松本式

社長の成績表®

決算書から「打つ手」を見つけるための

第15期

2026年6月期

「社長の成績表」で分かること

1 **金融機関から見た評価**
格付けの点数と、ランクを上げるためのポイント

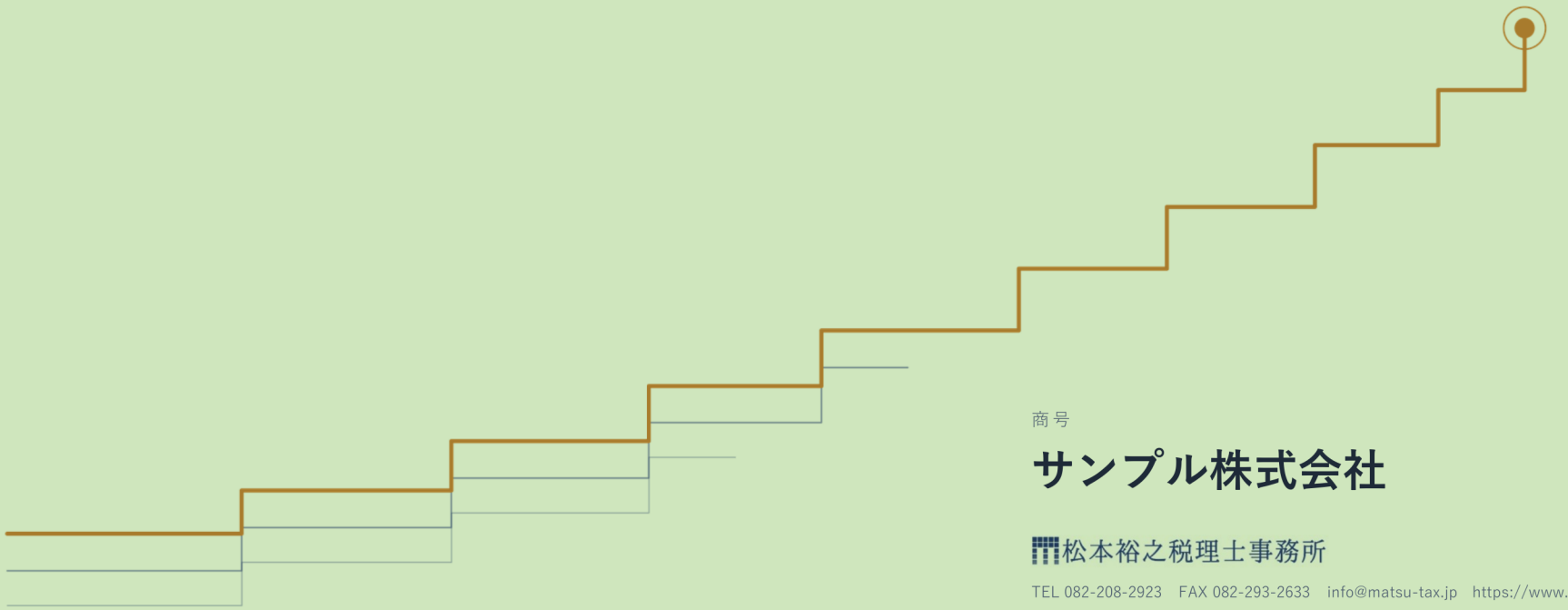
2 **中小企業としての財務体質**
6つの経営指標で、良いところと悪いところを判定

3 **利益の出し方**
どこに手を打てば利益が出るか

4 **お金の残し方**
儲けた利益の行き先と、本当の資金力のレベル

見　本

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。



商号

サンプル株式会社

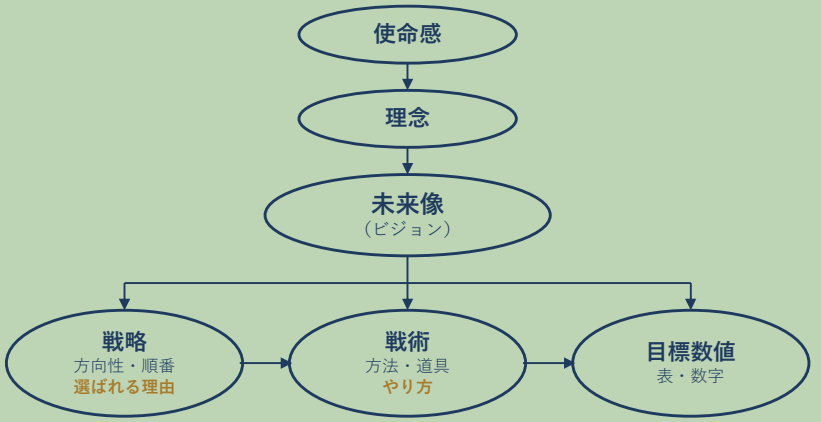
松本裕之税理士事務所
TEL 082-208-2923　FAX 082-293-2633　info@matsu-tax.jp　https://www.matsu-tax.jp/

