

## 会計を活用して 不景気に強い会社かチェック!

### 会計ノウハウ

あなたの会社は、  
次の”リーマンショック”に耐えられますか?  
～『経営安全率』を見れば不景気に強い会社かわかる～

No.101 (JUN.2017) 掲載

### 連載

会計を活用して  
不景気に強い会社かチェックする前に

- その1 まずは『固変分解』をざっくり進めてみよう
- その2 赤字に陥りやすい企業の財務構造を理解しよう
- その3 財務リストラクチャリングを考えてみよう

No.102 (JUL.2017)-104 (SEP.2017) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。  
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。  
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。  
ぜひお役立てください。



# Monthly Report

No.101 (JUN.2017) - No.104 (SEP.2017)

## Contents

### 会計を活用して 不景気に強い会社かチェック!

.....

会計システム研究会 客員研究員 望月 明彦  
公認会計士、交渉アナリスト

#### 2 **会計ノウハウ**

あなたの会社は、次の“リーマンショック”に耐えられますか？  
～『経営安全率』を見れば不景気に強い会社かわかる～ (No.101 (2017.6) 掲載)

#### **連載**

会計を活用して  
不景気に強い会社かチェックする前に

- 5 その1 まずは『固定分解』をじっくり進めてみよう (No.102 (2017.7) 掲載)
- 7 その2 赤字に陥りやすい企業の財務構造を理解しよう (No.103 (2017.8) 掲載)
- 11 その3 財務リストラクチャリングを考えてみよう (No.104 (2017.9) 掲載)



# あなたの会社は、 次の“リーマンショック”に耐えられますか？ ～『経営安全率』を見れば不景気に強い会社かわかる～

MJS税経システム研究所／会計システム研究会 客員研究員  
(公認会計士、交渉アナリスト)

**望月 明彦**

会計ソフトは決算書を作成するためだけにあるものではありません。会計ソフトの分析機能を使えば、経営陣の経営判断に役に立つ様々な情報を得ることができるのです。今回は会計ソフトで簡単に算出できる『経営安全率』という指標についてご紹介します。

## 1 はじめに

2008年以降のリーマンショックで、実に多くの中小企業が倒産し、消えていきました。取引先の破たんが相次ぎ、売上が下げ止まらない恐怖を、今でもはっきり覚えている方も多いのではないでしょうか。

リーマンショックが終わったころ、ある経営者が言っていました。

「不景気は必ずまた来る。だから、不景気でも利益が出る新規事業を早急に立ち上げる！」

しかし、景気の影響を受けにくい新規事業を見つけるのは、簡単なことではありません。

そこで、今日は、そもそも皆さんの会社の既存事業が不景気になっても利益を出すことができるかどうか、つまり“不景気にどれほど強い会社か”、というところからチェックをしてみましょう。チェック方法は、実に簡単です。皆さんの会社の会計ソフトですぐできます。<sup>(注1)</sup>

## 2 『経営安全率』のチェック手順

### ◇ステップ1：変動損益計算書を作成してみる

“不景気に対する強さ”を知るために、まずは、変動損益計算書をつくってみましょう。

変動損益計算書とは、通常の損益計算書の費用(売上原価、販売費および一般管理費)を、固定費と変動費に分けて組み替えたものです。

固定費とは、売上の増減に応じて増減しない費用をいいます。たとえば、正社員の人件費や広告宣伝費は売上が増減しても通常、金額が増減しませんから固定費です。一方、変動費とは、売上の増減に応じて増減する費用をいいます。たとえば、売上原価や、売上の都度発生する運送費なども変動費になる場合が多いです。様々な経費のうち、何が固定費となり、何が変動費になるかは、会社によって違います。

