

0
0 様

決算・経営報告書

会社の経営診断

決算期間

平成21年6月 ～ 平成24年5月

西井大輔税理士・公認会計士事務所

〒231-0015 神奈川県横浜市中区尾上町4丁目57番地横浜尾上町ビル6F

TEL : 045-305-6836 FAX : 045-330-6594

1.前期を振り返って

会計事務所からのご挨拶

〇〇社長、この一年間本当にお疲れ様でした。
第10期を振り返っていかがでしょうか？
良かったこと、苦労したこと、様々だったと思います。
しかし、間違いなく言えることは、「〇〇社長は
一生懸命、経営を頑張った！」ということです。
そんな〇〇社長が、この一年を振り返り、
その内容をしっかりと分析することで、
これからの経営のヒントを掴んで頂ける
ように、この報告会場の場を設けさせていただきました。
この場を活用して自社の経営についてさらに理解を深め、
目標達成の足がかりとしていただければ幸いです。

2012年〇月〇日
〇〇会計事務所 〇〇

業界傾向

〇〇業界は〇〇の拡大とともに、成長してきた業界です。
事業所数はここ数年は増加傾向にありましたが、昨年から低迷しています。
売上高は徐々に伸びてきており〇〇兆円規模の産業となっております。
売上高の増加に伴い、従業者数も〇〇万人へと増加しております。
また、〇〇産業は厳しい需要環境におかれると予想され、今後売上高は減少していくとみられて
います。〇〇構造が強い〇〇産業では、下請の中小企業においては、元請からのコスト
削減圧力や下請企業の選別等、収益向上が困難な状況にあります。

挨拶

平素は皆様より格別のご愛顧をたまり厚く御礼申し上げます。
当社は、お客様が抱える多様なニーズに対して、
情報処理、ソフトウェア開発、クラウドサービスなど、
最新のITを駆使して、お客様に総合的なソリューションを提供しています。

そして、当社が何より大切にしている「お客様からの信頼」を第一に、
今後もお客様のかけがえのないベストパートナーとして、真の顧客満足を追求し、
お客様のご期待と信頼にお応えしていきたいと考えております。

今後も、情報化社会のさらなる発展に貢献して参りますので、
より一層のご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

会社概要

社名・商号

創設 1900年1月

資本金 千円

社長名

電話番号

FAX

所在地
〒

社長プロフィール

1988年 株式会社恵比寿商事を設立。
情報処理、ソフトウェア開発を中心に業務を展開。
2005年からは、新商品『恵比寿Cloud』を新たにスタート。
クラウドサービスなど新しい技術開発をはじめ、これまで培った豊富な情報サービスの提供と自社のデータセンター活用を手掛けている。

1.前期を振り返って

2.業績ハイライト

3.財務ハイライト

4.経営診断

5.最後に

今期の目標（現金預金残高から目標を考えましょう）

		当期の目標				
		今期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
売上高	10,000	565,000	141,248	141,249	141,250	141,253
売上原価	6,384	251,425	62,854	62,855	62,857	62,858
売上総利益	3,616	313,575	78,394	78,394	78,393	78,395
販売管理費	103	306,839	76,708	76,709	76,711	76,712
営業利益	3,513	6,736	1,686	1,685	1,682	1,683
営業外損益	2,150	▲ 1,236	▲ 311	▲ 310	▲ 308	▲ 307
経常利益	5,663	5,500	1,375	1,375	1,374	1,376
税金(法人税など)	0	2,200	548	549	551	552
税引後当期純利益	5,663	3,300	827	826	823	824
現金預金への調整						
繰越税引後当期純利益	132	▲ 76,705	14,640	14,641	14,642	14,666
減価償却費	5,663	3,300	827	826	823	824
その他	3	28,000	6,998	6,999	7,001	7,002
借入金の返済	99	999	9,999	99,999	999,999	9,999,999
リース債務の返済	▲ 69,411	▲ 69,411	▲ 15,184	▲ 15,185	▲ 15,187	▲ 15,188
現金預金残高	▲ 13,190	▲ 13,190	▲ 2,629	▲ 2,630	▲ 2,632	▲ 2,633
	▲ 76,705	▲ 127,008	▲ 9,340	▲ 9,341	▲ 9,342	▲ 9,355

単位:千円

目標売上

P/Lより

B/Sより

目標利益

必要な現金預金残高

借入金一覧

単位:千円

借入先	借入額	期間	前期末残高	残年数	年間返済額	今期末残高
A銀行	100,000	10	70,000	6	10,000	60,000
B銀行	450,000	10	90,000	1	45,000	45,000
C銀行	38,714	5	30,971	3	7,743	23,228
D銀行	10,002	2	10,002	1	5,001	5,001
E銀行	5,003	3	5,003	2	1,668	3,335

リース債務一覧

単位:千円

リース元	リース債務総額	期間	前期末残高	残年数	年間返済額	今期末残高
設備A	50,000	10	35,000	6	5,000	30,000
設備B	23,000	10	4,600	1	2,300	2,300
設備C	11,108	5	8,886	3	2,222	6,665
設備D	10,005	5	8,004	3	2,001	6,003
設備E	10,006	6	8,338	4	1,668	6,671

