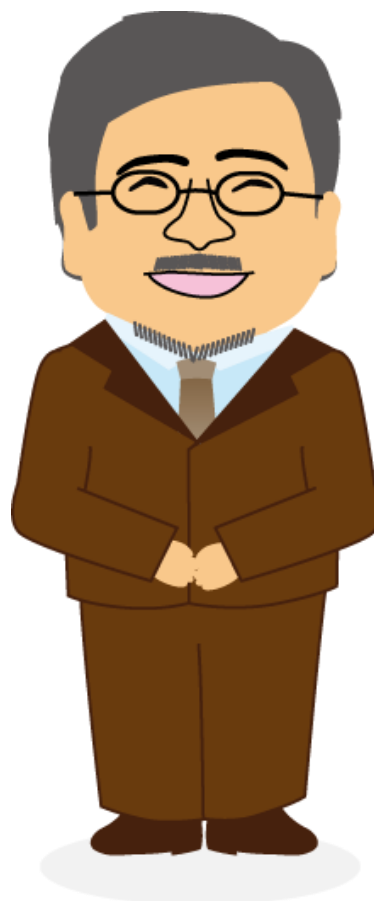


財務諸表の読
み方シリーズ
第1弾

財務諸表ここが大事!! ～資金繰り、キャッシュ・フロー編～

財務諸表には様々な情報が記載されており、また、財務諸表の数値を使った様々な経営分析の手法があります。今回は会社にとって一番大事な**資金繰り**をポイントに見ていきます。



羽生会計事務所
所長 羽生 正宗



羽生会計事務所

HANYU OFFICE

目次

財務諸表とは

P. 2 ~ P. 8

【1】 貸借対照表 2~5

【2】 損益計算書 6~8

会社の損益は黒字なのに お金が無い？

P. 9 ~ P. 15

【1】 損益計算書の利益と儲けは別？ 9~11

【2】 キャッシュ・フロー計算書とは 12

【3】 すぐに理解できるキャッシュ・フロー計算書 13

【4】 財務指標から資金繰りの問題点が見えてくる 14~15

資金繰りの観点から予算を作成しよう

P. 16 ~ P. 21

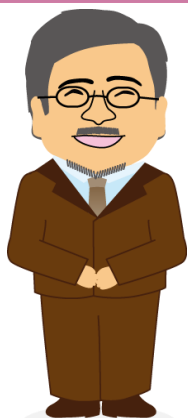
【1】 会社が運営していくために必要な利益は？ 16

【2】 固定費？変動費？ 17~18

【3】 変動損益計算書 19

【4】 実際に予算書を作成しよう！！ 20~21

財務諸表とは



財務諸表と呼ばれる書類には様々なものがありますが、まずは皆さんに一番馴染みが深い**貸借対照表**と**損益計算書**について見ていきましょう。

【1】貸借対照表

1. 貸借対照表とは？

貸借対照表は、資産・負債・純資産から構成され会社の一定時点における財政状態が示されています。つまり、会社が**どこからお金を調達してきて**(負債・純資産)、**どういった財産に運用しているか**(資産)を示す書類です。

貸借対照表

資産の部	負債の部
流動資産 現金及び預金 売掛金 商品	流動負債 買掛金 短期借入金
固定資産 有形固定資産 無形固定資産	固定負債 長期借入金
繰延資産 開発費	純資産の部 資本金 利益剰余金

左側の注釈: どういった財産に運用しているか

右側の注釈: どこからお金を調達してきて

貸借対照表の左側の資産は会社の財産の内容を表し、右側の負債・純資産の部は左側の資産を買ってくるのに必要な資金の調達方法を表しています。純資産は自己資本とも呼ばれ、資本金(元手)と会社の利益の蓄積(儲け)で構成されています。負債は他人資本とも呼ばれ、いわば借金(いずれ返済しなければならないお金)です。自己資本は原則返済する必要はないお金ですので、自己資本が多ければ多いほど会社は、安定します。

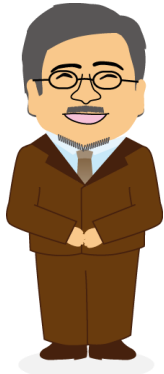


ポイント

自己資本比率 純資産 / 資産の合計 × 100

この比率が高いほど、借金(負債)が少ないことを意味し、一般に**30%以上**あることが望ましいとされています。

2. 流動と固定の違いは？



前頁の貸借対照表を見ると、資産と負債にはそれぞれ**流動資産・固定資産、流動負債・固定負債**があります。

この違いは何でしょうか？

貸借対照表は**1年ルール**によって作成されます。

資産の部は上から現金化されやすいものから並んでいます。原則的に**1年以内に現金化されるものが流動資産、1年を超えても現金化されないものが固定資産**です。

負債の部は原則的に**1年以内に返済しなければならないものが流動負債、返済期限が1年以上先のものが固定負債**となっています。

一般的には固定負債に対して流動負債の割合が大きいと、近い将来返済しなければならないお金が多く必要になることを表します。逆に固定資産に対して流動資産の割合が大きいと支払能力が高いことを表します。

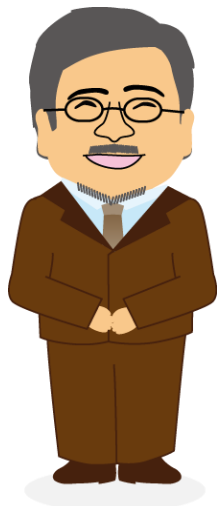
A 社

資産の部	負債の部
流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	純資産の部
	資本金
	利益剰余金

B 社

資産の部	負債の部
流動資産	流動負債
固定資産	
	純資産の部
	資本金
	利益剰余金

流動負債すなわち1年以内に支払う負債に対して、1年以内に現金化される流動資産が準備されているかは、会社の資金繰り上、大変重要です。A社に比べ、B社は近い将来の支払いに対応する流動資産が足りず、資金繰りが厳しいことが予想されます。



ポイント

流動比率 $\text{流動資産} / \text{流動負債} \times 100$

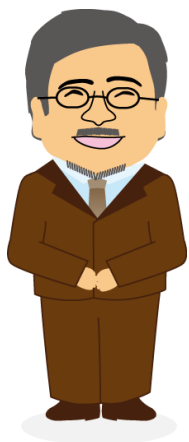
1年以内に支払う負債に対して、1年以内に現金化される資産がどの程度準備されているかを意味し、一般に**150%以上**あることが望ましいとされています。

