

# あなたも経営診断ができる(1)

- コンピュータによる製材業経営分析支援システムの紹介 -

石 河 周 平

## はじめに

自社の経営状態を適切に把握することは、過去の反省を将来の会社の発展に結びつけるために大切なことは言うまでもありません。

会社の経営状態は、月末、決算期につくられる財務諸表により明らかにされるわけですが、最近、日々の会計諸伝票を入力しておけば自動的にこれら諸表を作成するためのコンピュータソフトも市販されています。

作成される財務諸表から、企業の実体をつかむために経営分析を行うわけですが、経営指標を作成すること自体かなり面倒ですし、それを読み取るためには、ある程度の習熟を要求されます。

林産試験場経営科でも時折経営分析の依頼があり、その度に経営指標を計算・作成・分析してきましたが、もう少しシステムティックにできないものかと考えていました。

平成4年度に「製材技術診断エキスパートシステム」を作成するために購入した『大創玄』(エキスパートシステム構築用シェル)を用いて、経営者にも経営分析を簡便に行うためのシステムを試作しましたので紹介します。

## 本システムの範囲

本システムは製材工場向けに作っています。例えば企業内に造材部門などを持っていても、製材工場部門は独立して財務諸表が作られていることが前提となります。

## 本システムの構成

<エキスパートシステムとは>

まずエキスパートシステムとは、熟練者の持っている知識をコンピュータ上に知識データベース化し、非熟練者においても必要に応じてその知識を用い、判断分析を支援するシステムで、現在多くの産業において用いられています。

本システムでは、簡便に経営分析を行うために、経営分析の一部にエキスパートシステムを構築し、必要な判断をさせ解説を表示するようにしています。

## 本システム構築方法

開発環境としてソフトでは、

- ・エキスパートシステム構築用  
大創玄(エー・アイ・ソフト)  
大創玄ファジーユーティリティ(同上)
- ・財務諸表データ入力用、各種経営指標計算表示用  
ロータス1-2-3(ロータス株式会社)
- ・各種グラフ表示用  
turbo-c(ポーランド)
- ・バッチファイル制御用  
ノートンバッチエンハンサー(ソフトウェア  
アジャパン)

ハードでは、

エプソンPC-286x 4Mバイトメモリー増設、80Mハードディスク

などとなっています。

## 本システムの作動環境

以上開発したシステムは、以下の環境で動作します。必要なソフトウェアは、

- ・ロータス
  - ・大創玄
  - ・大創玄ファジーユーティリティ
- が必要です。

またハードウェアは、

- ・PC - 9801シリーズ互換機
- ・ハードディスク
- ・EMS1Mバイト以上(必須ではない)

となっています。また、ハードディスクには以下のディレクトリー構造(図1)が必要です。

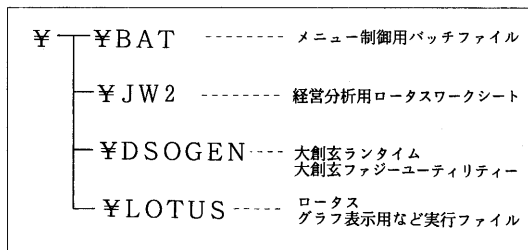


図1 本システムのディレクトリー構造

を参照しながら読んでください。ロータスを財務諸表のデータ入力用に使うので、この操作についても基本的なことを理解していることが要求されます。

<メインメニュー1>

本システムを起動すると、図2のような初期画面が現れます。

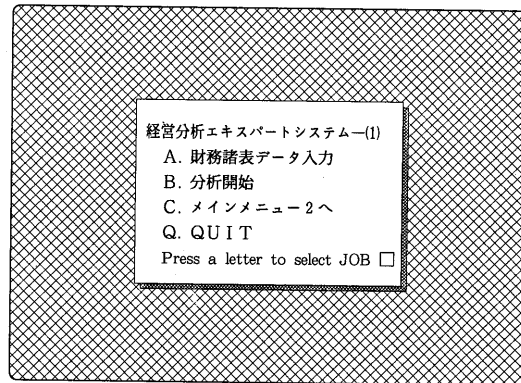


図2 システム初期画面

<本システムによるジョブの流れ>

本システムのジョブフローを付録図1, 2に示します。大きく分けて、メインメニューが二つと、それに付随するサブメニューによって構成されています。これらのジョブ切替えは、バッチファイルによって記述されています。

**基本操作についての説明**

Y社に協力いただき、財務諸表(損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書)を提供していただきました。2期分のデータしか入手できなかったため、+1期から+3期の内、+1期のデータは+2期をそのまま入力してあります。企業情報保全のため、実数については、“xxx, xx x”で表示しています。

Y社の経営分析を行いながら、システムの操作方法を説明するとともに、各ジョブでどのようなことが行われるのかを説明します。付録図1, 2

**財務諸表入力**

システム初期画面から「財務諸表データ入力」を選択すると、ロータスが起動し、「財務諸表データ入力」用ワークシートが呼び出されます。ここでは、ロータスのマクロで入力制御されます。損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書を3期分入力してください。入力後ファイルをセーブしてください。この基本的なワークシートには3期分しか入力できないので、それ以上のデータが蓄積された場合には、必要なデータを別ファイルに部分セーブしていきます。財務諸表のフォームは付録表1~4のようになります。

**経営指標をみる**

システム初期画面に戻ったら、いよいよ分析開始です。Bの「分析開始」を選択してください。するとロータスが起動し必要なファイルが読み込まれます。ここで、Y社の売り上げ区分(単位:千円)を選択します。

売り上げは、次の5区分です。

区分	売上高
1	0 - 99,999
2	100,000 - 299,999
3	300,000 - 499,999
4	500,000 - 999,999
5	1,000,000 - 9,999,999

ここで売上区分を入力するのは、売上規模に応じた黒字企業平均値と比較するために必要です。

Y社の場合「区分4」でした。すると、対比となる全道黒字製材企業の各種経営指標・原価指標が読み込まれます。この指針となる指標は、「北海道における中小企業の経営指標・工業編(財団法人北海道商工指導センター)」昭和57年から平成3年度までの製材業黒字企業の各売上区分別平均値(以下、全道平均)を基にしています(表1, 2)。

