

宮城同友会 情報発信チャンネル

「コロナに負けねど！！経営計画を見直そう」

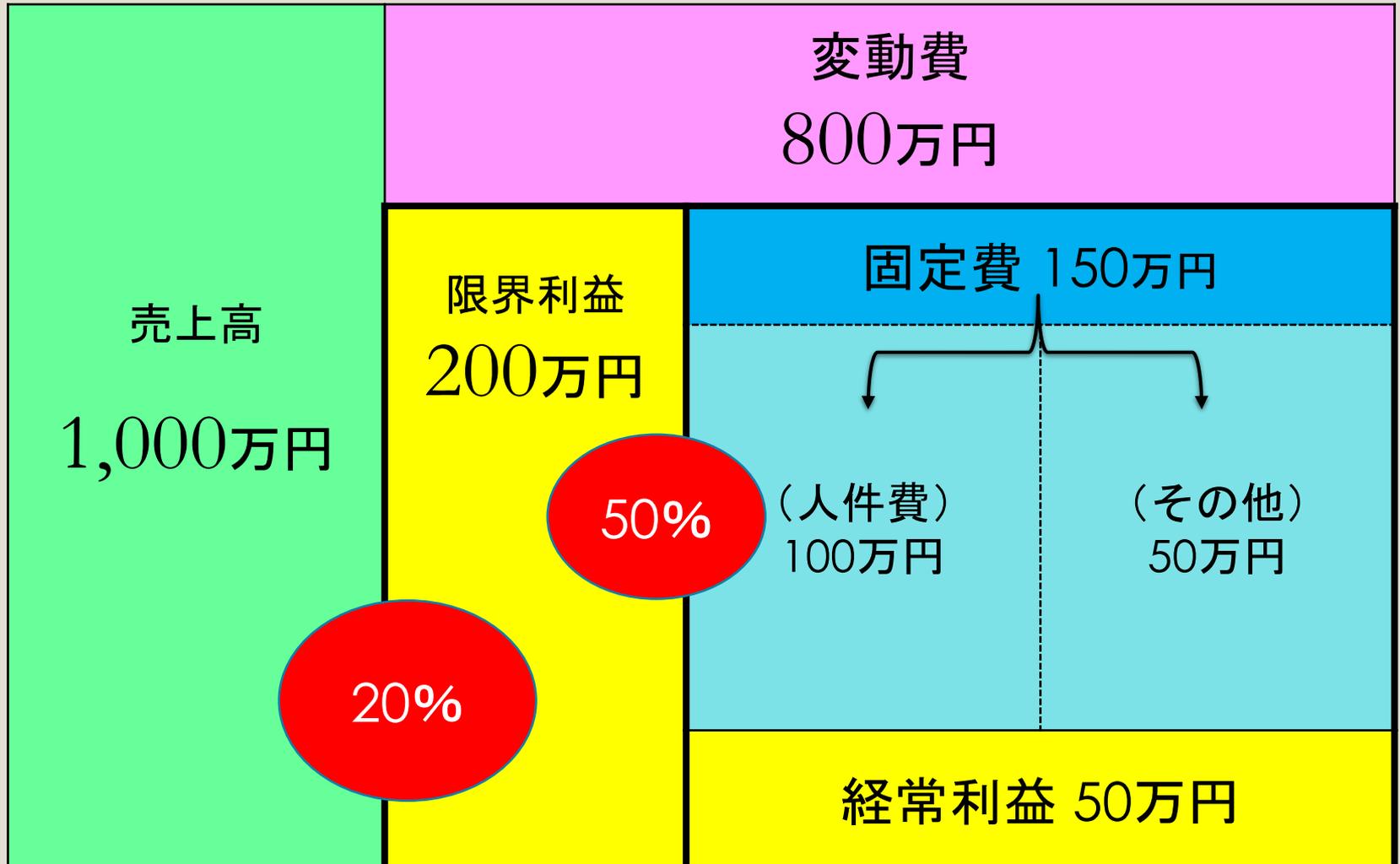
～ シリーズ ③ ～

八木経営士事務所 代表 八木 寛彰
(宮城同友会／石巻支部 所属)

