

お知らせ（学習ルート早見表）

～本個別指導は「本筋（必須）」を中心に、迷ったら赤→オレンジの順でご覧ください～

全44頁です（本頁の早見表を含む）。見出し右上のラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）を目印に、上から順にお読みください。

■ 本筋（必須）ルート：p9～p11、p17～p20、p27～p34

財務の「健康診断」→資金調達の「死線」（ICR・DSCR）→財務とサーベイの「因果」という、「変革の宣言」に至る本筋が一本で通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：p12～p15、p22～p25、p39

4つの財務分析指標表（成長力・収益力・資金力・生産力）と、業種別ICRの「死線」早見表。本筋を押さえたうえで、自社に合わせて深めたい方向けの参考頁です。

（演習：p21 DSCR診断アプリ作成）



この個別指導の「背骨」は、財務の影（数字）と文化の光（サーベイ）を突き合わせる本筋（p9～p11・p17～p20・p27～p34）です。

深掘り（p12～p15・p22～p25、p39）は後からでも構いません。まずは本筋を最後まで通してご覧ください。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝6頁目／スライド6）。

■ 部の区切り（全4部）：p8 第1部 財務分析指標（p9～15・約26分）／p16 第2部 戦略遂行の資金調達（p17～25・約41分）
p26 第3部A 現状直視：財務とサーベイの「因果」（p27～37・約50分）／p38 第3部B 中期計画への接続（p39～44・約38分）

第2部 戦略遂行の資金調達

17頁 ～ 25頁 / 9頁 / 約41分

① ICRとDSCR —— 借入を「額」ではなく「返せるか」で見る

② 借入金許容限度額の公式と、DSCR診断アプリの演習

③ 業種別ICR・DSCR「死線」早見表 ※深掘り

2 戦略遂行の資金調達

1 ICR（利息支払能力比率） ICR：Interest Coverage Ratio

「利息の支払いに余裕があるか」を測る指標。 **利息を払う余裕があるか？（収益力）**
企業が稼ぐキャッシュ（EBITDA）で利息だけを何倍払えるかを示す。

小売・飲食業（店舗ビジネス）：金利負担の「死線」早見表

	項目	N-2	N-1	前期N
ICR	①営業利益	4,000,000	4,200,000	4,500,000
	②減価償却費	1,000,000	1,200,000	1,500,000
	③EBITDA（減価償却前利益＝①営業利益＋②減価償却費）	5,000,000	5,400,000	6,000,000
	④支払利息	500,000	600,000	400,000
	⑤ICR（利息支払能力比率・インタレスト・カバレッジ・レシオ（利息保障倍率）） ＝③EBITDA÷④支払利息（倍）	10.0	9.0	15.0
	判定：危険ICR（倍） ○ICR＞危険ICR（2.5）	2.5	2.5	2.5
追加借入 限度額	⑥借入金残高	12,000,000	14,600,000	9,200,000
	⑦危険支払利息＝③÷危険ICR	2,000,000	2,160,000	2,400,000
	⑧平均金利%（これから借りる分に適用）	3.2	3.4	3.8
	⑨借入限度額＝⑦÷⑧	62,500,000	63,529,412	63,157,895
	⑩追加借入限度額＝⑨－⑥	50,500,000	48,929,412	53,957,895

2 戦略遂行の資金調達

2 DSCR（借入金の返済余裕度・借入償還余裕率） **DSCR : Debt Service Coverage Ratio**

「返済に必要なキャッシュが足りるか」を測る指標。返済が回るか？（資金繰り）
企業が稼ぐキャッシュ（EBITDA）で元金＋利息の返済をどれだけカバーできるかを示す。