これら経営分析の平均値と貴社の実数値を比較するために、また経営分析を総合的に行うため

表1 経営指標の平均値

	単位	区 分					total
		1	2	3	4	5	
集計企業数	社	17	56	57	66	59	225
投下資本	千円	35589.1	161055.8	326057.7	559449.1	1657518.1	558390.0
売上高	千円	44525.9	208269.1	403355.0	716147.4	2467788.4	782782.3
従業員	人	5.8	16.8	25.1	36.7	76.4	32.7
経営資本対営業利益率	%	6.7	6.3	5.7	5.1	5.1	5.8
売上高対総利益率	%	22.1	17.4	16.2	16.3	12.8	16.8
売上高対販売・管理費率	%	17.1	13.0	12.1	12.5	9.3	12.7
売上高対営業利益率	%	5.0	4.4	4.1	3.8	3.5	4.1
売上高対経常利益率	%	1.2	2.5	2.4	2.8	2.1	2.2
売上高対税引き前利益率	%	1.2	2.4	2.3	2.6	2.0	2.1
売上高対税引き後利益率	%	1.1	1.8	1.6	1.7	1.1	1.5
売上高対支払利息率	%	4.5	2.6	2.2	2.0	1.8	2.6
自己資本対税引き後利益率	%	7.6	13.8	9.3	9.9	9.1	10.0
総資本対経常利益率	%	1.9	3.6	3.0	3.0	2.8	2.9
流動比率	%	192.3	125.7	116.8	129.3	124.7	136.7
当座比率	%	101.2	84.0	83.4	84.0	87.2	87.7
総資本対経常利益率A	%	16.1	18.2	20.8	25.6	23.2	20.9
総資本対経常利益率B	%	16.1	17.3	20.0	24.6	21.8	20.0
総資本対借入金比率	%	66.1	37.3	38.5	32.5	34.9	41.3
自己資本対固定資産比率	%	87.0	133.6	181.9	132.6	153.3	138.7
固定長期適合率	%	38.7	57.2	91.7	69.7	69.3	65.8
経営資本回転率	回	1.4	1.4	1.4	1.4	1.5	1.4
固定資産回転率	回	9.0	6.9	6.6	7.1	7.6	7.4
受取勘定回転率A	回	13.8	10.1	7.2	5.7	5.5	8.3
受取勘定回転率B	回	11.5	5.6	3.5	3.4	3.7	5.4
支払勘定回転率	回	4.9	2.6	2.9	3.2	3.4	3.3
原材料回転率	回	11.9	11.9	12.1	11.1	11.6	11.7
製品回転率	回	4.8	52.6	38.5	31.8	20.1	29.9
仕掛品回転率	回						
商品回転率	回		12.2	6.3	20.8	25.6	18.6
生産高	千円	44919.0	208875.4	400579.7	713118.8	2464724.1	781168.4
加工高比率	%	53.8	39.8	39.3	34.1	25.5	38.2
従業員1人当たり生産高	千円	8179.2	13422.0	18002.3	21877.8	34595.1	19440.5
従業員1人当たり加工高	千円	4374.8	5224.6	6680.9	7229.1	8245.3	6391.3
従業員1人当たり営業利益額	千円	401.0	644.9	738.0	838.7	1169.3	765.7
売上高対人件費比率	%	35.0	19.6	18.9	15.5	10.6	19.6
加工高対人件費比率	%	63.3	49.2	48.4	46.4	43.4	49.9
総従業員1人当たり月間平均給与	千円	234.7	205.7	264.6	262.2	284.7	250.7
男子1人当たり月間平均給与	千円	226.5	227.0	238.3	259.1	277.7	246.5
女子1人当たり月間平均給与	千円	130.1	118.0	139.1	147.9	149.5	137.4
総従業員平均年齢	才	51.6	46.8	47.2	46.0	43.6	47.0
男子平均年齢	才	52.0	47.6	47.8	46.2	44.8	47.7
女子平均年齢	才	54.8	47.0	46.0	44.6	39.2	46.3
従業員1人当たり機械装備額	千円	667.3	1078.4	1109.8	1059.6	1060.3	1001.8
対前年売上高上昇率	%	101.9	102.2	105.6	101.8	107.8	103.9
対前年加工高上昇率	%	100.2	107.1	103.8	100.8	109.6	104.3

