

利益計画の基本と応用(上)

伊波盛伸

1. 経営方針と計画
2. 利益計画
3. 資金計画
4. 費用・収益適合率
5. 資本の運用効率の分析
6. 利益計画のための利益図表
7. 資本利益率にもとづく利益計画
の手法

1. 経営方針と計画

(1) 経営方針

企業の経営には、それぞれの企業の持っている基本的な精神を明示したり、利益目標、従業員に対する福利向上、顧客に対するサービス、あるいは社会的責任などといったことについて、業務目的遂行のための指針となるべきことを明示すべきである。これらのことは、目的的活動を営むものの基本的な全般方針でもある。企業の目的を持って、各部門がそれを達成しようとする時には、経営方針に従って遂行に努めることとなる。そして各部門の活動に明確な、そして具体的な目標が与えられることになり、各部門のそれらが有機的なものにならなければならない。

企業内の各部門は、それぞれの業務における活動を展開していく上で、必要な具体的な方針を全般的な方針に従うものとすれば、これは、それぞれの部門

方針ということになってくる。経営活動は「人々の協働」によるものとの意識が強い今日、たとえば、従業員の福利を向上せしめるものとして、その企業で従事する「人」の老後にまで目を向けるような全般的方針がとられてくれば、これによって年金制度が制度化されるようになれば、年金について「労務部」がそれを取扱うことになってくる。そして部門の方針としては、これに関することを遂行しなければならないことになる。

このように全般方針や部門方針は、企業の業務遂行に関する目標であり、指針、というべきものである。

小稿の主題は、なによりも経営方針が明確化されるべきことを指適することからはじまる。

(2) 計 画

全般的方針なり、部門的な目標を具体的な業務である「仕事」に展開するにあたっては、これらのものを具体化しなければならない。これの具体化には、その方法として、手続なり、数字によって示されることになる。これには、種々の方法によってみられることになる。具体的に展開してみようとする予定ともいうべきものが計画（Plan）である。利益計画（Profit plan）も又その1つである。

この計画には、長期にわたるものもあり、短期のものもある。戦後わが国における経済状態はめまぐるしく変化した、現今も又同様である。このために、経営は必然的に当面の問題処理に専念せざるをえなかったきらいがあり、一般的にみて長期計画が立案できえなかった。しかし、このような中にあっても、企業の経営が短期的な見地から実施されると、基本的な方針のない経営となり、従業員は向うべき方向性を見出せないことになってくると共に、資本の大きな浪費と業務が円滑に遂行できないことになる。そこで企業は経営方針に基づいて出来る限り長期にわたる業務計画を立案するようにして、1年以内の短期計画も、総てこの長期計画を親計画として、常にその連結したものでなければならない。長期といっても、わが国では5ヶ年以上の予測が容易でない。ではどのくらい先までの計画を立て、信頼しうるかといえ、基礎的資料の入手しうる可能性、最高経営者の方針、企画部門の計画能力などによって決定される

ことになる。

長期計画を立案しても、必然的に期間の経過に伴って現実と予想とに差異が生じ、企業内外の経営資源にも変化がみられることとなってくる。

したがって短期方針を決定するにあたっては、常に長期方針を再検討しなければならない。そして、必要に応じてこれの修正が必要となってくる。これには、3年くらいの計画が妥当なものである。

計画は、長期になればなる程大綱的であり、目標的なものになってくるのである。又これを具体的に定める必然性もないことでもある。長期計画としては、基本的な事項（設備計画、新製品開発計画、新市場開拓計画等）について決めておくこととするものでもある。しかしながら、企業の業務全般にわたって、細目的な形で大綱ができればよいことは望ましいことではある。

(3) 利益計画

企業の経営方針として、目標とすべき利益率が明示されることになれば、これは長期にわたっての活動の平均的目標となってくる。この目標利益率を志向して、次年度におけるものを何%にするか、そしてこれをどのようにして実現化してゆくかを計画したものが利益計画である。したがって、利益計画は、必然的に短期的な性質を持つことになる。

しかしながら、経済状況が比較的安定し、将来への予測が可能で、その手法がとれるならば長期にわたる利益計画をも可能である。しかしながら、わが国の諸企業だけではなく一般的にいて、今日の諸状況からみてこのようなことは困難である。この報告では、短期の利益計画を主題にしたい。だが、資金計画、特に設備資金計画といったものについては、本来長期に計画を立案しておくことが、望ましいといえる。

長期の利益計画は、短期とことなり、目前の利益を最大ならしめることだけに、必ずしも主眼とすべきものではない。むしろ長期間にわたって安定した形で、適正な利益率を確保しようとするのがよいのである。長期的には、利益計画を、常に逐次増加していく資本に対する目標利益率を平均した計算で確保してゆくべきである。

このことに対して短期の利益計画は、長期目標を考慮しながら目前の諸条件

からその制約を十分に配慮して樹立されなければならないことになる。たとえば次期には相当好況が見込まれるとする場合、長期の目標利益率よりも高い短期目標として設定されなければならない。このことは、不況における目標利益率が低下するために「相殺」することになるのであって、このような考えなくしては、長期に及ぶ平均的目標利益率を確保することがむづかしくなる。

一般的にいつて長期の目標利益率とは、最も大きな率を目指すというよりも、企業の継続的な維持や、その企業の発展にとって必要となる最低の利益率をいかにして確保すべきかを考慮すべきことになる。

一般に企業の利益は

- ① 企業の経営努力の成果・報酬
- ② 将来の危険性に対する保障
- ③ 将来の発展更新に対する準備

として企業の生命維持に必要な機能をもつものである。これの確認が必要である。

そのためには、まず競争が激化しても、これにうちかつ能力をもった主力製品の拡充に努め、さらに将来の有望な新製品の開発に計画的投資を継続するとともに、これまでの製品の中で役割をおえたものを廃止して各製品の生産割合を適正なものにするよう常に配慮する必要がある。

また特に注意すべきことは、当面利益率がたとえ低下しても、製品の品質・従業員の質、社会関係、市場の拡充など投資をして、自己の競争的地位の確保強化を期すための努力も重要なことはいうまでもない。

このような経営方針を決定するには、他社の製品の技術的水準、その将来の発展性および原価計算をも調整するとともに、経済状況や市場調査を実施して、長期間にわたる各製品の需要量と自社の販売可能性を予測しなければならない。製品研究、広告などに関する長期的方針も、このような長期の需要予測にもとづいて設定されることになる。このようにして長期にわたる計画樹立が立案されていなければ、資金の運用にも明確な基本方針も出てこなくなり、必要が生じた時に運用＝投資すべき資金の調達が困難となるような事態に直面するおそれがある。

