

経営計画策定の “入口の扉”を開けよう！

村上 敬子 (むらかみ けいこ)

村上敬子税理士事務所
税理士



11月号では「実抜計画」を中心に「経営計画」について取り上げました。その経営計画、「作りたい気はあるんだけど、何から手をつけたらいいのかわからない！」という声を聞くことがあります。まずは、「いくら利益を出すか！」ということを考えてみましょう。今は昔、「前期の〇〇%アップ」と、決めるのが当たり前だった時代がありました。経営者の方なら強烈に実感されていることと思いますが、今はそう単純な時勢ではありません。しかし、そうそう複雑でもありません。

今月号では、経営計画策定の「入り口の扉」を開けてみたいと思います。

〔質問1〕

短期経営計画書の作成にあたり、目標利益を決めたいのですが、どのように考えればよいのでしょうか？

〔回答〕

経営計画で最も重要なことは「利益計画」です。いくら利益を出すかについては、各社の事情によりその考え方は様々ですが、目標利益は概ね次のような点に着目して導かれることとなります¹。

- ① 前年実績に対する伸び率から求める利益
- ② 従業員一人あたりの利益高から求める利益
- ③ 人件費の支払いに必要な資金確保のための利益
- ④ 設備投資の回収として必要な利益
- ⑤ 借入金を返済するために必要な利益
- ⑥ 経営を安定させるために必要な利益

- ⑦ 新規投資のために必要な利益
- ⑧ 同業他社の経営指標値から求める利益
- ⑨ 売上高利益率から求める利益
- ⑩ 総資本利益率から求める利益

〔質問2〕

現在借入金があるのですが、その返済のために確保しなければならない利益はどのように計算すればよいのですか？

〔回答〕

借入金がある場合には、その返済のための資金繰りを十分に考慮する必要があります。返済額を確保するための利益は次の算式で求められます。

$$\text{目標利益} = (\text{借入金の元金返済額} - \text{減価償却費}) \div (1 - \text{税率})$$

まず、減価償却費は、資金の支出を伴わない



費用ですので、借入金の返済額から差し引くことになります。そして元金の返済額は経費にはなりませんので、税金を支払った後の利益（税引後利益）から返済することになります。目標利益を決める際には、借入金の元金返済額のほか納税額も考慮する必要があります。

<例えば……A社の場合>

借入金元金返済額(年間)	1200万円
固定費	4000万円(うち減価償却費:300万円)
限界利益率	50%
法人税等概算税率	40%

【A社の目標利益】

$$\text{目標利益} = (\text{借入金}1200\text{万円} - \text{減価償却費}300\text{万円}) \div (1 - \text{税率}0.4) = 1500\text{万円}$$

※税率0.4は概算税率です。

〔質問3〕

借入金の返済額や納税額をまかなう目標利益を確保するための目標売上高はどのように計算すればよいのですか？

〔回答〕

目標利益が決まったら、「固定費」と「限界利益率」がわかっていれば簡単に計算できます。

$$\text{目標売上高} = (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \text{限界利益率}$$

という算式で導かれます。

固定費は売上高の増減にかかわらず固定的に発生する費用のことで、人件費や地代家賃などが

含まれます。これに対し、商品仕入原価や材料費など売上高の増減によって変化する費用を変動費といいます。

売上高からこの変動費を引いた利益を限界利益といいます。限界利益 ÷ 売上高 の割合が「限界利益率」です。

【A社の目標売上高】

$$\begin{aligned} \text{目標売上高} &= \frac{\text{固定費 } 4000\text{万円} + \text{目標利益 } 1500\text{万円}}{\text{限界利益率 } 50\%} \\ &= 11000\text{万円} \end{aligned}$$

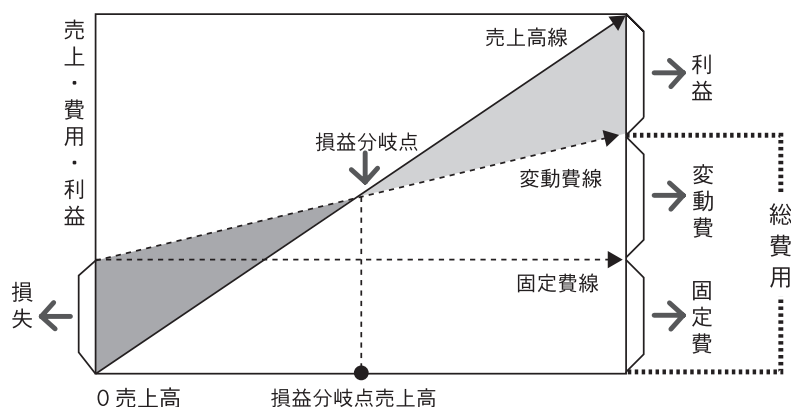
〔質問4〕

「損益分岐点売上高」は、「目標利益」や「目標売上高」とは何か関係があるのですか？

〔回答〕

「損益分岐点」とは、「損益トントン」つまり損益がゼロになる点を意味し、このときの売上高を「損益分岐点売上高」といいます。損益分岐点売上高をXとすると、 $X - (\text{固定費} + X \times \text{変動費率}^2) = \text{ゼロ}$ ということになります。従って、この損益分岐点売上高は何としても死守しなければならない最低売上目標であり、損益分岐点を意識しながら経営を進めることは経営者にとっての常識ともいえます。