表2 原価指標の平均値

		区 分					単位：％ 総平均
		1	2	3	4	5	
生産高		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
製 造 費 用	原材料費	45.88	57.52	57.60	61.20	62.57	57.18
	外注工賃	0.04	0.27	0.37	1.10	2.73	0.92
	賃金	17.08	11.55	10.98	7.83	7.31	10.82
	賞与および手当	1.23	1.65	1.47	1.64	1.54	1.51
	雑給	0.17	0.42	0.29	0.09	0.25	0.25
	退職金引当金	0.00	0.05	0.01	0.06	0.07	0.04
	福利厚生費	3.03	1.71	1.76	1.35	1.32	1.81
	小計	21.51	15.40	14.51	10.96	10.48	14.43
	電力費	2.42	1.52	1.50	1.28	1.12	1.55
	燃料費	0.28	0.10	0.31	0.02	0.05	0.15
	水道光熱費	0.37	0.38	0.06	0.08	0.15	0.20
	仕入運賃	0.42	1.26	1.40	0.34	0.25	0.74
	車両費	1.83	0.51	1.17	0.79	0.25	0.89
	消耗品費	0.81	0.88	0.83	0.65	0.76	0.78
	消耗工具器具	0.02	0.34	0.17	0.16	0.21	0.18
修繕費	0.92	1.17	1.01	0.58	0.53	0.84	
減価償却費	2.64	1.75	1.72	1.33	1.66	1.80	
租税公課	0.29	0.09	0.06	0.09	0.12	0.13	
賃貸料	0.05	0.46	0.21	0.13	0.18	0.21	
保険料	0.19	0.24	0.23	0.20	0.16	0.21	
旅費・交通費	0.00	0.01	0.11	0.03	0.03	0.04	
リース料	0.00	0.05	0.00	0.01	0.02	0.02	
雑費	0.32	0.12	0.07	0.14	0.10	0.14	
その他製造経費	0.41	0.59	0.97	1.51	2.48	1.20	
小計	10.95	9.43	9.69	7.32	7.65	8.97	
合計	78.39	82.65	82.84	80.57	84.01	81.76	
売上高		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
販 売 費 用	役員報酬	11.66	4.03	3.18	2.89	1.30	4.47
	給料	0.62	1.12	1.48	1.80	1.87	1.39
	賞与および手当	0.01	0.25	0.32	0.50	0.46	0.31
	退職金引当金	0.00	0.02	0.01	0.15	0.10	0.06
	福利厚生費	1.13	0.43	0.68	0.64	0.59	0.68
	小計	13.41	5.83	5.68	5.99	4.32	6.92
	水道光熱費	0.05	0.12	0.14	0.08	0.05	0.09
	運賃諸掛	0.32	2.34	2.23	2.85	2.05	1.99
	旅費・交通費	0.04	0.29	0.30	0.25	0.23	0.23
	通信費	0.50	0.18	0.17	0.17	0.14	0.23
	消耗品費	0.15	0.12	0.10	0.09	0.08	0.11
	交際接待費	0.61	0.68	0.51	0.44	0.30	0.51
	広告宣伝費	0.00	0.05	0.03	0.04	0.06	0.04
	保険料	0.22	0.39	0.19	0.21	0.10	0.22
	賃貸料	0.01	0.16	0.10	0.15	0.10	0.11
修繕費	0.07	0.09	0.09	0.06	0.05	0.07	
車両費	0.30	0.43	0.40	0.31	0.28	0.34	
減価償却費	0.07	0.28	0.38	0.30	0.28	0.27	
租税公課	0.31	0.39	0.58	0.61	0.51	0.48	
支払手数料	0.31	0.33	0.23	0.14	0.16	0.23	
雑費	0.43	0.78	0.25	0.27	0.14	0.37	
その他営業費	0.27	0.53	0.73	0.49	0.45	0.50	
小計	3.65	7.15	6.41	6.48	4.96	5.77	
合計	17.06	12.98	12.09	12.47	9.29	12.69	
営業利益		5.01	4.42	4.07	3.82	3.49	4.15
支払利息割引料		5.08	3.22	2.94	2.65	2.38	3.22
受取利息		0.57	0.61	0.77	0.66	0.58	0.64
限界利益率		46.83	32.32	31.13	27.86	21.25	31.57
損益分岐点率		97.37	92.17	92.21	90.12	90.04	92.28

に、必要な数値をプリントアウトするかどうか選択します。後の分析の際必要となるので、一度は必ずプリントアウトしてください(付録表5)。

またプリントアウト後、付録表5中、各指標の簡単な解説を合わせてプリントアウトするかどうか選択します。

これら指標の見方は、経営分析について書かれている本には必ず載っているもので、経営者にとって必要な資質でもあります。

以下の経営比率を見て行く上で必要な利益の概念を示すと図3のように整理されます。

まず、付録表5に示される収益性についてのみ説明します。

(1) 経営資本対営業利益率=2.4%

企業の収益性を知るときにまずみるのがこの指標です。

企業に資本を投下することは、これを他の目的に投資する機会を失うわけですから、金融機関の定期預金以上の利率を期待します。また、企業の拡大、健全な経営環境を保つためには、税率を

50%と考えれば少なくとも12%程度は必要です。しかし、本道製材工場では黒字企業でも6%内外であり、Y社の2.4%はかなり低いということになります。

(2) 売上高対総利益率=14.9%

総利益=売上高-売上原価

総利益と売上高の比率で高い方が良い指標です。全道平均16.3%からすると、若干低い値となっています。

(3) 売上高対販売管理費率=12.4%

営業費1単位当たりでどれだけの上上げを上げたかをみる指標で、効率が高い程(指標の値が小さいほど)有利であるということになります。Y社の場合、道平均12.5%とほぼ同じ値となります。

(4) 売上高対営業利益率=2.5%

売上高に対する営業利益の割合で、やはり高い方が良いのですが、Y社の場合道平均からするとかなり低い値にとどまっています。

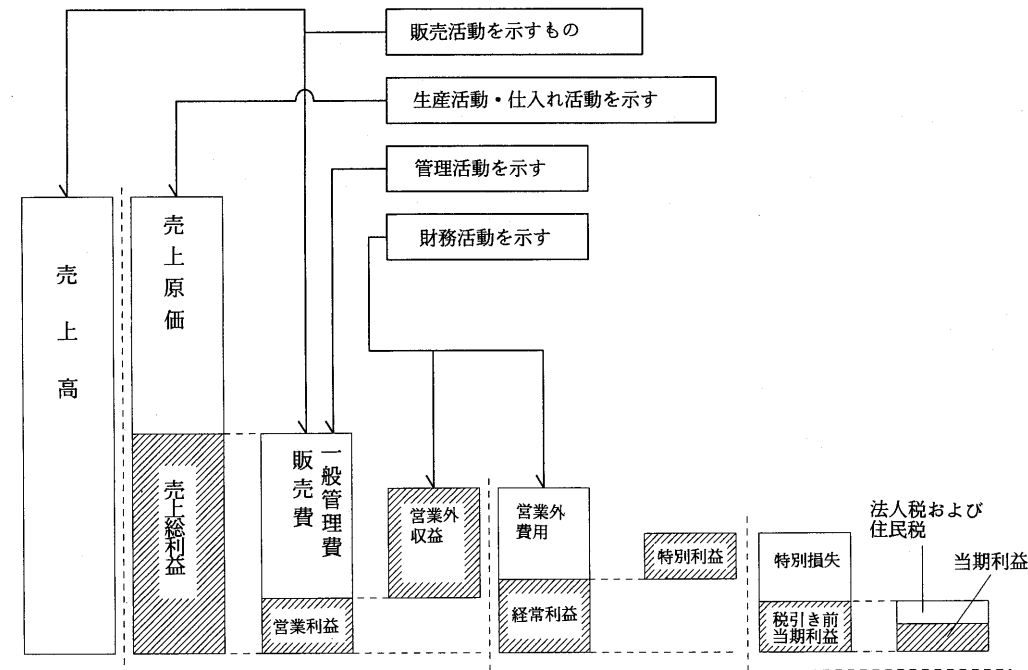


図3 各種利益(斜線部)の概念

(5) 売上高対経常利益率 = 5.3%

(4)の営業利益率が2.5%であるのに対しこちらの経常利益率が5.3%と増えているのは、図3からも分かるように本来の営業活動以外の収支バランスが良かったことを示しているわけです。結果的には経常利益では道平均を上回っています。