社長インタビュー

Q. 売上は？

A. 前期はソフトウェア業界の景気があまりよくなかった。しかし、医療ソリューション関連の売上が堅調であったので、増加していると思う。

Q. 製品は？

A. ミドルウェア関連商品の売上が多くなっている。

Q. 人は？

A. 人員不足が問題だったので増加した。また、社内教育を充実させるために、業者にも依頼した。

Q. 調達関係で苦労した内容は？

A. IT資産の入れ替えに結構な経費がかかった。

Q. その他

A. 今期は来期に向けての布石になるであろう、金融関係のソフトウェア開発を進めている。

1.前期を振り返って

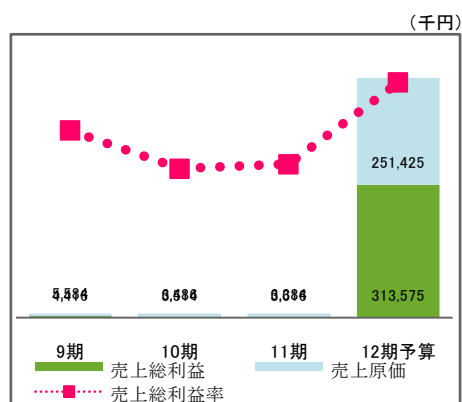
2.業績ハイライト

3.財務ハイライト

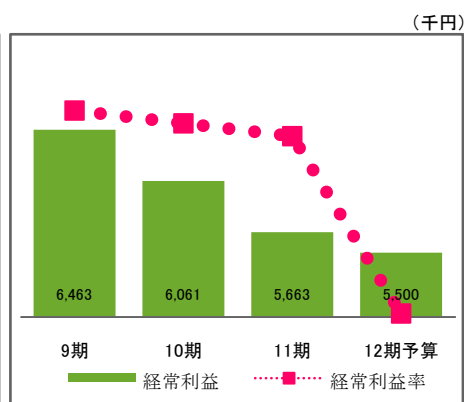
4.経営診断

5.最後に

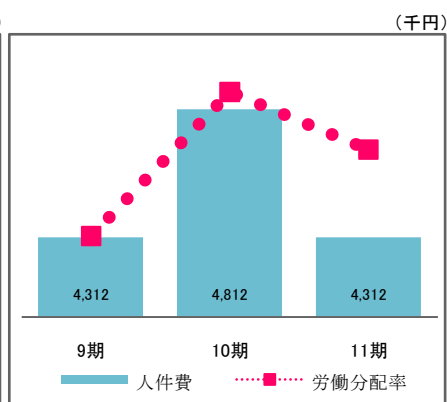
11期 業績ハイライト



売上高
10,000 千円

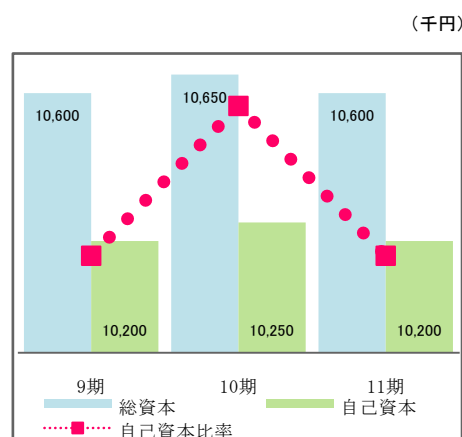


経常利益
5,663 千円

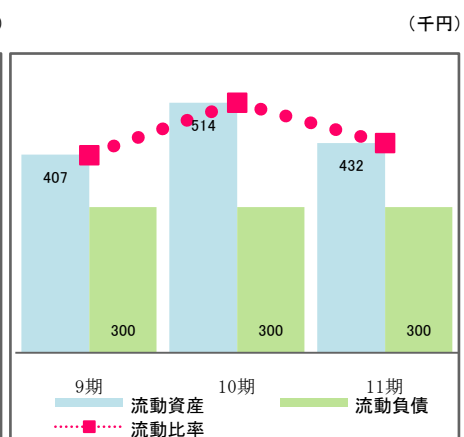


人件費
4,312 千円

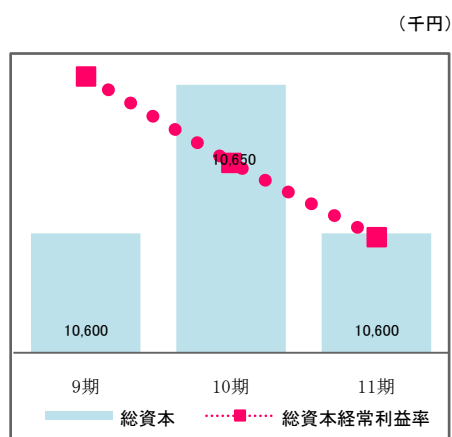
11期 財務ハイライト



自己資本
10,200 千円

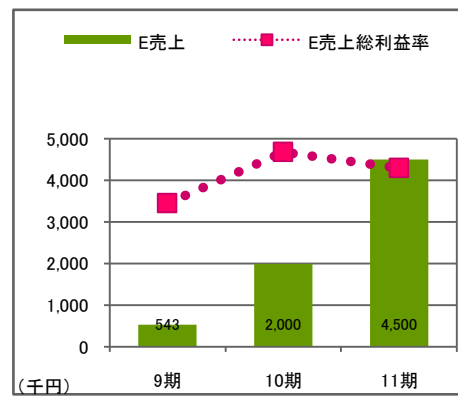
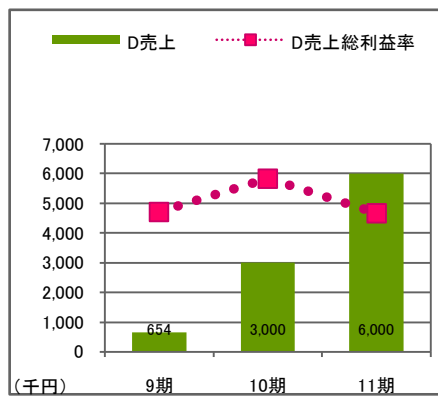
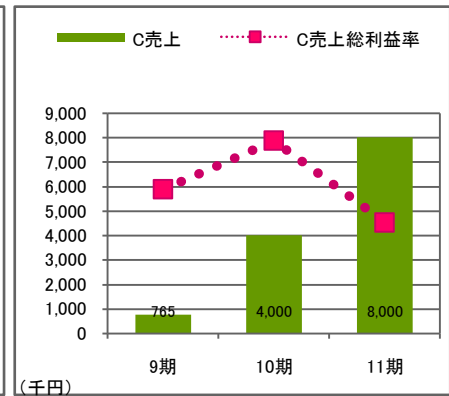
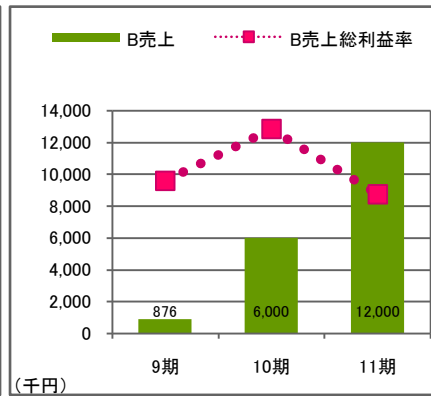
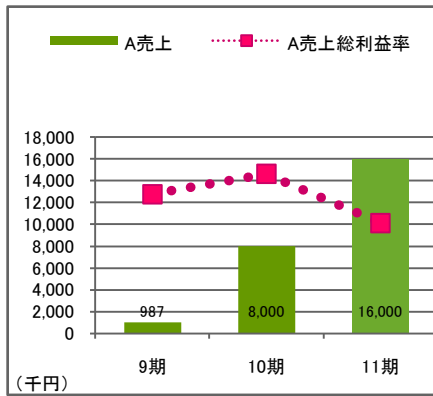


