



数字を経営に生かす力が分かる

# 社長の成績表



商号 株式会社 サンプル

---

お客様を元気にします！

千代田経営会計事務所

TEL03(3434)7666(代表) FAX03(3433)6832

E-mail:infomation@chiyoda-office.com

URL :<http://www.chiyoda-office.com/>

## 全社員で自社の定義を共有できていますか？

	千代田経営会計事務所	(例) F 不動産
1.ビジョン	お客様を元気にする。	「世界一お客様に愛され、選んでいただける不動産会社」を目指します。
2.お客様	売上高5,000万円~50億円の中小企業	ビルオーナー様、資産家、富裕層
3.本業	我々はただ申告書を作るのではなく日本の中小企業の明るい未来を創る	不動産再生
4.方針	お客様に喜ばれ、感謝されるお客様に寄り添う	お客様視点を貫く、お困りごとを解決する。
5.強み	千代田式月次決算書によりお金の儲け方とお金の残し方を指導できるとともに、経営計画書の作成指導数ができる数少ない会計事務所	都心中小型オフィスビルのテナント斡旋力を強みとし「不動産再生」の構想力をもって、ビル経営と不動産活用に誠実に取り組む会社
6.差別化	商品・サービスをライバルより磨く	東京都心に尖る、オフィスに尖る
7.お客様第一主義	社長・幹部と毎月会うこと	ご購入いただいた30年後のことまで考えること
8.商品	千代田式月次決算書と経営計画書を中心とする	都内23区に絞ったオフィスビルのテナント
9.サービス	挨拶・掃除・朝礼の3つの文化による「社員力の差別化」	不動産活用の豊富なノウハウと情報の発信スピード

# 目次

---

- 比較貸借対照表・損益計算書・原価報告書 1～5ページ
- 格付けの内容 6ページ
- 千代田式『社長の成績表』 7ページ
- 格付けスコアリングシート 8ページ
- 格付財務比率の用語説明 9～10ページ
- キャッシュフロー計算書 11ページ
- 2期比較 資金別貸借対照表 12ページ
- 資金力格付表 13ページ
- 資金別貸借対照表とは 14～17ページ
- 未来会計図表 18ページ
- 企業保障資金 19ページ

# 格付けの内容

格付	ポイント	内容	銀行の貸倒引当金繰入率
格付1	リスクなし	安全性は最高水準に達しており、財務内容とも極めて優れていると判断される企業。融資先としてのリスクは最小限で、債務償還は非常に安定的な収益からもたらされ、返済の可能性が最も高い。個別要因の変化はあっても、今後数年間は極めて安定的に業況推移すると考えられる。	
格付2	ほとんどリスクなし	かなり優れていると判断される企業。格付1とともに上位格付の企業であり、現在のところ返済の確実性は極めて高く、業況にも懸念がない。ただし、格付1と比較すると安全性はやや劣り、長期的には与信リスクに影響を及ぼす要因が発生する可能性もある。	
格付3	リスク些少	貸出先としてかなり魅力的。かつ安定した内容を有する企業である。返済の可能性はかなり高く、元利払いが滞る可能性は低い。長期的な視野から立って見ると安全性を低下せしめる要因が顕在化する可能性を秘めている。	
格付4	リスクあるが良好水準	現時点での融資元利払いの確実性は高いが、やや心配な特定の要因を内包しており、将来的に返済の確実性が低下するか、信用状況に懸念が生じる可能性がある。償還能力が安定すると判断する要素が不足しており、実際上のリスクがあると判断される。	
格付5	リスクあるが平均的水準	当面の返済能力には不安がないが、格付4以上に環境の変化などにより将来において安全性が低下するおそれがある。	
格付6	リスクやや高いが許容範囲	当面の返済能力はそれほど不安ではないが、長期的に安全性を維持できるという確実性は低い。	
格付7	リスク高く徹底管理	すぐに債務不履行に陥るとはわかってはいるが、現時点においてすでに返済の確実性が低く、安全性が欠ける。将来的にも安全性には懸念がある。	
格付8	警戒先 (要注意先)	すでに債務不履行があるか、あるいは重大な危険性が認められる。企業内容はかなり悪化しており、経営が行き詰まる可能性が高い。	20%
格付9	延滞先 (破綻懸念先)	債務不履行中でかつ解消のめどが立たない。貸出金の回収に重大な懸念を生じており、損失の発生が見込まれる状態にある。経営は継続しているが回収の難しい先。	80%
格付10	事故先 (実質破綻先)	不良債権化し、貸出金回収の見込みもなく、償却を要する。	100%

池井戸潤著「会社の格付け」(中経出版)より

# 千代田式『社長の成績表』 (財務格付けシミュレーションシート)

株式会社 サンプル

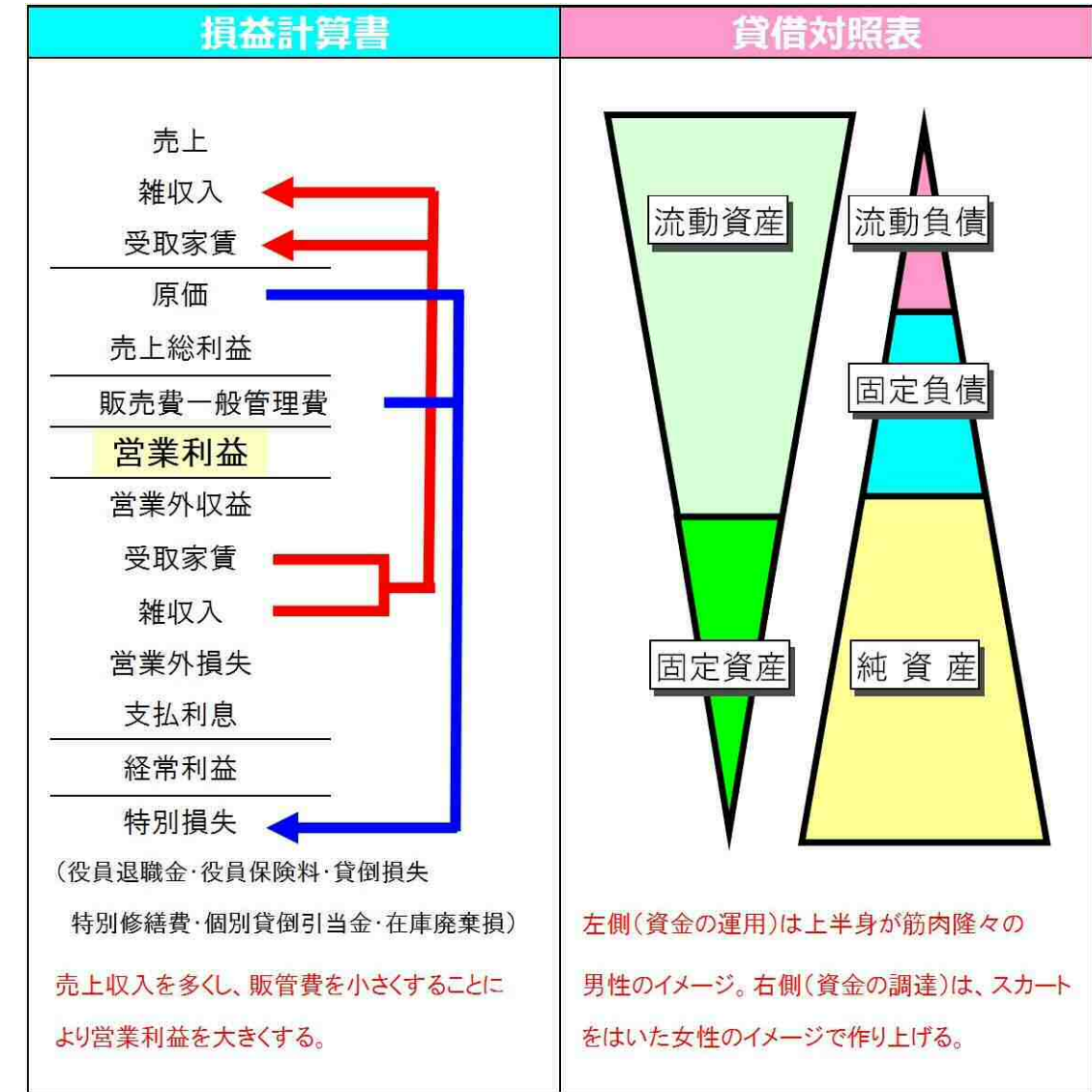
<b>1.安全性項目</b>	
自己資本比率	B/S
ギアリング比率	B/S
固定長期適合率	B/S
流動比率	B/S
<b>2.収益性項目</b>	
売上高経常利益率	P/L
総資産経常利益率	B/S P/L
収益フロー	P/L
<b>3.成長性項目</b>	
経常利益増加率	P/L
自己資本額	B/S
売上高	P/L
<b>4.返済能力</b>	
債務償還年数	B/S P/L
インフラ・ガレージ・レソ	P/L
キャッシュフロー額	P/L
<b>定量要因計</b>	
<b>100点満点に換算すると</b>	

前期			当期		
結果	(配点)	点数	結果	(配点)	点数
21.2%	(10)	3	26.8%	(10)	5
273.1%	(10)	0	205.7%	(10)	2
95.5%	(7)	1	94.2%	(7)	1
107.9%	(7)	1	113.7%	(7)	1
1.5%	(10)	2	3.4%	(10)	4
1.4%	(10)	3	3.7%	(10)	5
5	(5)	5	5	(5)	5
242.9%	(5)	5	148.3%	(5)	5
94	(10)	2	113	(10)	3
429.2	(5)	1	457.5	(5)	1
20.7	(20)	1	9.7	(20)	5
1.2	(15)	2	2.8	(15)	8
12.4	(15)	2	24.0	(15)	2
	(129)	28		(129)	47
	(100)	22		(100)	36