(6) 売上高対支払い利息比率 = -0.04%

支払い利息・割引料 - 受取利息と売上高の割合で、利益額が減少するとともに返済を要する借入金が多く資金操作が苦しいという意味もあります。はっきりした根拠はありませんが製造業で3.5%を超えると苦しい環境にあると言われていました。この値は非常に「良い」と言えます。

(7) 自己資本対当期利益率 = 8.2%

自己資本に対する当期利益の割合であり、投下した自己資本に対してどの程度の利益率があったかを示すものです。自己資本の大きさにより同じ利益であっても変化するので、一概に平均値と比較することは困難ですが、「一応良い」値となっています。

(8) 総資本対税引き前利益率 = 5.1%

文字どおり総資本に対する税引き前利益率でこれも高い方が良い指標です。道平均値25.6%と比較するとかなり低い値となっています。

これらのことが収益性にかかる経営指標から読み取れるわけですが、ここで、終了して「戻る」か、さらに詳しく「問題点を把握」するか選択してください。前者が選択されるとシステム初期画面に戻り、後者が選択されると次の「問題点を読み取る」へ行きます。

#### 問題点を読み取る

前の「経営指標をみる」で付録表5の経営指標を自動的に作成しますが、これについてY社がどの程度の水準にあるのかを確認します。

問題となる判定結果をみるために図4の条件判定(\*判定基準について参照)のところにそれぞれ判定値 -2, -1, 1, 2を入力すると、それに対応する経営指標が抽出されます。

また、付録図1の に示されるように、ここでは「問題確認」の項の他に以下に示す「全木連判断基準」も選択できます。

個別にみる

W判定結果をみる  個別にみる  Q戻る

条件判定  ← ここに下の数値を入力  
判定基礎

経営指標	X 3	道平均	判定	内容	判定
総資本対税引前利益率	5.1	25.			

個別にみる

W判定結果をみる  個別にみる  Q戻る

条件判定  ← ここに下の数値を入力  
判定基礎

経営指標	X 3	道平均	判定	内容	判定
経営資本対営業利益率	2.4	5.1	-1	非常に良い	(2)
売上高対売上総利益率	14.9	16.3	-1	良い	(1)
売上高対営業利益率	2.5	3.8	-1	悪い	(-1)
従業員1人当り生産高	18692.5	21877.8	-1	非常に悪い	(-2)
加工高対人件費率	21.2	46.4	-1		

図4 問題となる判定結果をみる

**\*判定基準について**

Y社の経営指標のランク付けを道平均に対してどのように与えているのか、以下に説明をします。

判定	内容	判定値範囲	
2	非常に良い	0.5	>
1	良い	0	>
-1	悪い	0	≤
-2	非常に悪い	0.5	<

$$\text{判定値} = |(\text{Y社の値} - \text{道平均値})|$$

$$\times \text{判断分岐} \div \text{道平均値}$$

なお、

判断分岐：高い方が良いもの +1

低い方が良いもの -1

**全木連の判定基準**

全国木材組合連合会から出されている「製材業をベースとした木材加工の技術戦略化ビジョン」(1990年)に経営指標を得点化した企業ランクの分類を試みていますが、これに従った分析をここでは行いません。

この項目を選択すると、ワークシートが読み込まれ、財務諸表より計算された経営指標が読み込

**表3 主要経営指標判定(全木連の指標による)**

	数値	ランク	得点
1 経営資本営業利益率	3.8	C	9
2 損益分岐点操業度	83.5	B	8
3 限界利益率	17.2	C	9
4 売上高利益率	14.8	A	10
5 加工高比率	37.9	C	6
6 自己資本比率	44.3	A	5
7 支払利息率	0.0	A	10
8 流動比率	168.8	A	5
9 1人当たり経常利益	990.2	A	10
10 1人当たり年間加工高	7091.7	A	10
総合評価		B	82

まれます。これに対して全木連によるランク付けが行われます(表3)。メニューから「判断基準をみる」を選択すると、判断の根拠となる経営指標とランク付けの関係が表示されます(表4)。Y社の場合総合評価でBランクと判断されます。総合評価のランク付けは次のとおりです。

評価	A	B	C	D
総合評点	90点以上	70点以上	50点以上	49点以下

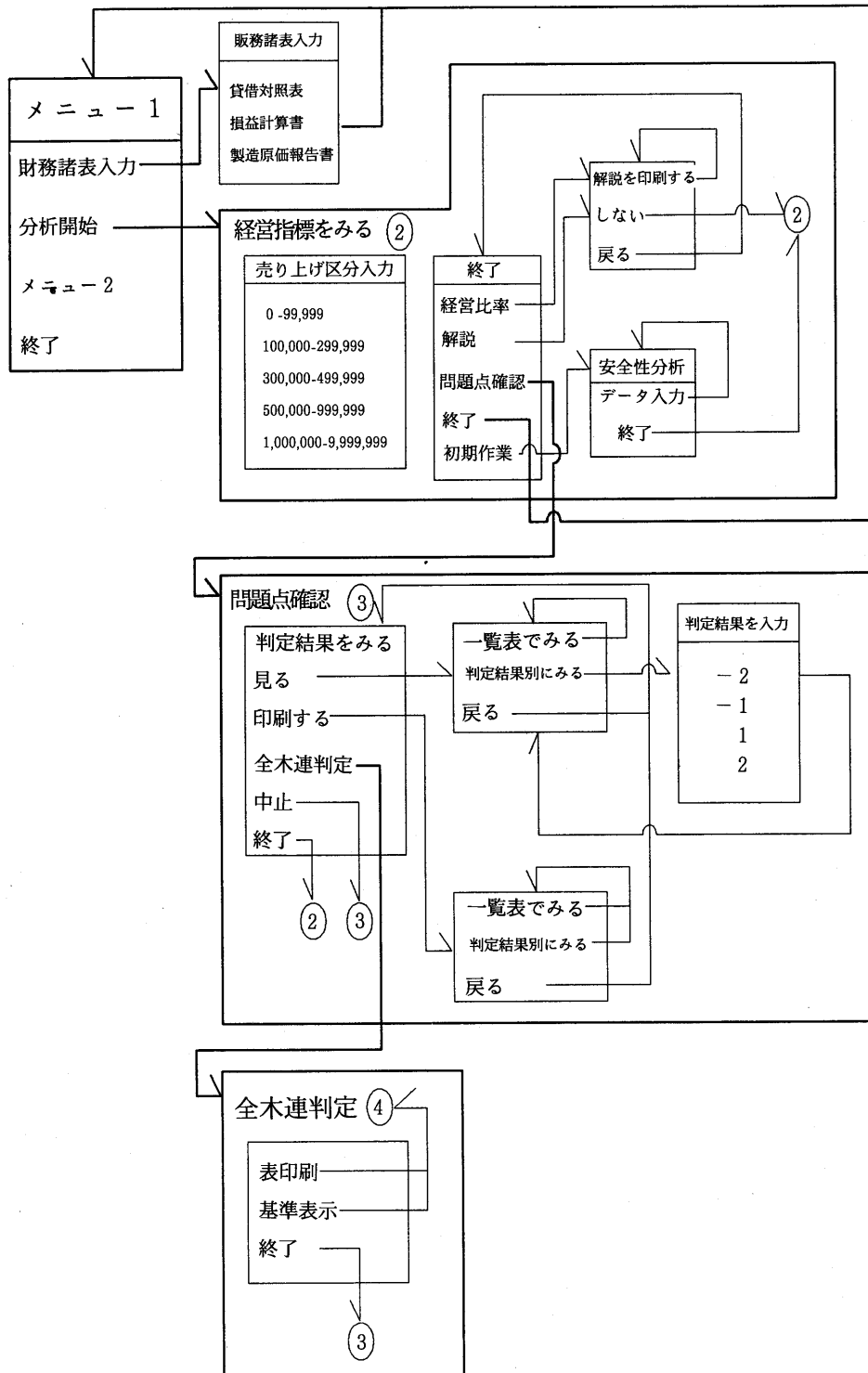
この項でメニューより「終了」を選択すると、「問題点確認」に戻ります。さらにここで「終了」するとメインメニュー1に戻ります。