流動資産
432 千円



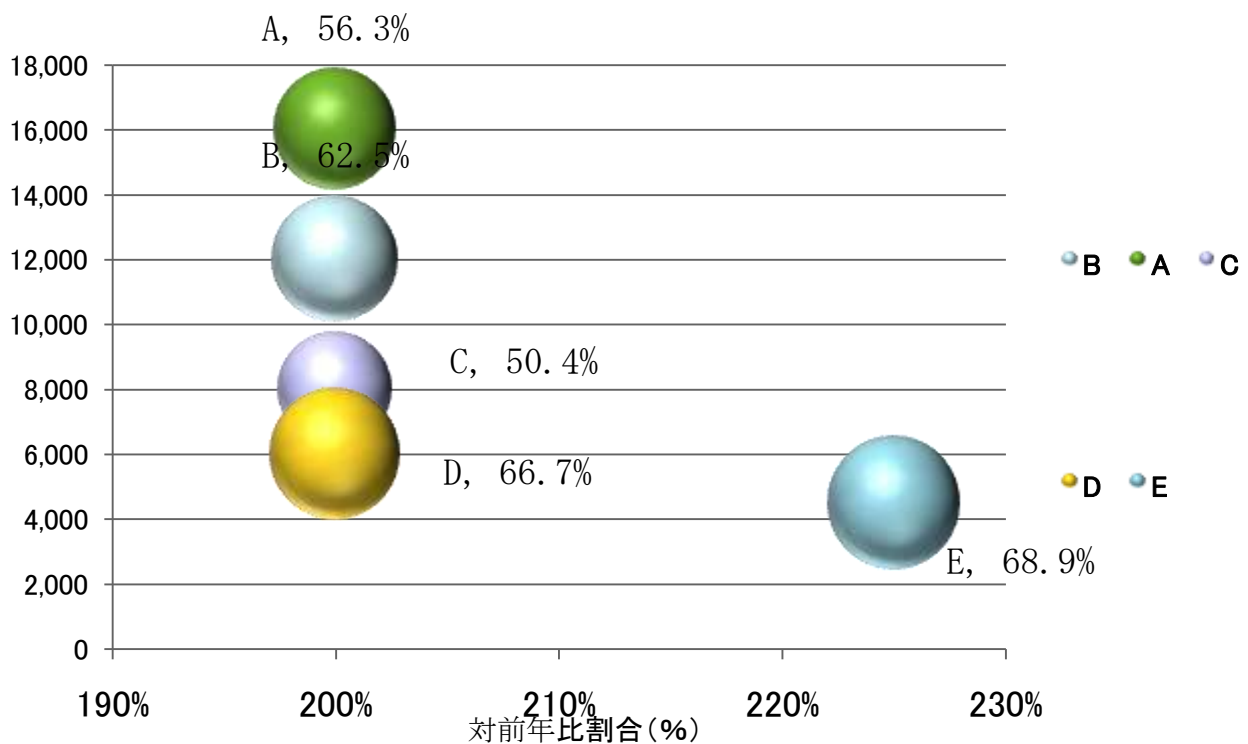
総資本
10,600 千円

事業別 ハイライト



売上 (千円)

バブルチャート



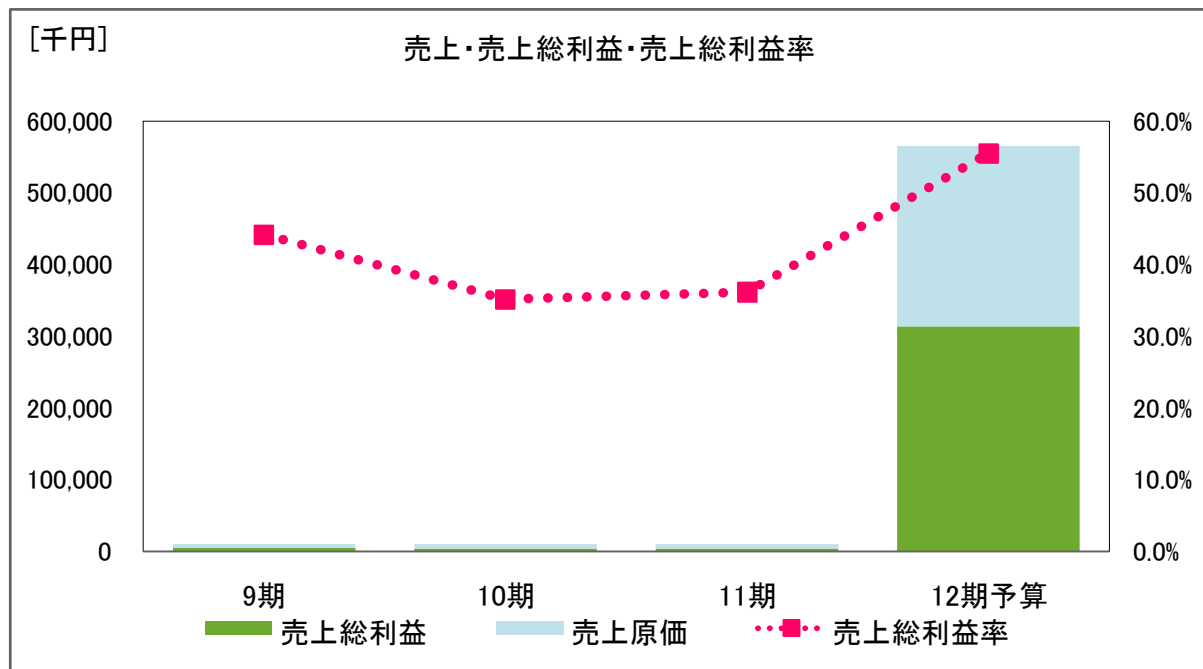
2.業績ハイライト

業績ハイライトとは

PL項目の中でも特に重要となる3項目をグラフを用いて視覚化することでわかりやすく表現しました。

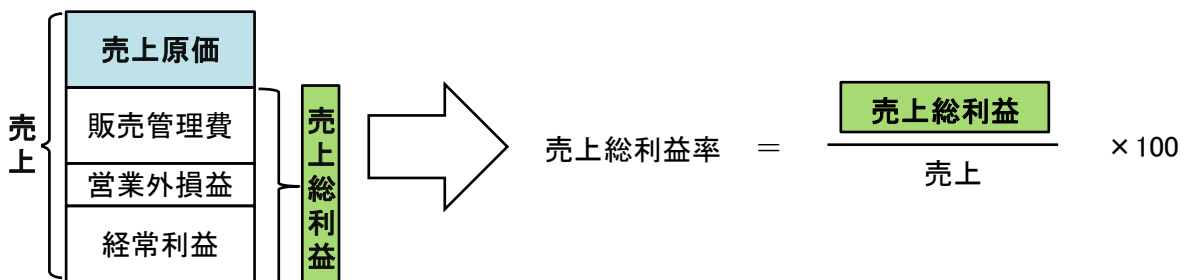
■事業は成長しているか？

売上・売上総利益・売上総利益率、3つの指標から事業の成長度合いがわかります



■損益計算書のイメージ

■売上総利益率の計算式



■3期の売上と売上総利益の実績

[千円]

