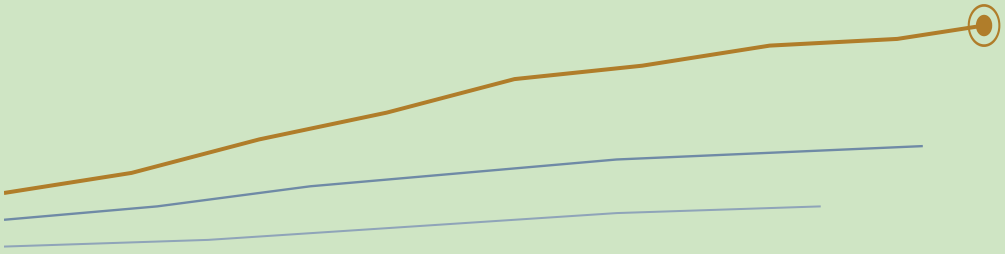
見 本 B

この資料は見本です。

数字は架空の会社のもので、実在の会社とは関係ありません。

売上は伸びているのに、利益とお金が残らない会社の例です。

月次決算書18ページのうち、7ページを抜き出しています。



社外秘

第13期

2026年5月分

松本式

月次決算書

数字に強い経営者・幹部・社員を育てるための

「松本式月次決算書」とは

1　どこに手を打てば利益が出るかを、**全社員**が理解するための資料です。

2　お金を残す経営（キャッシュフロー経営）を、**経営幹部**が理解するための資料です。

商号

サンプルB株式会社

松本裕之税理士事務所

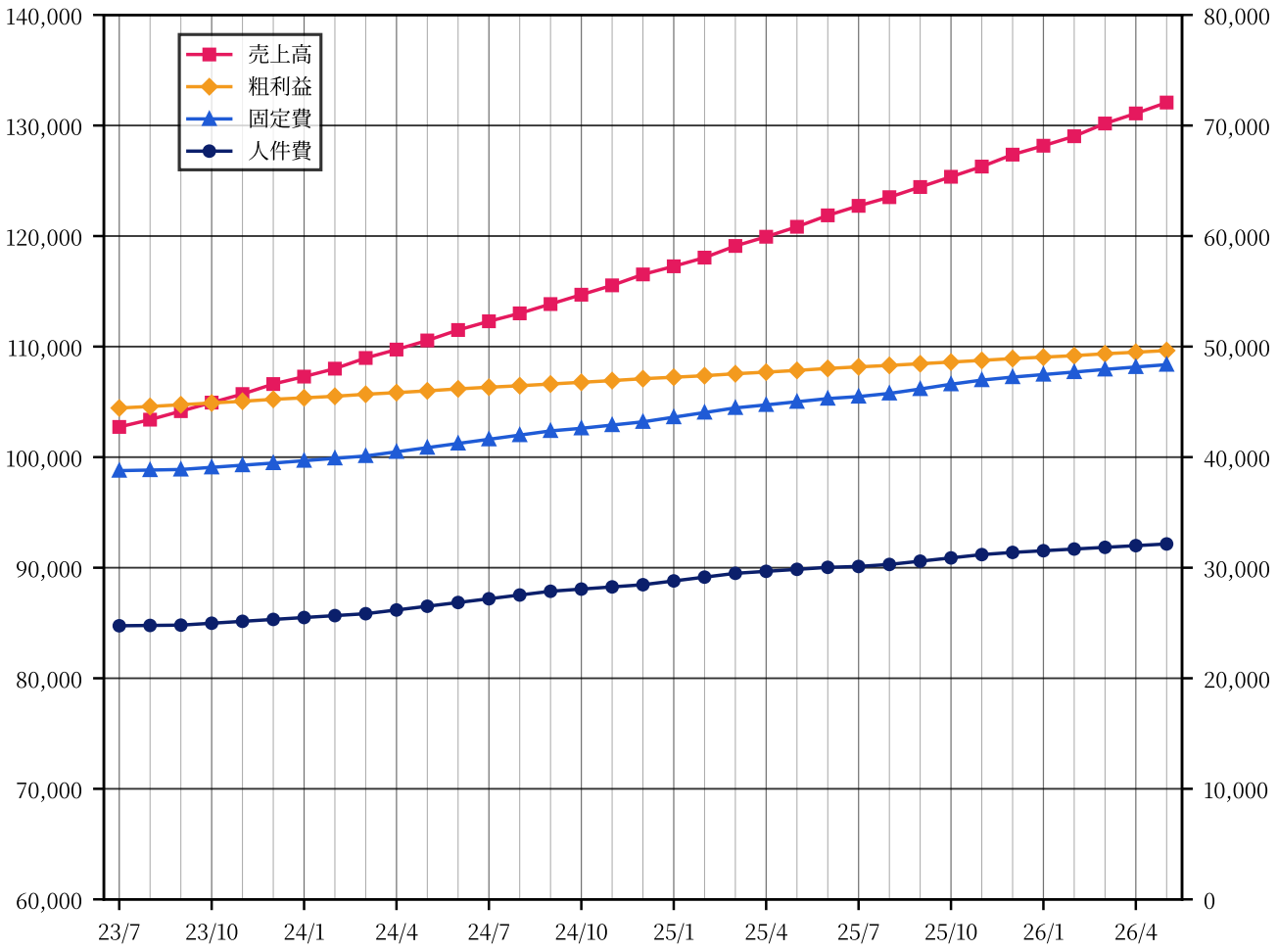
TEL 082-208-2923　https://www.matsu-tax.jp/