単位:百万円

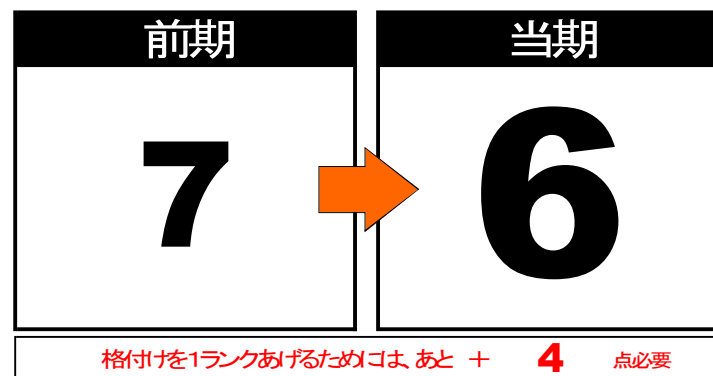
自己資本 / 負債・資本合計
有利子負債(商手除く) / 自己資本
固定資産 / (固定負債+自己資本)
流動資産 / 流動負債
経常利益 / 売上高
経常利益 / 総資産
(当期経常利益 - 前期経常利益) / 前期経常利益
有利子負債(商手除く) / 償却前営業利益
(営業利益+受取利息・配当金) / 支払利息・割引料
営業利益+減価償却費

## 格付けアップのポイント



格付け	スコア	ポイント
1	90以上	リスクなし
2	80以上	ほとんどリスクなし
3	65以上	リスク些少
4	50以上	リスクあるが良好水準
5	40以上	リスクあるが平均的水準
6	25以上	リスクやや高いが許容範囲
7	25未満	リスク高く徹底管理
8	警戒先(要注意先)	現在債務不履行
9	延滞先(破綻懸念先)	債務不履行でたまた
10	事故先(実質破綻先)	履行のメド全くなし

## 銀行の格付けの目安は、



- ...引当率 20%
  - ...引当率 80%
  - ...引当率 100%
- ※中小企業の格付けは4以下となる

## 【都市銀行の融資のポイント】

- ①二期連続で税引後損失となっていないか?
- ②実態純資産が債務超過でないか?
- ③帳簿上債務超過でないか?
- ④返済条件の変更をしていないか?
- ⑤役員借入金 は 資本金として扱う
- ⑥実質債務償還年数が10年以下か?
- ⑦経常収支額がプラスになっているか?

## 現在の『実質債務償還年数』は、

$$5.3 \text{ 年} = \frac{\text{総借入(社債を含む)} - \text{現金預金} - (\text{受取手形} + \text{売掛金} + \text{商品} - \text{支払手形} - \text{買掛金})}{\text{税引き後利益} + \text{減価償却費}} \leq 10 \text{年}$$

## 今期の『経常収支額』は、

**プラス**

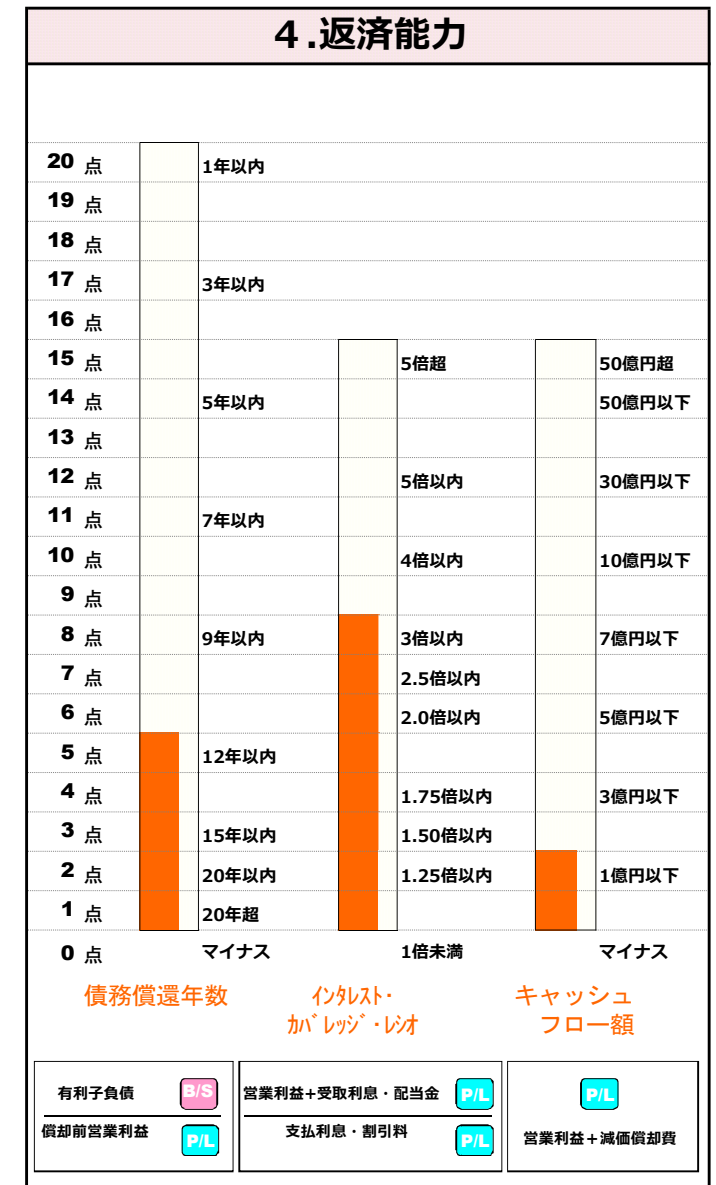
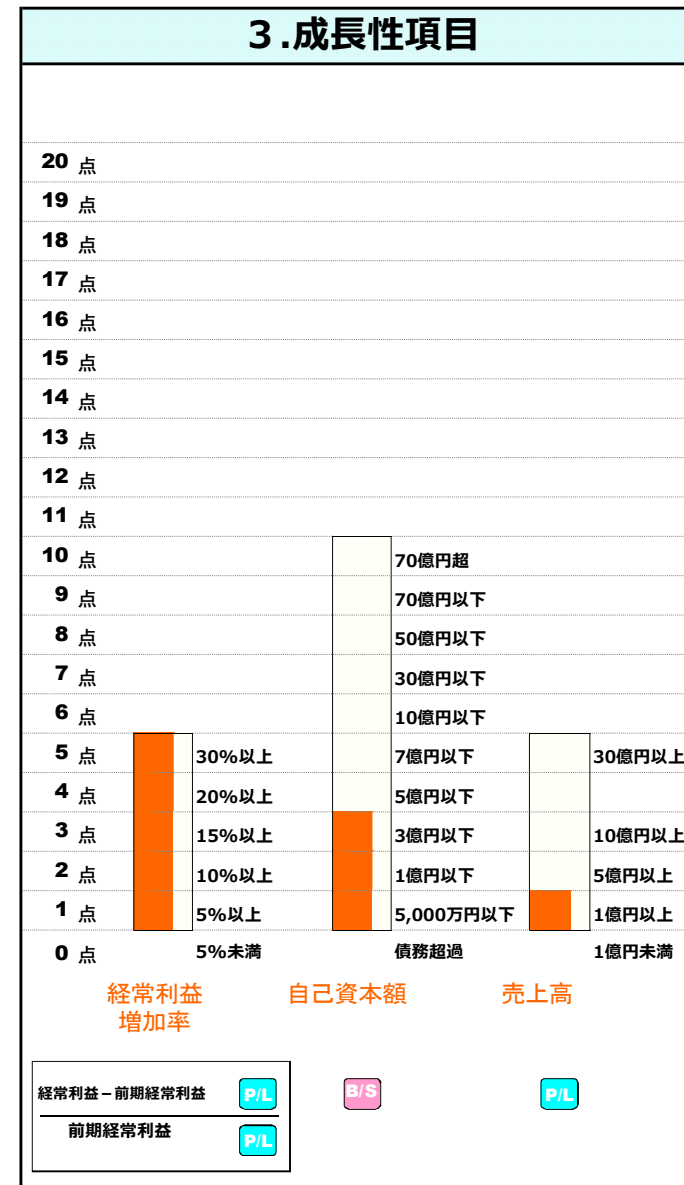
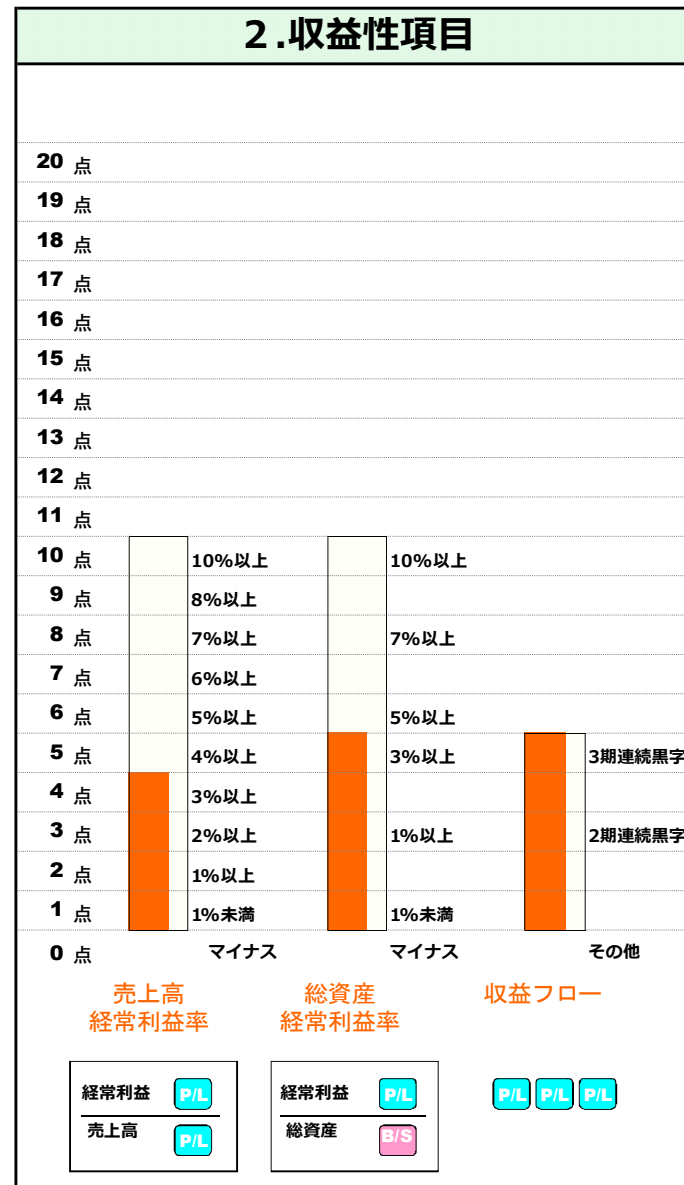
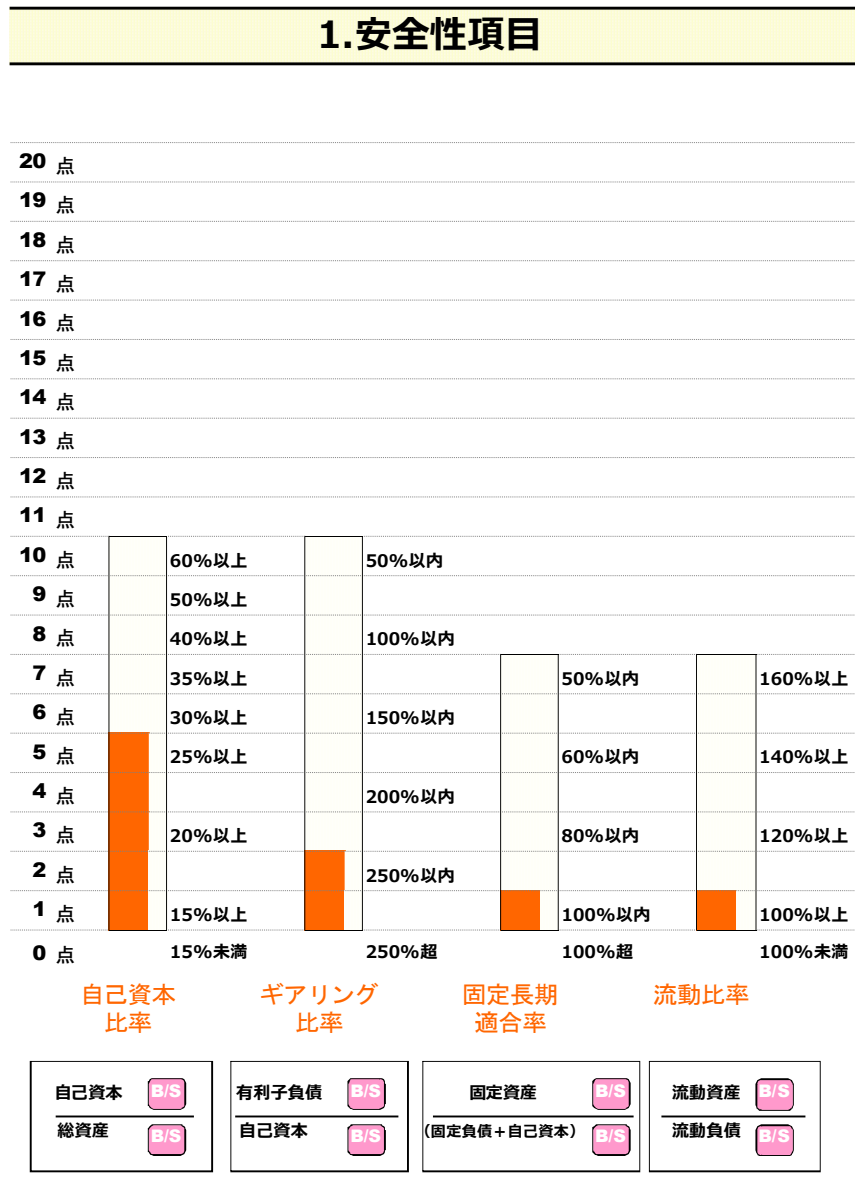
$$\text{経常収支額} = \text{経常利益} + \text{減価償却費} + \text{引当金増減} - \text{運転資金の増減}$$

