



登録商標第5784350号

< まだまだいける！ 運転資金資金調達！ セミナー >

於)東京商工会議所

令和7年1月17日(金)

(講師)

株式会社しのぎ総研
代表取締役 篠崎 啓嗣

< 講師の自己紹介 >

【 氏名 】

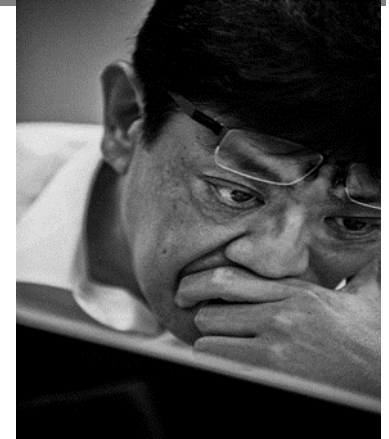
篠崎 啓嗣(しのざき ひろつぐ) 55歳

【 住まい 】

東京都港区在住

【 学歴 】

千葉大学 大学院 人文公共学府 公共社会科学専攻 経済・経営科学コースに在学中



【 社歴 】

- ・株式会社群馬銀行(平成5年～平成15年)
- ・日本生命保険相互会社(平成15年～平成16年)
- ・株式会社損害保険ジャパン(平成16年～平成18年)
- 有限会社Financialadvisors(平成18年～平成19年・自営)
- ・株式会社フィナンシャル・インスティテュート(平成19年～平成25年)・株式会社しのざき総研(平成25年～)

【 著書 】

- ・社長さん！銀行員のいうことをハイハイ聞いていたら、あなたの会社潰されますよ！（10万部・メガヒット作）
 - ・信用保証協会完全マニュアル(現在三刷)
 - ・銀行と交渉をして会社を絶対に潰すな！
- その他、16冊の銀行・生命保険パーソン向けの本を出版

【 得意分野 】

- ・経営計画策定支援(創業・再生・承継フェーズの全てに対応)
- ・銀行取引全般
- ・資金繰り管理及び与信管理
- ・事業承継計画策及び後継者教育

< 目 次 >

1. 話すも涙！ 聞くも涙！！現在の銀行と銀行員の残酷物語！
2. 銀行に運転資金を申込む時のルールとマナーを知っていますか！？
3. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？
4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！
5. 銀行員が運転資金を貸したくなる決算書とは！？

1. 話すも涙！聞くも涙！！現在の銀行と銀行員の残酷物語！

< 人材流出の根本要因 >

(評価制度への不満)

⇒銀行員は成果を上げてもしっかり評価されないことや、評価に偏りがあることから不満を抱えている場合があります。この不公平感が人材流出を加速させています。

(日本型雇用の崩壊)

⇒銀行業界で長らく守られてきた日本型雇用が変化しています。正社員の雇用維持が難しくなり、銀行員は残るか転職市場に打って出るかの選択を迫られています。

(適切な待遇の不足)

⇒一部では銀行員の業務量が多い少ないにかかわらず、同じ給与で働いている場合があります。適切な待遇を受けられない状況は人材流出を引き起こす要因となります。

1. 話すも涙！聞くも涙！！現在の銀行と銀行員の残酷物語！

< 現在の融資渉外担当者のイメージ >

（ 融資渉外担当者の若年化 ）

⇒入行してから半年経過すると融資渉外担当者になっている金融機関も多数あります。人材流出が止まらないので社会人経験が浅くても融資営業をさせられています。

（ 女子行員の融資渉外担当比率の増加 ）

⇒3割程度が女子行員が融資渉外担当者になっているイメージがあります。女性行員でも優秀な担当者はいりますが、融資案件の組み立てについては苦手としているケースが多く、融資案件の重要なシーンでは役席者と同席していることが散見されます。

（ 融資教育の希薄化 ）

⇒融資の基本的な教育を受けていないので融資案件の深堀が出来ていないようなイメージがあります。

1. 話すも涙！ 聞くも涙！！現在の銀行と銀行員の残酷物語！

< 篠崎に相談が寄せられる事例 >

（ 資本性劣後ローンの相談 ）

⇒取扱い案件の事例がないから分からない。本部に確認する必要があるので時間をくださいと言われて放置をされたケース。（時限を区切ることもなく）

（ 融資の期日管理 ）

⇒信用保証協会の短期融資の返済後実行をする際に、実行を先にして回収を後にする際、先に実行をした融資金で既存融資の回収をしたことが判明して、資金使途違反の可能性があると信用保証協会から睨まれたケース。

（ 新規運転資金の申込 ）

⇒融資案件の申込をしてもその可否すらなく放置をされる。このようなことが常態化されているが、融資を受ける側は銀行担当者に融資案件の進捗状況の確認をすることを躊躇するケースが多いです。