さて、費用を固定費と変動費に分けることができれば、会計ソフト上で、各勘定科目に固定費・変動費を登録します。これで変動損益計算書が簡単にできあがります。

表1をご覧ください。この会社は、「売上原価」

.....  
(注1) 会計ソフトによっては、このような機能がない場合がありますので、ご注意ください。

表1 変動損益計算書

通常の損益計算書		変動損益計算書	
売上高	100	売上高	100
売上原価	20	変動費	
売上総利益	80	売上原価	20
(売上総利益率)	80%	人件費(アルバイト)	10
販売費および一般管理費		(合計)	30
人件費(正社員)	35	限界利益	70
人件費(アルバイト)	10	(限界利益率)	70%
消耗品費	4	固定費	
広告宣伝費	3	人件費(正社員)	35
水道光熱費	8	消耗品費	4
賃料	10	広告宣伝費	3
減価償却費	3	水道光熱費	8
(合計)	73	賃料	10
営業利益	7	減価償却費	3
		(合計)	63
		営業利益	7

※費用の変動費・固定費の区分は事業や契約内容等によって異なりますのでご注意ください。

と販売費および一般管理費の「人件費(アルバイト)」だけが変動費であり、それ以外の費用は全て固定費だった場合です。

ここで、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。「限界利益」という言葉は決算書などでは出てこない、管理会計上の用語です。

#### ◇ステップ2: 損益分岐点売上高を計算してみる

変動損益計算書が作成できたら、次に「損益分岐点売上高」を計算してみましょう。損益分岐点売上高とは、利益がゼロになる売上高をいいます。計算式は次のとおりです。

表1の例であれば、損益分岐点売上高は以下のとおり「90」となります。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}} = \frac{63}{70\%} = 90$$

この損益分岐点売上高の計算式は覚える必要はありません。会計ソフトで、固定費と変動費の登録ができていれば、変動損益計算書も損益分岐点売上高も計算してくれます。

#### ◇ステップ3: 経営安全率を計算してみる

さて、損益分岐点売上高が計算できたら、次は、今の売上高が何パーセント下がったら損益分

岐点売上高になってしまうかを計算します。このパーセントを「経営安全率」といいます。経営安全率が高ければ高いほど、売上が下がっても赤字になりにくいのです。

経営安全率の計算式は次のとおりです。表1の例であれば、10%ということになります。なお、経営安全率も損益分岐点売上高と同様、会計ソフトが自動で計算してくれます。

$$\text{経営安全率} = \frac{\left(\frac{\text{現状の売上高}}{\text{売上高}}\right) - \left(\frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}}\right)}{\left(\frac{\text{現状の売上高}}{\text{売上高}}\right)} = \frac{100 - 90}{100} = 10\%$$

この経営安全率こそが、会社の不況に対する強さを表しています。もし、皆さんの会社の経営安全率が数パーセントしかなかったとしたら、不景気になった途端に赤字になり、経営破たんしてしまうかもしれません。一方、経営安全率が30%や40%もあったとしたら、不景気が長引いてもある程度、利益を出し続けることができるでしょう。

#### ◇ステップ4: ライバル企業の経営安全率と比較してみる

次に、皆さんのライバル企業の損益計算書入手し、その損益分岐点売上高と経営安全率を自社と比較してみましょう。

ライバル企業の経営安全率が高いようであれば

ば、不景気になって売上が下がり続けたとき、こちらが先に破たんする可能性があるということです。そうなれば、ライバル企業は皆さんの会社が破たんにより手放した取引先を奪うことで、不況を乗り越えていくでしょう。もちろん、自社とライバル企業のどちらが先に倒産するかは、商品力や借入の大きさなど様々な要因で決まりますから、経営安全率だけで決まるものではありませんが、ひとつの目安になります。

なお、決算書には固定費と変動費の区別がありませんから、簡便的に、売上原価を変動費とし、また販売費および一般管理費の内訳から変動費と判断できるものは変動費とし、それ以外は全て固定費として計算するしかありません。また、ライバル企業が非上場企業の場合、決算書を入手できませんから、上場企業のなかで類似事業を行っている会社を見つけるのが良いでしょう。上場企業は、自社のホームページ上で決算書を公開しています。

### 3 経営安全率を改善するために

最後に、経営安全率を改善するには、どうしたら良いか考えてみましょう。経営安全率は、今の売上高が損益分岐点売上高からどれだけ上回っているか、ということですから、売上高を増やせば、自然と経営安全率は高くなります。しかし、売上高を増やすことは簡単ではありません。そこで考えられるのが、「財務リストラクチャリング」です。