全社員で自社の定義を共有できていますか？

	松本税理士事務所	不動産業の良い一例
1. 使命感（ビジョン）	日本中の中小企業を元気にする 会社を取りまく全ての人々を幸せにする	「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. 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
3. 本業	中小企業の経営サポート業	不動産再生
4. お客様	売上高50億円以下の中小企業の社長、社員とその家族	ビルオーナー、資産家、富裕層
5. 商品	働いている職員の姿と、松本式月次決算書、経営計画書を中心とする	都市圏に絞ったオフィスビルのテナント
6. サービス	挨拶、掃除、自己革新の3つの文化による職員力	不動産活動の豊富なノウハウと情報発信のスピード
7. お客様第一主義	社長、幹部と毎月会うこと お客様にとってなくてはならない存在になること	ご購入いただいた30年後まで考えること
8. 強み	松本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に力を入れている税理士事務所	都市中心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
9. 差別化	商品、サービスをライバルより磨く	都市圏に尖る、オフィスに尖る

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。

1. 高収益型事業構造のつくり方（社長力）



社長が作るもの
- 環境や状況
（商品力、サービス力を時代の変化に対応させる）
- 体質（見込みか受注か）
- 手腕（経営者の力量）
- 成長拡大と安定
- **長期的 5年～10年**

全社員で考えるもの
- 販売力
- 企画力（どこと組むか）
- 組織力
- 財務力
- 技術力
- **短期的 1年～3年**

目標とは手に入れたい結果
- 売上
- 粗利益
- 経常利益
- 人員
- 労働分配率
- 損益分岐点比率

2. 企業発展の哲理

成長拡大と安定を「同時」に

成長拡大（攻撃）

(1) 前年より、お客様の数を増やす（増客）
(2) 数量を多く売る
(3) 粗利の高いものを売る（粗利益率を高める）
(4) 経営姿勢：①人材、②資本、③のれんの蓄積
（ブランドの強化）

同時

安定（守備）

最大のポイント：同じお客様ということ
(1) くり返しのシステム作り（リピート率）
(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）

松本式『社長の成績表』（金融機関版）

サンプル株式会社

単位：百万円

		前期 結果	前期 (配点)	前期 点数	当期 結果	当期 (配点)	当期 点数	
1.安全性項目								
自己資本比率↑	B/S	32.4%	(10)	6	37.8%	(10)	7	自己資本 / 負債･資本合計
ギアリング比率↓	B/S	121.9%	(10)	6	89.9%	(10)	8	有利子負債(商手除く) / 自己資本
固定長期適合率↓	B/S	48.3%	(7)	7	45.5%	(7)	7	固定資産 / (固定負債+自己資本)
流動比率↑	B/S	227.7%	(7)	7	238.4%	(7)	7	流動資産 / 流動負債
2.収益性項目								
売上高経常利益率↑	P/L	3.7%	(5)	4	6.4%	(5)	5	経常利益 / 売上高
総資産経常利益率↑	B/S P/L	6.4%	(5)	5	11.2%	(5)	5	経常利益 / 総資産
収益フロー↑	P/L	3	(5)	3	5	(5)	5	
3.成長性項目								
経常利益増加率↑	P/L	―	(5)	0	89.1%	(5)	5	(今期経常利益－前期経常利益) / 前期経常利益
自己資本額↑	B/S	44.3	(15)	1	56.0	(15)	1	
売上高↑	P/L	240.0	(5)	0	262.0	(5)	0	
4.返済能力								
債務償還年数↓	B/S P/L	4.4	(20)	14	2.5	(20)	17	有利子負債(商手除く) / 償却前営業利益
ｲﾝﾀﾚｽﾄ･ｶﾊﾞﾚｯｼﾞ･ﾚｼｵ↑	P/L	7.9	(15)	15	16.3	(15)	15	(営業利益+受取利息・配当金) / 支払利息･割引料
キャッシュフロー額↑	P/L	12.3	(20)	2	20.1	(20)	2	営業利益+減価償却費
定量要因 計			(129)	70		(129)	84	
１００点満点に換算すると			(100)	54		(100)	65	