なお、「経営指標をみる」に初期作業というのがありますがこれについては後述します。

**表4 主要経営指標判定基準(全木連の指標による)**

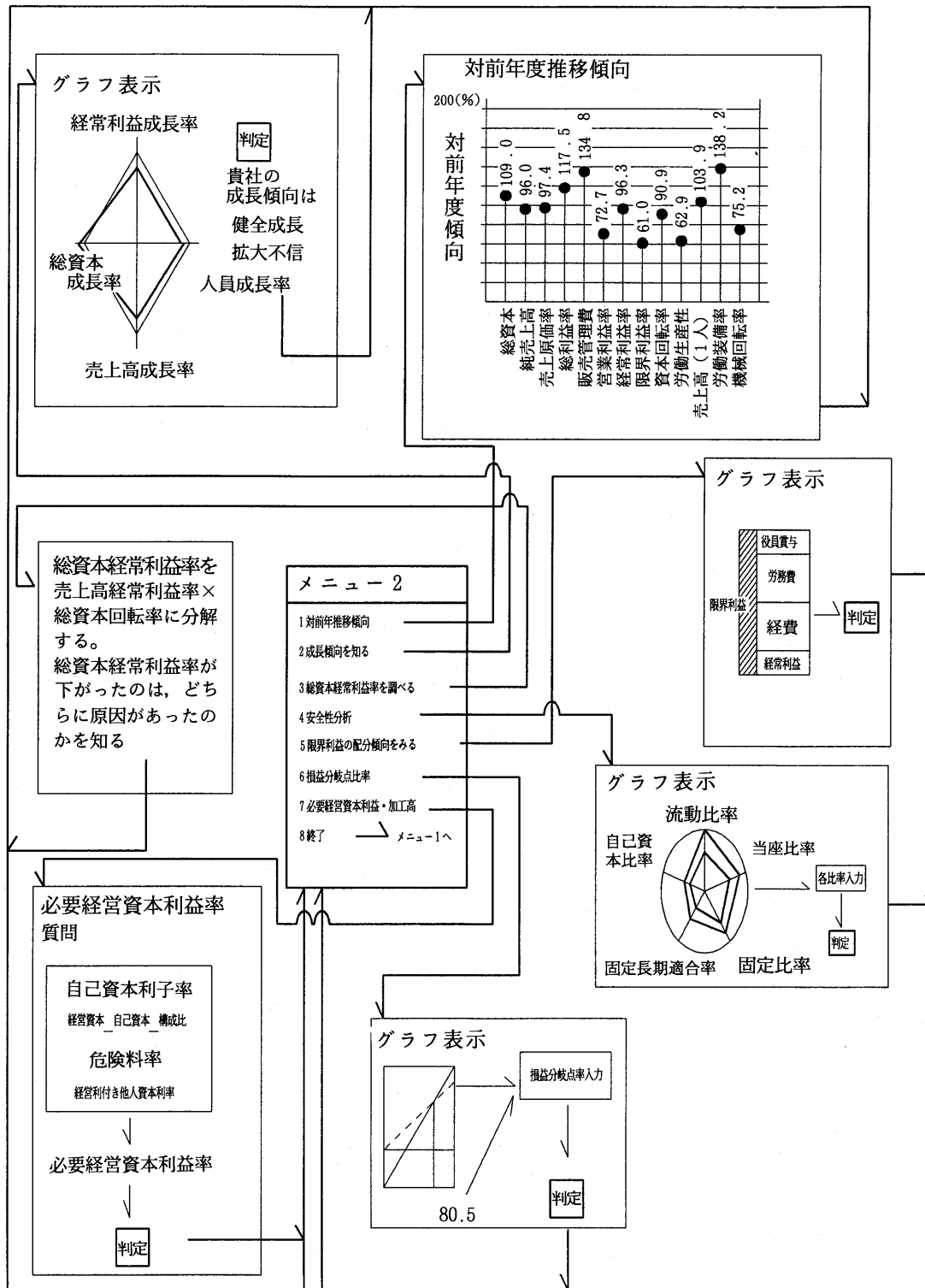
経営指標	判定基準				得点集計表(点)			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1 経営資本営業利益率	>10	>6	>3	≤3	15	12	9	6
2 損益分岐点操業度	≤80	>81	>86	>90	10	8	6	4
3 限界利益率	>37	>21	>10	≤10	15	12	9	6
4 売上高利益率	>10	>6	>3	≤3	10	8	6	4
5 加工高比率	>50	>46	>30	≤30	10	8	6	4
6 自己資本比率	>40	>31	>20	≤20	5	4	3	2
7 支払利息率	≤3	>3	>36	>50	10	8	6	4
8 流動比率	>120	>111	>100	≤100	5	4	3	2
9 1人当たり経常利益	>1000	>800	>600	≤600	10	8	6	4
10 1人当たり年間加工高	>7000	>5000	>4500	≤4500	10	8	6	4

