

経営者のための戦略的経理入門
－ 利益について考える －

オフィスダックス会計事務所

【目次】

はじめに

1. 利益とは何か

(1) 利益とは

(2) 損益計算書の構造

(3) 利益の種類

(3) 税金は何にかかってくるか

2. 利益を増加させるには

(1) 利益を生む構造

(2) 利益を増加させるためには

3. 低価格戦略にご注意

編集後記

はじめに

経営者が会社の経理を考える上で大事なことは何でしょうか。それは、決算書の内容を理解し、活用することにあります。決算書の数字が表す意味を理解し、その数字をどう作っていくか、経営者としてどう行動に結びつけていくかが重要です。

以下では、決算書のうち「損益計算書」が示す「利益」について解説します。

1. 利益とは何か

(1) 利益とは

利益とは売上げから各種経費を差し引いたあとの会社の儲けをいいます。会社の業績を判断する上で、利益の数字は欠かせないものです。

しかし、この「利益」にもいろいろな種類があります。決算書のひとつである損益計算書を見ると利益と名前がつくものに「売上総利益」、「営業利益」、「経常利益」、「税引前当期純利益」、「当期純利益」があります。

それぞれが意味のある重要な利益ですが、「売上総利益」、「営業利益」は経営者にとって特に重要です。それが商売の儲けをダイレクトに示しているからです。

(2) 損益計算書の構造

会社の儲けの状況を表す**損益計算書**について見てみましょう。(図1参照)

損益計算書では、一番上に会社にとって最も大事な【売上高】が表示されています。そして、売上高の下に【売上原価】が表示されており、売上高から売上原価を差し引いた金額が「売上総利益」です。

売上総利益の下に【販売費及び一般管理費】の記載が見えますが、販売費・管理費は項目が多いので別の表でその内訳を示すことが一般的です。販売活動を行い、会社を管理運営していくコストである販売費及び一般管理費を売上総利益から差し引いた金額が「営業利益」となります。

さらに、営業利益から営業外収益項目、営業外費用項目を加減した金額が「経常利益」です。特別損益項目はこの損益計算書には記載されていないので、この経常利益がそのまま税引前当期純利益となり、ここから法人税・住民税・事業税を差し引くと最終的な利益である「当期純利益」となります。

損益計算書

自平成16年4月1日

至平成17年3月31日

(単位:円)

科 目	金 額	
(経常損益の部)		
(営業損益の部)		
【売上高】		
売上高		101,282,500
【売上原価】		
期首棚卸高	2,846,840	
仕入高	39,645,295	
※※合計※※	42,492,135	
期末棚卸高	3,546,874	38,945,261
売上総利益		62,337,239
【販売費及び一般管理費】		61,450,237
営業利益		887,002
(営業外損益の部)		
【営業外収益】		
受取利息	3,895	
雑収入	42	3,937
【営業外費用】		
支払利息		537,400
経常利益		353,539
税引前当期純利益		353,539
法人税、住民税及び事業税		287,600
当期純利益		65,939
前期繰越利益		10,947,763
当期末処分利益		11,013,702

棚卸資産の棚卸方法及び評価基準

◎棚卸方法 実地棚卸

◎評価基準 最終仕入原価法

【図1】 一般的な損益計算書の例 (会社・金額は架空のものです。)

(3) 利益の種類

【売上総利益】

一般に粗利（アラリ）と呼ばれます。売上高から売上原価（商品仕入高や製造原価に期首、期末の在庫を調整して計算される原価）を差し引いた金額です。すべての利益の源泉であり、いかに粗利のとれるビジネスを手がけるかが儲かる商売の分かれ道です。

【営業利益】

売上総利益から販売活動、管理活動にかかるコスト（販売費および一般管理費）を差し引いた後の利益です。売上を上げるためには営業活動をする必要があります。会社を維持するにもそれを管理する活動が必要です。そういった営利を目的とした企業運営に必要なコストを差し引いた後の利益が、営業利益です。企業活動を判断する上で、商売として儲かっているかどうかは営業利益で見ることができます。

【経常利益】

営業利益に金融、財務活動から発生する受取利息、支払利息、有価証券売却損益などを加味して計算される会社の収益力を意味します。事業者にとっては借入金に対する支払利息などもありますので、資金調達コストにも気を使う必要があります。

【税引前当期純利益】

経常利益に固定資産売却損益などの特別利益、特別損失を加味した後の利益です。

【当期純利益】

税引前当期純利益から法人税・住民税・事業税などを差し引いた後の最終的な利益です。この利益をベースに株主に対する配当や役員賞与などを差し引いた金額が会社に自己資本として残ることになります。

以上のようにいろいろな利益があります。会社が儲かっているかを判断する上で「売上総利益」と「営業利益」は特に重要です。

(4) 税金は何にかかってくるか

ここでいう税金とは法人税・住民税・事業税ですがこれは会社の「当期純利益」に一定の税務調整を加算・減算して算出される「課税所得」に対してかかってくる。課税所得の計算には法人税法をはじめとした税法の知識が必要になりますが、当期純利益に一定の計算をして課税所得を計算し、これに対して税金がかかるということになります。

