

2024/04/12



# 経営メダリスト

－「経営ドック」による現状の理解－

鈴木建設株式会社

〇〇税理士事務所

# 現状の理解 (財務の現状)

(1).企業の概要

社名	鈴木建設株式会社			企業コード	5002001
業種名	総合工事業				
所在地	〒 146-0001 東京都大田区				
TEL	03-2222-1111	FAX	03-2222-1112		
URL	https://suzuki.com				
年商	304,170 千円	総資産	301,150 千円	資本金	25,000 千円
要員	18 名(うち非正規 0 名)		決算日	3月31日	

(2).ビジョン

(単位:千円)

	3年後	(現状)
年商	350,000	304,170
付加価値	140,000	118,655
人件費合計	80,000	78,296
その他固定費	50,000	34,159
利益	10,000	6,200
資本金	25,000	25,000
資本剰余金	0	0
利益剰余金	24,490	24,490
△自己株式	0	0
資本合計	49,490	49,490
社員数[人]	18	18
一人当たり給与年額	4,444	4,350

(4).株主・役員名簿

(単位:千円)

株主名 (法人の場合、代表者名)	持株	割合	本人との 続柄	役員名	役職名	在任 年数	月額 給与	年齢	本人との 続柄
鈴木 明	500	100.00%	本人	鈴木 明	代表取締役	32	650	59	本人
				鈴木 美穂	取締役	22	200	56	配偶者
合計	500	100.00%							

(3).経営戦略としてのM&A

買収する予定	<input type="radio"/>	売却する予定	<input type="checkbox"/>
--------	-----------------------	--------	--------------------------

(いずれかに  
○印)

買収予定の場合

(単位:万円)

業種	職別工事業	地域	東京都	買取上限額	25,000
業種		地域		買取上限額	
業種		地域		買取上限額	
業種		地域		買取上限額	
業種		地域		買取上限額	

(5).ビジネスモデル

(単位:千円)

仕入(外注先)		当社	売上先	
企業名	年商		企業名	年商
品川建材株式会社	78,000	バ リ ュ ー チ エ ー ン に つ い て は 次 頁 参 照	東京都	120,000
株式会社五反田	22,600		志水建設	82,600
益永組	18,000		学校法人旭高校	36,000
その他	45,508		その他	65,570
全社合計	164,108		全社合計	304,170

(6).売上のセグメント区分

顧客・製品名など
公共工事(土木)
公共工事(建築)
民間工事(住宅)
メンテナンス工事

## 会計事務所からのM&A等に関する情報の提供(ビジョン)

### ・株式譲渡による事業継続と清算の手取り額の比較

経営者がハッピーリタイアメントを考える年代になっていて、後継者が居られない場合は、社員の方の雇用継続や取引先との取引の継続のためにも、M&A(株式譲渡)による事業継続を選択するケースが増えています。

仮に、貴社がM&Aで株式を譲渡することを想定した場合の予想される株式の譲渡価格は、

約 8,812 万円です(純資産価額法)

一方、清算を選択した場合の残余財産の分配額は、

約 5,812 万円と予想されます。それぞれの場合の内訳は下の欄に注記した通りです。

又、それぞれにおいて、株主に対して課税される税額は、

M&A:約 1,262 万円、 (分離課税)

清算:約 1,376 万円です。 (総合課税)

株主の手取額は、

M&A:約 7,550 万円、

清算:約 4,436 万円となり、M&Aを選択した方が、

約 3,114 万円有利となります。

(注).

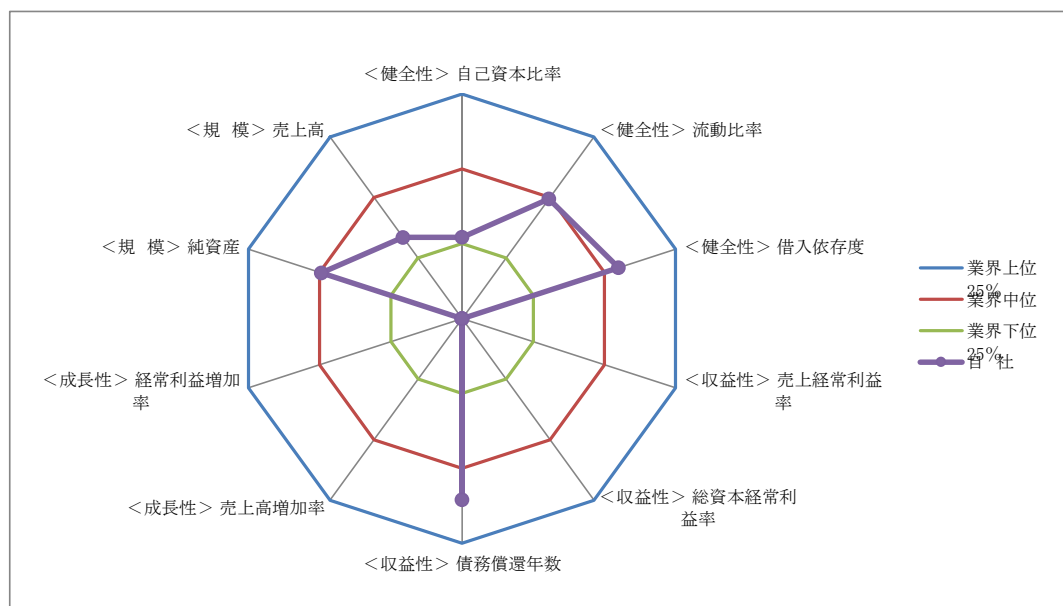
(単位:千円)

項目	ケース	
	株式譲渡	清算
純資産額	49,490	49,490
不動産の評価損益	8,630	8,630
のれん代	30,000	—
合計	88,120	58,120

# 現状の理解 (財務の視点)



## 経営の項目別分析



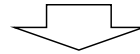
評価項目	貴社数値	業界			見方	
		上位25%	中位	下位25%		
健全性	自己資本比率(%)	16.43	45.38	30.25	15.13	(自己資本/資産合計)×100 大きい程望ましい。
	流動比率(%)	156.97	250.00	158.70	85.00	流動資産/流動負債×100 大きい程望ましい。
	借入依存度(%)	53.13	41.53	56.02	70.51	(長短借入金+割引手形)/ 資産合計)×100 小さい程望ましい。
収益性	売上経常利益率(%)	1.05	6.80	2.80	2.10	経常利益/売上高×100 大きい程望ましい。
	総資本経常利益率(%)	1.06	4.00	3.70	2.78	経常利益/総資本×100 大きい程望ましい。
	債務償還年数(年)	16.01	7.41	22.22	44.44	(長短借入金+割引手形)/ (営業利益+償却費) 短い年程望ましい。
成長性	売上高増加率(%)	-15.01	4.20	0.70	-6.50	(当期売上高-前期売上高)/ 前期売上高×100 大きい程望ましい。
	経常利益増加率(%)	-63.64	16.00	9.00	0.00	(当期経常利益-前期経常利益)/ 前期経常利益×100 大きい程望ましい。
規模	純資産(億円)	0.49	7.50	0.50	0.10	自己資本の金額 大きい程望ましい。
	売上高(億円)	3.04	30.00	7.00	1.00	売上高の金額 大きい程望ましい。

## 金融機関は我が社をこう見ている「信用格付」

< 得点の内訳 >

評価	経営指標	取引金融機関			都銀取引 のケース	地銀取引 のケース	信金取引 のケース
		貴社数値	業界 平均値	配点	得点	得点	得点
健全性	自己資本比率	16.4	30.3	10	2.5	3.0	3.5
	流動比率	157.0	158.7	15	5.5	7.0	9.0
	借入依存度	53.1	56.0	10	4.0	5.5	6.5
	合計			35	12.0	15.5	19.0
収益性	売上経常利益率	1.1	2.8	10	1.5	1.5	1.5
	総資本経常利益率	1.1	3.7	10	1.0	1.0	1.5
	債務償還年数(注)	16.0	22.2	15	8.5	9.0	9.5
	合計			35	11.0	11.5	12.5
成長性	売上高増加率	-15.0	0.7	5	0.0	0.0	0.5
	経常利益増加率	-63.6	9.0	10	0.0	0.0	0.0
	合計			15	0.0	0.0	0.5
規模	純資産	0.5	0.5	10	2.0	4.0	6.0
	売上高	3.0	7.0	5	0.5	2.0	2.5
	合計			15	2.5	6.0	8.5
<b>総合計</b>				<b>100</b>	<b>25.5</b>	<b>33.0</b>	<b>40.5</b>

(注). 債務償還年数 = 借入金 ÷ 営業利益



### 我が社の信用格付上の位置づけ

格付	スコア	経営状況	メイン金融機関		
			都銀との 取引のケース	地銀との 取引のケース	信金との 取引のケース
1(A+)	90~100	リスクなし			
2(A)	80~89	リスクほとんどなし			
3(B)	65~79	リスク僅少			
4(C+)	50~64	リスクあるが 良好な水準			
5(C)	40~49	リスクあるが 平均的水準			☆
6(C-)	30~39	リスクやや高いが 許容範囲		☆	
7(D)	20~29	リスク高く 管理の徹底を	☆		
8(E)	10~19	警戒先			
9(F)	5~9	延滞先			
10(G)	0~4	事故先			

(信用格付は、決算書の数値に対して①粉飾額の是正、②評価損益の調整を行なった「時価」ベースの決算書をもとに分析しています)



## 債務者区分

貴社の債務者区分を信用格付、貸出条件及び返済の状況等をもとに判定した結果は以下の通りです。

金融機関における実際の債務者区分は、信用格付の評価に加えて「定性要因(企業の技術力等)」を加味し、更にオーナーの財務力等を企業と一体化させた上で最終的に決定されます。なお、この債務者区分の判定につきましては、御社の取引金融機関における「債務者区分」と必ずしも合致するものではございません。

正常先	要注意先	要管理先	破綻懸念先	実質破綻先 破綻先
*				

## 危機的領域までの余裕度

貴社の 借入依存度(%)	53.13	65%未満	65%以上85%未満	85%以上
		正常な領域	警戒領域	危機的領域
		*		

## 比較決算書

### <貸借対照表>

(単位:千円)

科 目	自 社	同 業 タ ー ゲ ッ ト	差 引	科 目	自 社	同 業 タ ー ゲ ッ ト	差 引
売 上 債 権	69,083	64,355	4,728	(流動負債合計)	109,440	130,111	-20,671
棚 卸 資 産	31,645	36,897	-5,252	(固定負債合計)	142,220	69,250	72,970
その他流動資産	8,922	105,234	-96,312	( 負 債 合 計 )	251,660	199,361	52,299
(流動資産合計)	171,785	206,487	-34,702	借 入 金 合 計	160,000	150,575	9,425
(固定資産合計)	129,365	94,663	34,702	(純資産合計)	49,490	101,789	-52,299
( 資 産 合 計 )	301,150	301,150	0				

### <損益計算書>

(単位:千円)

科 目	自 社	同 業 タ ー ゲ ッ ト	差 引	科 目	自 社	同 業 タ ー ゲ ッ ト	差 引
売 上 原 価	248,750	308,498	-59,748	売 上 高	304,170	391,495	-87,325
販 管 費	49,220	79,865	-30,645	(売上総利益)	55,420	82,997	-27,577
人 件 費	78,296	78,134	162	( 経 常 利 益 )	3,200	10,962	-7,762

## キャッシュ・フロー

このページでは、「資金の増加」を(プラス)、「資金の流出」を(マイナス)で表示します。(単位:1000円)

営業キャッシュフロー		説 明	
当期純利益	560	3,200	税引前当期純利益 (特別損益を含む)
		-2,640	法人税等の支払額
支出を伴わない諸費用	3,796	3,796	減価償却実施額
		0	貸倒引当金増加額
資金面で見た利益の額	4,356 (A)		
運転資金の増加			
売掛債権の減少	10,417	買掛債務の減少	-7,130
棚卸資産の減少	5,655	前受金の減少	-3,000
上記4項目合計 (B)		5,942	
営業キャッシュフロー (A) + (B)		10,298 (C)	
投資キャッシュフロー		フリーキャッシュフロー	
有形固定資産売却等	0	投資等の売却	0
無形固定資産売却等	0	繰延資産支出	0
上記4項目合計		0	
投資キャッシュフロー		0 (D)	
フリーキャッシュフロー		フリーキャッシュフロー	
		= (C) + (D)	
投資キャッシュフロー		= 10,298 (E)	
財務キャッシュフロー			
収入 (F)		支出 (G)	
増 資 等	0	借入金返済	18,000
その他の流動負債増加	-2,125	その他の流動資産増加	-303
その他の固定負債増加	-4,480	利益処分に伴う支出	0
合 計	-6,605	合 計	17,697
財務キャッシュフロー (F) + (G)		-24,302 (H)	
期首資金 在高	71,139	+	
		営業CF (C)	10,298
		投資CF (D)	0
		財務CF (H)	-24,302
		(ネットキャッシュフロー)	-14,004
		=	期末資金 在高 57,135
		期首と期末の資金残高の比較も、上記のように取引の類型毎にまとめて分析すると原因がクリアになります。	

