定資産	900	自己資本	1,140
土地	0	資本金	1,000
建物	900	資本剰余金	0
機械	0	利益剰余金	140
車両	0	(繰越利益剰余金)	(140)
無形固定資産	0	純資産合計	1,140
投資その他	0		
投資有価証券	0		
長期貸付金	0		
繰り延べ資産	0		
資産合計	4,090	負債・資本合計	4,090

資金区分表

現預金	資金運用	資金調達
140	損益資金	利益剰余金 140
	固定資金	資本金 1,000
1700	建物 900	長期借入金 2,200
	商品 600	
	1500	3200
-900	売上・仕入れ資金	買掛金 400
	売掛金 600	
	受取手形 700	
	1300	400
940	安定資金	
	流動資金	割引手形 200
650		短期借入金 380
		未払法人税 70
1590		650

損益資金：創業以来の稼ぎ高

固定資金：長期に運用される資金は長期で
当社の場合借入過多の可能性

サイト負けの状態、当社の場合回収サイト！

当社の場合かなり余裕あり 逆にいえば

手形割引・短期借入の必要性は少ない？

裏書手形 100
割引手形 200

自己資本比率： $1147 \div 4090 = 28\%$

現金預金比率： $1590 \div 4090 = 39\%$

安定性・流動性 資金区分表の作成

資金区分表とは、当社の資金がどのような源泉で得られ、直ちに支払ってしまう必要があるのか、長期間にわたって固定化されたものかを一覧表にしたもの。

設例： BSの1590円は

- ①自ら稼ぎ出した 損益資金140円 &
- ②長期にわたって固定化される固定資金 1700円 &
- ③売上・仕入のサイト負け 運転資金 Δ 900円 &
- ④調整資金 650円 の合計 1590円である。

安定資金 Σ ①～③=940 で相当余裕ある。ほとんどの中小企業は Δ で資金不足の状態に役員借入で凌いでいる状態から考察するに肥満体質といえる。

どの様に改善していけばいいでしょうか？

*ヒント：長期借入金 手形割引 短期借入金・・・

安定性・流動性 資金区分表

四つの資金

損益資金	繰越利益増減	どんなことがあっても増やすべき資金	・取引の全てが現金損益取引なら損益資金だけを見れば財務わかる。
	減価償却費		・利益剰余金は、創業以来の損益の累積
			・企業は本来この資金相当額だけ残ればOk
			・損益資金がマイナス⇒欠損会社で金融機関から見放される。
固定資金	固定資産投資	損益資金を支える資金。(資金バランス・投資効果に注意しながら管理すべき。)	・よって、過度の節税は慎むべき
	在庫		・固定資金はマイナス、プラスの判断はしない。
	長期借入金		・優良企業は固定資金マイナス傾向。例外、長期借入金が増える場合は別。
	資本金		・損益資金 > 固定資金 ⇒ 長期調達資金及び儲けた資金の範囲で投資で問題なし
			・損益資金 < 固定資金 ⇒ 長期調達資金と儲けた資金以上に投資 ⇒ 資金繰りに
売上・仕入資金	売掛金	損益資金を支える資金資金バランスに注意	・固定資金は損益資金を増やすためにある。
	受取手形		・勘定合って銭足らずとは 損益資金がプラス 売上・仕入資金マイナスの状態。事業規模拡大時注意。
	買掛金		・事業拡大期には売上・仕入資金のマイナス拡大。マイナス分は長期資金で調達。但し、損益資金が増えなければ意味なし。
	支払手形		・安定資金マイナスの原因
安定資金	Σ 損益資金 + 固定資金 + 売上・仕入れ資金	死守すべきゼットライン	① 長期借入金返済原資増加額 < 長期借入金返済額
			② 損益資金減少
			③ 固定資金運用増加
			④ 売上仕入資金マイナス拡大
調整資金	短期貸付・借入	安定資金の調整弁	原則頼らない。頼る場合は、長期借入として

安定性・流動性：キャッシュフロー計算書（資金フロー）

貸借対照表							
運用			調達				
	前期	増減	当期		前期	増減	当期
流動資産	12,053	3,673	15,726	流動負債	2,993	1,488	4,481
現金預金	4,653	2,188	6,840	買掛金	1,366	1,851	3,217
受取手形	970	443	1,413	未払費用・未払金	1,134	-343	791
売掛金	3,223	400	3,624	短期借入金	442	-35	407
棚卸資産	2,112	528	2,640	その他流動負債	51	16	66
その他流動資産	1,095	114	1,208				
固定資産	2,358	1,593	3,951	固定負債	4,009	4,416	8,425
償却資産	2,208	1,593	3,801	長期借入金	4,009	4,416	8,425
減価償却費		-115					
償却資産増減		1,708					
土地	150	0	150	株主資本	9,544	206	9,751
				資本金	10,000	0	10,000
投資	2,136	845	2,981	利益剰余金	-456	206	-249
資産計	16,547	6,111	22,657	負債・資本計	16,547	6,111	22,657
売上	14,506		14,639	仕入・外注費	6,177		5,081
現金預金比率	28.1%		30.2%	買掛債務支払月数	0.4		0.1
売上債権回収月数	0.3		0.2	長期借入金比率	24.2%		37.2%
在庫回転月数	0.6		0.5	自己資本比率	57.7%		43.0%
月商平均	1,319		1,220	月間仕入・外注費	515		423

当期CF				
現預金増減			運用	調達
損益資金	321	利益剰余金		206
		減価償却費		115
			0	0
固定資金	1,335	償却資産	1,708	
		土地	0	
		棚卸資産	528	
		投資	845	
		長期借入金		4,416
		資本金		0
		計	3,081	4,416
売上・仕入資金	664	受取手形	443	
		売掛金	400	
		買掛金		1,851
		未払費用・未払金		-343
		計	843	1,507
安定資金	2,320	計	3,924	6,245
その他債権債務	-133	短期借入金		-35
		その他流動資産	114	
		その他流動負債		16
		計	114	-19
現預金増減	2,188		4,038	6,226

