

数字に強い経営者、幹部、社員を育てるための

必要十分な

月次決算書

平成 23 年 9 月期

株式会社 サンプル

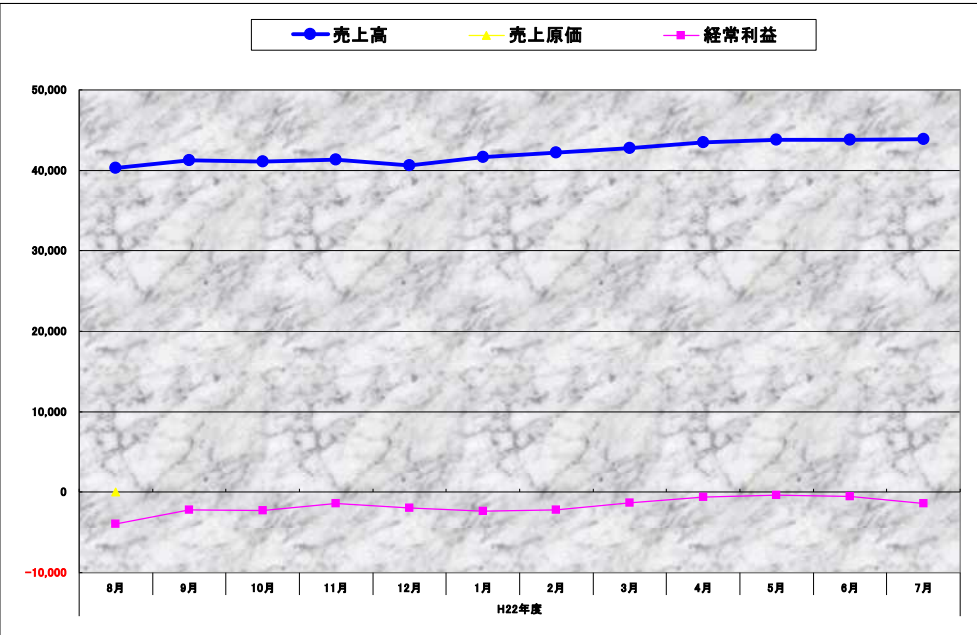
時間のある時に、何度でも眺めてください。会社を
革新するヒントが必ず見つかります。