2. 銀行に運転資金を申込む時のルールとマナーを知っていますか！？

みなさんに質問です！？

< 問1 >

銀行員は融資の相談を受ける時に融資を受ける側からどのようなことを聞きたいと思いますか？

< 問2 >

銀行に運転資金の申込をする時に、どのような資料を準備していますか？

2. 銀行に運転資金を申込む時のルールとマナーを知っていますか！？

みなさんに質問です！？

< 問3 >

銀行に融資の話をする時に数字と根拠を用いてどのように話をしていますか？

< 問4 >

銀行に運転資金の話をする時にどの程度の時間をイメージしていますか！？

2. 銀行に運転資金を申込む時のルールとマナーを知っていますか！？

< ポイント >

* 時間は30分以内にしましょう。

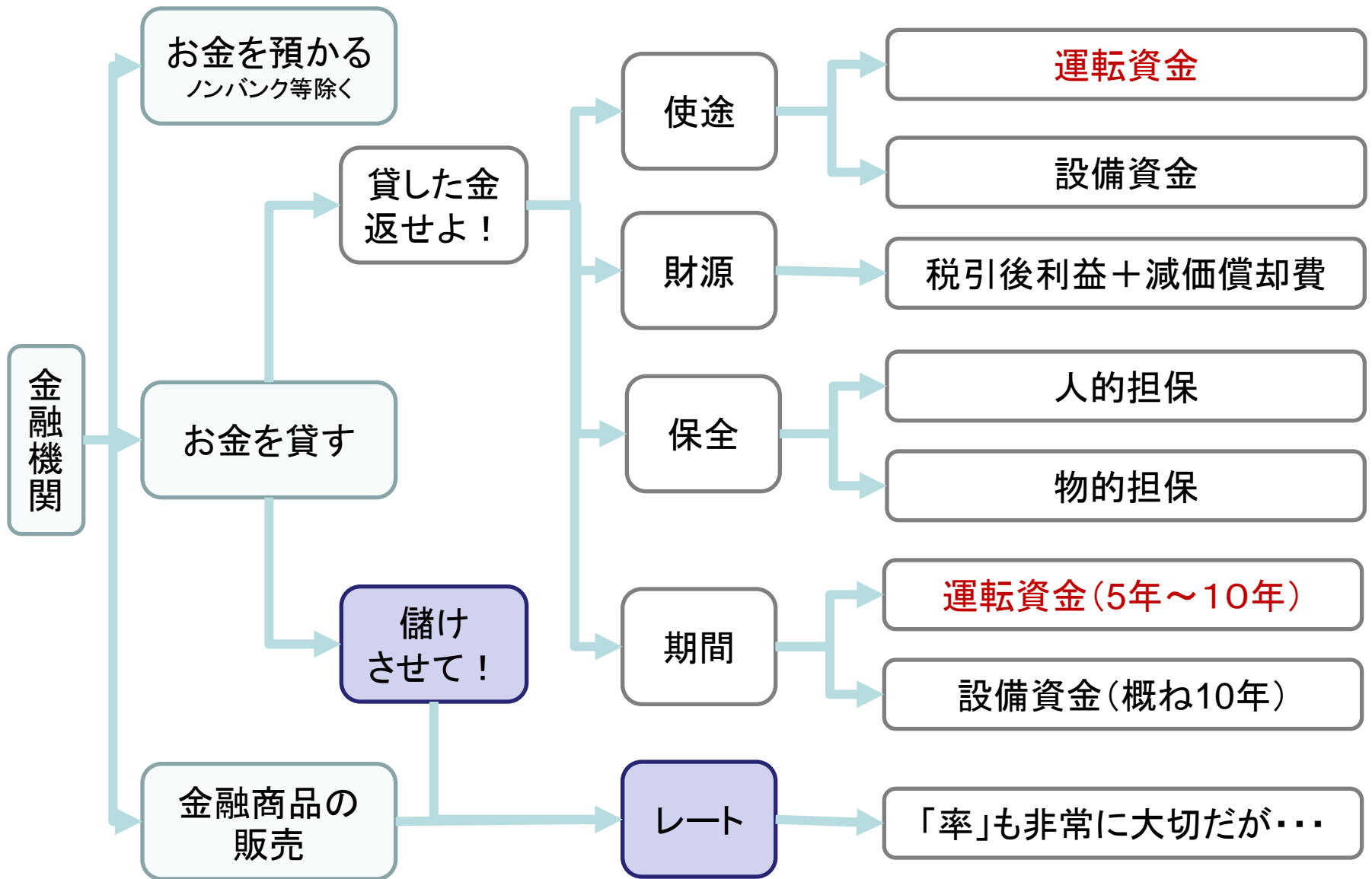
* 原則、融資は融資を受ける側から依頼をするのがルールであり、そのため銀行員には計数と根拠を用いた資料も持参して説明するようにしてください。

* 運転資金申込説明書(次頁以降で詳細説明)などの一目で分かるような簡易的な資料を作成するとスムーズにコトが運ぶようになります。

* 金利や保全については銀行サイドの決定事項になるので、極力銀行にプレッシャーは掛けないようにしてください。

* できれば融資希望日の1.5ヶ月前には融資担当者に案件の相談をしてください。

3. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？



3. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 運転資金の種類 >

①経常運転資金

⇒

②増加運転資金(新規)

⇒

③季節資金

⇒

④赤字補填資金

⇒

⑤賞与資金

⇒

⑥納税資金

⇒

⑦つなぎ資金

⇒

3. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 運転資金の申込書する際の必要な添付書類 >

先述した運転資金の申込する時には、①試算表(決算から3ヶ月を経過している場合)・②向こう6～12ヶ月分の月別の損益計画・③損益計画に連動した資金繰り表は絶対条件になります。

それ以外に運転資金では申込をする運転資金によって追加資料が必要になります。

①増加運転資金

⇒

②増加運転資金(新規)

