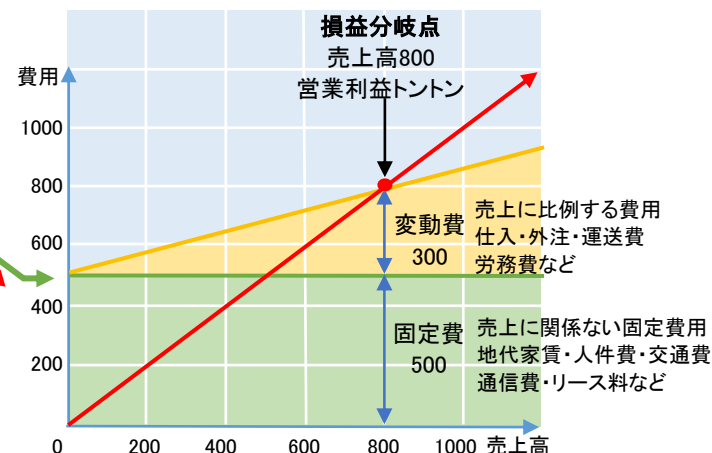
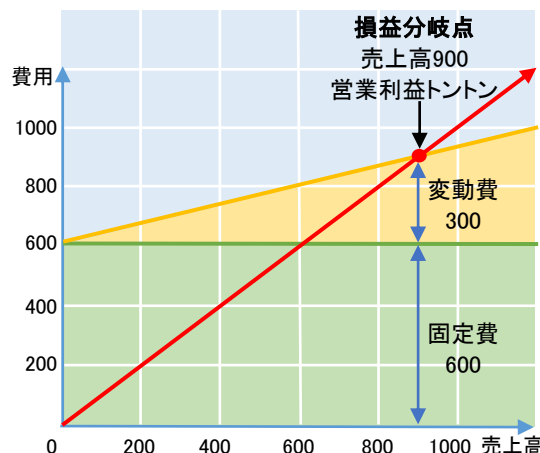
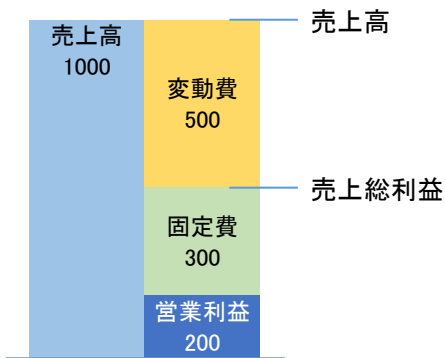


2 損益分岐点売上高

1 損益計算書と損益分岐点

損益計算書の営業利益の最大化が企業使命
損益分岐点売上高が黒字と赤字の分かれ目



経営が赤字化したときの対処

まずは固定費を徹底的に圧縮して、損益分岐点売上高を下げ
現業の売上高で黒字化すること。役員報酬、人件費も対象。
保険の解約、リース料の見直し、拠点縮小による地代家賃低減。
効果的な戦略もなく、売上高を上げる計画は失敗する例が多い。
前述のポーターのコスト・リーダーシップ戦略は有効である。

損益計算書は上図に示すカンタン構成
売上高－変動費＝売上総利益(粗利)
売上総利益－固定費＝営業利益
売上高－(変動費＋固定費)＝営業利益
損益分岐点とは、
(収入－支出＝0)になる黒字と赤字の分岐点
損益計算書における
(売上高－費用＝0)の営業利益トントンの
(売上高＝費用)状態が損益分岐点
(費用＝変動費＋固定費)
右の展開図でご理解ください

損益分岐点の計算式

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{(\text{売上高} - \text{変動費}) \div \text{売上高}}$$