財務リストラクチャリングというと、「リストラ」つまり正社員の“クビ”を想像するかもしれませんが、本来の意味での「財務リストラクチャリング」は、固定費を変動費に切り替えたり、また変動費を固定費に切り替えたりすることで財務体質を改善することをいいます。経営安全率を高くするという観点からは、固定費を変動費にすることで、経営安全率は改善します。

表2をご覧ください。左の変動損益計算書は、表1の変動損益計算書の固定費と変動費の内訳を省略したものです。そして、右の変動損益計算書

は、固定費を20減らし、代わりに変動費を20増やしたものです。固定費は63から43に減少し、限界利益率は70%から50%に下がりました。この結果、損益分岐点売上高は、 $(43 \div 50\%) = 86$  となり、当初の90より下がりますから、経営安全率は改善します。

表2 固定費を変動費にした場合

変動損益計算書			変動損益計算書	
売上高	100		売上高	100
変動費	30	→	変動費	50
限界利益	70		限界利益	50
(限界利益率)	70%		(限界利益率)	50%
固定費	63	→	固定費	43
営業利益	7		営業利益	7

しかし、このように一旦発生してしまった固定費を変動費に切り替えることも難しい場合があります。よって、以下のように固定費が増えすぎないように工夫をしたり、固定費を削減しやすくしておくという対策を立てたりすることが現実的でしょう。

- ・資産は購入するのではなくリースにして解約しやすくしておく
- ・新たな支店を出すときには、最初から大きなスペースを借りず、増員に応じてこまめにスペースを拡大していく
- ・新しい業務が発生したとき、その担当者を正社員として採用するのではなく、外部企業に業務委託し、解約しやすくしておく

以上、変動損益計算書・損益分岐点売上高・経営安全率を解説してきました。是非、皆さんの会社の“経営安全率”をチェックして、いつかやってくるかもしれない不況に備え、経営安全率を高めるための施策なども考えてみてください。



# 会計を活用して 不景気に強い会社かチェックする前に

その1 まずは『固定分解』をざっくり進めてみよう

MJS 税経システム研究所／会計システム研究会

客員研究員 **望月 明彦** (公認会計士、交渉アナリスト)

第101号掲載「あなたの会社は、次の“リーマンショック”に耐えられますか？～『経営安全率』を見れば不景気に強い会社かわかる～」に関して、補足説明を全3回にわたって行います。第1回目である今回は、不景気にどれほど強い会社か、つまり「経営安全率」をチェックする上で、実務的につまずきやすい「固定分解」や「損益分岐点分析」を上手く進めるためのポイントについて、よくある質問に回答する形式で解説していきます。

## 質問1 固定分解は、どの程度 精緻に行うべきでしょうか？

各勘定科目を固定費か変動費か判断する際、まずはあまり神経質になり過ぎず、ある程度“ざっくり”行ってみることをおすすめします。売上が増えれば増えてしまう性質の費用なのか、売上の増減とは無関係に一定額が発生する性質の費用なのか、勘定科目ごとに判断するのです。

それほど規模が大きい中小企業であれば、経理マネジャーは勘定科目の中身を概ね把握していますから、十分に“ざっくり”の判断はできると思われます。

しかし、実際に固定分解をざっくりはじめようとしても、途中で頭を抱えてしまい、先に進めなくなることがあります。それは、ある勘定科目に固定費の要素と変動費の要素が入り混じっている場合です。

たとえば、賃料が固定費部分と売上変動部分に分かれており、変動部分がある程度大きい場合などです。この場合には、賃料を固定費と変動費に分解したほうがより正確な分析ができます。しかし、給料に固定給部分と業績給部分がある場合、その業績給部分はそれほど影響額が大きいのが一般的です。その場合には固定費と変動費に分ける必要はなく、ざっくりと固定費にしても