年計グラフ(売上高・粗利益・固定費)

自 2025年07月01日 至 2026年05月31日

サンプルB株式会社　第13期

単位：千円



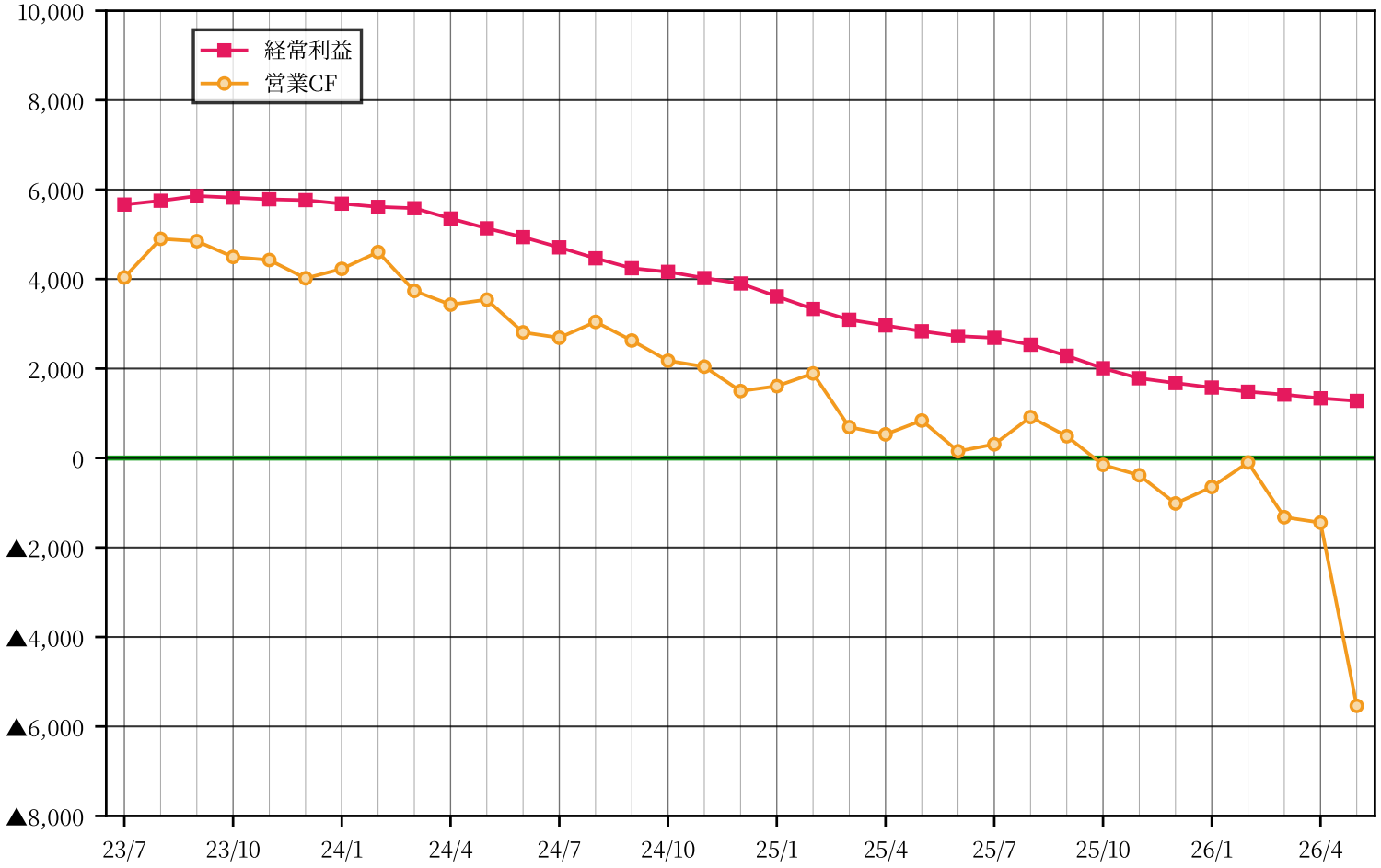
期間		売上高	粗利益	粗利益率	固定費	人件費
前々期	7	102,734	44,446	43.3%	38,781	24,748
	8	103,391	44,582	43.1%	38,832	24,777
	9	104,160	44,741	43.0%	38,883	24,806
	10	104,935	44,899	42.8%	39,078	24,977
	11	105,708	45,055	42.6%	39,272	25,149
	12	106,612	45,231	42.4%	39,466	25,321
	1	107,286	45,365	42.3%	39,680	25,494
	2	108,004	45,507	42.1%	39,893	25,666
	3	108,970	45,690	41.9%	40,106	25,839
	4	109,731	45,837	41.8%	40,483	26,176
	5	110,556	45,996	41.6%	40,860	26,514
	6	111,501	46,176	41.4%	41,238	26,852
前期	7	112,288	46,324	41.3%	41,616	27,190
	8	113,006	46,459	41.1%	41,994	27,529
	9	113,847	46,615	40.9%	42,372	27,869
	10	114,694	46,770	40.8%	42,608	28,066
	11	115,539	46,924	40.6%	42,901	28,263
	12	116,527	47,097	40.4%	43,194	28,461
	1	117,264	47,228	40.3%	43,614	28,804
	2	118,049	47,367	40.1%	44,035	29,147
	3	119,104	47,546	39.9%	44,455	29,491
	4	119,936	47,691	39.8%	44,727	29,671
	5	120,837	47,846	39.6%	45,012	29,852
	6	121,871	48,022	39.4%	45,296	30,032
当期	7	122,731	48,167	39.2%	45,480	30,113
	8	123,516	48,298	39.1%	45,765	30,294
	9	124,435	48,450	38.9%	46,164	30,591
	10	125,360	48,602	38.8%	46,595	30,888
	11	126,284	48,752	38.6%	46,969	31,185
	12	127,364	48,918	38.4%	47,242	31,383
	1	128,169	49,046	38.3%	47,470	31,536
	2	129,027	49,181	38.1%	47,698	31,689
	3	130,180	49,353	37.9%	47,935	31,842
	4	131,090	49,493	37.8%	48,157	31,995
	5	132,075	49,643	37.6%	48,365	32,149
	6					