安定性・流動性：キャッシュフロー計算書（資金フロー）

○月次・年次の資金フローを一枚の表に表したものの。

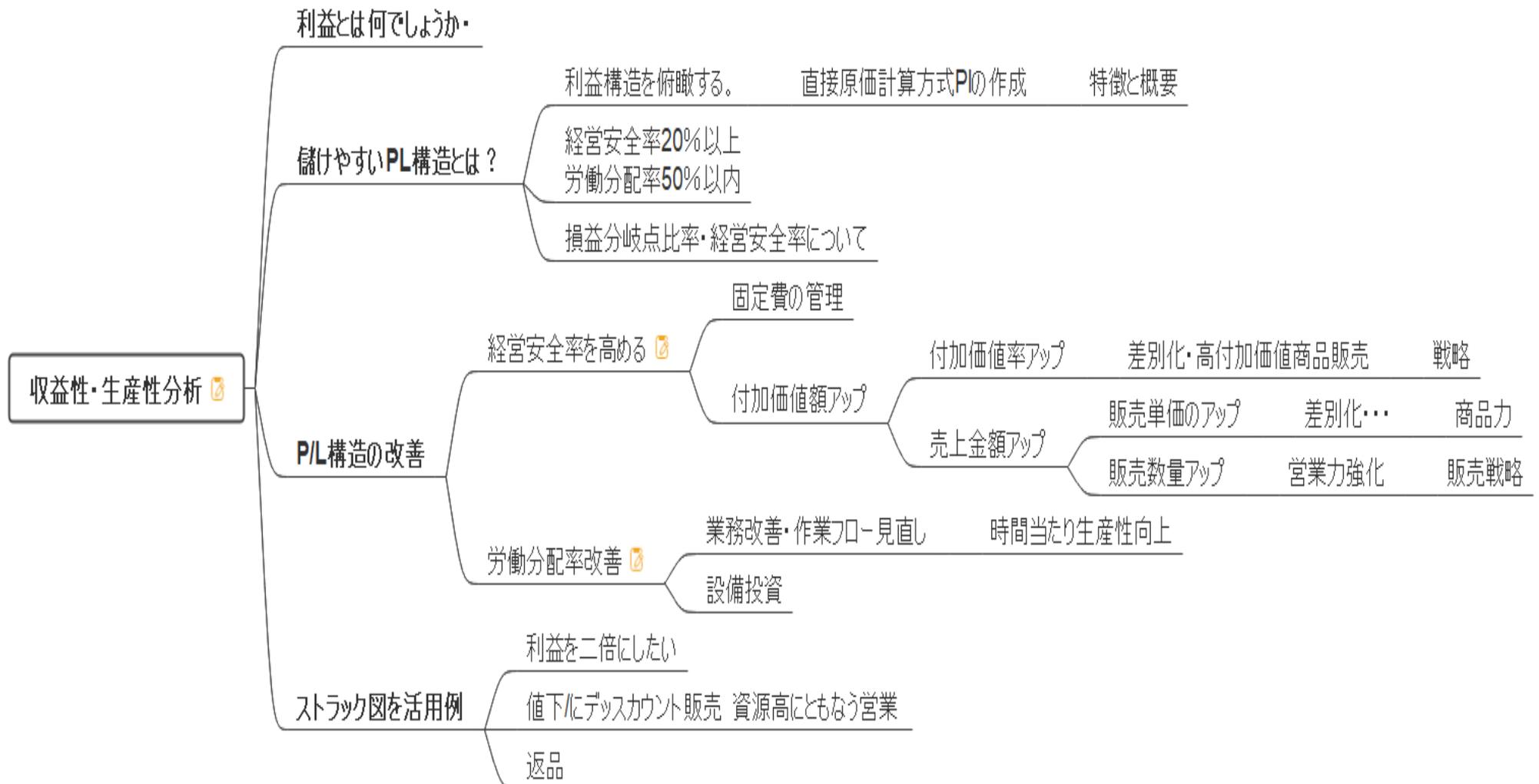
- ・出来れば、数か月に一回作成して、自社の意思決定が間違った方法に行かないかチェック
- ・また、改善目標に対する進捗をチェック

