

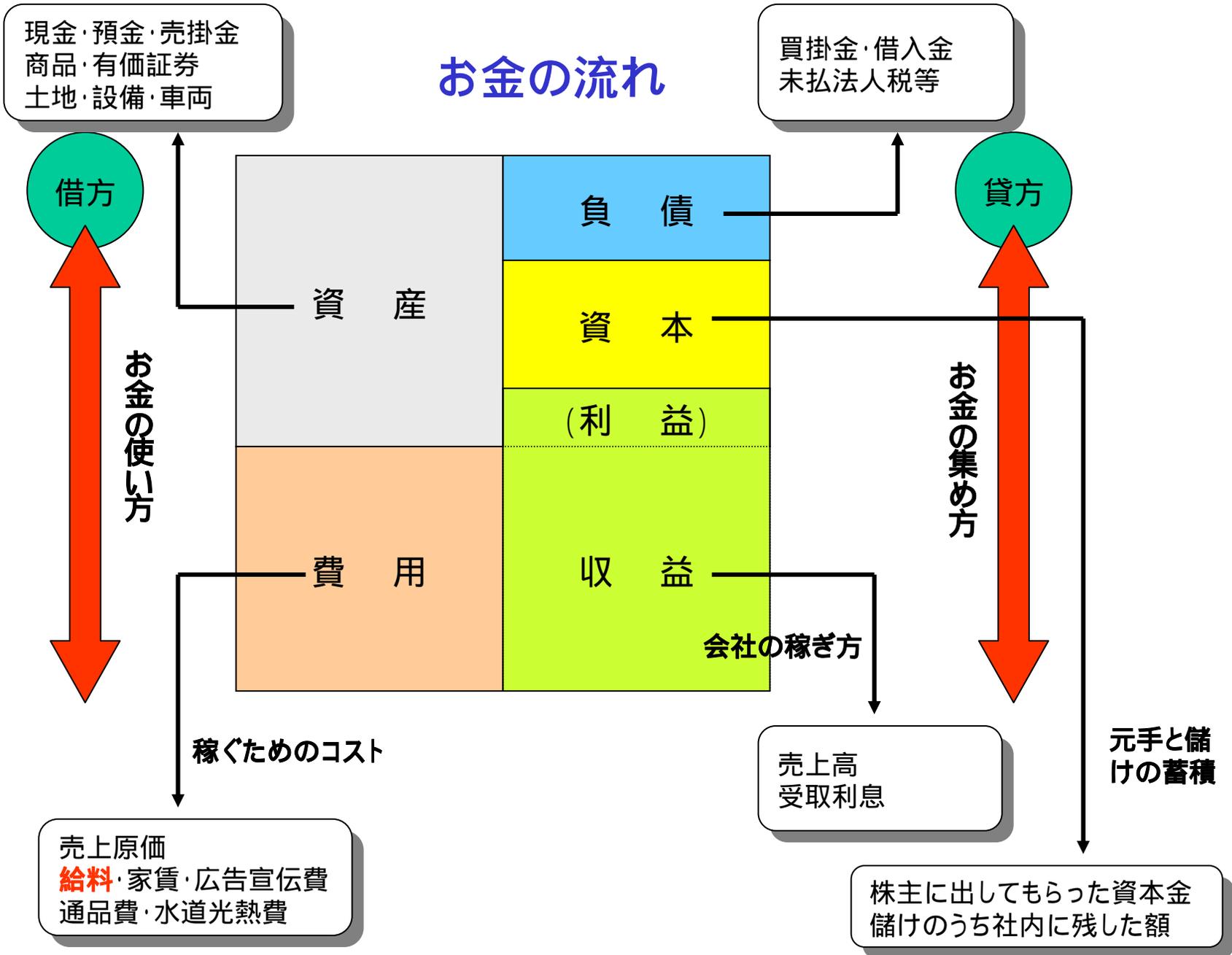
摩周地区会  
経営者・幹部合同研修会

「私たちの給料はどこからでているのか」  
～ 全社一丸の社内体制を築こう～

北海道中小企業家同友会釧路支部

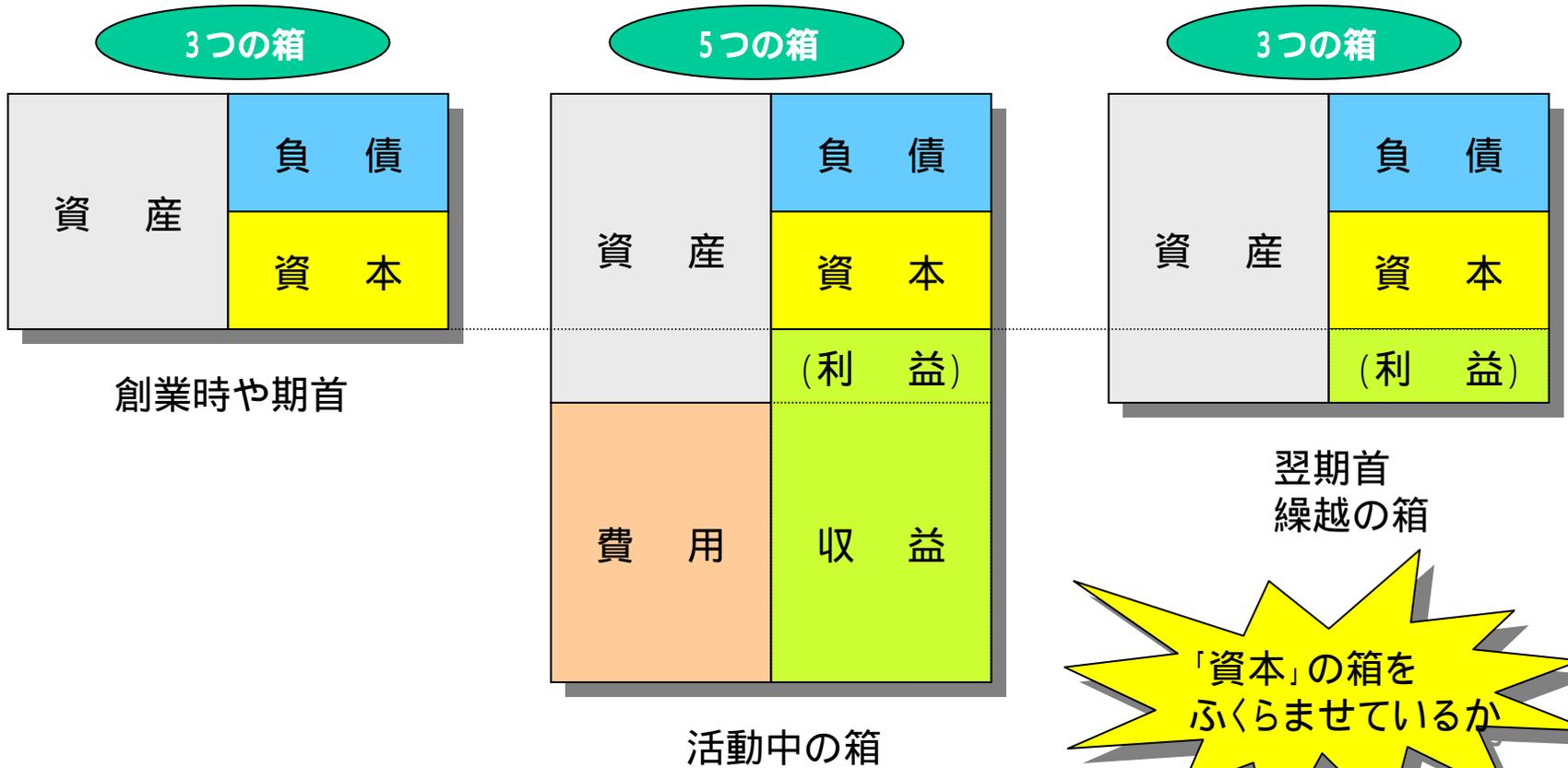
作成：(株)コム 代表取締役 小川安夫

# お金の流れ



# 良い経営はどこで見分ける？

「3 → 5 → 3」の法則



**儲かった**会社……がんばった成果が出た！

# 損益計算書で注目すべき数字

## 損益計算書(P/L)

自平成 1年4月1日 ~ 至平成 2年3月31

売上高	1,500
売上原価	1,000
<b>売上総利益</b>	500
<b>販売管理費</b>	400