⇒

③季節資金

⇒

3. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 運転資金の申込書する際の必要な添付書類 >

④赤字補填資金

⇒

⑤賞与資金

⇒

⑥納税資金

⇒

⑦つなぎ資金

⇒

3. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

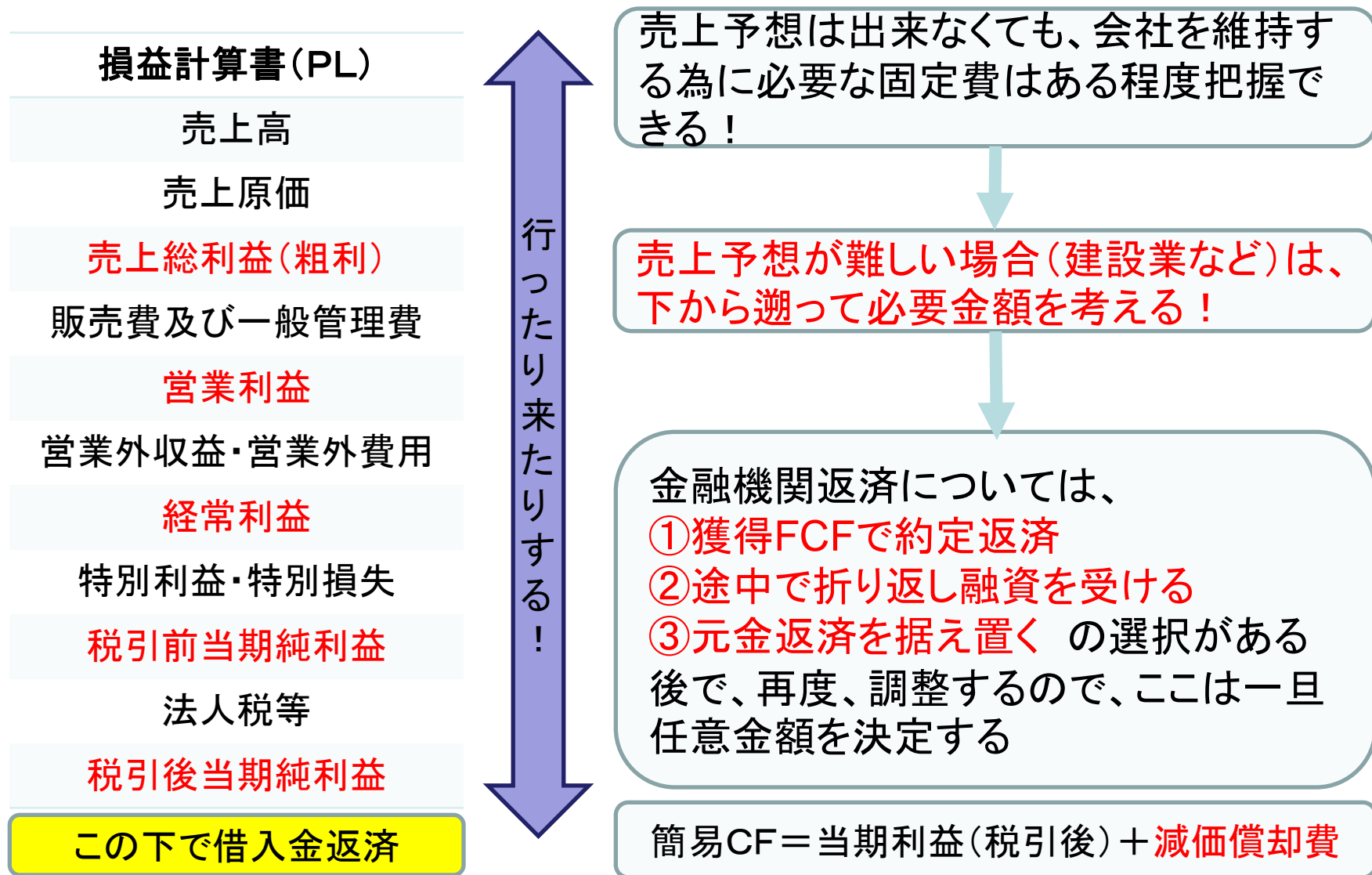
< 運転資金申込説明書 >

- ①あいさつ文
- ②融資必要事由
- ③融資時期
- ④融資金額
- ⑤融資期間
- ⑥資金使途
- ⑦資金効果

* 上記の7つについて口頭で説明を致します。

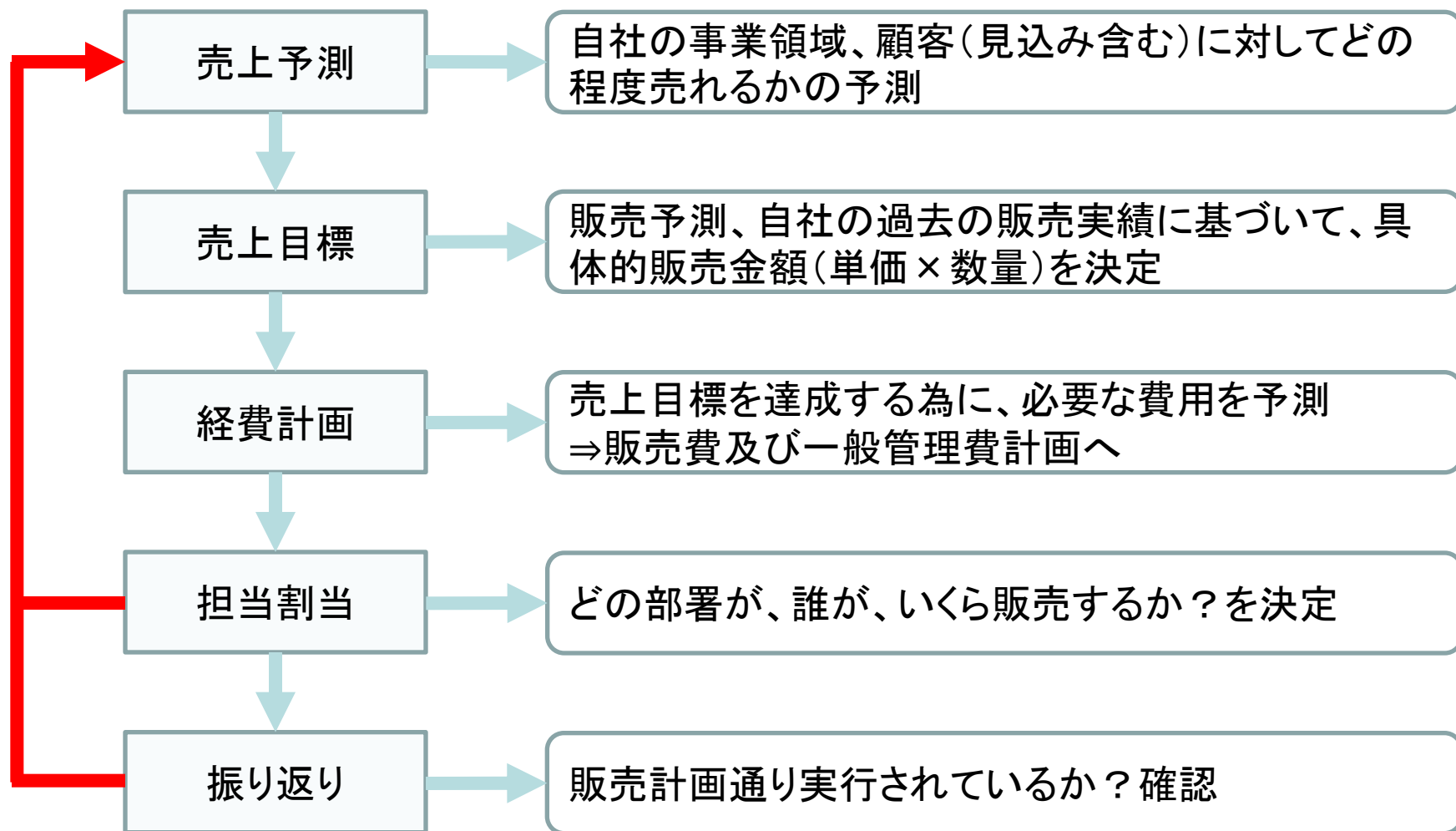