御社の今月の動向

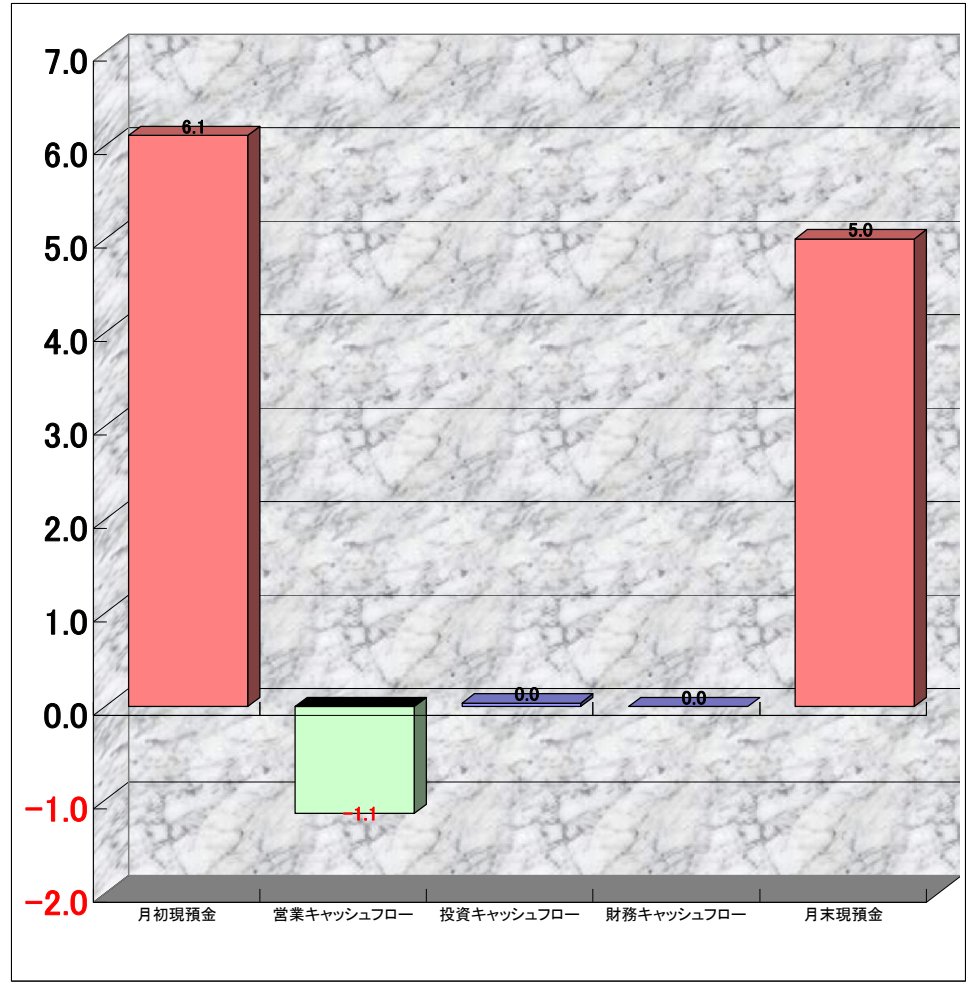
10年後にも通用する”ビジネスモデル”作り

…従来の経営手法は、もう成り立たない…

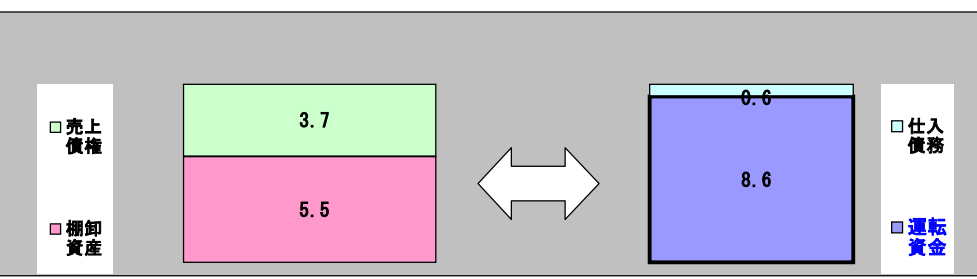
【年計グラフ】業績の方向性は？



【キャッシュフロー】キャッシュの増減は？



【運転資金】運転資金のバランスは？



【今月末時点での消費税支払い見込額】

平成 23 年 9 月 30 日 現在 0.2 百万円です

※ 見込額は概算で計算しています。あくまでも参考額としてお考えください

月次作業進捗状況

		作業完了日		
		月	日	
H	23	8月	9	6 済み
H	23	9月	10	5 済み
H	23	10月		
H	23	11月		
H	23	12月		
H	23	1月		
H	23	2月		
H	23	3月		
H	24	4月		
H	24	5月		
H	24	6月		
H	24	7月		
H	24	決算		

※ 月次資料は、できる限り早急にご提供させていただきます。(資料をいただいてから、10営業日以内にご提供を心がけています。)

経営者語録

現在、あるいは過去の偉大な経営者、専門家の方々の言葉をご紹介します。

幹部は販売力に卓越せよ

過去の文章でも、今なお言葉には力がみなぎり、豊かさを秘めています。私ども現在の人間にも、大きな力を与えてくれます。

企業での各幹部の働きは、究極において販売の成功につながらなければならない。

わたしごとで恐縮だが、わたしがサラリーマンのころ、主たる仕事は経理であった。ところが経理だけやっていると、経営のわからない数字屋になってしまう、と思った。

そこで昼はセールスマン、夜は経理マンという仕事を七年間やった。この二足の草鞋をはく仕事は随分つらかった。しかし、このお蔭で営業に役立つ経理がやれるようになった。その上販売という未知の領域であった仕事が変わって、わたしは大きく変化した。

