



<著者>Profile

税理士・中小企業診断士 知野 福一郎

第四銀行本店貸付第1課次長にて退職後、昭和47年7月に事務所を開設。会計事業をはじめ、事業承継、M&A、相続対策などあらゆる面で中小企業の相談に応じている。

札幌商工会議所中小企業相談所専門相談員

赤字解消の特効薬は売上増か

Q 一生懸命仕事をしているのに欠損が連続しており、どうしたらよいのか悩んでいます。

1 赤字の発生源を突き止める

A 中小企業の四社に三社が赤字といわれていますが、「もう少し売上が増えれば利益が出るのに」とのぼやきが聞こえます。以前、先輩コンサルタントから「赤字の企業を蘇生させる特効薬は売上増加だよ」とよく教えられたものです。しかし、経営環境が激変する現状で、赤字解消の特効薬は売上高だと言いつけるには躊躇せざるを得ません。実際、売上は増加したが、赤字は、むしろ増加したとの嘆き節も聞こえます。

2 発想を簿記会計的な視点から離す

損益計算書は、売上高を筆頭に売上原価、売上総利益、一般管理販売費、営業利益と段階的に示されています。もともと、制度会計といわれ、会社法など、法的な制約の中で定められた一定の方式に基づいて表示されており、株主や金融機

関など第三者に業績内容を客観的に示すことを目的としています。経営者が、業績を戦略的視点から分析する目的で作成されているわけではありません。

効果的な赤字対策には、損益計算書を並び替え、戦略的に検討する工夫が必要です。この場合、戦略的視点の出発点である利益構造は単純化され、「売上高ー全コスト＝利益」によって示されます。全てのコストを売上獲得のために直接必要なコスト（変動費と言います）、売上には直接関係がない管理的コスト（固定コスト）、支払利息の三つに区分することから始めます。

①売上高に直接連動するコスト（変動費）には、売上原価、包装費、送料、運賃、販売促進費、広告宣伝費、販売手数料、販売員人件費、店舗家賃、営業担当者人件費、車両経費、営業通信費、商品保管費用などが入ります。

②売上高に関係しない管理的コスト（固定費）は、役員給与、総務、経理担当者人件費、事務所家賃、そのほかの経費です。
③支払利息は、基本的に管理的コスト

ですが、手形割引料などは販売コストになります。

3 その売上総利益は本当ですか

損益計算書上の売上総利益率から「うちの商品は利益率が良い」などと自慢している経営者をよく見かけますが、それだけでは戦略的思考はゼロです。本当の売上総利益率は、売上高に直接連動して増減する全コスト（変動費）を売上高で割って算出した比率が本来の売上総利益率と考えるべきです。通常、簿記会計上の売上総利益率とは、かなり異なります。販売価格を決定する場合でも、単に仕入原価から逆算して売価を決めている場合が多いようですが、そのほかの販売直接経費を加算して、さらに得るべき利益を加えて単価を決めないと、売上は上がったが利益が出ないという事態が生じます。

税理士法人知野会計事務所

札幌市中央区北一条西二丁目
北海道経済センタービル
☎〇一一一五六一五六三三