3. 貸借対照表は会社の健康状態を示す「診断書」

貸借対照表は人間に例えるなら肉体そのものであり、貸借対照表を見ることで会社の健康状態がわかります。例えば、貸借対照表が下記のような場合、自己資本も多く、バランスのとれた健康体です。しかし、中小企業では「赤字決算の連続」などの理由から、自己資本が減少し、自己資本比率が低下するケースが少なくありません。返済を要しない自己資本が減少すると、会社の財務の安全性が損なわれ、抵抗力・免疫力が弱くなり、病気にかかりやすい虚弱体質となります。

バランスが良い貸借対照表のイメージ

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	自己資本



ポイント こんな症状に要注意！

会社が次のような貸借対照表になっていませんか？
会社が病気にかかっているサインです。

会社の健康状態が損なわれている貸借対照表のパターン

症状① “固定資産過大”病

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	自己資本



固定資産が(固定負債+自己資本)を超えて大きく膨らみ、それに伴い流動負債が流動資産を大幅に上回り、財務の安全性が著しく低下。

●考えられる原因
多額の設備投資資金を、短期借入金で調達している。

症状② “売上債権過大”病

流動資産	現金預金	流動負債
	売上債権	
	その他	固定負債
	固定資産	自己資本



売上債権が大幅に増加し、資金繰りが悪化。

●考えられる原因
 売上のみを重視し、売掛金の回収を疎かにしている。

症状③ “たな卸資産過大”病

流動資産	現金預金	流動負債
	売上債権	
	たな卸資産	固定負債
	その他	
	固定資産	自己資本



たな卸資産が必要以上に増え、資金繰りが悪化。

●考えられる原因
 在庫管理を疎かにしている。

症状④ “債務超過”病

流動資産	流動負債
固定資産	
債務超過	固定負債



負債合計が資産合計を上回り(債務超過)、会社として存続が危惧される。

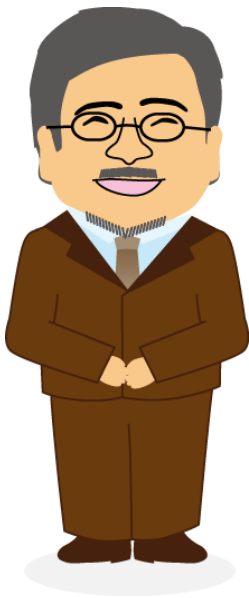
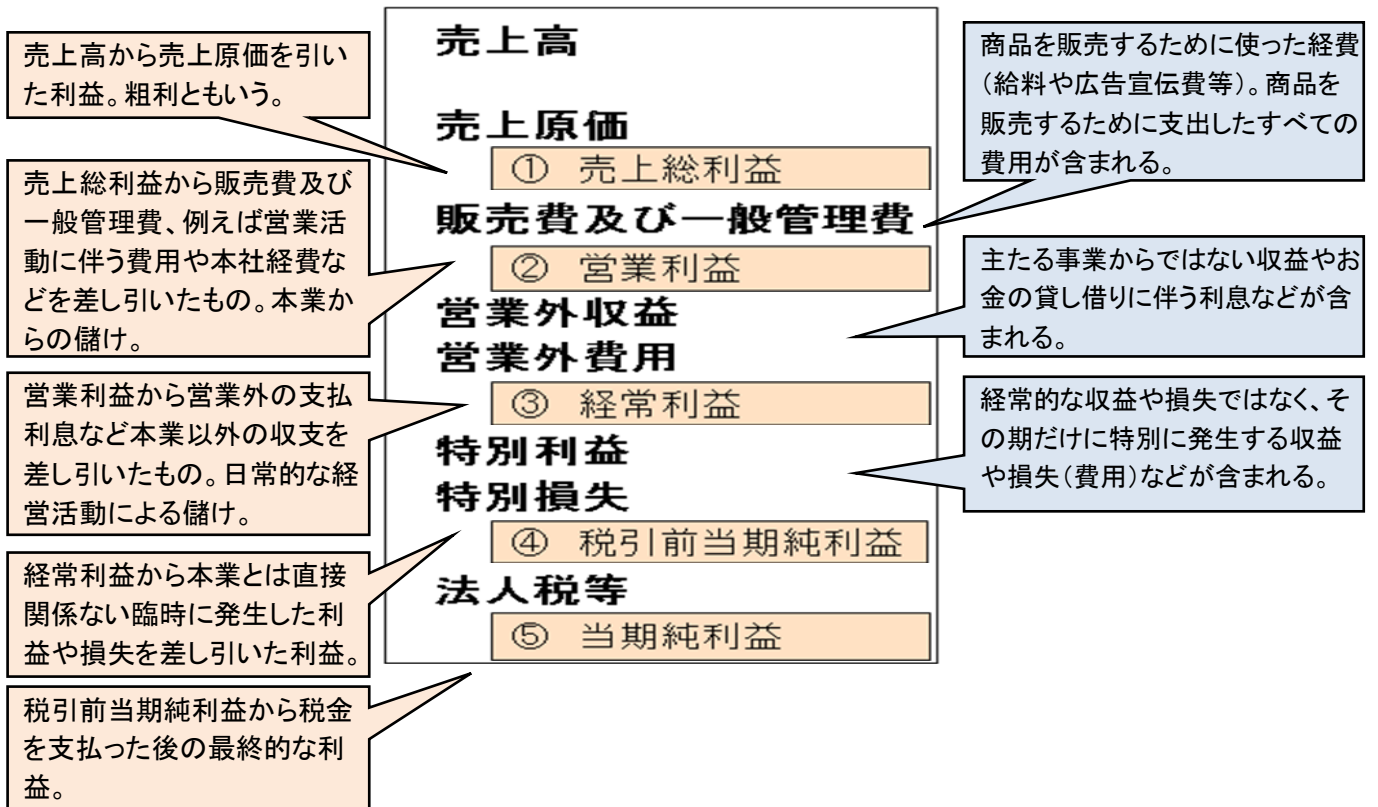
●考えられる原因
 上記①から③のような症状を治療せずに放置してきた。

【2】損益計算書

1. 損益計算書とは？

損益計算書は、収益と費用を表示し、会社の一定期間における経営成績が示されています。つまり、会社に**どの程度の収益**があり、**どの程度の費用**を使ったか、結果として**会社の利益はいくら**だったのかを示す書類です。会社がお金を調達し、運用した結果の利益がいくらだったのかという、いわば会社の通知表です。