○PI上の利益 は206円だが 現金預金は 2166円も増えた。

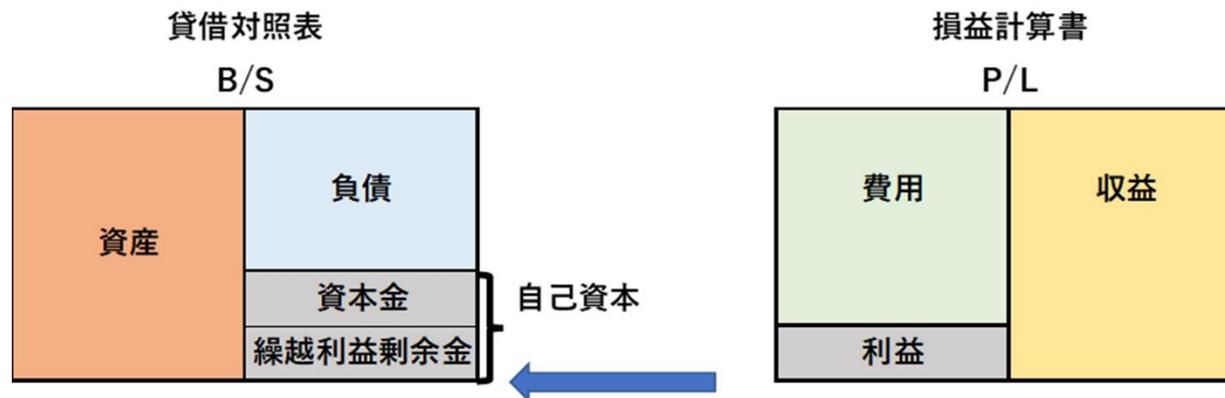
何故増えたのか説明できますか？

説明した内容は、納得がいくものですか？

収益性・生産性

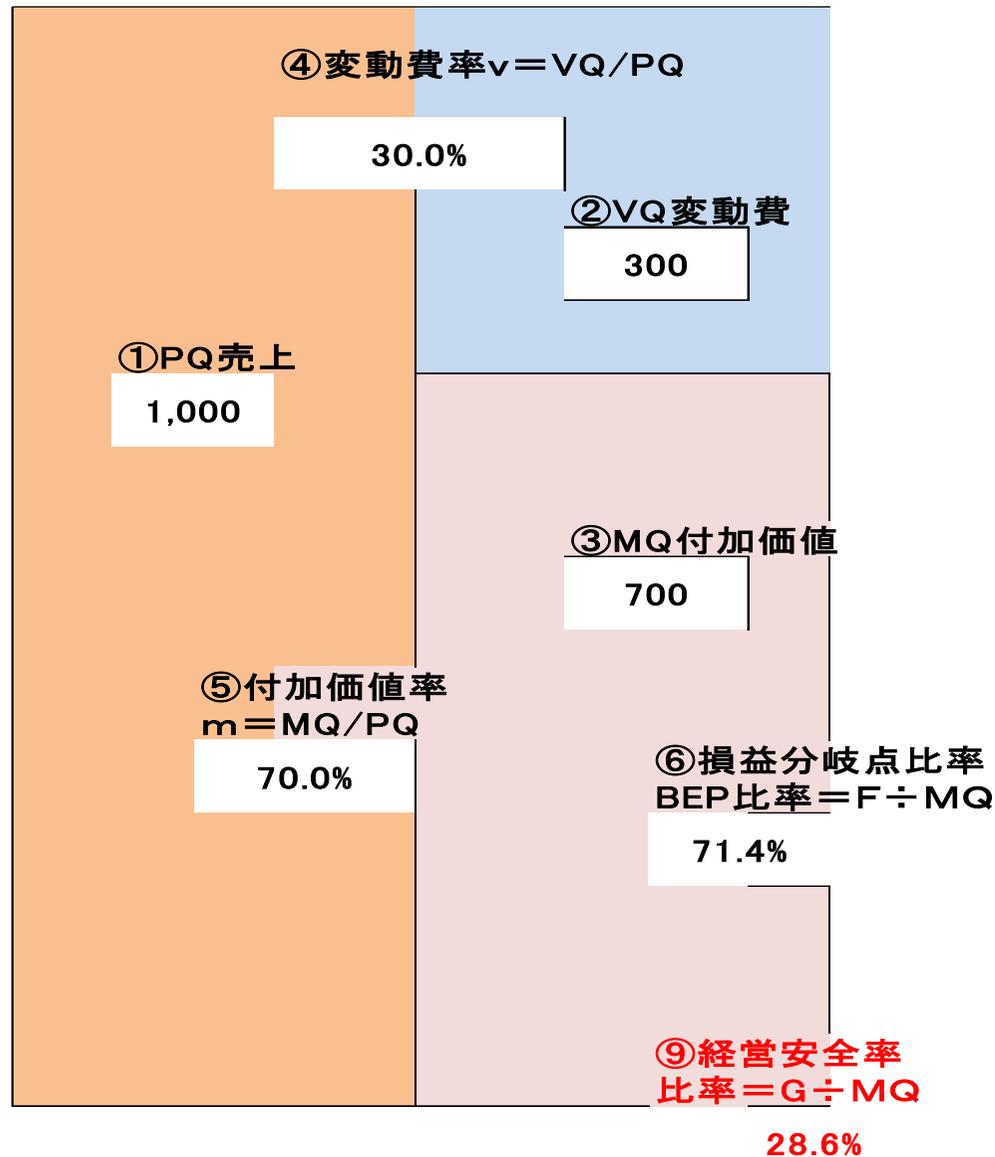


利益とは何でしょうか。

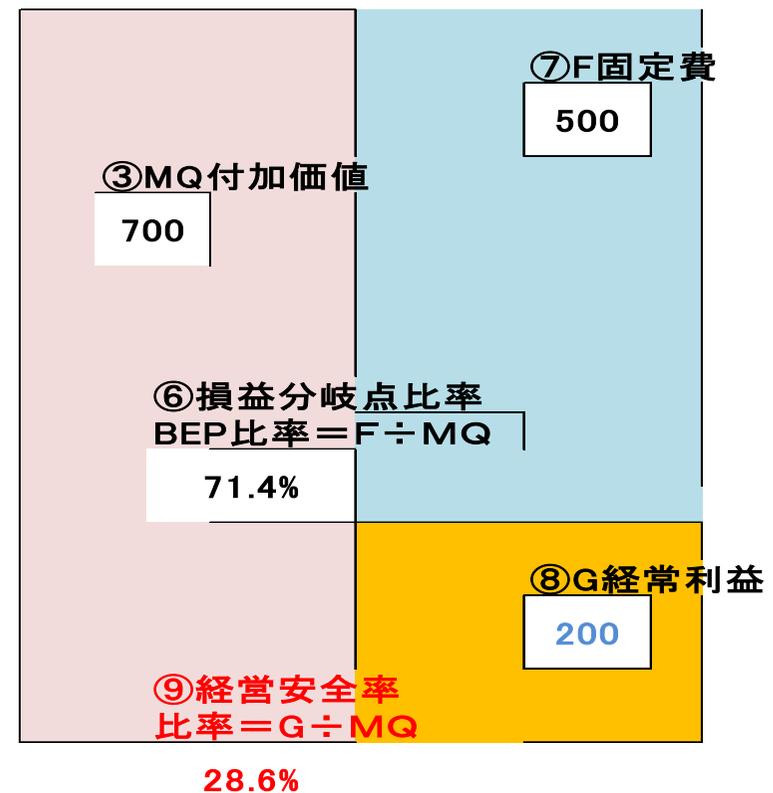


- ・PL上: 利益 = 収益 - 費用 利益とは会社存続・拡大のためのコスト
- ・PL上で算出された利益は、BS上の繰越利益剰余金に加算。
(繰越利益金は会社設立以来の利益と損失の累計(配当や役員賞与なしとして。) 欠損会社とは繰越利益金がマイナス)
- ・経営者の勘違い: ⇒『頑張ったのにおカネが増えない。』⇒利益計算は収支計算ではない。⇒BSの 自己資本を増加
- ・利益管理と財務管理は車の両輪

収益性・生産性: 儲けやすいPI構造とは、PIを俯瞰する。



	金額	%
売上	1000	100%
変動費	300	30%
付加価値	700	70%
固定費	500	
利益	200	



収益性・生産性：儲けやすいPI構造とは、PI構造の改善。

儲け(利益)を出しやすい損益構造とは？

⇒①経営安全率が高い構造(儲けのうちの利益分配割合 **経験則として20%以上**。)