良いでしょう。

そもそも、固定分解は、社内向けの分析である「管理会計」です。決算書や税務申告とは関係ないので、ある程度の正確さが保たれていれば、むしろ迅速さを重視すべきです。

給料に含まれる業績給部分を固定費としてしまっても、通常、経営判断にそれほど重要な影響は与えません。むしろ、固定費と変動費を厳密に判別しようとするあまり、いつまでも固定分解が終わらず、経営陣の経営判断に役立つ情報提供ができないことのほうが問題です。

## 質問2 売上が損益分岐点より下がったのに、赤字になりません。固定分解が間違っていたのでしょうか？

固定分解が間違っていた可能性もあります。しかし固定分解が間違っていなくても、損益分岐点以下に売上が下がっても赤字にならないことは十分あり得ます。その原因の代表的なものを以下で解説します。

### ① 経費削減努力をしたから

通常、企業は売上が減少すれば固定費を中心に削減努力を行います。固定費のなかでも、減価償却費や家賃のように削減努力ができないものもありますが、広告宣伝費のように削減が容易なも

表1 固定費を削減した場合の損益分岐点売上高の変化

売上が100のとき			売上が60に下がったとき		
売上高	100	100%	売上高	60	100%
変動費	50	50%	変動費	30	50%
限界利益	50	50%	限界利益	30	50%
固定費	30		固定費	20	
営業利益	20		営業利益	10	
損益分岐点売上高	60		損益分岐点売上高	40	

表2 商品構成が変化した場合の損益分岐点売上高の変化

売上が100のとき			売上が60に下がったとき		
売上高	100	100%	売上高	60	100%
変動費	50	50%	変動費	24	40%
限界利益	50	50%	限界利益	36	60%
固定費	30		固定費	30	
営業利益	20		営業利益	6	
損益分岐点売上高	60		損益分岐点売上高	50	

のこともあります。

しかし、このようなコスト削減努力をしない前提で損益分岐点を計算することが多いため、コスト削減努力をすれば、計算上の損益分岐点売上高より実際の損益分岐点売上高は低くなるのが普通です。

表1の左の「売上が100のとき」では、損益分岐点売上高は60になっています。その後、売上高が減少し60になったとします。それが右の「売上が60に下がったとき」です。

このとき営業利益はゼロではなく10となっています。これは売上が減少したため、固定費を30から20に削減したことで、損益分岐点売上高が40に下がったのが理由です。

## ② 商品構成が変わったから

通常、企業は複数の商品を販売しており、商品によって変動費率が異なります。そのため、全社合計の変動費率は販売する商品構成が変われば変化してしまいます。変動費率の小さい商品の構成比率が高まれば、変動費率は小さくなるわけです。

しかし、損益分岐点分析では商品構成は変化しないことを前提にしていることが普通です。つまり変動費率は変化しないということです。

その結果、実際の売上高が損益分岐点売上高

まで下がったときでも、前提より変動費率が下がっていれば利益が出ることがあります。逆に、変動費率が上がってれば、より大きな赤字になる可能性もあります。

表2の左の「売上が100のとき」では、損益分岐点売上高は60になっています。その後、売上高が減少し60になったとします。それが右の「売上が60に下がったとき」です。

しかしこのとき営業利益は6となっています。これは売上が減少するなかで商品構成が変化し、たまたま変動費率が50%から40%へ改善したためです。

以上のとおり、損益分岐点分析では固定費の削減が行われない、また変動費率が変化しない、といった前提を置いていることが普通であるため、実際に売上高が損益分岐点以下に下がっても利益が出ることがあるのです。

損益分岐点分析は、ざっくりと損益のシミュレーションをしてみることで、対応策などを検討する材料にもなります。正確に損益分岐点をつかむことにこだわるのではなく、「まずはざっくりでいい!」、そんな気持ちで始めてみると良いのではないのでしょうか。





# 会計を活用して 不景気に強い会社かチェックする前に

その2 赤字に陥りやすい企業の財務構造を理解しよう

MJS 税経システム研究所／会計システム研究会

客員研究員 **望月 明彦** (公認会計士、交渉アナリスト)