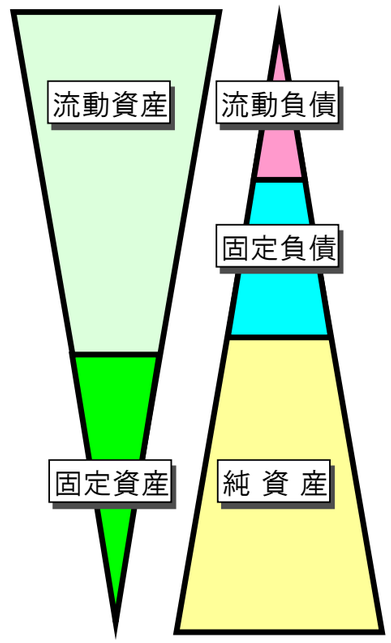
格付けアップのポイント

損益計算書

売上
雑収入
受取家賃
原価
売上総利益
販売費一般管理費
営業利益
営業外収益
受取家賃
雑収入
営業外損失
支払利息
経常利益
特別損失
（役員退職金･役員保険料･貸倒損失
特別修繕費･個別貸倒引当金･在庫廃棄損）

売上収入を多くし、販管費を小さくすることにより営業利益を大きくする。

貸借対照表



貸借対照表の左側（資金の運用）は上が大きく、下が小さい逆三角形、右側（資金の調達）は三角形のイメージで作り上げる。

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	２４以下	ﾘｽｸ高く徹底管理
8	警戒先(要注意先)	現在債務不履行 ･･･引当率 20%
9	延滞先(破綻懸念先)	債務不履行でﾒﾄﾞたたず ･･･引当率 80%
10	事故先(実質破綻先)	履行のメド全くなし ･･･引当率 100%

※中小企業の格付けは4以下となる

銀行の格付けの目安は、

前期	当期
4	3

格付けを1ランクあげるためには、あと ＋ 15 点必要

【 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、

0.0 年

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

今期の『経常収支額』は、

プラス

経常収支額 ＝ 経常利益＋減価償却費＋引当金増減－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 ≒ 松本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」

松本裕之税理士事務所

格付けスコアリングシート

サンプル株式会社

■定量評価

1.安全性項目

	自己資本比率	ギアリング比率	固定長期適合率	流動比率
20点				
19点				
18点				
17点				
16点				
15点				
14点				
13点				
12点				
11点				
10点	60%以上	50%以内		
9点	50%以上			
8点	40%以上	100%以内		
7点	35%以上		50%以内	160%以上
6点	30%以上	150%以内		
5点	25%以上		60%以内	140%以上
4点		200%以内		
3点	20%以上		80%以内	120%以上
2点		250%以内		
1点	15%以上		100%以内	100%以上
0点	15%未満	250%超	100%超	100%未満
	自己資本 / 総資産 (B/S)	有利子負債 / 自己資本 (B/S)	固定資産 / (固定負債＋自己資本) (B/S)	流動資産 / 流動負債 (B/S)

2.収益性項目

	売上高経常利益率	総資産経常利益率	収益フロー
20点			
19点			
18点			
17点			
16点			
15点			
14点			
13点			
12点			
11点			
10点			
9点			
8点			
7点			
6点			
5点	4%以上	3%以上	3期連続黒字
4点	3%以上		
3点	2%以上	1%以上	2期連続黒字
2点	1%以上		
1点	1%未満	1%未満	
0点	マイナス	マイナス	その他
	経常利益 / 売上高 (P/L)	経常利益 / 総資産 (P/L)	(P/L) (P/L) (P/L)

3.成長性項目

	経常利益増加率	自己資本額	売上高
20点			
19点			
18点			
17点			
16点			
15点	1000億円超		
14点			
13点			
12点	1000億円以下		
11点			
10点	700億円以下		
9点			
8点	500億円以下		
7点	300億円以下		
6点	100億円以下		
5点	30%以上	70億円以下	3000億円以上
4点	20%以上	50億円以下	
3点	15%以上	30億円以下	1000億円以上
2点	10%以上	10億円以下	500億円以上
1点	5%以上	5億円以下	100億円以上
0点	5%未満	債務超過	100億円未満
	経常利益－前期経常利益 / 前期経常利益 (P/L)	(B/S)	(P/L)

4.返済能力

	債務償還年数	インタレスト・カバレッジ・レシオ	キャッシュフロー額
20点	1年以内		1000億円超
19点			
18点			1000億円以下
17点	3年以内		
16点			700億円以下
15点		5倍超	
14点	5年以内		500億円以下
13点			
12点		5倍以内	300億円以下
11点	7年以内		
10点		4倍以内	100億円以下
9点			
8点	9年以内	3倍以内	70億円以下
7点		2.5倍以内	
6点		2.0倍以内	50億円以下
5点	12年以内		
4点		1.75倍以内	30億円以下
3点	15年以内	1.50倍以内	
2点	20年以内	1.25倍以内	10億円以下
1点	20年超		
0点	マイナス	1倍未満	マイナス
	有利子負債 / 償却前営業利益 (B/S) (P/L)	営業利益＋受取利息・配当金 / 支払利息・割引料 (P/L) (P/L)	(P/L) 営業利益＋減価償却費