項目	9期	割合	10期	割合	11期	割合	12期予算	割合
売上	10,000	100%	10,000	100%	10,000	100%	565,000	100%
売上原価	5,584	56%	6,486	65%	6,384	64%	251,425	45%
売上総利益	4,416	44.2%	3,514	35.1%	3,616	36.2%	313,575	55.5%

会計事務所からのコメント

このグラフは過去3期分の売上高、売上総利益(粗利)、売上総利益率(粗利率)の推移との

関係を示しています。このままの成長を続けられるよう、成功要因が何だったのかを

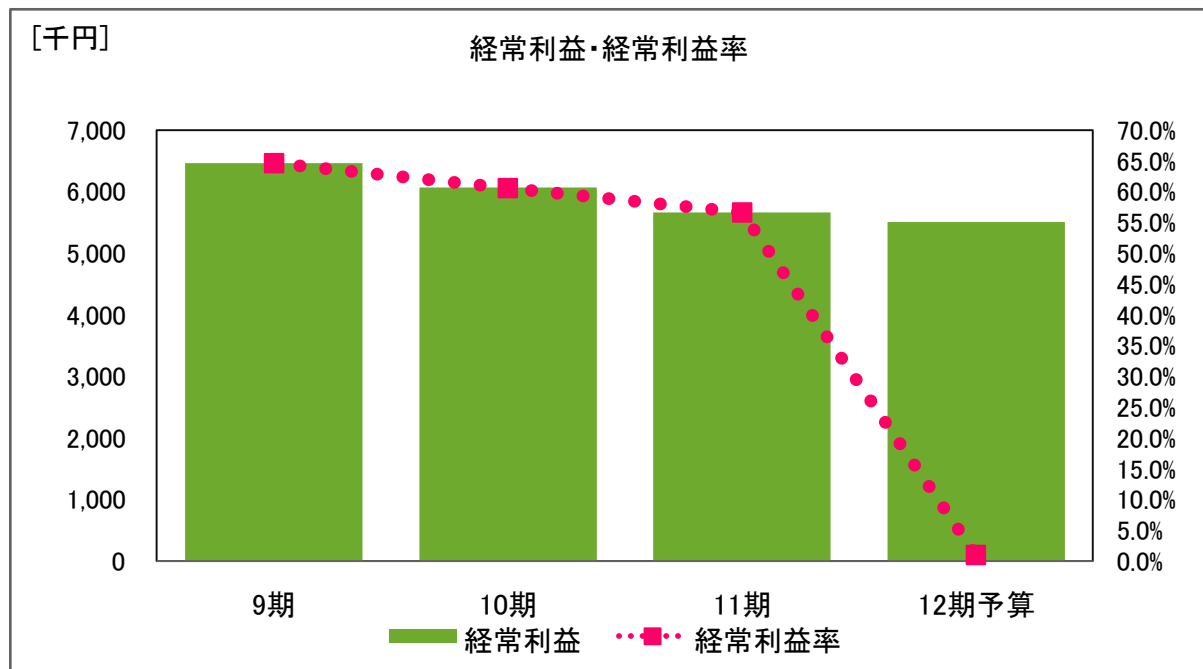
しっかりとつかんで、うまくいった方法を続けてください。順調に成長していますし、

このままのペースを保つのも素晴らしいでしょう。

さらに生産効率を見直す等、成長を加速させていくことも可能かと思います。

■安定的に儲けているか？

経常利益・経常利益率、2つの指標から安定的に儲けているかがわかります



■損益計算書のイメージ

売上	売上原価
	販売管理費
	営業外損益
	経常利益

■経常利益率の計算式

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

■3期の各利益の実績

[千円]

項目	9期	割合	10期	割合	11期	割合	12期予算	割合
営業利益	4,313	43.1%	3,411	34.1%	3,513	35.1%	6,736	1.2%
経常利益	6,463	64.6%	6,061	60.6%	5,663	56.6%	5,500	1.0%
税引前当期利益	6,463	64.6%	6,061	60.6%	5,663	56.6%	-	-
法人税等	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2,200	0.4%
税引後当期利益	6,463	64.6%	6,061	60.6%	5,663	56.6%	3,300	0.6%

会計事務所からのコメント

このグラフは過去3期分の経常利益、経常利益率の推移との関係を示しています。

このままの成長が続けられるよう、成功要因が何だったのかをしっかりとつかんで、

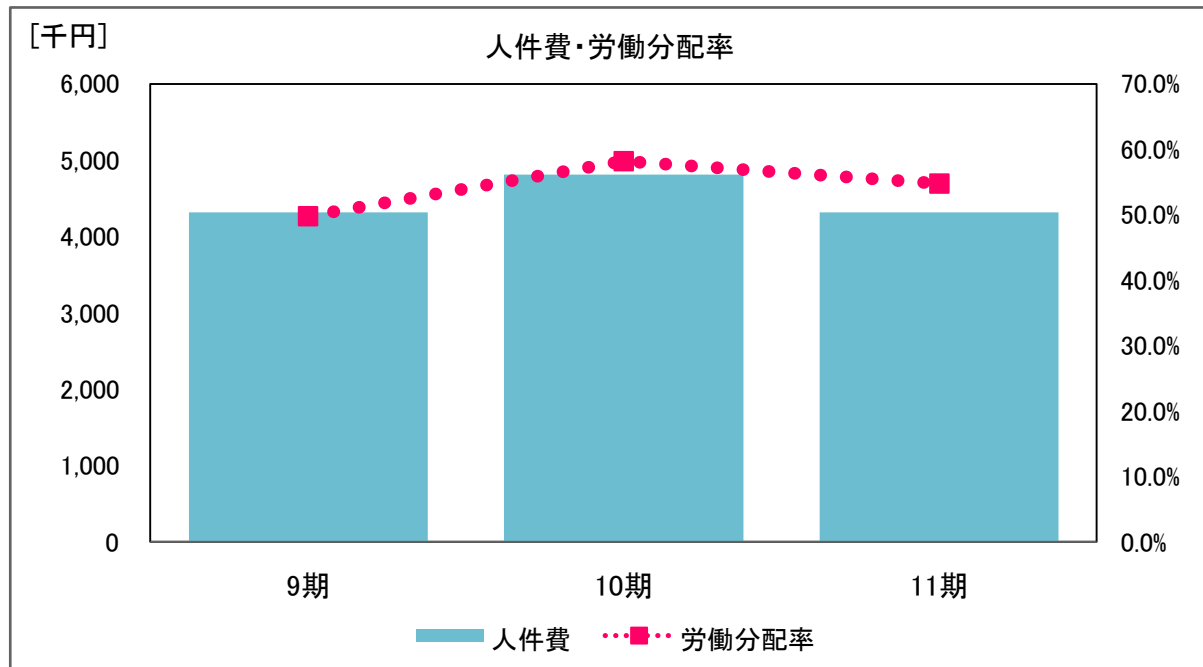
うまくいった方法を続けてください。順調に成長していますし、このままのペースを保つのも