(4) 利益計画と内部統制

企業における内部統制は、全般的経営方針の設定にしたがって遂行されることになる計数的統制の方法である。そのために内部統制を有効に実施するには、全般的経営方針がまず設定されていることが不可欠の前提条件である。

内部統制の遂行にあたり、その第一段階となる予算は、全般的経営方針にしたがって立案される利益計画にもとづいて構成されることになる。だから予算は、企業における全般的経営方針を計数的に表現していることになり、それによって各部門活動に対する全般的方針実施のための具体的基礎が与えられることになる。この予算を通じて、各部門は最高経営者の全般方針に合致した有機的な経営活動が有効に遂行されることになる。したがって予算の編成にあたっては全般的経営方針に基づいて、企業全体として各部門活動の統一性・有効性・一貫性が確保されるよう配慮されなければならない。

2. 利益計画

(1) 利益計画の責任者

利益計画は、企業の予算編成にとって直接の基礎となることは前述したとおりである。利益は経営活動の結果生まれうるものであるが、企業としてはその利益を確保するための活動計画をあらかじめ立案しておかなければならない。

企業を効果的に管理するために、利益計画を立案する責任者は、いうまでもなく社長及びそれをアシストする経営首脳者である。それはあたかも高層ビルを設計する建築家が、まず場所・位置を決定し、図面を作成し、仕様書を作ることと同様である。経営者は、まず自分の企業のおかれている状況を考慮して、利益の確保について図示を作成し、これを仕様書に作る必要がある。この仕様書に相当するものが利益計画といえるものである。

(2) 目標利益率の決定

利益を計画化するためには、まずそれに関する重要な方針を全般的経営方針として明示しておかなければならない。この場合、計画される利益目標はどの

ように具体化するかが問題である。この利益目標を具体的に示す方法としては、総資本利益率が企業全体を包括的に考えるのが適当であるが、経営者の内部目的としては、経営活動に直接投入されている資本の効率を示すものとして経営資本利益率をもって示すのが一般的であり適当なものといえる。

経営資本とは総資本のうち、実際に役立っているものであって、利子配当を目的にした投資分、未稼働の建物などに投下した資本などは除外するが、遊休設備は含むものとする。

利益目標を資本利益率で示すことになると、これを何%にするかを慎重に検討しなければならない。この率は重要な全般方針として決定される。これにもとづいて利益計画が立案作成されることになり、さらに予算が編成されるのであるから、各種の具体的な計数資料が必要となってくる。それには、適正な配当率、社内留保利益率、同業種の平均利益率、当該企業のこれまでの実績といったものをすべて考慮することとなる。したがって、コントローラー部において十分に検討した上で立案し、これを社長または常務会に提出して、その決定を待つことになる。

一般に資本利益率は、資本回転率と売上利益率によって決定される。それらは次のような関係である。

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{純利益}}{\text{総資本}} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$$

$$\text{経営資本利益率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{経営資本}} = \frac{\text{売上高}}{\text{経営資本}} \times \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$$

したがって、目標利益率を算定するにあたっては、資本回転率の増加と売上利益率の増加との可能性をよく検討する必要がある、わが国の現状では、資本の増加のみを企するというよりも、むしろその回転率を増加させるように努力すべきであろう。そしてこの資本回転率は、資本のうちで売上高または生産高の増減に比例して増減する変動的資本と、これらと関係なく常に一定額のものが必要とされる固定的資本との割合によって大きく影響されるものである。この場合特に注意すべきことは固定的資本の在り高である。資本回転率を高めようとするためには、できうるだけこの固定的資本の割合を小さくするように努力す

べきである。なお資本利益率の計算の場合、営業外損益は営業外費用と合算し
しおくようにする。

(3) 予算編成の基礎

このようにして決定された利益目標がたとえば5%であったとすれば、この
目標を決定した時の条件も又全般方針に同時に示されることになる。いかな
る製品の競争性を前提とするか、又それぞれの製品の販売予想量および販売価
格からどのように見るのか、経営資本の額をどのようなものにするのかなどを
検討しなければならないことになる。これらの基本的な条件が当然のこととし
て予算編成方針におりこめられる。

予算は、直接にはこの編成方針にもとづいて、まず損益予算として編成され
る。この損益予算は、企業における全部門予算を編成する時の出発点となる。
かくして編成された予算を通して企業の内部統制が実施されることになる。

このように利益計画の立案は、設定された経営方針を具体的に実現するため
の予算編成を基礎として、とくに損益予算の編成にとって直接関係のあるもの
ばかりではない。それは企業におけるあらゆる部門予算の編成のための基礎と
なる。それゆえに利益計画の適否は、実に内部統制の有効性によって決定され
る程の重要な意味を持つものである。要するに利益計画は、全般的経営方針の
設定と内部統制の遂行に連結しているきわめて重要な役割を持っているので、
それには十分に信頼性の高い数値資料にもとづいて、慎重な検討を加えて立案
する必要がある。

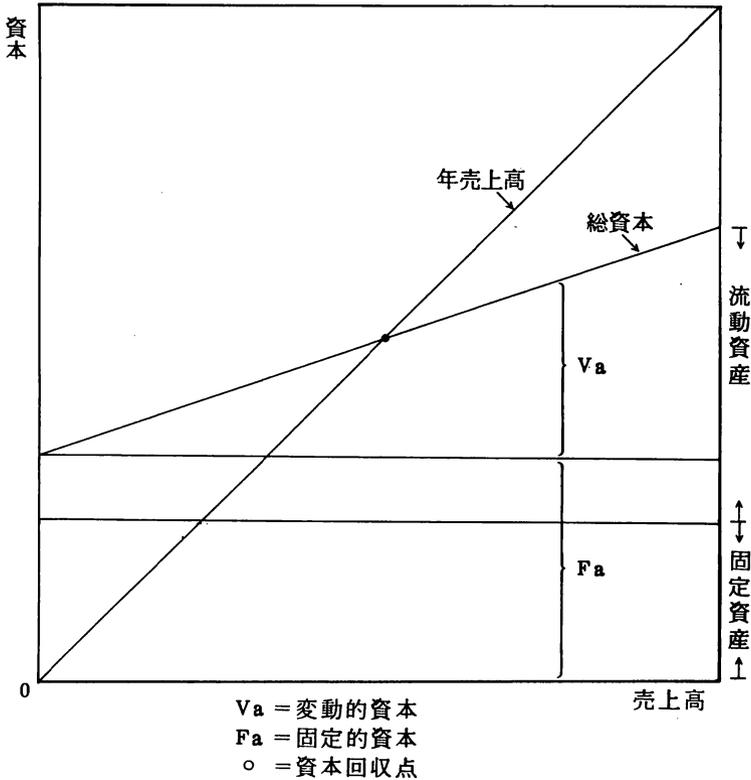
企業の利益実現のための有効な全般的経営方針（たとえば、製品とその種類
別の組合せ）は、コントローラー部からの種々の計数資料にもとづいて検討し、
その結果決定された利益目標は、さらにコントローラー部において利益計画と
して立案されることになる。それには、収益計画と費用計画とをも含むもので
あって、この具体的計画が社長の決裁を受けたならば、それぞれ関係部門に伝
達されることになる。これによって各部門予算編成のための基礎が得られるこ
とになる。