<b>営業利益</b>	100
営業外収益	5
営業外費用	15
<b>経常利益</b>	90
特別利益	7
特別損失	5
<b>税引前当期純利益</b>	92
法人税等	32
<b>当期純利益</b>	60
前期繰越利益	140
<b>当期末処分利益</b>	200

### 卸・小売業

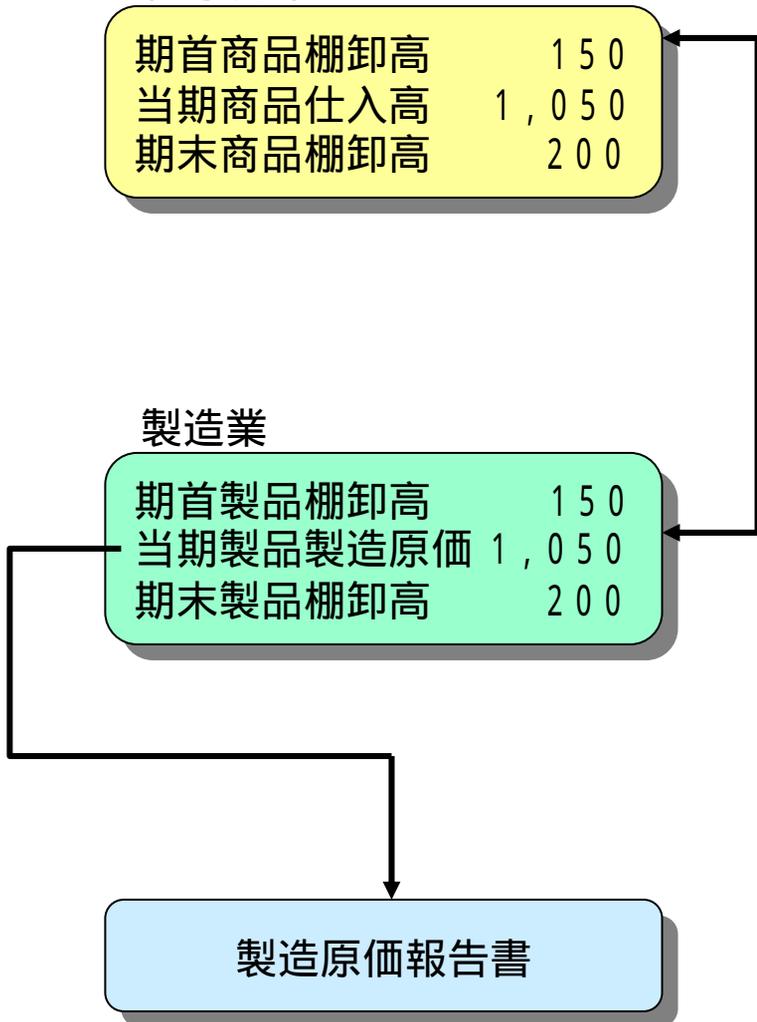
期首商品棚卸高	150
当期商品仕入高	1,050
期末商品棚卸高	200

### 製造業

期首製品棚卸高	150
当期製品製造原価	1,050
期末製品棚卸高	200

製造原価報告書

販売費及び一般管理費の明細書



# 5つのステップで損益計算書を見よう

ステップ 1

年商

売上高で取扱規模を見る

ステップ 2

粗利

売上高総利益率で商品力を見る

同業他社との利益率を比較検討する  
どこでも買える商品・・・値下げ作戦・・・粗利ダウン

ステップ 3

営業利益

営業利益で本業の収益力を見る

ムダなコストの削減

ステップ 4

経常利益

経常利益で通常の事業活動の収益力を見る

金利負担削減などの財務力

ステップ 5

当期純利益

当期純利益で企業の最終的な利益を見る

# 人件費をどう考えるか

## 販売費及び一般管理費の明細書

科 目	金 額
給料手当	250,000
役員報酬	50,000
福利厚生費	25,000
運賃	20,000
通信旅費交通費	27,000
貸倒引当金繰入額	2,000
賞与引当金繰入額	10,000
退職給与引当金繰入額	11,000
減価償却費	1,300
その他	3,700
合 計	400,000