シリーズ③

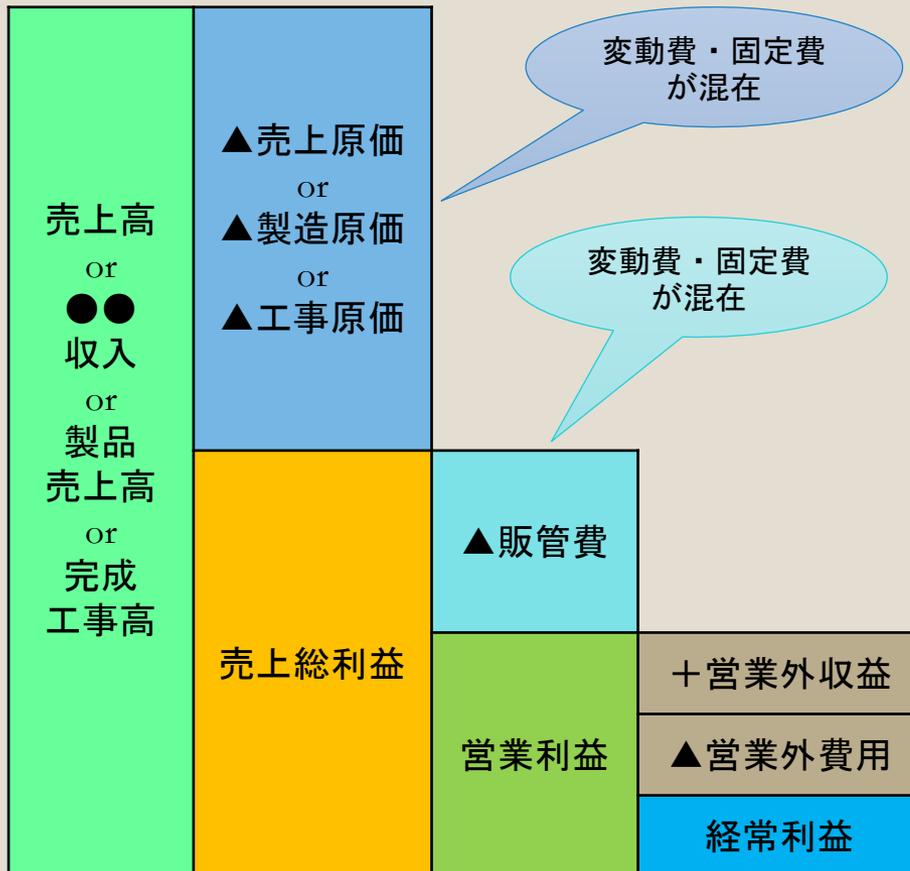
損益分岐点売上高を把握し、
今後の対応策を考えよう！

変動損益計算書

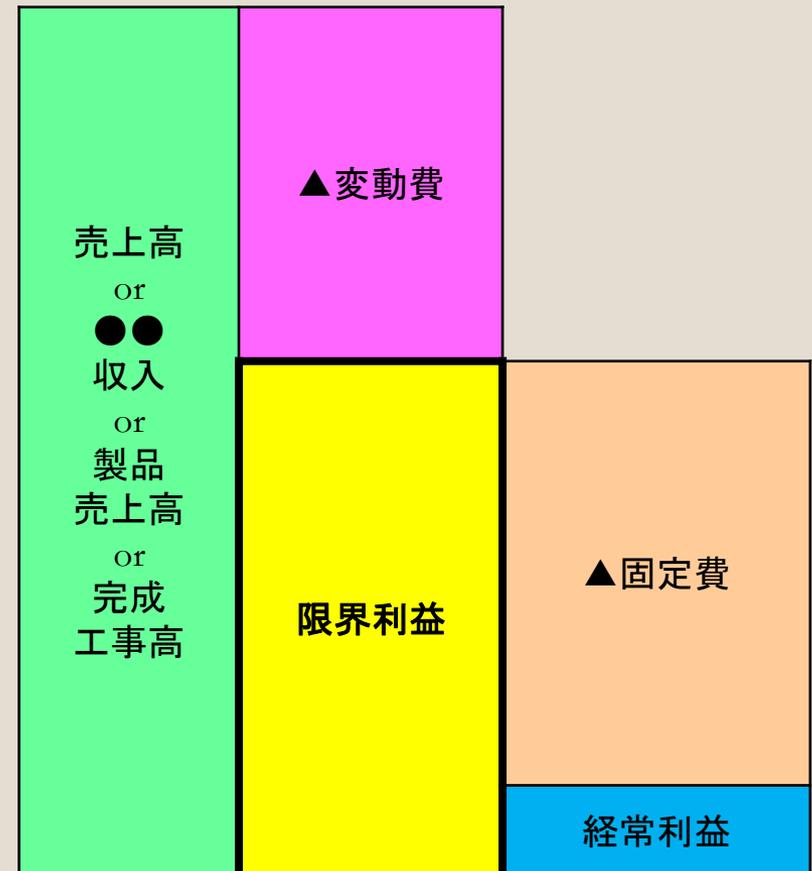


損益計算書と変動損益計算書の違い

損益計算書



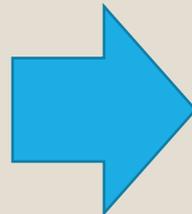
変動損益計算書



変動損益計算書への変換

損益計算書

売上高		1,000
原 価	材料費	500
	外注費	200
	工場人件費	100
	運賃	100
	小計	900
売上総利益 (10%)		100
販 管 費	役員報酬等	45
	その他の経費	5
	小計	50
営業利益		50
営業外収益 (雑収入等)		0
営業外費用 (支払利息等)		0
経常利益		50



変動損益計算書

売上高	
変動費	
限界利益 ()%	
固定費	
経常利益	

変動損益計算書への変換

損益計算書

売上高		1,000
原価	材料費	500
	外注費	200
	工場人件費	100
	運賃	100
	小計	900
売上総利益 (10%)		100
販管費	役員報酬等	45
	その他の経費	5
	小計	50
営業利益		50