「資金面で見た利益の額」(A)は、経営上最重要な数値です。この数値が2年連続でマイナスであれば経営全般を抜本的に見直さなければなりません。

「運転資金の増加」(B)にも十分注意を払う必要があります。売上金の回収サイトが買掛金の回収サイトより長い場合や在庫が増加している場合には「利益あっても資金なし」の状況に陥ってしまう危険性があります。

企業の生産力あるいは営業力を維持・強化するためには、毎年の投資は欠かせません。遊休不動産を処分した年度は投資キャッシュフローはプラスとして表示されます。

借入金財務キャッシュフローの主要項目です。借入金の返済以上に借入を行っていれば「借入金返済」の欄が「赤」の表示になります。このような場合は「営業キャッシュフロー」や「投資キャッシュフロー」がマイナスになっていることが多いので「要注意」です。

# 現状の理解 (金融取引)

1. 借入金と担保・保証

(単位：千円)

借入金総合計①	160,000	経常運転資金②	33,698	物的担保③	83,766	④保証④		①-(②+③+④)	42,536	経営者保証額	60,000
---------	---------	---------	--------	-------	--------	------	--	-----------	--------	--------	--------

(借入金内訳)

借入金	借入先	長期借入	短期借入	科目	期末残高
	新横浜銀行	130,000	30,000	受取手形①	0
	湾岸信用金庫			売掛金②	52,483
				棚卸資産③	31,645
				支払手形④	0
				買掛金⑤	50,430
	合計	130,000	30,000	経常運転資金	33,698

(担保物件内訳)

(単位：千円)

土地	所在地	地目	地積(㎡)	路線価格	倍率価格	時価	担保価値	期末残高
	東京都大田区	宅地	2,153.00	53,825		67,281	47,097	64,590
合計			2,153.00	53,825	0	67,281	47,097	64,590

建物	所在地	構造	耐用年数	築年	床面積(㎡)	建築価格	経過年数	経年劣化	時価	担保価値	期末残高
	東京都大田区	鉄筋コン	47	2015	250.00	60,050	6	7,666	52,384	36,669	46,445
合計					250.00	60,050		7,666	52,384	36,669	46,445

(注)1. 前受金は売掛金のマイナスとする。

2. 経常運転資金は、(①+②+③)-(④+⑤)

3. 土地の時価は路線価格(又は倍率価格)の1.25倍、担保価格は時価の0.7倍とする。

4. 建物の時価は、建築価格-経年劣化額とし、担保価格は土地と同じく時価の0.7倍とする。

2. 「経営者保証ガイドライン」のチェックリスト

(いずれかに○印)

		チェックの細目		YES	NO
経営者保証無の3つの条件	法人・個人の資産・経理の明確な区分	①	法人の事業活動に必要な資産は法人所有で、経営者所有の場合も支払われている賃料は妥当な水準と言えるか。	○	
		②	法人から経営者への貸付や、個人が負担すべき経費の法人の付け替えはないと言えるか。		○
		③	経営者の役員報酬は同業・同規模の企業と比べ、高過ぎることはないか。	○	
	強固な財務基盤	④	実質的な面で自己資本比率は20%以上か。(土地・建物の評価損益の合計： 8,630千円) ( 18.76 %)		○
		⑤	使用総資本事業利益率(営業利益+受取利息・配当金)÷総資産×100は10%以上か。( 2.22 %)		○
		⑥	インタレスト・カバレッジ・レシオ(営業利益+受取利息・配当金)÷支払利息・割引料が2倍以上か( 1.77 倍)		○
	適時・適切な情報開示	⑦	経営計画が策定されていて、計画の進捗度合い等が金融機関へ定期的に報告されているか。	○	
		⑧	金融機関への決算報告は、決算報告書に「勘定科目明細」等を添えた形で適時に行われているか。	○	
		⑨	必要な都度、最新の試算表をもとにした金融機関との対話が行われているか。	○	
金融機関の対応	自己資本比率の改善が必要です。				

④あをれば含め解E等S可能個は高上いで

3. 「経営者保証ガイドライン」が活用された場合のメリット

(1). 中小企業の立場

- イ. 経営者保証が解除されることで事業承継が円滑に進んだ。
- ロ. 経営者保証が不要となり、創業を前向きに考えられるようになった。
- ハ. 経営者保証の解除を機にメインとの関係がより強固となった。

(2). 金融機関の立場

- イ. 経営者保証の解除を取引企業が好感することで融資先の紹介が増えた。
- ロ. 事業承継が円滑に進むことで廃業する企業が減少することとなった。
- ハ. サブの金融機関であったが経営者保証なしの融資でメインになれた。

# 現状の理解

## (企業内の業務体制)



# 現状の理解 (経営ドック)

# 「経営ドック」にもとづく健康診断

経営支援を受けるべき項目		経営支援の必要性
事業承継・事業継続	(A) 親族による事業承継	
	(B) 幹部社員による事業承継	
	(C) M&A（売り）の取り組み	
	(D) M&A（買い）の取り組み	
	(E) 新規事業の基盤作り	
	(F) BCP（事業継続計画）の策定	
	(G) 経営者保証の解除	
収益性の向上	(H) 経営改善計画の策定と運用	
	(I) 補助金・助成金の受給の可能性	
	(J) 売上の増大	○
	(K) P-D-C-Aサイクルの構築	○
	(L) 経営ドック	○

(注)．SWOT分析、売上UP・数量UP対策及び営業（販売）部門のスキル向上等を実施する。

貴社のデータ						
項目		金額 (万円)	項目		有 (Yes)	無 (No)
定量データ	① 売上（前期）	30,417	定性データ	① 親族内承継者の有無	○	
	② 売上（前々期）	35,791		② 幹部社員等の承継者の有無		○
	③ 経常利益（前期）	320		③ 新市場進出の意向		○
	④ 総資産（前期末）	30,115		④ 人、物等への投資の意向	○	
	⑤ 純資産（前期末）	4,949		⑤ 経営のP-D-C-Aサイクルの実施		○
	⑥ 銀行借入（前期末）	16,000		⑥ 創業計画中又は創業1年以内		○
	⑦ オーナーの所有財産総額	12,987		⑦ オーナーの年齢	59（才）	



「経営支援を要する」との判定のロジック			
(A)	$7 \geq 60$ & ① 有 & $7 \geq 5000$	(H)	$(3 < 0 \text{ or } 5 < 0) \& ①/② < 0.98$
(B)	$7 \geq 60$ & ② 有 & $7 \geq 3000$	(I)	④ 有 & $5 \geq 5000$
(C)	$7 \geq 60$ & $\frac{1}{2}$ 共に無 & $5 \geq 5000$	(J)	$①/② < 0.98$ & $① \geq 7000$
(D)	③ 有 & $5 \geq 5000$	(K)	⑤ 無 & $① \geq 7000$
(E)	⑥ 有	(L)	$① > 1000$
(F)	$① \geq 100000$		
(G)	$⑥ \geq 10000$ & $⑤/④ \geq 0.3$		

(注)．SWOT分析、売上UP・数量UP対策及び営業（販売）部門のスキル向上等を実施する。



# 現状の理解

## (その他の参考資料)

## 自社株の相続税法上の評価額

### 1-(1) 業種区分に関するデータ(イ)及び類似業種比準方式の計算数値選別のためのデータ(ロ)の選定

(イ). 大区分

その他

(ロ). 中区分

建設(総合)

### 1-(2) 経営に関するデータの入力

(イ). 基本的な情報

直前期末における従業員数(役員は除く。非正規社員については[年間労働時間÷1800]した値を加える。)	18 人	(注)1
直前期末の総資産の帳簿価額。	301,150 千円	
直前期の年間取引金額(売上額)。	304,170 千円	

(注)1. 5.1人となったときは「5人超」に、4.9人となったときは「5人以下」として判定する(小数点以下を切り上げる)

配当、利益、純資産のいずれか2つが直前期及び直前々期とも0であるか(右の欄のいずれかに○印)	YES	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
--	-----	--------------------------	----	--------------------------

(ロ). 財務に関する情報

類似業種比準  
方式関連  
の情報

自社の直前2期間の配当金の1株50円とした場合の平均額(円未満の金額は切り捨て、以下、同様)	0 円	(注)2
自社の直前期の1株50円当りの課税所得と直前期と直前前期2期間の1株50円当りの課税所得の平均のうち低い方の金額	6 円	
自社の直前期末における1株50円当りの純資産額(別表5の資本等と利益積立金の合計をもとに算定)	99 円	

(注)2. 特別利益が特別損失を上回る場合は、上回る金額を課税所得から差し引くか、特別損失が特別利益を上回る場合は上回る金額を課税所得に加える必要はない。

(注)3

純資産価額 方式関連 の情報	総資産の簿価	総資産の評価損益	総負債の簿価	(土地の時価)	(所有株式の時価)	直前期末の資本等	発行済株式数
	301,150 千円	2,586 千円	251,660 千円	67,281 千円	0 千円	25,000 千円	500 株

(注)3. 評価益はプラスで計上し、評価損の場合はマイナスで計上する。

(ハ). 株主構成と所有株式の相続税評価額

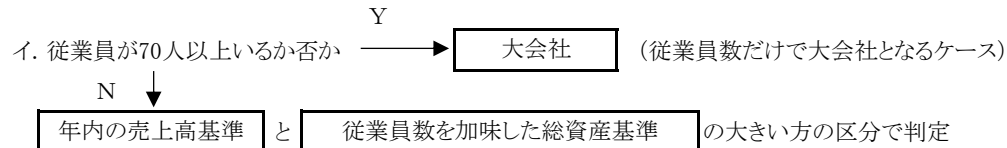
( 1株当りの相続税評価額 40.91 千円 )

株主の名称	鈴木 明	合 計
所有株式数(株)	500	500
上記株式数の相続税評価額(千円)	20,455	20,455
所有割合	100.00%	100.00%

## 2. 株価算定のロジック

(1). 会社規模の判定 -----> 以下の5区分のどれに該当するか

5 区 分	大 会 社	
	中 会 社	中の大
		中の中
		中の小
	小 会 社	



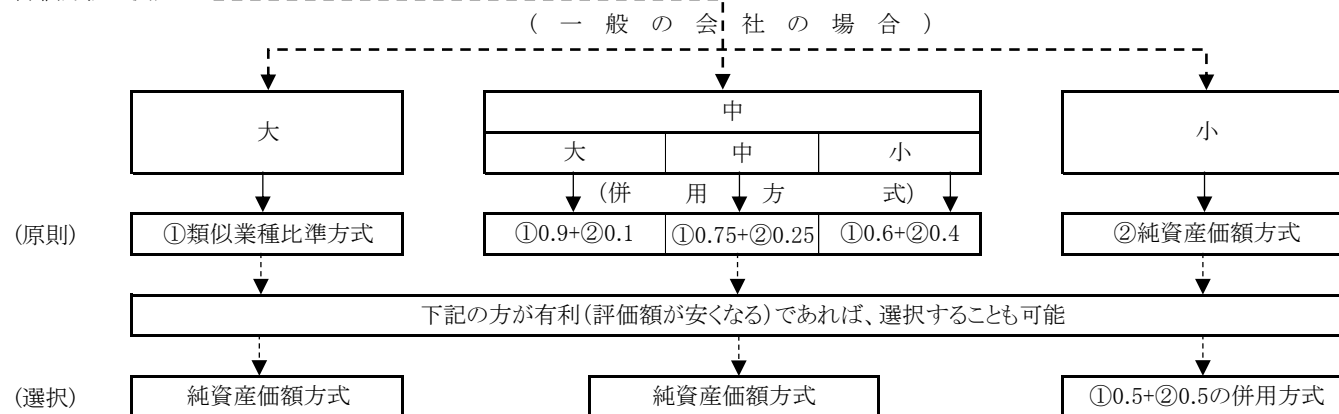
年間の売上高 (億円)				総資産価額(帳簿価額) (億円)			従業員
	卸売	小売・サービス	その他	卸売	小売・サービス	その他	
大	30以上	20以上	15以上	—	—	—	70人以上
中	大	7以上30未満	5以上20未満	4以上20未満	5以上15未満	5以上15未満	36~69 ← L=0.9
	中	3.5以上7未満	2.5以上5未満	2以上4未満	2.5以上5未満	2.5以上5未満	21~35 ← L=0.75
	小	2以上3.5未満	0.6以上2.5未満	0.8以上2未満	0.7以上2未満	0.4以上2.5未満	6~20 ← L=0.6
小	2未満	0.6未満	0.8未満	0.7未満	0.4未満	0.5未満	~5