■定性評価〔参考〕

	市場動向	景気感応度	市場規模	競合状態	業暦	経営者・経営状況	株主	従業員のモラル	営業基盤	競争力	シェア
10点	成長期					優良			極めて強固		
9点	成熟期										
8点				独占・寡占		良好			強固		
7点										非常に強い	非常に高い
6点	離陸期										
5点				競合緩やか	30年以上	普通	上場かつ安定		相当の基盤あり	強い	高い
4点			1兆円以上								
3点	衰退期	低い	1,000億円以上		10年以上	やや劣る 後継者なし	上場かつ 大きな問題なし	問題なし		普通	普通・限定
2点			300億円以上	競合激しい				問題あるが 影響なし	やや劣る	やや劣る	地域で独占
1点		普通			5年以下		非上場だが安定				
0点	急減期	高い	300億円未満	過当競争	5年未満	劣る	問題あり	経営に影響あり	劣る	劣る	やや劣る

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く評価です。

『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。

松本式『社長の成績表』（中小企業版）

中小企業経営者が絶対に抑えておくべき６つの経営指標

中小企業経営者は勘に頼った経営ではなく、数字をもとに財務を意識した経営が必要不可欠です。
しかし「どのような財務体質の会社が良い会社か？」と聞かれたとき、今までそのような指標は存在しませんでした。
そこで数多くの会社の経営を財務から見てきた経験を元に、中小企業における財務体質のレベルがわかる経営指標を開発しました。
自社にあてはめてどこが良くてどこが悪いのか、数字から見た「打つ手」を見つけ、手を打ちましょう。

サンプル株式会社

1. 収益性・生産性		前期	当期
損益分岐点比率	配点		
80%未満	5	89.5%	82.8%
80～90%	4		
91～100%	3	得点	得点
101～150%	2		
151～200%	1	4	4
200%超	0		

2. 効率性		前期	当期
総資本経常利益率（ROA）	配点		
10%以上	5	6.4%	11.2%
5%以上	4		
3%以上	3	得点	得点
1%以上	2		
1%未満	1	4	5
マイナス	0		

3. 安全性		前期	当期
自己資本比率	配点		
60%以上	5	32.4%	37.8%
50%以上	4		
30%以上	3	得点	得点
15%以上	2		
15%未満	1	3	3
債務超過	0		

4. 持続性		前期	当期
ROA×自己資本比率	配点		
600以上	5	208.6	423.9
300以上	4		
150以上	3	得点	得点
100以上	2		
100未満	1	3	4
数値なし ※どちらかの指標がマイナス	0		

5. キャッシュ・フロー		前期	当期
C/F計算書の分析	配点		
営業CFで投資CFを賄い、追加借入なし、長期借入金を返済しても預金が増加	5	―	超優良
営業CFで借入金返済はできるが、投資CFは追加借入をしなければならない	4		
フリーCFで借入金返済が賄えている	3	得点	得点
営業CF＜借入金返済であり、借入金返済を借入増加で賄っている	2		
営業CF、FCFがマイナスで、借入金返済を短期借入金で賄っている	1	―	5
営業CF、FCFがマイナスで短期借入金でも賄えず、預金が大幅に減少	0		

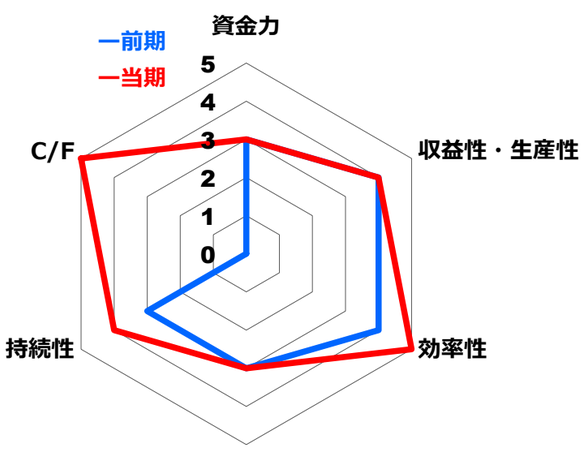
6. 資金力		前期	当期
資金別B/Sの分析	配点		
損益資金と資本金等までで資金の運用を賄えている状態	5	―	普通
売上仕入資金調達額までで資金の運用を賄えている状態	4		
固定資金調達額までで資金の運用を賄えている状態	3	得点	得点
短期調達資金額までで資金の運用を賄えている状態	2		
超短期調達資金額でようやく資金の運用を賄えている状態	1	3	3
上記 配点1の状態が2期連続している	0		