(4) 資本図表

利益計画を立案するには、企業として利用しうるあらゆる計数的資料を用い

て、特に資本図表や利益図法（損益分岐点図表）などによって資本回収点や損益分岐点を求めて活用することが有効である。

資本図表というのは、第1図のようなものである。これを作成するには、まず当該企業の資産を固定資産と流動資産とに分ける。しかし、実際には流動資



第1図 資本図表

産といわれているものの中にも、売上高や生産高が月によって変動していてもほぼ一定して動かない部分もある。材料の手持などの尽常在高などがそれである。そこで前記の固定資産に、表面上は流動資産であるが実際は一定の在高を保有している部分を加えたものを、仮りに固定的資本とする。そして流動資産から一定の在高を保有するもの（固定部分）を除いたものを、仮に変動的資本

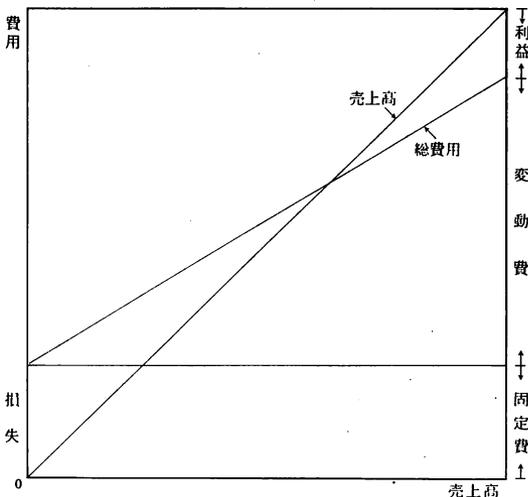
とみることにする。

第1図は、その企業の年間売上高を横軸にとり、上記の固定的資本に変動的資本を加えた数値と、売上高とがだまかにどのような関係にあるのかをグラフに示したものである。総資本を用いる場合でも横軸に売上高をとる。そして図の0点から対角線をひけば、それは年間売上高の線となる。この売上高の線が総資本総額の線と交わる点が、その企業の資本が年1回転する売上高を示すことになる。(この交点は、資本回収点といえるものである。)

資本回転の状況が、資本利益率に重大な影響を及ぼすことは、前述した計算式をみればあきらかである。資本回転を早くすることは第1図から容易に判断できうる通り、固定的資本を減少させること、売上高の増加に対する変動的資本の増加割合を低減させることが必要となってくる。このようなことから、利益計画の立案には、その企業の現在の状態における資本図表を作成すると、これらの関係の中から是正が必要とする点の有無であるとか、また是正が可能であるか否かについて検討する手がかりが得られるといえる。

(5) 利益図表

次に利益図表というのは、第2図のようなものである。これは、当該企業の一定期間の売上高と総費用との関係をグラフに描いたものである。



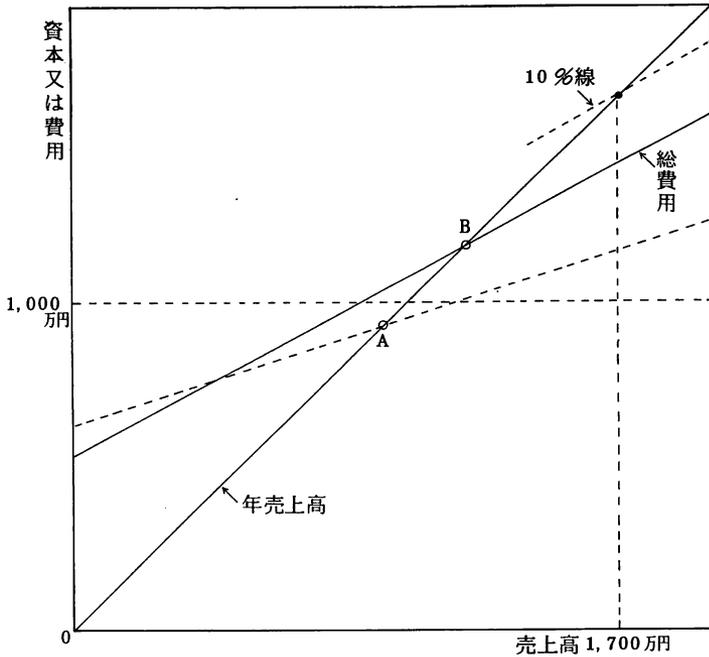
第2図 利益図法

この表を作るには、まず総ての費用を売上高の大小に関係なく、年間にしてほぼ一定の固定費（保険料、減価償却費といったもの）と売上高の増減に対応して増減する変動費（仕入原価、材料費等）に区分する。ただし、それは経営方針によって区分しなければならぬ部分が多いといえる。そしてこれを資本図表と同様に売上高を横軸にとったグラフにすると、第2図のようになる。図の0点からひいた対角線は、同様に売上高線であるが、この売上高線と固定費および変動費を総費用線との交わる点が損益分岐点である。つまり、この点に対応する売上高に実際の売上高が達しなければその企業は赤字になるし、実際の売上高がそれより多ければ黒字になる。企業は少くとも、この損益分岐点にあたる売上高を実現しなければならないことは当然である。それ猶に利益計画の上では、計画にされた利益額を獲得していくためにはいくらの売上高が必要となるのか、あるいはいくらの売上高があればどれくらいの利益額が期待できるのか、といった検討がこのグラフを用いることによって判断が得られやすいことになる。