経常利益／営業キャッシュフロー 年計グラフ

自 2025年07月01日 至 2026年05月31日

サンプルB株式会社　第13期

単位：千円



期間		経常利益	営業CF
前々期	7	5,666	4,037
	8	5,750	4,900
	9	5,857	4,847
	10	5,821	4,495
	11	5,783	4,427
	12	5,764	4,018
	1	5,685	4,228
	2	5,614	4,605
	3	5,584	3,736
	4	5,354	3,429
	5	5,135	3,540
	6	4,938	2,809
前期	7	4,709	2,689
	8	4,465	3,044
	9	4,243	2,627
	10	4,162	2,175
	11	4,023	2,043
	12	3,902	1,498
	1	3,614	1,607
	2	3,333	1,892
	3	3,091	691
	4	2,964	529
	5	2,834	839
	6	2,726	152
当期	7	2,687	307
	8	2,534	916
	9	2,286	488
	10	2,007	▲153
	11	1,783	▲384
	12	1,676	▲1,015
	1	1,576	▲648
	2	1,483	▲100
	3	1,418	▲1,322
	4	1,336	▲1,443
	5	1,277	▲5,539
	6		

年計表とは過去一年間の推移です。例えば売上高で言えば、「移動年計売上高」となります。年計にすることにより季節変動を消して、趨勢的な傾向を把握することができます。また、商品別年計を作ると商品の寿命がわかり、得意先別年計を作ると得意先の管理と債権管理に役立ちます。経常利益年計を作成することによって毎月が決算になるのと同じなので、厳しい経営が実現できます。