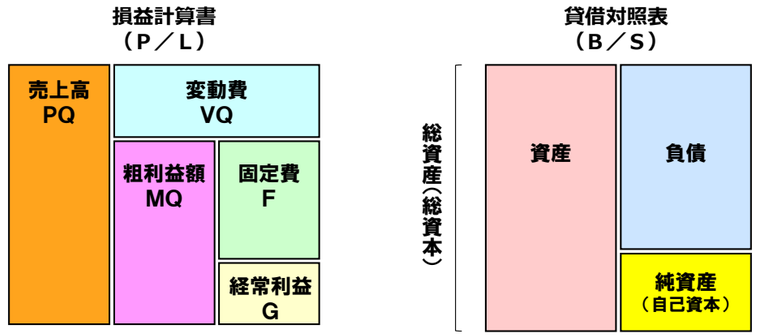
判定	得点	評価
超優良企業	4.1～5.0	S
優良企業	3.1～4.0	A
普通企業	2.1～3.0	B
要注意企業	1.1～2.0	C
危険企業	1.0以下	D

合計は30点中　24 点

平均すると財務総合力は5点満点中、

前期	当期
2.8 →	4.0
普通企業	優良企業





■損益分岐点比率（ｆ/m比率）【収益性・生産性】

固定費 ／ 粗利益額

・粗利益額のうち何%が固定費か
・すべての業種で比較可能

■総資本経常利益率（ROA）【効率性】

経常利益 ／ 総資産

・持っている資産でどれだけ効率的に稼いでいるか
・数値が高いと資産が効率的に使われている経営ということ

総資本回転率（売上高 ／ 総資産）× 売上高経常利益率（経常利益 ／ 売上高）

すべての資産でどれだけの売上高をあげられたか
通常１回転、目標1.5回転
理想2.5回転

売上のうちどれだけ経常利益を残せたか

■自己資本比率【安全性】

純資産 ／ 総資産

・持っている資産のうちどれだけが自社のものか
・数値が高いほど安全だが同時に現預金を持っていないと危険

■持続性【効率性×安全性】

ROA（経常利益 ／ 総資産）× 自己資本比率（純資産 ／ 総資産）

未来会計図表

サンプル株式会社

どこに手を打てば利益がでるか？

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　2024年7月1日　至　2025年6月30日　（単位：百万円）

売上高（PQ） 240.0	v（変動費率） 65.0%	変動費(VQ) 156.0	Variable Quantity 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、仕入れ方になっていないか。入札制度はやっていますか？ ・売りたい商品を売る。商品別販売計画を作る。 ・売上が増えなくても粗利益率の高い商品を売れば粗利益率が上がり、粗利益額が増える。
売上＝客単価(P)×客数(Q) P …Price 客単価【商品力】（付加価値の高い物を売る） Q …Quantity 商品数・顧客数【営業力】 m …margin 粗利益率【商品力】	m（粗利益率） 35.0%	粗利益額(MQ) 84.0	固定費(F) 75.2
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 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。 現在の客数＝（既存客数-脱落数-スリープ）×リピート率 最も重要な要素は新規客ではなく、「リピート率」 PQアップは資金を減少させる。	F÷MQ 89.5% MQ÷F 1.12 倍 ・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。 ・粗利益率が10%変わると、粗利益額、経常利益は何%変わるのか。 ・MQよりFを見ると分配だが、FからMQを見ると生産性。Fを活かし切り、MQを稼ぐ。		・コストではなく、パワー。FがMQを作り、Gを生む ・生産性→社長の経営力の指標 ・労働生産性→社員の成長の指標。人がMQを稼ぐ
	g（売上高経常利益率） 3.7%	経常利益(G) 8.8 全社員の創造性の総和	

人	54.2
	労働分配率 64.5 %
モノ	16.0
金利	1.2
未来	3.8

利益感度分析

	P	Q	V	F
感度比率	%↓	%↓	%↑	%↑
感度順位				
やさしい順				

当期　自　2025年7月1日　至　2026年6月30日　（単位：百万円）

売上高（PQ） 262.0	v（変動費率） 63.0%	変動費(VQ) 165.1	
	m（粗利益率） 37.0%	粗利益額(MQ) 96.9	固定費(F) 80.3
	F÷MQ 82.8% MQ÷F 1.21 倍		
	g（売上高経常利益率） 6.4%	経常利益(G) 16.6	