(林産試験場 経営科)



付録図1 メインメニュー1のジョブフロー





付録図2 メインメニュー2のジョブフロー

付録表1 貸借対照表のフォーム

		X+1期末 現在	X+2期末 現在	X+2期末 現在	負債および資本の部		X+1期末 現在	X+2期末 現在	X+2期末 現在
流動 勘定	現金	xxx	xxx	x,xxx	流動 負債	支払手形	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx
	当座預金	x,xxx	x,xxx			買掛金	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx
	普通預金	xxx	xxx	xxx		外注工賃未払金			
	定期預金	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		小計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx
	定期積立金	x,xxx	x,xxx	xx,xxx		銀行A	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx
	通知預金	xx,xxx	xx,xxx			銀行B			
	小計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		銀行C			
	受取手形	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		短期借入金			
	売掛金	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		小計	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx
	完成工事未収金					未払金	x,xxx	x,xxx	x,xxx
	小計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		未払費用			
	当座資産計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		前受金			
	仮払金					仮受金			
	立替金			xxx		未成工事受入金			
	貸付金	x,xxx	x,xxx	x,xxx		預り金	xxx	xxx	xxx
	未収金					営業外支払手形			
	前渡金					法人税充当金	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx
	小計	x,xxx	x,xxx	x,xxx		賞与引当金	x,xxx	x,xxx	x,xxx
	素材	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		貸倒引当金	x,xxx	x,xxx	x,xxx
	素材2					消費税	x,xxx	x,xxx	x,xxx
製品	x,xxx	x,xxx	x,xxx	小計	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
仕掛品	xxx	xxx	xxx	流動負債計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		
未成工事支出金				銀行A					
貯蔵品				銀行B					
商品				銀行C					
前渡し金	xx	xx	xx	預り金			x,xxx		
小計	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx	長期 固定 負債					
流動資産計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx	仮 入金					
土地	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx	長期未払金					
建物	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx	長期支払手形					
建物付属設備				退職給与引当金					
機械設備	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx	小計			x,xxx		
工具器具				役員借入金	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
什器備品	xx	xx	xx	他 固定 負債					
車両運搬具	x,xxx	x,xxx	x,xxx	小計	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
構築物				固定負債計	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
造作	xxx	xxx	xxx	他人資本計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		
機械装備額	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx	資本金(元入金)	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
小計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx	法定 準備 金					
無形固定資産				合併差益					
電話加入権	xx	xx	xx	利益準備金	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
小計	xx	xx	xx	小計	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
有形固定資産				任意積立金	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		
有価証券	x,xxx	x,xxx	x,xxx	剰 余 金					
出資金	x,xxx	x,xxx	x,xxx	当期末未処分利益	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
協力金				前期繰越損益	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
保険積立金	xxx	xxx	xxx	当期税引後利益	xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		
保証金	xxx	xxx	xxx	小計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		
小計	x,xxx	x,xxx	x,xxx	自己資本計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		
固定資産計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx						
繰延資産									
合計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx	合計	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx		

付録表2 損益計算書のフォーム(1)

科目	X+1期	変動費	固定費	X+2期	変動費	固定費	X+3期	変動費	固定費	備考
売 上 高	製品売上高	xxx,xxx		xxx,xxx			xxx,xxx			
	売上返品引高	xxx		xxx			xxx			
	売上割戻高	x		x			x			
	純売上高	xxx,xxx		xxx,xxx			xxx,xxx			
製 品 売 上 原 価	期首製品棚卸高	x,xxx		x,xxx			x,xxx			
	製造原価	xxx,xxx		xxx,xxx			xxx,xxx			
	期末製品棚卸高	x,xxx		x,xxx			x,xxx			
	当期製品売上原価	xxx,xxx		xxx,xxx			xxx,xxx			
	当期製品売上総利益	xx,xxx		xx,xxx			xx,xxx			
商 品 売 上 高	商品売上高									
	売上返品引高									
	売上割戻高									
	商品総売上高									
商 品 売 上 原 価	期首商品棚卸高									
	当期商品仕入高									
	仕入返品引高									
	仕入割戻高									
販 売 費	期末商品棚卸高									
	当期商品売上原価									
	期末商品売上総利益									
	当期総売上高	xxx,xxx		xxx,xxx			xxx,xxx			
お よ び 一 般 管 理 費	当期総売上原価	xxx,xxx		xxx,xxx			xxx,xxx			
	売上総利益	xx,xxx		xx,xxx			xx,xxx			
	役員報酬(家計費)	xx,xxx		xx,xxx			xx,xxx			
	給料手当	x,xxx		x,xxx			xx,xxx			
お よ び 一 般 管 理 費	賞与手当	x,xxx		x,xxx			x,xxx			
	退職金	x,xxx		x,xxx			x,xxx			
	法定福利金									
	厚生費	x,xxx		x,xxx			x,xxx			
お よ び 一 般 管 理 費	(人件費計)	xx,xxx		xx,xxx			xx,xxx		xx,xxx	
	水道光熱費	xxx		xxx		xxx	xxx		xxx	
	運賃諸掛	x	x	x	x					
	旅費交通費	xxx		xxx		xxx	xxx		xxx	
お よ び 一 般 管 理 費	通信費	xxx		xxx		xxx	xxx		xxx	
	消耗品費	xxx		xxx		xxx	xxx		xxx	
	交際接待費	x,xxx		x,xxx		x,xxx	x,xxx		x,xxx	
	広告宣伝費	xxx		xxx		xxx	xxx		xxx	
お よ び 一 般 管 理 費	保険料	xxx		xxx		xxx	x,xxx		x,xxx	
	賃借料	x,xxx		x,xxx		x,xxx	x,xxx		x,xxx	
	修繕費	xxx		xxx		xxx	xx		xx	
	車両費						xxx	xxx		
お よ び 一 般 管 理 費	原価償却費	xx		xx		xx	xx		xx	
	租税公課費	xx,xxx		xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	
	負担金									
	寄付金									
お よ び 一 般 管 理 費	会議費									
	支払手数料	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx	xxx		
	新聞図書費									
	事務用品費									
お よ び 一 般 管 理 費	事務所費									
	教育情報費									
	木引税									
	開発費									
お よ び 一 般 管 理 費	税理士報酬									
	雑費	xxx		xxx		xxx	x,xxx		x,xxx	
	(その他販売管理計)	xx,xxx		xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx			
	販売費・一般管理費	xx,xxx		xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx			
営業利益	xx,xxx		xx,xxx			xx,xxx				

