

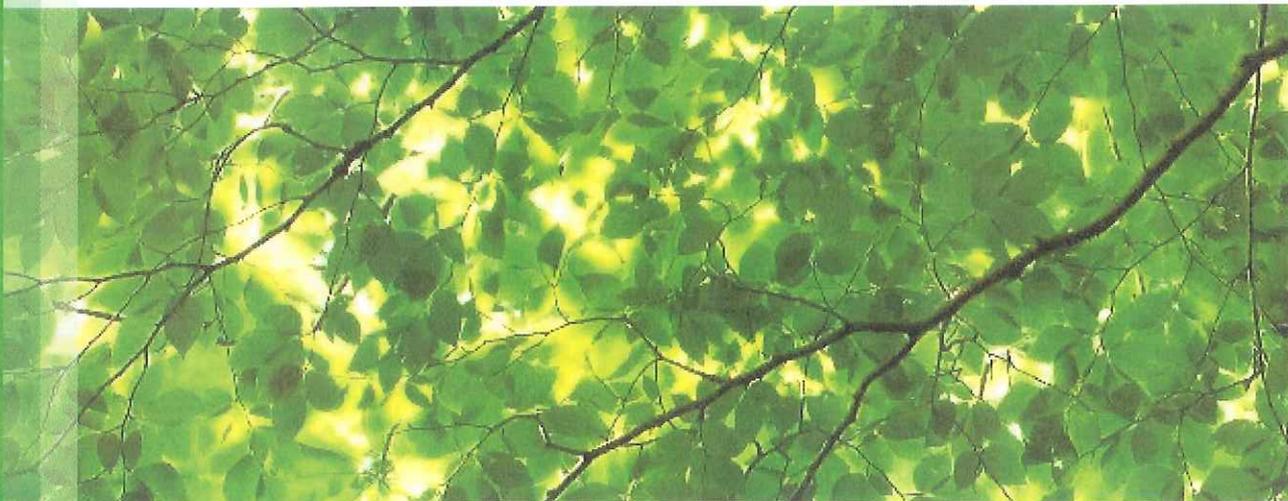
*kessan shindan*

# 決算診断

株式会社 ABC建設

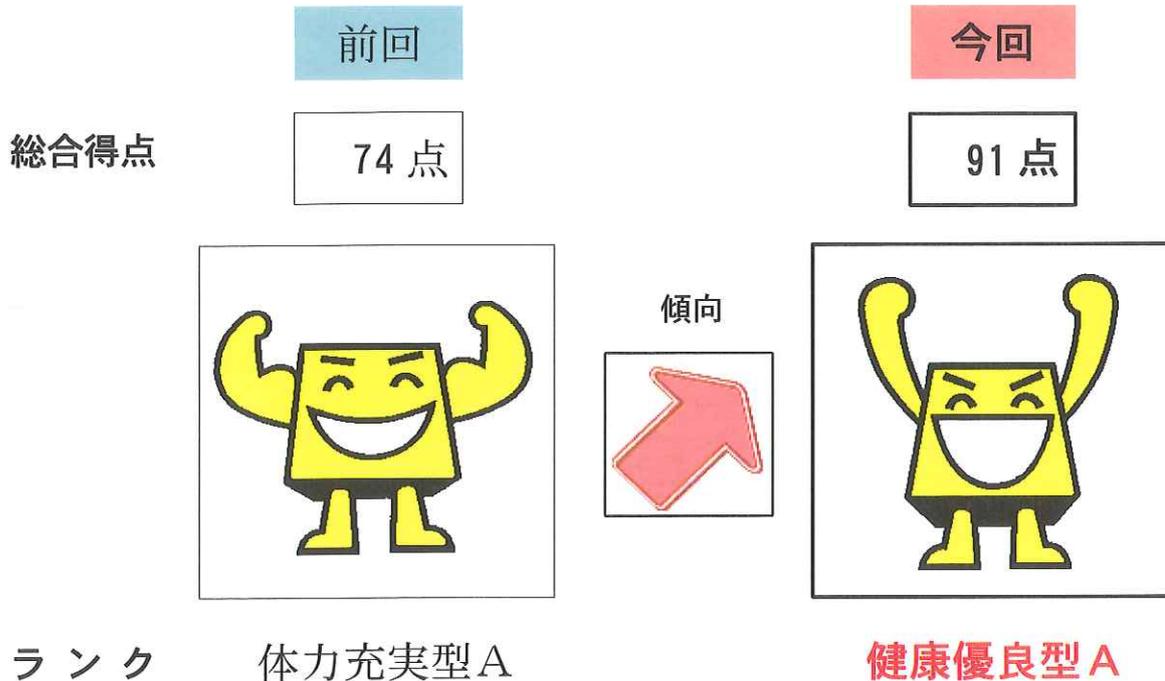
---

八 鋤 税 務 会 計



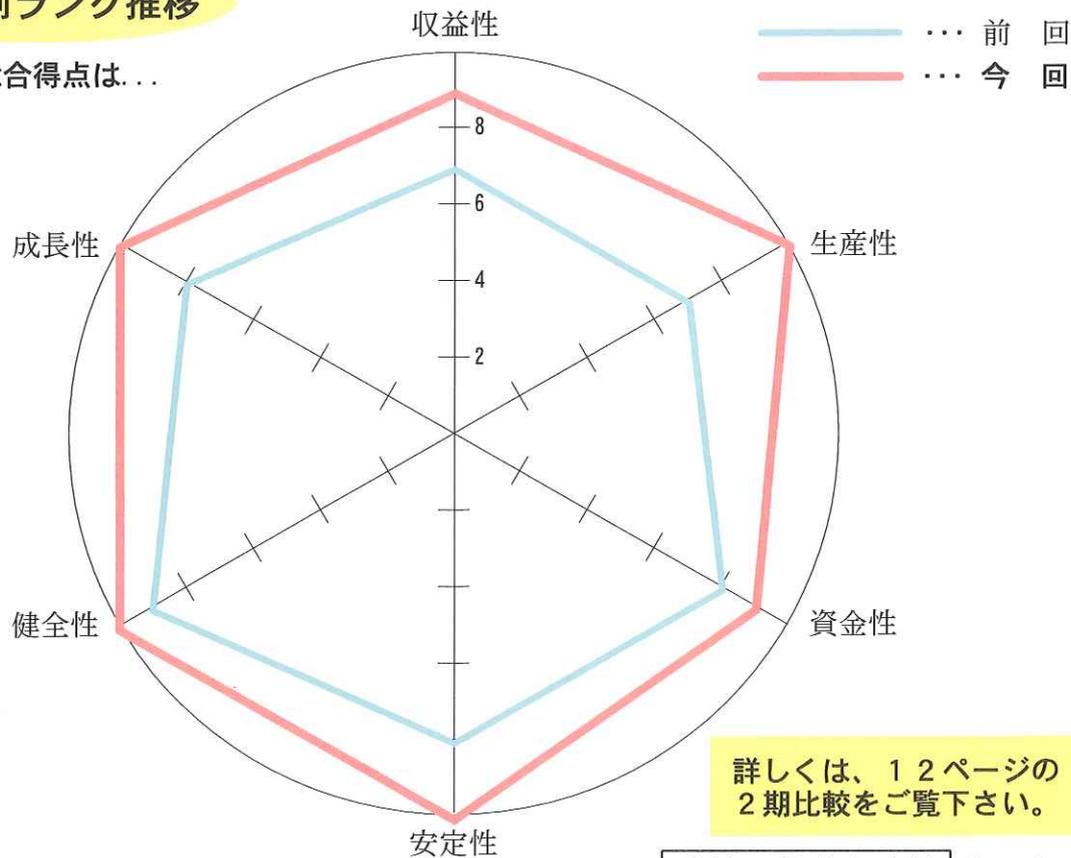
# 総合診断

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。



## 6要素別ランク推移

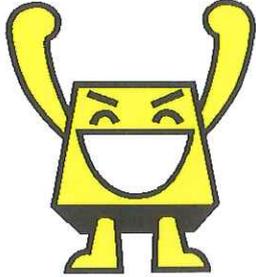
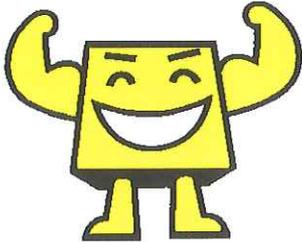
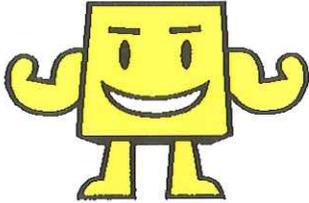
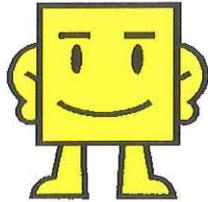
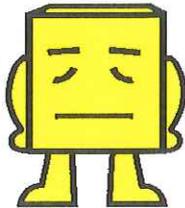
今回の総合得点は...



詳しくは、12ページの2期比較をご覧ください。