固定費低減計画

単位:千円

固定費科目	月額費用	低減費用	考察 備考
人件費			時間外労働制限、役員報酬カット、非正規社員調整、省力化管理
地代家賃			安価な拠点転居、拠点縮小整理売却、テレワーク化、デジタル本部化
リース・設備			不要な備品・リース解約、減価償却設備の整理、遊休資産の売却
光熱費			電気・ガスなど安価な料金プラン乗り換え、省エネ対策
保険・顧問料			保険の解約、税理士など土業顧問料の低減交渉、乗り換え
その他			デジタルデータ化による事務複合機、プリンター削減、紙資料の廃止
合計	0	0	

2 直近の決算書から損益分岐点を求める

コロナ禍で直近の決算書が異常な数値になっていることもあります。そんな時は、コロナ前の正常な年度の決算書から拾って下さい

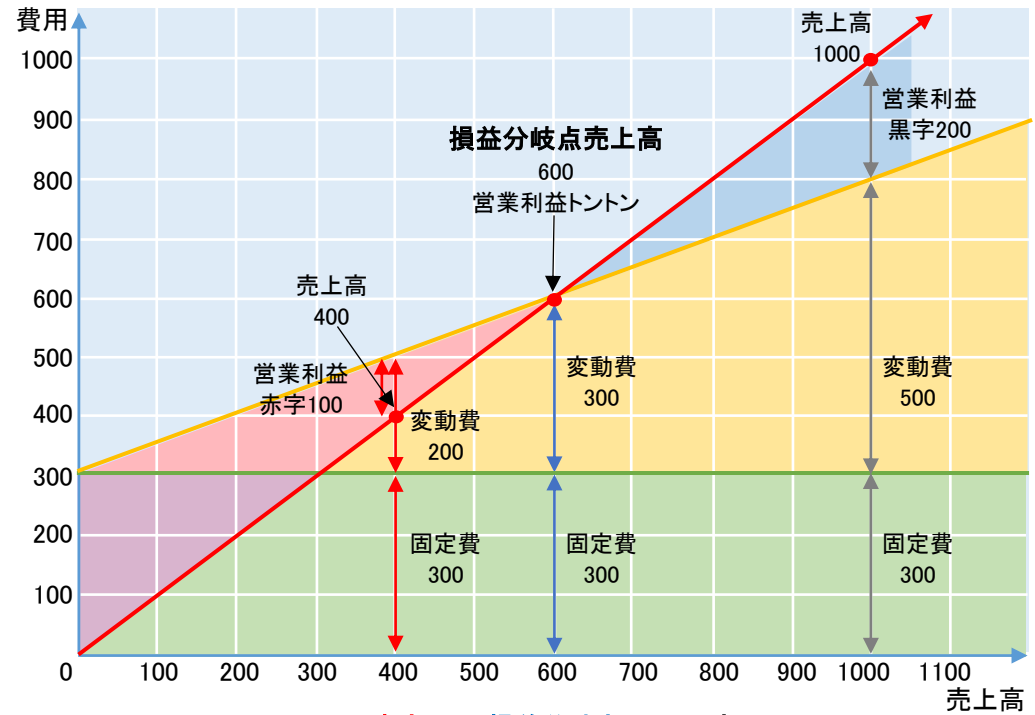
※太枠セル以外のデータは保護されています
直近の決算書から三つの科目の数字を入力
↓太枠内に上書き入力して下さい

科目	金額(千円)	橙色セル計算式あり	
A 売上高	100,000	売上構成比	備考
B 変動費	30,000	30.0%	売上原価
C 売上総利益	70,000	70.0%	粗利 C=A-B
D 固定費	80,000	80.0%	販管費
E 営業利益	-10,000	-10.0%	E=C-D
損益分岐点	114,286	売上高	
	114%	比率	
	×	評価	