素晴らしいでしょう。

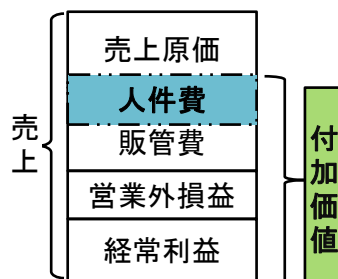
さらに生産効率を見直す等、成長を加速させていくことも可能かと思います。

■人件費負担に問題がないか？

人件費・労働分配率、2つの指標から人件費負担に問題がないかがわかります



■損益計算書のイメージ



■労働分配率の計算式

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} \times 100$$

※ 付加価値とは、企業がヒト・モノ・カネを使って新たに生み出した価値
 付加価値 = 売上 - 売上原価
 (中小企業庁方式[控除法]にて算出)

■3期の人件費の実績

[千円]

項目	9期	割合	10期	割合	11期	割合
役員報酬	200	2%	200	2%	200	2%
人件費(製造原価)	4,012	40%	4,512	45%	4,012	40%
人件費(販売管理費)	100	1%	100	1%	100	1%
人件費合計	4,312	43%	4,812	48%	4,312	43%
付加価値	8,667	87%	8,267	87%	7,867	87%
労働分配率	49.8%	-	58.2%	-	54.8%	-

会計事務所からのコメント

このグラフは過去3期分の人件費、労働分配率の推移との関係を示しています。

このままの成長が続けられるよう、成功要因が何だったのかをしっかりとつかんで、

うまくいった方法を続けてください。順調に成長していますし、このままのペースを保つのも

素晴らしいでしょう。

さらに生産効率を見直す等、成長を加速させていくことも可能かと思います。

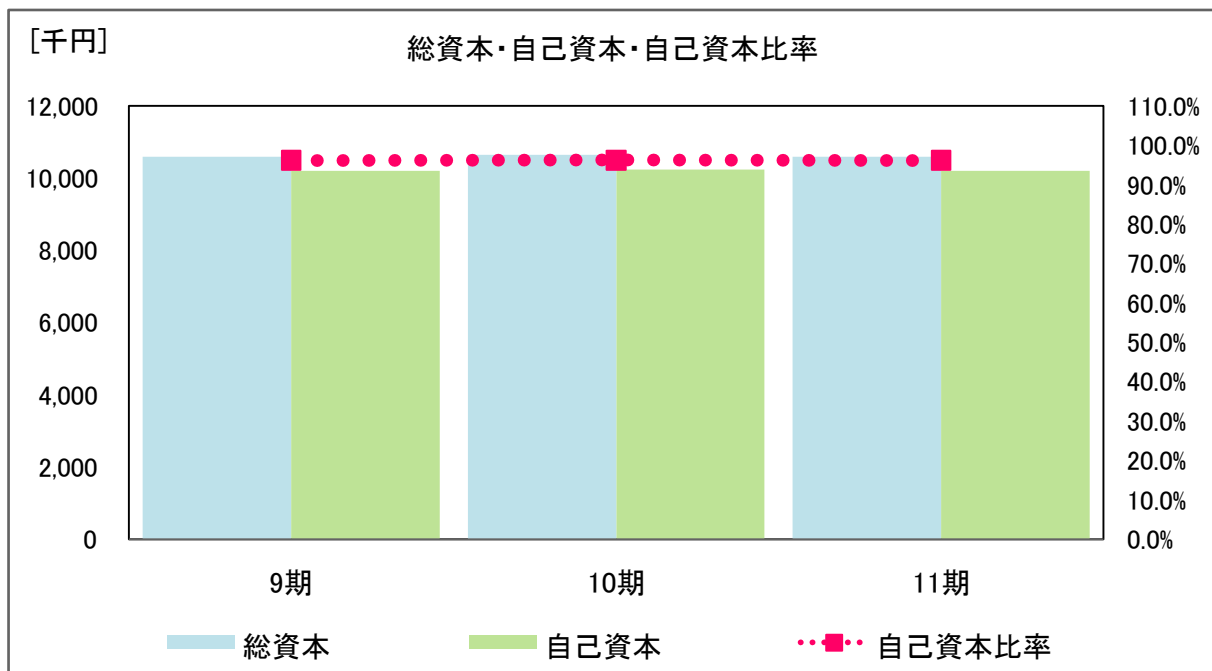
3.財務ハイライト

財務ハイライトとは

BS項目の中でも特に重要となる3項目をグラフを用いて視覚化することでわかりやすく表現しました。

■潰れないか？

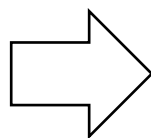
自己資本比率から潰れないかがわかります



■貸借対照表のイメージ

資産	負債
	自己資本

■自己資本比率の計算式



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

(負債 + 自己資本)

■3期の総資本・自己資本・負債・自己資本比率の実績

[千円]

項目	9期	10期	11期
総資本	10,600	10,650	10,600
自己資本	10,200	10,250	10,200
負債	400	400	400
自己資本比率	96.2%	96.2%	96.2%

会計事務所からのコメント

このグラフは過去3期分の総資本、自己資本、自己資本比率の推移との関係を示しています。

このままの成長を続けられるよう、成功要因が何だったのかをしっかりとつかんで、

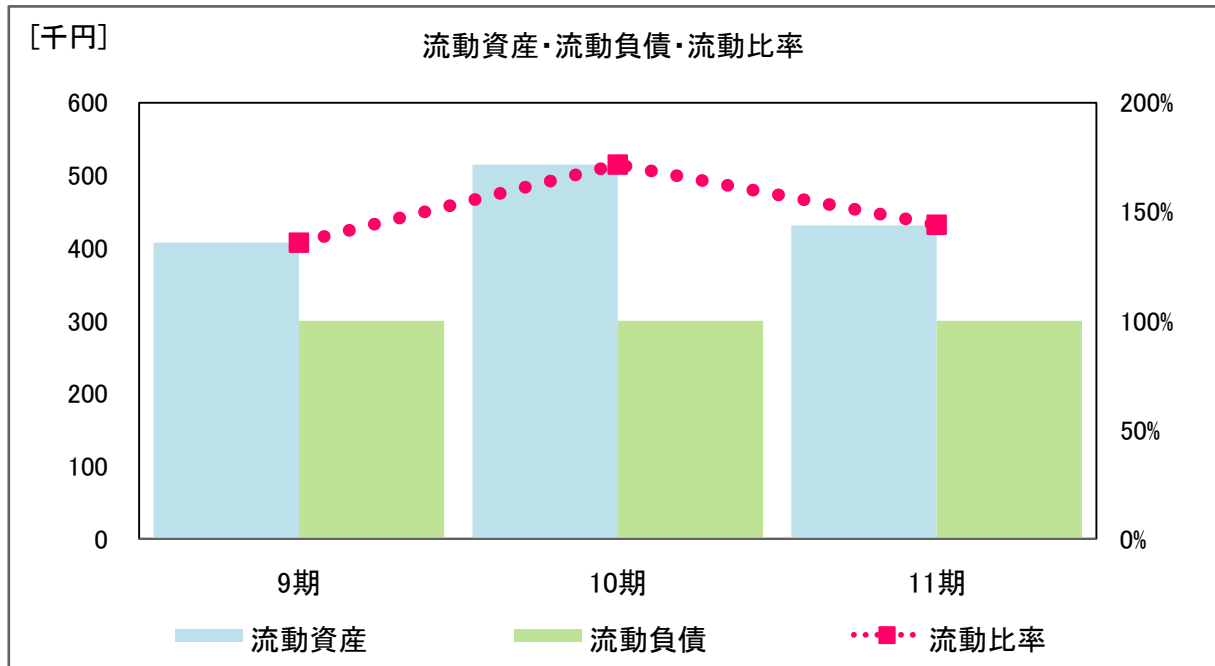
うまくいった方法を続けてください。順調に成長していますし、このままのペースを保つのも