利益図表は、企業の現状を前提としてグラフ化するのであるから、当然のこととして企業の現状、つまり製品の組合せ・販売状況・支払状況・固定費・変動費・能率とか生産方法などが総て前提となっている。したがって、仮に利益図表からみて、所期の利益が予想売上高では獲得できないようであるならば、上記の前提条件のうち改善可能なものに変更した上で計算して、グラフをかきなおして再度検討をくりかえすことが必要である。たとえば、多品種製品の製造の場合、単品当たりの利益が大きいものの製品にするとか、労働生産性の向上を企るといったことも含まれる。種々の改善をすれば、それが企業全体の収益性にどれだけの影響を与えるものかを検討するのに、このグラフは構造が簡単であるから、実践面で大きく利用されうるものであろう。

(6) 利益計画図表

利益計画を立案するためには以上述べた資本図表と利益図表とを合体させたグラフを描いてみると便利である。第3図がそれである。ここでは図表を簡単にするために、主題に必要な線は省略してある。



第3図 利益計画図表

第3図は横軸に売上高、縦軸に金額である。対角線は当然売上高を示す線である。総資本の線は第1図から、また総費用の線は第2図からのものである。したがってAは資本回収点、Bは損益分岐点である。そして今、総資本に対して年10%の利益をあげようとする目標の場合、総資本の10%に相当する金額を示す線を第3図の総費用線を基準としてその方に引いたものが第3図の10%線である。

この線と売上高線との交点Cは、総資本に対して10%の利益を達成(獲得)するのに必要な最低売上高を示す点である。これは目標利益率達成点でもある。

これに関して具体的にみることにする。第3図に示す企業の総資本が1,000万円であるとすれば、縦軸の1,000万円の点から水平に引いて総資本と交わる点から垂直に下ると、これに対応する売上高は1,700万円である。つまり、

この企業には1,700万円の売上を必要としている。その売上高であればC点とも大体一致するので、10%の利益率もなんとか達成できうる見とおしがたてられることになる。それ故にこの企業は第2図の利益図表を描いた時の条件の下において1,700万円の売上高を実現すれば、計画された利益目標を達成できうるという結論が得られることになる。

もしもこのような検討の結果が、目標利益率の達成が困難であると判ったような場合、さらに資本図表(第1図)および利益図表(第2図)について、その諸条件を変更させることによって、目標利益率の達成が可能となるまで検討を何度でも重ねなければならないことになる。

以上述べた方法は、利益計画に対する唯一の方法であるとしたものではない。比較的適用し易いものから述べたものである。そして利益計画に対する理解を深めたいとするものである。その一例としたものであるが、ここで特に注意しなければならないことがある。それは総資本といい、経営資本といっても、貨幣価値を異にする各時期に投下された資本の名目額の合計額にすぎないことである。したがって、これによって計測する利益率は、企業の経営にとって持続性に対する安全指標とは必ずしも安全であるとはいえないことをよく分っておかなければならない。貨幣価値の変化は、わが国にとって小さくない。

(7) 利益計画と企業の健全性

以上のように利益計画は、最高経営者によって設定された全般的経営方針にもとづいて立案されるものである。そしてこれによって企業内の各部門活動の目標とされるものである。これは又、各部門活動を企業全体の目標を統一させるものであるから、計画立案にあたっては総合的な調整が十分に行なわれなければならない。

利益は一定期間における企業の経営活動によって実現(獲得)される収益(売上高)と費用との対応計算によって算定される。したがって目標利益が達成される費用・収益はそれぞれ費用計画と収益計画として示されることになる。そのために利益計画において示される利益は、下部の機構で任意の見積収益から見積費用を控除したような計算の結果で算定した、唯単なる見積利益であってはならないことになる。これは企業の全般的経営方針にもとづいてその期間

に最高経営者によって「実現」を要求されている「将来」の利益であり、経営管理上の目標的意義を持つものである。予算はこの利益計画における利益を前提とした収益計画および費用計画に示される収益と費用とが計画化されたものであって、利益計画の利益を基準として予定収益と予定費用とを統制するものでなければならない。

なお利益計画における利益は期間利益であるが、企業の経営者としては不測の危険にそなえて、かつ将来の発展のために、その期間に企業内部に留保されるべき利益についても、これをその計画目標に入れ込むことが必要であることはいうまでもない。

しかしながら利益計画を立案するにあたっては、収益性の追求のみに終わってはならないのである。それには健全な財務計画の立案によって企業の安全（将来ともに生産活動の持続性が保持しえる）に留意することが極めて重要である。そこで健全な財務計画の立案には、次に述べる資金計画を通じて見積貸借対照表を作成し、その見積貸借対照表が企業の健全性に合致するかどうかを検討してみる必要がある。このためには一般に認められている経営比率、たとえば流動比率、当座比率、負債比率など、その他これに関連する各種比率を算出して、同種企業の標準となるべき比率または一般目標となるべき比率と比較検討し、もし不健全な比率が出た場合にはその計画を修正しなければならない。

3. 資 金 計 画

(1) 資金計画の意義

以上述べた利益計画は、資本の全体と資本の循環結果としての利益の関係を総合的につかみ計画化したものである。しかしながら、企業の資本は費用となり、収益となって循環しながら消費していくものである。そしてこれは財務、製造、販売、財務という業務系統上の循環がこれに対応している。資本はこの循環過程において利益をあげたり、また損失をしたりする。そこで利益計画としては前述したような企業の安全性、支払能力などを考慮しつつ、資本をさら

に経過的な面で計画しなければならないことになる。資本をこの面で計画することは、企業内における資本管理の計画をたてることを意味するのである。

(2) 資金計画表

そこで資金計画表を作成してみることにする。ここでは形式は種々あるが、2つの種類をみることにする。

第1表は計画期間内において予定される資金の源泉とその使途を主項目別にし、かつ運転資本の増減をその原因別にみようとするものである。

第2表は資金を固定資金と運転資金とに分けて、固定資金について計画期間内における源泉、使途について各項目の予想金額を計上して、その過不足を出してみる。それからこの過不足を含めた運転資金の源泉、使途の各項目の予想金額をその増減額で示して、運転資金の過不足額を出すのである。これらの表に出される数字は一般に6ヶ月であるが、それぞれの企業の具体的資金計画の期間に合わせるのでよい。この計画は短期の資金運用計画であるが、それには長期資金計画の当期分も含まれることになる。

このような資金計画表を作成してみると、来たるべき期間の運転資金がどのように増減するのかがよくわかる。もしも資金が不足することがわかればその計画を再検討することになる。再検討の必要性が生じるような可能性としては、次のようなものがある。