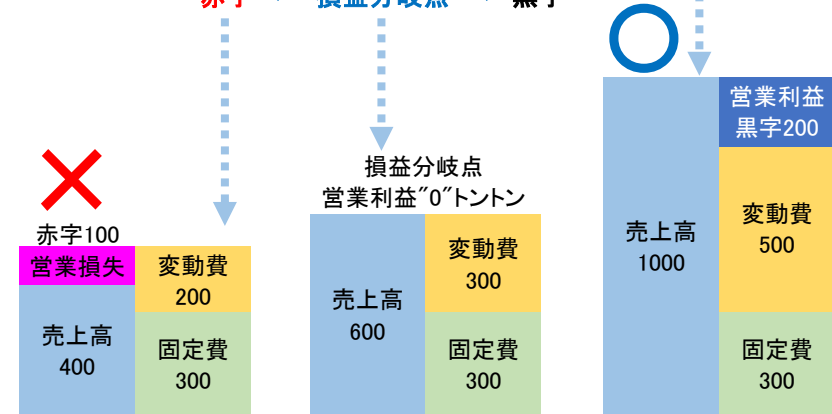
$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{実際売上高}} \times 100(\%)$$

損益分岐点比率は100%が分岐点で、それ以下になら黒字化

- 100%以上 × 赤字経営
- 100~90% △ 黒字トントン経営
- 90%以下 ◎ 黒字健全経営



赤字 ← 損益分岐点 → 黒字



3 中期5ヶ年財務計画を立てる

ポーターの定石戦略を実行に移した時の成果予測は右の通りです

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上成長性率合計	8.0%	7.0%	4.0%	4.0%	3.0%
変動費低減率合計	7.0%	4.0%	3.0%	0.0%	0.0%
固定費低減率合計	9.0%	4.0%	4.0%	3.0%	3.0%

戦略投入により新たに発生する費用増額分を書き加えて下さい

ないときは、右太枠セルをクリアして下さい

新たな人材雇用で増額する人件費
新たな設備投資などで発生する減価償却費

↓年度ごとに、太枠セル内に書き加えて下さい

科目	単位:千円	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
増額固定費	採用人件費	0	2,500	1,100	2,500	1,100
	減価償却費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	その他					

↓年度ごとに、太枠セル内に書き加えて下さい

融資借入金があるときは、右表に書き加えて下さい

ないときは、右太枠セルをクリアして下さい

利息込返済額

科目	単位:千円	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
融資借入金	返済額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

ポーターの競争戦略、実行度で見えてくる経営計画目標

右下表は自動作成されています

五年後に健全化できるよう、ポーターの定石戦略シートの戦略成果予測表で成果率を調整して下さい

新規ウィンドウを開いて、二枚のシートで見比べて調整すると分かりやすいです

中期五ヶ年財務経営計画

科目	備考	単位:千円	前年実績	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	
A	売上高	戦略実行による成長性	100,000	売上構成比	108,000	115,500	120,100	124,900	128,600
B	変動費	戦略実行によるコスト削減	30,000	30.0%	30,100	33,200	34,900	37,400	38,500
C	売上総利益	粗利 C=A-B	70,000	70.0%	77,900	82,300	85,200	87,500	90,100
D	固定費	コスト削減と戦略投資	80,000	80.0%	73,800	74,300	73,400	74,600	74,400
E	営業利益	E=C-D	-10,000	-10.0%	4,100	8,000	11,800	12,900	15,700
F	借入返済金	利息込			5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
G	ネットCF	ネットキャッシュ G=E-F			-900	3,000	6,800	7,900	10,700
H	損益分岐点	損益分岐点売上高	114,286		102,316	104,273	103,466	106,486	106,191
P		損益分岐点比率	114%		94.7%	90.3%	86.2%	85.3%	82.6%
Q		損益分岐点評価	×		△	△	◎	◎	◎

※ネットCFとは、“Cash is King”のキャッシュフロー、営業利益－借入返済額の手元資金です

4 時間当り生産性を計算して自社実力を確認する

企業が生み出した付加価値額を労働時間で割った生産実力です。
本書では(付加価値額=売上高-外注仕入)で単純計算します。
右の図で示す計算式になります。

再度、決算書の変動費科目から外注費、仕入れ費用を入力して下さい。
全従業員の年間労働時間も入力して下さい。(1人2,000~2,500h)