※ 決算仕訳を含まない

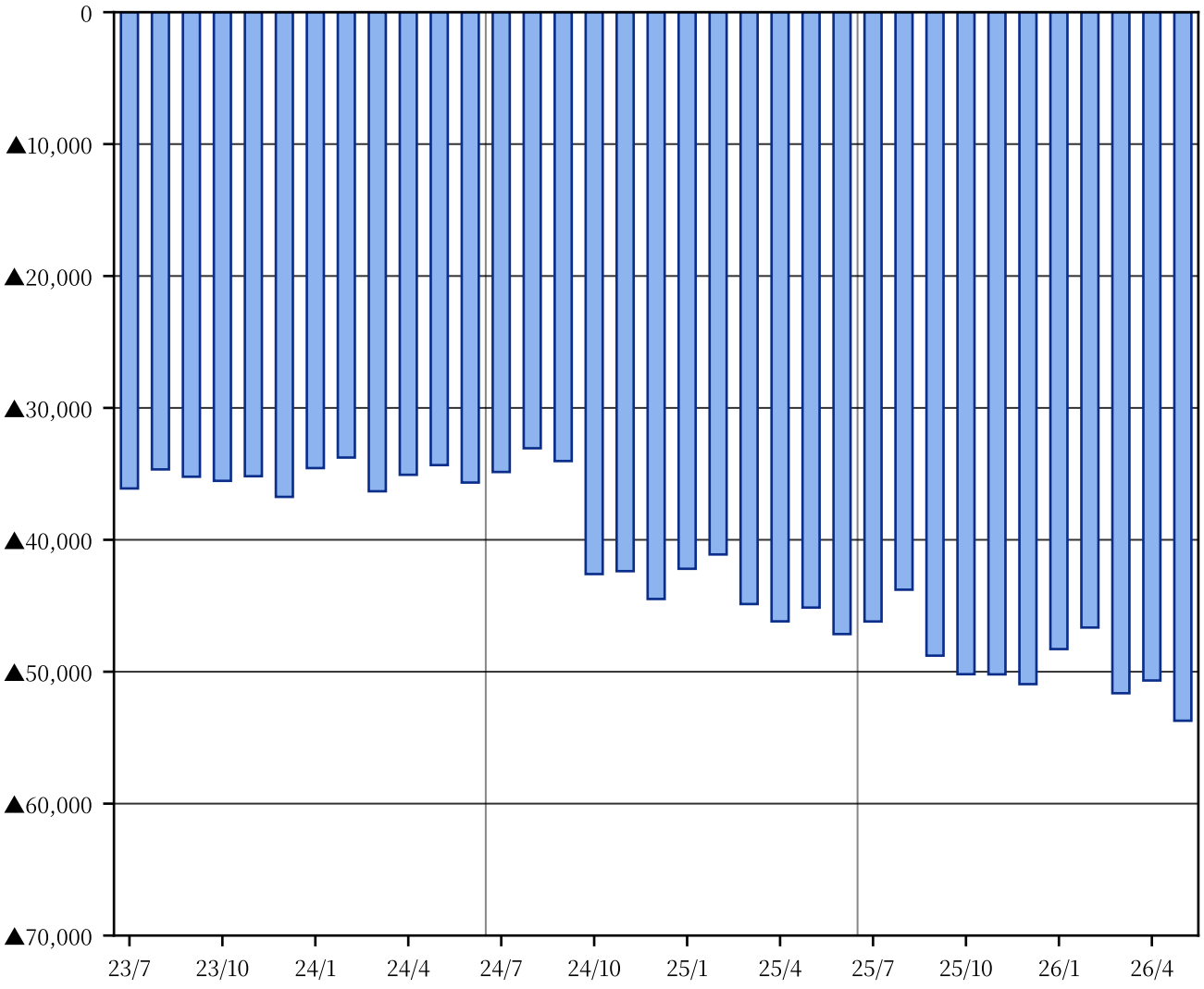
サンプルB株式会社　第13期

資金力アップグラフ (将来稼ぐべき資金)

自 2025年07月01日 至 2026年05月31日

単位: 千円

財務とは、資金(お金)のこと。財務体質の改善とは、預金を増やし、借入金を減らすことです。現預金≧借入金が目安。これを「実質無借金」という。**財務の目的は資金力アップ**