第101号掲載「あなたの会社は、次の“リーマンショック”に耐えられますか？～『経営安全率』を見れば不景気に強い会社かわかる～」に関して、補足説明を全3回にわたって行います。今回は、赤字に陥りやすい企業の財務構造について、「カラオケ事業」と「卸売事業」を比較することで、わかりやすく説明していきます。

## 1 固定費型ビジネスと変動費型ビジネス

ここに架空の二つの会社、カラオケ事業を営むA社と卸売業を営むB社があります。どちらも売上高200で、営業利益は40です。しかし、両社の変動費と固定費の内訳は表1の変動損益計算書のとおり随分と違います。

カラオケ屋のA社は、変動費は40と小さいものの、固定費は120と大きくなっています。カラオケ屋でお客さんが一時間歌を歌っても、大して費用は発生しませんから変動費率は低くなるのも分かります。また、カラオケ屋はビルのいくつかのフロアを借りて、そこにカラオケの機材を設置し、お客さんが来ても来なくても、何人かの従業員を配置しておかなければなりませんから、固定費が大きくなるのもうなずけます。

一方の、卸売のB社は、変動費は140と大きいものの、固定費は20と小さくなっています。卸売業は商品を右から左に売る、薄利多売のビジネスモデルですから、変動費の多くを占める売上原価の比率が大きくなるわけです。しかし、卸売業は極端に言えば、小さなオフィスに少ない社員だけで行う事ができますから、固定費は製造業やカラオケ屋に比べれば小さくなるわけです。

このように、カラオケ屋のA社と卸売のB社

は、同じ売上高と同じ営業利益であっても、固定費と変動費の構造(財務構造)が大きく異なります。

このとき、カラオケ屋のように固定費が大きくなる財務構造のビジネスを「固定費型ビジネス」と言い、卸売のように変動費が大きくなるビジネスを「変動費型ビジネス」と言います。

さて、ここで皆さんの会社の損益計算書をご覧ください。皆さんの会社は「固定費型ビジネス」または「変動費型ビジネス」のどちらに近いでしょうか。もし損益計算書が固定分解されていない場合は、まずは簡易的に変動費＝売上原価、限界利益＝売上総利益、固定費＝販売費および一般管理費、と読み替えて考えてみてください。

また複数の事業を行っている会社の場合、同じ事業を行っている部門であれば、財務構造は類似すると思いますが、全く異なる事業を行っている部門では、財務構造も大きく異なるはずですよ。よって、より細かく事業別のリスクを見ていきたいといった場合は、部門別の損益計算書でご確認ください。

さて皆さんの会社の損益計算書をご確認いただいたところで、次は固定費型ビジネスと、変動費型ビジネスのどちらがより赤字に陥りやすい財務構造なのか考えてみましょう。

表1 固定費型ビジネスと変動費型ビジネス

A社 (カラオケ屋)		B社 (卸売)	
売上高	200	売上高	200
変動費	40	変動費	140
限界利益	160	限界利益	60
(限界利益率)	80%	(限界利益率)	30%
固定費	120	固定費	20
営業利益	40	営業利益	40

表2 損益分岐点・経営安全率の比較

A社 (カラオケ屋)			B社 (卸売)		
売上高	200	150	売上高	200	66
変動費	40	30	変動費	140	46
限界利益	160	120	限界利益	60	20
(限界利益率)	80%	80%	(限界利益率)	30%	30%
固定費	120	120	固定費	20	20
営業利益	40	0	営業利益	40	0
経営安全率	25%	0%	経営安全率	67%	0%

## 2

### リスクが大きいのはどっち？

——損益分岐点と経営安全率を計算してみる

先ほどのカラオケ屋のA社と卸売のB社の損益分岐点売上高と経営安全率\*を計算したのが表2です。損益分岐点売上高はA社が150、B社が66です。随分と損益分岐点が違っていますが、その原因は両社の財務構造の違いによっています。

直感的には、A社は限界利益率が大きいので、売上が下がることによって、利益も大きく減少し、あっという間に損益分岐点に至ってしまうのです。

一方、B社は限界利益率が小さいため、売上が下がっても、利益がそれほど減らず、そのため売上が相当下がらなければ損益分岐点に至らないというわけです。

このことは、両社の経営安全率を比べてみるとよりはっきりします。A社の経営安全率は25%ですから、今より売上高が25%下がると損益分岐点に至ってしまうのに対して、B社の経営安全率は

