



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

609号

わかりやすい「損益分岐点」とは！パートII

～良い会社は利益計画の策定、賃上げへ～

(6) 経営計画を立てる(計画を立てる必要性)

それでは次に、損益分岐点を活用した経営計画の立て方を考えましょう。

でも、メンドーだ！一寸先は闇！変化の激しいこの時代に、明日のこともわからん？！計画を立ててもムダ？！

違います。予想を立てるのではなく、自分は人生を賭けてナニをやりたいのか、ナニを目指すのか、を決めることです。

中小企業の3分の2は赤字です。でもこの厳しい時代に利益をしっかりと出している会社も多くあります。そして残りの3分の1の社長は高給で会社はきちんと利益を出しています。それは「目標を紙に書いている」＝「経営計画書を作成している」からです。

3分の2の社長の多くは、きちんとした「目標」がありません。「儲けたい、利益を出したい」と頭では思っています。でも、

- ・「いくら利益を出したいのか(数字)」
- ・「いつまでに利益を出したいのか(期日)」
- ・「利益を出すために何をすればいいのか(方針)」

紙に書くと目標は明確化され、紙に書くと行動します。優先順位が決まり行動も判断も的確になり、「気まぐれ」や「出たとこ勝負」もなくなります。

そして経営は逆算が基本です。始めに利益目標を定め、その実現手段を逆算して考えれば、目標に到達し利益を最大化することも可能です。数字と期日を紙に書くと人間というもののはたとえデータラメでも、それに向かって走り始めます。書いたらその通りになります。それが計画の力です。

たとえば先述のC社の例で、来期の経営計画において、「社員1名(年収400万円)を雇って、利益を300万円確保したい」とします。

この場合に必要な来期の売上高を計算すると、 $(770万円 + 400万円 + 300万円) \div 0.7 = 2100万円$ となります。

つまり来期の売上高を、今期の1500万円にプラス600万円した2100万円達成できるのであれば、人件費の増加と利益の確保がまかなえることになるのです。

実際間違いないのかどうか計算してみると、 $2100万円 - 2100万円 \times 0.3$ (変動費率) $- 770万円 - 400万円 = 300万円$ (利益) となり、合っていることが分かります。

これはどういうことかという、先の図6をもう一度見てください。限界利益の中に固定費と利益が入っています。つまり、損益分岐点分析においては、固定費と利益は同じ意味を持つということです。

したがって、図8にあった損益分岐点売上高を求める計算式の固定費の部分に、「経営計画上の固定費増加額と目標利益」を足し込むと、その目標利益を達成するための売上高が求められるということです。

つまり経営計画においては、次の公式を活用すると効果的だということなのです。

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

たとえば先ほどのC社の例で、来期の経営計画において目標利益を現在の280万円から倍の560万円計上したいとします。その場合、この公式にあてはめると、(770万円+560万円)÷0.7=1900万円となります。

すると、売上高と利益の当期と来期を比較すると、図11のようになります。利益を2倍にした場合、売上高も単純に2倍ということにはなりません。今回のC社の例では、売上高は1.27倍でいいということになるわけです。

図11 当期と来期の比較 (利益倍増計画)

| | 当 期 | 来 期 | 比 率 |
|-----|-----------|---------|-------|
| 売上高 | 1,500万円 → | 1,900万円 | 1.27倍 |
| 利 益 | 280万円 → | 560万円 | 2倍 |

図12 当期と来期の比較 (売上高10%ダウン)

| | 当 期 | 来 期 | 比 率 |
|-----|-----------|---------|----------|
| 売上高 | 1,500万円 → | 1,350万円 | 10%ダウン |
| 利 益 | 280万円 → | 175万円 | 37.5%ダウン |

(7)不況抵抗を強くする

逆に売上が減少する場合も同じことがいえます(じつはこれが大事!)。つまり、売上が減少した場合には、利益に与える影響が、通常は売上減少率以上に大きいということです。

これもC社の例で解説すると、たとえば、売上が現状より10%ダウン(1500万円×10%=150万円)したと仮定します。すると、売上に応じて変動費も下がりますので、その結果限界利益は、(1500万円-150万円)×0.7=945万円となります。固定費は770万円です。一定ですから、利益は945万円-770万円=175万円となります。

売上高と利益の当期と来期を比較すると、図12のようになります。売上が10%ダウンしたのに対して、利益はなんと37.5%もダウンすることになるのです。ぜひみなさんも自社において、たとえば売上が10%ダウンしたときに、どれくらい利益が減少するのか計算してみてください。

とはいえ、固定費や変動費の割合は会社によってまちまちでしょうから、実際にはなかなか大変ではないかと思えます。そこでじつは、これにも計算式がありますのでご紹介しておきます。

$$\text{不況抵抗力} = \text{売上減少率} \times \text{限界利益} \div \text{利益}$$

一般的に、「売上が××%減少したときに利益がいくら減るのか」というのは、「不況抵抗力」と呼ばれる計算式で求めることができます。この計算式にのっとって、先ほどのC社の例を検証してみると、 $10\% \times 1050 \text{万円} \div 280 \text{万円} = 37.5\%$ 利益減少となり、 $280 \text{万円} \times 37.5\% = 105 \text{万円}$ 利益減少（ $280 \text{万円} - 105 \text{万円} = 175 \text{万円}$ ）という先ほどの計算と合っていることとなります。