(併用方式で用いる類似業種比準価額のウェイトをLの割合という。)

いずれか下位の方を採用する

いずれか上位の区分が最終的な会社区分

(2). 評価方法の決定



(特定の評価会社に該当する場合)

(比準要素1の会社)

配当、利益、純資産のいずれか2つが直前期及び直前々期とも0である会社

純試算価額又は純資産価額の75%と類似業種比準価額の25%の合計数との合計額のうち低い金額で評価

(株式保有特定会社)

所有株式の時価 / 総資産の時価 ×100が50%以上の場合をいう

(土地保有特定会社)

所有土地の時価 / 総資産の時価 ×100が以下の%以上の場合をいう

大会社	70%		
中 会 社	90%		
小 会 社	卸	総資産20億以上	70%
		0.7~20	90%
		~0.7特定に非ず	—
	小売・サービス	15億以上	70%
		0.4~15	90%
		~0.4特定に非ず	—
その他	15億以上	70%	
	0.5~15	90%	
	~0.5特定に非ず	—	

②純資産価額方式の採用

(3). 純資産価額方式及び類似業種比準方式における株価の算定

(1). 純資産価額方式の場合

純資産の評価額 { (総資産の簿価+総資産の評価益) - 総負債の簿価 } - 総資産の評価益 × 0.37

(2). 類似業種比準価格方式の場合

$$1株(50円)当りの類似業種比準価格 = A \times \frac{\frac{B}{B} + \frac{C}{C} + \frac{D}{D}}{3} \times \left( \begin{array}{l} \text{大 } 0.7 \\ \text{中 } 0.6 \\ \text{小 } 0.5 \end{array} \right) \text{ 斟酌率}$$

A : 該当する業種の右の図表の中のA(株価)の金額(円)  
 B : 該当する業種の右の図表の中のB(配当金)の金額(円)  
 C : 該当する業種の右の図表の中のC(所得)の金額(円)  
 D : 該当する業種の右の図表の中のD(純資産)の金額(円)

Ⓑ : 自社の直前2期間の1株(50円)当りの配当金の平均額  
 Ⓒ : 自社の直前期の1株(50円)当りの課税所得と直前2期間の1株(50円)当りの課税所得の平均額のうち低い方の金額  
 Ⓓ : 自社の直前期末における1株(50円)当りの純資産額

(注) 計算は、小数点2位未満を切り捨てる。  
 (注2) 比準要素(Ⓑ,Ⓒ,Ⓓ)1個の会社は純資産価額方式での算定となる。

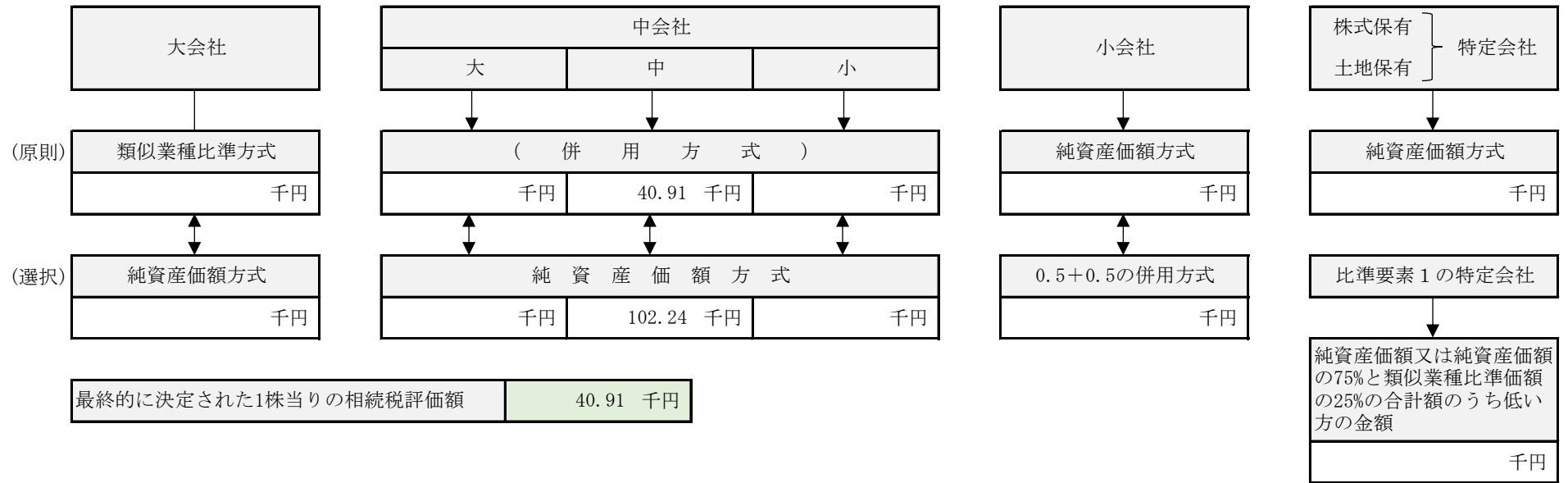
類似業種比準価額計算上の業種目及び業種目別株価等(令和5年分)										(単位:円)							
業種名					B	C	D	A	業種名					B	C	D	A
卸 売	各種商品卸	10.0	59	400	282	そ の 他	情報通信	7.7	55	281	691	そ の 他	はん用機械器具	8.0	45	400	435
	繊維衣服等卸	5.0	14	425	186		その他のサービス	2.3	17	155	353		生産用機械器具	6.2	42	289	390
	飲食物品卸	5.7	38	383	389		建設(総合)	8.1	47	394	270		業務用機械器具	6.1	32	286	319
	建材金属材料卸	8.5	66	498	331		建設(職別)	10.2	53	484	385		電子部品等製造	4.7	41	269	326
	機械器具卸	10.2	66	474	471		建設(設備)	11.2	54	524	366		電気機械器具	6.6	38	371	406
	その他卸	5.9	42	309	314		食料品製造	7.3	42	433	536		情報通信機器	4.8	34	279	229
小 売 ・ サ ー ビ ス	各種商品小売	3.7	23	293	275	そ の 他	飲料・飼料製造	6.7	30	345	368		輸送用機器	7.6	41	456	261
	繊維衣服等小売	8.4	38	340	553		繊維工業	7.2	41	351	518		電気ガス水道業	6.7	32	394	497
	飲食物品小売	5.2	37	275	330		パルプ・紙製造	3.6	20	278	138		運輸業	6.5	59	473	382
	機械器具小売	6.4	50	288	321		印刷同関連業	4.2	27	306	201		金融保険業	4.5	28	245	207
	その他小売	6.9	44	323	484		化学工業	9.1	45	404	508		不動産取引業	7.2	62	282	327
	無店舗小売	3.4	34	198	362		プラスチック製品製造	7.3	41	367	335		不動産賃貸業	8.2	44	248	385
	専門技術サービス	5.3	36	184	455		ゴム製品製造	8.0	46	443	285		物品賃貸業	9.2	49	359	445
	宿泊飲食サービス	2.6	21	138	388		窯業土石製品製造	5.6	34	320	272		その他製造業	7.5	43	353	352
	生活関連サービス	4.0	26	238	527		鉄鋼業	4.3	34	350	192	その他の産業	6.8	44	328	424	
	教育学習支援業	7.5	38	190	504		非鉄金属製造	4.7	43	307	243						
医療福祉	6.3	65	238	472	金属製品製造	5.8	34	365	238								

上記の1株(50円)当りの比準価格に、 $\left( \frac{\text{自社の直前期末の資本等の金額} \div \text{発行済株式数}}{50 \text{ (円)}} \right)$  を乗じた値が、自社の1株当りの類似業種比準価額となる。

自社の1株当りの類似業種比準価額に発行済株式数を乗じた値が、自社の類似業種比準価額で算定した**純資産価額**となる。

(注) 業種目は大分類、中分類、小分類となっている。実務上は企業が大、中、小の分類の中から任意に業種目を選びB、C、D、Aの値を用いることができるが、本ソフトでは中分類の値を用いて計算する仕組みとなっている。実際の相続税の計算等においては、自社に最も有利な大・中・小の値を選ぶようにすべきである。

3. 自社の相続税法上の評価額（自社の1株当りの評価額）の出力画面



# 相続税の算定

## 1. 財産を確認する

(単位：万円)

所有者名	鈴木 明		確認日	2023年6月7日	
項目	金額	備考			
積極財産	預貯金	5,700			
	上場株式	0			
	投資信託	0			
	ゴルフ会員権	0			
	土地	4,000	右欄の明細表より		
	家屋	1,000	右欄の明細表より		
	借地権	0	右欄の明細表より		
	自社株式	2,287			
	貸付金	0			
	その他	0			
	みなし相続財産	生命保険金	0	双方とも、「500万円×法定相続人の数」の額の控除後の金額を計上する	
		死亡退職金	0		
	積極財産合計	12,987			
消極財産	銀行借入金	0			
	自社からの借入金	0			
	その他	0			
	消極財産合計	0			
相続税の課税価格	12,987				
(注) 保証債務残高 (債務者名 鈴木 明 ) 金額( 16,000 万円) (債権者名 湾岸信用金庫 )					

## 土地・家屋・借地権の明細表

(単位：万円)

	所在地	地目	地積 (㎡)	評価額	
	土地	東京都大田区	宅地	330.00	4,000
合計				4,000	
家屋	所在地	種類	床面積 (㎡)	評価額	
	東京都大田区	木造住宅	150.00	1,000	
	合計			1,000	
借地権	所在地	地目	地積 (㎡)	借地権割合	評価額
	合計				0

路線価・倍率算定額

固定資産税評価額

## 相続人の内訳

配偶者				子			直系尊属	兄弟姉妹	
有	○	無		実子	2人	養子	0人	0人	1人
代襲相続対象人数*				人			人		

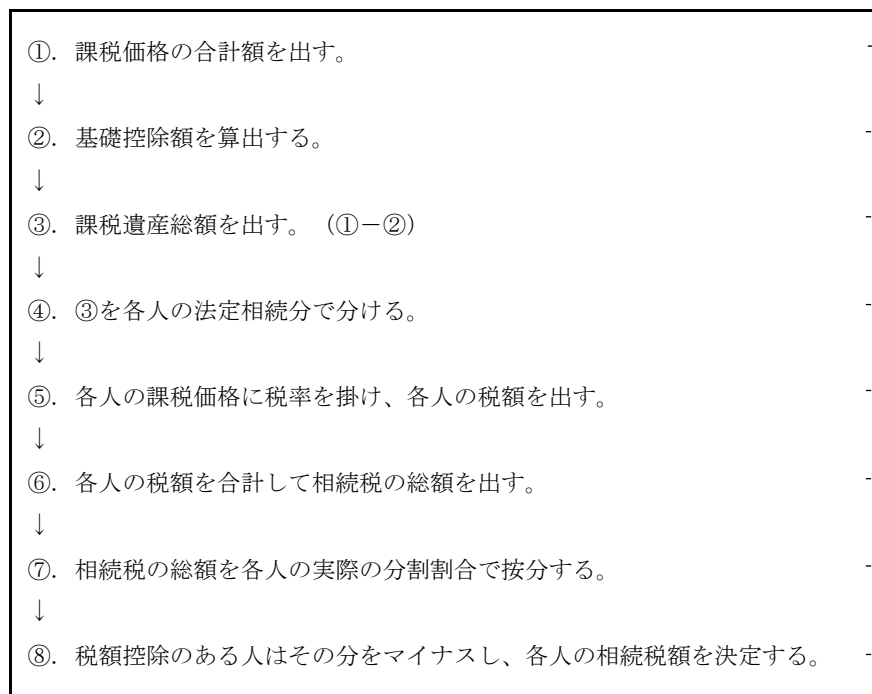
## 相続税の算定結果 (法定相続と仮定)