期間		現金・預金	短期借入金	長期借入金	将来稼ぐべき資金
前々期	7	6,013		42,120	▲36,107
	8	6,698		41,360	▲34,662
	9	5,383		40,600	▲35,217
	10	4,309		39,840	▲35,531
	11	3,901		39,080	▲35,179
	12	13,433		50,177	▲36,744
	1	14,711		49,274	▲34,563
	2	14,609		48,371	▲33,762
	3	11,148		47,469	▲36,320
	4	11,495		46,566	▲35,071
	5	11,327		45,663	▲34,336
	6	9,101		44,760	▲35,659
前期	7	8,999		43,857	▲34,858
	8	9,896		42,954	▲33,059
	9	8,022		42,051	▲34,030
	10	8,434		51,030	▲42,596
	11	7,631		50,008	▲42,376
	12	4,499		48,986	▲44,486
	1	5,768		47,964	▲42,196
	2	5,831		46,942	▲41,111
	3	10,932		55,801	▲44,869
	4	8,478		54,660	▲46,182
	5	8,382		53,519	▲45,137
	6	5,232		52,378	▲47,147
当期	7	5,046		51,237	▲46,191
	8	6,313		50,096	▲43,783
	9	8,078		56,860	▲48,782
	10	5,435		55,624	▲50,189
	11	4,187		54,388	▲50,201
	12	2,211		53,151	▲50,941
	1	3,632		51,915	▲48,283
	2	9,957		56,608	▲46,650
	3	3,669		55,300	▲51,631
	4	3,328		53,992	▲50,665
	5	3,909		57,625	▲53,716
	6				

未来会計図表

サンプルB株式会社　第13期

どこに手を打てば利益がでるか？ 儲けるのは手段、目的は？

利益とは、「社員と家族を守るためのコスト」であり、「会社存続のための事業存続費」である。
会社存続のために絶対に必要なものは、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。

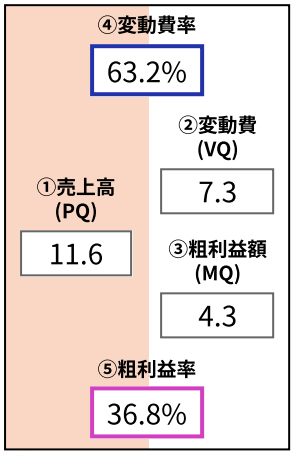
G 経常利益… 全社員の創造性の総和である。社員の創造性が一番大事。
人 人件費… 人件費はコストではなく、幸せを求めて働く社員たちの労働の対価。人を活かしMQを稼ぎ、労働生産性を高め、給料を上げる。
モノ 経費… もう節約できるところは本当にありませんか？ 人件費以外の経費は最小化を目指す。
金利 金利… 制度融資の借入等を利用して金利の低いものに切り替える努力をしていますか？
未来 戦略費・広告・教育・研究開発… 経営には積極的な＆強気の仕掛けが常に必要。

労働分配率 …人件費÷MQ　労働分配率とは人件費を粗利益額の一定割合に抑え込む「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÷人件費　経営者が人を活かしきっていますか。現場力こそ大事【社員力】
値決めは経営なり。　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。

■ **損益分岐点比率**　＝ 固定費÷粗利益額 〔収益性〕　**理想 80%以下　目標 90%以下**
■ **生産性（経営力）**　＝ 粗利益額÷固定費 【事業競争力の評価】 **理想 1.25倍以上　目標 1.11倍以上**
■ **売上高経常利益率**　＝ 経常利益÷売上高 【P/Lの目的】

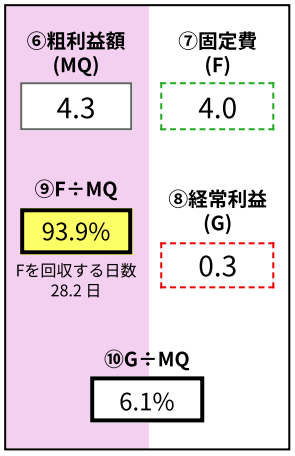
当月

【売上高と粗利益額】



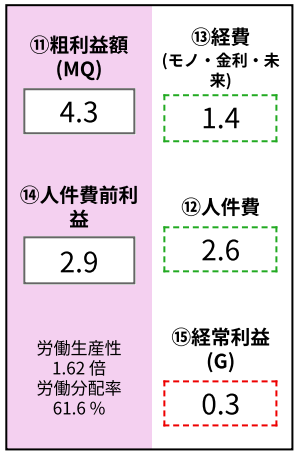
(単位:百万円)