# 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	

経営体カタイプ		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。自分分は明るく、顧客のため社員ののために再建する。

# 同業他社との比較では

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

同業他社	御社
50点	91点

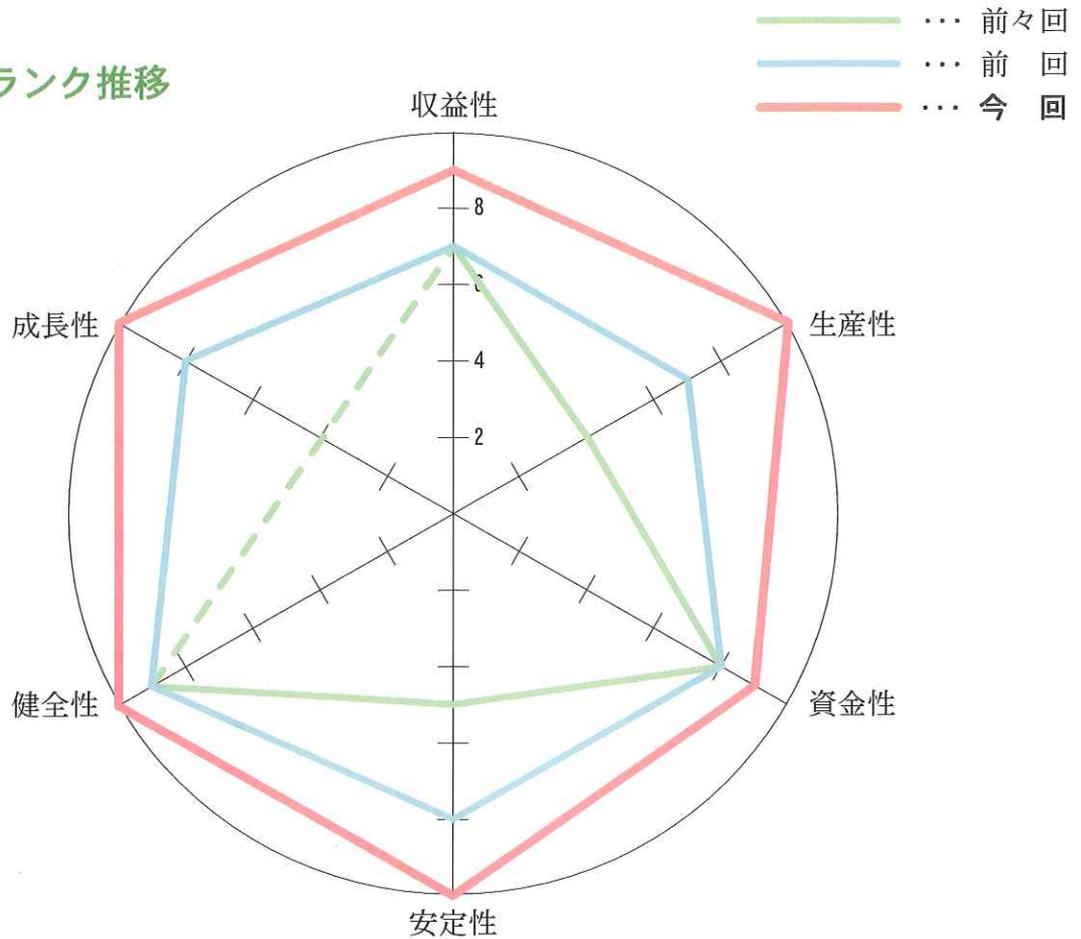
分析指標		分析項目	分析値	得点	分析値	得点
収益性	①総資本経常利益率	投下資本の利益貢献度	-6.6	50	14.7	100
	②付加価値率	顧客満足度の価値	37.5	50	35.2	40
	③売上高営業利益率	本業の営業活動の利益率	-5.5	50	6.6	90
	④売上高経常利益率	経営活動の利益率	-4.0	50	7.2	90
	⑤売上高支払利息率	金利負担の効率性	2.7	50	0.2	100
				50	○	84