⇒**生産性**が高い会社：少ない固定費で大きな付加価値獲得するな会社

⇒改善策：高生産性機械導入、情報機器導入、作業・工程改善（生産管理・・・）

* 労働生産性からみると労働分配率・・・**60%を上回ると赤字**

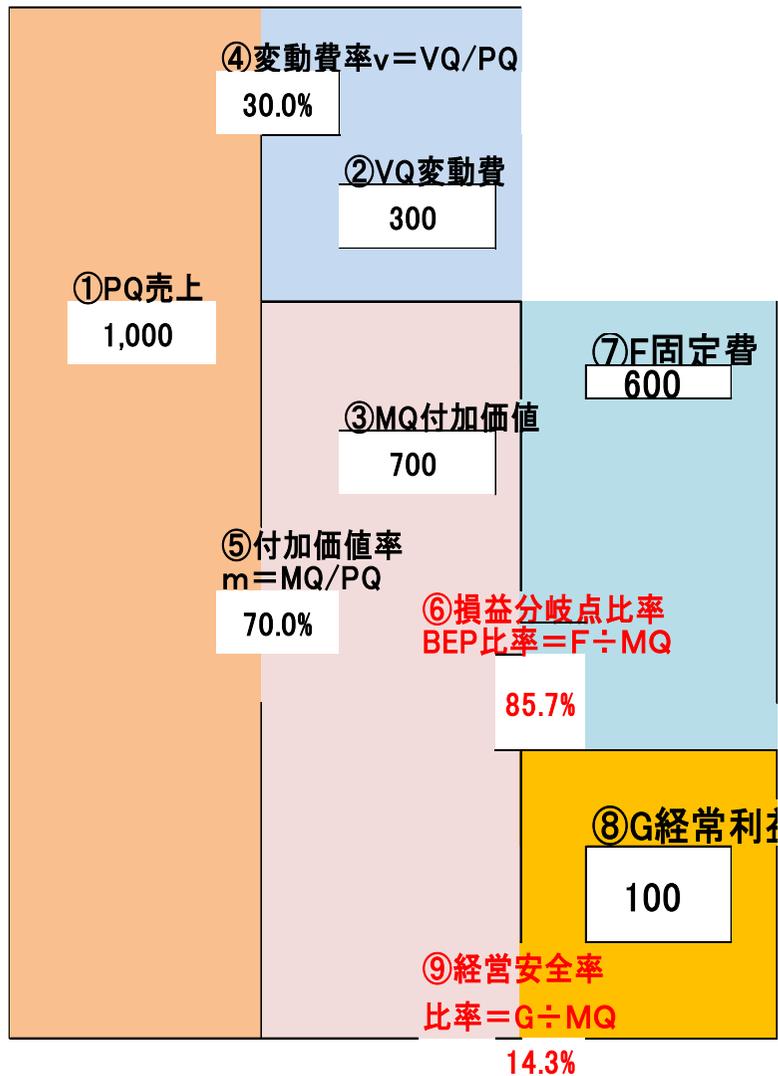
⇒②付加価値額をできるだけ大きくする。(マーケティング・・・)

⇒売上数量の極大化⇒営業力強化・・・・・・

⇒売上単価・付加価値率の極大化⇒商品力向上、差別化、高利益率商品・得意先

⇒仕入原価ダウン⇒有利仕入先、代替材料・・・・(仕入管理・・・)

収益性：生産性 損益分岐点比率・経営安全率について：



損益分岐点比率とは

付加価値のうち固定費支払い回された割合

この会社の場合 $600 \div 700 = 85.7\%$

あと14.3%の売上減で赤字となる。

* 経営安全率は損益分岐点比率の逆数

損益分岐点比率	
60%以下	超優良企業
60%~80%	優良企業
80%~90%	健全企業
90%~100%	損益分岐点企業
100%~200%	赤字企業
200%以上	倒産予備軍

* 損益分岐点売上 固定費を回収するに必要売上額

固定費 \div 付加価値率
 $600 \div 70\% = 857$

収益性：生産性損益分岐点比率・経営安全率について：

経営安全率20%以上を目指す。

留意点

経営安全率 = 付加価値率 ×		経営安全率
經常利益	付加価値額	經常利益
売上	売上	付加価値額
粗利20%	4.0%	20%
粗利30%	6.0%	20%
粗利40%	8.0%	20%
粗利50%	10.0%	20%
粗利100%	20.0%	20%

経営安全率	
40%以上	超優良企業
40%~20%	優良企業
20%~10%	健全企業
10%~0%	損益分岐点企業
0%~△100%	赤字企業
△100%以上	倒産予備軍

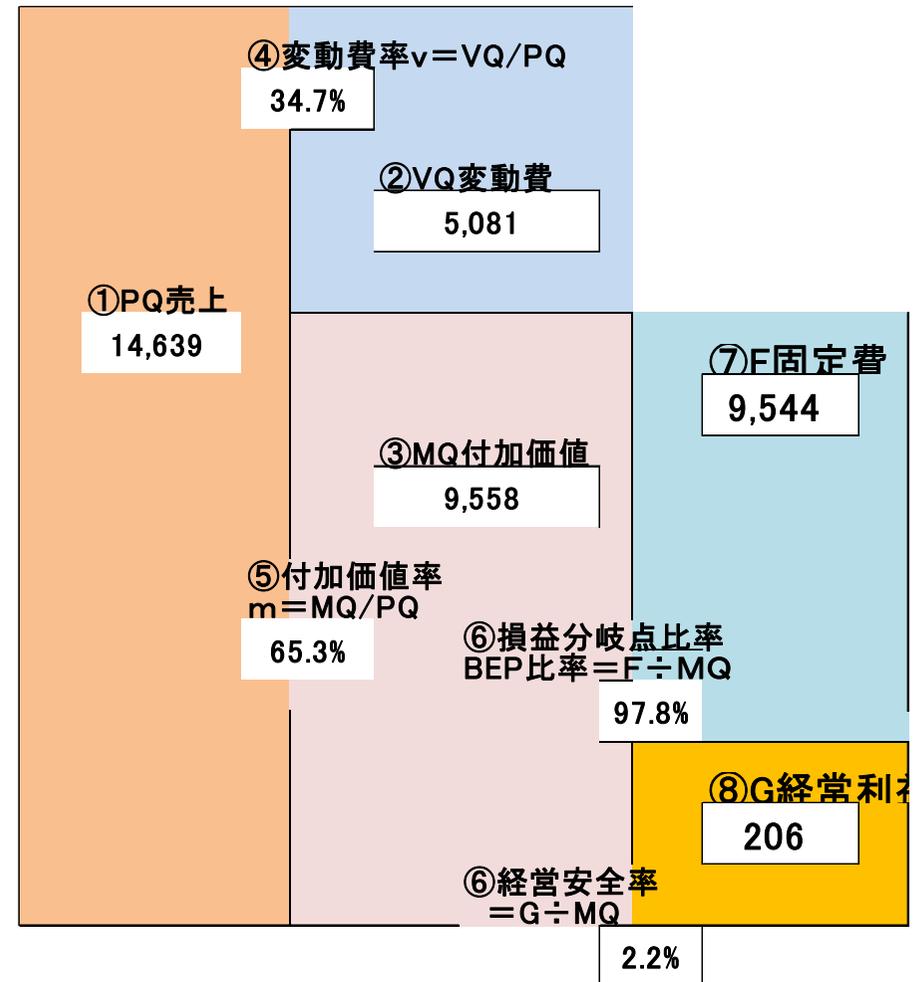
経営安全率はどのような業種業態でも比較可能。
 売上高經常利益率は粗利100%のサービス業は高く、粗利20%の小売りは低くなる。