損益計算書



ポイント

会社の本業である**売上高**、**売上総利益**が大事なのは勿論です。**営業利益が赤字**の場合、売上の要因以外にも**経費が過大**であることが考えられます。**営業利益が黒字で、経常利益が赤字**の場合、**金利等の負担が過大**であることが考えられます。また、売上に対する仕入の割合（原価率）は、特殊な業種を除き、業種ごとにある程度決まっています。一度、点検してみましょう。

次頁で損益計算書を見るポイントをいくつかご紹介します。

2. 損益計算書を見るポイント



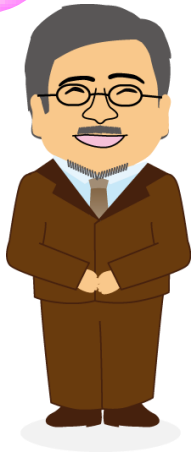
ポイント

前頁でも少し触れたように、損益計算書は、損益計算書のそれぞれの利益の特徴を把握し、問題点を把握することが重要です。損益計算書を見る上でのポイントをご紹介します。

損益計算書を見る重要ポイント

- 1、全ての利益が黒字で、かつ対前年比もプラスである場合**
損益計算書上は理想的なケースで、あとは資金繰りに問題がないか確認しましょう。
- 2、売上総利益が減少傾向にある場合**
売上総利益の減少の主たる原因は、
(1) 販売価格の低下、販売数量の減少
(2) 売上原価の増加
です。全ての利益の源泉である売上総利益が減少傾向にある場合、商品構成・市場・販売体制等の抜本的見直しを図る必要があります。
- 3、売上総利益は前年より増加しているが、営業利益は前年より減少している場合**
販売費及び一般管理費の増加が、売上総利益の増加を上回っていることが原因です。
各経費科目の増加額と、その経費の利益獲得への貢献度・影響度を検討し、見直しが必要です。
- 4、営業利益が赤字である場合**
会社本来の営業活動から利益が生まれていないことを意味します。
早急に抜本的改革を行わなければ、会社の存続が危ぶまれます。
- 5、営業利益が黒字で、かつ「営業利益<経常利益」の場合**
会社本来の営業活動以外の活動による収益(営業外収益)が比較的多額にのぼっている場合が考えられます。その営業外収益(投資活動等)の収支に継続的に注意を払う必要があります。
- 6、営業利益が黒字で、かつ「営業利益>経常利益」の場合**
銀行からの借入金等に対する支払利息が、比較的多額にのぼっている場合が考えられます。
会社の安全性を高めるためにも、借入金等の返済を検討し、支払利息を抑える必要があります。

3. 貸借対照表と損益計算書の関係



貸借対照表と損益計算書は全く違う書類として捉えている方がいますが、それは誤りです。貸借対照表と損益計算書は密接に連動しています。先に述べたように、会社は**お金を調達し(負債・資本)**、その**お金を運用し(資産)**、**利益を出す(損益)**、という活動を繰り返しています。

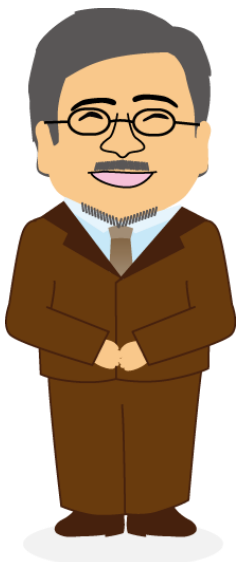
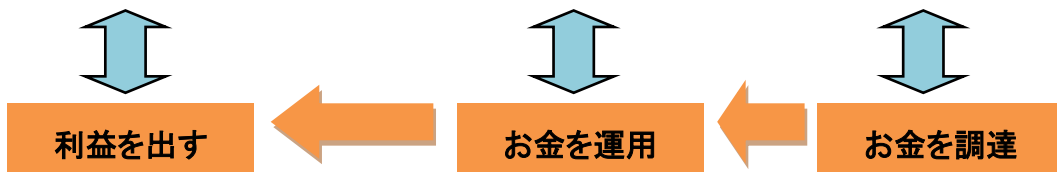
これを図に表してみましよう。

損益計算書

売上高
費用
利益

貸借対照表

資産の部	負債の部
流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	純資産の部
繰延資産	資本金 利益剰余金



ポイント

このように貸借対照表と損益計算書を見ると、普段会社が行っている一連の業務が全て数値化されていることが理解できます。普段、何気なく眺めている貸借対照表と損益計算書も身近に感じられるのではないのでしょうか？

会社の損益は黒字なのににお金が無い？

【1】 損益計算書の利益と儲けは別？

1. お金が足りて初めて儲け？



ここからは、**資金繰り**を中心に財務諸表を見ていきましょう。
次は、とある会社の損益計算書と貸借対照表の一部です。

損益計算書	
自平成〇年〇月〇日 至平成〇年〇月〇日	
単位：円	
・	
・	
・	
税引前当期純利益	3,000,000
法人税・住民税・事業税	1,200,000
当期純利益	1,800,000



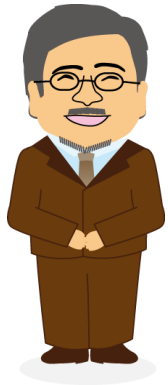
この不況時に**300万円の黒字**を出して立派です。
結果、**税金も120万円**納付します。優良な会社ですね。
次に貸借対照表も見てください。

貸借対照表			
平成〇年〇月〇日			
単位：円			
勘定科目	当期末残高	前期末残高	増減
現金預金	500,000	2,000,000	▲1,500,000
売掛金	3,000,000	3,000,000	0
	・		
	・		



あれ！？黒字の優良企業だったのに、手許の**現金預金は前年より150万円も少なくなっています**。それどころか、税金の120万円が納められるかどうかも心配です。
まさしく「**勘定あって鉄足らず**」です。

