

## 第1回

アフターコロナ時代に対応する！  
経営改善・資金繰り対策セミナー&ワークショップ

---

税理士法人 坂本&パートナー

税理士 中小企業診断士

所長 山尾 秀則

[yamao@net-bp.co.jp](mailto:yamao@net-bp.co.jp)

# 自己紹介

【所属】 税理士法人坂本&パートナー 所長 執行役員  
(静岡県浜松市中区高丘西)



【取得資格】 税理士 中小企業診断士 FP技能士  
登録政治資金監査人

【役職】 静岡大学 客員教授 「財務戦略論」  
静岡県商工会連合会 商工調停士  
浜松商工会議所 商工調停士  
島田商工会議所 商工調停士  
掛川市 創業支援アドバイザー



商工会・商工会議所・法人会等において、  
税務会計 経営 創業 事業承継のセミナー講師など多数

# お話しする内容

## 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

- うどん屋さんの例でワークをしてみましよう
- 皆さんの会社の損益（収支）分岐点売上高を計算しましよう

## 2. 損益予算の作り方

- サンプルをもとに自社の収支予算の作り方を学びましよう

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

## 1. 損益分岐点売上高の考え方

皆さんは、自分の会社が月間または年間いくら売り上げる必要があるか、自分自身で把握されていますか？

また、今後、ゼロゼロ融資の返済が始まった場合、どれだけの売上の増加が必要であるか把握されていますか？

借入金は、利益から返済することとなりますので、**返済元本分の利益は最低限必要となります。**

まずは、自社がいくら売り上げる必要はあるのかを示す損益分岐点売上高について確認していきましょう。



# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

会社法に基づく「損益計算書」

損益計算書		単位：千円
I 売上高		700,000
II 売上原価		
材料費	300,000	
<b>工場人件費</b>	<b>170,000</b>	
その他原価	100,000	570,000
III 売上総利益		130,000
IV 販売管理費		
<b>人件費</b>	<b>50,000</b>	
<b>減価償却費</b>	<b>10,000</b>	
<b>その他経費</b>	<b>35,000</b>	95,000
V 経常利益		35,000

● 売上高が10,000千円増えたら、経常利益は  
どうなるか？

売上高 700,000千円  
経常利益 35,000千円



売上高経常利益率 5%

10,000千円 × 5% = 500千円  
経常利益が増加する？

これは正しいでしょうか？

間違っています・・・4,286千円  
経常利益が増加します。

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

## ここで問題です

うどん屋さんの例で考えます。

うどんの「浜松屋」は、おいしいうどんが評判で、特にお昼はサラリーマンで混んでいました。

ところが最近、お店の近くに「牛丼のすき家」と「マクドナルド」が相次いで開店し、売上が下がり始めています。

### 【浜松屋の内容】

うどんは一杯 500円です。

食材費は一杯 200円 (一杯あたりの利益は300円/杯)

人件費は、時給1,000円の人が2名 一日8時間働きます(16,000円)  
その他の経費が一日4,000円かかります。

Q1 一日60杯売られています。利益はいくらとなりますか？

## 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

Q1.一日60杯売られています。利益はいくらとなりますか？

科目	単価 (円)	数量	金額 (円)
売上高	500	60杯	30,000
食材費	200	60杯	12,000
粗利益			18,000
人件費	8,000	2人	16,000
その他経費	4,000		4,000
利益			△2,000

※ (粗利) 18,000円 - (人件費 + その他経費) 20,000円  
= △2,000円

## 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

Q2. それでは、一日何杯のうどんを売ればいいのでしょうか（売上は？）

考え方・・・

※ （人件費＋その他経費）20,000円・・・売上増加しても一定

20,000円÷（一杯あたりの利益）300円＝66.66杯・・・67杯

科目	単価（円）	数量	金額（円）
売上高	500	67杯	33,500
食材費	200	67杯	13,400
粗利益			20,100
人件費	8,000	2人	16,000
その他経費	4,000		4,000
利益			100



# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

Q3.一杯あたりの値段を480円に下げて、目標売上33,500円を目指す  
何杯売ればいいでしょうか？・・・その時の利益は？

考え方・・・

※ 33,500円・・・一日の売り上げ目標

33,500円 ÷ (一杯あたりの単価) 480円 = 69.79杯・・・70杯

科目	単価 (円)	数量	金額 (円)
売上高	480	70杯	33,600
食材費	200	70杯	14,000
粗利益			19,600
人件費	8,000	2人	16,000
その他経費	4,000		4,000
利益			△400