【粗利益額と固定費】



利益感度分析（累計）

【粗利益額と人件費】



	P（単価） 商品力	Q（数量） 営業力	V（変動費） 交渉・技術力	F（固定費） パワー
感度比率	**0.3**	**0.8**	**0.5**	**0.9**
感度順位	1	3	2	4
やさしい順	4	3	2	1

累計（期首～当月）

自 2025年07月01日 至 2026年05月31日　（単位:千円）

売上高(PQ)
119,927

売上＝客単価(P)×客数(Q)
P…客単価【商品力】
Q…商品数・顧客【営業力】
m…粗利益率【商品力】

売上高が10%減少したとは、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。

最も重要な要素は新規客ではなく「リピート率」

売上高経常利益率(g) 0.3%

変動費(VQ)
74,979

変動費率(v)　62.5%

数量比例性のあるもの（仕入・材料費・外注費）
・仕入単価交渉、仕入先の絞り込み、仕入過多になっていないか。
・粗利益率の高い商品を売れば、粗利益額が増える

粗利益額(MQ)
差別化＝【商品力×営業力】
44,949

粗利益率(m)　37.5%

損益分岐点比率 F÷MQ
99.2%

生産性 MQ÷F　**1.01** 倍

固定費(F)　44,569

人	29,674	労働分配率 66.0%
モノ	13,084	
金利	912	労働生産性 1.51倍
未来	899	

経常利益(G)　380
全社員の創造性の総和

損益分岐点比率	生産性	評価	未来・事業競争力
60%未満	1.66倍超	SS	超優良企業　余裕シャクシャク
60%～80%	1.25倍～1.66倍	S	優良企業　少し余裕あり　抜群の競争力がある
81%～90%	1.1倍～1.24倍	A	健全企業　未来が明るい　優秀な競争力がある
91%～100%	1.0倍～1.09倍	B	損益分岐点企業　全く油断不可　普通の競争力がある
101%～200%	0.5倍～0.99倍	C	赤字企業　未来が危ない　事業存続に問題あり
200%以上	0.5倍未満	D	倒産企業　社長交代

キャッシュフロー計算書（当月）

サンプルB株式会社　第13期

キャッシュフローを理解する目的は、『お金の残し方』を学ぶこと、
当月儲けた利益は何処へ消えたか？ 今月の利益とお金の違いを知ることである

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

自 2026年05月01日 至 2026年05月31日　　(単位:百万円)

営業活動によるキャッシュフロー

当期純損益金額	0.3	
減価償却累計額	0.3	
賞与引当金	0.0	
年払引当金等	0.0	
固定資産売却・除却損益等	0.0	
その他(貸倒損失・有価証券売却損益等)	0.0	
純キャッシュへの調整額合計	0.3	
受取手形＋売掛金の増減	▲0.9	(増=▲, 減=＋)
前受金等の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
支払手形＋買掛金の増減	0.4	(増=＋, 減=▲)
前渡金等の増減	0.0	(増=▲, 減=＋)
棚卸資産の増減	▲3.0	(増=▲, 減=＋)
裏書手形の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
販売仕入活動による増減額合計	▲3.5	
未払金＋未払費用の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
未払法人税等の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
未払消費税の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
その他資産負債の増減	0.0	(増=▲, 減=＋)
その他資産負債の増減額合計	0.0	
営業活動により調達した純キャッシュ	▲2.9	

「利益」を「お金」に近づける努力をする

投資活動によるキャッシュフロー

有価証券の購入及び売却	0.0	(購入=▲, 売却=＋)
有形固定資産の購入及び売却等	▲0.1	(購入=▲, 売却=＋)
保険積立金の購入及び解約等	0.0	(購入=▲, 解約=＋)
その他の増減(補助金収入 他)	0.0	(増=▲, 減=＋)
投資活動に使用した純キャッシュ	▲0.1	

フリーキャッシュフロー(純現金収支) ①＋②　▲3.1

フリーキャッシュフローは「現金の出入りで見た純粋な儲け」
赤字なら有利子負債を増やさなければならない
『勘定合って銭足らず』になっていませんか？

財務活動によるキャッシュフロー

割引手形の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
短期借入金の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
長期借入金の増加	5.0	(借入増加=＋)
長期借入金の返済	▲1.4	(借入返済=▲)
役員借入金等の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
配当金他利益処分・資本等の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
その他固定負債の増減	0.0	(増=＋, 減=▲)
貸付金の増減	0.0	(増=▲, 減=＋)
その他の増減	0.0	(増=▲, 減=＋)
財務活動に使用した純キャッシュ	3.6	