生産性	①一人当り付加価値	一人当り正味稼ぎ高	487.3	50	1,037.4	100
	②一人当り営業利益	一人当り本業活動成果	-7.5	50	195.2	100
	③一人当り経常利益	一人当り経営活動成果	-4.0	50	212.5	100
	④労働分配率	人件費と稼ぎ高のバランス	72.5	50	49.8	100
	⑤固定資産投資効率	固定資産の利益貢献度	191.0	50	185.0	50
				50	○	90
資金性	①総資本回転日数	投下資本の売上貢献度	376.5	50	179.4	100
	②受取勘定回転日数	売上代金の回収の早さ	79.0	50	32.9	100
	③棚卸資産回転日数	棚卸資産の足の早さ	32.0	50	45.6	30
	④固定資産回転日数	固定資産の売上貢献度	116.5	50	69.5	100
	⑤支払対受取回転日数比	回収と支払のバランス	1.4	50	0.6	90
				50	○	84
安定性	①経営安全率	経営環境への対応力	-6.2	50	20.5	100
	②借入金安全率	自己資本と借入額のバランス	345.0	50	49.0	100
	③債務償還可能年数	債務償還できる力の強さ	19.8	50	1.6	100
	④借入月商比率	売上高と借入額のバランス	4.9	50	1.8	100
	⑤預金対借入金比率	借入返済の余裕度	32.0	50	62.8	90
				50	○	98
健全性	①自己資本比率	企業生命力の強度	16.5	50	50.6	100
	②固定比率	自己資本の投資充当度	180.8	50	72.7	100
	③固定長期適合率	長期資金の投資充当度	91.1	50	48.8	90
	④流動比率	短期的支払能力	126.3	50	249.7	100
	⑤当座比率	現在の支払能力	91.9	50	151.1	90
				50	○	96
成長性	①売上高増加率	売上高の伸び	-5.6	50	20.5	100
	②付加価値増加率	稼ぎ高の伸び	-4.8	50	17.6	80
	③営業利益増加率	本業成果の伸び	-16.0	50	2,945.1	100
	④経常利益増加率	経営成果の伸び	-18.6	50	5,390.7	100
	⑤自己資本増加率	自己資本力の強化度	-2.1	50	38.4	100
				50	○	96