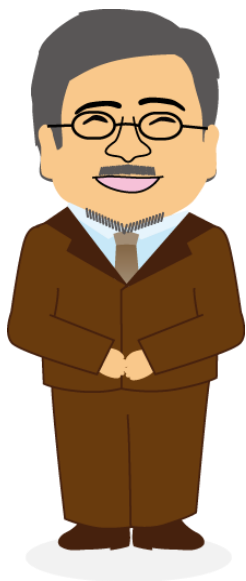
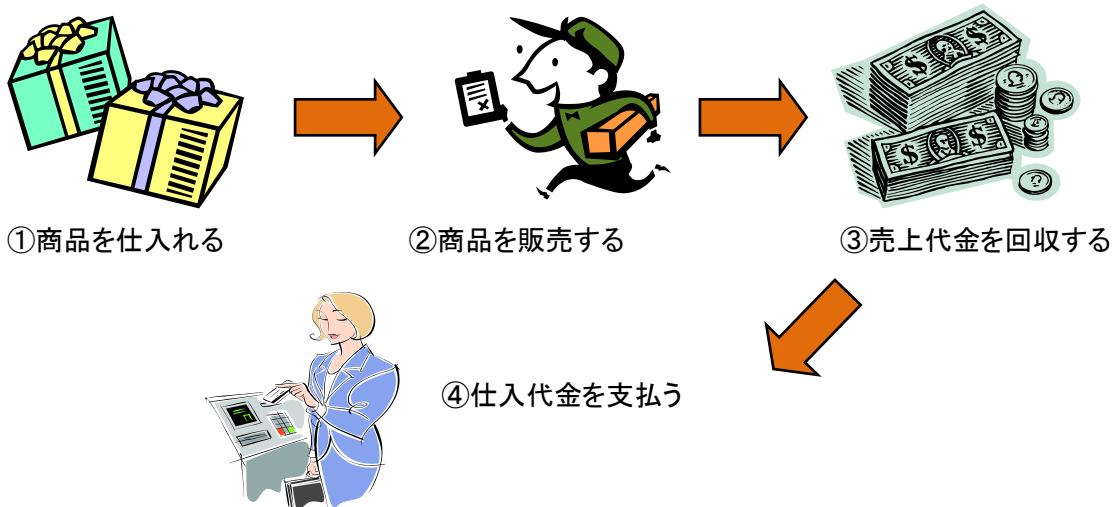
2. 売上代金をもらってはじめて売上？



それでは、何故前頁のようなことが起きてしまうのでしょうか。様々な理由が考えられますが、二つの大きな理由をご紹介します。一つの理由として**損益計算書は発生主義に基づき作成**することが挙げられます。

発生主義とは？

商品を買った時の売上・仕入を例にとってみましょう。

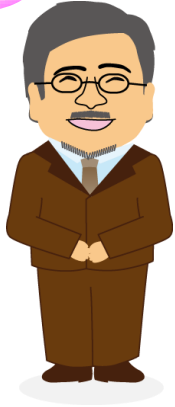


この場合、発生主義に基づいた売上と仕入(原価)の発生時点はどちらも**②番の時点**です。仕入も商品を買った時にはまだ在庫に過ぎず、売れてはじめて売上原価という費用になります。

つまり、売上代金の回収、仕入代金の支払という**実際のお金の動きと損益計算書の利益にはタイムラグ**が生じてしまいます。

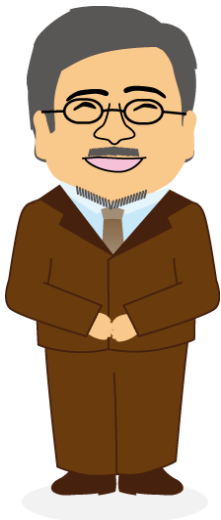
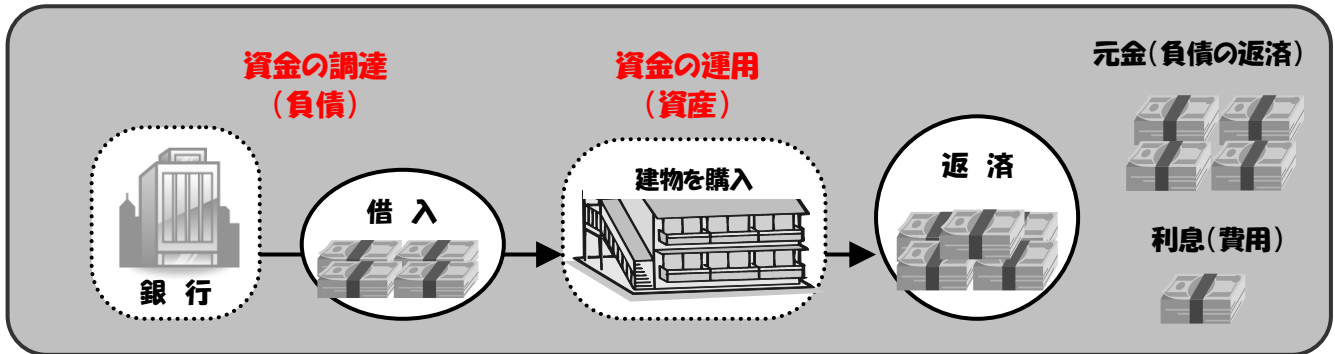
しかし、月によって大きく売上が変動する会社や売上代金の回収が滞っていない限りは、このタイムラグは長期的な期間で考えれば、いずれは解消され現預金の大幅な減少には、繋がらないはずで

3. 借入金の返済は利益！？



次にもう一つの大きな理由を見てみましょう。

こちらは、現預金の減少に直結しています。それは、**借入金の返済**です。稀に、借入金の返済は全て経費(費用)になると勘違いされている方がいます。



銀行からお金を調達(負債)し、建物という資産に運用(資産)していますから、銀行への返済は経費(費用)ではなく、利息を除いて**負債の減少(マイナス)**です。借ったお金は建物を買うのに使ってしまったため、借入金の返済は損益計算書に記載される経費以外でお金が出ていく事項となります。

言い換えれば、**損益計算書の利益の中から返済していく**のです。

例えば、毎月20万円の借入金の元本を返済している会社があったとします。

1年間の返済総額は、 $20\text{万円} \times 12\text{ヵ月} = 240\text{万円}$ となります。

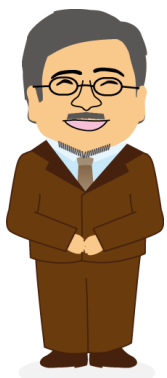
単純に計算すると

(1) 損益計算書の利益が240万円の場合

$$240\text{万円(利益)} - 240\text{万円(返済)} = 0\text{(資金はトントン)}$$

(2) 損益計算書の利益が100万円の場合

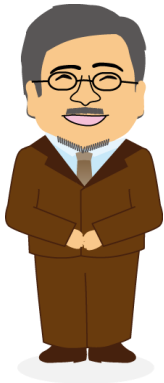
$$100\text{万円(利益)} - 240\text{万円(返済)} = \blacktriangle 140\text{万円(資金の不足)}$$



ポイント

このように損益計算書は実際のお金の動きと必ずしも一致していないため、利益は出ているが、お金が足りないという矛盾が生じるのです。この矛盾こそが、「勘定あって銭足らず」なのです。