付録表3 損益計算書のフォーム(2)

科目	X+1期	変動費	固定費	X+2期	変動費	固定費	X+3期	変動費	固定費	備考
営業利益	xx,xxx			xx,xxx			xx,xxx			
営業外利益	雑収入	xx,xxx		xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	
	受取利息	x,xxx		x,xxx		x,xxx	x,xxx		x,xxx	
	受取配当金	xx		xx		xx	xxx		xxx	
小計	xx,xxx		-xx,xxx	xx,xxx		-xx,xxx	xx,xxx			
営業外費用	雑損失	xxx		xxx						
	支払利息・割引料	x,xxx		x,xxx			x,xxx		-x,xxx	
	小計	x,xxx		x,xxx		x,xxx	x,xxx			
経常利益	xx,xxx			xx,xxx			xx,xxx			
特別利益	貸倒引当金戻入									
	賞与引当金戻入									
	退職金給与引当金戻入									
	機械装置売却益									
	固定資産売却益									
	保険金収入									
小計	x,xxx			x,xxx			x,xxx			
特別損失	貸倒引当金繰入									
	賞与引当金繰入									
	退職金給与引当金繰入									
	固定資産売却損									
	前期損益修正損									
	貸倒償却									
退職功労金										
小計	x,xxx			x,xxx			x,xxx			
税引前当期利益	xx,xxx			xx,xxx			xx,xxx			
法人税等充当額	xx,xxx			xx,xxx			xx,xxx			
税引後当期利益	xx,xxx			xx,xxx			xx,xxx			
利益処分案										
I 当期末処分利益										
前期繰越利益	xx,xxx			xx,xxx			xx,xxx			
当期利益	xx,xxx			xx,xxx			xx,xxx			
別途積立金取崩	xxx,xxx			xxx,xxx			xxx,xxx			
計	xxx,xxx			xxx,xxx			xxx,xxx			
II 利益処分額										
利益準備金										
任意積立金										
株主配当金										
役員賞与金										
計										
III 後期繰越	xxx,xxx			xxx,xxx			xxx,xxx			

付録表4 製造原価報告書のフォーム

科目	X+1期	変動費	固定費	生産高 構成比	X+2期	変動費	固定費	生産高 構成比	X+3期	変動費	固定費	生産員	備考
原 材 料 費	期首原材料棚卸高	xx,xxx			xx,xxx				xx,xxx				
	当期原材料仕入高	xxx,xxx			xxx,xxx				xxx,xxx				
	副資材その他仕入高	x			x				x				
	商品仕入高	x			x				x				
	期末原材料棚卸高	xxx,xxx			xxx,xxx				xx,xxx				
	小計	xxx,xxx	xxx,xxx		65.1	xxx,xxx	xxx,xxx		65.1	xxx,xxx	xxx,xxx		62.1
外注加工費	x	x		0.0	x	x		0.0	x	0		0.0	
労 務 費	労務費	xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	
	臨時労務費	x	x		x	x		x	x	x		x	
	賞与・手当	xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	
	法定福利費	xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	xx,xxx	xx,xxx		xx,xxx	
厚生費	x	x		x	x		x	x	x		x		
小計	xx,xxx			14.2	xx,xxx			14.2	xx,xxx			14.7	
製 造 費	動力費	x,xxx	x,xxx	1.3	x,xxx	x,xxx		1.3	x,xxx	x,xxx		1.3	
	燃料費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		0.0	
	水道光熱費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		0.0	
	運搬費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		0.0	
	消耗品費	x,xxx	x,xxx	0.6	x,xxx	x,xxx		0.6	x,xxx	x,xxx		0.4	
	消耗工具器具費	xx,xxx	xx,xxx	4.7	xx,xxx	xx,xxx		4.7	xx,xxx	xx,xxx		4.4	
	修繕費	x,xxx	x,xxx	0.3	x,xxx	x,xxx		0.3	x,xxx	x,xxx		x,xxx	0.4
	減価償却費	x,xxx	x,xxx	1.0	x,xxx	x,xxx		1.0	x,xxx	x,xxx		x,xxx	1.0
	租税公課費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0
	賃借料	x	x	0.0	x	x		0.0	x,xxx	x,xxx		x,xxx	0.9
	保険料	xxx	xxx	0.1	xxx	xxx		0.1	x,xxx	x,xxx		x,xxx	0.2
	旅費交通費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0
	通信費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0
	車両費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0
	工事費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0
	工場諸費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0
	交際接待費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0
教育情報費	x	x	0.0	x	x		0.0	x	x		x	0.0	
検査料	xxx	xxx	0.1	xxx	xxx		0.1	xxx	xxx		xxx	0.1	
雑費													
小計	xx,xxx			8.1	xx,xxx			8.1	xx,xxx			8.6	
当期製造総費用	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx	87.4	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx	87.4	xxx,xxx	xxx,xxx	xxx,xxx	85.4	
期首仕掛品棚卸高	xx	-xxx	-xx		xx	-xxx	-xx		xxx	-xxx	-xx		
期末仕掛品棚卸高	xxx				xxx				x,xxx				
当期製品製造原価	xxx,xxx				xxx,xxx				xxx,xxx				
合計	xxx,xxx	xxx,xxx			合計	xxx,xxx	xxx,xxx		合計	xxx,xxx	xxx,xxx		