当月の現預金の増減額　③＋④　0.6

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いからお金をしっかり貯めなさい』ということ

月初の現預金残高	3.3
月末の現預金残高	3.9

資金別貸借対照表

サンプルB株式会社

資金別貸借対照表の目的は、貸借対照表で儲けた利益がどこに消えたかを知ること　未来の財務体質の改善策をイメージすること

人間は健康診断によって、どこが悪いかがわかり、改善策が生まれる。財務もどこのバランスが悪いのか、区分するとわかりやすい。資金不足の原因はどこにあるのか？ どこに改善の余地があるのか？

2025年05月31日　第12期

現預金	資金運用		資金調達		増減
	損益資金の部				
	売上原価	88.9	売上高	109.7	
	販売管理費	18.1	営業外収益	0.0	
	営業外費用	0.8	特別利益	0.0	
	特別損失	0.0	（税引前当期利益）	1.8	
	法人税等	0.0			
			当期利益	1.8	
	前払費用	0.8	前期繰越利益	▲4.1	
	長期前払費用	0.0	利益準備金	0.0	
	不渡手形	0.0	その他の利益剰余金	0.0	
			前受収益	0.0	
			引当金	0.0	
▲3.1	計	0.8	計	▲2.2	1.2
	固定資金の部				
	棚卸資産	8.6	長期借入金	53.5	
	建物・構築物	2.8	役員借入金	3.0	
	機械装置等	52.6	社債・転換社債	0.0	
	土地	0.0	長期未払金	0.0	
	無形固定資産	0.0	その他固定資金	0.0	
	投資等	0.6	長期負債調達額計	56.5	
	繰延資産	0.0	資本金	10.0	
	減価償却累計額	▲22.5	資本準備金等	0.0	
24.4	計	42.1	計	66.5	▲0.1
	売上仕入資金の部				
	受取手形	0.0	支払手形	0.0	
	売掛金	18.0	買掛金	4.7	
	前受金	0.0	前渡金	0.0	
	未成工事支出金	0.0	裏書手形	0.0	
▲13.4	計	18.0	計	4.7	▲5.6
8.0	**安定資金 合計**				▲4.5
	流動資金の部				
	未収入金	0.0	短期借入金	0.0	
	有価証券	0.0	割引手形	0.0	
	仮払金	0.0	短期調達資金額計	0.0	
	立替金	0.0	未払金	0.3	
	短期貸付金	0.0	預り金	0.4	
	その他流動資産	0.3	未払費用	0.0	
	仮払税金等	0.0	未払法人税等	0.0	
	仮払消費税	0.0	仮受（未払）消費税	0.0	
			仮受金	0.0	
			その他流動負債	0.0	
			超短期調達資金額計	0.7	
0.4	計	0.3	計	0.7	0.0
8.4	**現預金 合計**	8.4	現金・流動性預金		▲4.5
		0.0	固定性預金		

2026年05月31日　第13期　(単位:百万円)

現預金	資金運用		資金調達	
	損益資金の部			
	売上原価	99.1	売上高	119.9
	販売管理費	19.5	営業外収益	0.0
	営業外費用	0.9	特別利益	0.0
	特別損失	0.0	（税引前当期利益）	0.4
	法人税等	0.0		
			当期利益	0.4
	前払費用	0.8	前期繰越利益	▲1.4
	長期前払費用	0.0	利益準備金	0.0
	不渡手形	0.0	その他の利益剰余金	0.0
			前受収益	0.0
			引当金	0.0
▲1.8	計	0.8	計	▲1.0
	固定資金の部			
	棚卸資産	+4.9 13.6	長期借入金	+4.1 57.6
	建物・構築物	2.8	役員借入金	+2.0 5.0
	機械装置等	57.6	社債・転換社債	0.0
	土地	0.0	長期未払金	0.0
	無形固定資産	0.0	その他固定資金	0.0
	投資等	0.6	長期負債調達額計	62.6
	繰延資産	0.0	資本金	10.0
	減価償却累計額	▲26.3	資本準備金等	0.0
24.3	計	48.3	計	72.6
	売上仕入資金の部			
	受取手形	0.0	支払手形	0.0
	売掛金	+6.2 24.2	買掛金	+0.6 5.3
	前受金	0.0	前渡金	0.0
	未成工事支出金	0.0	裏書手形	0.0
▲19.0	計	24.2	計	5.3
3.5	**安定資金 合計**			
	流動資金の部			
	未収入金	0.0	短期借入金	0.0
	有価証券	0.0	割引手形	0.0
	仮払金	0.0	短期調達資金額計	0.0
	立替金	0.0	未払金	0.3
	短期貸付金	0.0	預り金	0.4
	その他流動資産	0.3	未払費用	0.0
	仮払税金等	0.0	未払法人税等	0.0
	仮払消費税	0.0	仮受（未払）消費税	0.0
			仮受金	0.0
			その他流動負債	0.0
			超短期調達資金額計	0.7
0.4	計	0.3	計	0.7
3.9	**現預金 合計**	▲4.5 3.9	現金・流動性預金	
		0.0	固定性預金	