※ 運転資金 = (当期売上債権 + 当期棚卸資産 - 当期仕入債務) - (前期売上債権 + 前期棚卸資産 - 前期仕入債務)

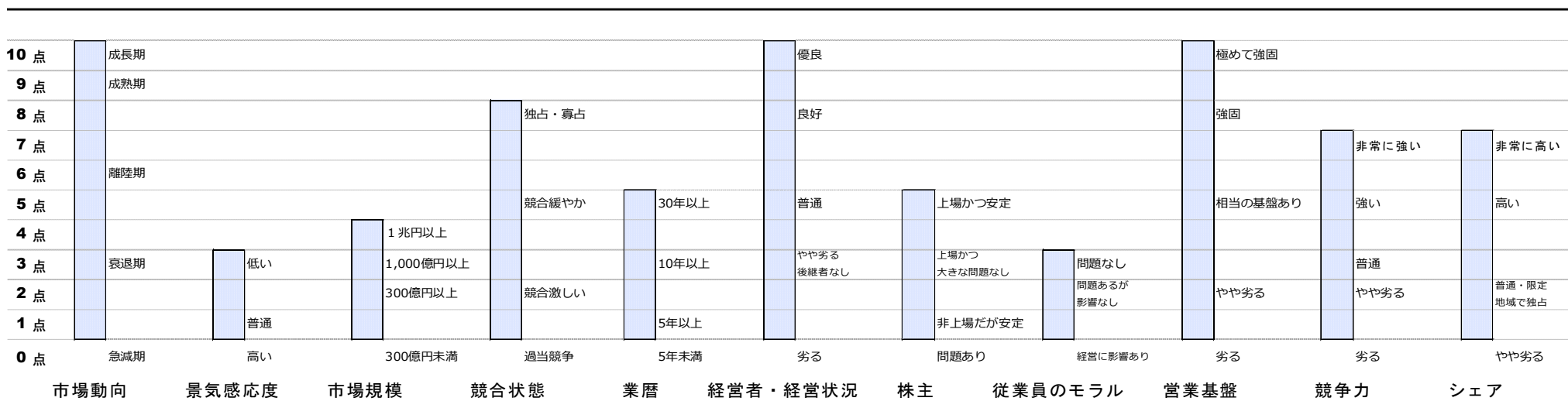
経常収支額 = 千代田式キャッシュフロー計算書の「営業活動によるキャッシュフロー」

# 格付けスコアリングシート

## ■ 定量評価



## ■ 定性評価 [参考]



中小企業に対する金融機関の見方が変わってきています。過去の担保主義から、企業審査を重視する傾向が強くなってきました。

金融機関は定量評価による「信用格付」を付与しているため、融資を円滑に受けるためにはこの信用格付を意識した経営＝健全な財務諸表がより大切になってきています。

『定量評価』とは、決算書による評価のことです。会社の収益性・成長性など数字に基づき評価です。

『定性評価』とは経営者の資質や競争力など、決算書の数字以外の項目による評価です。



# 格付財務比率の用語説明

## 1、安全性項目

### 自己資本比率

○自己資本比率とは

自己資本比率とは、会社の総資本(貸借対照表の負債および資本の部の合計)に占める自己資本の割合をいい、企業体質の健全性と不況抵抗力の強さ(財務的安全性)を示す指標と言える。

○ポイント

- 1 この指標の他に、支払手形と受取手形のサイト(期間)の比較や売掛金と買掛金の決済期間の比較、棚卸資産の中に不良在庫や死蔵在庫がないかどうか、またその実質価値の評価、仮払金や未払金の中身などを検討しなければ充分とはいえない。
- 2 この比率が悪い場合には、流動資金で固定資産を賅っていることが多い。
- 3 長期借入金や増資によって現金預金を増加させ、流動比率を改善した場合、総資本を増加させるので、「総資本経常利益率」は低下するので、会社にとって、「収益性の改善」と「流動比率(安全性)の改善」のどちらが重要なのか、優先順位をつけることが必要である。
- 4 流動資産がすべて現金化されるとは限らないので、流動比率が良いというだけでは充分でなく、流動資産の内容(現金化されない危険性等)や、当座比率のチェックも必要である。

### ギアリング比率

○ギアリング比率とは

ギアリング比率とは、会社の資本に対する負債の割合をいい、資本調達を借入金に依存している程度がわかり、財務の安全性を測る指標と言える。

○ポイント

- 1 わが国の企業の場合、資本構成のうち大部分を借入金が占めることが多いが、経営の独立性喪失、金利負担、返済困難などの問題があるので、低くする努力が肝心である。
- 2 収益性(経済性)、流動性(安全性)に立った、積極経営に要する「前向きの借金」は良い。コゲ付き債権や赤字補てんの「後向きの借金」は、早急に経営を根本から改めて、無理のない姿に戻さなければならない。ズサン経営の「尻ぬぐい借金」は論外であり、本来なら経営者や当事者が会社に弁償すべき筋合いのものである。