2. 利益を増加させるには

(1) 利益を生む構造

ここからが戦略的経理の本筋に入っていきます。

利益はどこから生まれてくるのでしょうか。あくまで本業に絞って考える利益は「営業利益」を指しますが、その利益の源泉は「売上高」であることはすぐに分かります。

そして、「売上」以外は「売上原価」と「販売費及び一般管理費」というコスト項目だけであり、利益を減少させるものです。

すなわち、利益を増加させるには、「売上を増加させる」、「売上原価を減らす」、「販売費及び一般管理費を減らす」という単純な構造になります。しかし、世の中の経営者ほぼ全員がそんなことは分かっているのですが、利益を上げるための具体的な戦略が描けないでいます。それは、単に売上を上げろ、コストを下げろというだけでは具体的な行動に結びつかないからです。

それでは、どのように考えればいいのでしょうか。

それは、**売上高、コストを本質的な部分で考えること**で理解できます。

売上高は、実は「**販売数量**」×「**単価**」という式でできています。

コストは、売上に比例して増加する「**変動費**」と売上高の増加にかかわらず発生する「**固定費**」でできているのです。

変動費の主なものは、商品仕入と在庫による「**売上原価**」や商品の「**荷造発送費**」など売上に連動するコストです。それ以外の販売費、一般管理費などの経費は売上に比例する部分もありますがシンプルに「**固定費**」と考えることにします。

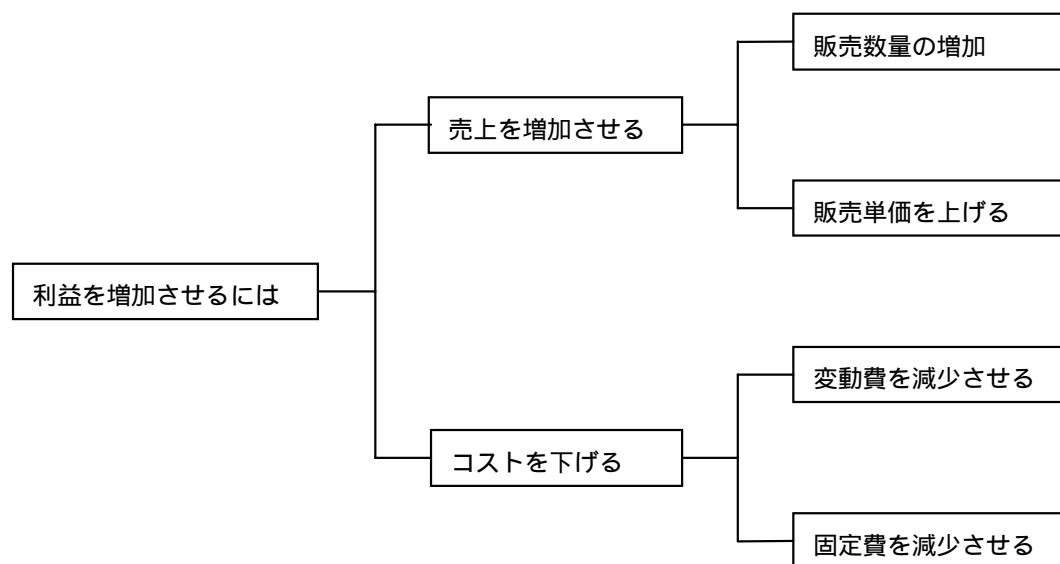
(2) 利益を増加させるには

戦略的経理を成功させるコツは、シンプルに考えることです。

利益を増加させるには、「**売上高の増加**」、「**売上原価、販売費及び一般管理費というコストを減少**」を実行すること。

そして、売上高は「**販売数量×販売単価**」、コストは「**変動費と固定費**」に分けて考えることです。

これを図示すると次のようになります。



【図2】 利益増加の構造

そして、利益増加のために

- ・「販売数量を増加させる」にはどうすればいいのか
- ・「販売単価を上げる」にはどうすればいいのか
- ・「変動費を減少させる」にはどうすればいいのか
- ・「固定費を減少させる」にはどうすればいいのか

を考えることが経営者の役割です。

少しだけ、ヒントになりそうな部分を説明します。

【販売数量を増加させるには】

お客様の数を増やす。

商品力 売れる商品、サービスの開発

見込顧客の開拓 広告（ちらし、ホームページ、ブログなど）

既存顧客の維持 顧客満足を維持する商品、サービスの提供

1社あたりの取引数を増やす

提供できる商品、サービスを増やす

【販売単価を上げるには】

他社との差別化として

- ・高級化
- ・高機能化
- ・競争上の優位性確保

付加価値（商品、サービスだけでなく提供する会社自体のブランド、
経営者のカリスマ性など）

【変動費を減少させるには】

- ・仕入先との値下げ交渉や共同仕入
- ・原価率の良い商品構成にする

【固定費を減少させるためには】

- ・人件費の削減 リストラの実施、人材の有効活用、派遣社員の活用、パート社員の活用
- ・事務所家賃を安く抑える 大家さんとの交渉、家賃の低いところへの転出
- ・管理コストを抑える 経理コスト、総務関連コストの低減、アウトソーシングの活用、保険の見直し