- ① 利益の増加（原価の引下げ、売上高の増加、販売価格の引上げ）。
- ② 自己資金の再投資への圧縮（固定資産取得計画及び出資、投資の圧縮とその影響、長期計画の影響）。
- ③ 売上増加により製品在庫の減少。
- ④ 原材料手持高の再検討による減少。
- ⑤ 売掛金回収増加。
- ⑥ 受取手形割引枠の拡張とその対策。
- ⑦ 手形有価証券の有利な売却。
- ⑧ 支払手形、買掛金対策。
- ⑨ 手持金（現金）の活用など。

資金計画としては、資金の源泉、使途についての計画から、当然に見積損益

計算書と見積貸借対照表の作成まで進まなければならない。そして各種の経営比率を計算してみて企業の健全性を点検してみる必要のあることは、いうまでもない。

第1表 資金計画表

(半 期)		
資金の源泉		
見積利益金	×××
現金支払を伴わない費用	×××
減価償却費	×××
貸倒引当金・価格変動準備金	×××
出資金・長期貸付金回収	×××
長期借入金の増加	×××
資金の源泉合計	×××
資金の使途		
固定資産の取得	×××
出資・投資	×××
社債償還	×××
税金支払	×××
配当金支配	×××
役員賞与・交際費	×××
長期借入金の返済	×××
資金の使用合計	×××
差引運転資本の減少見積額		
運転資本減少の原因		
受取手形ならびに売掛金の増加	×××
棚卸資産の増加	×××
その他流動資産減少	×××
流動資産の増加	×××
支払手形ならびに買掛金の増加	×××
借入金の増加	×××
支払期定および未払金の増加	×××
引当金の増加	×××
流動負債の増加	×××
運転資本の減少	×××

第2表 資金計面表

固定資金計面表(半期)

源	泉	源	泉			
科	目	金額	科	目	金額	
1.	見積利益金	×××	1.	税	金	×××
2.	減価償却費	×××	2.	配当	金	×××
3.	貸倒引当金	×××	3.	役員賞与・交際費		×××
4.	価格変動準備金	×××	(1~3)	小計		×××
(1~4)	小計	×××	4.	固定資産		×××
5.	新株発行	×××	5.	出資投資		×××
6.	社債発行	×××	6.	社債償還		×××
7.	長期借入金	×××	7.	長期借入金返済		×××
8.	出資金長期貸付金(回収)	×××				
	合計	×××		合計		×××
				資金過不足		×××

運転資金計面表(半期)

源	泉	使	途		
科	目	金額	科	目	金額
1.	固定資金過不足	×××	1.	受取手形増減	×××
2.	期首現金預金	×××	2.	売掛金増減	×××
3.	支払手形増減	×××	3.	有価証券増減	×××
4.	買掛金増減	×××	4.	短期貸付金増減	×××
5.	未払金増減	×××	5.	前渡金増減	×××
6.	従業員預金増減	×××	6.	棚卸資金	×××
7.	引当金増減	×××		製品増減	×××
8.	短期借入金増減	×××		仕掛品増減	×××
				原材料増減	×××
			7.	期末現金預金	×××
	合計	×××		合計	×××
				資金過不足	×××

(3) 月別資金予算表

前述したように検討した結果により、修正決定された資金計画に基づいてさらに月別の資金予定表を作成する必要がある。これによって資金の短期計画が作成できることになる。毎月の実績をこの資金予定表と比較することによって資金予算はコントロールされることになる。第3表は、資金予算表の1例である。

月別資金予算表は、いうまでもなく時価で表示される。又、この例にない項目は、必要に応じてつけ加えるべきである。たとえば、現金化すべきである資産があるとすれば、現金化を予定している月の収入にその見積価格を計上することである。

(4) 長期資金計画

長期資金計画は、長期利益計画と表裏をなすものである。その主な課題は、設備投資計画ないし企業の将来計画に伴って生じる追加資金の調達計画でもある。つまり増資による自己資本によるか、長期借入金か短期借入金かなどによって調達できる資金によって投資計画は、当然制約を受けることになる。したがって、これにはトップが時間をかけて十分検討することであり、必要性があるというだけで無計画ではなく、投資効果について、収益性について考察しなければならないことである。

そこで長期資金計画をたてるには、当該期間に関する販売予測と販売価格の見積、それにともなって生産計画（既存の生産品の増減、新製品の生産など）、生産原価の予想もして、生産設備の増改といったことも計算する必要がある。価格（計算数値の基本）は、一定年次を使って行なうが、価格変動が生じてくれば必要に応じて計算基準をかえることも考える。

このようにして長期資金計画は第3表のような長期資金計画表に概数で示せばよいが、初年度の計画は、前年の実績をもとにして、これと連結したものでなければならない。又短期資金計画が組まれている場合、長期資金計画の当該年度分として織り込むべきことは当然である。

第3表 長期資金計画表

	第1年	第2年	第3年	3年間合計
売上高(年間)				
各年増加率				
売上利益金				
収入の部				
税引後売上利益				
減価償却				
株式発行				
社債発行				
借入金				
合計				
支出の部				
棚卸資産増加				
設備投資				
出資投資				
社債償還				
借入金返済				
配当				
流動負債増減				
合計				
資金過不足				
同累計				

4. 費用・収益適合率

企業の資本はたえず循環しているが、この循環は決して企業内部のみといった封鎖されたものではなく、常に外部との交流が行なわれている。一般に資金予算は循環過程のある時点からある時点まで（たとえば月初から月末まで）を区切り、その間の資金増減のみを項目別にひとまとめにして数字で示されているが、現実には資金関係だけでなく、資産の増減あるいは凍結、調達といった関連なども含めて、資金は間断なく流れている。したがって、これらを詳細にコントロールするためには、これらの資金の流れを動的に考察する必要がある。

企業に投入された資金は、その一部を固定資産に、流動資産にくり入れられたり、あるいは技術面の形で参加し、あるいは施設の形となって協力し、又労力の報酬となるなどの結果、製品、サービスが創出され、販売されて、その代償として新しい資金として回収されてくる。これが再び次期の経営資本となって循環していくことになる。

そのために新しく回収された資金も、一部はすでに投ぜられてある固定資産の減価償却として引当てられるものもあり、あるいは企業の発展のために準備として積立てられ、あるいは現実に一部の固定資産にふりむけられるものもあるが、その大部分は次期の経営活動のために用いられて回転してゆくことになる。又、企業として資本が不足すれば、その間に増資や借入などによって充足することが必要である。一方、損失金として企業内から消滅するものもあり、株主への配当金として企業外へ流出する資金もある。