収益性・生産性: ストラック図の作成

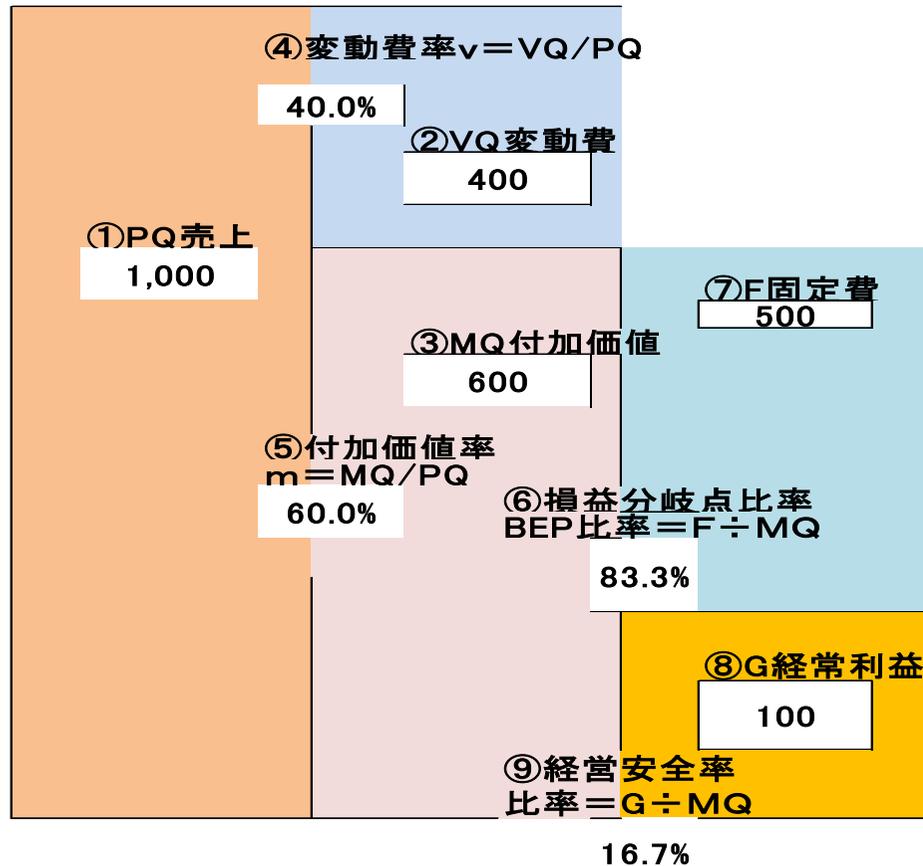
比較 損益計算書

(単位: 千円)

		前期	%	当期	%
売上高		14,506	100.0%	14,639	100.0%
変動費	材料費	2,562	17.7%	2,562	17.5%
	外注加工費	3,615	24.9%	2,519	17.2%
	在庫増減		0.0%		0.0%
	変動費	6,177	42.6%	5,081	34.7%
付加価値(粗利益)		8,329	57.4%	9,558	65.3%
固定費	人件費	4,696	32.4%	4,692	32.1%
	経費	4,738	32.7%	4,737	32.4%
	減価償却	110	0.8%	115	0.8%
			0.0%		0.0%
内部費用計		9,544	65.8%	9,544	65.2%
営業利益		-1,215	-8.4%	14	0.1%
営業外損益	営業外収益	260	1.8%	193	1.3%
	営業外費用	1	0.0%	1	0.0%
経常利益		-956	-6.6%	206	1.4%
特別利益					
特別損失					
税引前利益		-956		206	
法人税等					
当期利益		-956		206	
社員数(パート含む)		9		10	
損益分岐点比率(内部費用・営業外損益)÷付加価値		111.5%		97.8%	
損益分岐点比率(内部費用・)÷付加価値(営業利益ベース)		114.6%		99.9%	
損益分岐点売上(損益分岐点比率×売上高)		16,171		14,324	
労働分配率		56.4%		49.1%	
一人当たり	売上高(売上÷社員数)	1,612		1,464	
	付加価値(付加価値÷社員数)	925		956	
	内部費用(内部費用÷社員数)	1,060		954	
	経常利益(経常利益÷社員数)	-106		21	