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

Q4.一杯あたりの値段を480円に下げて、利益を出すためには何杯売ればいいでしょうか？・・・その時の利益は？

考え方・・・

※ (人件費+その他経費) 20,000円・・・売上増加しても一定  
 $20,000円 \div (一杯あたりの利益) 280円 = 71.42杯 \dots 72杯$

科目	単価 (円)	数量	金額 (円)
売上高	480	72杯	34,560
食材費	200	72杯	14,400
粗利益			20,160
人件費	8,000	2人	16,000
その他経費	4,000		4,000
利益			160

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

## ポイント

(人件費＋その他経費) 20,000円・・・売上増加しても一定の費用  
 (食材費) 200円／杯・・・売上が増加と同じように増加する費用  
 (利益) 粗利益－(人件費＋その他経費)・・・重要

	科目	単価 (円)	数量	金額 (円)
	売上高	500	67杯	33,500
<b>変動費</b>	食材費	200	67杯	13,400
<b>限界利益</b>	粗利益			20,100
<b>固定費</b>	人件費	8,000	2人	16,000
	その他経費	4,000		4,000
	利益			100

ポイント

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

(1) 費用を「変動費」と「固定費」に区分

(2) **変動費**・・・売上とともに変動する費用（仕入・外注費 など）

(3) **固定費**・・・売上の増減に関係なく発生する費用（変動費以外）  
売上がなくても発生する費用（**重要です**）

(4) **限界利益（粗利益）**・・・「売上高」－「変動費」

小売業や卸売業では、損益計算書上の「**売上総利益**」がこれにあたります。（製造業・建設業等 加工作業を伴う場合は一致しない）

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

たとえば、80円で仕入れた商品を100円で販売した場合は、限界利益は20円になります。

**売上に占める限界利益の割合を「限界利益率」といいます。**  
上記の場合、限界利益率は $20/100$ で20%となります。

**売上に占める変動費の割合を「変動費比率」といい**  
上記の場合、変動費比率は $80/100$ で80%となります。

## **利益計画を立てる上で、この限界利益率を把握することが重要**

小売業・卸売業であれば「〇〇円で仕入れたものを〇〇円で販売する」  
「限界利益は〇〇円残るから、限界利益率は〇〇%である」と予測します。  
当然商品によって限界利益率は異なりますので、平均的な率を用いるか、  
限界利益率の異なるものごとに区分して計算することも必要でしょう。

変動損益計算書の例

売上高 4,000	変動費 800	
	限界利益 (粗利) 3,200	固定費 2,800
	利益 400	

限界利益率 = 限界利益 ÷ 売上高 (3,200 ÷ 4,000 = 80%)

変動損益計算書

1. 売上高	4,000
2. 変動費 (仕入及び外注費)	—800
3. 限界利益 (粗利益)	3,200
4. 固定費	—2,800
5. 利益	400

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

## 目標売上高を計算しましょう

変動損益計算書の仕組みが理解できたところで、「いくら売り上げればいいですか？」という計算を行きましょう。

前頁の図 および「変動損益計算書」よりわかることは、「固定費」を賄うだけの「限界利益」を確保しなければ赤字になってしまうということです。

設例では「固定費」が2,800となっており、「限界利益」が3,200あるため、その差額400が利益として残っています。  
いいかえれば、「限界利益」が2,800未満になると赤字になってしまいます。

それでは、「限界利益」が2,800になるための売上高はいくらでしょう？

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

これが「赤字とならないための必要売上高」となります。

これを「**損益分岐点売上高**」といいます。

設例では「限界利益率」は80%です。つまり売上高の80%が限界利益になるということですから、**売上高の80%が2,800になる金額が「損益分岐点売上高」**です。

計算上では、 $2,800 \div 80\%$ が「損益分岐点売上高」となります。

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

※上記設例の場合、損益分岐点売上高はいくらですか？

$$2,800 \div 80\% = 3,500 \text{（損益分岐点売上高）}$$

$$3,500 \times 80\% = 2,800 - 2,800 \text{（固定費）} = 0$$



# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

損益分岐点売上高が算出できたところで、最低限赤字にならないための売上目標は計算できましたが、これでは、借入金の元本返済や個人事業では事業主の給与（生活費）の支払いができません。そこで、それを賄うだけの利益を計上する必要があります。「収支分岐点売上高」