人	58.4
	労働分配率 60.2 %
モノ	15.5
金利	1.0
未来	5.4

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。（現場に近い逆ピラミッド型の組織）
社員の創造性は「気づき」 掃除で身に付く。

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。

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あげてください。
バレンタインデー、土用の丑の日、誕生日、親孝行の日

商品の価値

理念×製品の価値×サービスの価値×情報の価値

経営安全率　・・・　G÷MQ
売上必要倍率　・・・▲G÷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。

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。

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÷平均社員数、人件費、労働時間　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】

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（総資産を少なくする経営）　理想 10%　目標 5%

■ 自己資本比率 ＝ 自己資本÷総資産【B/Sの目的】（利益を出すことではなく総資産を少なくすること）　理想 60%以上　最低限 30%

■ 売上高経常利益率 ＝ 経常利益÷売上高【P/Lの目的】

粗利益率50%の会社	粗利益率 × 経営安全率	（理想 20%）	理想 10%　目標 5%
粗利益率25%の会社		（目標 10%）	理想 5%　目標 2.5%
粗利益率10%の会社			理想 2%　目標 1%

■ 損益分岐点比率 ＝ 固定費÷粗利益額　理想 80%以下　目標 90%以下

■ 生産性 ＝ 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

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（累計）

サンプル株式会社

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、
今期儲けた利益は何処へ消えたか？ 今期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　2025年7月1日　　至　2026年6月30日　　（単位：百万円）

営業活動によるキャッシュフロー

当期純利益	11.7	
減価償却累計額	3.1	
賞与引当金繰入	0.0	
年払引当金等繰入	0.0	
固定資産売却・除却損益等	0.0	
その他（貸倒損失等）	0.0	
純キャッシュへの調整額合計	3.1	
受取手形＋売掛金の増減	▲ 2.5	（増＝▲，減＝＋）
前受金等の増減	0.0	（増＝＋，減＝▲）
支払手形＋買掛金の増減	2.0	（増＝＋，減＝▲）
前渡金等の増減	0.0	（増＝▲，減＝＋）
棚卸資産の増減	0.5	（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	0.0	
未払金＋未払費用の増減	0.5	（増＝＋，減＝▲）
未払法人税等の増減	1.6	（増＝＋，減＝▲）
未払消費税の増減	0.3	（増＝＋，減＝▲）
仮受消費税－仮払消費税	0.0	（仮受の方が多いと＋）
その他資産の増減	▲ 0.2	（増＝▲，減＝＋）
その他負債の増減	0.1	（増＝＋，減＝▲）
その他資産負債の増減額合計	2.3	
営業活動により調達した純キャッシュ	17.2	①

「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	▲ 3.5	（購入＝▲，売却＝＋）
保険積立金の購入及び解約等	▲ 1.2	（購入＝▲，解約＝＋）
その他の増減	0.2	（増＝▲，減＝＋）
投資活動に使用した純キャッシュ	▲ 4.6	②

フリーキャッシュフロー（純現金収支）　①＋②　12.6　③

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	▲ 2.0	（増＝＋，減＝▲）
長期借入金の増加	10.0	（借入増加＝＋）
長期借入金の返済	▲ 11.6	（借入返済＝▲）
役員借入金等の増減	▲ 1.0	（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	▲ 4.6	④