人件費

人件費は「給料」だけじゃない！！

# 給料はどこから出てる？

## 損益計算書(P/L)

自平成 1年4月1日 ~ 至平成 2年3月31

売上高	1,500
売上原価	1,000
<b>売上総利益</b>	500
<b>販売管理費</b>	400
<b>営業利益</b>	100
営業外収益	5
営業外費用	15
経常利益	90
特別利益	7
特別損失	5
税引前当期純利益	92
法人税等	32
当期純利益	60
前期繰越利益	140
当期末処分利益	200

給料



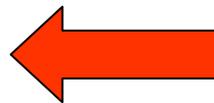
販売管理費



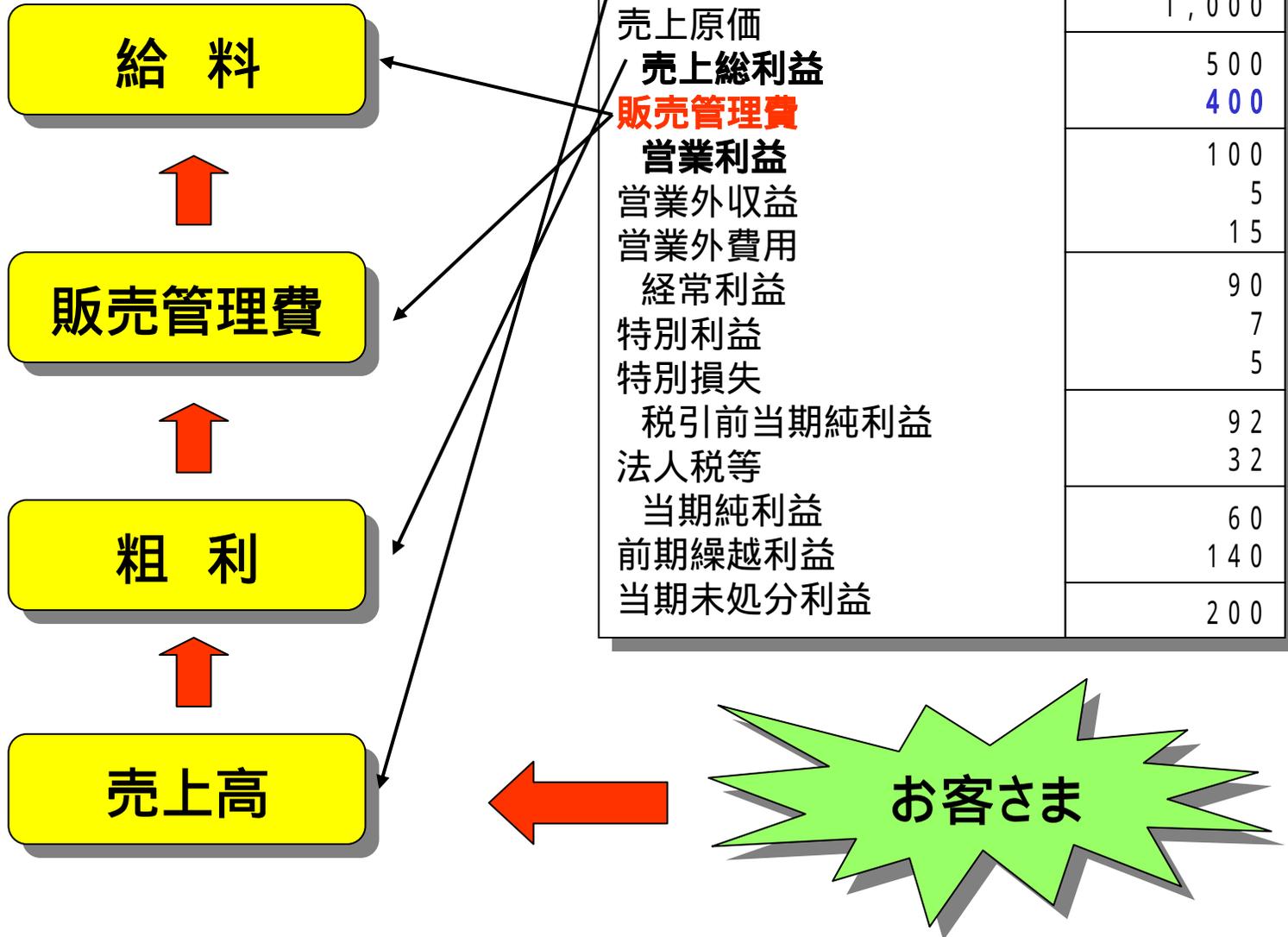
粗利



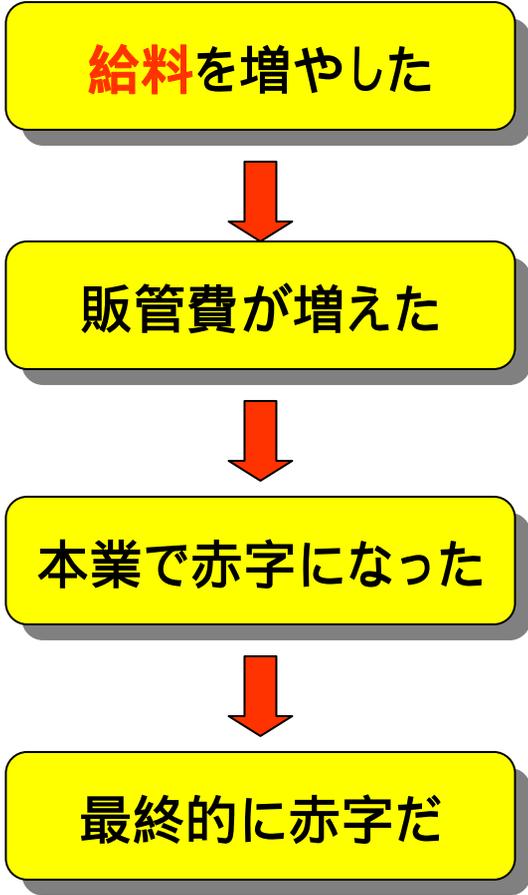
売上高



お客さま



給料はいっぱい出したいけれど...



### 損益計算書(P/L)

自平成 1年4月1日 ~ 至平成 2年3月31

売上高	1,500
売上原価	1,000
<b>売上総利益</b>	500
<b>販売管理費</b>	600
<b>営業利益</b>	100
営業外収益	5
営業外費用	15
<b>経常利益</b>	90
特別利益	7
特別損失	5
<b>税引前当期純利益</b>	88
法人税等	0
<b>当期純利益</b>	88
前期繰越利益	140
<b>当期末処分利益</b>	52

利益剰余金が大きくならないので、会社の財政状態が良くなる。

## 給料をアップさせる条件！！

従業員全員が効率  
経営、稼ぐ人材へ  
と意識改革！

労働分配率の  
上昇は会社の  
発展を妨げる！

人件費  
従業員数

(1人あたり人件  
費)

=

付加価値額  
従業員数

(付加価値生産性)

×

人件費  
付加価値額

(労働分配率)

給料がいっぱい  
ほしい！

## 希望の給料と売上高の関係

間接部門人員倍数

粗利率

達成売上高

$$300\text{万円} \times 1.5 \times 1.3\text{倍} \div 50\% \div 30\% = 3,900\text{万円}$$

希望給料

法定福利費等

適正な労働分配率

## 給料と企業の体質の関係

項目	A社	B社	C社
1人当たり人件費	高	高	低
付加価値生産性	低	高	低
労働分配率	高	低	高
企業体質	低能率 人件費過大	高能率 少数精鋭 <b>労使協力体制</b>	要リストラ

B社の企業体質を目指したい