必要利益を設定し、これを確保するために必要な売上高を計算してみましょう。

## 【本日の重要ポイント】

必要利益を設定し、それを固定費に加えた金額を「限界利益率」で割れば目標売上高が計算できます。

$$\text{目標売上高（返済等含む）} = (\text{固定費} + \text{必要利益}) \div \text{限界利益率}$$

※上記設例の場合、利益を800出すために必要な売上高はいくらですか？

$$(2,800 + 800) \div 80\% = 4,500 \text{（収支分岐点売上高）}$$

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

会社法に基づく「損益計算書」

**最初の問題の答え**

「変動損益計算書」

損益計算書		単位：千円
I 売上高		700,000
II 売上原価		
材料費	300,000	
<b>工場人件費</b>	<b>170,000</b>	
その他原価	100,000	570,000
III 売上総利益		130,000
IV 販売管理費		
<b>人件費</b>	<b>50,000</b>	
<b>減価償却費</b>	<b>10,000</b>	
<b>その他経費</b>	<b>35,000</b>	95,000
V 経常利益		35,000

変動損益計算書		単位：千円
I 売上高		700,000
II 変動費		
材料費	300,000	
その他原価	100,000	400,000
III 限界利益		300,000
IV 固定費		
<b>工場人件費</b>	<b>170,000</b>	
<b>人件費</b>	<b>50,000</b>	
<b>減価償却費</b>	<b>10,000</b>	
<b>その他経費</b>	<b>35,000</b>	265,000
V 経常利益		35,000

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

## 「変動損益計算書」

### 変動損益計算書

単位：千円

I 売上高		700,000	
II 変動費		(+10,000)	
材料費	300,000		
その他原価	100,000	400,000	
III 限界利益		300,000	
IV 固定費		(+4,286)	
工場人件費	170,000		
人件費	50,000		
減価償却費	10,000		
その他経費	35,000	265,000	
V 経常利益		35,000	
		(+4,286)	
		<u>39,286</u>	

## 〔業績管理の考え方〕

● 売上高が10,000千円増えたら、経常利益は  
どうなるか？

- 限界利益率： $\frac{\textcircled{2} 300,000 \text{千円}}{\textcircled{1} 700,000 \text{千円}} = 42.86\%$
- 売上高10,000千円の限界利益：  
10,000千円 × 42.86% = 4,286千円
- 固定費は「期間費用」で変わらない。
- 経常利益は、限界利益（4,286千円）分だけ増えて  
39,286千円となる。

● 正解です！

● この考え方が業績管理の基本です。

売上高だけでなく、限界利益率と固定費を管理することにより、「業績のV字回復」が可能となります。

- 売上高の伸びは、1.43% だったが、
- 経常利益の伸びは、12.25% に達している。

# 1. 当社はいくら売り上げれば黒字になりますか？

## 皆さんの会社の損益（収支）分岐点売上高を計算してみましょう

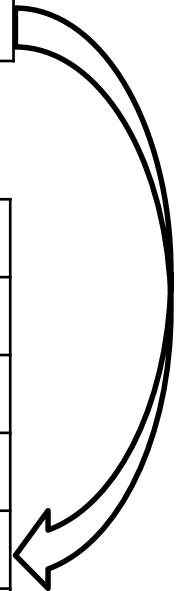
直前の決算書を用意してください

### 1. 限界利益率の算出

①	売上高		円
②	変動費（仕入・外注等）		円
③	限界利益率	$1 - (② \div ①)$	%

### 2. 損益（収支）分岐点売上高の算出

④	返済元本合計		円
⑤	固定費合計		円
⑥	減価償却費合計		円
⑦	④+⑤-⑥	合計	円
③	限界利益率		%
⑧	損益分岐点売上高	$(⑤ \div ③)$	円
⑨	収支分岐点売上高	$(⑦ \div ③)$	円