営業外収益		0
営業外費用		0
経常利益		50

変動損益計算書

売上高	1,000
変動費	800
限界利益 (20%)	200
固定費	150
経常利益	50

※ 変換するメリットは？

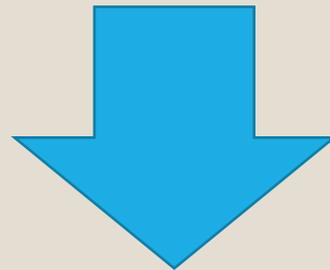
変換するメリット①

- 商品をどの位販売すれば、その商品の限界利益はいくらになるか、といった**数量ベースの試算が簡単にできる**。
→ P/Lでは、製造原価に固定費が含まれているため、**売上総利益は売上高に比例しません**。また、**1個当たりの売上総利益も一定にはなりません**。

販売数量	30,000個	50,000個	100,000個	150,000個
売上高	300万円	500万円	1,000万円	1,500万円
限界利益 (20%)	60万円	100万円	200万円	300万円
固定費	150万円	150万円	150万円	150万円
経常利益	▲90万円	▲50万円	50万円	150万円

変換するメリット②

- 変動損益計算書を作成することにより、黒字転換の為に「売上高をいくら増加させなければならぬか」、「売上高アップの可能性がなければ限界利益率の改善 or 固定費をいくら削減しなければならぬか」を検討できる。