今期の現預金の増減額　③＋④　8.0

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

期首の現預金残高	38.0
期末の現預金残高	46.0

資金別貸借対照表

サンプル株式会社

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？

（単位：百万円）

2025年6月30日 第14期						増減	2026年6月30日 第15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	156.0	売上高	240.0				売上原価	165.1	売上高	262.0	
	販売管理費	74.5	営業外収益	0.6				販売管理費	79.9	営業外収益	0.7	
	営業外費用	1.3	特別利益	0.0				営業外費用	1.1	特別利益	0.0	
	特別損失	0.0	（税引前当期利益）	8.8				特別損失	0.0	（税引前当期利益）	16.6	
	法人税等	2.6						法人税等	4.9			
			当期利益	6.2						当期利益	11.7	
	前払費用	1.2	前期繰越利益	28.1				前払費用	1.3	前期繰越利益	34.3	
	長期前払費用	0.6	利益準備金	0.0				長期前払費用	0.5	利益準備金	0.0	
	不渡手形	0.0	その他の利益剰余金	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						前受収益	0.0	
			引当金	0.3						引当金	0.3	
32.8	計	1.8	計	34.6		11.8	44.6	計	1.8	計	46.4	
	固定資金の部							固定資金の部				
	棚卸資産	18.0	長期借入金	48.0				棚卸資産	17.5	長期借入金	▲ 1.6	46.4
	建物・構築物	16.0	役員借入金	5.0				建物・構築物	15.1	役員借入金		4.0
	機械装置等	5.3	社債・転換社債	0.0				機械装置等	6.6	社債・転換社債		0.0
	土地	15.0	長期未払金	0.0				土地	15.0	長期未払金		0.0
	無形固定資産	0.5	その他固定資金	0.0				無形固定資産	0.5	その他固定資金		0.0
	投資等	9.6	長期負債調達額計	53.0				投資等	10.8	長期負債調達額計		50.4
	繰延資産	0.0	資本金	10.0				繰延資産	0.0	資本金		10.0
	減価償却累計額	0.0	資本準備金等	0.0				減価償却累計額	0.0	資本準備金等		0.0
▲ 1.4	計	64.4	計	63.0		▲ 3.7	▲ 5.1	計	65.5	計		60.4
	売上仕入資金の部							売上仕入資金の部				
	受取手形	2.0	支払手形	0.0				受取手形	▲ 0.5 1.5	支払手形	0.0	0.0
	売掛金	30.0	買掛金	22.0				売掛金	3.0 33.0	買掛金	2.0	24.0
	前受金	0.0	前渡金	0.0				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				未成工事支出金	0.0	裏書手形		0.0
▲ 10.0	計	32.0	計	22.0		▲ 0.5	▲ 10.5	計	34.5	計		24.0
21.4	安定資金 合計					7.6	29.0	安定資金 合計				
	流動資金の部							流動資金の部				
	未収入金	0.8	短期借入金	6.0				未収入金	0.9	短期借入金		4.0
	有価証券	0.0	割引手形	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	6.0				仮払金	0.0	短期調達資金額計		4.0
	立替金	0.0	未払金	3.5				立替金	0.0	未払金		3.8
	短期貸付金	0.0	預り金	0.9				短期貸付金	0.0	預り金		1.0
	その他流動資産	0.0	未払費用	2.8				その他流動資産	0.0	未払費用		3.0
	仮払税金等	0.0	未払法人税等	1.8				仮払税金等	0.0	未払法人税等		3.4
	仮払消費税	0.0	仮受（未払）消費税	2.4				仮払消費税	0.0	仮受（未払）消費税		2.7
			仮受金	0.0						仮受金		0.0
			その他流動負債	0.0						その他流動負債		0.0
			超短期調達資金額計	11.4						超短期調達資金額計		13.9
16.6	計	0.8	計	17.4		0.4	17.0	計	0.9	計		17.9
38.0	現預金 合計	33.0	現金・流動性預金			8.0	46.0	現預金 合計	8.0 41.0	現金・流動性預金		
		5.0	固定性預金						0.0 5.0	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。

資金別貸借対照表

NEW 資金別貸借対照表

サンプル株式会社

「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6月30日 第14期					増減	2026年6月30日 第15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	156.0	売上高	240.0			売上原価	165.1	売上高	262.0
	販売管理費	74.5	営業外収益	0.6			販売管理費	79.9	営業外収益	0.7
	営業外費用	1.3	特別利益	0.0			営業外費用	1.1	特別利益	0.0
	特別損失等	2.6	繰越損益等	26.6			特別損失等	4.9	繰越損益等	32.8
32.8	計	234.4	計	267.2	11.8	44.6	計	251.0	計	295.5
	売上仕入資金の部						売上仕入資金の部			
	受取手形-裏書手形	2.0	支払手形	0.0			受取手形-裏書手形	1.5	支払手形	0.0
	売掛金等	30.0	買掛金等	22.0			売掛金等	33.0	買掛金等	24.0
▲ 10.0	計	32.0	計	22.0		▲ 10.5	計	34.5	計	24.0
22.8	継続 損益資金				11.3	34.1	継続 損益資金			
	固定資金の部						固定資金の部			
▲ 18.0	棚卸資産	18.0				▲ 17.5	棚卸資産	17.5		
4.8	実質 損益資金				11.8	16.6	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		10.0			計	10.0
14.8	真正 損益資金				11.8	26.6	真正 損益資金			
	有形固定資産	36.3					有形固定資産	36.7		
	無形固定資産	0.5					無形固定資産	0.5		
	投資等	9.6					投資等	10.8		
	繰延資産	0.0					繰延資産	0.0		
▲ 46.4	計	46.4				▲ 48.0	計	48.0		
▲ 31.6	正味 損益資金				10.2	▲ 21.4	正味 損益資金			
			長期借入金	48.0					長期借入金	46.4
			社債・その他	5.0					社債・その他	4.0
53.0			計	53.0		50.4			計	50.4
21.4	安定資金				7.6	29.0	安定資金			
	流動資金の部						流動資金の部			
			短期借入金	6.0					短期借入金	4.0
			割引手形	0.0					割引手形	0.0
6.0			計	6.0		4.0			計	4.0
27.4	修正 安定資金				5.6	33.0	修正 安定資金			
	短期貸付金	0.0	未払金	3.5			短期貸付金	0.0	未払金	3.8
	有価証券	0.0	預り金	0.9			有価証券	0.0	預り金	1.0
	その他流動資産	0.8	その他流動負債	7.0			その他流動資産	0.9	その他流動負債	9.1
10.6	計	0.8	計	11.4		13.0	計	0.9	計	13.9
38.0	現預金 合計				8.0	46.0	現預金 合計			