※ 同業平均の数値は、(2011年4月)時点のものです。

※ ランク比較 上…○、同…△、下…●

## 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	7	4	8	5	9	***
前回	7	7	8	8	9	8
今回	9	10	9	10	10	10

### ● 今回の決算では

- ① [ 収益性 ] は、非常に良く、前回に比してやや上昇傾向にあります。
- ② [ 生産性 ] は、非常に良く、前回に比してかなり上昇傾向にあります。
- ③ [ 資金性 ] は、非常に良く、前回に比してやや上昇傾向にあります。
- ④ [ 安定性 ] は、非常に良く、前回に比してやや上昇傾向にあります。
- ⑤ [ 健全性 ] は、非常に良く、前回に比してやや上昇傾向にあります。
- ⑥ [ 成長性 ] は、非常に良く、前回に比してやや上昇傾向にあります。

# キャッシュフローの解説

(単位：万円)

期首の当座資金

2,126

		調 達	運 用	キャッシュフロー		
業	税引前利益	2,125		2,125	本業により、どの程度の資金を獲得したかを見る。  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)	
	減価償却費	291		291		
	売上債権		1,174	-1,174		
	(受取手形)	( )	( )	( 0 )		
	(売掛金)	( )	( 1,174 )	( -1,174 )		
	棚卸資産	減 188		188		
	その他流動資産	減 98	46	52		
	(他当座資産)	( 98 )	( )	( 98 )		
	(他流動資産)	( )	( 46 )	( -46 )		
	(貸倒引当金)	( )	( )	( 0 )		
	買入債務	増 263		263		
	(支払手形)	( )	( )	( 0 )		
	(買掛金)	( 263 )	( )	( 263 )		
	割引手形			0		
	裏書手形			0		
その他流動負債	増 19		19			
その他固定負債			0			
(他固定負債)	( )	( )	( 0 )			
(引当金)	( )	( )	( 0 )			
その他		31	-31			
計		( 2,984 )	( 1,251 )	( 1,733 )	A. 営業キャッシュフロー	
投資	固定性預金	増	100	-100	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		57	-57		
	計		( 0 )	( 157 )		( -157 )
営業・投資活動			( 2,984 )	( 1,408 )	( 1,576 )	フリーキャッシュフロー (A+B)
財務	短期借入金			0	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	減	1,480	-1,480		
	資本金			0		
	計		( 0 )	( 1,480 )		( -1,480 )
当座資金の増減			( 2,984 )	( 2,888 )	( 96 )	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

2,222

## ● 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	1,733 万円
投資キャッシュフロー	-157 万円
フリーキャッシュフロー	( 1,576 ) 万円
財務キャッシュフロー	-1,480 万円
上積みキャッシュ高	( 96 ) 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。

$$\text{営業キャッシュフロー} = \text{税引前当期利益} + \text{減価償却費} \pm \text{調整項目}$$

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年であったこととなります。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年であったこととなります。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。

<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＝（ 2,416 ）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>

# 今期の目標や課題のテーマ

## 【 収益性の向上 】

目標管理体制の確立
トップセールスの推進
利益管理の徹底
受注営業力の向上
実行予算管理の実践
協力業者との関係強化
ニーズ変化への対応
特命工事の受注強化
顧客満足度の向上
経費管理の徹底

## 【 生産性の向上 】

営業方法の工夫
クレーム工事の絶滅
顧客管理の徹底
資機材管理の徹底
工程管理の徹底
安全管理の徹底
品質管理の徹底
工期管理の徹底
外部の人材・技術の活用
アフター点検制度の導入

## 【 資金性の向上 】

与信（信用調査）の実施
完全回収の追求
資金管理の徹底
情報管理の徹底
資産効率の向上
計画的な設備投資の実施
仕入・購買管理の徹底
在庫管理基準の明確化
取引条件の改善
内部管理体制の充実

## 【 安定性の向上 】

チェック機能の強化
固定費の見直し
動機づけのシステム作り
サービスの強化
粗利（付加価値）の向上
設計見積管理の徹底
労働分配率の改善
回収と支払のバランス
金利負担の軽減
受注構造の改善

## 【 健全性の向上 】

資金調達先の確保
計画的な資産形成
自己資本の充実
リスク管理の徹底
債権管理の徹底
投資計画の十分な検討
計数管理の徹底
コストダウンの推進
資産内容の見直し
負債内容の見直し

## 【 成長性の向上 】

多角化・拡本業戦略
工事現場の活用
情報収集方法の確立
リフォーム事業の強化
開発提案型営業の展開
競合対策の推進
イメージアップの推進
計画的な人材育成
工期短縮と競争力強化
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	<b>利益管理の徹底</b>
-----	----------------

ご提案の内容	... 業者まかせの設計・施工ではクレームが発生しない保証はない。専門社員の育成を積極的に図る。
施策の事例	... <ul style="list-style-type: none"> <li>① 一級資格者の採用を検討する。</li> <li>② 大手企業で現場監督の経験のある人の採用を検討する。</li> </ul>

ご提案の内容	... 毎月、決算月までの収益見通しを明らかにした方で、その後の受注政策、コストダウン計画を考える体制をつくり上げる。
施策の事例	... <ul style="list-style-type: none"> <li>① 経理部門のスタッフに管理会計の研修を受けさせることについて検討する。</li> <li>② 毎月、月次決算書を基に、営業やコストダウンの進め方について検討する。</li> </ul>