この二刀流のお蔭で、今日経営コンサルタントができるようになったのだ。

よくあることだが、工場長といえば、技術屋気質の人が多く、製造優先で、営業部と対立することが多いものだ。

T社の工場長も例外なく技術者気質の頑固者で、自分の考えた製品が最高で、素人の営業部員に何がわかるかという主張を繰り返していた。

それが営業責任者と一緒に、有力得意先から呼びつけられたのを機会として、しぶしぶお客のニーズに合わせた製品を作るようになってから、数字が伸びてきた。

このように製造であろうと、経理であろうと、企業の中のすべての部門や機能は、販売するという使命のために存在することを知ったときから、企業は活性化するのである。

自分は間接部門で、現業には関係ないと思っている幹部は、この販売のために間接部門が存在することの意味を、よく理解しなければならない。

生活の人間関係の中でも、販売の原理や法則を心得ている人と、そうでない人の人生模様は大きく異なる。

販売術というのは、人との交わり方のことでもあり、個人の人生を豊かにする方法でもある。販売力の弱いところは、決して優秀な企業に成長することはないのである。

株式会社社覚王山総研 元特別顧問「友江照幸」の経営覚書ノートより



どの会社でも、やるべきことはまだまだたくさんあります。5年後10年後の発展のために。

STRAC表

「どこに手を打てば、利益が出るか？」

<STRAC用語の解説>

- ① G (Gain) 経常利益
- ② VQ (Variable Quantity) 変動費
- ③ F (Fixed Cost) 固定費
- ④ P (Price) 平均売価、客単価
- ⑤ Q (Quantity) 販売数、顧客数

G 黒字でないといけない。
赤字は1ヶ月でもだめ。

F1 ...人(人件費)
変動費化は、本当にできませんか？

■ どこに手を打てば、利益がでるか？

- ① 売上を増やす P or Q 戦略
- ② 粗利益率を上げる 変動費を下げる
- ③ 固定費を削減する ただし、未来費用は必要

■ 損益分岐点比率: 儲かる事業構造になっていますか？

売上高が、現在の何%まで減少すると損失が発生し出すかを見るものです。
この数字が低いほど、利益構造に余裕があることとなります。

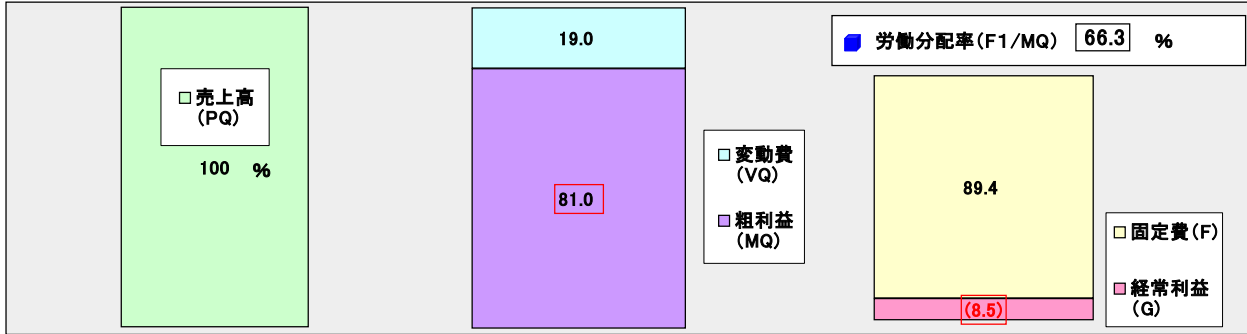
■ 労働分配率: 賃金の生産性とともに事業経営そのものの効率も社長に教えてくれます。

粗利益のうち、人件費コストとして負担する比率を示します。
一般的に、固定費の中で最も大きなものは人件費です。粗利益自体を大きくすると同時に、人件費負担をいかに小さく抑えるかが課題となります。