(単位：万円)

相続人	相続割合	1人当りの税	人数	相続税
配偶者	50.00%	0.00	1	0.00
実子	25.00%	283.18	2	566.36
合計				566.36

\*相続対象者が死亡しているが、その対象者に実子がいる場合の実子の人数

## 2. 相続税算定の基本



(計算例)

- 課税価格10000万円。相続人3名（配偶者と子2人）で法定相続分で按分。
- 定額3000万円＋相続人1人600万円×3＝4800万円
- 10,000万円－4800万円＝5200万円
- 配偶者5200万円×1/2＝2600万円　子(各)5200万円×1/2×1/2＝1300万円
- |   |   |
|---|---|
| 配偶者の税金＝2600万円×15%－50万円＝340万円                | } |
| 子(各)＝1300万円×15%－50万円＝145万円　145万円×2(人)＝290万円 |   |
- 340万円＋290万円＝630万円
- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 配偶者630万円×1/2＝315万円          | } |
| 子(各)630万円×1/2×1/2＝157.5万円   |   |
| 子2人の税金合計157.5(万円)×2＝315(万円) |   |
- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 配偶者は税額控除があるため納税額はなし。（注）1 | } |
| 子(各)157.5万円を納付する。（注）2    |   |

相続税の速算表で各人の相続税と相続税の合計額を算出する。

(単位：万円)

法定相続分の金額	税率	控除額
1000以下	10%	—
1000超～3000以下	15%	50
3000〃～5000〃	20%	200
5000〃～10,000〃	30%	700
10,000〃～20,000〃	40%	1700
20,000〃～30,000〃	45%	2700
30,000〃～60,000〃	50%	4200
60,000〃	55%	7200

(注)1

「配偶者の税額控除」の額は、取得額1億6000万円と配偶者の法定相続分の金額のいずれか多い方の金額。

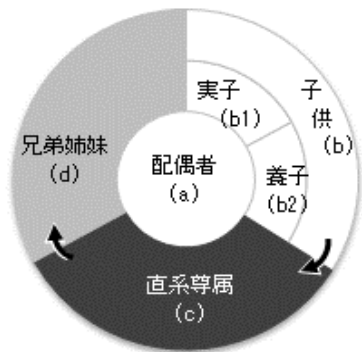
上記の⑦の段階での配偶者の相続税額が「配偶者の税額控除」以下であれば、配偶者の相続税の納税額は無い。

「配偶者の税額控除」を受けるためには、相続税の申告期限までに遺産の分割協議が確定していることが必要。

(注)2

相続、遺贈や相続時精算課税に係る贈与によって財産を取得した人が、被相続人の一親等の血族（代襲相続人となった孫（直系卑属）を含む）及び配偶者以外の人である場合には、その人の相続税額にその相続税額の2割に相当する金額が加算される。

### 3. 相続人を確認する



#### (1). 相続人の範囲

a は常に相続人となる。配偶者以外は次の順序で相続人となる。  
 第1順位： b。b が既に死亡している場合はbの子(孫)が相続人となる。  
 第2順位： b がいないときはc。  
 第3順位： b も c もいないときはd。d が死亡しているときはdの子(被相続人の甥や姪)が相続人となる。

#### (2). 法定相続分

a と b のとき	a 1/2	b 全員で 1/2
a と c のとき	a 2/3	c 全員で 1/3
a と d のとき	a 3/4	d 全員で 1/4

b、c、dに2人以上いるときは原則として均等に分ける。

#### (3). 相続税の基礎控除の算定に用いる相続人の数についての留意点。

子のうち、養子の数は、実子がいる場合は1名のみ、いない場合は2名迄。

実子の数	養子の数	実子の数	認められる養子の数	合計
2	3	2	1	3
0	3	0	2	2

※養子に関する上記の扱いは、相続税の総額についてもなされます。

### 4. 実例による説明

相続税の課税価格	6億円	相続人	配偶者、子A、死亡した子の子2人、養子2人
----------	-----	-----	-----------------------

(1). 課税価格 6億円

(2). 基礎控除額 3000万円+600万円×5(人) 6000万円  
 (5名の内訳：配、子A、死亡した子の子2人、養子1人)

(3). 課税遺産総額 (6億円-6000万円) 5億4000万円

#### (4). 各人の法定相続分

(配偶者)	5億4000万円×1/2	→ 2億7000万円	← 50%
(子A)	5億4000万円×1/2×1/3	→ 9000万円	← 16.67%
(孫 [1人目])	5億4000万円×1/2×1/3×1/2	→ 4500万円	← 8.33%
(孫 [2人目])	5億4000万円×1/2×1/3×1/2	→ 4500万円	← 8.33%
(養子 [1人目])	5億4000万円×1/2×1/3	→ 9000万円	← 16.67%

#### (5). 各人の税額

2頁の速算表をもとに算出する。

(配偶者)	9450万円
(子A)	2000万円
(孫 [1人目])	700万円
(孫 [2人目])	700万円
(養子 [1人目])	2000万円
(養子 [2人目])	2000万円

14850万円

#### (6). 按分後の各人の税額

(50%) =	7425万円	0万円
(12.5%) =	1856.25万円	1856.25万円 (注)2
(6.25%) =	928.13万円	928.13万円
(6.25%) =	928.13万円	928.13万円
(12.5%) =	1856.25万円	1856.25万円
(12.5%) =	1856.25万円	1856.25万円

#### (7). 各人の納付額

7425万円

(注)1. 税額計算においては100円未満を切り捨てる。

(注)2. 配偶者の税額控除が満額できたので納付額はゼロとなった。



産業別に見た賃金 (令和4年)

(単位：千円)

性、年齢階級		鉱業、採石業、砂利採集業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	サービス業(他に分類されないもの)
男女計	25～29	278.3	264.0	233.8	279.8	279.0	248.4	246.6	266.0	264.3	279.8	225.1	234.3	260.7	258.9	224.3	236.5
	35～39	392.2	338.4	295.3	407.9	382.0	288.7	309.4	385.4	349.7	378.9	267.7	280.4	347.1	300.8	279.9	272.1
	45～49	363.8	372.8	340.8	465.9	450.4	311.3	356.6	445.8	395.0	440.8	288.9	314.7	416.8	317.0	343.2	297.4
	55～59	407.9	410.0	369.9	504.9	491.1	306.4	379.2	424.9	414.5	481.2	289.3	296.7	488.1	339.1	373.5	306.9
	65～69	251.3	294.0	230.0	259.8	374.3	232.0	239.7	336.9	242.1	386.7	201.5	202.2	405.7	300.1	205.3	218.3
男性	25～29	278.1	272.6	241.4	281.7	288.7	253.1	255.4	295.6	279.0	281.9	233.2	242.6	279.7	269.6	231.2	243.4
	35～39	403.9	350.4	311.2	414.7	397.9	296.1	334.2	498.7	381.7	399.5	293.5	302.2	388.0	344.9	293.8	292.1
	45～49	378.9	395.7	370.6	482.0	469.2	321.8	401.6	608.1	446.6	479.3	325.4	353.2	485.1	394.9	371.0	325.7
	55～59	422.2	432.9	412.3	521.9	509.0	313.6	440.4	547.1	477.7	521.9	342.3	346.0	539.8	477.7	419.0	332.8
	65～69	255.6	302.6	253.6	262.1	339.6	234.5	267.1	396.2	250.3	396.4	227.6	222.0	418.3	413.0	222.6	223.9
女性	25～29	279.1	222.3	214.8	270.1	261.8	235.1	234.1	244.2	244.2	276.4	216.3	227.9	250.3	254.6	213.6	228.4
	35～39	315.9	266.0	238.5	366.1	339.6	246.4	260.6	288.7	279.4	326.9	230.8	246.7	303.1	276.1	248.2	239.2
	45～49	275.0	262.8	254.6	373.3	376.1	254.2	262.8	316.0	295.0	343.9	237.5	253.0	346.9	287.5	281.6	251.3
	55～59	310.5	283.2	240.8	375.3	396.0	244.2	250.5	317.9	284.1	347.3	213.6	239.6	414.5	297.5	262.0	252.7
	65～69	186.3	215.6	175.1	187.5	580.6	194.6	181.8	311.3	211.4	249.9	178.3	176.9	363.8	247.7	169.5	192.1

## 国家資格一覧

主務省庁	国家資格の名称						
金融庁	公認会計士						
総務省	行政書士	危険物取扱者					
法務省	弁護士	司法書士	土地家屋調査士	公証人			
財務省	税理士						
文部科学省	教員職員	技術士	学芸員				
厚生労働省	医師	歯科医師	助産師	保健師	看護師	准看護師	臨床検査技師
	理学療法士	作業療法士	救急救命士	管理栄養士	調理師	理容師	美容師
	社会保険労務士	薬剤師	社会福祉士	介護福祉士	保健士		
農林水産省	獣医師						
経済産業省	中小企業診断士	弁理士	情報処理技術者	電気主任技術者			
国土交通省	不動産鑑定士	建築士	宅地建物取引士	土木施工管理技士	建築施工管理技士	測量士	建築技能士 (大工・左官等の職人)
	建築設備士 (設備工事に関する管理)	電気工事士	定期運送用操縦士 (航空機のパイロット)				
国家公安委員会	運転免許						

(注). 300以上ある国家資格のうち良く知られている資格を掲載しています。

経営者の予期せぬリタイアメントへの対応

1. リスクの内容、我が社での発生の可能性及びコンプライアンスへの取り組み内容

社長のご年齢	59歳				
社長の健康状態	良好				
後継者	有り	○	無し		
	有りの場合	親族	○	/	
親族以外					
後継者有りの場合で	社長の保有株の移譲		済み	未済	○
	会社借入の保証人の差し替え		済み	未済	○

2. 現状の理解

(1). 「後継者あり」のケース

トッポの年齢 トッポの健康	高齢ではない	高齢
良好	A	B
良好ではない	C	D

A：当面の間、後継者問題を考慮する必要なし。

B：数年後に後継問題に取り組む必要あり。

C：期限を切って後継者問題に取り組む必要あり。

D：早急に後継者問題に取り組む必要あり。

次葉を  
参照のこと

(2). 「後継者なし」のケース

M&Aを考えている	YES		N O	○
円満な自主廃業を考えている	YES	○	N O	

3. 経営者の予期せぬリタイアメントが発生した場合の金銭面の

リスク（社長退職金の支払い、保証債務の履行、会社の運転資金の調達等）については、中小企業退職金共済制度、定期保険、収入保証保険の活用が考えられる。

注) 1. 経営者保証を無くすことのできる3要件

①. 「法人と経営者の区分・分離」

法人と社長との間の貸し借りが少ない。

個人の土地等を賃借していても賃料は妥当。

計算書類が「中小企業の会計に関する基本要領」に

則っている。

②. 「財務基盤の変化」

法人の収益力が潤沢で利益償還が十分に可能。

③. 「経営の透明性確保」

適時、適切に試算表を提供し、日頃から良好なリレ

ーションシップが構築されている。

4. M&A（売り手として）の活用

事業の承継がうまくいかない場合は、M&Aを検討することになる。

この場合は、早目に公的な組織である「事業引継ぎ支援センター」や

信頼できる専門家に相談し、サポートを受けることが望ましい。

## 会計事務所からのM&A等に関する情報の提供

### ・株式譲渡による事業継続と清算の手取り額の比較

経営者がハッピーリタイアメントを考える年代になっていて、後継者が居られない場合は、社員の方の雇用継続や取引先との取引の継続のためにも、M&A(株式譲渡)による事業継続を選択するケースが増えています。

仮に、貴社がM&Aで株式を譲渡することを想定した場合の予想される株式の譲渡価格は、

約 6,947 万円です(純資産価額法)

一方、清算を選択した場合の残余財産の分配額は、

約 5,812 万円と予想されます。それぞれの場合の内訳は下の欄に注記した通りです。

又、それぞれにおいて、株主に対して課税される税額は、

M&A:約 889 万円、 (分離課税)

清算:約 1,376 万円です。 (総合課税)

株主の手取額は、

M&A:約 6,058 万円、

清算:約 4,436 万円となり、M&Aを選択した方が、

約 1,622 万円有利となります。

(注).