ご提案の内容	... 利益を生み出す根源は実行予算を管理する能力で決まることが多いことを再認識し、予算管理能力を高める仕組みを作る。
施策の事例	... <ul style="list-style-type: none"> <li>① 毎月、各現場監督に対して実行予算対実績のデータを基に、社長が直接指導することについて検討する。</li> <li>② 毎月、実行予算についての指導を各現場監督に対して行うことを検討する。</li> </ul>

テーマ	<b>顧客満足度の向上</b>
-----	-----------------

ご提案の内容	... 品質管理の基準を独自につくり、工事等の出来映え、機能、耐久性などに満足してもらえる為に厳格に運用する。
施策の事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 技術部門と営業部門からメンバーを選び、自社独自の品質基準を作らせることについて検討する。</li> <li>② 品質基準は当面、現状のものを使うとしても、その運用方法については大幅に改善することを検討する。</li> </ul>

ご提案の内容	... 満足をして頂くためには約束を守ることが先ずは重要である。そのために、受注時点での確認事項等は書面にし双方が持つ。
施策の事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 商談時の確認事項を記録しておくための自社独自のフォーマットを作ることについて検討する。</li> <li>② 商談時の確認の為にチェックリストを作ることについて検討する。</li> </ul>

ご提案の内容	... 本当に満足してもらえなければ紹介は頂けない。引渡し後一定期間はクレームが来る前に行く程度のフォローをする。
施策の事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 引渡し後、1週間後と1ヶ月後には営業担当者を訪問させることについて検討する。</li> <li>② 引渡し後、1ヶ月以内に「お客様の声」シートを持って、満足度や問題点を聞き取りするための訪問実施を検討する。</li> </ul>

# 決算の推移表

基本データ	前々回	前回	今回
決算期	第 32 期	第 33 期	第 34 期
役員数	5.0 人	5.0 人	5.0 人
従業員数	5.0 人	5.0 人	5.0 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	25,712		24,446	-4.9	29,462	20.5	26,540
変動費	16,979		15,626	-8.0	19,088	22.2	17,231
付加価値	8,733		8,820	1.0	10,374	17.6	9,309
固定費	人件費	6,272	5,523	-11.9	5,169	-6.4	5,655
	減価償却費	224	405	80.8	291	-28.1	307
	金利	104	84	-19.2	68	-19.0	85
	他の固定費	2,909	2,770	-4.8	2,721	-1.8	2,800
計	9,509		8,782	-7.6	8,249	-6.1	8,847
経常利益	-776		38	104.9	2,125	5492.1	462
特別損益	-24		-16	33.3	0	100.0	-13
税引前当期利益	-800		22	102.8	2,125	9559.1	449
損益分岐点売上高	27,968		24,327	-13.0	23,435	-3.7	25,243
付加価値率	34.0 %		36.1 %		35.2 %		35.1 %

## ● 貸借対照表

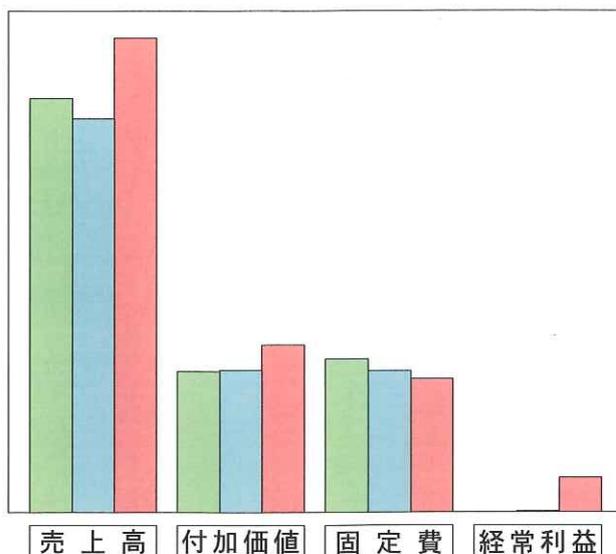
	前々回		前回		今回		平均値
	金額	増減 (%)	金額	増減 (%)	金額	増減 (%)	
総資本	13,395		14,036	4.8	14,932	6.4	14,121
負債	7,929		8,578	8.2	7,380	-14.0	7,962
自己資本	5,466		5,458	-0.1	7,552	38.4	6,159
自己資本比率	40.8 %		38.9 %		50.6 %		43.6 %