【2】 キャッシュ・フロー計算書とは

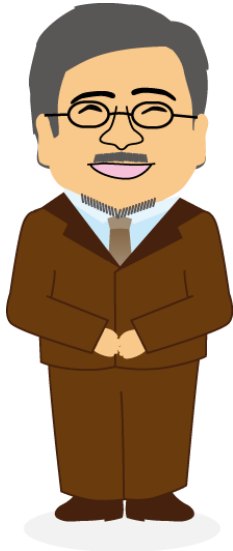


それでは、お金がどうして増えたのか、減ったのかを表示された財務諸表は無いのでしょうか。それが、**キャッシュ・フロー計算書**です。キャッシュ・フロー計算書は、**第3の財務諸表**とも呼ばれています。

キャッシュ・フロー計算書は、資金の動きに着目し、一会計期間における**資金（現金及び現金同等物）の増減**、つまり収入と支出（キャッシュ・フロー）を営業活動、投資活動、財務活動の活動区分ごとに区分して示しています。下の表は、間接法によって作成されたキャッシュ・フロー計算書です。**損益計算書上の税引前当期純利益に、損益計算書と実際のお金の動きとのズレを調整して**作成されます。

<p>営業活動によるキャッシュ・フロー</p> <p>税引前当期純利益</p> <p>減価償却費(+) 売上債権の増加(-) 棚卸資産の増加(-) 仕入債務の増加(+) その他負債の増加(+)</p> <p>小計 利息の受取額(+) 利息の支払額(-)</p> <p>法人税等の支払(-) 営業活動によるCF計</p>	<p>本業の販売や仕入れ、製造活動などから生じた現金の現実的な流れ。間接法のキャッシュ・フロー計算書では、税引前当期純利益をベースに、損益計算書から現金の動かないものを調整し、貸借対照表での現金の動きを調整して、実際の現金の動きを逆算します。</p>
<p>投資活動によるキャッシュ・フロー</p> <p>有価証券取得(-) 有価証券売却(+) 固定資産取得(-) 固定資産売却(+)</p> <p>投資活動によるCF計</p>	<p>工場建設などの設備投資、株式投資などに係る現金の動きを表します。</p>
<p>財務活動によるキャッシュ・フロー</p> <p>借入収入(+) 借入返済(-) 株式発行収入(+) 自己株式の取得(-) 配当金支払(-)</p> <p>財務活動によるCF計</p>	<p>金融機関からの長短期資金の借入や返済、社債発行による資金調達、増資による資本金の増加など、会社の資金調達や返済などを表します。</p>
<p>現金及び現金同等物の増減額 現金及び現金同等物期首残高</p>	
<p>現金及び現金同等物期末残高</p>	<p>貸借対照表の現金預金と一致します。</p>

【3】 すぐに理解できるキャッシュ・フロー計算書



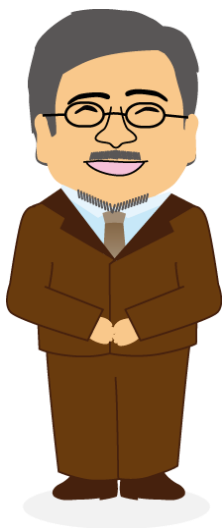
前頁でキャッシュ・フロー計算書を紹介しましたが、大変複雑で難しいと感じる方が多いと思います。ここでは、簡単にキャッシュ・フローを把握する方法をお教えします。

次の表は、自社のキャッシュ・フロー(お金の増減)をおおまかに捉えるための表です。

(単位:円)

税引前当期純利益	3,000,000	損益計算書の数字を記入します。
減価償却費 (加算)	+1,000,000	損益計算書の減価償却費を記入します。
法人税、住民税、事業税 (未払法人税等の減少額) (減算)	▲1,200,000	当期に納付した税金(前期分の法人税、市県民税、事業税)を記入します。
固定資産売却収入 (加算)	0	固定資産の売却代金を記入します。
固定資産購入額(設備投資)(減算)	▲1,300,000	固定資産の購入があれば、購入金額を記入
借入金の新規借入額 (加算)	0	当期に金融機関等から借り入れた金額を記入
借入金の返済額 (減算)	▲2,400,000	金融機関等への当期の返済額(元金)を記入
割賦返済額 (減算)	▲600,000	車両ローン等の割賦の当期の返済額を記入
当期キャッシュ・フロー	▲1,500,000	当期の現預金等の増加(+・減少額(▲))

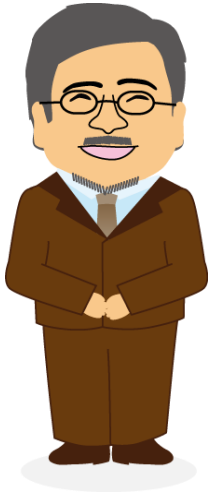
借入金・割賦の当期返済額は、通常、**毎月の元金返済額×12ヵ月**
=当期返済額です。



特殊な業種や決算月付近で例年より大幅な売上変動や貸倒れが無ければ、売掛金・買掛金・棚卸の残高は每期ある程度一定となり、いずれも数か月で現金化され解消されますのでここでは省きます。

多くの中小企業では、**損益計算書の税引前当期純利益に減価償却費、税金の支払額、それから借入・割賦の返済額**を調整すれば、当期のキャッシュ・フロー(お金の増減)がおおよそ把握できます。これは資金繰りを考える上でも**大事な考え方**です。

【4】 財務指標から資金繰りの問題点が見えてくる



ここでは、**資金繰りに関係する財務分析の手法**をいくつかご紹介します。大事なことは、**計算式を覚えること**ではありません。自社の資金繰りに活用することです。つまり、**財務分析に**関係する勘定科目について**注視し、改善していくこと**で資金繰りが改善するというのが一番大事なことです。

1. 売上債権回転期間

$(\text{売掛金} + \text{受取手形}) \div \text{売上高} \times 365 \text{日} = \text{売上債権回転期間(日)}$
売上から現金回収するまでに要する日数を表します。短いほど資金繰りは楽になります。



ポイント

売掛金の早期回収がポイントです。販売業務が忙しいからといって売掛の回収を疎かにしていませんか？**売上は回収してきてはじめて売上です。**貸倒れを防ぐためにも、**全社一丸で売掛金の回収に取り組みましょう。**

2. たな卸資産回転期間

$\text{たな卸資産(商品在庫等)} \div \text{売上高} \times 365 \text{日} = \text{たな卸資産回転期間(日)}$
商品、原材料などのたな卸資産(在庫)が「何日分の売上」に相当するかを表します。短いほど資金繰りは楽になります。