(単位:千円)

項目	ケース	
	株式譲渡	清算
純資産額	49,490	49,490
不動産の評価損益	8,630	8,630
のれん代	11,352	—
合計	69,472	58,120

## M&Aに関する「ノンネームのマッチングリスト」

### 1. 貴社の株式の売却の可能性について

貴社の株式の全株を買い取る可能性のある企業は、以下の通りです。

	所在地	業種	買取価格上限[万円]	企業コード		所在地	業種	買取価格上限[万円]	企業コード
1	東京都	総合工事業	10,000	5001054	4				
2					5				
3					6				

### 2. 貴社のM&A(株式の買取)の意向に応じる可能性のある企業は、以下の通りです。

	所在地	業種	売却価格下限[万円]	企業コード		所在地	業種	売却価格下限[万円]	企業コード
1	東京都	職別工事業	5,524	5035011	4				
2					5				
3					6				

(注)1 M&Aにおける株式の評価法には、純資産価額法、DCF法(収益還元方式)等がありますが、中小企業のM&Aにおいては、純資産価額法が最も多く採用されています。

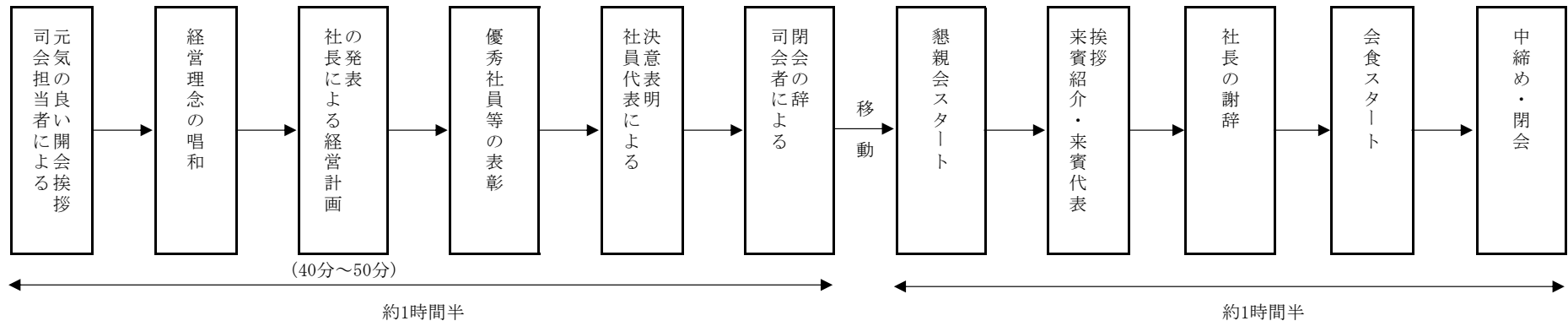
純資産価額法では、時価純資産に年間当期純利益の3~5倍(「のれん」)を加えた値が、企業価値(全株式の譲渡価額)とされます。

(注)2 企業コードの上2桁は都道府県を示しています。01(北海道)~47(沖縄)です。次の2桁(左から3番目と4番目)は同一県内における「経営メダリスト」の利用事務所を示しています。番号の示す事務所名は経営メダリスト又はコンサル技連のホームページで確かめることができます。

## 1. 経営計画発表会を行うメリット

- (1) 経営理念、経営計画を公的な場で発表することにより、社員の「経営計画」についての理解が深まる。
- (2) 発表会において、優秀賞等の社員表彰を行う。経営サイクルはP-D-C-AではなくPとDの間にM (Motivation:やる気) をセットすることが大切である。
- (3) 取引先（メインバンクの支店長や得意先・仕入先等のオーナー）を招待し参加してもらうことにより、社長以下社員の緊張感も高まり、後に引けない覚悟が生まれる。
- (4) 発表会の後に「懇親会」を設けることにより、取引先との及び社員相互間のコミュニケーションや連帯感が高まる。

## 2. 経営計画発表会のスケジュール



## 3. 経営計画発表会の開催についての注意点

- (1) 開催日時と場所（市内のホテルで開催する例が多い）を早目に確定する。  
来賓の方には、開催日の1ヶ月前には案内状を送付するようにする。
- (2) 経営計画の発表はペーパーではなく画像で行うようにする。社員には、後日、詳細な内容を書類一式で配布する。
- (3) 表彰は、表彰状の外に謝金等の経済的な副賞も用意する。
- (4) 経営計画発表会や懇親会の様子はビデオやカメラに納め、会社のホームページにアップする。
- (5) 社長の経営計画のときのパソコン操作担当者は、事前に打合せを行い、又、事前に会場を訪問し、パソコン操作に不具合が生じないように予行演習を行っておく。
- (6) 経営計画発表会の最後に、顧問会計事務所のトップの方に簡単な講評をいただくよう、事前をお願いしておく。

## 4. 経営計画発表会実施記録

開催日	年月日	(発表会) 時分 ~ 時分	(懇親会) 時分 ~ 時分	受賞者氏名					
開催場所	(発表会)			(懇親会)			受賞名		
参加者	社内	人	主要来賓名				備考		

2024/04/12



# 経営メダリスト

- 計 画 -

鈴木建設株式会社

〇〇税理士事務所

# 計画

(事業性評価にもとづく経営方針の決定)





# 計画 (主要施策)

# 1. 年間損益計画

(1).今年度の必要利益額を確認する

税務上の欠損金: 無

税率: 30%

(単位:千円)

資金支出となる項目	支出合計額	年数	年換算額
	①	②	③=①/②
約定返済	130,000	13	10,000
オーナーの退職金の支払いに備える	25,000	5	5,000
従業員の退職金の支払いに備える	0	0	0
設備投資の自己資金分を蓄える	0	0	0
インシデントに備える保険料の支払増	0	0	0
		合計	15,000

年間償却費
3,796

必要利益の額(*)
16,006

(\*)必要利益の額について

欠損金「有り」のとき  
③-償却費

---

欠損金「無し」のとき  
(③-償却費)÷(1-税率)  
[小数第1位四捨五入]

(注). 潤沢な手許預金を有していて必ずしも年間損益が黒字である必要のない場合もある。このような場合は、「年換算額」はマイナスとなる。  
このようなケースでは、税務上の欠損金を「有」に設定すると共に、「資金支出となる項目」のところに資金収支となる内容（例えば預金を取り崩す等）を入力し、「支出合計額」、「年換算額」をマイナスを付して表示します。

(2).今年度確保すべき付加価値額を明らかにする

(単位:千円)

科目		前々期	前期	2期平均	今期予想額	考慮すべき諸点
原価 固定費	人件費	42,800	39,576	41,188	40,000	今年度の人員の増減予定[人]( )
	減価償却費	2,657	2,657	2,657	2,657	今年度の償却資産(原価関係)の増減予定[千円]( )
	その他固定原価	24,400	21,002	22,701	21,000	
販売費・ 管理費	役員給与	10,200	10,200	10,200	10,200	
	給与手当	32,600	28,520	30,560	29,000	今年度の人員の増減予定[人]( )
	減価償却費	1,189	1,139	1,164	1,139	今年度の償却資産(販管費関係)の増減予定[千円]( )
	地代家賃	3,600	3,600	3,600	3,600	
	その他販管費	7,221	5,761	6,491	6,000	
(原価、販管費合計)		124,667	112,455	118,561	113,596	
受取利息・配当金		500	500	500	500	
その他営業外収益		400	280	340	300	
(営業外収益合計)		900	780	840	800	
支払利息		3,980	3,780	3,880	3,580	今年度の借入金の増減予定[千円]( )
その他営業外費用		0	0	0	0	
(営業外費用合計)		3,980	3,780	3,880	3,580	
(上記諸費用合計)		127,747	115,455	121,601	116,376	
次年度必要利益					16,006	
今年度において確保すべき付加価値の予想額					132,382	

## (3).全社損益の月別計画表

(単位:千円)

項目		年月												年間合計
		2024/4	2024/5	2024/6	2024/7	2024/8	2024/9	2024/10	2024/11	2024/12	2025/1	2025/2	2025/3	
売上高		27,300	38,500	32,100	25,800	24,750	22,900	22,800	22,050	22,700	21,150	21,750	33,395	315,195
変動費		15,785	22,544	18,765	14,980	14,387	13,309	13,219	12,753	13,175	12,282	12,611	19,002	182,813
付加価値(限界利益)		11,515	15,956	13,335	10,820	10,363	9,591	9,581	9,297	9,525	8,868	9,139	14,393	132,382
固定原価	人件費	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	40,000
	減価償却費	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	2,657
	その他固定費	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	21,000
売上総利益		6,210	10,651	8,030	5,515	5,058	4,286	4,276	3,992	4,220	3,563	3,834	9,089	68,725
販管費	人件費	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	39,200
	減価償却費	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,139
	その他経費	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
営業利益		2,049	6,490	3,869	1,354	896	125	115	-169	59	-599	-328	4,927	18,786
営業外損益		-232	-232	-232	-232	-232	-232	-232	-232	-232	-232	-232	-232	-2,780
経常利益		1,817	6,258	3,637	1,122	665	-107	-117	-401	-173	-830	-559	4,695	16,006

## 2. 今年度の売上高、付加価値をシュミレーションにより求める。

### 1. 売上増強対策

#### (1). 売上増強対策

	対策の内容	採用するセグメント									
		公共工事 (土木)	公共工事 (建築)	民間工事 (住宅)	メンテナンス 工事						
売価 関連	特命受注を増やす※			○	○						
	追加工事で受注金額を増やす			○							
数量 関連	社長が地域活動に力を入れ人脈を広げる			○							
	既存建物のコンバージョン(オフィス→住宅等)を提案する				○						
	高い公的評価(経審)を維持し公共工事の受注につなげる	○	○								

(注) 対策の内容に※印がついている項目は「事業分野別指針」に挙げられている項目を示しています。削除の上、別の内容の入力も可能。  
空白行には会社独自の対策を記入します。

#### (2). 付加価値増強対策

	対策の内容	採用するセグメント									
		公共工事 (土木)	公共工事 (建築)	民間工事 (住宅)	メンテナンス 工事						
	AIを活用し施工の合理化を進める※			○	○						
	工事間や職種間の空き時間を無くす	○	○								
	相見積りでコストを下げる	○	○	○	○						
	仕損(手直し工事)を無くす	○	○	○	○						
	年間の受注の平準化を進める		○								

(注) 対策の内容に※印がついている項目は「事業分野別指針」に挙げられている項目を示しています。削除の上、別の内容の入力も可能。  
空白行には会社独自の対策を記入します。

### 2. 数値計画

(単位：千円)

セグメント	前年度実績			今年度目標		
	売上高	付加価値率	付加価値額	売上高	付加価値率	付加価値額
公共工事(土木)	189,498	40.12%	76,034	175,195	42.00%	73,582
公共工事(建築)	61,260	32.07%	19,649	55,000	35.00%	19,250
民間工事(住宅)	40,850	44.61%	18,225	65,000	47.00%	30,550
メンテナンス工事	12,562	37.79%	4,747	20,000	45.00%	9,000
全社合計	304,170	39.01%	118,655	315,195	42.00%	132,382

目標売上高と目標付加価値率を前年度を参考に入力します。  
入力した値をもとに目標付加価値が算出され、全社合計も入力の都度更新されます。  
全社合計の付加価値額が目標付加価値額以上になるまでシュミレーションを繰り返します。

3. 月別売上計画

(単位：千円)

科目		売上高												
月別		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	期合計
セグメント														
公共工事 (土木)	前期	15,349	18,163	17,444	15,538	14,482	14,539	15,107	15,202	15,538	15,296	16,392	16,448	189,498
	計画期	14,000	16,500	16,000	14,000	13,000	13,000	13,700	13,850	14,000	14,000	15,000	18,145	175,195
公共工事 (建築)	前期	8,372	11,351	8,126	5,147	5,126	4,309	3,697	3,084	3,676	3,063	2,655	2,654	61,260
	計画期	4,900	10,700	7,700	4,800	4,950	4,100	3,500	2,900	3,500	2,900	2,550	2,500	55,000
民間工事 (住宅)	前期	4,592	7,670	5,410	3,384	3,418	2,873	2,465	2,005	2,351	2,042	1,880	2,760	40,850
	計画期	7,000	9,800	7,000	5,500	5,500	4,300	4,100	4,000	4,000	3,000	2,800	8,000	65,000
メンテナンス 工事	前期	1,046	1,126	1,020	1,076	985	1,113	1,122	980	900	920	1,030	1,244	12,562
	計画期	1,400	1,500	1,400	1,500	1,300	1,500	1,500	1,300	1,200	1,250	1,400	4,750	20,000
	前期													0
	計画期													0
	前期													0
	計画期													0
	前期													0
	計画期													0
	前期													0
	計画期													0
	前期													0
	計画期													0
合計	前期	29,359	38,310	32,000	25,145	24,011	22,834	22,391	21,271	22,465	21,321	21,957	23,106	304,170
	計画期	27,300	38,500	32,100	25,800	24,750	22,900	22,800	22,050	22,700	21,150	21,750	33,395	315,195