4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< PL計画はどこからスタートするか？ >



4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

一般的な売上計画の流れ



4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 過年度の売上を分析してみる >

多くの企業が過年度と同じ行動をとる⇒過年度売上分析を行う

過去36ヶ月分の商品、サービス、担当者別の月次売上高

事業領域の情報

詳細把握が難しい場合は、上位80%でOK

実数値の把握

業界全体の流れ

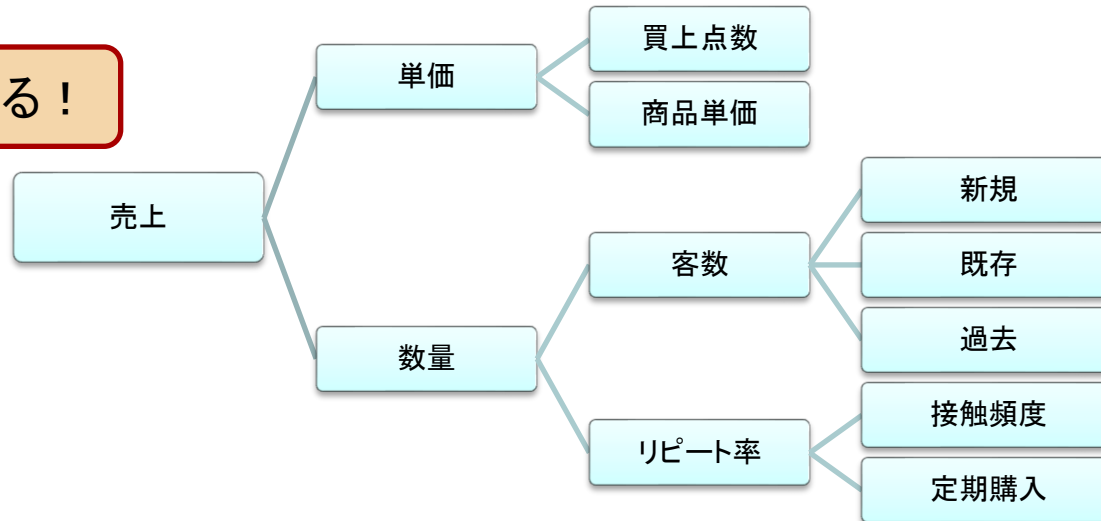
季節指数の把握

SWOT分析を基に考えた経営者の方針を数値に落とし込む(特に事業領域と顧客ターゲットを再確認)