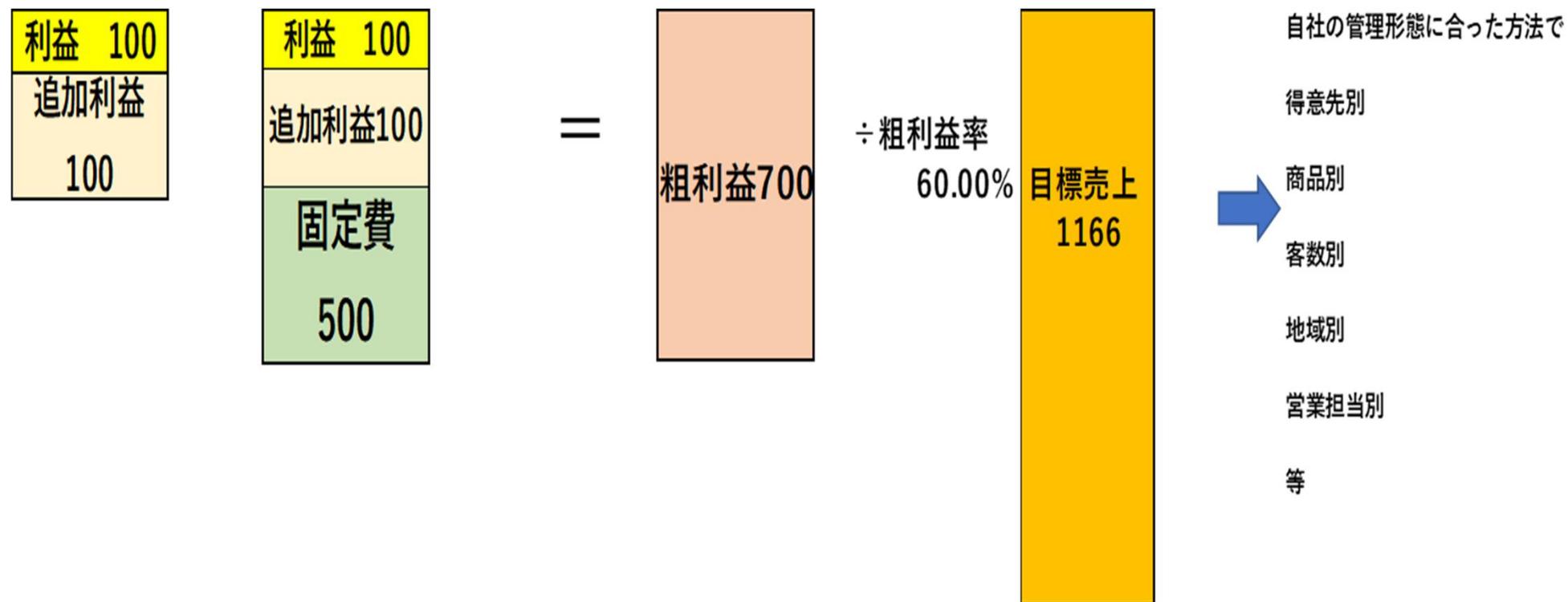
利益を2倍にしたい、その時の売上はいくら必要か？



目標利益を200万円に設定しました、この場合売上目標をいくらにすればいいのでしょうか？

	金額	単価	個数
売上	1000	5	200
変動費	400	2	200
付加価値	600		
固定費	500		
利益	100		

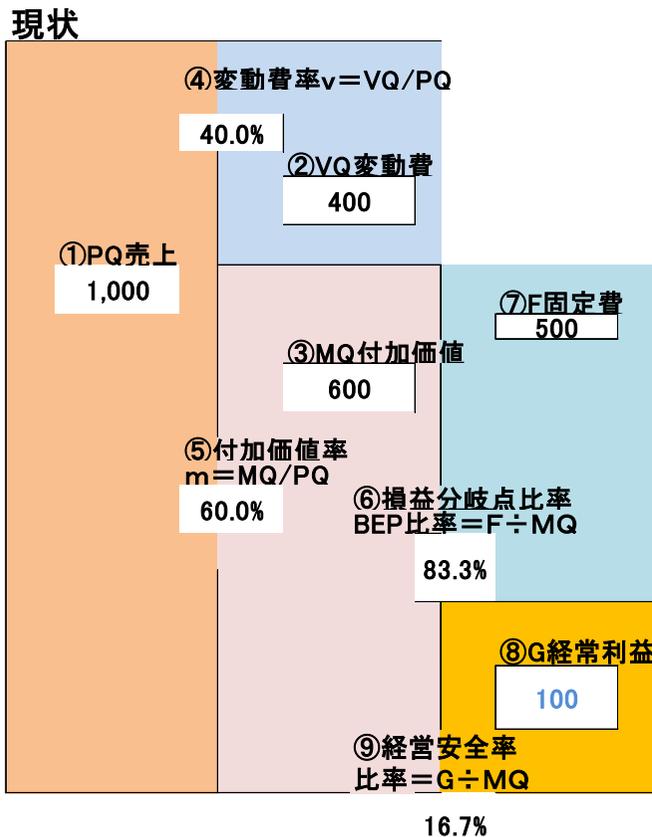
ストラック図の活用: 利益を2倍にしたい、その時の売上はいくら必要か?



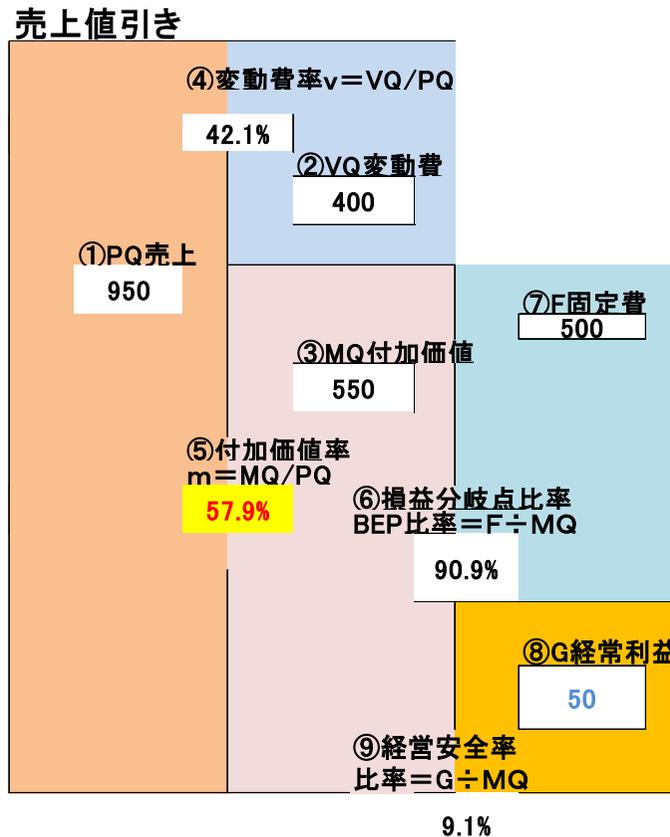
損益構造が良好な会社とは固定費が小さく、付加価値率が高率な企業ほど目標利益達成が容易。