次期の経営活動に充当される資金も、厳密には次の計算期の経営活動に使用されてゆくものもあれば、材料、仕掛品、製品在庫として二期、三期あるいは数期にわたって企業内に経営活動を行なうために留保されるものもある。さらに売掛金、前渡金、貸付金、他企業への投融資といったような、一時冬眠の状態におかれているものも考えられる。同時にその逆な場合もある。前計算期以前の収益の中で凍結されていた売掛金、前渡金、貸付金等が回収されて、経営活動の中にリターンしてくるものもある。原材料、仕掛品として凍結されてい

た資産が完成品となって販売されて、収益増の源泉となるものもある。さらに前受金あるいは買掛金のように、一時的ではあるが前計算期の収益に属さない他人資本が当期の経営活動に寄与してくるものもある。これらが精算される時は、逆に当計算期の収益に寄与することなく、当期の収益から脱落してゆくことになる。

このようにして、前計算期の総収益と、当計算期の総費用の間には、資産的にみて企業に多くの出入りがある複雑な関係にある。しかし流動している企業経営にあっては、前計算期の総収益が当計算期の総費用の源泉となって、次々と回転してゆくのであり、この回転は経営活動の反映でもある。

したがって前月の収益と当月の費用の間には、新たに投入される資産や、企業外に離脱する資産、また一時に凍結される資産や凍結から解除される資産などがあって、一計算期内の収益と費用との対応関係としては、たとえ利益が出ても前計算期から当計算期への流れの関係において、その流量は必ずしも当計算期の経営活動を発展せしめ得ないことがある。これが原因となって不採算経営に陥る場合もおこると同時に、この逆関係の場合もある。

このようにして前月の収益と当月の費用との間には、

$$\begin{aligned} \text{前月の収益} + \text{当月の資産調整} &= \text{当月の充当額} \\ &= \text{当月の費用} \end{aligned}$$

の式であらわすことができる関係が存在することになる。

そこで、いま前月の収益と当月の費用の関係を、費用・収益適合率ということにした場合、これを計算式を示すと次のようになる。

$$\delta_2 = \frac{C_2}{S_1}$$

ただし、 δ は費用・収益適合率

S は収益

C は費用

1、2 の添字は月次を示す。

そして前月の収益 (S_1) がそのまま当月の費用 (C_2) と一致するとはかぎら

ないから、上の式での δ_2 は、1となることもあるし、1より大きいことも、1より小さいこともありうる。いずれの場合が良いかは、一概にいけないことになる。

いま、いくつかのことをこの関係から考察してみる。ある額の資本を投入して製造工程に入った時、そのプロセスにおいて不能率が生じたならば、販売を経て資金の回収の段階になった時、その回収額が投入資本よりも少ない結果が生じる場合がある。又製造工程は順調であったとしても市場条件が不利な場合には、販売不振・在庫増加が生じてくると、同様の結果がでてくる。又、金融事情が困難な場合には、売掛金となって凍結したり、手形割引枠が不足したりして現金回収額が減少して当月の充当額を制約してくることがある。これらは、一般的にいて経営者の意志以外の原因によって生じるものであるが、この逆関係で前期の投下資本より次期の投下が増加してくる場合も考えられる。

また財務→製造→販売→財務の循環プロセスにおいて経営者が自分の意志にもとずいて投下資本の縮小または拡大をはかる場合もある。それは生産に必要な資本量は十分準備されていても、市場の関係（製品の販路先、新製品に対する習熟度など）上生産をコントロールして、投下額を制限して縮小再生産を行う場合、あるいは投下資本を企業外から求めて拡大再生産をする場合などのごとくである。そのような場合、当然のこととして、資産関係に過不足といったものが生じることになる。その際の余裕が適正に活用されうるならば、たとえ前月の収益よりも当月の充当額、つまり費用が小であったとしても企業は健全経営であると考えてよいといえる。

これらの関係は前述の通り、経営者の意志にもとづくものもあり、経営者の意志以外の事情によっても生じてくる。経営者の意思による時には、その方針が下部にまで徹底して、円滑に伝達ができると共に、それらの措置が適切に実施されているか否かを検討する必要がある。またそれらの事が経営者の意思以外の事情から生じているならば、経営者は何らかの方法でその原因を探究して、その影響を明確にしなければならない。そのためには、費用・収益適合率を採用するのが有効である。

会計上当月の費用を当月の収益と対応（費用収益対応の原則）させてその差

額を当月の損益として計算している方法は、一般的である。これに対して、ここに新しく前月の収益が当月の充当、すなわち、当月の費用の源泉としていかに有効に稼働しているかの関係を測定する方法として、費用・収益適合率を提示したのである。したがって、両者を併用することによって、経営活動の循環過程に対する検討が十分なものといえる。

5. 資本の運用効率の分析

利益計画の目標としての資本利益率は、資本全体の運用効率によって決定される。そこで資本全体の運用効率を分析的に検討する方法について述べる。

(1) 資本利益率と営業利益の関係

企業の資本効率は何によって決定されるかといえば、前述した通り資本利益率が基礎となっている。資本利益率は、売上利益率と資本回転率とによって算定される。それらは次の通りである。

$$\begin{aligned}\text{総資本利益率} &= \text{純利益} \div \text{総資本} \\ &= \text{総資本回転率} \times \text{売上利益率}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{経営資本利益率} &= \text{営業利益} \div \text{経営資本} \\ &= \text{経営資本回転率} \times \text{売上原価率}\end{aligned}$$

$$\text{資本回転率} = \frac{\text{売上高(半期)} \times 2}{\frac{\text{期首資本} + \text{期末資本}}{2}}$$

$$\text{売上利益率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$$

資本回転率とは、経営活動に使用された資本金全体の運用効率を総合的に測定したものである。仮に販売単価が不動ならば、一定の投下資本に対して売上高の割合が大であるだけで売上に要する資本額は少なくていいことになり、同時に投下資本に対する利益率が增大することになる。この関係は、次の4表の通りである。