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 売上計画の注意点 >

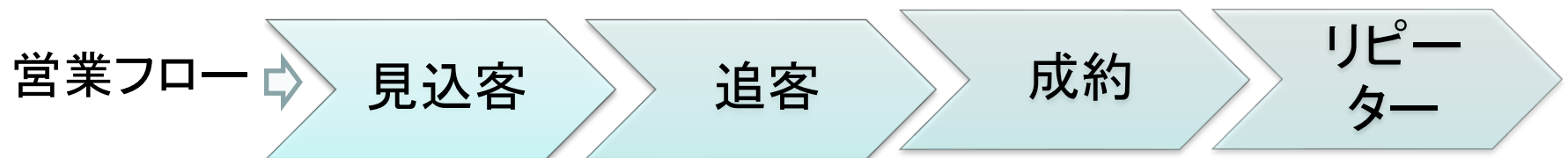
自社の売上を分解する！



- 社長自身がお客様を訪問する事の大切さ
- リピート率が下がるのは、御社が忘れられているから
- 凡事徹底出来ていないと売上が下がる
- 同じサービスを同じ人員で展開する場合、大幅な売上UPには説明が必要
- 計画売上達成の為に重要業績評価指標(KPI)も定める
- 新規顧客の獲得は認知コストが発生する為、資金が必要な場合が多い
- 再生フェーズでは、既存客のアップセルが手っ取り早い
- 過去客の掘り起こしは、原因究明と新しい商品、サービスの提供が必要
- 買上点数の増加は、見せ方、組み商品を作る
- 商品単価を上げる場合は、得意先別、商品別の分類を忘れずに

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 将来のお客様を管理しているのか？ >



新規顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・HP／SNS ・チラシ／DM ・テレアポ ・メルマガ ・業界誌／CM 	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶メール ・会社案内送付 ・サンプル送付 ・訪問アポイント ・訪問 ・要望確認 ・課題抽出 	<ul style="list-style-type: none"> ・提案 ・クロージング <p>「段取り8割」 「答えを持っていく」 「沈黙のクロージング」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・目指すは100% ・消耗品については、定期接触 ・耐久材については、期間管理
過去顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・状況確認 ・テレアポ ・DM ・訪問 	<p>「非接触⇒接触」 「無料⇒有料」 の流れを意識</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・リピーターから外れた場合は、原因を徹底追及⇒業務フローの改善
既存顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・選択と集中 ・獲得収益の把握 ・新商材の案内 			

とあるコンサル会社の例

60,000件

40,000件

10件/月

継続率：
70%

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 仕入(製造原価)計画 >

利は元にある！

企業の存続理由

社員・自身の
生活向上

株主への
配当

社会への
奉仕

⋮

適正利益・資金繰りの確保

正常な資金繰りのための**仕入量の調整**

販売計画達成のための**適正在庫の維持**

①売上UP
(不明確)

②管理諸経費DOWN
(固定費:要るものはいる)

ただし、取り組まなくてよいという事ではない

③製造原価DOWN

仕入計画が必要

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 売上原価計画作成のポイント >

1) 整合性をとる

- 材料費、外注費などの変動費は売上高に連動させる(当たり前だが必ず確認⇒EXCELの計算式がずれている事もあるので、**一度は手計算する**)
- 固変費分類が重要(運送費、販売手数料(売歩)、成功報酬の広告宣伝費など)⇒製造業を営んでいる場合の水道光熱費の扱いに留意

2) 単価の変動

- 材料費、外注費の単価削減、人件費削減は大幅に損益状況を好転させるが、実現可能性に留意する

3) 前年実績

- 金融機関は販管費の削減を好む(自助努力で対応可能な為)
- 減価償却の計算は特に正確に(会計ソフトを使用する)
- 販管費は前年実績で削減を計画

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 売上原価低減のポイント >

1) 材料費

- ・ 多少品質が落ちても安価な材料で代替できないか？材料の共有化は出来ないか？
- ・ 副材料、梱包資材は管理出来ているか？
- ・ 廃棄ロスが発生（処分費は考慮しているか？売却益は？）

2) 労務費

- ・ 人員削減は容易ではない
- ・ 配置転換も再トレーニングが必要であるため、実務上は容易ではない
- ・ FA化が必ずしも労務費削減になる訳ではない

3) 製造経費

- ・ 生産能力と販売能力のバランスは取れているか？
- ・ 本当に社内製造が良いか？⇒外注の有効活用と注意点

4) 仕入

- ・ 物流コスト、保管コストはどうなっているか？
- ・ 複数社購入しているか？

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 人員計画について >

人員計画(要員計画)⇒①事業運営のために必要な人材を、②量的・質的に確保し、③配置するための計画

結論: 労働量を減らすこと

労働とは、労働力を提供して
対価を得る行動

経営者は業績責任
従業員は執行責任

これに基づく給与体系、賞与体系を構築

【人員計画】

- ・採用計画
- ・能力開発計画
- ・業務見直し
- ・配置、異動計画
- ・賃金、退職金計画
- ・自己啓発支援計画
- ・資格奨励制度計画
- ・昇進、昇格
- など