資金別貸借対照表には、B/S、P/L、キャッシュフロー計算書が一表で表示されている。

現預金を増やし、借入を減らすための計画を立案し、必ず実現しなければ倒産する確率が高まります。
そのために経営計画が必要です。

NEW 資金別貸借対照表

サンプルB株式会社

「損益資金」が増えても、「実質損益資金」や「安定資金」が増えないと、財務体質は改善されない。儲けた利益（損益資金）がどこに消えたかを知ることにより、財務体質の改善策が打てる。

(単位:百万円)

2025年05月31日 第12期					増減	2026年05月31日 第13期				
現預金	資金運用		資金調達			現預金	資金運用		資金調達	
	損益資金の部						損益資金の部			
	売上原価	88.9	売上高	109.7			売上原価	99.1	売上高	119.9
	販売管理費	18.1	営業外収益	0.0			販売管理費	19.5	営業外収益	0.0
	営業外費用	0.8	特別利益	0.0			営業外費用	0.9	特別利益	0.0
	特別損失等	0.0	繰越損益等	▲4.9			特別損失等	0.0	繰越損益等	▲2.2
▲3.1	計	107.9	計	104.8	1.2	▲1.8	計	119.5	計	117.7
	売上仕入資金の部						売上仕入資金の部			
	受取手形－裏書手形	0.0	支払手形	0.0			受取手形－裏書手形	0.0	支払手形	0.0
	売掛金等	18.0	買掛金等	4.7			売掛金等	24.2	買掛金等	5.3
▲13.4	計	18.0	計	4.7	▲5.6	▲19.0	計	24.2	計	5.3
▲16.4	継続 損益資金				▲4.4	▲20.8	継続 損益資金			
	固定資金の部						固定資金の部			
▲8.6	棚卸資産	8.6			▲4.9	▲13.6	棚卸資産	13.6		
▲25.0	実質 損益資金				▲9.3	▲34.4	実質 損益資金			
			資本金	10.0					資本金	10.0
			資本準備金等	0.0					資本準備金等	0.0
10.0			計	10.0	0.0	10.0			計	10.0
▲15.0	真正 損益資金				▲9.3	▲24.4	真正 損益資金			
	有形固定資産	32.9					有形固定資産	34.2		
	無形固定資産	0.0					無形固定資産	0.0		
	投資等	0.6					投資等	0.6		
	繰延資産	0.0					繰延資産	0.0		
▲33.5	計	33.5			▲1.2	▲34.8	計	34.8		
▲48.6	正味 損益資金				▲10.6	▲59.1	正味 損益資金			
			長期借入金	53.5					長期借入金	57.6
			社債・その他	3.0					社債・その他	5.0
56.5			計	56.5	6.1	62.6			計	62.6
8.0	安定資金				▲4.5	3.5	安定資金			
	流動資金の部						流動資金の部			
			短期借入金	0.0					短期借入金	0.0
			割引手形	0.0					割引手形	0.0
0.0			計	0.0	0.0	0.0			計	0.0
8.0	修正 安定資金				▲4.5	3.5	修正 安定資金			
	短期貸付金	0.0	未払金	0.3			短期貸付金	0.0	未払金	0.3
	有価証券	0.0	預り金	0.4			有価証券	0.0	預り金	0.4
	その他流動資産	0.3	その他流動負債	0.0			その他流動資産	0.3	その他流動負債	0.0
0.4	計	0.3	計	0.7	0.0	0.4	計	0.3	計	0.7
8.4	現預金 合計				▲4.5	3.9	現預金 合計			