小売・飲食業（店舗ビジネス）

DSCR	⑪元本返済期間（加重平均：年）	4.6	4.8	4.3
	⑫返済元本＝⑥÷⑪	2,608,696	3,041,667	2,139,535
	⑬元利＝⑫元本＋④利息	3,108,696	3,641,667	2,539,535
	⑭DSCR（借入金の返済余裕度・借入償還余裕率） ＝③EBITDA÷⑬元利（元本と利息）	1.60	1.48	2.36
	判定：危険DSCR（倍） ○DSCR＞危険DSCR（1.5）	1.5	1.5	1.5
追加借入 後DSCR	⑮元本返済期間（加重平均：年）	4.6	4.8	4.3
	⑯返済元本＝⑨÷⑮	13,586,957	13,235,294	14,687,882
	⑰元利＝⑯元本＋⑨借入限度額×⑧平均金利	15,586,957	15,395,294	17,087,882
	⑱DSCR（借入金の返済余裕度・借入償還余裕率） ＝③EBITDA÷⑰元利（元本と利息）	0.32	0.35	0.35
	判定：危険DSCR（倍） ○DSCR＞危険DSCR	1.5	1.5	1.5

2 戦略遂行の資金調達

3 ICR と DSCR の違い（本質）

ICR と DSCR の違い（本質）

項目	ICR	DSCR
名称	利息支払能力比率	借入金の返済余裕度・借入償還余裕率
意味	企業が稼ぐキャッシュ（EBITDA）で利息だけを何倍払えるかを示す。	企業が稼ぐキャッシュ（EBITDA）で元金＋利息の返済をどれだけカバーできるかを示す。
計算式	$\text{EBITDA（営業利益＋減価償却費）} \div \text{支払利息}$	$\text{EBITDA（営業利益＋減価償却費）} \div \text{元利（元本と利息）}$
見ているもの	利息だけ	元金＋利息（返済全体）
何を測る？	収益力の余裕 「利息の支払いに余裕があるか（収益力）」を測る指標。	資金繰りの余裕 「元金＋利息の返済に必要なキャッシュが足りるか」を測る指標。
銀行が重視する場面	金利上昇リスク、収益性	返済計画、融資判断
危険ライン	業種別1.2～2.5倍（22～25頁）	業種別1.0～1.5倍（22～25頁）
企業の死線に近いのは？	△	◎（DSCR）

実務での使い分け（最重要ポイント）

- ① まず ICR で“収益力の余裕”を見る → 利息すら稼げていない企業は危険。
- ② 次に DSCR で“返済が回るか”を見る → 元金返済が重い企業は DSCR が死線。
- ③ 業種別の死線（粗利率・固定費構造）と組み合わせる → 製造・建設は DSCR が特に重要・IT・土業は ICR の方が意味が大きい

借入金許容限度額 公式の導き方

18頁の表に出てきた「借入限度額」は、この5つの段取りで出しています。式を覚える必要はありません。組み立ての順番だけ追ってください。

1 記号を置く

EBITDA = 稼ぐキャッシュ
(営業利益+減価償却費)
L = 借入金残高 (求めたい数)
n = 元本返済期間 (年)
i = 平均金利

2 年間の元利を組む

元本 = $L \div n$
利息 = $L \times i$
(残高全体。18頁の⑰と同じ)
元利 = $L \times (1/n + i)$

3 DSCRの式に入れる

$DSCR = EBITDA \div \text{年間元利}$
 $= EBITDA \div [L \times (1/n + i)]$

4 Lについて解く

限界点は $DSCR = \text{危険DSCR}$
両辺を入れ替えて
Lを左に出すだけ

$$\text{公式} \quad L = EBITDA \div [\text{危険DSCR} \times (1/n + i)]$$

5 数字を入れる (小売・飲食業の例)

EBITDA 6,000,000 / 危険DSCR 1.5 / n 4.3年 / i 3.8%
 $1 \div 4.3 = 0.232558 + 0.038 = 0.270558$
 $0.270558 \times 1.5 = 0.405837$
 $6,000,000 \div 0.405837 = 14,784,253$

検算 (元の式に戻す)

元本 $14,784,253 \div 4.3 = 3,438,198$
利息 $14,784,253 \times 0.038 = 561,802$
元利 $3,438,198 + 561,802 = 4,000,000$
DSCR $6,000,000 \div 4,000,000 = \text{ちょうど } 1.5 \checkmark$