当月

売上高 3,840 千円

変動費 731 千円



粗利益 3,109 千円

固定費 3,435 千円

うち、
F1 53.7%

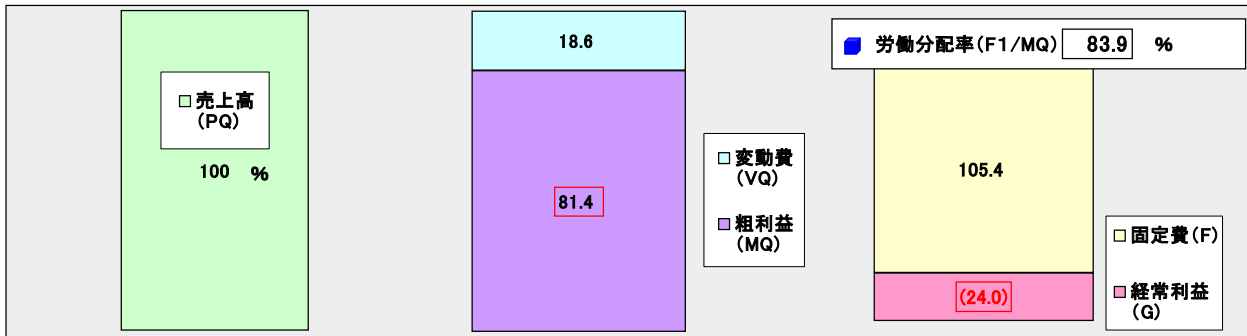
経常利益 -325 千円 2,060 千円

■ 損益分岐点比率 110.5 %

累計

売上高 6,689 千円

変動費 1,247 千円



粗利益 5,441 千円

固定費 7,049 千円

うち、
F1 68.2%

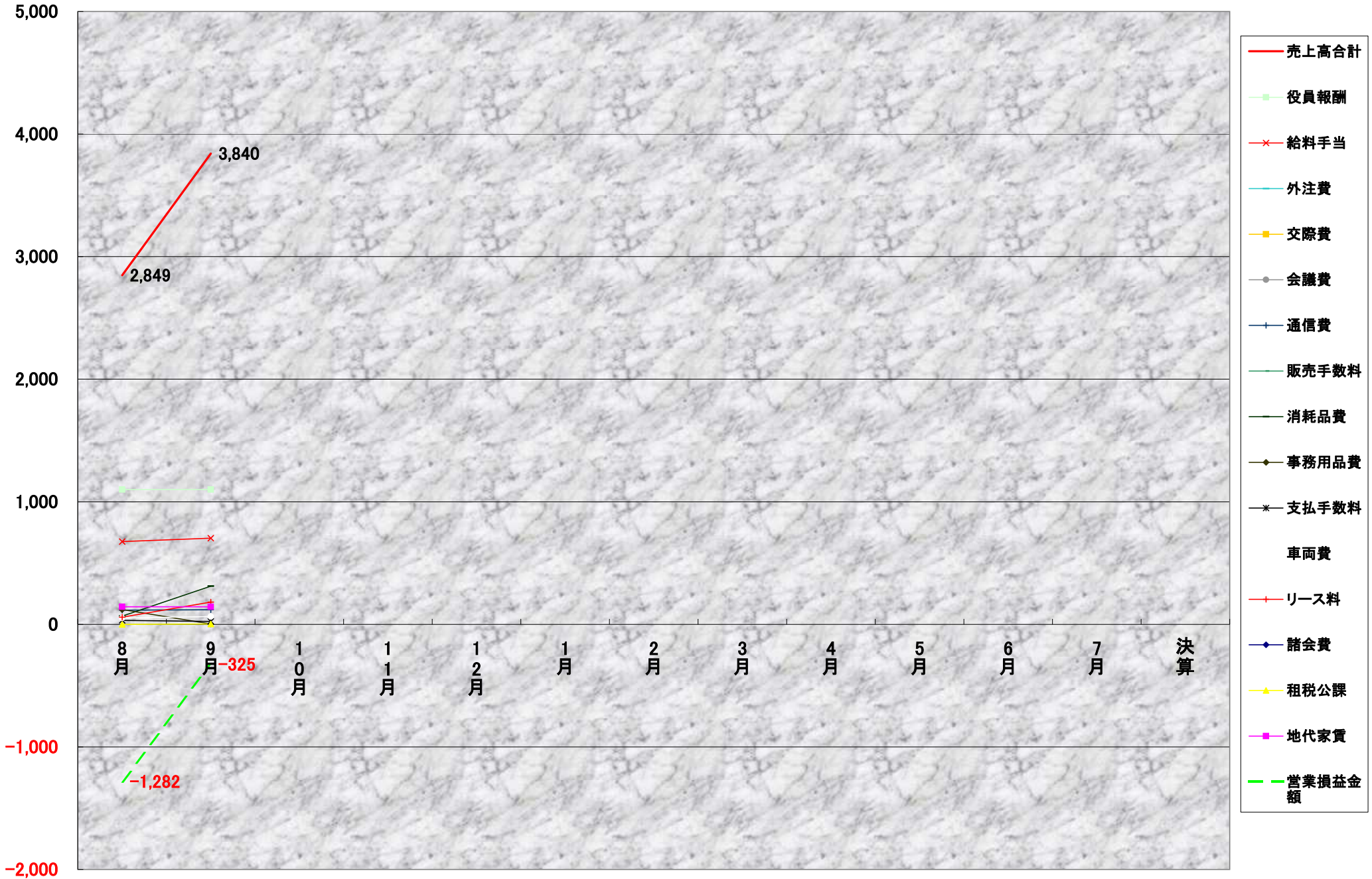
経常利益 -1,607 千円 4,565 千円

■ 損益分岐点比率 129.5 %

月次損益計算書	当期月次推移												決算	実績累計
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月		
[売上高]														
売上高合計	2,848,619	3,840,206												6,688,825
前期売上高合計	2,871,889	3,519,839	3,025,091	2,898,259	2,960,087	3,454,137	3,666,345	4,963,660	5,489,063	3,657,402	3,825,608	3,559,659		43,891,039
[売上原価]														
期首商品棚卸高														
当期商品仕入高	516,238	731,129												1,247,367
期末商品棚卸高														
商品売上原価														
製品売上原価														
売上原価	516,238	731,129												1,247,367
売上総損益金額	2,332,381	3,109,077												5,441,458
前期売上総利益	2,379,069	3,064,809	2,560,679	2,310,830	2,467,705	2,520,393	2,959,572	4,158,510	4,516,450	3,124,770	3,214,215	2,964,233		36,241,235
[販売管理費]														
役員報酬	1,100,000	1,100,000												2,200,000
役員賞与														
給料手当	675,850	702,350												1,378,200
雑給														
賞与														
退職金														
法定福利費	716,232	201,678												917,910
福利厚生費	12,241	56,368												68,609
外注費														
荷造包装費														
運賃														
広告宣伝費														
交際費														
会議費														
旅費交通費	79,546	65,616												145,162