## 2. 損益予算の作り方

### 今後の損益予算を作成する

皆さんの会社では、損益予算を作成されていますか？

作成されていない理由として

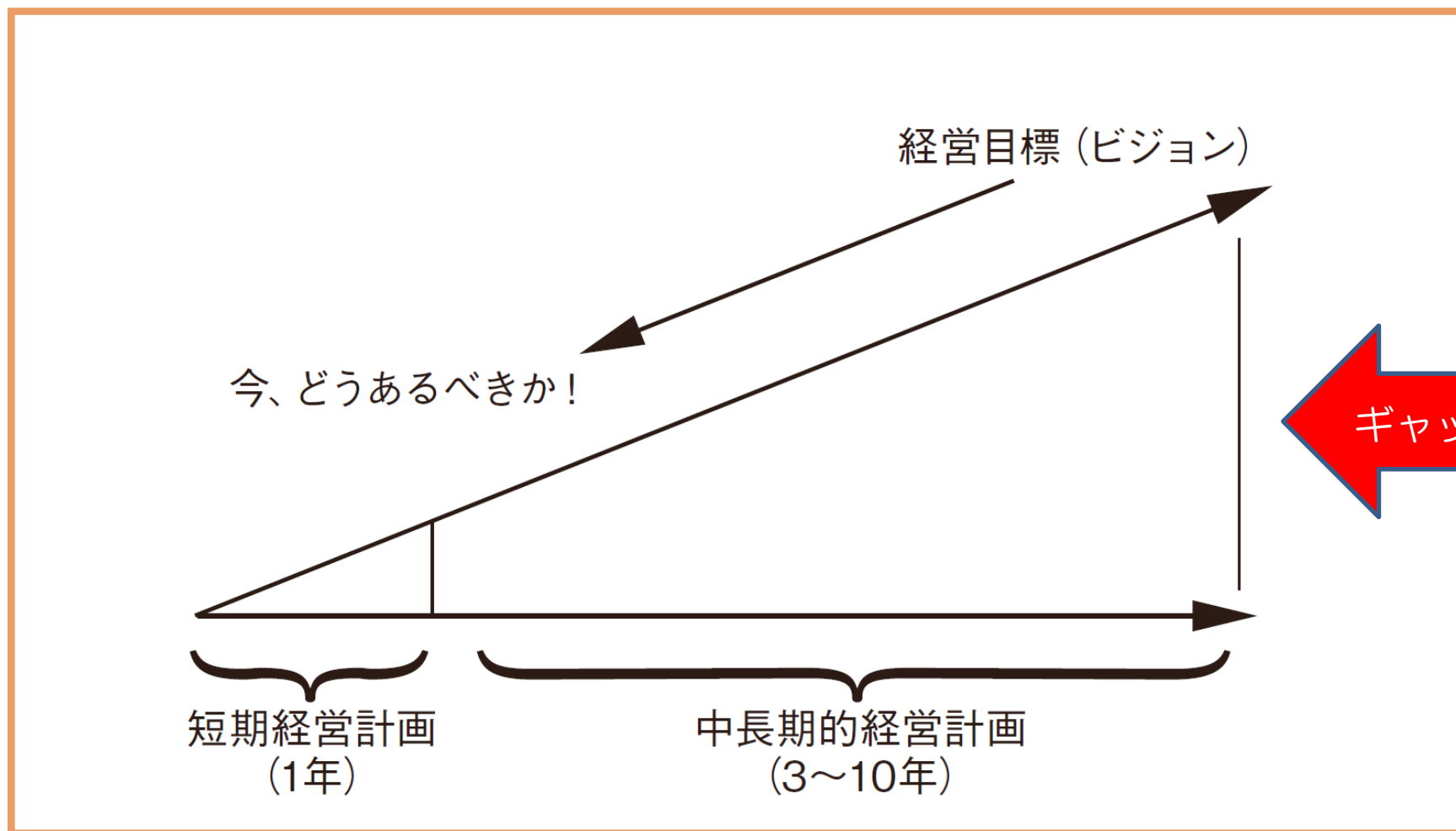
- ・ 難しくてどう作っていいかわからない
- ・ どうせ作っても予算通りにいかないのだから無駄
- ・ 売上は相手先の業績に左右されるので、予算など立てられないなどがあります。