第 4 表

		I 資 本 (万円)	II 年間売上高(万円)	III (II÷I) 資本回転率	IV 売上利益率(%)	V (III×IV) 資本利益率(%)
A	Aa	1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	5.0	5.0
		1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	6.0	6.0
		1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	8.0	8.0
	Ab	1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	5.0	5.0
		1 0 0 0 0	1 5 0 0 0	1.5	5.0	7.5
		1 0 0 0 0	2 0 0 0 0	2.0	5.0	10.0
B	Ba	1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	5.0	5.0
		2 0 0 0 0	1 0 0 0 0	0.5	5.0	2.5
		5 0 0 0 0	1 0 0 0 0	0.2	5.0	1.0
	Bb	1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	5.0	5.0
		2 0 0 0 0	1 0 0 0 0	0.5	10.0	5.0
		5 0 0 0 0	1 0 0 0 0	0.2	60.0	12.0
	Bc	1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	5.0	5.0
		2 0 0 0 0	3 0 0 0 0	1.5	5.0	7.5
		5 0 0 0 0	1 0 0 0 0 0	2.0	5.0	10.0
	Bd	1 0 0 0 0	1 0 0 0 0	1.0	5.0	5.0
		2 0 0 0 0	1 5 0 0 0	0.75	8.0	6.0
		5 0 0 0 0	3 0 0 0 0	0.6	10.0	6.0

この表のAは資本が一定の場合、Bは資本が異なる場合を示している。

Aaは資本にも売上高にも変化がない場合であって、売上利益率が資本利益率を決定することを示すものである。Abは、資本と売上利益率に変化がない場合で、売上高つまり資本回転率が決定的要因であることがわかる。そしてAの場合には、回転率および売上利益率の上昇がともに極めて直接的に資本効率の向上をもたらすのであって、これらの両要因が同時に上昇する場合、その効果が大きくなってくる。

しかるにBをみると、資本の増大することが資本利益率をいかに圧迫するかがあきらかとなってくる。

Baは資本だけ増大して売上高も利益率も変化しない場合、いかに急激に資本効率が低下するかを示している。BbからBdまでは、これらの両要因が資本の増大にともなって、大巾に改善されなければ、資本利益率の向上が困難であるかを示している。

たとえば、AaとBcは資本利益率は同じであるが、Abの場合は売上高を倍加すれば利益率が10%になるのに対し、Bcの場合は資本が5倍になっているために、売上利益率が変化しない限り売上高を10倍にしなければ、資本利益率が10%にならないことになる。

これらの利益によって売上利益率が増大しない限り、資本回転率をあげることが企業の利益を増大させる大きな要素であることがわかる。

では資本の回転率をいかに上昇させるかということになると、下記の各種資産の回転率をそれぞれ上昇せしめることが必要となる。

$$\text{固定資産回転率} = \frac{\text{年間製品売上高 (又は生産高)}}{\text{固定資産平均在高}}$$

$$\text{材料回転率} = \frac{\text{年間材料消費高 + 同売却材料原価}}{\text{材料平均在高}}$$

$$\text{仕掛品回転率} = \frac{\text{年間の製品生産高}}{\text{仕掛品平均在高}}$$

$$\text{製品回転率} = \frac{\text{年間の製品売上原価（又は売上高）}}{\text{製品平均在高}}$$

$$\text{受取勘定回転率} = \frac{\text{年間の製品掛販売高}}{\text{受取勘定平均在高}}$$

また売上利益率を上昇せしめるためには、売上利益率を構成している売上原価率及び営業費率を減少させることが必要となる。それは一般に原価の引下げと経費の節約を意味している。

この関係は次のようにいえる。

$$\text{売上利益率} = \text{営業利益} \div \text{売上高}$$

したがって

$$\text{売上利益率} = 1 - (\text{売上原価率} + \text{営業費率})$$

$$\text{売上原価率} = \frac{\text{売上原価}}{\text{売上高}} \quad \text{営業費率} = \frac{\text{一般管理費および販売費}}{\text{売上高}}$$

(2) 資本の構成と利益率

企業には、ある一定時点において売上高または生産高の増減に連動して増減する変動資本と、売上高または生産高に関係なく常に一定額を保有しなければならない固定資本とがある。

資本の構成をみる時、資本を固定資本と変動資本とに分けて考える必要がある。なぜならば、この構成によって売上高が資産ないし資本の額と等しくなる点（これを資本回収点という）、すなわち資本が年1回転するために必要な売上高が変わった場合、企業の利益計画に重大な影響を及ぼすことになるからである。

固定的資本とは固定資産に固定的資産（正常在高）を加算したものをいう。
変動資本とは変動流動資産をいう。

たとえば、変動資本 300 万円、固定的資本 500 万円、資本 800 万円、年間売上高 1,000 万円の場合、資本回収点を求めると次のようになる。

$$\frac{\text{固定的資本 } 500 \text{ 万円}}{100\% - 30\%} = 715 \text{ 万円}$$

分母の 30% は変動資本率であって次のように計算する。

$$\text{変動資本率} = \frac{\text{変動資本 } 300 \text{ 万円}}{\text{売上高 } 1,000 \text{ 万円}}$$

固定的資本を 300 万円、変動資本を 500 万円とした場合、資本回収点が低くなる。

$$\frac{\text{固定的資本 } 300 \text{ 万円}}{100\% - 50\%} = 600 \text{ 万円}$$

このようにみると固定的資本の割合が多い企業は変動資本の割合が多い企業に比較した場合、資本の回収点が悪くなっていく。

これを図示すれば、第 4 図のようになる。

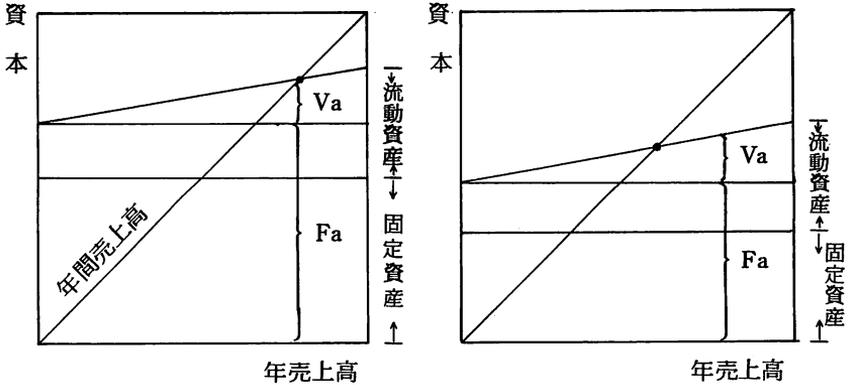
資本利益率を高めるためには、次のような関係を考察しなければならないことになる。

イ. 一定の売上高に対し資本回転率が高く、売上利益率も大きければ、資本の所要額が少ないほど、資本利益率が大きくなる。

ロ. 売上高に対する固定的資本の割合が大きいくほど、資本の回転率が低く、資本の所要額は比較的大きくなっていく。したがって固定的資本の割合が小さければ、資本の回転率は高くなっていく。