※ 利息は残高の全額にかかる前提。返済が進めば利息は減るため、これは1年目を基準にした安全側の数字です。銀行への説明も、この見方のほうが通ります。



中小企業向けのDSCR（借入金の返済余裕度）診断アプリ作成

プロンプトは、自分で書かない。作りたいものを、ふつうの言葉で相談する。

① あなたが書くのは、これだけ

中小企業の経営者向けに、DSCR（借入金の返済余裕度）を診断するアプリを作りたいです。

- ・入力：業種、売上高、売上総利益、減価償却費、営業利益、支払利息、借入金残高、適用金利、元本返済期間
 - ・出力：①現状のDSCRと解説 ②借入金の許容限度額 ③金利が変わったときの限度額の変化表 ④結果のCSVダウンロード（Excelで文字化けしないように）
 - ・危険DSCRと利息比率の死線は業種ごとに変えたい（添付の15～18頁＝考え方と公式、20～23頁＝8業種の数値を、そのまま使ってください）
- この内容で作れますか。もっと良い案があれば教えてください。
よければ、Codeに貼るプロンプトを作ってください。

② AIが返してくるのは、これ（Codeに貼る・全60行）

【技術】単一のHTMLファイル。外部ライブラリなし

【入力欄】9項目

【計算式】9本（EBITDA・年間元利・DSCR・許容限度額ほか）

【業種別の危険ライン】8業種の危険DSCRと利息比率の死線

【出力】①DSCRと判定 ②許容限度額と追加余力 ③金利変化表 ④CSVダウンロード

【その他】カンマ区切り・エラー処理・BOM付きUTF-8

※これを書くのはAIです。あなたが書くのは、左の相談文だけ。



index.html

DSCR診断アプリ ダブルクリックで起動

※コードをブラウザで見る

index.html をダブルクリックしてChromeで開いた状態で、キーボードの Ctrl + U（または画面上で右クリック → 「ページのソースを表示」）。別タブにコード全文が出ます。

ICR（利息支払能力比率）とDSCR（借入償還余裕率）

1 総合商社・卸売業（流通・事業投資）

粗利率: 5～15%（極めて低い）

固定費: 中程度（物流・人件費）

借入: 非常に多い（運転資本・出資）

指標	目安	コメント
ICR（EBITDA ÷ 利息）	2.0倍以下で危険	投資先からの配当込みで評価。2倍を切ると格下げリスク増
DSCR（EBITDA ÷ 元利）	1.2倍以下で危険	膨大な商流を維持するため、返済余力の低下は信用不安に直結
売上高に対する利息比率	1%以下が普通、2%で死線	粗利が数%の世界。2%の利息負担は利益の半分以上を失う意味

【総評】 「薄利多売」かつ「投資重視」。売上高に対する利息比率のわずかな上昇が、経営の死線に直結する。

2 小売・飲食業（店舗ビジネス）

粗利率: 20～60%（業態による）

固定費: 高め（家賃・人件費）

借入: 中程度（店舗展開資金）

指標	目安	コメント
ICR（EBITDA ÷ 利息）	2.5倍以下で危険	突発的な売上減（流行・増税）に弱い、余裕が必要
DSCR（EBITDA ÷ 元利）	1.5倍以下で危険	減価償却より店舗修繕費等が先行するため、現金残に注意
売上高に対する利息比率	2～3%で注意、4%で死線	低利益率のため、4%を超えると最終利益がほぼ残らない

【総評】 「日銭」は入るが利益は薄い。不測の事態に備え、ICR 3.0倍を確保するのが安全圏。

ICR（利息支払能力比率）とDSCR（借入償還余裕率）

3 製造業（中小製造・部品加工・食品など）

粗利率: 30～40%

固定費: 高め（人件費・設備）

借入: 多い（設備投資が必須）

指標	目安	コメント
ICR（EBITDA ÷ 利息）	1.5倍以下で危険	設備投資の更新が必要なため、1倍台はかなり苦しい
DSCR（EBITDA ÷ 元利）	1.0倍以下で危険	元金返済が重く、資金繰りが詰まりやすい
売上高に対する利息比率	3～4%で注意、5%は危険	粗利が薄いので5%はほぼアウト