※ 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。

## 損益の傾向

(単位：万円)



	前々回	前回	今回
売上高	25,712	24,446	29,462
変動費	16,979	15,626	19,088
付加価値	8,733	8,820	10,374
人件費	6,272	5,523	5,169
減価償却費	224	405	291
金利	104	84	68
その他	2,909	2,770	2,721
固定費	9,509	8,782	8,249
経常利益	-776	38	2,125
分岐点売上	27,968	24,327	23,435
付加価値率	34.0%	36.1%	35.2%

### ● 「今回と前回」を比較すると

- ① 売上高は ( 20.5 ) % の 増加
- ② 付加価値は ( 17.6 ) % の 増加
- ③ 固定費は ( 6.1 ) % の 減少  
となっています。

増加傾向は  
売上高 > 付加価値 > 固定費 で、

固定費増加をカバーする付加価値が得られ、増益となっています。しかし、付加価値率は下降傾向にあります。

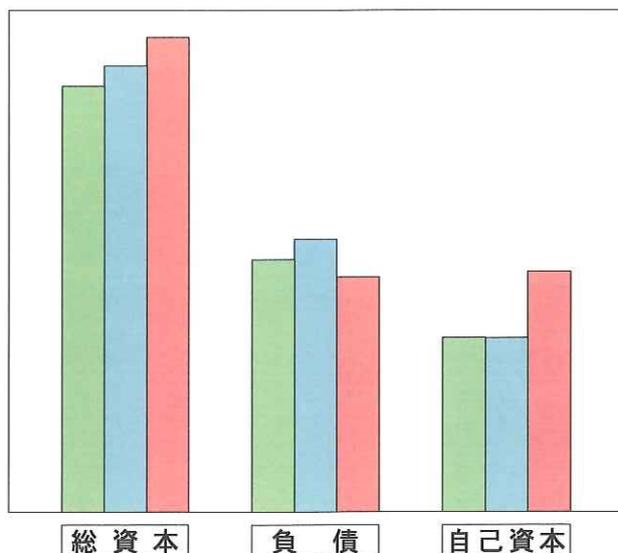
- 付加価値が ( 17.6 ) % の 増加  
に対して、
- ① 人件費は ( 6.4 ) % の 減少
- ② 減価償却費は ( 28.1 ) % の 減少
- ③ 金利は ( 19.0 ) % の 減少
- ④ その他は ( 1.8 ) % の 減少  
となっています。

○ 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  
( 892 ) 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  
( 20.0 ) % 上昇 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	13,395	14,036	14,932
負債	7,929	8,578	7,380
自己資本	5,466	5,458	7,552
自己資本比率	40.8%	38.9%	50.6%
経常利益	-776	38	2,125

## ● 「財務体質」という面からは

「今回の決算」では

- ① 総資本 ( 14,932) 万円  
に対して、
- ② 自己資本は ( 7,552) 万円  
で、
- ③ 自己資本比率は  
( 50.6) % です。

「今回と前回の比較」では

- ① 自己資本は ( 38.4) %の **増加**  
であるのに対して、
- ② 負債は ( 14.0) %の **減少**  
となっており、  
自己資本力の強化とともに負債が減少して  
おり、財務体質は上昇傾向にあります。

## ● 「効率性」という面からは

「今回の決算」では

- ① 平均総資本 ( 14,484) 万円  
に対して、
- ② 経常利益は ( 2,125) 万円  
で、
- ③ 投下資本の利回りは  
( 14.7) % です。

「今回と前回の比較」では

- 投下資本の利回りは
- ① 前回 ( 0.3) % に対して、
  - ② 今回は ( 14.7) % で、
  - ③ 今回は前回と比較して  
( 14.4) %の **上昇**  
となっています。