なお冒頭にも触れましたが、この損益分岐点分析の実際の活用を考えた場合、会社全体だけでなく、部門ごとやプロジェクトごと、または商品や製品ごとといったように、より小さい単位で分析をした方が効果的です。

たとえば経理のみなさんが新規商品における採算計画などを頼まれた場合などに、そこで発生する予定の経費を固定費と変動費に分けて集計して限界利益も求めて、最低でも達成しなければならない売上高、つまり損益分岐点売上高を計算しておく、経営陣に喜ばれるのではないのでしょうか。

また、過去の計算表などから、部門ごとやプロジェクトごと商品や製品ごとに、損益分岐点分析や先ほどの不況抵抗力などを求めておくのも、後々いざというときに経営陣の役に立つ資料となることでしょう。

(8) 損益分岐点比率と経営安全率を使う

たとえば、損益分岐点売上高が1100万円であって実際の売上高が1500万円だった場合、現在の売上高は損益分岐点を上回っているので黒字ではあります。しかしこれが他社と比べた時などに良いのか悪いのかというのは分かりません。

そこで出てくるのが、損益分岐点比率です。これは、計算式によって求めた損益分岐点売上高を現在の売上高で割ることによって求めます。

損益分岐点比率 = 損益分岐点売上高 ÷ 売上高 × 100%

ここで出てくる損益分岐点比率とは、損益分岐点売上高が現在の売上高の何%のところに位置しているのかを表していますので、低ければ低いほどいい数字ということになります。

一方、現在の売上高を100とした場合に、損益分岐点比率との差を見るのが経営安全率です。

経営安全率 = (売上高 - 損益分岐点売上高) ÷ 売上高 × 100

経営安全率とは、現在の売上高が経営安全率だけ下がると損益分岐点売上高になるという指標です。たとえば、経営安全率を10%とすると、現在の売上高が10%下がると損益トントンになる、つまり10%以下の売上減少では赤字にはならないということでもあります。

したがって、この数字は高ければ高いほど良い数字ということになります。

経営安全率の方が直感的に理解しやすいため、一般的によく使われる指標は経営安全率といえます。そこで、経営安全率の目安を挙げておくと、TKC経営指標のデータベースにおいては黒字企業の平均が8%で、赤字企業の平均が△7%となっています。さらには、黒字企業の上位15%である優良企業の経営安全率の平均は18%となっています。

こうしたことから、目標とするべき経営安全率の目安は20%（20%売上が下がっても赤字とはならない）となります。ちなみにこの損益分岐点比率と経営安全率は、表裏の関係にあるといえます。たとえば経営安全率20%といえば、損益分岐点比率は80%となります。

また、経営安全率については、次の計算式でも同様に求めることができます。

経営安全率 = 利益 ÷ 限界利益 × 100%

図13 経営安全率の重要性

さて、図13のA・B社において、売上高及び利益の絶対額はB社の方が大きいのですが、この場合、B社の方が良い会社であると一概にいえるでしょうか。これを、経営安全率の観点から見ていくと、A社（ $10 \div 100 \times 100\% = 10\%$ ）、B社（ $20 \div 400 \times 100\% = 5\%$ ）となります。つまり、A社では、売上が10%ダウンまでは赤字とはなりません、B社では売上5%ダウンで損益トントンとなります。不況に強いのはB社ではなくA社なのです。

| | A社 | | B社 |
|-------|-----|---|-----|
| 売上高 | 200 | < | 800 |
| 限界利益 | 100 | < | 400 |
| 固定費 | 9 | | 380 |
| 経常利益 | 10 | < | 20 |
| 経営安全率 | 10% | > | 5% |

以上、損益分岐点について解説してきましたが、まず書いてみる。たとえ違って数字と期日を紙に書くと自身の意識が固まり、それに向かって走り始めます。いかがでしたでしょうか？ぜひあなたも損益分岐点を活用して「良い会社創り」「計画書の作成」を目指しましょう！

皆様方のご意見お待ちしております。

税理士法人みらい経営 石川光男

3月の税務と労務

| | |
|--------------------------|-----------|
| 令和8年1月の決算法人の確定申告、消費税など納税 | 期限（3月31日） |
| 令和8年7月の決算法人の中間申告、納税 | 期限（3月31日） |
| 令和8年7月の決算法人の消費税の中間申告 | 期限（3月31日） |
| 令和8年2月分源泉所得税納付 | 期限（3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

どんな時でも
 伸びているものを伸ばす

| | |
|-----|-----|
| 商品 | 得意先 |
| 担当者 | 支店 |

お役立ち度合いを上げるには
 ①損②得から③尊④徳へ

損とか得とかにこだわっているより
 尊敬される徳のある人物になることが
 お役立ちの度合いを高めて利益につながる