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 販売費及び一般管理費計画について >

販売費及び一般管理費＝製品の製造に関係しない経費（**本当にそうなの？**）

販売費

↓
製品やサービスを販売するためにかかる費用

- ・営業、販売部門などの人件費
- ・広告宣伝費
- ・製品の荷造や運送費（ただし、製造原価に区分される事もあり）
- ・販売に際し代理店などへ支払う販売手数料 等々

一般管理費

↓
製品の販売には直接かかわらず、企業自体の運営にかかる費用のこと

- ・経理総務、人事部門などの人件費
- ・賃借料や水道光熱費などの固定費
- ・保険料
- ・電話・FAXなどの通信費
- ・新聞図書費
- ・雑費
- ・寄付金 等々

まずは、キチンと分類⇒**重要性の高いものから手を付ける**

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 営業外損益と特別損益について >

支払利息について

- ・ 支払利息は借入金返済計画に基づいて算定する⇒借入金返済計画は通常FCF（税引後当期利益＋減価償却費）の一定割合を返済する事が多い⇒つまり循環計算が発生⇒一旦、現状の利息支払を維持する事を前提として数値を仮置きし、後で調整する

営業外損益について

- ・ 営業外損益については、每期継続的に発生するもの以外は経常しない⇒特に営業外収益には注意（返済原資に影響を与える）
- ・ 特別損益は、設備投資計画に基づき計上する⇒明らかに簿価と時価の差額が発生すると見込まれる資産以外は、簿価売却とみなし売却損益は発生させない（実務上は、売却損計上する方が金融機関ウケが良い）

税金について

- ・ 中小企業の場合は、別表4の加減算項目はほとんどない⇒繰越損失がないのであれば、税引前当期純利益に実効税率を乗じて問題ない
- ・ 繰越欠損金は別表7と数値を合わす⇒期限切れの確認も忘れずに

4. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< 法人税等について >

1) 別表7で必ず確認(繰越可能な期間)

- 2008年4月1日～2018年3月31日の事業年度で生じた欠損金⇒9年間
- 2018年4月1日以降の事業年度で生じた欠損金⇒10年間

2) 実行税率

- 法人税の規定に従い、加減算があるので、会計上の利益にそのまま税率が適用される訳ではないが、ほとんどイコールなので計画上はこれを用いる
- 計算式: $\text{法人実効税率} = (\text{法人税率} \times (1 + \text{地方法人税率} + \text{住民税率}) + \text{事業税率}) \div (1 + \text{事業税率})$
- 資本金1億円以下の普通法人⇒年間所得800万円以下⇒約21%、800万円～800万円⇒約23%、800万円超⇒約33%を税引前当期純利益に乗じれば概算はOK

3. 運転資金を銀行員に説明をする時に必要な資料の種類と説明の仕方とは！？

< その他付随書類について >

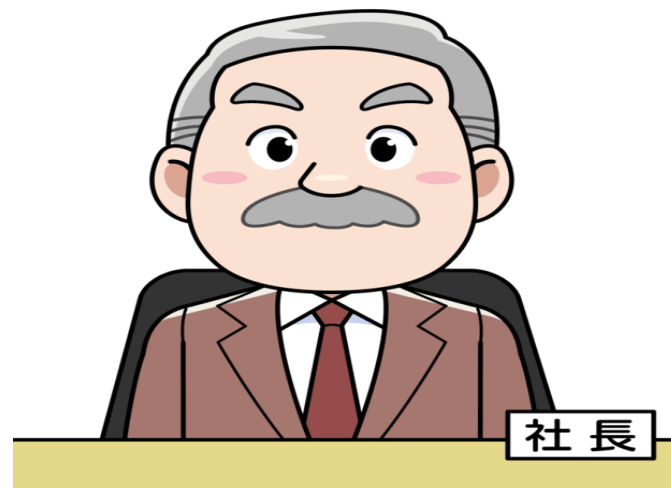
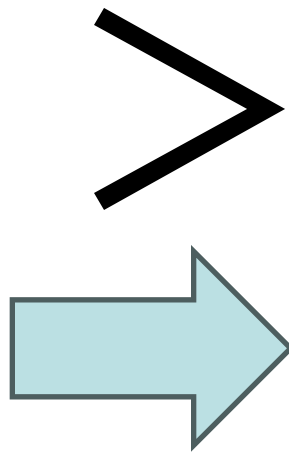
【 メモ用紙 】

* 各書類のポイントを付属資料に基づいて御説明させていただきます。

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

財務知識がないと結果的に銀行からの言われるがままの御付き合いになります。①いつも融資は信用保証協会付融資・②運転資金は必ず長期融資・③自分で新しい融資商品を見つけても交渉にならないなどストレスフルになります！