### 固定長期適合率

○固定長期適合率とは

固定長期適合率とは、自己資本と長期借入金の合計に対する固定資産の割合をいい、固定資産への投資が返済の必要のない自己資本及び長期間にわたって返済する固定負債で行われているかどうかをみる指標であり、自己資本比率と並び、会社財務の安全性をはかる重要な指標と言える。

○ポイント

- 1 一般的には、80%ぐらいが目安となり、逆に、固定長期適合率が100%を超過している場合、短期資金が固定資産への投資に使われていることになるので、財務的なバランスが崩れているといえる。
- 2 固定資産は、減価償却費と設備の稼働利益とによって回収されるので、長期借入金の限度額は、減価償却費＋留保利益で返済できる範囲なら無理がない。
- 3 特に中小企業の場合は、社債の発行もできないので、借入金に依存することはやむをえない。要は、資本の用途と調達源泉との良好なバランス、採算性に立脚した長期資金計画を確立することが、重要である。

4 固定比率との関係について

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$$

固定比率が100%以下ならば、固定資産すべてが、自己資本による調達ということになる。しかし、実際には、そのような理想的な会社はほとんどない。そこで、そのような限界を補うために考えられたのが、固定長期適合率である。

固定比率が100%を超過している会社については、固定長期適合率が100%を下回っているかどうかチェックすることが重要である。

## 流動比率

○流動比率とは

流動比率とは、1年以内に現金化する流動資産と、1年以内に返済または支払わなければならない流動負債とのバランスから会社の短期的な支払能力を見る指標である。

○ポイント

- 1 この指標の他に、支払手形と受取手形のサイト(期間)の比較や売掛金と買掛金の決済期間の比較、棚卸資産の中に不良在庫や死蔵在庫がないかどうか、またその実質価値の評価、仮払金や未払金の中身などを検討しなければ充分とはいえない。
- 2 この比率が悪い場合には、流動資金で固定資産を賅っていることが多い。
- 3 長期借入金や増資によって現金預金を増加させ、流動比率を改善した場合、総資本を増加させるので、「総資本経常利益率」は低下するので、会社にとって、「収益性の改善」と「流動比率(安全性)の改善」のどちらが重要なのか、優先順位をつけることが必要である。
- 4 流動資産がすべて現金化されるとは限らないので、流動比率が良いというだけでは充分でなく、流動資産の内容(現金化されない危険性等)や、当座比率のチェックも必要である。

## 2、収益性項目

### 売上高経常利益率

○売上高経常利益率とは

売上高経常利益率とは、売上に対してどれだけ経常利益をあげているかを表す指標であり、経常利益は、企業の本来の営業活動の他に、資金活動の結果も織り込んだ代表的な利益であり、売上高利益率の中でも、もっとも重要な利益である。

○ポイント

- 1 借入金依存型の中小企業や、貿易比率が高い会社は、営業外損益に注目しなければならない。なぜなら、支払利息割引料や為替差損で経営を圧迫されることが多いからである。
- 2 営業外支出が営業利益を食ってしまう欠損会社の場合には、経営の体質強化と戦略の立て直しが肝要である。

### 総資本経常利益率

○総資本経常利益率とは

総資本経常利益率とは、事業活動に投下された総資本に対する経常利益の割合を示す指標であり、会社にあるすべての資本を投じたことによって、いくら利益が生じたかといった、総資本の運用効率がわかる。

○ポイント

- 1 業種や、会社の規模によってその比率は変わるが、最低限のレベルは銀行の定期預金の利益水準といえる。総資本経常利益率が定期預金の利益水準を下回るならば、何もしないで銀行に預けておいたほうが良いことになる。
- 2 総資本経常利益率を分解すると、売上高を総資本で割った「総資本回転率」と、経常利益を売上高で割った「売上高経常利益率」の2つに分解できる。

$$\text{総資本経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100 = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$$

↓  
総資本回転率      ↓  
売上高経常利益率

○総資本回転率

○総資本回転率とは、総資産を投入することによってどれだけの売上高を計上することができたかを見る指標で、1年間の売上高で、資本が何回収できたかがわかる。

- 一般に、小売業と製造業では、小売業の方が、大規模な企業よりも、小規模な企業の方が、総資本回転率は良くなる。  
このような違いはありますが、2回転を1つの目標とすると良い。
- 総資本回転率が、3回ならば、 $365日 \div 3 = 122日$ で資本が回収できることを意味する。

#### ○売上高経常利益率

- 売上高経常利益率とは、売上のうちどれくらい経常利益として計上されているかを見るための比率である。
- 景気変動と密接な関連性があり(好況期には売上高が増え、それ以上に利益が増える。不況期には売上高の伸びよりも、利益の伸びが鈍ります。)、非製造業より、製造業の方が高くなり、振幅が大きいのが特色である。

この2つに分解して解決策を考える必要があります。

- 回転率と利益率とは不可分で、一般的に反比例の関係がある。(回転率の高い業態、商品は利益率が低く、利益率が高いものは回転率が低いのが通例である。)
  - 回転率が落ちて、利益率が上がってこれをカバーできれば問題ないが、利益率が不変で回転率が減少した時は注意信号と言える。
  - 総資本回転率を改善するためには、総資本の増加以上に売上高を増やすか、総資本を減らしたにもかかわらず、減らす前と同じ売上高を達成すれば良い。
  - 売上高経常利益率改善するには、売上高の増加以上に経常利益を効率良く増やす、逆に考えると経費を削減したにもかかわらず、削減する前と同じ売上高を達成すれば良い。
- 3 総資本増加率を売上高伸張率の範囲内に抑えて、経常利益をいかに拡大するかがポイントである。そのためには、資産ポートフォリオ(資産配分)管理を強化して、資本収益性を高めることが肝心である。
- 4 使用していない資産や、従業員数が過剰していれば、人員のリストラも視野に入れなければならない。それにより、新規の設備投資をしても総資本経常利益率を回避できる可能性がある。
- 5 投機的な運用など経営外資本の少ない中小企業の場合には、むしろ売上高を計上することに貢献していない資産を除いた「経営資本」による経営資本利益率を使用するほうが的確と言える。

### 収益フロー

- 収益フローとは  
収益フローとは、何期連続して、黒字経営であるかという収益性は図る指標である。
- ポイント  
1 経常的に黒字経営であれば、企業の安全性も高く、企業の安全性の側面からも重要な項目と言える。

### 3、成長性項目

#### 経常利益増加率

- 経常利益増加率とは  
経常利益増加率とは、当期末と前期末の経常利益を比較して計算する、成長性のうち、規模の拡大(収益性)を測定するための指標である。
- ポイント  
1 日本の企業体質の特徴として、過少資本とそれに伴う借入などの他人資本が大きいので、営業利益に営業外損益を加減した経常利益は、企業の収益状況を把握するための最も基本的な利益だとされてる。
- 2 通常、成長性は複数の指標を使って測定します。規模を拡大して収益性をあげるという点からは、総資本増加率・売上高増加率・経常利益増加率を選択し、生産性、とりわけ人の点からは、人員増加率、付加価値増加率を選択し、安全性の観点からは、自己資本増加率を選択し、これら6個の指標を組み合わせて、成長性を判定する。  
従って、どの指標を選択するかが重要になる。

#### 自己資本額

- 自己資本とは  
自己資本とは、資金調達のうち、返済の必要がない部分、具体的には、資本金、法定準備金(資本準備金・利益準備金)・剰余金(任意積立金・当期末処分利益)の合計を言う。

#### ○ポイント

- 1 自己資本の金額(厳密には自己資本比率)が大きいほど、資金の調達が、返済の必要のない資金で行なわれていることを示すので、財務的に安全ということになる。
- 2 せっかく会社が急成長しても、財務的な問題を抱え、倒産してしまえばもともともないので、成長性の分析にも、財務安全性の指標を採り入れる必要がある。

### 売上高

- 売上高の多少は、企業の成長度を示す尺度である。
- 規模の拡大との関係を考える場合  
投下資本が増えれば、売上高も増えないと、投下資本が効率的に運用されてないことになる。  
いかに、効率よく、投資を売上高、利益の増加に結びつけたかという過程が大切である。  
総資本増加率 < 売上高増加率 < 経常利益増加率 というのが理想的である。

### 4、返済能力 債務償還年数

- 債務償還年数とは  
債務償還年数とは、今ある有利子負債(割引手形は除く)をキャッシュフロー(返済原資)で割り、返済するまで何年かかるかを測る指標である。

#### ○ポイント

- 1 社債は、ある一定の期限がくると集めた資金を社債を持っている人に返さなければならないので、借入金に近いものと言えるので、これも含めて計算する。
- 2 企業が銀行から借入する金額は、製造業で 月商の6ヶ月、卸売業で 月商の3ヶ月が目安だと言われている。

### インタレスト・カバレッジ・レシオ

- インタレスト・カバレッジ・レシオとは  
インタレスト・カバレッジ・レシオとは、通常の製造活動・販売活動で得た営業利益と受取利息の合計が、支払利息や手形割引料の何倍あるかを示すもので、企業の利息支払能力を測る指標である。(上場企業等では、社債を発行する場合の「適債基準」の要件の1つとして重視されている。)

#### ○ポイント

- 1 数値が大きいほど企業の利息支払能力は高く良い、また逆に、1倍を下回っている場合には、企業の利息支払能力に問題があると言える。
- 2 インタレスト・カバレッジ・レシオは、企業の営業利益と、金利の水準によって変化します。いくら金利の水準が低くても、企業の業績が落ち込み、営業利益が低水準であれば、高くはならない。
- 3 実際に、インタレスト・カバレッジ・レシオが悪化している場合には、業績の悪化、過大な借金をしているといった状況が考えられるので、返すことのできる借入金は返済し、会社全体のリストラと、利益増加を実現するために、業務全体の見直しが必要である。
- 4 支払利子は原則的に期間費用であるが、土地等の取得のために借入れた借入金利息の一部を資産(土地)に計上することもあるので、その経理の健全性にも留意が必要である。

### キャッシュフロー額

- キャッシュフロー額とは  
キャッシュフロー額とは、営業利益に、資金の支払を生じない費用である減価償却費を加えたものをいう。

#### ○ポイント

- 1 資金を融資している銀行にしてみれば、安全性とは、融資した資金が確実に返済されることに他ならないので、キャッシュフロー額が重要である。



会社名 株式会社 サンプル

単位: 百万円

儲けた利益はどこへ消えたか?

