



みらい経営グループ
あなたの繁栄が私たちの喜びです！

税理士法人みらい経営レポート

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

今月の視点

603号

経営戦略思考の方向性

～利益感覚とコスト感覚の重要性を知り、運転資金を改善～
 ～経営ゲーム（マネジメントゲーム、MG）からの気付き～
 ～「普通の人」が「頑張らない」仕組みはなんだろうか？～
 ～10%の単価アップで利益が2倍になる利益感度分析～

(1) 経営シュミレーション図表

コスト構造	要素	基準 (現状)	A案 (F↘)	B案 (vP↘)	C案 (P↗)	D案 (Q↗)	複合的 改善
	平均単価 P	25	25	25	27.5	25	27.5
変動単価 v P	15	15	13.5	15	15	13.5	
付加価値価格 mP	10	10	11.5	12.5	10	14	
収益構造	売上個数 Q	20	20	20	20	22	22
	売上高 PQ	500	500	500	550	550	605
	売上原価 v P Q	300	300	270	300	330	297
	付加価値m P Q	200	200	230	250	220	308
	固定費 F	150	135	150	150	150	135
	経常利益 G	50	65	80	100	70	173
	経常利益の変化	—	130%	160%	200%	140%	346%
FCF（投資等 の原資）	53	62	72	85	66	132	

経営の四要素である 1：固定費(F)、2：変動単価(v P)、3：平均単価(P)、4：売上個数(Q)を各々10%の改善をすると利益率がアップし、売上(P Q)がゼロ成長下でも、利益率がアップすると、利益と同時に運転資金が改善することがわかります。(税金は 35%、減価償却費戻入は 20 とする)

(2) 利益感度分析

それでは採算性の向上を行うために、「経営の 4 要素 (固定費・変動単価・平均単価・売上個数)」をそれぞれ 10%改善した場合に、どのように「経常利益」に変化が起こるかを見ていきます。

まず基準として、「平均単価 25」で「20 個売り上げた場合」に「変動単価 15」で「固定費 150」かかったケースで変化を見ていきます。

「A 案」は「固定費」を 10%削った場合です。「B 案」は「変動単価」(仕入)を削った場合、「C 案」は「平均単価」を高くした場合です。「D 案」は「売上個数」を増やした場合、何れも 10%の変化です。「複合的改善」はこの 4 項目を全て改善した場合です。

「A 案」は、基準と比べて「経常利益」が 30%増加しました。

「B 案」は、60%増加しています。「C 案」は、基準の倍増 (100%増加) となりました。

「D 案」は、売上個数 2 個 (10%) 増えた状態ですが、40%の増加になりました。

「複合的改善」は、何と約 3.5 倍の増加となります。

FCF はフリー・キャッシュフローで投資の原資になります。

ここでは便宜上、経常利益に対して税金 35%の支払いと減価償却費の戻入 20 とします。
 $FCF = \text{税引き後}(G \times 65\%) + \text{減価償却費戻入}(20)$ が現金として残ると仮定しています。

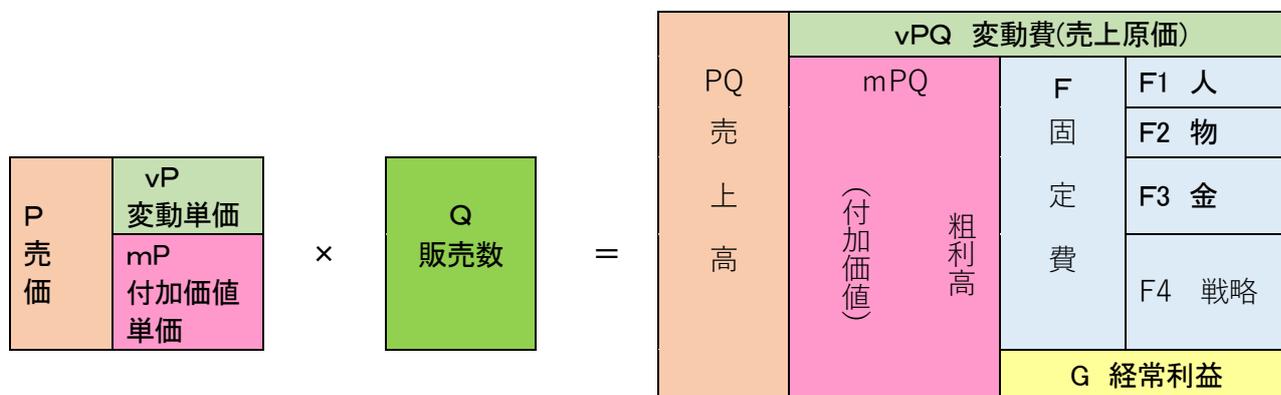
利益率がアップすると売上 (PQ) がゼロ成長でも運転資金が改善することがわかります。