※ 改善目標が立てやすくなる。

損益分岐点と損益分岐点売上高

< 損益分岐点 >

→ “損益トントン”、つまり**経常利益がゼロ**になる点（限界利益＝固定費）をいい、この状態の売上高を「**損益分岐点売上高**」という。

< 計算式 >

損益分岐点売上高 = **固定費** / **限界利益率**（限界利益 ÷ 売上高）

< 例 > 固定費が150万円、限界利益率が20%の場合

損益分岐点売上高 = 150万円 ÷ 20% = 750万円 9

損益分岐点と損益分岐点売上高

<計算式>

損益分岐点売上高 = 固定費 / 限界利益率 (限界利益 ÷ 売上高)

変動損益計算書

項目	金額	構成比
売上高	600	100.0%
変動費	480	80.0%
限界利益	120	20.0%
固定費	150	25.0%
経常利益	▲30	▲5.0%

限界利益 < 固定費

変動損益計算書

項目	金額	構成比
売上高	750	100.0%
変動費	600	80.0%
限界利益	150	20.0%
固定費	150	20.0%
経常利益	0	0.0%

限界利益 = 固定費

変動損益計算書

項目	金額	構成比
売上高	1,000	100.0%
変動費	800	80.0%
限界利益	200	20.0%
固定費	150	15.0%
経常利益	50	5.0%

限界利益 > 固定費

※ 売上高が750万円を下回ると、経常利益は赤字になる。

A社の取組事例

変動損益計算書
(改善前)

項目	金額	構成比
売上高	2,500	100.0%
変動費	1,400	56.0%
限界利益	1,100	44.0%
固定費	1,110	44.4%
経常利益	▲10	▲0.4%

限界利益 < 固定費

変動損益計算書
(損益分岐点)

項目	金額	構成比
売上高	2,523	100.0%
変動費	1,413	56.0%
限界利益	1,110	44.0%
固定費	1,110	44.0%
経常利益	0	0.0%

限界利益 = 固定費

変動損益計算書
(改善目標)

項目	金額	構成比
売上高	2,100	100.0%
変動費	1,050	50.0%
限界利益	1,050	50.0%
固定費	1,000	47.6%
経常利益	50	2.4%

限界利益 > 固定費

※ A社はどんな財務改善策を立てたのか？

A社の財務改善策

財務改善前

項目	金額	A事業	B事業	C事業
売上高	2,500	1,000	1,000	500
変動費	1,400	400	600	400
限界利益	1,100	600	400	100
固定費	1,110	500	360	250
(人件費)	650	300	250	100
(その他)	460	200	110	150
経常利益	▲10	100	40	▲150

財務改善後（C事業からの撤退）

項目	金額	A事業	B事業	構成比
売上高	2,100	1,050	1,050	100.0%
変動費	1,050	420	630	50.0%
限界利益	1,050	630	420	50.0%
固定費	1,000	600	400	47.6%
(人件費)	650	380	270	31.0%
(その他)	350	220	130	16.6%
経常利益	50	30	20	2.4%

<検討項目として挙げられた対応例>

- 売上高・・・販売単価・販売数量のアップ、値引率の抑制 など
- 変動費・・・購入数量・タイミングの見直し、仕入先への協力要請 など
- 固定費・・・経費の節約、遊休資産の売却、アウトソーシング化（変動費化） など

今後に向けて一言

1. **資金を絶やさない**ようにする！
(赤字 or 債務超過 → 倒産ではない！)
2. 各項目を**細かく見直す**！
 - **売上高** (事業別・得意先別・商品別などに分解して検討)
 - **変動費** (内製化できる仕事、仕入先への協力要請など)
 - **固定費** (勘定科目ごとに見直し・節約・削減)

※ 全社一丸となって取り組むことで効果大！

ご視聴ありがとうございました。



皆さんと一緒に
この危機を乗り越えて
いきましょう！