松本式『資金力格付表』

サンプル株式会社

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。

2026年6月30日

単位：百万円

レベル６

この段階で現預金がプラスなら

超々優良企業

すべての資金の運用が「過去からの利益の蓄積」だけで賄えているという状態。

現金預金	−56.3

資金の運用内容	金額
固定資金運用額	65.5
売上仕入資金運用額	34.5
流動資金運用額	0.9
計	100.9

資金の調達方法	金額
損益資金	44.6
計	44.6

レベル５

この段階で現預金がプラスなら

超優良企業

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。

現金預金	−46.3

資金の運用内容	金額
固定資金運用額	65.5
売上仕入資金運用額	34.5
流動資金運用額	0.9
計	100.9

資金の調達方法	金額
損益資金	44.6
資本金･資本準備金	10.0
計	54.6

レベル４

この段階で現預金がプラスなら

優良企業

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」にする方が良い。

現金預金	−22.3

資金の運用内容	金額
固定資金運用額	65.5
売上仕入資金運用額	34.5
流動資金運用額	0.9
計	100.9

資金の調達方法	金額
損益資金	44.6
資本金･資本準備金	10.0
売上仕入資金調達額	24.0
計	78.6

レベル３

この段階で現預金がプラスなら

普通企業

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。

現金預金	28.1

資金の運用内容	金額
固定資金運用額	65.5
売上仕入資金運用額	34.5
流動資金運用額	0.9
計	100.9

資金の調達方法	金額
損益資金	44.6
資本金･資本準備金	10.0
売上仕入資金調達額	24.0
固定資金調達額	50.4
計	129.0

レベル２

この段階で現預金がプラスなら

要注意企業

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。

現金預金	32.1

資金の運用内容	金額
固定資金運用額	65.5
売上仕入資金運用額	34.5
流動資金運用額	0.9
計	100.9

資金の調達方法	金額
損益資金	44.6
資本金･資本準備金	10.0
売上仕入資金調達額	24.0
固定資金調達額	50.4
短期調達資金額	4.0
計	133.0

レベル１

この段階で現預金がプラスなら

危険企業

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。

現金預金	46.0

資金の運用内容	金額
固定資金運用額	65.5
売上仕入資金運用額	34.5
流動資金運用額	0.9
計	100.9

資金の調達方法	金額
損益資金	44.6
資本金･資本準備金	10.0
売上仕入資金調達額	24.0
固定資金調達額	50.4
短期調達資金額	4.0
超短期調達資金額	13.9
計	146.9

今期の資金力格付けは、レベル

当期
3

■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

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、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 これが大きいほど、他人資本（負債）への依存度が低い、つまり、資金の調達が、
返済の必要のない資金で行われていることを示し、財務的に安全であると言える。
逆に、自己資本が少なく、負債が多い企業は、不況の時期には、
借入金などの他人資本の利息負担が収益をさらに圧迫する材料となり、
業績不振に拍車をかける。

② 利益を無視して売上高ばかり増加すると、総資本も増えるので、この比率が悪化する。
これは「水ぶくれ体質」なので、危険である。倒産企業を分析するとこのケースが多い。

③ 会社の成長と独立性の維持とは、結局はこの比率を高めることにほかならない。

ギアリング比率

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、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、固定長期適合比率が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動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、資本の使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、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賄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、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、いくらの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。

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

$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$ ⇓ 総資本回転率　　$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$ ⇓ 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くらい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÷3で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。）

・回転率が落ちても、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関わらず、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、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、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な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、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・当期未処分利益）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こもないので、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、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、現預金残高が総資産の30%になる金額が目安です。

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、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て良い、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。
返すことのできる借入金は返済し、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、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。