通信費	116,369	118,313												234,682
販売手数料														
消耗品費	67,449	311,010												378,459
事務用品費	121,469	3,591												125,060
修繕費														
水道光熱費	10,905	8,998												19,903
新聞図書費														
諸会費														
支払手数料	32,030	24,242												56,272
車両費	50,661	64,461												115,122
地代家賃	143,658	143,658												287,316
賃借料														
リース料	57,981	181,981												239,962
保険料	226,063	226,063												452,126
租税公課	89	3,300												3,389
研修費														
支払報酬料	20,000	20,000												40,000
研究開発費														
減価償却費	106,169	106,169												212,338
雑費	32,348	31,137												63,485
その他	45,419	65,566												110,985
販売管理費計	3,614,479	3,434,501												7,048,980
営業損益金額	-1,282,098	-325,424												-1,607,522
前期営業利益	-970,552	127,853	125,488	-1,055,911	-525,804	-1,076,783	-64,536	1,089,349	1,760,862	-664,539	140,007	-270,242	-285,012	-1,669,820
営業外収益合計	457													457
営業外費用合計														
経常損益金額	-1,281,641	-325,424												-1,607,065
前期経常損益金額	-969,531	127,853	126,472	-1,055,911	-525,804	-1,076,783	-64,091	1,089,349	1,760,922	-664,539	140,007	-270,242	539,662	-842,636
特別利益合計		484,552												484,552
特別損失合計														
当期純損益金額	-1,281,641	159,128												-1,122,513
前期純損益金額	-969,531	127,853	126,472	-1,055,911	-525,804	-1,076,783	-64,091	1,089,349	1,760,922	-664,539	140,007	-270,242	488,662	-893,636