67%ですから、今より売上高が67%も下がらなければ損益分岐点に至らないということなのです。

このように、同じ売上高、同じ営業利益であれば、カラオケ屋のような固定費型ビジネスは赤字に陥り易いわけですから、売上の減少に注意が必要です。一方、卸売業のように変動費型ビジネスであれば、多少売上が落ちてでも利益にはそれほど影響がありませんから、売上の減少にあまり神経質にならずに済むかもしれません。

## 3

### チャンスが大きいのはどっち？

——売上高増加が利益に及ぼす影響を見てみる

ここまで、売上が減少したときの話をしてきましたが、逆に売上が増加したときを考えてみましょう。表3(次頁参照)は、売上が現状の200から400へ倍増したときの変動損益計算書です。

これをみると、カラオケ屋のA社の営業利益は200であり、卸売業の営業利益100に対して倍です。これも直感的には、A社は限界利益率が高

\* 損益分岐点売上高および経営安全率の算出方法は、第101号掲載「あなたの会社は、次の“リーマンショック”に耐えられますか？」をご参照ください。

表3 売上高増加が利益に及ぼす影響

A社(カラオケ屋)

売上高	200	400
変動費	40	80
限界利益	160	320
(限界利益率)	80%	80%
固定費	120	120
営業利益	40	200

B社(卸売)

売上高	200	400
変動費	140	280
限界利益	60	120
(限界利益率)	30%	30%
固定費	20	20
営業利益	40	100

いため、売上が増えた場合、利益も増えやすくなる、と理解できます。逆にB社は限界利益率が低いいため、売上が増加しても利益が増えにくいわけです。

以上のとおり、一般的に固定費型ビジネスは限界利益率が高いため、売上の増減による利益の増減が大きくなりますから、“リスクが大きい、チャンスも大きい”財務構造と言えます。それに対して変動費型ビジネスは限界利益率が低いため、売上の増減による利益の増減が小さく、比較的利益が安定する財務構造と言えます。

のではなくアルバイトで我慢します。正社員を採用すれば固定費になりますが、アルバイトであれば変動費になります。

このように、固定費を少なくし、できるだけ変動費にすることで、「小さく生む」わけですから、このころの財務構造は変動費型になります。

ここで表2(前頁参照)をもう一度ご覧ください。変動費型ビジネスのB社(卸売業)のほうが損益分岐点売上高は66と低くなっていました。逆の見方をすれば、変動費型ビジネスのほうが、売上がゼロから増えていったとき、早く黒字化しやすいということです。

## 4 経営における留意点

最後に、経営にあたって財務構造の違いをどのように意識し、留意すれば良いのか考えてみましょう。

### ① 事業の立ち上げ時

事業をはじめるとき、「小さく生んで大きく育てる」と言いますが、これを財務構造で考えてみると、固定費をできるだけ小さくする、ということに置き換えられます。

たとえば会社を立ち上げる時、立派な自社ビルを購入するより、小さなレンタルオフィスにして「小さく」はじめます。もし自社ビルを購入すれば、減価償却費という固定費が重くのしかかりますが、レンタルオフィスであれば、売上の状況に応じてフロアを大きくしたり小さくしたりしやすくなりますから、変動費に近くなります。

同様に、会社立ち上げ時は正社員を採用する

### ② 予算策定時

年初に売上予算を策定するとき、実現が難しい高い売上予算を設定する会社と、逆に確実に達成できる売上予算を設定する会社があります。どちらが良いかは会社の経営環境や社風、経営方針など様々な要因が関わってきますので、ここでは触れませんが、実現が難しい高い売上予算を設定することにより注意が必要なのは、固定費型ビジネスでしょうか、それとも変動費型ビジネスでしょうか、考えてみましょう。