でも、本当に作成しなくていいのでしょうか？

予算は、当社のあるべき姿・・損益（収支）分岐点売上高を確保するための年間計画となります。

あるべき姿が無い経営は「成り行き経営」です。

## 2. 損益予算の作り方



※ Plan (計画) Do (実行) Check (評価) Action (改善)  
 PDCAサイクルを回すことにより成長発展する

## 2. 損益予算の作り方

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	株式会社〇〇			更新日 2023.3.28					
2	損益計算書(単月)	当初予算							
3		R6.3	構成比	R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9
4	売上高	120,000,000		10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
5	[売上原価]								
6	売上原価(変動費)	54,000,000	45.00	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
7	売上総利益	66,000,000	55.00	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000
8	[販売費及び一般管理費]								
9	役員報酬	12,000,000	10.00	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
10	給料手当	25,000,000	20.83	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
11	賞与	6,000,000	5.00	0	0	0	3,000,000	0	0
12	法定福利費	6,000,000	5.00	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
13	福利厚生費	1,500,000	1.25	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000
14	旅費交通費	1,200,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
15	接待交際費	1,200,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
16	通信費	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
17	水道光熱費	1,200,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
18	租税公課	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
19	消耗品費	1,200,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
20	地代家賃	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
21	修繕費	1,200,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
22	保険料	960,000	0.80	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
23	支払手数料	500,000	0.42	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	50,000
24	減価償却費	2,400,000	2.00	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
25	リース料	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
26	寄付金	0	0.00	0	0	0	0	0	0
27	雑費	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
28	販管費合計	62,400,000	52.00	4,615,000	4,615,000	4,615,000	7,615,000	4,615,000	4,625,000
29	営業利益	3,600,000	3.00	885,000	885,000	885,000	-2,115,000	885,000	875,000
30	[営業外損益]	0	0.00						
31	(営業外収益)	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
32	受取利息・配当金	0	0.00	0	0	0	0	0	0
33	雑収入	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
34	(営業外費用)	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
35	支払利息	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
36	経常利益	3,120,000	2.60	845,000	845,000	845,000	-2,155,000	845,000	835,000

## 2. 損益予算の作り方

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	株式会社〇〇			更新日: 2023.3.28					
2	損益計算書(単月)	当初予算							
3		R6.3				R5.6	R5.7	R5.8	R5.9
4	売上高	120,000,000		10,000,000		10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
5	[売上原価]								
6	売上原価(変動費)	54,000,000	45.00			5,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
7	売上総利益	66,000,000	55.00	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000
8	[販売費及び一般管理費]	62,400,000	52.00	4,615,000	4,615,000	4,615,000	7,615,000	4,615,000	4,625,000
9	役員報酬	12,000,000	10.00	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
10	給料手当	25,000,000	20.83	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
11	賞与	6,000,000	5.00	0	0	0	3,000,000	0	0
12	法定福利費	6,000,000	5.00	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
13	福利厚生費	1,500,000	1.25	0	0	125,000	125,000	125,000	125,000
14	旅費交通費	1,200,000	1.00	0	0	100,000	100,000	100,000	100,000
15	接待交際費	1,200,000	1.00	0	0	100,000	100,000	100,000	100,000
16	通信費	600,000	0.50	0	0	50,000	50,000	50,000	50,000
17	水道光熱費	1,200,000	1.00	0	0	100,000	100,000	100,000	100,000
18	租税公課	120,000	0.10	0	0	10,000	10,000	10,000	10,000
19	消耗品費	1,200,000	1.00	0	0	100,000	100,000	100,000	100,000
20	地代家賃	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
21	修繕費	1,200,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
22	保険料	960,000	0.80	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
23	支払手数料	500,000	0.42	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	50,000
24	減価償却費	2,400,000	2.00	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
25	リース料	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
26	寄付金	0	0.00	0	0	0	0	0	0
27	雑費	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
28	販管費合計	62,400,000	52.00	4,615,000	4,615,000	4,615,000	7,615,000	4,615,000	4,625,000
29	営業利益	3,600,000	3.00	885,000	885,000	885,000	-2,115,000	885,000	875,000
30	[営業外損益]	0	0.00						
31	(営業外収益)	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
32	受取利息・配当金	0	0.00	0	0	0	0	0	0
33	雑収入	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
34	(営業外費用)	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
35	支払利息	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
36	経常利益	3,120,000	2.60	845,000	845,000	845,000	-2,155,000	845,000	835,000