ポイント

過剰在庫は、資金繰り悪化に直結します。在庫は定期的に確認し、**必要最低限度に抑えましょう。**「一括大量仕入の方が安くしてくれるから」、**売れ残ったら、安いどころが大損です。**

3. 買入債務回転期間

$(\text{支払手形} + \text{買掛金}) \div \text{仕入高(売上高)} \times 365 \text{日} = \text{買入債務回転期間(日)}$
商品などを仕入れてから代金を決済するまでの日数(買入債務を払うのに「何日分の売上」が必要か)を表します。売上債権回転期間と比較して無理がないか点検しましょう。

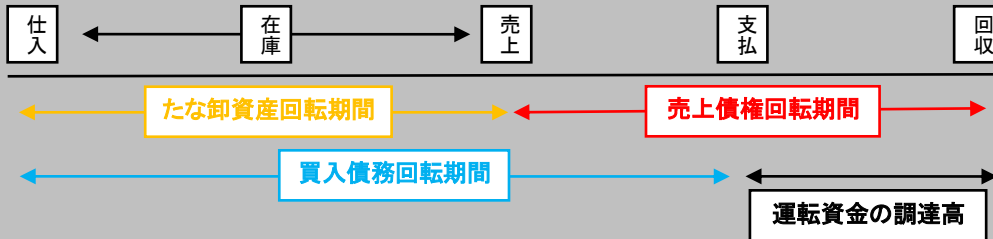


ポイント

たまたま、売掛金は概ね翌々月入金なのに、買掛金の支払は翌月に行っている会社を見かけます。この場合売上が変動すると、途端に資金繰りが悪化してしまいます。理想は売上債権回転期間と同程度の回転期間です。

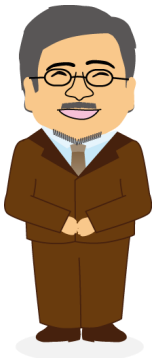
4. 運転資金の調達高

(売掛金+受取手形+たな卸資産) - (支払手形+買掛金) = 運転資金調達高(円)
通常の販売活動のために手当(立替)しなければならない運転資金の金額です。前記3つの回転期間と連動します。



5. 売上が増えると資金繰りが厳しくなる! ?

運転資金の調達高 ÷ (売上高 ÷ 経過日数 × 365日) × 100 = 運転資金の要調達率 (%)
これは売上高の増加分に対する運転資金(立替資金)の増加分を示す割合です。例えば、運転資金の要調達率が20%の場合、売上が100万円増えると新たに20万円の運転資金が必要になるということです。



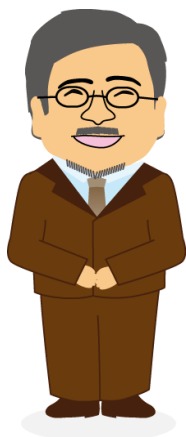
ポイント

多くの経営者の方が売上が増加すると資金繰りが楽になると思われています。現金商売であれば、確かにその通りですが、多くの会社は掛けで商売をしています。通常、中小企業では売掛金の入金よりも買掛金の支払が先行することが多いため、このような場合、売上が大幅に増加すると一時的に資金繰りは苦しくなります。大幅な売上増加が予想される場合、運転資金の確保も同時に考えておく必要があります。



ここで紹介したポイントは、利益を増やすこと(売上増加、経費削減)をしなくても、資金繰りが改善される事項です。また、通常業務で日々行っていることであり、疎かになり易い事項でもあります。前年の指標や同業種の平均指標と比較して下回っている場合は、原因を確認し、改善しましょう。

資金繰りの観点から予算を作成しよう



ここからは、予算(目標となる損益計算書)の作成の仕方についてご紹介します。「予算の数字が現実味の無い数字になってしまう」、「目標の利益に妥当性があるか不安」といった方にお薦めしたいのが、資金繰りの観点から予算を作成する方法です。つまり、**会社が資金繰りで困らない利益(=クリアしないとお金が回らない最低限度の利益)**を設定し、予算を作成する方法です。

【1】 会社が運営していくために必要な利益は？



では、**会社の資金繰り上必要な最低限の利益はいくらなの**でしょうか。実は、8頁・10頁に答えがあったのです。**借入金の返済がポイントとなります。借入金の返済は利益の中から支払うと申しました。多くの中小企業ではこの借入金の返済額が最低限必要な利益を導き出すための最重要事項なのです。**

(単位:円)

借入金の年間返済額 ①	2,400,000
割賦年間返済額 ②	600,000
自己資金による設備投資 ③	1,300,000
次期見込減価償却費 ④	1,000,000
小 計 ⑤ (①+②+③-④)	3,300,000
法人税・事業税・住民税 ⑥ (⑤×42%)	1,320,000
次期必要最低税引前利益 ⑤+⑥	4,620,000

借入返済と割賦返済(車両ローンなど)は、元金返済月額×12ヵ月で求められます。

金融機関から借入をして設備投資を行う場合は考慮しません。

減価償却費は机上で計算された経費でお金の支出を伴いません。

3,300,000 円の利益が資金繰りのトントンのラインです。ただし、利益が出れば税金を取られます。法人の場合、利益の概ね 42%程度が納税ですので、実質の目標利益は 710,000 円となります。

会社によっては上記以外にも最低限必要利益を算定する上で考慮しないといけない事項があります。また、個人事業主の場合は、⑥の納税額が変わります。同時に、生活費を考慮しないといけません。

【2】 固定費？変動費？



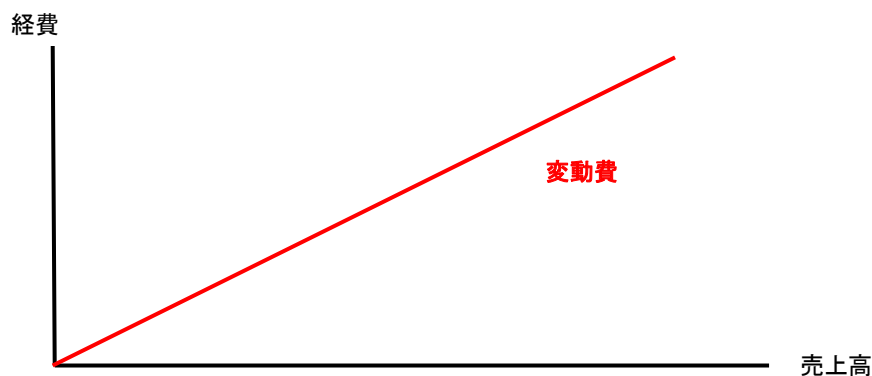
前頁で会社が資金繰り上必要な利益(=予算の答え)を求めました。次は、その利益を生み出すための、**売上計画と経費予算額の算定**です。