ただし、固定費の中には得意先の接待費用や研修費用、研究調査費用、経営サポートのための顧問料など将来の売上増加に結びつく戦略費用もありますので注意が必要です。これは機会コスト・機会損失を考えるとということです。

機会損失とは、例えば次のようなことです。

- ・売れ残りを恐れて商品の在庫を低く抑えた結果、売上げが伸びているときに商品を欠品させてしまった。
- ・何でも社長がやったほうがコストダウンになると考えてしまい、本来の営業活動が疎かになってしまった。

このようなことを頭に入れた上で、いろいろ考え実行してみることです。

大事なことは、今実施しようとしていることが、

「利益増加のどの部分に貢献するか」

を考えることです。たとえば、新しいホームページを開設しようとするときにそのホームページが「販売数量を増加させる」ことを目的とするのか、「販売単価の引き上げ」を狙ったものなのか、さらには紙媒体の会社案内代わりとして「固定費の低減に役立つのか」を明確に意識するということです。「すべてに役立つ」という意識付けは戦略が中途半端になる可能性が大きいです。

3. 低価格戦略にご注意

低価格戦略は、小規模事業者が戦略として選択すると厳しい経営になります。上の例で言うと「販売単価の下落」です。価格を下げて販売数量の増加を目指すというのが低価格戦略の目的なのですが、現実としては価格を下げて売上が増加は期待したほど得られず、利益が圧縮していくばかりです。

これを少し経理の側面から解説してみましよう。ひとつの算式を示します。

損益分岐点の公式 -

$$m \times P \times Q = F$$

m：粗利益率たとえば 4,000 円の原価の商品を 10,000 円で販売する場合には粗利益率 60%

P：販売単価 (Price)

Q：販売数量 (Quantity)

F：固定費

これは、損益分岐点を表す基本公式です。損益分岐点とは、売り上げと経費がトントンになり、儲けが 0 (言い換えれば利益も損失も出ない点のことです。) となる点です。m P Qとは粗利益のことで、これが固定費 F と同じになることが損益トントンとなる条件です。

数字を入れて考えてみましょう。

【仕入単価 4,000 円の商品を販売単価 (P) 10,000 円で、数量 (Q) 1,000 個販売している会社の場合 (固定費は 6,000,000 円とします)】

粗利益率 (m) は 60% ですので、粗利益の金額 m P Q は 6,000,000 円となります。固定費 F が 6,000,000 円ですと損益トントンの損益分岐点にあることとなります。

この会社が、低価格戦略をとり販売単価を 30%引き下げたとしましょう。すなわち、販売単価を 10,000 円から 7,000 円に切り下げたのです。

この場合、固定費を回収できる最低の販売個数は何個になるでしょうか。30%販売単価を引下げたので 30%の販売増加（すなわち 1,300 個の販売）という目標でいいのでしょうか。

実は、**損益分岐点となる販売数量は 2,003 個**を確保しなければなりません。何と**2 倍の販売数量**が必要になるのです。

すなわち、上の基本方式でいいますと、一定の F（固定費）を確保するためには、 $m P Q$ が同じになる必要があるのですから、P（販売単価）が 7,000 円に 30%減少した場合（0.7）、Q（販売数量）が単に 1.3 へと 30%増加しただけだと $P \times Q$ は 0.91 にしかありません。さらに販売価格の低下により粗利益率 m は、最初 60%でしたが、これが $(1 - (4,000 \text{ 円} / 7,000 \text{ 円})) = 42.8\%$ となり利益率も低下しているのです。したがって、固定費が 600 万円のこの会社では、損益分岐点となる Q（販売数量）は 2,003 個となり 2 倍もの売上数量を達成しなければ同じ結果とはなりません。

このため、多くの会社では変動費、固定費の削減に走るのですが変動費である売上原価を下げようとして品質まで下げてしまうと、売上げも減少する可能性があります。（飲食店などでコストダウンをした結果、味が悪くなり客足が遠のくパターン）また、小規模事業者の場合、固定費も最初からある程度低く抑えていますのでコストダウンにも限界があります。

低価格戦略は経営者が考える以上に利益にインパクトを与えます。（これは、逆に高価格戦略をとった場合には思った以上の効果が出る可能性があるということです。）低価格戦略をとる前にこのあたりのことは事前に検討しておく必要があります。

編集後記

最後までお読みいただきありがとうございます。

今回は起業家の方が事業を行ううえで理解が欠かせない「利益」について考えてみました。利益の元は「売上」です。お客様から売上代金をいただいてこそ仕入代金も払えますし従業員にも給料が支払えるわけです。その結果である利益についての基本的な考えを經理の側面から説明させていただきました。

オフィスダックスでは、お客様と共に「売上」「利益」について考えてまいります。毎月のお付き合いを通して共に成長していきませんか。

ご意見、ご質問などがございましたらメールをいただければ幸いです。

オフィスダックス会計事務所 代表 奥野達彦

メール：okuno@office-dachs.com

H P：http://www.office-dachs.com/