

# 決算に向け3か月ごとの業績を総括してみよう!①



T・MACKS 税理士法人  
代表社員 菅原 初義

## はじめに

企業は、将来にわたり事業活動を継続し続ける存在であるとされています。企業が事業活動を継続するために欠かせないものは、「人」、「物」、「金」と言われます。そのうちの「金」、すなわち投下資本は、継続的に投下することが必要です。

その投下資本を獲得する手段は、①出資を募る、②融資を受ける、③利益を計上する、の3つであり、このうち①及び②は、日常的に行えることではありません。日常的に行えることは「③利益を計上する」ことであり、現在のコロナ禍においても、厳しい状況ではありますが、利益の計上によって投下資本を獲得して行かなければなりません。

今回は、3か月ごと（四半期ごと）に業績を見直し、投下資本を獲得して次に繋げていくために、どのような点に着目することが必要か等について説明します。

## I 目標を設定する

黒字経営によって投下資本の獲得を目指すためには、今期末にどのくらい利益を計上するのか（計上しなければいけないのか）という目標、計画を掲げ、それに沿って日々の企業活動を行っていくことが肝要です。まずは企業の羅針盤である予算（計画）を策定することから始めましょう。

そのためには、自社の現状分析を行うことが必要です。その中でもベースとなる売上や利益の定め方について説明します。

### 1. 利益を確保するために必要な売上高の確認

変動損益計算書（※）より、現状において、「どのくらいの売上を確保すれば固定費を賄えるのか」を示す「**損益分岐点売上高**」を算出し、実際の売上との差異を確認します。

まず、固定費を積算し、その金額と同額の限界利益（粗利益）を確保するための売上高を算出します。

### ※変動損益計算書とは

「変動損益計算書」とは、一般的な損益計算書における全ての原価と費用を、仕入高など売上高に比例して増減する「変動費」と、人件費、地代家賃など売上の有無に関わらず発生する「固定費」に分類した、管理用の損益計算書のことを言います。また、売上高から変動費を差し引いたものを「限界利益」と言い、この限界利益の売上高に対する割合（限界利益÷売上高）を「限界利益率」と言います。

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div \text{限界利益率} \text{ (※1)}$$

(※1) 限界利益率 = (売上高 - 変動費) ÷ 売上高

ここで算出される**損益分岐点売上高**は、あくまでも「経常損益がゼロとなる売上高」です。このため**損益分岐点売上高**は、現在赤字の場合に、まずはその赤字から脱却するために目指す売上高となります。（単月の金額を求める場合は、その月までの月数でそれぞれの金額を除いて求めます。）

この**損益分岐点売上高**を達成するためには何をすれば良いのかを検討し、計画します。

なお、経常損益がゼロでは、減価償却費が多額に計上されている場合などを除き、借入金を返済する資金を生み出すレベルには至りません。このため、借入金を返済するために必要な利益金額と、イレギュラーな費用等への対応も想定した利益金額を算定し、この利益金額を確保するために必要な売上高を算出します。

### 2. 借入金を返済するために必要な利益額の算定

一般的に、借入金の返済は、利益計上により得た資金の範囲内で返済していきます。そのため、借入金元本を返済するために必要な利益額を試算します。ここでは、利益金額が全て現金として返済に充当できるものとして説明しています。

$$(\text{借入金の年間返済額} - \text{減価償却費} \text{ (※2)}) \div (1 - \text{実効税率} \text{ (％)})$$

||

$$\text{借入金返済のために必要な税引き前利益額} \text{ (※3)}$$

(※2) 減価償却費は資金支出を伴わない費用であるため、返済資金に充当することができます。  
(※3) 税金を支払った後の利益金額（現金）で返済ができるよう、納税資金を含めた税引き前利益額を算出するため、実効税率を使って逆算します。