あまり高い売上予算を設定すべきではないのは、実は固定費型ビジネスです。なぜなら、高い売上予算を設定するということは、それだけ実際の売上が予算未達になる可能性が高いということです。売上が予算未達となったとき、予算上の営業利益が少なくなってしまいますが、その減り方がより多くなるのは固定費型ビジネスだからです。

固定費型ビジネスは限界利益率が高いため、売上予算を未達となればそれだけ営業利益も予算より減少してしまいます。その結果、想定してい

た利益目標の達成が困難になってしまいます。

したがって、固定費型ビジネスの場合、高い売上目標を立てる場合には、売上が予算未達となった場合に備えて、経費予算のなかにバッファ（使用目的が決まっていない予備費）を用意しておくなど、期末にしっかりと目標利益に着地できるよう対策が必要です。

以上、今回は固定費型ビジネスと変動費型ビジネスという財務構造の違いと、それぞれのリスクやチャンス大きさについて考えてみました。最終回の次回は、赤字企業が財務構造を変えることで、損益分岐点売上高をより低くし、それによって黒字化体質を目指す、いわゆる財務リストラクチャリングについて考えていきます。



# 会計を活用して 不景気に強い会社かチェックする前に

その3 財務リストラクチャリングを考えてみよう

MJS 税経システム研究所／会計システム研究会

客員研究員 **望月 明彦** (公認会計士、交渉アナリスト)

第101号掲載「あなたの会社は、次の“リーマンショック”に耐えられますか？～『経営安全率』を見れば不景気に強い会社かわかる～」に関して、補足説明を全3回にわたって行います。最終回である今回は、架空のオンライン店舗を営む洋服屋さんの例を使って「固定費の変動費化」が利益に与える影響を考えてみます。

## 1 赤字に悩むある洋服屋さん

あるオンラインストアに出店している小さな洋服屋さんがありました。このお店では、1着600円で仕入れた洋服を1,000円で販売しています。つまり1着当たり400円の売上総利益です。

またこの洋服屋さんの費用は、洋服が売れたときのラッピング代が1着当たり100円かかるほか、月間契約の配送料15,000円とオンラインストアの出店料30,000円だけです。この配送料と出店料は、洋服が売れるたびに費用が発生するスポット契約も可能でしたが、割高になるため、100着でも200着でも変わらない固定契約にしていました。

ある4月のこと。この洋服屋さんは一か月で100着の洋服を販売し、一か月の損益計算書を作成したところ、表1のとおり15,000円の赤字となっていました。

## 2 洋服屋さんの変動損益計算書の作成

この洋服屋さんの4月度の損益計算書から変動損益計算書を作成してみましょう。変動費は売上原価(1着当たり600円、月間60,000円)と消耗品費(1着当たり100円、月間10,000円)の合計(70,000円)であり、固定費は配送料(月間15,000円)と出店料(月間30,000円)の合計(45,000円)です。損益計算書から変動損益計算書へ組替えたものが次ページの表2です。

表1 4月度の損益計算書

売上高	@ 1,000円× 100着	100,000	
売上原価	@ 600円× 100着	60,000	
売上総利益		40,000	
販管費			
消耗品費(ラッピング代)	@ 100円× 100着	10,000	
配送料		15,000	
出店料		30,000	55,000
営業利益			▲ 15,000

表2 4月度の変動損益計算書の作成

損益計算書			変動損益計算書	
売上高	100,000		売上高	100,000
売上原価	60,000	→	変動費	70,000
売上総利益	40,000	→	限界利益	30,000
(売上総利益率)	40%	→	(限界利益率)	30%
販管費	55,000	→	固定費	45,000
営業利益	▲15,000		営業利益	▲15,000

表3 財務リストラクチャリング後の変動損益計算書

売上高	@ 1,000円× 100着	100,000	
変動費			
売上原価	@ 600円× 100着	60,000	90,000
消耗品費 (リボン代)	@ 100円× 100着	10,000	
配送料	@ 100円× 100着	10,000	
出店料 (変動部分)	売上高 (100,000) × 10%	10,000	
限界利益			10,000
(限界利益率)			(10%)
固定費			
出店料 (固定部分)	10,000円	10,000	10,000
営業利益			0