月次損益グラフ

単月



50,000

40,000

30,000

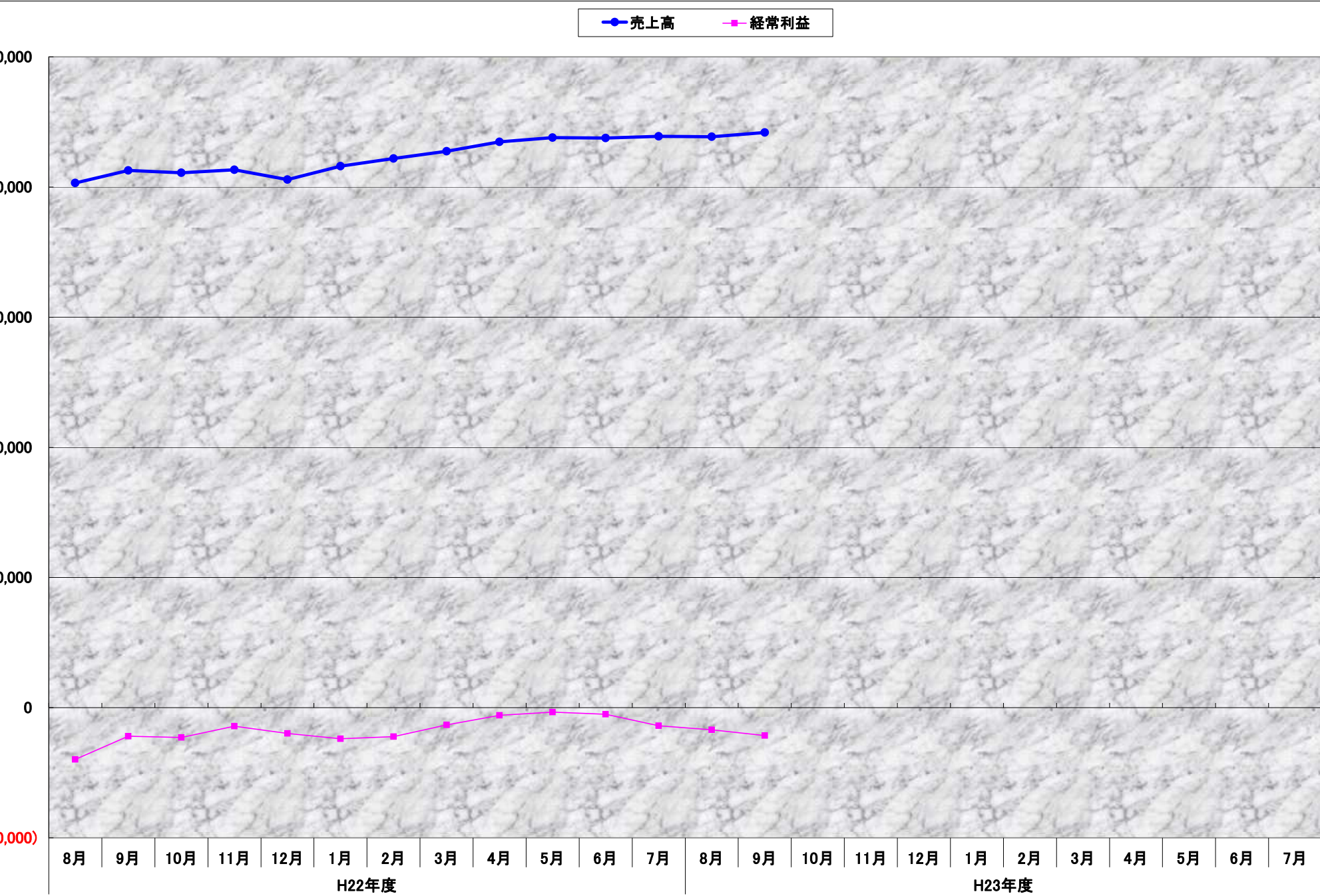
20,000

10,000

0

(10,000)

年計グラフ



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示します。

—— キャッシュフロー計算書 ——

1. 営業活動によるキャッシュフロー

① 今月の利益

0.2 百万円

※ 損益計算書に計上されている利益の金額です。

② キャッシュベースでの調整項目

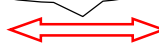
・ 減価償却費計上分キャッシュが残った	0.1	
・ 売上債権が増加し、キャッシュが減った	-0.5	←
仕入債務が増加し、キャッシュが増えた	0.1	←
・ 在庫が減少し、キャッシュが増えた	0.0	←
・ その他の項目でキャッシュが減った	-1.0	

営業活動によるキャッシュフローの増加 0.2 -1.1 百万円

※ 営業活動によって実際に獲得した金額です。

会社が計上した「利益」

通常、一致しない！



2. 投資活動によるキャッシュフロー

① 有形・無形固定資産の売却により、キャッシュが増えた	0.1	百万円
② 有価証券の売却により、キャッシュが増えた	0.0	
③ 貸付金の返済により、キャッシュが増えた	0.0	
④ 投資等により、キャッシュが減った	-0.0	