①年間売上予算

②限界利益率

③固定費  
前期参照



## 2. 損益予算の作り方

		C	D	E	F	G	H	I
1	株式会		更新日 2023.3.28					
2	損益計							
3		成比	R5.4	R5.5	R5.6	R5.7	R5.8	R5.9
4	売上高	120,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
5	[売上原価]							
6	売上原価(変動費)	54,000,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
7	売上総利益	66,000,000	55.00	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000
8	[販売費及び一般管理費]	62,400,000	52.00	4,615,000	4,615,000	4,615,000	7,615,000	4,625,000
9	役員報酬	12,000,000	10.00	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
10	給料手当	25,000,000	20.83	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
11	賞与	0,000,000	5.00	0	0	0	3,000,000	0
12	法定福利	0,000,000	5.00	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
13	福利厚生	0,000,000	1.25	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000
14	旅費交通	0,000,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
15	接待交際	0,000,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
16	通信費	0,000,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
17	水道光熱	0,000,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
18	租税公課	0,000,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
19	消耗品費	0,000,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
20	地代家賃	0,000,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
21	修繕費	1,200,000	1.00	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
22	保険料	960,000	0.80	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
23	支払手数料	500,000	0.42	40,000	40,000	40,000	40,000	50,000
24	減価償却費	2,400,000	2.00	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
25	リース料	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
26	寄付金	0	0.00	0	0	0	0	0
27	雑費	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
28	販管費合計	62,400,000	52.00	4,615,000	4,615,000	4,615,000	7,615,000	4,625,000
29	営業利益	3,600,000	3.00	885,000	885,000	885,000	-2,115,000	885,000
30	[営業外損益]	0	0.00					
31	(営業外収益)	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
32	受取利息・配当金	0	0.00	0	0	0	0	0
33	雑収入	120,000	0.10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
34	(営業外費用)	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
35	支払利息	600,000	0.50	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
36	経常利益	3,120,000	2.60	845,000	845,000	845,000	-2,155,000	835,000

④売上の月別展開  
原則 1/12  
季節変動も加味

④固定費の  
月別展開  
原則1/12  
科目により  
季節変動も加味

## 2. 損益予算の作り方

損益予算を作成したら、実績とのチェックが必要

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	株式会社〇〇							
2	予実比較表							
3					R5.5			
4		単月実績	単月予算	差額	累計実績	累計予算	差額	
5	売上高	11,500,000	10,000,000	1,500,000	21,000,000	20,000,000	1,000,000	
6	[売上原価]							
7	売上原価(変動費)	5,500,000	4,500,000	1,000,000	9,500,000	9,000,000	500,000	
8	売上総利益	6,000,000	5,500,000	500,000	11,500,000	11,000,000	500,000	54.76%
9	[販売費及び一般管理費]	4,430,000	4,615,000	-185,000	9,086,000	9,230,000	-144,000	
10	役員報酬	1,000,000	1,000,000	0	2,000,000	2,000,000	0	
11	給料手当	2,005,000	2,000,000	5,000	4,200,000	4,000,000	200,000	
12	賞与	0	0	0	0	0	0	
13	法定福利費	350,000	500,000	-150,000	920,000	1,000,000	-80,000	
14	福利厚生費	150,000	125,000	25,000	260,000	250,000	10,000	
15	旅費交通費	80,000	100,000	-20,000	180,000	200,000	-20,000	
16	接待交際費	70,000	100,000	-30,000	230,000	200,000	30,000	
17	通信費	60,000	50,000	10,000	150,000	100,000	50,000	
18	水道光熱費	120,000	100,000	20,000	230,000	200,000	30,000	
19	租税公課	5,000	10,000	-5,000	8,000	20,000	-12,000	
20	消耗品費	120,000	100,000	20,000	160,000	200,000	-40,000	
21	地代家賃	50,000	50,000	0	100,000	100,000	0	
22	修繕費	60,000	100,000	-40,000	180,000	200,000	-20,000	
23	保険料	85,000	80,000	5,000	150,000	160,000	-10,000	
24	支払手数料	20,000	40,000	-20,000	50,000	80,000	-30,000	
25	減価償却費	200,000	200,000	0	200,000	400,000	-200,000	
26	リース料	50,000	50,000	0	50,000	100,000	-50,000	
27	寄付金	0	0	0	0	0	0	
28	雑費	5,000	10,000	-5,000	18,000	20,000	-2,000	
29	販管費合計	4,430,000	4,615,000	-185,000	9,086,000	9,230,000	-144,000	
30	営業利益	1,570,000	885,000	685,000	2,414,000	1,770,000	644,000	
31	[営業外損益]							
32	(営業外収益)	2,000	10,000	-8,000	16,000	20,000	-4,000	
33	受取利息・配当金	0	0	0	0	0	0	
34	雑収入	2,000	10,000	-8,000	16,000	20,000	-4,000	
35	(営業外費用)	60,000	50,000	10,000	100,000	100,000	0	
36	支払利息	60,000	50,000	10,000	100,000	100,000	0	
37	経常利益	1,512,000	845,000	667,000	2,330,000	1,690,000	640,000	
38								

