

中小企業診断士

**森田正雄**の

# 経営者のための戦略会計入門

全6回  
シリーズ

## ～楽しんで儲けるために～ 第3回:「使ってはいけない売上高利益率」

「経営者のための戦略会計入門」の第三回目は、「使ってはいけない売上高利益率」です。

●売上高利益率とは  
有名な経営分析指標の一つに「売上高経常利益率(又は売上高営業利益率)」があります。

経営計画を発表する際、「来期の売上高目標10億円、売上高経常利益率目標10%」などと呼ばれるのですが、間違った使い方をされる例も結構多いのです。

●売上高利益率を使った「事例①」  
私が受講した中小企業診断士受験者向け通信教育用テキストに次のような記述がありました。

『(前略) 中小企業の原価に占める原材料費の割合は高く、資材費の削減は重要な事項であるといえる。例えば、売上高材料費率が50%、売上高営業利益率を5%とすると、年間売上高1億円の企業ならば、材料費を10%削減すると営業利益は1000万円となり営業利益の倍増が実現する。もし、これだけの利益を売上高の増加だけで達成しようとするれば、売上高2億円を必要とすることになり、実現は容易ではない。(後略)』

●売上高利益率を使った「事例②」  
國貞克則氏の「財務3表一理解法」第10刷の31ページに次のような記述があります。

『(前略) 仮に営業利益1%の会社の従業員が私の会計研修を会社の経費を使って受講したとしましょう。私の会計研修の受講料は1日3万円程度です。この受講料が社費で支払われると、会社はPLの販売費及び一般管理費として処理しますからそれだけで営業利益が3万円減ってしまいます。

考えてほしいのは、「営業利益3万円」が意味することです。いったい、営業利益3万円分を稼ごうと思えば、いくらの上上を上げる必要があるのでしょうか。

●営業利益率1%の会社だと何と300万円の売上を匹敵します。  
一人1日3万円の研修を社員が受講することは、会社にとって300万円の売上を失うことと同じことを意味するのです。(後略)』

●ある社長の錯覚「事例③」  
西順一郎氏の「戦略会計入門」の5、6ページに、ある会社の社長の話しが紹介されています。

『(前略) 我社は、売上が20億円、変動費15億円、粗利益5億円、固定費4億円、利益1億円の会社である。

売上高利益率5%なので、もし6円の紙を1枚余計に使うと、120円余計に売らないと取り戻せない。だから、君たち節約をしなければいかんよ。(後略)』

●使ってはいけない売上高利益率  
実は、「事例①」～「事例③」は全て間違いなのです。

それは「売上高利益率」という、「使ってはいけない比率」を使って計算をしたからなのです。

●使っても良い比率とは  
「使っても良い比率」は「変動費率」と「粗利益率(限界利益率)」の2つです。

この2つの指標を使って、「事例①」～「事例③」を計算し直すと、正解は次のようになります。

●事例①の正解  
現状の営業利益500万円を倍増して1000万円にするために、現状の売上高1億円を2億円に倍増する必要はありません。

この会社は、変動費率が50%、粗利益率50%なので、売上高を10%アップの1億1000万円にすれば、粗利益が500万円増加し、営業利益は倍増の1000万円になるのです。

●事例②の正解  
研修費3万円を支払ったために、営業利益が3万円減少する分を稼ぐための売上高ですが、この部分の記述には後日談があって、ある読者が自分のブログで誤りを指摘したところ、出版社も誤りに気付き、第12刷から、次の通り訂正されました。

『(前略) 営業利益3万円分を稼ごうと思えば、いくらの上上を上げる必要があるのでしょうか。粗利益率10%の会社だと、30万円の売上を匹敵します。一人1日3万円の研修を社員が受講することは、会社にとって何とせずに30万円の売上を失うことと同じことを意味するのです。(後略)』

●事例③の正解  
6円の紙を1枚余計に使った場合の必要売上高は、6円を営業利益率5%で割り戻した120円ではなく、6円を粗利益率25%で割り戻した24円が正解です。

その開きは何と5倍もあります。5倍も違うというのは相当強烈な錯覚と言わざるを得ません。

皆さんは、売上高利益率を使って誤った意思決定をしないようにくれぐれも注意をして下さい。  
なお、戦略会計では、要素法を取り入れており、売上高と言わずPQと言ひ、経常利益と言わずGと言ひますが、詳細は、次号でお話しします。

●参考文献  
「財務3表一理解法」國貞克則著(朝日新書)2007年5月初版第10刷および第12刷  
「戦略会計入門」西順一郎著(ソテック社)1987年12月初版

森田経営研究所

〒790-0052 松山市竹原町1丁目2-8-802  
TEL : 089-993-8978 FAX : 089-993-8978

E-mail: mmorita@moritakeiei.com  
http://www.moritakeiei.com