< 現 状 >

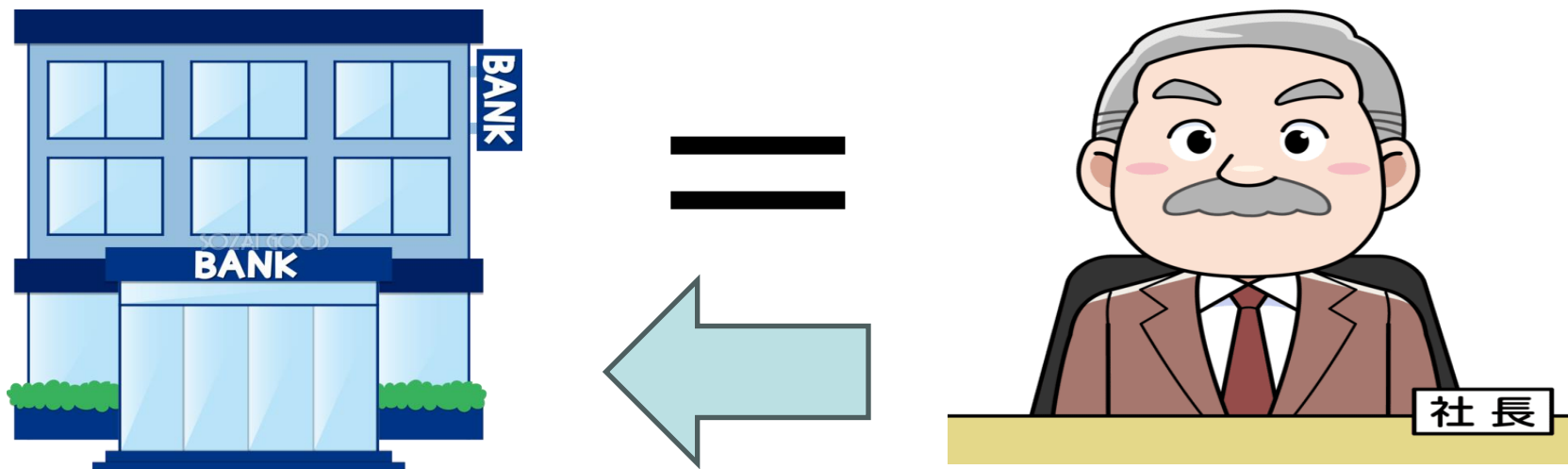


* 銀行がお客様を選べるのです！

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

財務知識を身に付けると結果的に銀行からの言われるがままの御付き合いにならなくなります。①融資は政府系金融機関を交えてプロパー融資・②運転資金は短期継続融資・③自分で新しい融資商品を見つけて交渉可能となるのでストレスになります！

< あるべき姿 >



* お客様も銀行が選べるようになります！

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

< 目的 >

①銀行と融資先の関係は対等でなければなりません。そうでないと恣意性の介入により、市場経済が混乱するからです。銀行に意見が言えるような会社になりましょう！

②銀行員も相当劣化しておりますが、そもそも融資先の財務リテラシーがないから関係性がイコールにならないのです。イコールなるようにしましょう！

③銀行の選択とは、経営者が財務スキルを身に付けて、銀行との関係が対等になることで多重債務の解消・信用保証協会枠の確保・政府系金融機関の介在によるプロパー融資の促進・長期運転資金の解消による毎月の元金返済の負担軽減につながります。安定した資金繰りになります！

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

年商規模	取引行数	取引金融機関	1回で受けられる運転資金額
3億以内	3行	第二地方銀行 信用金庫 日本公庫（国民生活事業）	2,500万円以内
3～5億以内	4行	第一地方銀行 第二地方銀行 信用金庫 日本公庫（国民事業）	2,500～4,500万円
5～7億円以内	5行	第一地方銀行 第二地方銀行 信用金庫 商工中金 日本公庫（中小企業事業）	4,500～6,000万円
7～10億円以内	6行	第一地方銀行（2行） 第二地方銀行 信用金庫 商工中金 日本公庫（中小企業事業）	6,000～8,500万円
10～20億円以内	6行	メガバンク 第一地方銀行（2行） 第二地方銀行 商工中金 日本公庫（中小企業事業）	8,500～2億円
20～30億円以内	7行	メガバンク（2行） 第一地方銀行（2行） 第二地方銀行 商工中金 日本公庫（中小企業事業）	2～3億円
30～50億円以内	8行	メガバンク（2行） 第一地方銀行（2行） 第二地方銀行（2行） 商工中金 日本公庫（中小企業事業）	3～4.5億円
50億円以上	10行	メガバンク（2行） 第一地方銀行（2行） 第二地方銀行（2行） 商工中金 日本公庫（中小企業事業）	4.5億円以上

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

< 銀行の選択のポイント >

- ①銀行を選択をするという考え方を中小企業も認識することです。
- ②銀行の選択は融資を受ける側が自らの意思で銀行を選択することです。
- ③銀行を選択する前提は管理会計の取り組みをしていくことです。その取り組みとは**経営計画の策定・資金繰りの予実管理**です。
- ④年商(月商)から銀行の選択をしますが、月商3,000万円を超えてくると、商工中金や日本政策金融公庫(中小企業事業)との融資取引の可能性が高くなります。

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

⑤旧政府系及び政府系金融機関を選択肢に入れて選ぶことでプロパー融資比率を高めていくと民間金融機関の融資も業績が良くなっていく過程でプロパー融資に変わっていきます。

⑥常に、運転資金月商倍率を意識してください。**経常運転資金＝短期継続融資**として捉え、精度の高い損益計画及び資金繰り計画と対比しながら運転資金のタイミングや借り方を常に意識をしていくと**短期継続融資**や**当座貸越**を有効活用が出来るようになります。

⑦また、目的のない生命保険・投資信託・上場企業の株式・遊休不動産などを売却して換金処分をして有利子負債の圧縮をしていくと連帯保証人や不動産担保の解除につながります。