利益は、会計方針の違いで変わるが  
キャッシュフローは、企業の真の実力を常に表す

## キャッシュフロー計算書

自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日

### I 営業活動によるキャッシュフロー

1 当期純利益		19.5
2 営業活動により増加した純キャッシュへの調整		
減価償却費等		6.8
各種引当金繰入(戻入)		△ 0.3
(資産及び負債の純増減)		
営業債権の増減 (増=△:減=+)		11.7
棚卸資産の増減 (増=△:減=+)		△ 3.4
支払債務の増減 (増=+:減=△)		△ 23.7
未払債務の増減 (増=+:減=△)		△ 5.2
未払法人税等の増減 (増=+:減=△)		0.4
未払消費税及び 仮受-仮払消費税の増減 (増=+:減=△)		3.6
その他の資産の増減 (増=△:減=+)		0.3
その他の負債の増減 (増=+:減=△)		0.3
小計		△ 9.4

営業活動により調達した純キャッシュ 10.1

『利益』を『お金=キャッシュ』に近づける努力をする。

### II 投資活動によるキャッシュフロー

売却可能価値証券の購入 (売却+購入=△)	△ 10.9
有形固定資産の購入 (売却+購入=△)	△ 12.2
保険積立金等購入・解約 (解約+購入=△)	4.6

投資活動に使用した純キャッシュ △ 18.6

### I+II フリーキャッシュフロー(純現金収支)

☆現金の出入りでみた純粋な儲け ☆ △ 8.4

★赤字なら有利子負債を増やさなければならぬ★

⇒『勘定合って銭足らず』になっていませんか?

### III 財務活動によるキャッシュフロー

短期債務の増減 (増=+:減=△)	△ 10.0
割引手形の増減 (増=+:減=△)	0.0
長期借入金の増加 (増=+)	0.0
長期借入金の返済 (減=△)	△ 13.2
配当金他利益処分	0.0
他固定負債・資本等の増減 (増=+:減=△)	10.0
貸付金の増減 (増=△:減=+)	0.0

財務活動に使用した純キャッシュ △ 13.2

IV 現預金の増減額 △ 21.6

V 現預金期首残高 82.2

VI 現預金期末残高 60.6

ダム式経営とは『お金のことを心配して走り回っていたのでは  
良い仕事ができなから、お金をしっかり貯めなさい』ということ。

資金別貸借対照表

会社名 株式会社 サンプル

第100期 平成28年3月31日

現金預金	資金運用		資金調達	
	損益資金			
	前払費用	0.0	前受収益	0.0
	長期前払費用	12.3	引当金	1.0
	不渡手形	0.0	未払法人税等	0.1
		0.0	利益準備金	0.0
		0.0	その他の利益剰余金	140.0
		0.0	前期の繰越利益剰余金	-72.0
	小計	12.3	小計	69.2
		0.0	差・繰越員益等	56.9
	売上原価	314.3	売上高	429.2
	販売費・一般管理費	107.3	営業外収益	6.9
	営業外費用	8.3	特別利益	0.3
	特別損失	0.4	(税引前当期利益)	6.2
	法人税等	0.4	(当期利益)	5.8
62.7	計	430.6	計	493.3
	固定資金			
	棚卸資産	18.2	長期借入金	186.4
	建物・構築物	6.7	役員借入金	0.0
	機械装置等	9.5	設備支払手形	0.0
	土地	200.2	社債	0.0
	無形固定資産	1.6	その他	1.3
	投資等	38.6	固定負債調整額計	187.7
	繰延資産	0.0	資本金	20.0
	減価償却累計額等	0.0	資本準備金	0.0
			自己株式	0.0
			資本金等計	20.0
-67.1	計	274.8	計	207.7
	売上仕入資金			
	受取手形	0.0	支払手形	0.0
	売掛金	72.7	買掛金	72.0
	前渡金	0.0	前受金	0.0
		0.0	裏書手形	0.0
-0.7	計	72.7	計	72.0
-5.1	安定資金合計			
	流動資金			
	還付(仮払)税金	0.0	短期借入金	70.0
	未収入金	0.0	割引手形	0.0
	有価証券	0.0	短期借入金調整額計	70.0
	仮払金	0.3	未払金	16.3
	立替金	0.6	預り金	1.4
	短期貸付金	0.0	未払費用	0.0
	その他流動資産	0.0	仮受(未払)消費税	0.5
	仮払消費税	0.0	仮受金	0.0
			その他流動負債	0.1
			超短期借入金調整額計	18.2
87.3	計	0.9	計	88.2
82.2	現金預金残高			
0.0	固定性預金			
82.2	現金・流動預金			
43.9	実質損益資金			

単位: 百万円

資金別貸借対照表

会社名 株式会社 サンプル

第101期 平成29年3月31日

現金預金	資金運用		資金調達	
	損益資金			
	前払費用	0.0	前受収益	0.0
	長期前払費用	7.8	引当金	0.8
	不渡手形	0.0	未払法人税等	0.5
			利益準備金	0.0
			その他の利益剰余金	140.0
			前期の繰越利益剰余金	-66.1
	小計	7.8	小計	75.2
			差・繰越員益等	67.4
	売上原価	323.4	売上高	457.5
	販売費・一般管理費	116.9	営業外収益	6.1
	営業外費用	7.7	特別利益	4.5
	特別損失	0.0	(税引前当期利益)	20.2
	法人税等	0.7	(当期利益)	19.5
86.9	計	448.6	計	535.5
	固定資金			
	棚卸資産	21.6	長期借入金	173.2
	建物・構築物	11.7	役員借入金	0.0
	機械装置等	9.9	設備支払手形	0.0
	土地	200.2	社債	0.0
	無形固定資産	1.5	その他	11.3
	投資等	49.6	固定負債調整額計	184.5
	繰延資産	0.0	資本金	20.0
	減価償却累計額等	0.0	資本準備金	0.0
			自己株式	0.0
			資本金等計	20.0
-90.0	計	294.4	計	204.5
	売上仕入資金			
	受取手形	0.4	支払手形	0.0
	売掛金	60.6	買掛金	48.4
	前渡金	0.0	前受金	0.0
			裏書手形	0.0
-12.6	計	61.0	計	48.4
-15.7	安定資金合計			
	流動資金			
	還付(仮払)税金	0.0	短期借入金	60.0
	未収入金	0.0	割引手形	0.0
	有価証券	0.0	短期借入金調整額計	60.0
	仮払金	0.0	未払金	11.1
	立替金	0.6	預り金	1.7
	短期貸付金	0.0	未払費用	0.0
	その他流動資産	0.0	仮受(未払)消費税	4.1
	仮払消費税	0.0	仮受金	0.0
			その他流動負債	0.0
			超短期借入金調整額計	17.0
76.3	計	0.6	計	77.0
60.7	現金預金残高			
0.0	固定性預金			
60.7	現金・流動預金			
52.7	実質損益資金			

単位: 百万円

# 千代田式『資金力格付表』

株式会社 サンプル

現預金があるだけでは真の資金力ではない。資金面で大事なことは「どのような調達手段で資金を賄い、手元に残しているか」である。

平成29年3月31日

単位: 百万円

レベル	資金の運用内容	金額	資金の調達方法	金額
<b>レベル1</b> この段階で現預金がプラスなら <b>超々優良企業</b> すべての資金の運用が、過去の利益の蓄積だけで賄えているという状態。	固定資金運用額	294.4	損益資金	86.9
	売上仕入資金運用額	61.0		
	流動資金運用額	0.6		
	現金預金	-269.2	計	86.9
<b>レベル2</b> この段階で現預金がプラスなら <b>超優良企業</b> すべての資金の運用が「過去の蓄積」+「元手」+「株主の出資」で賄えている状態。	固定資金運用額	294.4	損益資金	86.9
	売上仕入資金運用額	61.0	資本金・資本準備金等	20.0
	流動資金運用額	0.6		
	現金預金	-249.2	計	106.9
<b>レベル3</b> この段階で現預金がプラスなら <b>優良企業</b> 借入金がなくてもすべての資金が運用できている状態。ただし現預金の残高が少なすぎると危険です。借入をして「実質無借金」にする方がよい。	固定資金運用額	294.4	損益資金	86.9
	売上仕入資金運用額	61.0	資本金・資本準備金等	20.0
	流動資金運用額	0.6	売上仕入資金調達額	48.4
	現金預金	-200.8	計	155.3
<b>レベル4</b> この段階で現預金がプラスなら <b>普通企業</b> 長期借入金等による調達で資金が賄えるようになった状態。減価償却費と損益資金で長期借入金の返済ができれば健全です。	固定資金運用額	294.4	損益資金	86.9
	売上仕入資金運用額	61.0	資本金・資本準備金等	20.0
	流動資金運用額	0.6	売上仕入資金調達額	48.4
	現金預金	-16.3	計	339.8
<b>レベル5</b> この段階で現預金がプラスなら <b>危険企業</b> 現預金より短期借入金等が多いという状態なので、銀行の対応によっては資金がすぐショートしてしまう。	固定資金運用額	294.4	損益資金	86.9
	売上仕入資金運用額	61.0	資本金・資本準備金等	20.0
	流動資金運用額	0.6	売上仕入資金調達額	48.4
	現金預金	43.7	計	399.8
<b>レベル6</b> この段階で現預金がプラスなら <b>倒産企業</b> 現預金がほとんどない状態。いつ倒産してもおかしくない。	固定資金運用額	294.4	損益資金	86.9
	売上仕入資金運用額	61.0	資本金・資本準備金等	20.0
	流動資金運用額	0.6	売上仕入資金調達額	48.4
	現金預金	60.7	計	416.7