固定費300円で粗利益率80%の場合は、625円の売上
固定費700円で粗利益率50%なら、1800円の売上

収益性・生産性：値引販売や物価高、材料・商品ロス



	金額	単価	個数
売上	1000	5	200
変動費	400	2	200
付加価値	600	3	200
固定費	500		
利益	100		



	金額	単価	個数
売上	950	4.75	200
変動費	400	2.00	200
付加価値	550	2.75	200
固定費	500		
利益	50		

✓ 値引額50が全額 粗利益 & 経常利益を減らすことになる。結果付加価値率が2.1%もダウン。

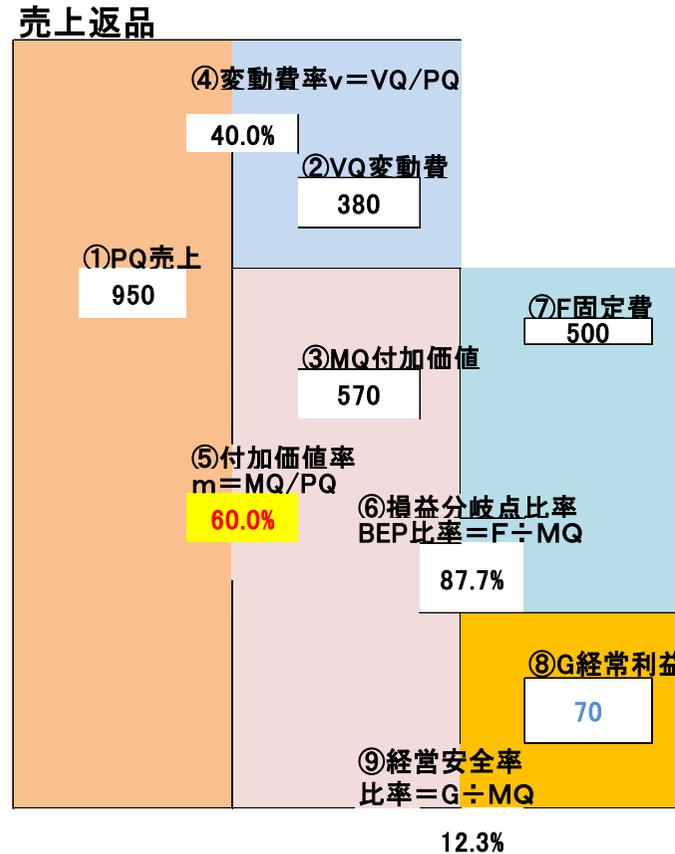
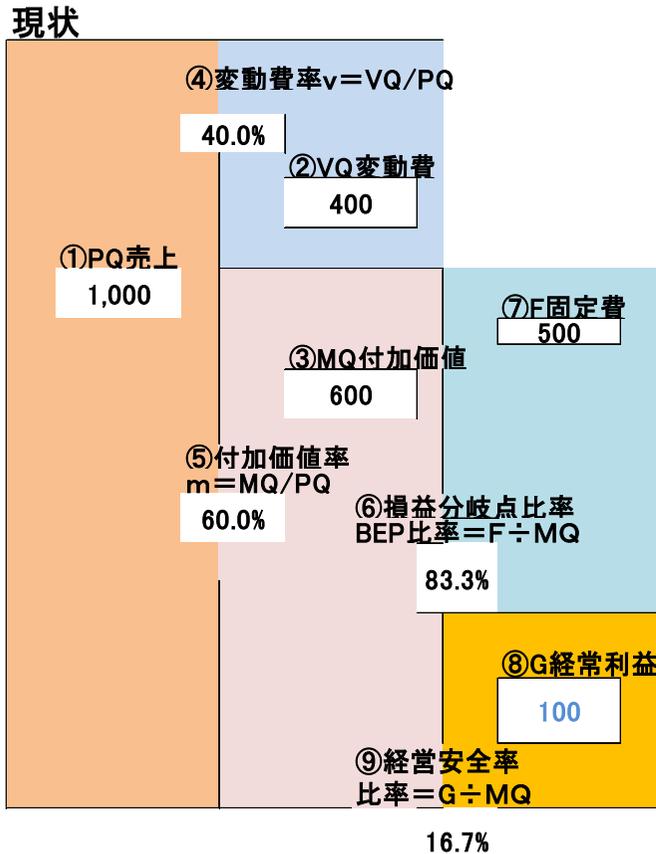
✓ 営業サイド 値引きすれば売れる。販売数量増やす必要？ いくら増やせばいいのか？

✓ 減額利益 $50 \div 2.75$ 万/個 \Rightarrow 18個 約1割増加可能か？

✓ 付加価値率だけ低下する要因

・商品や材料ロス、仕入単価アップ \Rightarrow 変動費増加分が利益減につながる。

収益性・生産性：返品・クレーム……



- ✓ 返品の場合 原価部分も低下するので付加価値率は変わらず。
- ✓ 在庫不良、クレーム、発注間違……様々な原因
- ✓ 財務的には在庫不良によって付加価値の低下招く
- ✓ 原因別に把握して徹底的な対策が必要。

	金額	単価	個数
売上	1000	5	200
変動費	400	2	200
付加価値	600	3	200
固定費	500		
利益	100		

	金額	単価	個数
売上	950	5.00	190
変動費	380	2.00	190
付加価値	570	3.00	190
固定費	500		
利益	70		

利益管理

・主なチェックポイント

当社の損益分岐点売上はいくらでしょうか？ 損益分岐点比率は？（経営安全率20%以上目標）

損益分岐点比率（80%以下・・・）にするには？（経営安全率20%以上にするには。

固定費の削減余地はないか⇒人件費、経費、金利について

人件費は？ 財務の視点 労働分配率は 55%以下か？ 労働生産性は？

経費管理？ 経費には、販売管理費、加工費がある。無駄コスト、費目別チェック
（付加価値改善？ ）

仕入・外注改善

・材料や商品ロス率は？ ・仕入過多？ ・売りたい商品は？・・・

売上額増加

・売上＝単価×数量 客単価×客数

・単価アップのための商材は？（差別化、強味 ）

・数量アップの施策は？（営業力、

利益管理:様々な経営上の課題をシミュレーション

- 設備投資をおこないたいが、いくら利益を獲得しなければならないか？
- 利益を2倍にするには、売上はいくら増額しなければならないか
- 値下にともなう利益維持には、どれくらいの営業努力が必要か？
- 資源高・円安に伴う物価高と意思決定
- 来期の利益達成には売上はいくら必要か？
- システム導入か、従業員増員を考えている 売上必要額は？ どちらを選択か？
- 賞与はいくらだせるか？
- 顧客を増やすのは困難だが利益を増やしたい？
- 外注すべきか？ 内製化か？
- 有償支給加工と自前調達加工？
- 不良品が利益に与える影響は？
- 在庫ロスの利益への影響は？
- 生産性向上のために、システム導入かパート採用か？その効果測定
- 損益分岐チャージはいくらか、また不動・遊休時間による損失額は？
- ……等様々な意思決定

