

# 1 変動損益計算書を使った利益改善

**Q.** 決算書の利益改善はどのように進めるか？

**要旨** 変動損益計算書の売上高、限界利益率、固定費のそれぞれの動きが利益にどのように影響するのかを理解すると、それぞれの改善策で利益がどのように増減するのかを検証することができるようになります。

改善策を作成したら実行することが重要です。そして、効果的なものから実行すると、早期に経営を安定させることができます。

## 解説

### 1. 変動損益計算書による課題の抽出

#### ①目標の設定方法

自社の損益計算書から変動損益計算書を作成し利益改善を行っていく場合には、計画を作成しその利益を検証するよりも、必要な利益から売上・費用を逆算することで、会社として必要な最低限の売上高を検証し、それを基に目標を策定することができます。

#### ②目標を作成する

以下の例では、会社に必要な利益を 100 と考えた場合、まず利益 100 を確定します。固定費の削減は、人件費や無駄な費用の削減が 100 で精一杯のため、目標固定費が 200 になります。固定費 200 を差し引いて、利益 100 を獲得するには、逆算して 300 の限界利益が必要になります。仕入単価や運送費の見直しで限界利益率を 20% に上げることができた場合には、必要な売上高は目標の限界利益 (300) を限界利益率 (20%) で割戻し、1500 が必要になります。

#### ③実行は短期的に実行可能なものから行う

利益改善は、変動損益計算書における(イ)売上高の増加、(ロ)限界利益率の改善 (変動費の削減)、(ハ)固定費の削減の 3 つの方法で行います。効率的に利益改善を行うために、短期間で効果の出るものから行っていくのが通常です。一般的には、(ハ)固定費の削減 → (ロ)限界利益率の改善 → (イ)売上高の増加の順で行うと効果的でしょう。

①実績			②目標		
売上高	1000		売上高	1500	
変動費	900		変動費	1200	
限界利益	100	10%	限界利益	300	20%
固定費	300		固定費	200	
利益	-200		利益	100	

# 固定費・変動費の削減、売上高の増加策を検討し利益を改善

## ＜ご提案のポイント＞

- ・決算書の利益改善は、変動損益計算書を活用すると効果的です。
- ・変動損益計算書を使つての利益改善は、売上高、費用の増減による利益の変化を把握することができます。

## 1. 変動損益計算書を活用する

決算書の利益改善は、損益計算書の費用を変動費と固定費に振り分け組み替えた、変動損益計算書をベースとして、利益改善を行うと効果的です。

変動損益計算書では、売上高に比例して増減する費用を変動費、売上高の多寡に影響されない費用を固定費に区分します。売上高から変動費を差し引いたものを限界利益といい、売上高に変動費が比例するため、限界利益も比例します。限界利益から固定費を差し引いた利益が損益計算書の利益と一致します。

自社の変動損益計算書と同業者や自社目標の変動損益計算書とを比較することで、課題を探します。変動損益計算書は、売上や費用の絶対額での比較だけではなく、企業規模があまり関係しない比率分析を行うことができるのが特徴です。

## 2. SWOT 分析を活用して自社の特長を活かす

変動損益計算書における利益改善のためには、自社の現状を把握して、数値に落としこむ必要があります。自社分析や課題解決を考えるために効果的なものとして、SWOT 分析があります。SWOT 分析は機会・脅威と強み・弱みのそれぞれを組み合わせ、自社の状況を数値以外の観点から分析することができます。

## 3. 分析結果を数値に落としこむ

変動損益計算書の検証、SWOT 分析により今後の方向性が決定したら、利益改善計画を作成します。利益改善計画の策定にも変動損益計算書は有効です。改善策のそれぞれが、売上高、変動費、固定費のどの数字に反映され、それに対し利益がどのように変化するのかを認識することができます。

そして、一つひとつの改善策を積み上げて作成した利益が、会社の必要とする最低限の利益に届かない場合には、再度、見直すことが必須です。

## 4. 計画を立てたら実行する

計画倒れに終わらないように、改善計画を作成したら徹底的に実行してください。現実には予定通りにいかないことがほとんどです。予定通りにいかない原因を掘り下げて再度計画に落とし込み、トライアンドエラーを繰り返しながら、利益改善を成し遂げてください。