### 3. 財政計画

(1). 設備等の増減計画

(単位：千円)

	科 目	期首残高	計 画		期末残高
			増 加	減 少	
投 資	建 物 ・ 構 築 物	46,445	0	0	46,445
	機 械 ・ 運 搬 具	5,250	0	0	5,250
	工 具 ・ 器 具 ・ 備 品	1,280	0	0	1,280
	土 地	64,590	0	0	64,590
	無形固定資産・投資等	11,800	1,440	0	13,240
	合 計	129,365	1,440	0	130,805
資 金 調 達	短 期 借 入 金	30,000	0	0	30,000
	長 期 借 入 金	130,000	0	0	130,000
	資本金・資本剰余金	25,000	0	0	25,000
	合 計	185,000	0	0	185,000

(2). 期中取得計画の内容

科 目 細 目	(1) 単 価 (千円)	取得目的 ⑥
	(2) 数 量	
	(3) 金 額 (千円)	
	(4) 資金調達方法	
無形固定資産・投資等	(1) 720	⑥
コンピュータソフト (Windows10対応の為)	(2) 2	
	(3) 1440	
	(4) 自己資金	

号を記入する  
該当する場合は  
取得目的が以下に  
番

① 新製品（サービス）の開発	② 販路開拓	③ 販路開拓（海外展開）	④ 事業承継を機に行う経営革新	⑤ 生産性向上のための投資（全般）
⑥ 生産性向上のための投資（IT導入）	⑦ 認定支援機関の支援のもと経営改善計画に取組む	⑧ 一定額以上の機械装置、工具への投資	⑨ 経営力向上	⑩ 事業再構築による付加価値の向上

(注). 業種毎の固定資産投資の注意点

業 種	注 意 点
小売・飲食	固定資産の所有は必須ではない、賃貸を考える
卸	倉庫(車庫)は必要だが、賃借することも考える
製造業	機械は中古、不動産は賃借で済ます。 外注を活用し、最終的にはファブレス工場を目指す。
建設業	本社ビルは子会社から賃借する。純支払利息比率、負債回転期間、総資本売上純利益率、自己資本対固定資産比率、自己資本比率が向上する。
ホテル・病院等	土地は自己資本で、建物は超長期借入で取得する



## 4. 人材確保・育成、処遇の改善計画

(1). セグメント別の要員計画

(単位：人)

部門等区分	項目	期首	採用	退職	組織内移動		増減	期末
					転入	転出		
支援部門	経理・総務	2	0	0	0	0	0	2
	営業・受注	4	0	0	0	0	0	4
現業部門	① 公共工事（土木）	6	1	1	0	1	-1	5
	② 公共工事（建築）	3	0	0	0	0	0	3
	③ 民間工事（住宅）	2	0	0	1	0	1	3
	④ メンテナンス工事	1	0	0	0	0	0	1
	⑤							
	⑥							
	⑦							
	⑧							
	⑨							
	⑩							
	全社合計		18	1	1	1	1	0

(2). 人材育成計画

実施の内容	実施するセグメント									
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
セグメント別の組織横断的なチーム（5人前後）を作る	○	○	○	○						
チームの成果を測定する指標（売上目標等）を決める	○	○	○	○						
自由に意見交換するための「場作り」のための予算を設定する	○	○	○	○						
成果を上げたチームにはメリットを与える	○	○	○	○						

(3). 処遇の改善等の計画

実施内容	YES	NO
① 1人当たり給与と給与総額の双方を増加する	○	
② 有給休暇の取得、残業削減への取り組み	○	
③ テレワーク、介護福祉機器等の導入による人材確保に取り組む		○
④ 最低賃金を引き上げる		○
⑤ 離職者の再就職を支援する	○	
⑥ 事業の縮小にあたって雇用を維持する		○
⑦ 中途採用率を高める		○
⑧ 高齢者や障がい者等の雇用に取り組む		○
⑨ 非正規社員の正規化や有期契約を無期雇用への転換に取り組む		○
⑩ 人材開発に取り組む	○	
⑪ 出産休暇や育児休業を与える		○
⑫ 短期間の試用雇用に取り組む		○
⑬ 新たに中小企業退職金共済制度に加入する		○

# 計画

(補助金・助成金一覧)

## 補助金・助成金とは

	補助金	助成金
主務官庁(財源)	経済産業省・都道府県(税金)	厚生労働省(原則、雇用保険料)
関連する内容	企業経営に関すること。	人に関すること。
審査の有無	審査がある。「採択」(選ばれる)が必要。	審査は無い。条件を満たせば受給できる。
申請の期間	公募開始から締切りまでの期間が1~2ヶ月等と短期間。 従って、「ミラサポ」や「JNET21」などを活用し、どんな補助金がいつ公募を始めるかを事前に把握して、前もって準備しておくことが重要。	申請期間は事前に分かるため、余裕をもって進めることができる。
返済の要否	原則として返済不要。収益納付のものの中にはある。	返済は不要
受給する事業者の要件	原則、中小企業・小規模企業であること。 実際の要件は補助金毎に異なる場合があるので要注意。	補助金と同様。但し、雇用保険適用事業所であることの条件が加わる。
申請の流れ	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>( 交付決定まで )</p> <p>説明会参加</p> <p>↓</p> <p>申請書の受理</p> <p>↓</p> <p>申請書提出</p> <p>↓</p> <p>審査</p> <p>↓</p> <p>採択決定</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>( 事業開始から入金まで )</p> <p>事業スタート</p> <p>↓</p> <p>報告</p> <p>↓</p> <p>検査</p> <p>↓</p> <p>補助金額の確定</p> <p>↓</p> <p>支給申請</p> <p>↓</p> <p>補助金入金</p> </div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>( 認定まで )</p> <p>選 択</p> <p>↓</p> <p>行政と相談</p> <p>↓</p> <p>実施計画作成</p> <p>↓</p> <p>計画書等の提出</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>( 実施から入金まで )</p> <p>実 施</p> <p>↓</p> <p>確 認</p> <p>↓</p> <p>支給申請</p> <p>↓</p> <p>労働局の審査</p> <p>↓</p> <p>助成金入金</p> </div> </div>
注 意 点	補助金・助成金いずれも後払いで、補助等の割合も100%ではない。又、受給する時期は事業スタート後なので、つなぎ融資等の資金繰り対策を事前に細かく立てておく必要がある。	

(注) 次頁以下で、主要な補助金や助成金等を表示しています。

主要施策において、補助金・助成金の受給要件に合致する取り組みを記載している場合は、受給可能性が「有り」と思われますので、一覧表の「受給等の可能性」の欄に「○」が表示されます。

# 投資計画と補助金受給可能性：補助金の概要

(2023年10月時点の内容)

番号	支援等の名称	受給等のための要件	支援内容の概要	受給等の可能性
1	IT導入補助金	中小企業・小規模事業者が労働生産性の向上を目的としてITツールを導入すること 基本的なツールをA類型、専門的なツールをB類型という	A類型：導入費用の1/2以内 B類型：導入費用の1/2以内、最大450万円 複数社が連携して導入する型：2/3～3/4以内、3000万円以下	○
2	事業承継・引継ぎ補助金	イ.事業承継(親族内承継やM&A等)を契機として経営革新を行うこと	イ. 専門家の委託費や機器導入費用の2/3	
		ロ.事業承継を契機として、経営改善を行うこと	ロ. 同上	
		ハ.廃業又は再チャレンジをおこなうこと	ハ. 同上 (廃業費150万円の上乗せあり)	
3	JAPANブランド育成支援事業	新しい製品(サービス)開発や販路開拓で海外展開を目指す中小企業が、公的に認定された販路開拓のプロフェッショナル事業者と協議を進め、計画を策定した上で事業に取り組むこと	補助率2/3、上限500万円 複数者により連携体として取り組む場合、最大4社で2000万円が上限となる	
4	小規模事業者持続化補助金	小規模事業者(従業員20人以下、商業・サービス業では5人以下)が自ら作成した経営計画に基づき商工会・商工会議所の支援を受けながら販路開拓に取り組む	補助率2/3、上限50万円 賃金引き上げを伴う場合、補助金の上限は200万円	
5	中小企業等経営強化法にもとづく支援	認定支援機関の支援を受けて「事業分野別指針」を踏まえた「経営力向上計画」を作成し所管大臣に申請し認定された後、設備導入等を行い経営力向上に取り組むこと	法人税における即時償却 事業承継等における不動産取得税の特例 政府系金融機関からの低利融資 } 税制上の支援 金融上の支援	
6	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	①付加価値額年率3%以上、②給与総額の年率1.5%以上の向上、③地域別最低賃金30円以上向上の3要件を満たす事業計画(3～5年)を策定し、設備投資や賃上げを実施すること	補助率: 中小企業1/2 (小規模事業2/3) 補助額: 100万円～1250万円 (従業員数による) } 通常枠 通常枠の外に別枠(温室効果ガス、大枠賃上げ等)も設けられている	
7	経営革新支援事業	①付加価値額年率3%以上、②給与総額の年率1.5%以上向上の目標を盛り込んだ経営革新計画(3～5年)について知事の承認を受けた後で、新製品(サービス)の開発や新生産方式の導入に取り組むこと	政府系金融機関からの低利融資や信用保証の特例及び中小企業投資育成株式会社による投資を受けることができる	
8	中小企業投資促進税制	資本金1億円以下の法人または従業員1000人以下の個人が以下の設備等を導入すること。機械装置(1台160万円以上)、工具(1台120万円以上又は1台30万円以上で複数合計120万円以上)、ソフトウェア(70万円以上)、貨物自動車、内航船舶	取得価額の30%の特別償却又は7%の税額控除の適用を受けることができる	
9	事業再構築補助金	経済産業省が示す「事業再構築指針」に沿った3～5年の事業計画を作成し認定経営革新等支援機関の確認を受け、補助事業終了3～5年で付加価値額を年率平均3%～5%以上の増加を達成すること	補助上限額：100万円(20人以下)～7000万円(101人以上) 補助率：中小企業1/2、中堅企業1/3	
10	経営改善計画策定支援	金融支援を必要とする中小企業等が認定経営革新等支援機関の支援のもと経営改善計画を策定すること	補助率：2/3 補助額：策定に要した費用の一部(上限200万円)	

(注)受給等の可能性に○印が付されていても補助金の受給を保証するものではありません。受給要件や支援内容等の詳細については、それぞれの分野の専門家の方にお尋ねください。

# 処遇の改善等と助成金受給の可能性：助成金の概要

(2023年10月時点の内容)