これを考える上で重要なのが、**経費には大別して2種類の経費が存在する**ということを知ることです。これが**変動費と固定費**です。

1. 変動費とは？

変動費とは、売上に比例して増減する経費です。極端に言えば、売上が0の場合発生しない経費です。代表的なものとして、仕入・販売手数料・商品発送運賃・販売、営業職員の歩合給などが考えられます。

売上高から変動費を差し引いた利益を**限界利益**といいます。



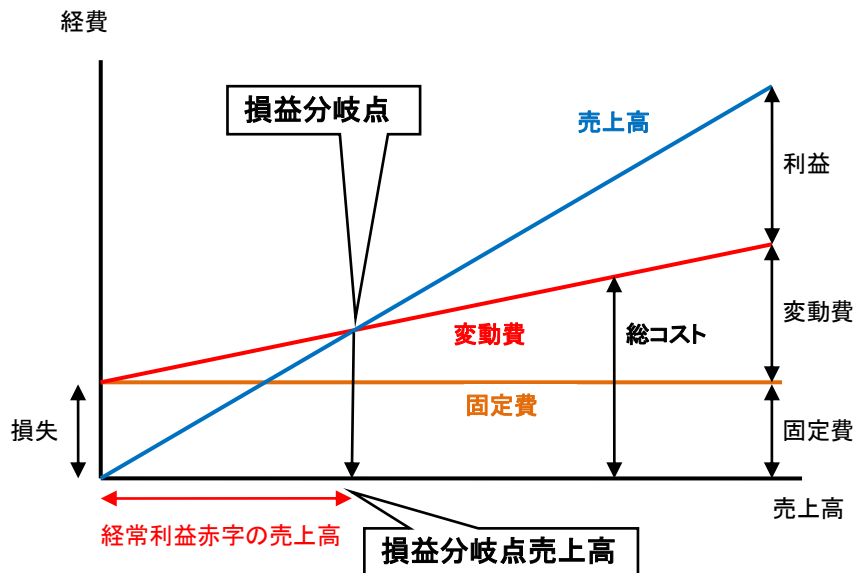
2. 固定費とは？

固定費とは、売上に関係なく一定額発生する経費です。極端に言えば、売上が0でも発生する経費です。代表的なものとして、役員報酬・正社員等の固定給部分・事務所諸経費などが考えられます。



3 損益分岐点とは？

損益分岐点とは、「損益トントン」つまり経常利益が0(ゼロ)になる点(限界利益=固定費)をいい、このときの売上高を損益分岐点売上高といいます。



損益分岐点売上高は、次の算式によって計算することができます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div \text{限界利益率} (\text{限界利益} \div \text{売上高})$$

例えば、固定費が3,000万円、限界利益率が40%の場合は

$$\text{損益分岐点売上高} = 3,000\text{万円} \div 40\% = 7,500\text{万円}$$

つまり、売上高が7,500万円を下回ると、経常利益が赤字となります。

【3】 変動損益計算書



通常の損益計算書とは別に、**変動損益計算書**と呼ばれる財務諸表があります。これは、経費の並びを変動費、固定費の順に置き換えたものです。

予算作成の際、実際に作成する必要はありませんが、**売上と経費の関連性を考えるのに大変便利です。**

変動損益計算書		単位:円
自〇年〇月〇日 至〇年〇月〇日		
勘定科目	金額	
売上高	1,200,000	
変動費	仕入高	360,000
	商品発送費	60,000
限界利益	780,000	
固定費	役員報酬	200,000
	地代家賃	390,000
	水道光熱費	60,000
	固定費計	650,000
経常利益	130,000	

売上から変動費を差し引いた利益が**限界利益**と呼ばれます。

限界利益 / 売上高 = 限界利益率 (この場合 65%)

この限界利益率は、売上の多寡に関わらず、常に一定となります。

固定費の 650,000 円は、売上の多寡に関わらず、常に発生します。

これをまとめると

変動損益計算書		単位:円
自〇年〇月〇日 至〇年〇月〇日		
売上高		
変動費	常に売上の35%	
限界利益	常に売上の65%	
固定費	常に 650,000 円	
経常利益		

【例題】 上記の変動損益計算書から

- ① 売上が 500,000 円増加した場合の経常利益は？
- ② 損益分岐点(経常利益が0)の売上高は？

【解答】

- ① 売上高 (1,200,000 円 + 500,000 円) = 1,700,000 円
 限界利益 1,700,000 円 × 限界利益率 65% = 1,105,000 円
 経常利益 限界利益 1,105,000 円 - 固定費 650,000 円 = **455,000 円**

- ② 限界利益 = 固定費 650,000 円
 固定費 650,000 円 ÷ 限界利益率 65% = **1,000,000 円**

損益分岐点(経常利益が0)になるには固定費の 650,000 円が限界利益として必要です。



ポイント

売上が増えると連動して増える変動費、常に一定の固定費、これは予算を策定する上でも経営上でも非常に重要な事項です。覚えておきましょう。

【4】実際に予算書を作成しよう！！



それでは、今まで学んだことを活用して実際に予算書を作成してみましょう！！
まずは、予算書を作成するために必要なものを準備しましょう。

予算書を作成するために準備するもの

- ①前期の決算書 ②既存の借入金の返済予定表 ③車両ローン等の返済予定表
④前期の減価償却明細書 など
②③④は、必要利益(予算書の利益)を算定するために必要です。④は次期の減価償却費見込額を見るために必要です。
①は、予算書の売上や経費(変動費・固定費)の大枠を算定するのに使用します。
※会社の内容によっては、上記以外にも考慮しないといけない事項があります。

次の例を使って実際に予算書を作成してみましょう。

①前期の損益計算書・変動損益計算書

損益計算書			変動損益計算書		
自〇年〇月〇日 至〇年〇月〇日 単位:円			自〇年〇月〇日 至〇年〇月〇日 単位:円		
勘定科目		金額	勘定科目		金額
売上高		12,000,000	売上高		12,000,000
売上原価	仕入高	7,200,000	変動費	仕入高	7,200,000
売上総利益		4,800,000	限界利益		4,800,000
販売費及び一般管理費	役員報酬	2,400,000	固定費	役員報酬	2,400,000
	給料手当	1,200,000		給料手当	1,200,000
	減価償却費	300,000		減価償却費	300,000
	店舗諸経費	800,000		店舗諸経費	800,000
	販管費合計	4,700,000		支払利息	30,000
営業利益	100,000	固定費計		4,730,000	
営業外費用	支払利息	30,000	経常利益		70,000
経常利益		70,000			
法人税・事業税・住民税 (40%)		28,000			
当期純利益		42,000			