変動損益計算書が作成できれば、以下のとおり損益分岐点売上高を計算できます。売上高が150,000円になれば(1着当たり1,000円で150着売ったとき)、黒字化するのです。

$$\frac{\text{損益分岐点}}{\text{売上高}} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}} = \frac{45,000}{30\%} = 150,000$$

### 3 洋服屋さんの財務リストラクチャリング

さて、いよいよ今回の本題ですが、この洋服屋さんが、商品の価格は1,000円のまま、また販売数も100着から変わらない前提で、「配送料」と「出店料」を固定費から変動費に変えることを考えてみます。

まず、月間での固定契約となっている「配送料」15,000円を変動費にしてみます。仮にスポット契約の単価が1着あたり100円だったとすると、現状の15,000円から10,000円(100円×100着)に減額できますから、5,000円のコスト削減ができます。

次に、「出店料」も月間での固定契約をやめて、例えば、固定部分10,000円と変動部分(売上の10%)という二階建ての契約にしてみます。この契約であれば、100着を売って売上100,000円の場合、賃料は20,000円(=10,000円(固定部分)+10,000円(変動部分))となるため、現状の30,000円に対して10,000円のコスト削減になります。

以上のとおり配送料と出店料を変動費化できたとしたら、表3のとおり赤字から抜け出すことができます。

### 4 財務リストラクチャリングをする前に

この洋服屋さんは、「赤字が解消できる!」と、喜んで配送料と出品料を変動費化するべきでしょうか。

実は、今回の財務リストラクチャリングにより、固定費は、4月の45,000円(表2)から10,000円(表3)に35,000円も減少できたのは良いので

すが、限界利益率が4月の30%（表2）から10%（表3）に悪化しています。これは変動費率が70%から90%に跳ね上がったためです。つまり薄利多売の財務構造になってしまったわけです。

今後、この洋服屋さんの売上が順調に伸びて行ったとしたら、今回の固定費の変動費化を後悔することになるかもしれません。

たとえば、売上が3倍の300,000円になったとき、4月度の財務構造のままなら営業利益は45,000円（＝売上高300,000円×限界利益率30%－固定費45,000円）ですが、固定費の変動費化をした場合、営業利益は20,000円（＝売上高300,000

円×限界利益率10%－固定費10,000円）にしからなからいからです。

財務リストラクチャリングを行う場合には、今の利益ばかりにとらわれず、中長期的な観点から売上を予測することも必要です。

今回は、洋服屋さんの事例を使って、財務リストラクチャリングによる財務構造の変化をみてきました。実際には財務リストラクチャリング以外にも様々な要素を考慮して利益体質に変えていく必要がありますが、変動損益計算書の活用方法をご理解いただければ幸いです。

● MEMO ●



● MEMO ●

● MEMO ●

[ 執筆者紹介 ]

**望月 明彦**  
(もちづき あきひこ)

MJS 税経システム研究所 客員研究員。公認会計士。  
監査法人トーマツ、アーンスト・アンド・ヤング(日本法人)等を経て、2010年に望月公認会計士事務所を開業。  
日本公認会計士協会東京会 研修委員会 副委員長(2010年～2014年)を歴任し、現在、上場企業や投資ファンドなどの監査役も兼務。

※執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。  
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

[ 初出 ]

**会計ノウハウ**

あなたの会社は、次の“リーマンショック”に耐えられますか？  
～『経営安全率』を見れば不景気に強い会社かわかる～ …… 2017年6月(No.101)

**連載**

会計を活用して不景気に強い会社かチェックする前に

- その1 …… 2017年7月(No.102)
- その2 …… 2017年8月(No.103)
- その3 …… 2017年9月(No.104)

## Monthly Report 特別版

会計を活用して不景気に強い会社かチェック！ | 全4本  
(No.101-104より抜粋)

2022年7月29日発行

編集：MJS税経システム研究所

〒163-0648 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル48F

TEL：03(5326)0383

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

[https://www.mjs.co.jp/form/zeikei\\_info](https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info)

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミロク情報サービス

編集 MJS税経システム研究所