## 2. 損益予算の作り方

損益予算を作成したら、実績とのチェックが必要

	C	D	E			
1 株式会社						
2 予実比較表						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						

	単月実績	単月予算	差額	累計実績	累計予算	差額
売上高	11,500,000	10,000,000	1,500,000	21,000,000	20,000,000	1,000,000
[売上原価]						
売上原価(変動費)	5,500,000	4,500,000	1,000,000	9,500,000	9,000,000	500,000
売上総利益	6,000,000	5,500,000	500,000	11,500,000	11,000,000	500,000
[販売費及び一般管理費]	4,430,000	4,615,000	-185,000	9,086,000	9,230,000	-144,000
役員報酬	1,000,000	1,000,000	0	2,000,000	2,000,000	0
給料手当	2,005,000	2,000,000	5,000	4,200,000	4,000,000	200,000
賞与	0	0	0	0	0	0
法定福利費	350,000	500,000	-150,000	920,000	1,000,000	-80,000
福利厚生費	150,000	125,000	25,000	260,000	250,000	10,000
旅費交通費	80,000	100,000	-20,000	180,000	200,000	-20,000
接待交際費	70,000	100,000	-30,000	230,000	200,000	30,000
通信費	60,000	50,000	10,000	150,000	100,000	50,000
水道光熱費	120,000	100,000	20,000	230,000	200,000	30,000
租税公課	5,000	10,000	-5,000	8,000	20,000	-12,000
消耗品費	120,000	100,000	20,000	160,000	200,000	-40,000
地代家賃	50,000	50,000	0	100,000	100,000	0
修繕費	60,000	100,000	-40,000	180,000	200,000	-20,000
保険料	85,000	80,000	5,000	150,000	160,000	-10,000
支払手数料	20,000	40,000	-20,000	50,000	80,000	-30,000
減価償却費	200,000	200,000	0	200,000	400,000	-200,000
リース料	50,000	50,000	0	50,000	100,000	-50,000
寄付金	0	0	0	0	0	0
雑費	5,000	10,000	-5,000	18,000	20,000	-2,000
販管費合計	4,430,000	4,615,000	-185,000	9,086,000	9,230,000	-144,000
営業利益	1,570,000	885,000	685,000	2,414,000	1,770,000	644,000
[営業外損益]						
(営業外収益)	2,000	10,000	-8,000	16,000	20,000	-4,000
受取利息・配当金	0	0	0	0	0	0
雑収入	2,000	10,000	-8,000	16,000	20,000	-4,000
(営業外費用)	60,000	50,000	10,000	100,000	100,000	0
支払利息	60,000	50,000	10,000	100,000	100,000	0
経常利益	1,512,000	845,000	667,000	2,330,000	1,690,000	640,000

①単月の予実対比

②累計の予実対比

③実際の粗利益率

54.76%

## 2. 損益予算の作り方

### 皆さんの会社の予算を作成してみましょう（直近の決算書を用意）

1. 損益分岐点売上高を計算しましょう・・・固定費・限界利益率
2. 収支分岐点売上高を計算しましょう・・・年間返済元本額の確認
3. 必要売上高を年間予算に・・・月別展開は、まずは1/12で計上
4. 変動費・限界利益・・・直近の決算書の数値を使ってみましょう
5. 固定費の計算・・・直近の決算書から年間の固定費金額を確認しましょう
6. 固定費の月別展開・・・まずは1/12 ただし、賞与・人件費等は月別に

静聴いただき  
ありがとうございました。

END