当然のことですが、この損益分岐点売上高より売上が多ければ黒字になり少なければ赤字になるというものです。損益分岐点売上高は次の算式に



よって計算することができます。

【A社の損益分岐点売上高】

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費 } 4000\text{万円}}{\text{限界利益率 } 50\%} = 8000\text{万円}$$

上記【A社の目標売上高】と【A社の損益分岐点売上高】の算式を見ると、損益分岐点売上高の計算式の分子に目標利益をプラスしたものが目標売上高になることがわかります。

〔質問5〕

「変動費」「固定費」「限界利益」などの数字は損益計算書でわかる数字なのですか？

〔回答〕

通常の損益計算書では、製造原価に人件費などの固定費が含まれてしまうので、売上総利益は売上高に比例しません。そこで、通常の損益計算

書の原価及び費用を「変動費」と「固定費」の2つに分解する必要があります。そして組み替えられ再構築されたものが「変動損益計算書」といわれるものです。

変動損益計算書の大きな特徴の一つは、売値や仕入値が変わらない限り限界利益率は一定ですから、売上高の増減によって限界利益がどれだけ変動するかを即座に把握することができるということです。さらに、商品1個あたりの限界利益も同様に一定ですから、売上高を「単価×数量」として捉え、目標利益確保のために「いくつ売らなければならないのか」という数量ベースでの試算が簡単にできることです。そのほか、商品別や店舗別、部門別など限界利益率を細分化して把握することもできますから、これまで見えていなかった経営上の課題が見えてくるなど、業績管理のためのツールとして有効に活用することができます。



【通常の損益計算書から変動損益計算書への組み替え】

自社の 通常の損益計算書		(単位：万円)	自社の 変動損益計算書		(単位：万円)
	売上高			売上高	
原価	材料費		}	変動費	
	外注費			限界利益	
	工場人件費			(限界利益率) ()	
	その他製造経費				
	小計			固定費	
	売上総利益 (売上総利益率)				
販管費	販売人件費				
	その他経費				
	小計				
	經常利益			經常利益	

【まとめ】


経営計画策定の入口の扉を開けるとすぐに、「利益計画」という最も重要な課題が登場してきます。各社の事情によりどのような点に着目して目標利益を策定するか、ここが決まれば、必要利益→目標利益→必要売上高→目標売上高が算出されます。これは既述のとおり、「変動損益計算書」から簡単に導かれる数字です。つまり変動損益計算書は経営計画を策定する上で不可欠の帳票なのです。変動損益計算書は、通常の損益計算書のように法令等によって作成が義務付けられているものではなく、内部管理のために作成する帳票です。

さらに、目標利益・目標売上高が決まり経営計画というシナリオが固まった後の実践段階においては、経営者自身への自己報告のためのもの

として、次なる打ち手・戦略を練る重要な情報源なのです。ということは、経済情勢が日々変わり続ける昨今の状況にあっては、経営計画策定の入口の扉を開ける正にその時、タイムリーな決算が不可欠ということになります。「腐った林檎は売れない！」わけですが、こうして林檎の足が速い情勢下において、タイムリーな決算とは翌月早い時期の月次決算であり、時に日々の決算こそより価値が高い「超高級林檎」ということになるのではないのでしょうか。

- 1 利益の算出基準としては、「規範利益」による方法（＝調達資本を有効活用した場合に獲得すべき利益）と、「必要利益」による方法（＝収支トントンとなる利益）があります。
- 2 変動比率は「変動費÷売上高」で求めます。

変動費÷製造個数で単価80円のまんじゅう1個の変動費もわかります。



「変動損益計算書」

売上高

変動費 {材料費・外注費 等}


限界利益 (売上高－変動費)

固定費 {従業員賃金給与・家賃・支払利息・減価償却費 等}

經常利益

限界利益率 (限界利益÷売上高)

まんじゅう単価80円×限界利益率
まんじゅう1個当たりの限界利益がすぐつかめます。



80円のまんじゅうをいくつ販売すれば、限界利益をいくら稼げるか簡単にわかり、目標利益確保までの数量もわかります。