投資活動によるキャッシュフローの増加 0.0 百万円

2. 投資活動によるキャッシュフロー

フリーキャッシュフローの増加 -1.1 百万円

※ 現預金の出入りで見えた純粋な儲けの金額です。
ここが赤字の場合は、借入金を増やして補っていることになります。

の合計

実際に獲得して増えた「お金」

3. 財務活動によるキャッシュフロー

① 借入により、キャッシュが増えた	0.0	百万円
② 社債	0.0	
③ 配当金の支出		

財務活動によるキャッシュフローの増加 0.0 百万円

4. 現預金の今月増減額 -1.1 百万円

5. 現預金の「月初」残高 6.1 百万円

6. 現預金の「月末」残高 5.0 百万円

御社の財務体質は？ <キャッシュ貸借対照表>

御社のお金の使いみちを分析します。
どこにどれだけの資金が使われているかを調べ、無駄な資金の滞留を排除して、資金繰り(キャッシュフロー)を改善します。

9月末現在

現預金	資金の使い道		資金の出所	
① 儲けの累積	百万円		百万円	
		利益剰余金		22.2
		その他		0.0
22.2	合計	0.0	繰越損益	合計 22.2
過去の儲けの累積				
② 固定資産	百万円		百万円	
棚卸資産	5.5	儲けの累積		22.2
有形固定資産	2.6	資本金		3.0
無形固定資産	0.1	資本剰余金		0.0
有価証券	0.0	資本金等		25.2
		長期借入金		0.0
		社債		0.0
その他投資	9.9	その他固定負債		0.0
繰延資産等	0.0	長期借入金等		0.0
7.1	合計	18.1	合計	25.2
固定的に使っている資金				
③ 売上仕入資金	百万円		百万円	
	0.0	支払手形		0.0
売掛金	3.8	買掛金		0.6
貸倒引当金	-0.0			
-3.1	受取手形	3.7	合計	0.6
売上・仕入に使っている資金				
3.9 安定資金合計(②+③)				
④ 流動資産	百万円		百万円	
短期貸付金	0.0	短期借入金		1.0
その他流動資産	1.0	その他流動負債		1.1
1.1	合計	1.0	合計	2.1
流動的(一時的)に使っている資金				
5.0 会社の現金預金合計				

キャッシュ貸借対照表の見方

「お金」には色づけがあります！！
すなわち、会社が長期的に自由に使える「お金」と、入ってくるがすぐに出て行く「お金」です。

- ・会社が自由に使える「お金」・・・安定資金(①儲けの累積 ②固定資産 ③売上仕入資金)
- ・入ってくるがすぐに出て行く「お金」・・・④流動資産

「お金」には、色付けがあります！
すべてが同じお金ではありません。



※ 理想的な資金の流れとは、たとえば

- ① 儲けの累積が十分にあり、その多くを
 - ② 固定資産(設備投資など、会社の骨格を成すために使う資金)にまわし、
 - ③ 売上仕入資金(サイトの勝ち負け資金)、
 - ④ 流動資産(一時的な過不足の調整資金)
- の2つは、それぞれほぼバランスがとれている、という状態です。

お金の4区分

今までの儲けの累積

① 儲けの累積

会社の力、体力となるお金

今までの儲けの累積です。この資金だけが自分で稼いだお金であり、本来、会社の中に残るべき性格の資金です。
会社の目的はこの資金を最大にするところにあります。

会社の骨格となる設備投資等

返済しなくてよい会社の元手(儲けの累積、資本金等)

返済が必要だが、固定的(長期的)に会社で使えるお金(長期の借入金等)

会社の骨格、体格を形づくるお金

固定的(長期的)に使える資金のゆとり

② 固定資産

会社の元手である資本金や長期の借入金を使い、設備投資をしたり、商品在庫を持つなど、企業を存続させる原動力となるお金です。

固定資産の上手な運用、適切な調達はいい結果を次々と生み出します。一方、過剰投資や資金不足で会社が危ない状況に陥るのも、固定資産のつまづきが元となります。最も注意すべき資金です。

売上仕入サイトの勝ち負けのゆとり

③ 売上仕入資金

毎日の食生活、つまり毎日の取引状況

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、サイトの勝ち負けと滞留がポイントとなります。「勘定合って銭足らず」とは、「儲けの累積」がプラスで、「売上仕入資金」がマイナスの資金状態をあらわしたものです

資金の一時的な過不足の帳尻合わせ

安定資金合計

②、③の合計額です。これは、会社の元手である資本金や儲けの累積、長期の借入金等からなる、会社が長期的に使用できる安定した資金です。

不足時にお金を補うための補助資金

④ 流動資産

上記3つ以外の、短期的なお金の調達と運用の差額から発生した資金であり、会社全体のお金の短期的な調整(帳尻合わせ)の性格を持っています。
流動資産の出所は短期借入金が中心となるので、この資金の不足はたちまち倒産を招きます。