付録表5 財務諸表から作成される経営指標

部門	比率名	算定基礎	X+1期		X+2期		X+3期		指標		
収益性	経営資本対営業利益率 (%)	営業利益 経営資本	xx,xxx xxx,xxx	3.8	xx,xxx xxx,xxx	3.8	xx,xxx xxx,xxx	2.4	5.1		
	売上高対売上総利益率 (%)	売上総利益 純売上高	xx,xxx xxx,xxx	12.7	xx,xxx xxx,xxx	12.7	xx,xxx xxx,xxx	14.9	16.3		
	売上高対販売管理費比率 (%)	販売員・管理費 純売上高	xx,xxx xxx,xxx	9.2	xx,xxx xxx,xxx	9.2	xx,xxx xxx,xxx	12.4	12.5		
	売上高対営業利益率 (%)	営業利益 純売上高	xx,xxx xxx,xxx	3.5	xx,xxx xxx,xxx	3.5	xx,xxx xxx,xxx	2.5	3.8		
	売上高対経常利益率 (%)	経常利益 純売上高	xx,xxx xxx,xxx	5.5	xx,xxx xxx,xxx	5.5	xx,xxx xxx,xxx	5.3	2.8		
	売上高対支払利息比率 (%)	支払利息-受取利息 純売上高	xxx xxx,xxx	0.1	xxx xxx,xxx	0.1	-xxx xxx,xxx	-0.4	2.0		
	自己資本対当期利益率 (%)	当期利益 自己資本	xx,xxx xxx,xxx	9.6	xx,xxx xxx,xxx	9.6	xx,xxx xxx,xxx	8.2	9.9		
	総資本対税引前利益率 (%)	税引前利益率 総資本	xx,xxx xxx,xxx	5.8	xx,xxx xxx,xxx	5.8	xx,xxx xxx,xxx	5.1	25.6		
	資産構成	流動比率 (%)	流動資産 流動負債	xxx,xxx xxx,xxx	175.8	xxx,xxx xxx,xxx	175.8	xxx,xxx xxx,xxx	168.1	129.3	
当座比率 (%)		当座資産 流動負債	xxx,xxx xxx,xxx	150.3	xxx,xxx xxx,xxx	150.3	xxx,xxx xxx,xxx	140.5	84.0		
総資本對自己資本比率 (%)		自己資本 総資本	xxx,xxx xxx,xxx	44.3	xxx,xxx xxx,xxx	44.3	xxx,xxx xxx,xxx	44.3			
自己資本対固定資産率 (%)		固定資産 自己資本	xxx,xxx xxx,xxx	45.3	xxx,xxx xxx,xxx	45.3	xxx,xxx xxx,xxx	44.7	132.6		
固定長期適合率 (%)		固定資産 自己資本+長期借入	xxx,xxx xxx,xxx	45.3	xxx,xxx xxx,xxx	45.3	xxx,xxx xxx,xxx	44.0	69.7		
資本効率		経営資本回転率 (回)	純売上高 経営資本	xxx,xxx xxx,xxx	1.1	xxx,xxx xxx,xxx	1.1	xxx,xxx xxx,xxx	0.964	1.4	
	固定資本回転率 (回)	純売上高 固定資産	xxx,xxx xxx,xxx	5.4	xxx,xxx xxx,xxx	5.4	xxx,xxx xxx,xxx	4.9			
	受取勘定回転率 (回)	純売上高 期末受取勘定	xxx,xxx xxx,xxx	3.5	xxx,xxx xxx,xxx	3.5	xxx,xxx xxx,xxx	2.7	5.7		
	支払勘定回転率 (回)	仕入高+外注加工高 期末支払勘定	x xxx,xxx	0.0	x xxx,xxx	0.0	x xxx,xxx	0.0	3.2		
	原材料回転率 (回)	製品純売上高 期末原材料高	xxx,xxx x	472.1	xxx,xxx x	472.1	xxx,xxx x	388.1	31.8		
	製品回転率 (回)	製品純売上高 期末製品在高	xxx,xxx x,xxx	472.1	xxx,xxx x,xxx	472.1	xxx,xxx x,xxx	388.1	31.8		
	仕掛品回転率 (回)	製品純売上高 期末仕掛品在高	xxx,xxx xxx		xxx,xxx xxx		xxx,xxx xxx				
	商品回転率 (回)	商品純売上高 期末商品在高	- -	-	- -	-	- -	-	20.8		
	生産性	従業員一人当たり生産高 (千円)	生産高 従業員数	xxx,xxx xxx,xxx	18017.1	xxx,xxx xxx,xxx	18017.1	xxx,xxx xxx,xxx	18692.5	21877.8	
		従業員一人当たり加工高 (千円)	加工高 従業員数	xxx,xxx xxx,xxx	6283.4	xxx,xxx xxx,xxx	6283.4	xxx,xxx xxx,xxx	7091.7	7229.1	
加工高対人件費比率 (%)		人件費 加工高	xx,xxx xxx,xxx	14.3	xx,xxx xxx,xxx	14.3	xx,xxx xxx,xxx	21.2	46.4		
従業員一人当たり機械装備率 (千円)		設備資産 従業員数	xx,xxx xxx,xxx	658.8	xx,xxx xxx,xxx	658.8	xx,xxx xxx,xxx	910.5	1059.6		
加工高比率 (%)		加工高 生産高	xxx,xxx xxx,xxx	34.9	xxx,xxx xxx,xxx	34.9	xxx,xxx xxx,xxx	37.9	34.1		
機械投資効率 (回)		加工高 設備資産	xxx,xxx xx,xxx	9.5	xxx,xxx xx,xxx	9.5	xxx,xxx xx,xxx	7.8			
原価構成割合	従業員一人当たり人件費 (千円)	人件費 従業員数	xx,xxx xxx,xxx	900.1	xx,xxx xxx,xxx	900.1	xx,xxx xxx,xxx	1506.0	3146.4		
	原材料比率 (%)	原材料費 生産高	xxx,xxx xxx,xxx	65.1	xxx,xxx xxx,xxx	65.1	xxx,xxx xxx,xxx	62.1	61.2		
	外注加工費比率 (%)	外注加工費 生産高	xxx,xxx xxx,xxx	0.0	xxx,xxx xxx,xxx	0.0	xxx,xxx xxx,xxx	0.0	1.1		
	労務費比率 (%)	労務費 生産高	xx,xxx xxx,xxx	14.2	xx,xxx xxx,xxx	14.2	xx,xxx xxx,xxx	14.7	11.0		
製造経費比率 (%)	製造経費 生産高	xxx,xxx xxx,xxx	87.3	xxx,xxx xxx,xxx	87.3	xxx,xxx xxx,xxx	85.2	80.6			