②その他の前提条件

- ・青果店を営む会社(法人)で、社長は50才(配偶者は専業主婦、息子は23才独身の会社員)である。
- ・仕入は社長が市場で買い付け、商品の鮮度・味も好評で常連客も多い。しかし、大型スーパー等の進出で売上は下降気味で年々経営は厳しくなっている。
- ・役員報酬は社長の給料で、給料手当は販売スタッフの女性パート(月10万円)を雇用している。
- ・減価償却費は店舗の建物に対するもので、次期の減価償却費見込額は300,000円である。
- ・銀行からの借入があり、毎月元金の返済が50,000円(返済は3年後)ある。支払利息はこれに対するものであり、次期の支払利息総額は27,000円である。車両ローン等の割賦返済は無い。
- ・次期の大きな設備投資等の予定は無い。

※計算を行いやすいよう、数字・経費の項目は簡素化してあります。あくまで予算作成の練習用で現実と乖離している設定があります。

予算書作成の流れ

- ① 資金繰り(借入金等の返済)から必要最低利益を算出する。
- ② 前期の決算書から変動費・固定費を把握し、前期の数字を参考に売上目標とともに経費の予算額を検討する。(改善できる点が無いかについても検討する。) **売上を増減させると変動費も連動して増減します。**
- ③ 予算書(次期の目標損益計算書)を作成する。
- ④ ③から毎月の目標損益に展開する。

①次期最低必要利益の算定

項 目	金 額
借入金の年間返済額 ① 月額()円×12ヵ月	
次期減価償却費見込額 ②	
差 引 ③ (①-②)	
法人税・事業税・住民税 ④ (③×40%)	
次期必要最低経常利益 ⑤ (③+④)	

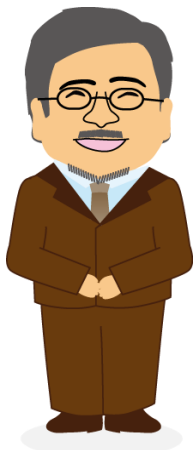
②次期予算書(目標損益計算書)

損 益 計 算 書		
自〇年〇月〇日 至〇年〇月〇日 単位:円		
勘 定 科 目	金 額	
売 上 高		
売 上 原 価	仕 入 高	
売 上 総 利 益		
販売費及び一般管理費	役員報酬	
	給料手当	
	減価償却費	300,000
	店舗諸経費	
	販管費合計	
営 業 利 益		
営 業 外 費 用	支 払 利 息	27,000
経 常 利 益		
法人税・事業税・住民税 (40%)		
当 期 純 利 益		

限界利益率は何%ですか？
売上高を調整した場合、併せて仕入高も調整していますか？

次期予算書の経常利益が⑤の次期必要最低経常利益をクリアしていますか？

経常利益の40%がここに入ります。



資金繰りは会社にとっても経営者にとっても命題であり、最も関心が深い事項です。資金繰りを中心に財務諸表を見ると、財務諸表が少し身近に感じられたのではないのでしょうか？

また、資金繰りの面から、会社の将来(予算書)に目を向けることこそ、「改善の第一歩」なのです。しかし、予算書を作っただけでは、ただの書類です。活用してはじめて、経営の道標となるのです。

「財務諸表読み方塾」 開講予定！！

当事務所では、開業予定の方、開業して間もない方、経営者の後継予定の方(勿論この他の方も大歓迎です)を中心に「財務諸表読み方塾」を開講予定です。

財務諸表の見方、予算書の作成などを少人数制で分かり易く解説いたします。毎月1回程度開催し、單元ごとに塾形式で行います。

- 第1回 財務諸表の読み方(貸借対照表、損益計算書)
 - 第2回 キャッシュ・フロー計算書、財務指標
 - 第3回 資金繰りの面から予算書を作成しよう
 - 第4回 予算書を実際の経営に活用する など
- 是非、当事務所にお問い合わせください。

TEL 0977-27-5670

当事務所、担当者まで



羽生会計事務所

〒874-0918 別府市汐見町7番24号

<http://www.hanew.jp> FAX 0977 - 27 - 5680

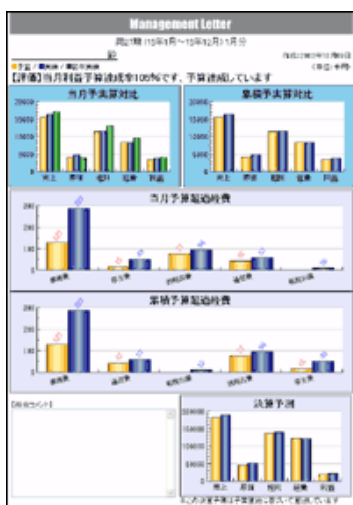
羽生会計事務所にご相談下さい!!!

貴社の財務諸表から 財務診断を致します!!

当事務所では、貴社の財務諸表から財務診断を行います。(有料となります。)

財務診断の結果から、貴社の改善点を見つけ、そこから経営計画書(予算書)を作成し、貴社の改善をお手伝いいたします。

是非、当事務所にご相談ください。



【財務分析・事業計画策定のエキスパート】羽生会計事務所

会社・個人事業の経営支援・財務分析・総合コンサルティング

会社・個人事業の事業経営を成功させる秘訣!!

1. 綿密な事業計画の作成
2. 事業計画と実績数値による財務分析
3. 資金計画の作成と資金調達

◇財務分析、事業計画策定、予算管理をサポート

- ・事業計画の作成と財務分析
- ・マネジメントレターによる徹底した予算管理
- ・資金計画と資金調達の指導

◇税務・会計・経営のすべてをコンサルティングします。

- ・マネジメントレターに基づく経営分析
- ・月次監査

◇半期・予想・決算・次期事業計画までをサポート

- ・半期決算報告会
- ・予想決算報告会
- ・決算報告会+次期事業計画+財務分析

社会情勢はめまぐるしく変化しており、いち早い情報のキャッチが成功の秘訣です。事業計画・財務分析・マネジメントレター等のツールを使って最新の情報をもとに適切な事業経営をコンサルティングいたします。

TEL 0977-27-5670

当事務所、担当者まで



羽生会計事務所

HANYU OFFICE

〒874-0918 別府市汐見町7番24号

<http://www.hanew.jp>

FAX 0977-27-5680