今期の資金力格付けは、レベル

当期  
**5**

■用語解説

【運用内容】

- ・固定資金運用額 ……建物、土地、機械等の設備、棚卸資産も含む
- ・売上仕入資金運用額 ……売掛金、受取手形等、得意先から未回収のもの
- ・流動資金運用額 ……未収入金、立替金、仮払金など

【調達方法】

- ・損益資金 ……創業以来の利益の累積金額
- ・固定資金調達額 ……長期借入金、役員借入金、社債など長期的な資金調達
- ・短期調達資金額 ……短期借入金、割引手形による調達
- ・超短期調達資金額 ……預り金、未払金、未払費用など



## 資金別貸借対照表

### 損益資金の部【人間に例えると健康状態、即ち血液の循環】

- ・創業以来の累積金額であり、経営成績を表す資金です
- ・自分で稼いだお金であり、本来この資金相当額の現預金が残ればいいはずですが。
- ・どんなことがあっても、増やさなければならない資金です。

### 固定資金の部【人間に例えると固定資産は骨格、長期借入金は脂肪、資本金は筋肉】

- ・固定的・長期的な資金の調達と運用の差額により発生した資金です。
- ・損益資金で固定資金の運用を賄えるのが理想です。不足していたら、長期借入金によって調達します。

### 売上仕入資金の部【人間に例えると栄養】

- ・売上代金の回収と仕入代金の支払いとの差額により発生した資金です。サイトの勝ち負けと滞留がポイントとなります。
- ・「勘定あっても銭足らず」とは、「損益資金」がプラスで、「売上仕入資金」がマイナスの状態のことです。注意点として、事業規模の拡大は要注意です。
- ・栄養をとれる体質にしていくことが重要です。

### 安定資金計【損益資金、固定資金、売上仕入資金の合計】

- ・原則プラスであることです。企業の経済活動は損益資金、固定資金と売上仕入資金です。
- ・マイナスになる場合として、①長期借入金の増加額<長期借入金の返済額②損益資金の減少③固定資金運用の増大④売上仕入資金のマイナスの増大があります。
- ・安定資金のマイナスは経営が不安定な状態です。

### 流動資金の部【人間に例えると栄養剤】

- ・損益資金、固定資金、売上仕入資金以外の資金の調達と運用の差額により発生した資金です。全体資金の短期的調整（つじつま合わせ）の性格を持っています。

経営とは資金のバランスです

①損益資金 ②固定資金 ③売上仕入資金 ④流動資金の調達と運用のバランスを保つことが必要です。大切なのは自由に使える現預金を増やすことであり、手元に残る現預金を確保することです。十分な資金的余裕があれば、資金繰りに煩わされない経営ができます。設備投資の時期や規模の見直し、長期借入金の返済期間の延長、売掛金のサイト条件の見直しなどによる資金バランスの向上が長期経営計画にとって重要です。

資金の運用 | 資金の調達

### 損益資金

会社設立以来、利益で稼いできたお金です。過去の利益の蓄積と、今期の利益を足したものです。

### 固定資金

長期間返さなくても良いお金と、長期間にわたって使う資産に使ったお金との差額を表します。

### 売上仕入資金

お客様からの代金回収と、業者さんへの支払いのサイトの差額を表します。現金商売の場合はプラスになります。

損益資金 + 固定資金 + 売上仕入資金の合計が安定資金の残高

安定資金のこの段階でプラスであれば資金に余裕があります。

### 流動資金

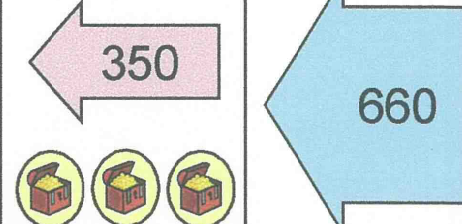
短期的で不安定な資金です。安定資金が少ない場合はここで現預金を作って資金繰りをつなぎます。

安定資金の不足は流動資金で補充

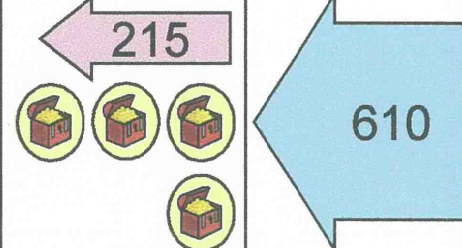
### 現預金の残高

資金の運用 | 資金の調達

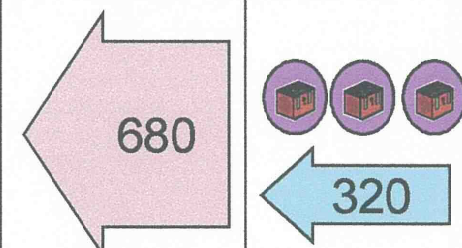
### 損益資金



### 固定資金



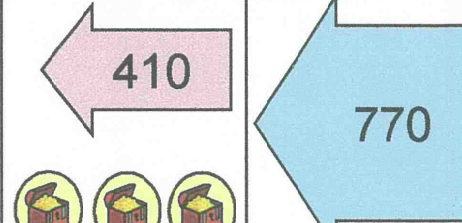
### 売上仕入資金



### 安定資金



### 流動資金





## 縦列は調達と運用

現金預金	資金運用	資金調達
【 損益資金の部 】		
<b>差額</b> ①   ② <b>手元現金</b>	<b>お金の運用</b> ②	<b>お金の調達</b> ①
合計		

資金別  
B/S  
とは!

## 損益資金とは

**損益資金**

- ・会社の売り買い(本業の取引)により獲得した資金
- ・会社の設立から現在まで、利益で残っているはずのお金

## 横列は4色の資金

現金預金	資金運用	資金調達
【 損益資金の部 】		
<b>損益資金</b>		
↓		
【 固定資金の部 】		
<b>固定資金</b>		
↓		
【 売上仕入資金の部 】		
<b>売上仕入資金</b>		
↓		
<b>安定資金</b>		
安定資金合計 流動資金の部		
<b>流動資金</b>		
合計		

現金預金	資金運用	資金調達	
【 損益資金の部 】			
<b>上段は 設立～前期までの繰越利益</b>			
<b>下段は 今期のP/L</b>			
5,082			
【 固定資金の部 】			
棚卸資産	4,000	長期借入金	11,000
建物	9,800	社債	
建物付属設備	1,850		
構築物			
車両運搬具等	3,750		
土地			
無形固定資産		固定負債合計	11,000
投資有価証券		資本金	10,000
投資その他の資産	5,700		
▲ 4,100	計	計	21,000
【 売上仕入資金の部 】			
受取手形	1,200	支払手形	500
売掛金	5,000	買掛金	1,500
前受金		前渡金	▲ 500
▲ 4,700	計	計	1,500
▲ 3,718	安定資金合計		
【 流動資金の部 】			
貸付金		未払費用	
仮払金		預り金	250
		短期借入金	5,000
5,250	計	計	5,250
1,532	合計		



## 固定資金とは

### 固定資金

- ・長期的なお金の出入りを表す。
- ・重要なのは調達と運用のバランス。
- ・固定的、長期的な資金運用のため、一度この資金を使ってしまうと、お金として会社に戻ってくるまでにかなり時間を必要とする。

現金預金	資金運用		資金調達	
【 損益資金の部 】				
	前払費用		引当金	
	不渡手形		未払法人税等	220
	未収法人税等		未払消費税等	422
	未収消費税		利益準備金	
			別途積立金	
			繰越利益剰余金	4,100
	変動費	23,880	売上高	35,000
	固定費	10,560	特別利益	
	特別損失			
	法人税等	220	(当期純利益)	(340)
5,082	計	34,660	計	39,742
【 固定資金の部 】				
	棚卸資産	4,000	長期借入金	11,000
	建物	9,800	社債	
	建物付属設備	1,850		
	構築物			
	車両運搬具等	3,750		
	土地			
	無形固定資産		固定負債合計	11,000
	投資有価証券		資本金	10,000
	投資その他の資産	5,700		
▲4,100	計	25,100	計	21,000
【 売上仕入資金の部 】				
	受取手形	1,200	支払手形	500
	売掛金	5,000	買掛金	1,500
	前受金		前渡金	▲500
▲4,700	計	6,200	計	1,500
▲3,718	安定資金合計			
【 流動資金の部 】				
	貸付金		未払費用	
	仮払金		預り金	250
			短期借入金	5,000
5,250	計	0	計	5,250
1,532	合計			

長期的にお金が  
寝てしまうもの

長期的に使える  
外部からのお金

株主からのお金

## 売上仕入資金とは

### 売上仕入資金

- ・「サイト勝ち」や「サイト負け」を表す。
- ・重要なのは自社のサイト構造がどうなっているか把握すること。
- ・この売上仕入資金によって、「利益はでているのに  
お金が足りない」状態に悩まされがち。