番号	助成金の名称	受給要件	支援内容の概要	受給等の可能性
11	働き方改革推進支援助成金	有給休暇の取得促進、労働時間の短縮等に取り組むため機器を導入したり専門家の助言を得たりする	成果目標を達成した場合、助成額最大730万円と対象経費の3/4のうちいずれか低い額が支給される	○
12	雇用調整助成金	経済上の理由から事業の縮小を余儀なくされた事業主が、休業等で雇用の維持を計ったとき	休業手当の2/3が助成される(中小企業以外では1/2助成) 上限8490円 教育訓練を行った場合、1人1日1200円の加算がある	
13	労働移動支援助成金	事業規模の縮小で離職を余儀なくされた社員の再就職の支援や離職した人を早期に雇用すること	職業紹介事業者等へ支払った費用の1/2が助成される(再就職支援の場合) 離職後3ヶ月以内に期間の定めのない労働者として雇用したときは30万円が支給される	○
14	特定求職者雇用開発助成金	60才以上の者、障がい者、母子家庭の母等を、プログラマー等の専門的業務に従事する者として継続雇用すること	45万円が年2回支給される	
15	中途採用等支援助成金	①.中途採用率(中途採用者数/総採用者×100)が20%以上向上すること ②.首都圏から移住者を雇用すること	①.50万円が支給される ②.採用活動に要した経費の1/2(上限100万円)が支給される	
16	トライアル雇用助成金	ハローワーク等の紹介により原則3ヶ月間の試用雇用すること	月額4万円(対象者が母子家庭[父子家庭]の母[父]の場合5万円)が最長3ヶ月分支給される	
17	人材確保等支援助成金	人材確保のための取り組み(①.介護福祉機器の導入、②.外国人労働者就労環境整備、③.テレワーク導入等)を行うこと	①.導入費用の20%(上限150万円)、②.設備に要した費用の1/2(上限57万円)、 ③.通信機器等の導入費の30%(上限100万円)が支給される	
18	両立支援等助成金	①.出生時育休、②.介護休業、③.育児休業の取得等に取り組むこと	①.20万円(代替要員加算20万円)、②.介護・育休の場合は、取得時30万円、復帰時30万円の支給あり	
19	人材開発支援助成金	人材育成のためのOFF-JT(研修への参加)やOJT(職場での実地訓練)を行い、訓練後1年以内に賃金を3%以上増加させていること	訓練に要した経費と訓練中の賃金の一部が支給される	○
20	65才超雇用推進助成金	65才以上の定年引き上げを実施する	60才以上被保険者数1~3人(15万円)、4~6人(20万円)、7~9人(25万円)、10人以上(30万円)	
21	中小企業退職金共済への新規加入助成金	新たに中小企業退職金共済制度に加入する	労働者一人当たり掛金月額1/2(上限5000円)を1年間控除できる	
22	業務改善助成金	中小企業事業者が生産性向上に資する設備投資を行い、最低賃金(時給)を30円以上引き上げること。助成額は、社員数と賃金引上額で決まる助成上限(最低30万円~600万円)と設備投資額に助成率(0.75~0.9)を乗じた金額のいずれか安い方の金額となる	(例)従業員5人の事務所が時給を910円から960円に50円引上げ、設備投資を120万円行った場合の助成金は、助成上限100万円と投資120万円×0.8の96万円のうち低い方の96万円となる。	
23	キャリアアップ助成金	以下の取り組みにより非正規労働者のキャリアアップに取り組むこと ①正社員化、②障がい者の正社員化、③賃金の増額改訂、④賃金規定の共通化、⑤賞与・退職金制度導入、⑥短時間労働者労働時間延長	①有期→正規57万円、無期→正規28.5万円(一人当たり) ②有期→正規90万円、無期→正規45万円(1人当たり) ③3~5% 5万円、5~6.5万円(1人当たり) ④60万円(1事業所当り) ⑤40万円(1事業所当り) ⑥23.7万円(1人当たり)	
24	賃上げ促進税制	青色申告書を提出する中小企業が給与等を一定率以上増額し、教育訓練費も増額させること	(通常要件) 給与が前年比1.5%以上増加→増加額の15%を税額控除 (2.5%以上増加)→控除率が15%上乗せされ増加額の30%が税額控除 (教育訓練費も前年比10%以上増加)→更に10%上乗せされ増加額の40%が税額控除	○

(注)。「受給等の可能性」に○印が付されて実際に受給をお考えになりましたら、受給要件や支援内容等の詳細についてそれぞれの分野の専門家の方にお尋ねください。









6. 「目標管理制度」

職務名	生産管理																					心理的安全性																						
	スキルの内容																					自然体の自分でいられるリラックスした職場環境																						
	細目	技術士（技能士）の資格を有している	日々実行予算と対比して管理している			多手直しは工期の始めの方で行う事が			現場への出勤人数は必要最小限に抑えられている			顧客のクレームは直ちに現場に伝えられる			竣工まで工程管理は日々確認し行っている			1日1回以上安全衛生パトロールを行っている			計			上司	社員	上司	社員	上司	社員	上司	社員	計												
期首			目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末										
氏名	齊藤 正和	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	32	35	34	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	18	20	20			
	松本 和彦	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	24	28	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	16		
	佐伯 正和	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	25	28	27	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	14	16	16	
	篠田 智春	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	21	28	26	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	12	16	16	
	桑名 恵子	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	22	28	25	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	12	16	15		
<p>(注) 1. スキルの内容は業種・業務に適応したものが自動的に出力される。 表示された7項目を削除したり、又は、新たに新しい内容を設定し、会社に応じた7項目にすることができる。</p> <p>(注) 2. スキルは上司と本人が協議して、5段階（5、4、3、2、1）で行う。 （5:非常に良い、4:良い、3:普通、2:やや不足、1:不足）</p> <p>(注) 3. 同姓同名者がいる場合は、例えば名前後ろにA,B,Cを付けるなどして区別すること。</p>																					<p>(注) 1. 心理的安全性の内容は固定されています。</p> <p>(注) 2. 各4項目のスキルは上司と本人が協議して、5段階（5、4、3、2、1）で行う。</p>																							

6. 「目標管理制度」

職務名  細目  氏名	調達																					← 心理的安全性																		
	スキルの内容																					自然体の自分で行われるリラックスした職場環境																		
	仕入・外注先は定期的に見直ししている			仕入・外注先は「相見積」で決めている			資材の搬入遅れで工期が延びたことはない			支払い手形より現金払いをメインにしている			日々の「出面管理」を適切に行っている			残材は適切な方法で処分している			在庫は最低水準に維持できている			計		上司	社員	上司	社員	上司	社員	上司	社員	計								
期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末		
齊藤 正和	上司	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	28	35	31	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	16	20	17	
松本 和彦	社員	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	25	28	26	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	14	16	16
佐伯 正和	社員	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	21	28	25	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	12	16	14		
<p>(注) 1. スキルの内容の7項目は業種・業務に適応したものが自動的に出力される。 表示された7項目を削除したり、又は、新たに新しい内容を設定し、会社に応じた7項目にすることができる。</p> <p>(注) 2. スキルは上司と本人が協議して、5段階（5、4、3、2、1）で行う。 （5:非常に良い、4:良い、3:普通、2:やや不足、1:不足）</p> <p>(注) 3. 同姓同名者がいる場合は、例えば名前後ろにA,B,Cを付けるなどして区別すること。</p>												<p>(注) 1. 心理的安全性の内容は固定されています。</p> <p>(注) 2. 各4項目のスキルは上司と本人が協議して、5段階（5、4、3、2、1）で行う。</p>																												



6. 「目標管理制度」

職務名		完成引渡																					← 心理的安全性																				
細目   氏名		スキルの内容																					自然体の自分でいられるリラックスした職場環境																				
		工事の進捗管理を定期的に行っている			工程間の空き時間は最小限に抑えられている			工事の完成引き渡しが自社の責任で遅れることはない			竣工検査で瑕疵の箇所を指摘されることはない			工事の中間金及び引き渡し時の残金は確実に収入している			完成工事原価は実行予算の範囲内に縮まっている			BPCを策定し、万が一の災害への対応も心懸けている			計			計																	
		期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末									
		高	目	業	公	正	に	善	の	テ	失	敗	を	取	り	組	取	り	組	取	り	組	取	り	組	取	り	組	取	り	組	取	り	組	取	り	組	取	り	組			
高畑 浩一	上司	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	28	35	31	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	16	18	18		
鈴木 俊明	社員	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	21	29	25	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	14	16	15
岩下 水樹	社員	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	3	20	26	24	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	13	16	15

(注) 1. スキルの内容の7項目は業種・業務に適応したものが自動的に出力される。  
表示された7項目を削除したり、又は、新たに新しい内容を設定し、会社に応じた7項目にすることができる。

(注) 2. スキルは上司と本人が協議して、5段階 (5, 4, 3, 2, 1) で行う。  
(5:非常に良い, 4:良い, 3:普通, 2:やや不足, 1:不足)

(注) 3. 同姓同名者がある場合は、例えば名前の後ろにA,B,Cを付けるなどして区別すること。

(注) 1. 心理的安全性の内容は固定されています。

(注) 2. 各4項目のスキルは上司と本人が協議して、5段階 (5, 4, 3, 2, 1) で行う。

6. 「目標管理制度」

職務名		アフターフォロー															心理的安全性																																																						
細目	氏名	スキルの内容															自然体の自分で行われるリラックスした職場環境																																																						
		完成引渡後も発注者を定期訪問し、追加工事受注につながる			公共工事の発注者・管理部門を定期訪問し、発注者評点の情報を得る			竣工後、外注先と建造物のQCDにつき協議する			協議の成果を文書にし、社内で共有すること			建造物への機器の搬入やテナントの入居者につき建主に助言する			建主の了解を得た上で建物内部見学を行い、披露する			完成後、周りの民家にお礼の訪問し、感謝の意思を伝える			上司への質問や提案を活発に行うことができる			上司は部下との1対1の対話に前向きに取り組んでいく			上司は部下との1対1の対話に前向きに取り組んでいく			公正に評価されるので仕事にやりがいを感じて取り組んでいく			失敗を恐れず業務改善に取り組むことができる			向上心があり、業務改善に取り組んでいく			社員の自由が活かされている			社員の自由が活かされている																											
		期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末	期首	目標	期末																			
	高畑 浩一	上司	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4									
	鈴木 俊明	社員	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3						
	松下 和夫	社員	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3

(注) 1. スキルの内容の7項目は業種・業務に適応したものが自動的に出力される。表示された7項目を削除したり、又は、新たに新しい内容を設定し、会社に合わせた7項目にすることができる。

(注) 2. スキルは上司と本人が協議して、5段階(5, 4, 3, 2, 1)で行う。(5:非常に良い, 4:良い, 3:普通, 2:やや不足, 1:不足)

(注) 3. 同姓同名者がいる場合は、例えば名前の後ろにA, B, Cを付けるなどして区別すること。

(注) 1. 心理的安全性の内容は固定されています。

(注) 2. 各4項目のスキルは上司と本人が協議して、5段階(5, 4, 3, 2, 1)で行う。

人材育成（評価一覧表）

職務	氏名	スキルの合計値		心理力の合計値		スキルと心理力の合計値		項目毎の向上度合い		
		期首(①)	期末(②)	期首(③)	期末(④)	期首(⑤=①+③)	期末(⑥=②+④)	スキル(⑦=②/①)	組織力(⑧=④/③)	合計((⑦+⑧)/2)
経理・総務	鈴木 美穂	21	25	12	14	33	39	1.19	1.17	1.18
経理・総務	今井 絵里	18	22	12	12	30	34	1.22	1.00	1.11
営業・受注	田中 光男	19	27	11	15	30	42	1.42	1.36	1.39
営業・受注	鈴木 俊明	20	21	10	14	30	35	1.05	1.40	1.23
営業・受注	松下 和夫	20	22	11	12	31	34	1.10	1.09	1.10
営業・受注	岩下 水樹	17	20	9	12	26	32	1.18	1.33	1.25
研究開発	斉藤 正和	28	31	16	17	44	48	1.11	1.06	1.08
生産管理	斉藤 正和	32	34	18	20	50	54	1.06	1.11	1.09
生産管理	松本 和彦	24	26	16	16	40	42	1.08	1.00	1.04
生産管理	佐伯 正和	25	27	14	16	39	43	1.08	1.14	1.11
生産管理	篠田 智春	21	26	12	16	33	42	1.24	1.33	1.29
生産管理	桑名 恵子	22	25	12	15	34	40	1.14	1.25	1.19
調達	斉藤 正和	28	31	16	17	44	48	1.11	1.06	1.08
調達	松本 和彦	25	26	14	16	39	42	1.04	1.14	1.09
調達	佐伯 正和	21	25	12	14	33	39	1.19	1.17	1.18
施工	斉藤 正和	27	30	14	17	41	47	1.11	1.21	1.16
施工	松本 和彦	21	22	10	13	31	35	1.05	1.30	1.17
施工	佐伯 正和	18	24	11	14	29	38	1.33	1.27	1.30
施工	篠田 智春	18	24	12	15	30	39	1.33	1.25	1.29
完成引渡	高畑 浩一	28	31	16	18	44	49	1.11	1.13	1.12
完成引渡	鈴木 俊明	21	25	14	15	35	40	1.19	1.07	1.13
完成引渡	岩下 水樹	20	24	13	15	33	39	1.20	1.15	1.18
アフターフォロー	高畑 浩一	28	29	16	17	44	46	1.04	1.06	1.05
アフターフォロー	鈴木 俊明	21	23	12	14	33	37	1.10	1.17	1.13
アフターフォロー	松下 和夫	21	24	11	14	32	38	1.14	1.27	1.21
企業としての平均値		22.56	25.76	12.96	15.12	35.52	40.88	1.14	1.17	1.15

トップ3 (1) スキルと心理力の期末の合計値

順位	氏名	評点
1	斉藤 正和	197
2	佐伯 正和	120
3	松本 和彦	119

トップ3 (2) 向上度合い ((⑦+⑧) ÷ 2)