各案 10%の努力をしても成果は皆違います。固定費の節約は小さい。しかしながら注目点は、売上単価アップの努力の成果は 200%となり、大きいことがわかります。今まで我が社の経営レポートで単価アップの必要性を訴えたことがおわかりだと思います。もちろん諸経費の節約の大切さは当然です。ただ、同じような努力をしても結果は違うということです。

A 案と C 案の合計ならば相乗効果として、C 案だけならば 2 倍ですが、両方で 2.3 倍と更に業績アップです。

つまり社内において大切なことは「出来る人材」が「頑張る」ことではありません。「普通の人」が「残業をやらない」仕組みづくりで「利益感度分析」のすごさを感じましょう。「共通言語 (思い)」で経営ゲーム (マネジメントゲーム) で気付いたら素晴らしいですネ。

(3) 財務会計から戦略会計損益計算書 (P/L) へ



MQ 会計では上記の表を作り、Q 数量が表されるようにし、ボリューム感が出ていると思います。社長さん方は売上高や利益は気にするのですが、この MQ を気にするようになると、「今月の P (売価) は？」単位当たりの数値が気になり、なぜそうなったのかを分析し始めるのです。そして「来月はどうしよう？」など改善行動をすぐに実施します。従来の P/L (損益計算書) より立体感が出てイメージしやすいと思います。

(4) 損益分岐点で Break Even Point—B.E.P

基本公式は mPQ (付加価値、アラリ、限界利益)

||

F (固定費、一般に販・管費、支払利息、戦略費など)

アラリ (一部の F [固定費] を含む)

限界利益 (販売が 1 単位増減した場合の利益の増減分)

※管理会計は正確さより速さ、わかりやすさのため「アラリ」で充分

粗利益 (付加価値) = 固定費

F

$$BEP = \frac{F}{1 - (V [変動費] \div PQ [売上高])} = \text{限界利益率 (差益率)}$$

(5) 利益計画の立て方 (計画は逆算で求める)

今期の経営計画を立てるまで必要となる「目標 G」があります。今は賃上げが大きいですネ。仮に人件費が 10%UP し、その他が同じとすれば 1 ページ目の図表の基準に照らし合わせると、F165 となり G は 35 に減少します。同じ G を維持するには、PQ は 537.5 が必要です。つまり、人件費が 15 上がると、売上は 37.5 増やす必要があります。今月は「賃上げ」の会社への影響の大きさを表示しています。

資料提供 株式会社戦略 MG 研究所、経営ゲーム (マネジメントゲーム)
代表取締役 小林静史氏

皆様方のご意見をお待ちしています。

税理士法人みらい経営 石川光男

9 月の税務と労務

令和 7 年 7 月の決算法人の確定申告、消費税など納税	期限 (9 月 30 日)
令和 8 年 1 月の決算法人の中間申告、納税	期限 (9 月 30 日)
令和 8 年 1 月の決算法人の消費税の中間申告	期限 (9 月 30 日)
令和 7 年 8 月分源泉所得税納付	期限 (9 月 10 日)

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士 石川光男
税理士 秋江みほ
社会保険労務士 小菅初子
〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号
TEL052(651)6000 FAX052(652)0066