現金預金	資金運用		資金調達	
【 損益資金の部 】				
	前払費用		引当金	
	不渡手形		未払法人税等	220
	未収法人税等		未払消費税等	422
	未収消費税		利益準備金	
			別途積立金	
			繰越利益剰余金	4,100
	変動費	23,880	売上高	35,000
	固定費	10,560	特別利益	
	特別損失			
	法人税等	220	(当期純利益)	(340)
5,082	計	34,660	計	39,742
【 固定資金の部 】				
	棚卸資産	4,000	長期借入金	11,000
	建物	9,800	社債	
	建物付属設備	1,850		
	構築物			
	車両運搬具等	3,750		
	土地			
	無形固定資産		固定負債合計	11,000
	投資有価証券		資本金	10,000
	投資その他の資産	5,700		
▲4,100	計	25,100	計	21,000
【 売上仕入資金の部 】				
	受取手形	1,200	支払手形	500
	売掛金	5,000	買掛金	1,500
	前受金		前渡金	▲500
▲4,700	計	6,200	計	1,500
▲3,718	安定資金合計			
【 流動資金の部 】				
	貸付金		未払費用	
	仮払金		預り金	250
			短期借入金	5,000
5,250	計	0	計	5,250
1,532	合計			

得意先への貸付金

仕入先からの借入



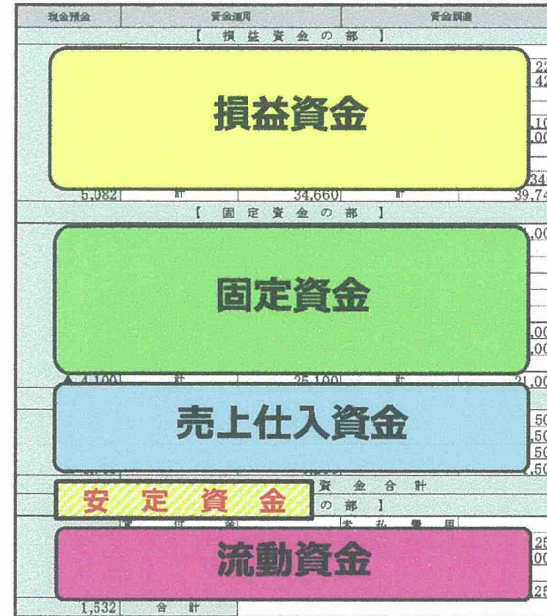
# 流動資金とは

## 流動資金

- ・非常に動きが激しく、短期的な資金の出入りを表す。
- ・上記3資金の帳尻合わせ的な性格もある。
- ・流動資金を当てにした経営は、資金繰りが苦しく不安定な状態といえる。

現金預金	資金運用		資金調達	
【 損益資金の部 】				
	前払費用		引当金	
	不渡手形		未払法人税等	220
	未収法人税等		未払消費税等	422
	未収消費税		利益準備金	
			別途積立金	
			繰越利益剰余金	4,100
	変動費	23,880	売上高	35,000
	固定費	10,560	特別利益	
	特別損失			
	法人税等	220	(当期純利益)	(340)
5,082	計	34,660	計	39,742
【 固定資金の部 】				
	棚卸資産	4,000	長期借入金	11,000
	建物	9,800	社債	
	建物付属設備	1,850		
	構築物			
	車両運搬具等	3,750		
	土地			
	無形固定資産		固定負債合計	11,000
	投資有価証券		資本金	10,000
	投資その他の資産	5,700		
▲4,100	計	25,100	計	21,000
【 売上仕入資金の部 】				
	受取手形	1,200	支払手形	500
	売掛金	5,000	買掛金	1,500
	前受金		前渡金	▲500
▲4,700	計	6,200	計	1,500
▲3,718	安定資金合計			
【 流動資金の部 】				
	短期的に回収できる資産		短期的に支払う負債	
5,250				
1,532	合計			

# 見るときのポイント



## Point1 まずは全体をバランスを見る

- ☑ 現預金がどの資金(どの色)から生み出されているか
- ☑ 安定資金はプラスかマイナスか
- ☑ 安定資金がプラスの場合、どの資金で構成されているか
- ☑ 損益資金はしっかりと獲得できているか
- ☑ 固定資金はプラスか
- ☑ 損益資金で固定資金の「運用側」を賄っているか
- ☑ 固定資金がマイナスの場合、損益資金でカバーできているか
- ☑ 固定資金と売上仕入資金がマイナスの場合、損益資金でカバーできているか

## Point2 各資金のバランスを見る

- ☑ 設立〇期目でどれだけの損益資金を獲得してきたか
- ☑ 固定資金の資金調達と資金運用のバランスはどうか
- ☑ 設備投資が損益資金に結びついているのか
- ☑ 長期借入金と短期借入金の増減、バランスはどうか
- ☑ 月商を計算して売掛のサイト、買掛のサイトはそれぞれ何か月分か、バランスはどうか
- ☑ 前年同月と比べて各資金がどう増えているか
- ☑ 安定資金の増減に最も影響した資金はなにか
- ☑ 前年同月と比べて在庫の増減はどうか
- ☑ 前年同月と比べてサイトの月数に異常はないか



～どこに手を打てば利益がでるか?～

●利益とは  
『社員を守るためのコスト』であり、『事業存続のためのコスト』である。  
会社存続のために絶対必要なものは、売上でもなく、粗利益でもなく、利益です。  
この利益は、会社が稼げる利益ではなく、会社が稼がなければならない利益です。

前期 自 平成27年04月01日 至 平成28年03月31日 (単位:百万円)

v(変動費率) <b>60.0%</b>		Variable Quantity 数量比例性のあるもの (仕入・材料費・外注費)	
売上高 (PQ) 429.2	変動費(VQ) 257.5	・営業が原価率の低い商品をたくさん売れば、変動比率は下がる。 ・売れど、商品を買って。	
粗利益額(MQ) 171.7	固定費(F) 165.4	人 111.4 労働分配率 64.9%	
m(粗利益率) <b>40.0%</b>	F÷MQ <b>96.3%</b>	モノ 47.2	
粗利益率を上げるのではなく、粗利益額を稼ぐことが目的。		金利 6.2	
m率の高い業種は、Qアップ戦略 m率の低い業種は、Pアップ戦略		未来 0.7	
売上高が10%減少したと仮定、Pが10%下落したのか、Qが10%下落したのかによりGが大きく変わる。		予算の一律削減は厳禁 未来費用は落としておけない、要らない業務をなくすこと。	
現在の客数 = (既存客数-脱落数-スロップ) × リピート率		<b>経常利益(G)・・・事業存続費</b>	
最も重要な要素は新規客ではなく、「リピート率」		<b>g(売上高経常利益率) 1.5%</b> 6.3	

利益感度比率(感度比率が小さい要素ほど利益に敏感)

要素	意味	計算式	感度比率	感度順位	やさしい順
価格	価格が何%下がると利益が無くなるか?	経常利益÷売上高	3.4%	1	4
数量	販売数量が何%減ると利益が無くなるか?	経常利益÷粗利益	7.9%	3	3
原価	変動費が何%増えると利益が無くなるか?	経常利益÷変動費	6.0%	2	2
経費	固定費が何%増えると利益が無くなるか?	経常利益÷固定費	8.6%	4	1

当期 自 平成28年04月01日 至 平成29年03月31日 (単位:百万円)

v(変動費率) <b>56.7%</b>		Variable Quantity 数量比例性のあるもの (仕入・材料費・外注費)	
売上高 (PQ) 457.5	変動費(VQ) 259.2	・営業が原価率の低い商品をたくさん売れば、変動比率は下がる。 ・売れど、商品を買って。	
粗利益額(MQ) 198.2	固定費(F) 182.6	人 119.2 労働分配率 60.1%	
m(粗利益率) <b>43.3%</b>	F÷MQ <b>92.1%</b>	モノ 56.7	
粗利益率を上げるのではなく、粗利益額を稼ぐことが目的。		金利 5.7	
m率の高い業種は、Qアップ戦略 m率の低い業種は、Pアップ戦略		未来 0.9	
売上高が10%減少したと仮定、Pが10%下落したのか、Qが10%下落したのかによりGが大きく変わる。		予算の一律削減は厳禁 未来費用は落としておけない、要らない業務をなくすこと。	
現在の客数 = (既存客数-脱落数-スロップ) × リピート率		<b>経常利益(G)・・・事業存続費</b>	
最も重要な要素は新規客ではなく、「リピート率」		<b>g(売上高経常利益率) 3.4%</b> 15.7	

～売上を伸ばすのが経営目的ではなく、利益が増えるかどうかを目的～

**未来会計はG(経常利益)からスタート**

- G** 経常利益・・・赤字でないといけない。赤字は1ヶ月もだめ!
- 人** 人件費・・・給料を上げて、労働分配率を下げる。パート化or外注化は本当にできませんか?
- モノ** 経費・・・もう節約できる場所は本当にありませんか?
- 金利** 金利・・・制度融資の借入等を利用して金利の低いものに切り替える努力をしていますか?
- 未来** 戦略費・広告・教育・研究開発・・・商品には積極的な&強気の仕掛けが常に必要。

この4つの中で一番やさしい事から始めましょう。

- 売上を上げる (Pアップ or Qアップ)
- 粗利益を上げる (仕入コストを下げる)
- 人件費を下げる
- 他の経費を下げる 但し、未来費用は必要。成長している企業はFをアップさせながらそれ以上にMQを稼いでいる。