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

⑧メイン比率は35～45%で調整してください。

⑨3行の取引の場合は、メイン比率45%・サブメイン35%・サブ行20%のイメージです。

⑩4行の取引の場合は、メイン比率40%・サブメイン30%・サブ行15%×2行のイメージです。

⑪5行の取引の場合は、メイン比率40%・サブメイン30%・サブ行10%×3行のイメージです。

⑫6行の取引の場合は、メイン比率35%・サブメイン25%・サブ行10%×4行のイメージです。

4. 銀行の選択®という考え方を身に付けて運転資金を借りられるようになろう！

- ⑬政府系金融機関の日本政策金融公庫はメインバンクにしないでください。
- ⑭1回の資金調達で申込をする運転資金は月商の1～1.2ヶ月になります。
- ⑮民間金融機関＋商工中金・民間金融機関＋日本政策金融公庫の協調融資も念頭に置いて銀行の選択をすると手数料を取られるケースが多いですが、余裕のある資金調達が可能になります。

5. 銀行員が運転資金を貸したくなる決算書とは！？

< 貸借対照表 >

< 流動資産 >	< 流動負債 >
①現金 ②預金 ③売掛金 ④在庫 ⑤貸付金/仮払金	⑫未払金 ⑬短期借入金
< 固定資産 >	< 固定負債 >
⑥減価償却対象資産 ⑦土地 ⑧投資有価証券	⑭長期借入金
⑨ゴルフ会員券/リゾート会員券 ⑩ソフトウェア ⑪出資金 ⑪保険積立金/長期前払費用	< 純資産の部合計 >
	⑮資本金 ⑯繰越利益剰余金

5. 銀行員が運転資金を貸したくなる決算書とは！？

< 貸借対照表 >

- ①現金・・・・・・・・・・・・・・・・・・実態は？／粉飾懸念は？
- ②預金・・・・・・・・・・・・・・・・・・みなし担保の定期及び定期積金は？
- ③売掛金・・・・・・・・・・・・・・・・・・実態は？／業界平均値(回転期間)は？
- ④在庫・・・・・・・・・・・・・・・・・・実態は？／業界平均値(回転期間)は？
- ⑤貸付金/仮払金・・・・・・・・・・実態は？／返済可能性は？
- ⑥減価償却対象資産・・・・・・・・・・法定償却は？(別表16)／投資効果は？
- ⑦土地・・・・・・・・・・・・・・・・・・実勢売買価格は？／担保余力は？
- ⑧有価証券・・・・・・・・・・・・・・・・時価は？／含み損益は？／購入目的は？
- ⑨ゴルフ会員権/リゾート会員権・・・・時価は？／含み損益は？／
- ⑩出資金・・・・・・・・・・・・・・・・・・相手は？／関係は？／財務状況は？
- ⑪保険積立金/長期前払費用・・・・・・過度な利益の繰延をしているのか？
- ⑫未払金・・・・・・・・・・・・・・・・・・社会保険や税金、賃金の未払いはあるのか
- ⑬短期借入金・・・・・・・・・・・・・・・・経常運転資金の範囲なのか
- ⑭長期借入金・・・・・・・・・・・・・・・・元金返済は？／保全是？／取引状況は？
- ⑮資本金・・・・・・・・・・・・・・・・・・計画的な増資をしているのか？
- ⑯繰越利益剰余金・・・・・・・・・・1億円以上か？

5. 銀行員が運転資金を貸したくなる決算書とは！？

< 損益計算書 >

- ①売上高……………部門別管理は？／季節変動要因は？／トレンドは？
- ②売上総利益………業界平均値は？(率)／原価管理は？
- ③役員報酬……………額が適正なのか？／利益調整をしていないのか？
- ④交際費……………費用対効果は？／額は適正なのか？／自家消費は？
- ⑤広告宣伝費………費用対効果は？／管理状況は？
- ⑥減価償却費………法定償却は？
- ⑦営業利益……………2期連続赤字になっていないのか？
- ⑧雑収入……………利益調整をしていないのか？(例:生命保険の解約等)
- ⑨支払利息……………平均金利は？／金利負担は？
- ⑩経常利益……………2期連続で赤字になっていないのか？
- ⑪特別損失……………無理な資産売却をしていないか？／不良債権処理状況は？

5. 銀行員が運転資金を貸したくなる決算書とは！？

(貸 借 対 照 表)

< 月商50M >

流動資産	260M	流動負債	160M
現金預金	100M	短期借入金	90M
売上債権	100M	買入債務	60M
棚卸資産	50M	その他	10M
その他	10M		
固定資産	160M	固定負債	120M
減価償却対象資産	50M	長期借入金	120M
土地	100M	純資産の部合計	140M
その他	10M	資本金	20M
		繰越利益剰余金	120M
総合計	420M	総合計	420M

(損 益 計 算 書)

売上高	600M
原価	420M
売上総利益	180M
販売管理費	150M
(減価償却費)	5M
営業利益	30M
支払利息	4M
経常利益	26M
税前当期純利益	26M
法人税等	9M
税引後当期純利益	17M

財務指標	比 率	コメント
手元流動性	2ヶ月	2ヶ月以上がベター
流動比率	163%	160%以上がベター
運転資金月商倍率	1.8ヶ月	2ヶ月以内がベター
自己資本比率	33.3%	30%以上がベター
総資本経常利益率 (ROA)	6.2%	5%以上がベター
債務償還年数	5.5年	7年以内がベター
売上高経常利益率	4.3%	3%以上がベター