順位	氏名	評点
1	田中 光男	1.39
2	篠田 智春	1.29
3	岩下 水樹	1.21

2024/04/12



# 経営メダリスト

- 運用 -

鈴木建設株式会社

〇〇税理士事務所



# 運用

## (月次損益予実対比表)

全社損益の月別予実対比表

項目		2024/4			2024/5			2024/6			2024/7			2024/8			2024/9		
		計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異
売上高		27,300	30,300	3,000	38,500	38,500	0	32,100	32,100	0	25,800	25,800	0	24,750	24,750	0	22,900	22,900	0
変動費		15,785	17,954	2,169	22,544	22,824	280	18,765	18,982	217	14,980	15,158	178	14,387	14,557	170	13,309	13,468	159
付加価値(限界利益)		11,515	12,346	831	15,956	15,676	-280	13,335	13,118	-217	10,820	10,642	-178	10,363	10,193	-170	9,591	9,432	-159
固定 原価	人件費	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633	3,333	6,500	3,167	3,333	2,700	-633
	減価償却費	221	221	0	221	221	0	221	222	1	221	221	0	221	222	1	221	221	0
	その他固定費	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0
売上総利益		6,211	7,675	1,464	10,652	11,005	353	8,031	8,446	415	5,516	5,971	455	5,059	1,721	-3,338	4,287	4,761	474
販 管 費	人件費	3,266	2,720	-546	3,266	2,720	-546	3,266	2,720	-546	3,266	2,720	-546	3,266	6,000	2,734	3,266	2,720	-546
	減価償却費	94	95	1	94	95	1	94	95	1	94	95	1	94	95	1	94	95	1
	その他経費	800	800	0	800	800	0	800	800	0	800	800	0	800	800	0	800	800	0
営業利益		2,051	4,060	2,009	6,492	7,390	898	3,871	4,831	960	1,356	2,356	1,000	899	-5,174	-6,073	127	1,146	1,019
営業外損益		-231	-232	-1	-231	-232	-1	-231	-232	-1	-231	-232	-1	-231	-232	-1	-231	-232	-1
経常利益		1,820	3,828	2,008	6,261	7,158	897	3,640	4,599	959	1,125	2,124	999	668	-5,406	-6,074	-104	914	1,018
項目		2024/10			2024/11			2024/12			2025/1			2025/2			2025/3		
		計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異
売上高		22,800	22,800	0	22,050	22,050	0	22,700	22,700	0	21,150	21,150	0	21,750	21,750	0	33,395	22,250	-11,145
変動費		13,219	13,370	151	12,753	12,887	134	13,175	13,310	135	12,282	12,404	122	12,611	12,735	124	19,001	13,020	-5,981
付加価値(限界利益)		9,581	9,430	-151	9,297	9,163	-134	9,525	9,390	-135	8,868	8,746	-122	9,139	9,015	-124	14,394	9,230	-5,164
固定 原価	人件費	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633	3,333	6,500	3,167	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633
	減価償却費	221	222	1	221	221	0	221	222	1	221	221	0	221	222	1	221	221	0
	その他固定費	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0
売上総利益		4,277	4,758	481	3,993	4,492	499	4,221	918	-3,303	3,564	4,075	511	3,835	4,343	508	9,090	4,559	-4,531
販 管 費	人件費	3,266	2,720	-546	3,266	2,720	-546	3,266	6,000	2,734	3,266	2,720	-546	3,266	2,720	-546	3,266	2,720	-546
	減価償却費	94	95	1	94	95	1	94	95	1	94	95	1	94	95	1	94	94	0
	その他経費	800	800	0	800	800	0	800	800	0	800	800	0	800	800	0	800	800	0
営業利益		117	1,143	1,026	-167	877	1,044	61	-5,977	-6,038	-596	460	1,056	-325	728	1,053	4,930	945	-3,985
営業外損益		-231	-232	-1	-231	-232	-1	-231	-231	0	-231	-231	0	-231	-231	0	-231	-231	0
経常利益		-114	911	1,025	-398	645	1,043	-170	-6,208	-6,038	-827	229	1,056	-556	497	1,053	4,699	714	-3,985

セグメント別売上高の月別予実対比表

(単位: 千円)

年月 セグメント区分 予実対比		2024/4			2024/5			2024/6			2024/7			2024/8			2024/9		
		予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異
売上高	公共工事(土木)	14,000	14,000	0	16,500	16,500	0	16,000	16,000	0	14,000	14,000	0	13,000	13,000	0	13,000	13,000	0
	公共工事(建築)	4,900	7,900	3,000	10,700	10,700	0	7,700	7,700	0	4,800	4,800	0	4,950	4,950	0	4,100	4,100	0
	民間工事(住宅)	7,000	7,000	0	9,800	9,800	0	7,000	7,000	0	5,500	5,500	0	5,500	5,500	0	4,300	4,300	0
	メンテナンス工事	1,400	1,400	0	1,500	1,500	0	1,400	1,400	0	1,500	1,500	0	1,300	1,300	0	1,500	1,500	0
	合 計	27,300	30,300	3,000	38,500	38,500	0	32,100	32,100	0	25,800	25,800	0	24,750	24,750	0	22,900	22,900	0
年月 セグメント区分 予実対比		2024/10			2024/11			2024/12			2025/1			2025/2			2025/3		
		予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異
売上高	公共工事(土木)	13,700	13,700	0	13,850	13,850	0	14,000	14,000	0	14,000	14,000	0	15,000	15,000	0	18,145	15,000	-3,145
	公共工事(建築)	3,500	3,500	0	2,900	2,900	0	3,500	3,500	0	2,900	2,900	0	2,550	2,550	0	2,500	2,500	0
	民間工事(住宅)	4,100	4,100	0	4,000	4,000	0	4,000	4,000	0	3,000	3,000	0	2,800	2,800	0	8,000	3,000	-5,000
	メンテナンス工事	1,500	1,500	0	1,300	1,300	0	1,200	1,200	0	1,250	1,250	0	1,400	1,400	0	4,750	1,750	-3,000
	合 計	22,800	22,800	0	22,050	22,050	0	22,700	22,700	0	21,150	21,150	0	21,750	21,750	0	33,395	22,250	-11,145

セグメント別付加価値の月別予実対比表

(単位: 千円)

年月 セグメント区分 予実対比		2024/4			2024/5			2024/6			2024/7			2024/8			2024/9		
		予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異
付加価値	公共工事(土木)	5,880	5,880	0	6,930	6,930	0	6,720	6,720	0	5,880	5,880	0	5,460	5,460	0	5,460	5,460	0
	公共工事(建築)	1,715	2,686	971	3,745	3,638	-107	2,695	2,618	-77	1,680	1,632	-48	1,733	1,683	-50	1,435	1,394	-41
	民間工事(住宅)	3,290	3,220	-70	4,606	4,508	-98	3,290	3,220	-70	2,585	2,530	-55	2,585	2,530	-55	2,021	1,978	-43
	メンテナンス工事	630	560	-70	675	600	-75	630	560	-70	675	600	-75	585	520	-65	675	600	-75
合計	11,515	12,346	831	15,956	15,676	-280	13,335	13,118	-217	10,820	10,642	-178	10,363	10,193	-170	9,591	9,432	-159	
年月 セグメント区分 予実対比		2024/10			2024/11			2024/12			2025/1			2025/2			2025/3		
		予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異	予定	実績	差異
付加価値	公共工事(土木)	5,754	5,754	0	5,817	5,817	0	5,880	5,880	0	5,880	5,880	0	6,300	6,300	0	7,621	6,300	-1,321
	公共工事(建築)	1,225	1,190	-35	1,015	986	-29	1,225	1,190	-35	1,015	986	-29	893	867	-26	875	850	-25
	民間工事(住宅)	1,927	1,886	-41	1,880	1,840	-40	1,880	1,840	-40	1,410	1,380	-30	1,316	1,288	-28	3,760	1,380	-2,380
	メンテナンス工事	675	600	-75	585	520	-65	540	480	-60	563	500	-63	630	560	-70	2,138	700	-1,438
合計	9,581	9,430	-151	9,297	9,163	-134	9,525	9,390	-135	8,868	8,746	-122	9,139	9,015	-124	14,394	9,230	-5,164	

2024/04/12



# 経営メダリスト

- 評価・改善 -

鈴木建設株式会社

〇〇税理士事務所

# 四半期定例会議議事録

開催日時	2024 年 4 月 12 日		時 分 ~ 時 分		開催場所					
出席者	役職	代表取締役								税理士事務所
	氏名									

直近3ヶ月の月別予実対比表

	2024/4			2024/5			2024/6			直近3ヶ月の予実対比表で明らかになった経営課題	
	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異		
売上高	27,300	30,300	3,000	38,500	38,500	0	32,100	32,100	0	(1)	
変動費	15,785	17,954	2,169	22,544	22,824	280	18,765	18,982	217		
付加価値(限界利益)	11,515	12,346	831	15,956	15,676	-280	13,335	13,118	-217		
固定原価	人件費	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633	3,333	2,700	-633	(2)
	減価償却費	221	221	0	221	221	0	221	222	1	
	その他固定費	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	1,750	1,750	0	
売上総利益	6,211	7,675	1,464	10,652	11,005	353	8,031	8,446	415	(3)	
販管費	人件費	3,266	2,720	-546	3,266	2,720	-546	3,266	2,720		-546
	減価償却費	94	95	1	94	95	1	94	95		1
	その他経費	800	800	0	800	800	0	800	800	0	
営業利益	2,051	4,060	2,009	6,492	7,390	898	3,871	4,831	960	(4)	
営業外損益	-231	-232	-1	-231	-232	-1	-231	-232	-1		
経常利益	1,820	3,828	2,008	6,261	7,158	897	3,640	4,599	959		

今後3ヶ月間全社で取り組むべき改善項目

	取り組むべき内容	チームメンバー				数 値 目 標
(1)						
(2)						
(3)						
(4)						
(5)						

正常運転資金の額 ( 年 月末時点 )

項目	科目	金額
売上債権		
	( 計 )	( )
在 庫		
	( 計 )	( )
買掛債務		
	( 計 )	( )
正 常 運 転 資 金 の 額		

M&Aの全体マッチングリスト

出力日: 2024/2/14

買い手側データ				売り手側データ			
所在地	業種	買取価格上限[万円]	企業コード	所在地	業種	売却価格下限[万円]	企業コード
福島県	総合工事業	16,000	1301034	岩手県	総合工事業	15,025	1201032
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	9,521	1201058
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	6,084	1201201
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	6,084	1306001
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	6,084	1407001
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	6,084	1804100
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	6,084	1201010
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	6,084	1201011
東京都	総合工事業	10,000	1301054	東京都	総合工事業	6,084	1201012
熊本県	総合工事業	6,500	1403081	熊本県	総合工事業	1,900	1201020
熊本県	総合工事業	16,800	1403084	熊本県	総合工事業	1,900	1201020
熊本県	総合工事業	6,450	1403092	熊本県	総合工事業	1,900	1201020
東京都	旅館・ホテル	1,400	1201008	東京都	旅館・ホテル	672	1201023

## M&Aの売り手リスト

出力日: 2024/2/14

所在地	業種	売却価格下限[万円]	企業コード	社長のご年齢	後継者
東京都	農業	5,000	1201006	70	
東京都	総合工事業	6,084	1201010	68	無
東京都	総合工事業	6,084	1201011	68	無
東京都	総合工事業	6,084	1201012	68	無
東京都	旅館・ホテル	1,820	1201016	60	無
熊本県	総合工事業	1,900	1201020	68	無
東京都	旅館・ホテル	672	1201023	50	無
岩手県	総合工事業	15,025	1201032	76	
東京都	製造業(生活関連型(食料、飲料、繊維、家具等))	71,029	1201037	52	
東京都	総合工事業	9,521	1201058	76	無



## M&amp;Aの買い手リスト

出力日: 2024/2/14

所在地	業種	企業コード	買収を希望する条件1			買収を希望する条件2		
			業種	所在地	買取価格上限[万円]	業種	所在地	買取価格上限[万円]
東京都	総合工事業	1201001	職別工事業	東京都	25,000			
京都府	税理士事務所	1201007	税理士事務所	京都府	3,000			
東京都	旅館・ホテル	1201008	旅館・ホテル	東京都	1,400			
東京都	総合工事業	1201014	職別工事業	東京都	25,000			
京都府	税理士事務所	1201015	税理士事務所	京都府	3,000			
東京都	総合工事業	1201021	職別工事業	東京都	25,000			
福島県	総合工事業	1301034	総合工事業	岩手県	16,000			
東京都	総合工事業	1301054	総合工事業	東京都	10,000			