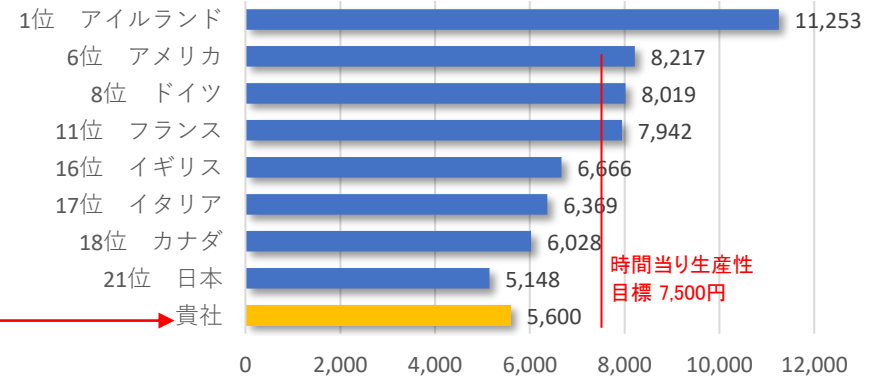
↓太枠白色セルに上書きして下さい。

科目	金額(千円)	橙色セル計算式アリ	備考
A 売上高	100,000	売上構成比	備考
B 変動費	30,000	30.0%	売上原価
C 売上総利益	70,000	70.0%	粗利 C=A-B
D 固定費	80,000	80.0%	販管費
E 営業利益	-10,000	-10.0%	E=C-D
F 外注仕入額	16,000	16.0%	
G 労働時間	15,000	時間	

付加価値額	84,000	千円
生産性/時	5,600	円

$$\text{時間当り労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働時間}} = \frac{\text{売上高} - \text{外注仕入}}{\text{総従業員の労働時間}}$$

日本は先進七カ国中、最下位である



中期経営計画に算入	前年実績	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
外注仕入額	16,000	16,000	17,700	18,600	19,900	20,500

定性は失敗の原因、定量は成功の根拠

定性論と定量論。定性議論は感情に左右されやすく結論までの時間を浪費すると共に失敗例も多くなる。
事前に定量で資料を作って示せば、数値判断の議論は時間を要さず、エビデンスに基いた正しい結論が得られる。
組織の上層人材、つまりマネジメントに関わる人は、抽象、曖昧、定性思考から、具体、明確、定量論的思考に切り替えることで経営スピードをアップさせる。

定性論を楽しむ賢い人は多い。変革を嫌う人はリスク論を定性展開して煙に巻き、グレーゾーンを広げて結論を長引かせる。
目まぐるしく変化する現代を生きるためには、変革は当たり前の成長条件である。変えることへの情熱のない人は退場すべきである。
バブル崩壊から日本は変革を怠ってきた。空白の20年が、空白の30年に延びて、コロナ禍で初めて遅れが露呈したデジタル後進国。
日本国民の賃金は30年、上がっていない。その間に欧米先進国は日本の5割増しの賃金上昇を勝ち取っている。
生産性の向上余地はたくさんある。最重要指標を「時間当り生産性」に定め、変革カイゼン活動で一歩一歩高め、5年後には欧米先進国と肩を並べたい。

(株) 一光社プロが戦略経営の道案内としてお手伝い致します。

本書は代表取締役会長の長山伸作が制作しています。50歳を過ぎて事業継承しながら第二創業として始めた経営コンサルタント体験から多数の電子出版物を著しています。

弊社は広告プロダクションです。プランナーやデザイナーが高品位のプロモーション用販促物を制作しています。

戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント 長山伸作

更新日 2021/8/20

Tel. 052-824-0521

(株) 一光社プロ 〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1

お気軽にお電話ください

個別対応ZOOMオンライン経営研修でご指導しています

クリック、ハイパーリンク <http://www.s-naga.jp/>