

## 起業(7)

### ～ビジネスプランの作成手順④～

今回は、事業の収益管理に関し、貸借対照表、損益計算書の2つの重要な財務諸表を紹介すると共に、損益分岐点売上高、予実管理について簡単に解説致します。

### ビジネスプランの財務諸表への反映

ビジネスプランをより実現性のあるものにするため、当該プランを財務諸表に反映させることが重要です。財務諸表は企業の財務状況を表す複数の書類で、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書が代表的なものです。作成に当たっては、客単価・獲得シェア・各種費用など客観的な資料を前提に、根拠に基づく数字で確実に作成する必要があります。マネジメントサイクル(PDCA)のPに当たる部分が不明確では、DCAに上手く繋がらず、皆さんの行動も場当たりのものになってしまいます。また、ビジネスプランコンテスト、融資、補助金申請等でも「実現可能性」が重要な評価項目となることから、根拠を一つひとつ確実に詰めることがプラン実現の近道となります。なお、キャッシュフロー計算書については、前回の『起業(6)～ビジネスプランの作成手順③～』(三十三トピックス No.113, 2023.7)の「資金繰り」で触れましたので参照してください。

### 損益計算書

売上高は、一定期間に売れる商品・サービスの販売数量×販売単価で求められます。利益とは売上高から費用を引いたもので、図表1の通り、差し引く費用によって5つに分類できます。



《図表1 5つの利益》

①売上総利益(粗利益)は、売上高から製造原価(材料費・加工費・労務費・外注費など)や商品仕入れなどの売上原価を差し引いたもので、企業の基本的な収益力を示します。②営業利益は、売上総利益から販売費・一般管理費(人件費・賃借料・事務費・光熱費・通信費・交通費・広告宣伝費など)を差し引いたもので、企業本来の営業活動から生じた利益を示します。③経常利益は、営業利益に本業以外で得た営業外利益(受取利息・受取配当金・有価証券売却益など)を加え、営業外費用(支払利息・有価証券売却損・貸倒損失など)を差し引いたもので、企業が通常行っている事業のなかで経常的に得ている利益を示します。④税引前当期純利益は、経常利益に突発的または臨時的に発生した特別利益(不動産の売却など)を加え、特別損失(災害による損害など)を差し引いたもので、法人税などを支払う前の利益を示します。⑤当期純利益は、税引前当期純利益から法人税、住民税及び事業税を差し引いたもので、最終的に社内に留保した利益を示します。

さて、売上高の計上には、販売計画の立案が必要です。『起業(5)～ビジネスプランの作成手順②～』(三十三トピックス No.111, 2023.1)の「仮説、対策の立案と市場規模の確認」、「マーケティング・ミックスの検討」で記述の通り、根拠のある仮説を立案し、販売計画に落とし込んで行きます。販売計画を作成することで、販売数量や販売単価、その他様々な販売に要する費用や販売費・一般管理費用も次第に明確になります。

### 損益分岐点売上高

費用が売上高を上回る、赤字(利益がマイナス)の状態が続くと、事業の継続は不可能になります。一般的に、売上高を増やすと、赤字は解消し、黒字(利

益がプラス)に転換しますが、赤字と黒字の転換点となる利益がゼロの時の売上高を「損益分岐点売上高」といいます。損益分岐点売上高を計算するには、まず費用を変動費と固定費に分解します。変動費は、材料費・外注加工費・運送料・販売手数料・歩合給など売上高に比例して増減する費用、固定費は、人件費・減価償却費・家賃・広告宣伝費など売上高の増減に関係なく一定金額が発生する費用をいいます。つまり、売上高-費用=利益で、利益がゼロである損益分岐点売上高は、変動費+固定費と等しい値になるため下記の算式で表すことができます。

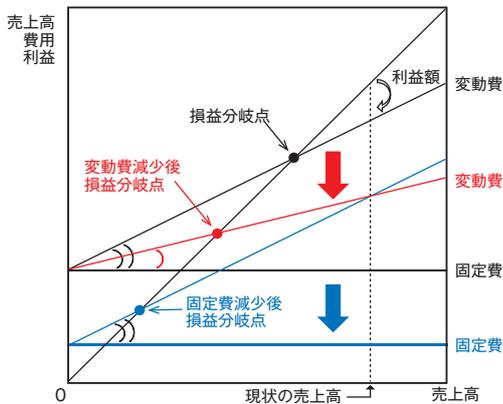
$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

例えば、100万円で販売する商品を50万円で仕入れ、賃料20万円の店舗を借りることにした場合、固定費20万円、変動費50万円、売上高100万円のため、損益分岐点売上高=20万円÷(1-50万円/100万円)=40万円となります。

また、皆さんが目指す目標利益を達成するために必要な売上高は、上記の算式に目標利益を加えることで下記の通り計算することができます。

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

このように損益分岐点売上高の算出や目標利益を達成するための必要売上高を算出することで、販売計画の実現可能性の検証が可能となります。もし、販売計画の実現可能性が低い場合は、図表2の通り、再度、固定費や変動費を見直すことで損益分岐点を下げることが必要になります。



《図表2 損益分岐点》

負債の部、純資産の部に分類され、左側の資産の部と右側の負債・純資産の部の合計は等しくなります。平易に申し上げますと、右側は「お金の集め方」を、左側は「お金の使い方」を表します。資産、負債の固定・流動の分類は、1年以内の現金化または支払の可否が基準です。また、貸借対照表の分析は、企業の安全性を確認する重要な作業と位置付けなければなりません。分析する財務指標に関し、短期的には流動比率、長期的には自己資本比率や固定比率が代表的な指標です。流動比率は短期の支払能力を示し、本比率の高さは短期の安全性の高さを示します。本比率は、流動資産÷流動負債×100で求められ、100%以上を目指します。自己資本比率は、自己資本÷総資本×100で求められ、本比率の高さは、調達資金全体に占める返済不要資金の割合を示します。また、固定比率は固定資産÷自己資本×100で求められ、固定資産に返済不要な自己資金が使われている割合を示し、100%以下を目指します。業歴を重ねるなかで、自社の各比率を時系列および同業他社と比較して、経営課題の把握や将来に向けた改善策立案に役立てます。

<b>流動資産</b>		<b>流動負債</b>		他人資本	総資本
現金	200万円	買掛金	100万円		
売掛金	120万円	短期借入金	150万円		
材料	50万円	<b>固定負債</b>			
<b>固定資産</b>		<b>純資産</b>		自己資本	
建物	200万円	長期借入金	150万円	自己資本	
機械	30万円	資本金	200万円		
資産合計 600万円		負債・純資産合計 600万円			

お金の使い方      お金の集め方

《図表3 貸借対照表》

## 予実管理

ビジネスプランは、予想損益計算書、予想キャッシュフロー計算書、予想貸借対照表を作成し、実績との比較及び見直しを通して実現可能性を高めます。将来の売上高や利益額を予測するには、実現可能な金額を根拠のある数字で表現することが必要です。好調・不調など様々な変化を予測し計画に反映させたいうえで事業を行い、計画期間終了後には実績を当初計画と比較します。これを予実管理といい、計画と実績に差異が出た場合は、要因を分析して今後の経営に役立てていきます。

## 貸借対照表

貸借対照表は、一定時点(通常は決算日)での財政状態を表す書類です。図表3の通り、資産の部、

三十三総研 代表取締役副社長 伊藤 公昭  
(学術博士 三重大学 学長アドバイザー 客員教授・  
鈴鹿医療科学大学 客員教授)