【総評】 製造業は「売上高5%」はむしろ“死線そのもの”。ICR 2倍以上を維持できるかが生命線。

4 建設業（工務店・設備工事・土木）

粗利率：20～30%

固定費：高い（人件費・外注費）

借入：多い（運転資金・機材）

死線の目安

指標	目安	コメント
ICR	1.3倍以下で危険	粗利が薄く、案件変動が大きい
DSCR	1.0倍以下で危険	元金返済が重い業種
売上高に対する利息比率	3%で注意、4%超で危険	5%は完全にアウト

【総評】

建設業は景気変動が大きく、粗利も薄いため、
売上高5%は“即死ライン”に近い。

ICR（利息支払能力比率）とDSCR（借入償還余裕率）

5 インフラ・公共事業（鉄道・電力・ガスなど）

粗利率: 20～30%（安定）

固定費: 極めて高い（巨大設備）

借入: 極めて多い（超長期で返済）

指標	目安	コメント
ICR（EBITDA ÷ 利息）	1.2倍以下で危険	収益が安定しているため、1.5倍前後でも運営可能
DSCR（EBITDA ÷ 元利）	1.05倍以下で危険	借換を前提としたスキームも多いが、1.0倍割れは即デフォルト
売上高に対する利息比率	5～8%でも許容	独占的地位があるため、高い利息負担にも耐えうる

【総評】 低ICRでのレバレッジ経営が前提。死線は低いですが、一度割り込むと社会的影響が甚大。

6 IT・ソフトウェア・土業・コンサル（高収益・非設備型）

粗利率: 60～80%

固定費: 人件費中心

借入: 少ない（設備投資が小さい）

指標	目安	コメント
ICR（EBITDA ÷ 利息）	3倍以下で注意、2倍以下で危険	粗利が高いため利息負担には強いが、2倍割れは異常事態
DSCR（EBITDA ÷ 元利）	1.2倍以下で注意	借入が少ないため元利返済は軽いですが、資産背景が薄く追加融資は受けにくい
売上高に対する利息比率	5%でも耐える、10%でも存続可	製造業と異なり、利息比率が高くても即倒産には至らない

【総評】 IT・土業は「売上高5%」は全く死線ではない。むしろICR 2倍を切るような過剰債務に陥っていないかが本質。

ICR（利息支払能力比率）とDSCR（借入償還余裕率）

7 不動産・デベロッパー（賃貸・開発）

粗利率: 20～50%（物件による）

固定費: 金利コストそのものが固定費化

借入: 非常に多い（物件を担保にフルローンに近い調達）

指標	目安	コメント
ICR（EBITDA ÷ 利息）	1.5倍以下で危険	金利上昇時に1.2倍程度まで低下すると、逆ザヤリスクが発生
DSCR（EBITDA ÷ 元利）	1.1倍以下で危険	空室率の上昇で即座に元本返済が滞るライン
売上高に対する利息比率	10～15%に達することも	売上の多くが利息に消える構造だが、維持能力が問われる

【総評】 金利感応度が全業種で最も高い。「ICR 1.5倍」の維持が、銀行との良好な関係を保つ壁。

8 医療・介護（クリニック・歯科・介護施設）

粗利率: 高い（50～70%）

固定費: 高い（人件費）

借入: 多い（開業資金・設備）

死線の目安

指標	目安	コメント
ICR	2倍以下で注意、1.5倍以下で危険	借入が大きいので利息負担に敏感
DSCR	1.0倍以下で危険	元金返済が重い
売上高に対する利息比率	4～5%で注意、6%超で危険	粗利は高いが固定費も高い

【総評】

医療は粗利が高いが借入も大きい。

売上高5%は“注意ライン”、6%超は危険。