素晴らしいでしょう。

さらに生産効率を見直す等、成長を加速させていくことも可能かと思います。

■返済能力に問題はないか？

流動比率から返済能力に問題がないかがわかります



■貸借対照表のイメージ

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	自己資本

■流動比率の計算式

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

■3期の流動資産・流動負債の実績

[千円]

項目	9期	10期	11期
流動資産	407	514	432
流動負債	300	300	300
流動比率	136%	171%	144%

流動資産：現金預金、売掛金・受取手形、棚卸資産など

流動負債：支払手形・買掛金、短期借入金、未払金・未払費用など

会計事務所からのコメント

このグラフは過去3期分の流動資産、流動負債、流動比率の推移との関係を示しています。

このままの成長を続けられるよう、成功要因が何だったのかをしっかりとつかんで、

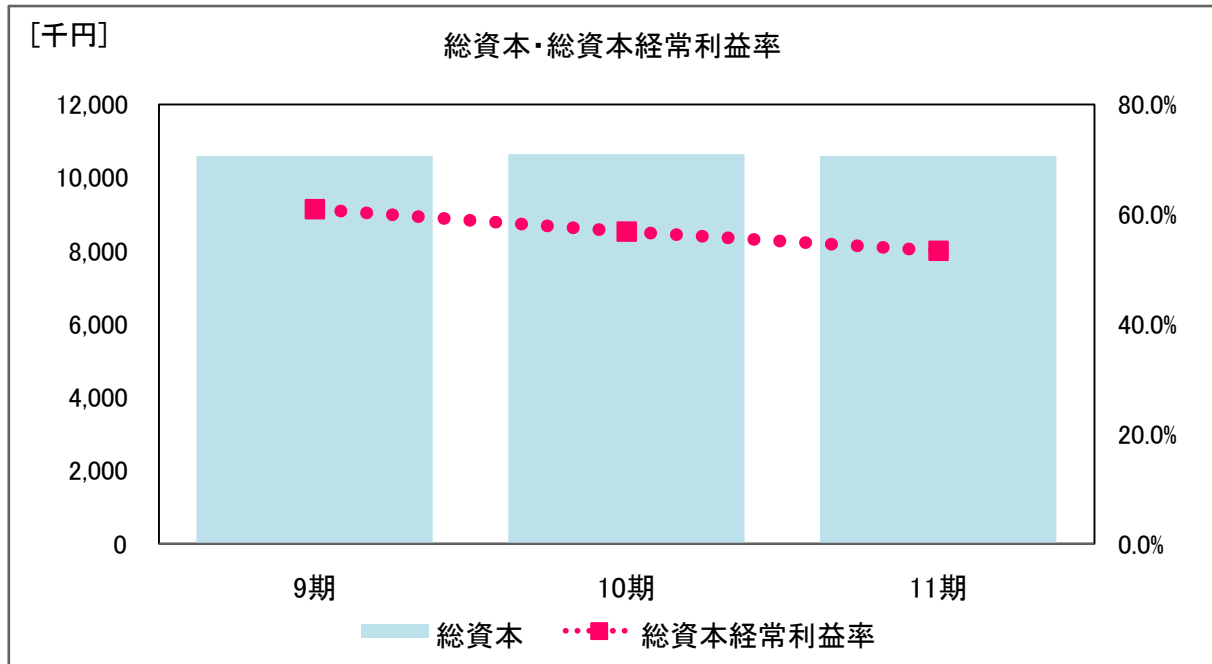
うまくいった方法を続けてください。順調に成長していますし、このままのペースを保つのも

素晴らしいでしょう。

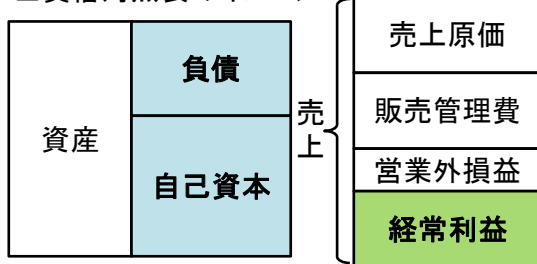
さらに生産効率を見直す等、成長を加速させていくことも可能かと思います。

■効率よく儲けているか？

総資本経常利益率から効率よく儲けているかがわかります



■貸借対照表のイメージ



■総資本経常利益率(ROA)の計算式

$$\text{総資本経常利益率 (ROA)} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本 (負債 + 自己資本)}} \times 100$$

■3期の総資本・経常利益・総資本経常利益率の実績

[千円]

項目	9期	10期	11期
総資本	10,600	10,650	10,600
経常利益	6,463	6,061	5,663
総資本経常利益率	61.0%	56.9%	53.4%