売上を上げる方程式=顧客×商品×売り方  
お客様に買う理由を教えてください。だから売上高ではなく、お買上高

**商品の価値**

理念×製品の価値×サービスの価値×情報の価値

値決めは経営なり。トップが決める。  
コストを基準に値付けをしてはいけない、商品の価値で値付けをすべき。理想の値段とはお客様が許してくれる範囲の最高の値段

経営安全率 ... G÷MQ  
売上必要倍率 ... ΔG÷MQ  
経営安全率の意味は、売上高の減少に耐えられるかではなく、販売数量の減少に耐えられるかである。

労働分配率 ... 人件費÷MQ 「賃金の生産性の指標」ではなく事業経営そのものの効率を社長に教えてくれるもの  
労働生産性 ... MQ÷平均社員数、人件費、労働時間  
一人当たりの付加価値、社員一人ひとりが効率的に価値を生み出しているか、会社に競争力があるか、仕事がかかっているかを同業他社や自社の過去の実績と比較する。  
適正社員数 ... MQ÷労働生産性 適正社員数、必要社員数は労働生産性が決める  
※必要なMQ(粗利益額)は製造業は年間1人当たり1,000万円以上、非製造業は800万円以上が目安

**経営指標の目安**

- 総資本経常利益率 = 総資本回転率×売上高経常利益率..... **10%**
- 自己資本比率 = 自己資本÷総資産..... **50%**
- 売上高経常利益率 = 経常利益÷売上高
- ・粗利益率50%の会社 ..... **10%**
- ・粗利益率25%の会社 ..... **5%**
- ・粗利益率10%の会社 ..... **2%**
- 損益分岐点比率 = 固定費÷粗利益額..... 理想 **80%**  
目標 **90%**

損益分岐点比率	状況	評価	未 来
60%未満	F<MQ	SS	超優良企業 余裕シャクシャク
60%~80%	F<MQ	S	優良企業 少し余裕アリ
81%~90%	F<MQ	A	普通企業 マアママ
91%~100%	F=MQ	B	損益分岐点企業 全く油断不可
101%~200%	F>MQ	C	赤字企業 未来が危ない
200%以上	F>MQ	D	倒産企業 社長交代

### ①企業防衛・資金

短期借入金相当額	6,000 万円	×	30.00 %	=	1,800 万円	(A1)
買掛金の返済	4,837 万円	×	30.00 %	=	1,451 万円	(A2)
未払費用の返済	1,107 万円	×	30.00 %	=	3,321 万円	(A3)
長期借入金の元金内	17,319 万円	×	5.00 %	=	866 万円	(A4)
長期借入金の金利	17,319 万円	×	3.00 %	=	520 万円	(A5)
運転資金に確保	18,257 万円	×	3.00 %	=	548 万円	(A6)
従業員の年間給与	3,700 万円	×	3 ヵ月分	=	925 万円	(A7)
従業員の賞与	506 万円	×	1 回分	=	253 万円	(A8)

合計 9,683 万円 (A)

### ②退職慰労金

最終月額報酬	役員在任年数	功績倍率	退職金額				
100 万円	×	15 年	×	3 倍	=	4,500 万円	(B)

### ③弔慰金

最終月額報酬	弔慰金(業務上死亡の場合)				
100 万円	×	36 ヵ月	=	3,600 万円	(C1)
最終月額報酬	弔慰金(業務外死亡の場合)				
100 万円	×	6 ヵ月	=	600 万円	(C2)

### ④自社株(社長の持ち分)の買い取り資金

最終自社株評価額	持ち株数				
50 円	×	200 株	=	10,000 万円	(D)

### ⑤社長個人の連帯債務

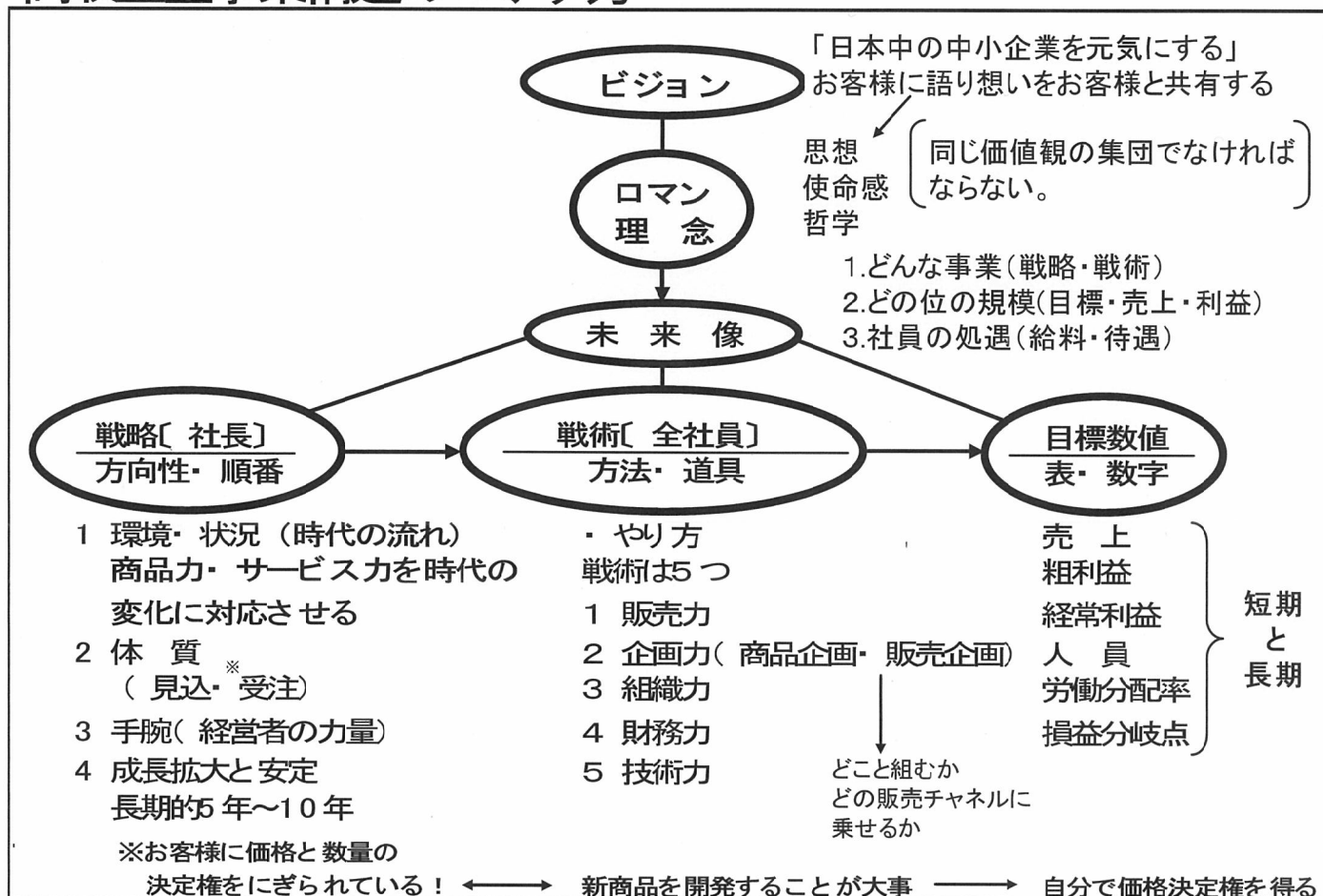
連帯保証債務金額			
5,000 万円	=	5,000 万円	(E)

### 企業保障資金合計

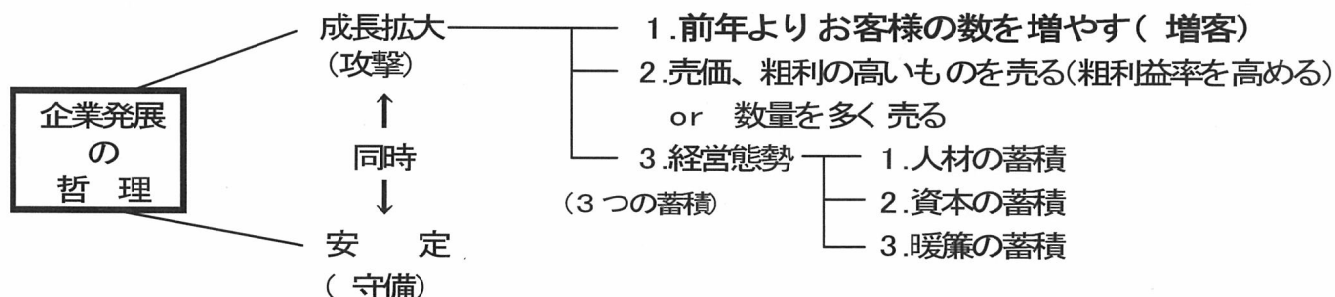
(A) + (B) + (C1) + (D) + (E)	=	業務上死亡の場合	32,783 万円
(A) + (B) + (C2) + (D) + (E)	=	業務外死亡の場合	29,783 万円

人生は目標設定で決まる。生き様は単なるプロセス  
 目標が変われば生き様も変わる。

## 高収益型事業構造の作り方



## 企業発展の哲理



同じお客様ということが最大のポイント

サービス・商品(売り物)を同じお客様にくり返しくり返し買って頂く

1.くり返しのシステムづくり

2.売り物をライバルより磨く(差別化)

3.お客様第一主義(お客様の情けに迫る)

# 打つ手は無限

すばらしい名画よりも

とてもすてきな宝石よりも

もつともつ大切なものを

私は持っている。

どんな時でも

どんな苦しい場合でも

愚痴を言わない。

参ったと泣きことを言わない。

何か方法はあるだろうか

何か方法はあるはずだ。

周囲を見回してみよう

いろんな角度から眺めてみよう

人の知恵も借りてみよう。

必ず何とか、なるものである

なぜなら打つ手は常に

無限にあるからだ。