### 具体例

借入金の年間返済額を **660万円**、減価償却費を **100万円**、概算実効税率を **30%**とした場合の必要利益額

$$\begin{aligned} & \text{借入金返済のために必要な税引き前利益額は} \\ & (660\text{万円} - 100\text{万円}) \div (1 - 30\%) \\ & = \underline{\underline{800\text{万円}}} \end{aligned}$$

〈税引き前利益800万円で、借入金返済に必要な資金660万円が作れるか検証すると以下の通り〉

①税引き前利益	<b>800万円</b>	
②法人税等	<b>240万円</b>	(実効税率が30%の場合)
③当期利益 (①-②)	<b>560万円</b>	(獲得した納税後の資金)
④減価償却費	<b>100万円</b>	(資金支出が伴わない費用⇒返済に充当)
⑤獲得した資金 (③+④)	<b>660万円</b>	(借入金返済に必要な資金)

このように、数値目標（期末着地点）を検討し、設定することで、自社が置かれている状況の「見える化」が図れます。あとはこの目標を達成するために、「いつまでに」「何をすべきか」という行動計画を設定し、目標達成に向けて企業活動を行っていきます。

## II 四半期ごとの業績見直しで確認すること

このようにして策定した目標・予算は、それを実行に移し、その結果である実績との比較を四半期ごとに行います。そのことによって、次の打つ手が見えてきます。それぞれの四半期にて行う基本的な確認事項は以下の通りです。

### 1. 予算比・計画比の確認

当初予定していた売上計画や経費等の見直しなど、目標としていた数値や行動計画の達成度合いを確認します。

そして達成していない項目がある場合、どんな要因に拠るのか等を確認し、目標達成のための新たな行動目標を定めます。

### 2. 前年同月比、前年同期比の確認

予算との比較のほか、前年同月や前年同期との比較による相違点を確認します。

なお、コロナの影響で前年同月・前年同期の数値がイレギュラーなものとなっている場合には、前々年との比較も有効です。

この比較で得た情報から次の3か月以降の対策を模索し、実行すべき事項を洗い出していきます。

## III 各四半期で行うこと

企業には1年を通じて強い時期、弱い時期もあるかと思えます。第1四半期から第4四半期までのそれぞれの時点において、強い時期に攻めに出る、弱い時期を克服・解

消するための方策を練る、などの対策を検討していきます。  
【( )内は、検討会を行う時期の目安】

### ● 第1四半期 (4か月目の20日頃)

決算後間もない時期であるため、課題の洗い出し等を中心に行う。  
・半期着地点の予測  
・未達項目、課題の洗い出しとその対策の検討

### ● 第2四半期 (7か月目の20日頃)

予算比、前年同期比等より重点課題を再確認し、今後の「新たな対策」を検討する。  
・半期検討会  
・未達項目、課題の洗い出し  
・下半期目標達成に向けた対策の検討

### ● 第3四半期 (10か月目の20日頃)

期末が近いため、決算を見据えた対策を行う。  
・期末着地点の予測  
黒字の場合・・・節税対策  
赤字の場合・・・黒字化対策  
★業績の改善（利益の確保）のための対策  
(1) 売上高を増やす  
(2) 限界利益金額を増やす  
(3) 固定費を削減する  
※本来は年間を通して常に検討すべき対策です。対策の詳細は次号にて解説します。  
・期末納税予測  
納税資金の準備

### ● 第4四半期 (13か月目の20日頃)

今期実績の総括を行うとともに、翌期の目標を定める。  
・借入金返済等のための必要利益の算定  
・黒字化のための必要売上の算定  
・翌期目標の策定

↓  
翌期へ

## IV まとめ

業績を把握し次の対策を考えるため、また、タイムリーな数字の把握、経営環境の変化への対応を素早く行うために、「月次決算」を行うことで、次に備えていくことが可能となります。

次号では、売上高の増加、限界利益金額の増加、固定費の削減について、それぞれの見直すべき主要ポイントを紹介します。