会計事務所からのコメント

このグラフは過去3期分の総資本、総資本経常利益率の推移との関係を示しています。

このままの成長を続けられるよう、成功要因が何だったのかをしっかりとつかんで、

うまくいった方法を続けてください。順調に成長していますし、このままのペースを保つのも

素晴らしいでしょう。

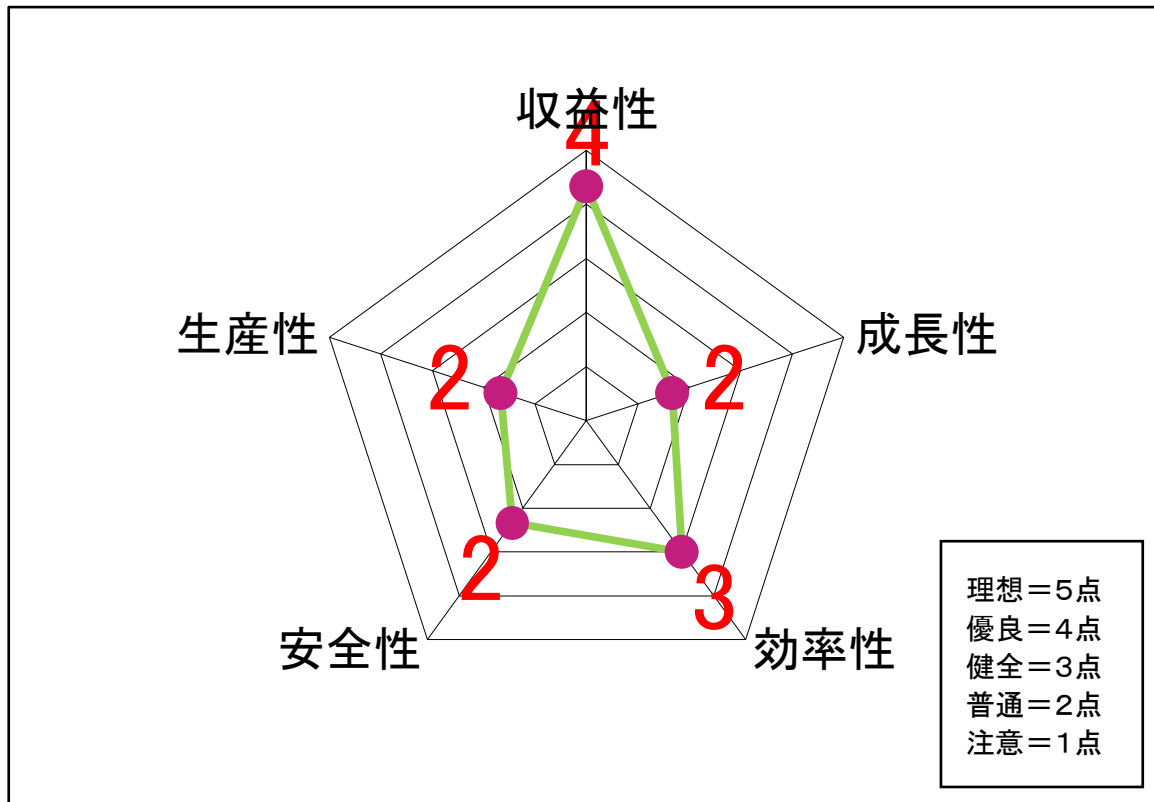
さらに生産効率を見直す等、成長を加速させていくことも可能かと思います。

4.経営診断

経営診断とは

人間に例えると健康を維持するための定期健康診断のようなものです。次ページからは企業の業績や実態を係数によって診断しています。

経営診断の結果



【中小企業実態基本調査】平成21年確報(平成20年度決算実績)データより算出。

上記をもとに、独自の基準で算出したものです。
企業経営のバランスが一目でわかるものです。

1.収益性

「どの程度、収益を上げる力があるか？」の目安になる。

総資本経常利益率, 売上高総利益率, 売上高経常利益率

2.成長性

「どの程度、成長しているか？」の目安になる。

売上高増加率, 売上総利益増加率, 自己資本増加率

3.効率性

「効率良く、資産を活用できているか？」の目安になる。

総資本回転率, 売上債権回転期間, 買入債務回転期間

4.安全性

「返済能力は問題ないか？」の目安になる。

流動比率, 当座比率, 自己資本比率

5.生産性

社員1人当たりの売上、付加価値、利益

経営診断の詳細

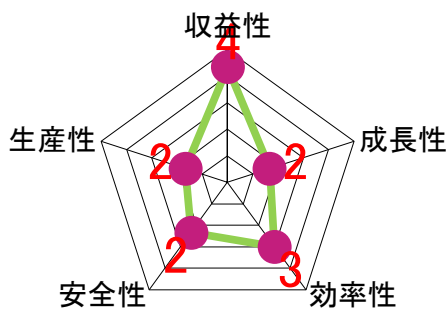
1.前期を振り返って

2.業績ハイライト

3.財務ハイライト

4.経営診断

5.最後に



理想＝5点
優良＝4点
健全＝3点
普通＝2点
注意＝1点

113 : その他 [その他]			良い傾向	同業種 平均指標	11期 H24年5月	結果
[1:収益性]						
総資本経常利益率	(%)	$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$	高い数値 ↑	4.0	53.4	理想
売上高総利益率	(%)	$\frac{\text{売上高総利益}}{\text{売上高}} \times 100$	高い数値 ↑	39.7	36.2	健全
売上高経常利益率	(%)	$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times 100$	高い数値 ↑	2.6	56.6	理想
[2:成長性]※						
売上高増加率	(%)	$\frac{\text{当期売上高} - \text{前期売上高}}{\text{前期売上高}} \times 100$	高い数値 ↑	---	0.0	普通
売上総利益増加率	(%)	$\frac{\text{当期売上総利益} - \text{前期売上総利益}}{\text{前期売上総利益}} \times 100$	高い数値 ↑	---	2.9	普通
自己資本増加率	(%)	$\frac{\text{当期自己資本} - \text{前期自己資本}}{\text{前期自己資本}} \times 100$	高い数値 ↑	---	-0.5	注意
[3:効率性]						
総資本回転率	(%)	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$	高い数値 ↑	1.5	0.9	普通
売上債権回転期間	(日)	$\frac{\text{売上債権残高}}{1日当売上高}$	低い数値 ↓	37.4	1.1	理想
買入債務回転期間	(日)	$\frac{\text{買入債務}}{1日当売上高}$	高い数値 ↑	21.6	7.3	普通
[4:安全性]						
流動比率	(%)	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	高い数値 ↑	222.2	143.8	注意
当座比率	(%)	$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	高い数値 ↑	165.6	60.7	注意
自己資本比率	(%)	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100$	高い数値 ↑	43.2	96.2	理想
[5:生産性]						
1人当たり付加価値額	(千円)	$\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員}}$	高い数値 ↑	3,547	-	-
1人当たり売上高	(千円)	$\frac{\text{売上高}}{\text{従業員}}$	高い数値 ↑	5,384	-	-
労働分配率	(%)	$\frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} \times 100$	低い数値 ↓	64.9	54.8	健全

※ 同業種平均:【中小企業実態基本調査】平成23年確報(平成22年度決算実績)データより算出

※ 成長性については下記の基準で比較

成長性<=0:1点、成長性<5%:2点、成長性<10%:3点、成長性<50%:4点、50%<=成長性:5点

※ 付加価値 = 売上 - 変動費 (中小企業庁方式[控除法]にて算出)