参考) 貸借対照表作成ルール

ストック 貸借対照表の構造(B/S) 勘定式

貸借対照表

資産の部		負債の部	
流動資産	3,190	流動負債	750
現金預金	1,590	支払手形	0
受取手形	0	買掛金	300
売掛金	1,000	短期借入金	380
有価証券	0	未払金	0
商品	600	未払法人税等	70
未収入金	0	固定負債	2,200
仮払金	0	長期借入金	2,200
短期貸付金	0	負債合計	2,950
固定資産	900	純資産の部	1,140
有形固定資産	900	自己資本	1,140
土地	0	資本金	1,000
建物	900	資本剰余金	0
機械	0	利益剰余金	140
車両	0	(繰越利益剰余金)	(140)
無形固定資産	0		
電話加入権	0		
投資その他	0	純資産合計	1,140
投資有価証券	0		
長期貸付金	0		
繰り延べ資産	0		
資産合計	4,090	負債・純資産合計	4,090

- * 貸借一致
- * 原則として取得原価計上
- * 繰越利益は、開業から今までの利益及び損益累計
- * 欠損会社
- * 債務超過

●ワンイヤールールと流動性の原則
資産・負債・資本項目の記載にあたって一定のルールあり

資産
換金性の高い科目から遅い科目に従って順に配列
現金預金⇒売掛債権⇒一時所有有価証券
⇒棚卸資産⇒固定資産⇒繰り延べ資産

負債
支払期限の早い科目から遅い科目順
(支払期日の確定が基準。)

●区分

資産の部

流動資産 : 一年以内に現金化する資産

現金預金、受取手形、売掛金など

固定資産 : 一年を超えて長期に保有する資産

土地、建物、投資有価証券

繰延資産 : 支払は完了しているが投資効果が数年に及ぶ費用項目で一旦費用計上後繰り延べ
創業費、開発費、開業費等

負債の部

流動負債 : 一年以内に返済しなければならない借入金

営業上の負債である買掛金・支払手形等

固定負債 : 支払期日が1年より先になる負債

長期借入金、社債、設備手形、退職給与引当金等

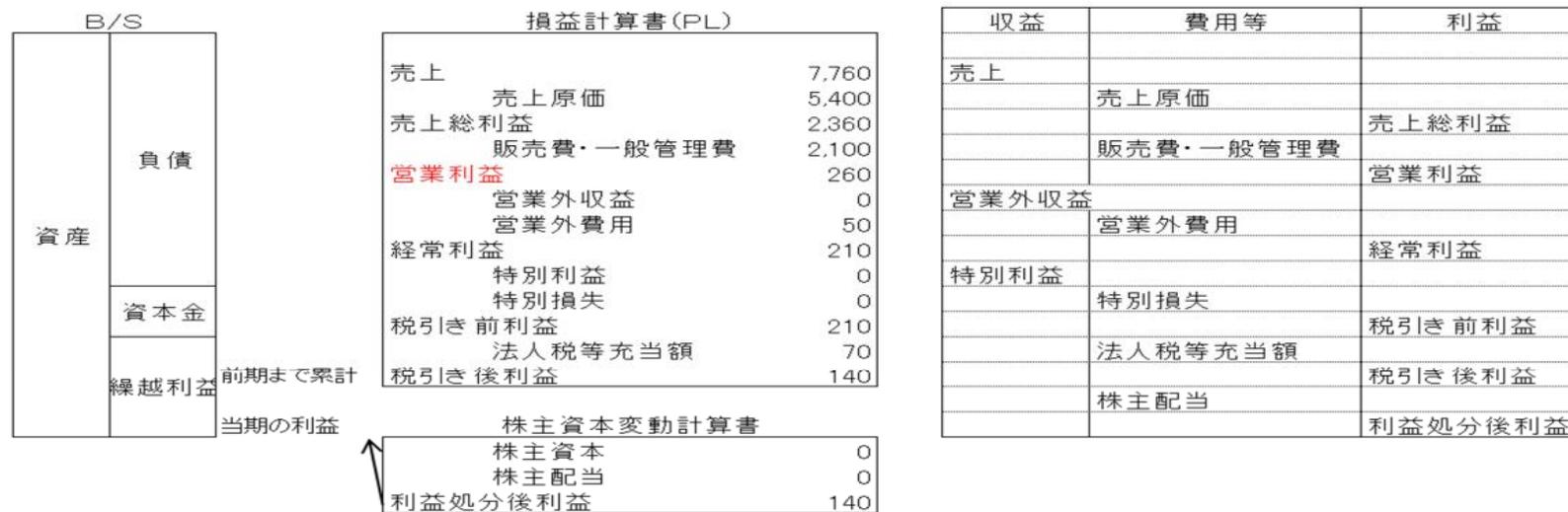
●ワンイヤールールとは

・資産・負債を流動と固定に分ける基準

・決算日の翌日を基準日に1年以内に入金・支払、費用化等の期限が到来するものは流動資産・流動負債に属する

参考) 損益計算書 作成ルール

フロー 損益計算書(P/L) 勘定式を報告式に(収益・費用の原因別に分けると。)



収益は3種類、費用は4種類、法人税等、株主配当などの資本減少原因がある。利益等は6種類

売上: 販売基準(販売した時点、すなわち所有権が取引先に移った時点で売上を認識。)

売上原価: 売った商品の原価(売上に対応する部分。)⇒費用収益対応の原則

売上総利益: 直接的な営業活動から得られる利益 粗利益

販売費及び一般管理費: 営業活動全般に係る費用人件費・通信費・車両費・旅費交通費など(発生主義、未払段階でも認識。)

営業利益: 通常の営業活動によって得られる利益

営業外損益: 財務活動等本業以外で発生する経費

経常利益: 営業利益に財務活動を加えたトータル利益

特別損益: 前期損益修正損益及び固定資産売買損益等 の非経常的損益