5.最後に

会計事務所より

会計事務所より

以上で第〇期、〇〇株式会社の「決算・経営報告会」は終了となります。長時間にわたりお付き合いいただきありがとうございました。

〇〇社長は本日の報告会を受けて、どのようにお感じになったでしょうか？何か一つでも重要なことに気がついていただければ幸いです。

これからも中小企業をとりまく環境は決して楽なものではありません。

確かに、それは〇〇社長だけのことではなく、世の中の全ての中小企業経営者について同じことが言えると思います。しかし、〇〇社長は本日の報告会を通じて、自社の現状を真摯に受け止め、よりよくなるためのヒントを得られたと思います。その意味で、他の経営者に比べ一歩も二歩も先を進んでいると言っても良いのではないのでしょうか？そして、これからも〇〇社長が理想とする会社をつくり、満足する経営ができるように、当事務所は全力でサポートして参ります。我々はいつでも〇〇社長を応援しています。良きパートナーとして、今後とも力を出し合って頑張って参りましょう！

2012年〇月〇日

〇〇会計事務所 所長 〇〇

ビジョン達成に向けて（5年後のあるべき姿）

最後に、5年後のビジョンを確認し、それを達成するための利益計画を明確にしましょう。ここまで様々な指標を用いて見てきた会社の現状や課題点を改めて確認した上で単年度目標を設定し、それを達成するための行動計画を立てていきます。そして、今期の目標を立てます。

1. 中期目標の設定

5年後のビジョンと利益目標を明確にして、それを達成するために単年度の目標や戦術に落とし込んでいきます。

■5年後の達成項目

売上	:	987,465	千円
売上総利益	:	865,470	千円
当期純利益	:	25,611	千円

5年後のビジョン

- 1.売上99億円、売上総利益89億円を達成する
- 2.業界で確固とした地位を築き上げる
- 3.社員の平均年収を1.5倍にする
- 4.5億円の利益賞与を確保する
- 5.将来の仕事と収入が約束される会社にする

2. 現状の振り返り

会社の現状を振り返り、改めて問題点を明らかにします。そして、課題克服のための行動計画を立てていきます。

■前期の実績

売上	:	10,000	千円
売上総利益	:	3,616	千円
当期純利益	:	5,663	千円

課題克服のために

- 1.製造コストを3%削減する
- 2.生産性を高めるための具体策を、各社員が3つずつ掲げ、実行する
- 3.全員で目標に向かって頑張るために、毎朝の朝礼を見直す

3. 今期目標の設定

5年後の利益目標を明確にして、目標達成のために必要な行動計画を立てましょう。

■今期の達成項目

売上	:	565,000	千円
売上総利益	:	313,575	千円
当期純利益	:	3,300	千円

今期の目標

- 1.売上5億6500万円、売上総利益3億1300万円を達成する
- 2.業界地位を築くための足がかりとして、10月に新製品「●●」の製品発表を行う
- 3.優秀な人材を、新卒・中途それぞれ5名採用する

1 総資本経常利益率 [高いほうがよい]

総合収益性の分析に用いられることが多く、総資本(総資産)を用いてどの程度の経常利益を上げられたかを示す。

$$= \text{経常利益} \div \text{総資本(総資産)} \times 100$$

2 売上高総利益率 [高いほうがよい]

販売している商品の利益率(マージン率)が高いかどうかを示す比率。

$$= \text{売上総利益} \div \text{売上高} \times 100$$

3 売上高経常利益率 [高いほうがよい]

経常利益というのは、営業利益に借入の利息や預金の受取利息などの財務項目までを含めた利益であり、臨時的な損益を計上する前の会社の全体的な収益力を示す。

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

4 売上高増加率 [高いほうがよい]

当期の売上高が前期に比べて、どのくらい伸びたかを示す。売上高成長率が高くても、物価の上昇率を下回っている場合などでは、実質的に売上高が減少しているということなので注意が必要

$$= \{(\text{当期売上高} - \text{前期売上高}) \div \text{前期売上高}\} \times 100$$

5 売上総利益増加率 [高いほうがよい]

当期の売上総利益が前期に比べて、どのくらい伸びたかを示す。

$$= \{(\text{当期売上総利益} - \text{前期売上総利益}) \div \text{前期売上総利益}\} \times 100$$

6 自己資本増加率 [高いほうがよい]

当期の返済不要の自己資本を前期と比較してどの程度増加したかの割合を示す増加しているほど、会社が安定している。

$$= \{(\text{当期自己資本} - \text{前期自己資本}) \div \text{前期自己資本}\} \times 100$$

7 総資本回転率 [高いほうがよい]

総資本が売上高を通じて何回新しいものになるのか回転数として示される。高ければ高いほど、総資本(総資産)が効率的に活用されていると判断する。

$$= \text{売上高} \div \text{総資本(総資産)}$$

8 売上債権回転期間 [短いほうがよい]

売上を計上してから実際に現金化されるまで平均日数ということになる。この数値を平均と比較した場合、短い日数であれば資金繰りが良いことを示す。

$$= (\text{受取手形} + \text{売掛金}) \div \text{売上高} \times 365$$

9 買入債務回転期間 [長いほうがよい]

基本的に長ければ長いほど資金繰りへはプラスに働く。同時に支払いに遅延が生じているとみることもでき、体力低下の表れと判断される場合もある。

$$= (\text{支払手形} + \text{買掛金}) \div \text{売上高} \times 365$$

10 流動比率 [高いほうがよい]

この比率が高いほど、短期的な資金繰りに余裕があることを示す。「2:1の原則」とも呼ばれ、200%以上あれば安心の目安といわれる。

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

11 当座比率 [高いほうがよい]

流動資産の中から特に換金性が高いもの(現金預金・受取手形・売掛金など)を「当座資産」と言い、当座比率は流動比率をさらにシビアにした指標です。

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

12 自己資本比率 [高いほうがよい]

一般的にこの比率が高いほど、資本構成が安定しており経営の安全度が高いことを示す。比率が高いと、金融機関から融資を受けやすい。

$$= \text{自己資本(純資産)} \div \text{総資本} \times 100$$

13 1人当たり付加価値額 [高いほうがよい]

この比率が高いということは「ヒト」投入に対して価値創造が多い、つまり、儲けているということになる。

$$= \text{付加価値額} \div \text{従業員数}$$

14 1人当たり売上高 [高いほうがよい]

商品に魅力があり、品費や売行きがよく、少ない従業員で効率的に販売が行われていることを示す。

$$= \text{売上高} \div \text{従業員数}$$

15 労働分配率 [低いほうがよい]

1人当たりの人件費は高く、労働分配率は低い方が望ましい。資本分配率とのバランスが要となる。

$$= (\text{労務費} + \text{人件費}) \div \text{付加価値額}$$

※ 付加価値(中小企業庁方式【控除法】)

企業がヒト・モノ・カネを使って新たに生み出した価値

$$\text{◎付加価値} = \text{売上高} - \text{売上原価(材料費、部品費、外注費)} = \text{限界利益}$$