ハ. 固定的資本を増加して売上高又は生産高を増加させようとした場合、固定的資本の増加割合よりも、売上高又は生産高の増加が大きくなるか、または売上利益率が上昇しなければ資本の利益率が大きくならない。

二. 固定的資本を増加しても、変動資本率を減少させる場合は、それだけ固定的資本の増加の影響が少なくすむ。



(a) 固定的資本が少ない (b) 固定的資本が多い
 $Fa =$ 固定的資本 $Va =$ 変動資本 ・ 資本回収点

第4図 資本図表

6. 利益計画のための利益図表

(1) 利益図表の作り方

利益計画には、資本図表の他に利益図表の作成も必要である。そこで利益図表の作り方を述べることにする。利益図表は、一般的に損益分岐点図表ともいわれている。

これの作成には、

まず、企業が必要とする利益がいくらであることを決めておくことである。

次に、売上予想額を決めておくこと。

さらに、必要利益を控除した後の範囲内で固定費及び変動費の支出をコント

ロールする計画をたてることである。

第5図は、この目的にそった利益図表の作成順序である。①～⑧は、それを示すものである。

イ. 第5図のように正方形を作り、横に総売上高又は総生産高の金額を示す。

ロ. 縦に総費用をとり、横と同様の金額を示す。①の線は、総売上高線となる。

ハ. 次に売上予想額、すなわち予定し得る総売上高又は総生産高を横にとる。垂直線②を引くことになる。

ニ. 企業が求める利益を②線上に求め、③の利益点を決定する。

ホ. 固定費の全額を決めて、縦にその点を求めて④を記入する。

ヘ. ④と③を結ぶ、これが総費用線⑤である。この⑤線は①線と交叉する。この交叉点が損益分岐点⑥である。

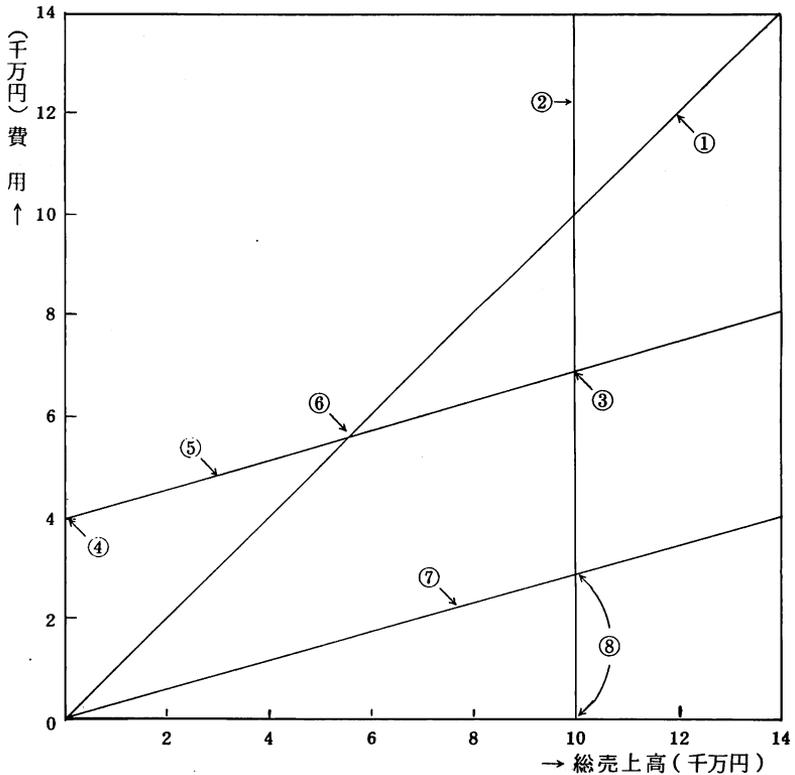
ト. 総費用線⑤に並行して、原点を通る変動費線⑦をひく（又この⑦線の代りに④の点を通して底辺に平行にしてもよい。この場合は図の固定費と変動費の位置は逆の関係になってくる）。

チ. ⑧は許容されえた変動費の領域を示していることになる。

このような方法の他に別なものもある。

それらは、横軸に総売上高又は総生産高をとらないで売上能力又は製造能力を%でとり、縦軸に総売上高又は総費用を金額と併せてみる方法とか、横軸に個数・長さ・重量などの物量単位で表わし、縦軸に総売上高または総生産高及び総費用を金額で併せてあらわすことができる。目的に応じて使用することができる。

この利益図表について注意することは、この表が売上高又は操業度と利益との関係を示すものであって、利益や総費用を制約するような要因は変化しないことを前提にしたものである。つまり、製品の価格、原価諸要素の価格、固定費、変動費率、能率、技術、生産様式、生産設備、各種製品の生産割合とか、景気変動といった重大な変化が生じた場合には、図表の位置づけが変わるといふことである。



第5図 利益図表

(2) 利益図表を基礎とする利益計画

費用を構成する固定費および変動費の変化が売上高又は生産高の増減に連動して、損益におよぼすことが、見落されがちである。このことを考察すると次のようなことがいえる。

イ. 損益分岐点の位置は、固定費の額と変動費率によって決められてくる。この分岐点の位置が高ければ、企業にとって弾力性が低いこととなる。

ロ. 企業の健全性には、売上高又は生産高の増加も重要なことであるが、む

しる損益分岐点の位置を下げることもより重要なことである。

それは、売上高の増加は企業外部によって影響を受けることが大きいのに対して、損益分岐点を下げる努力は、企業内部の経営管理技術によることができるからである。

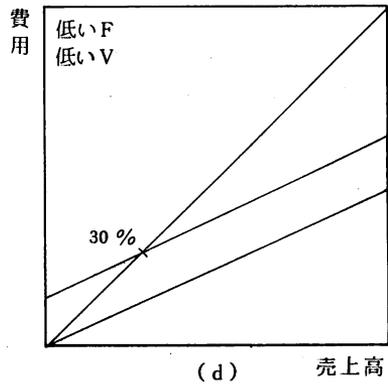
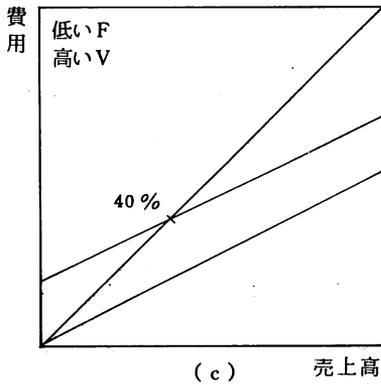
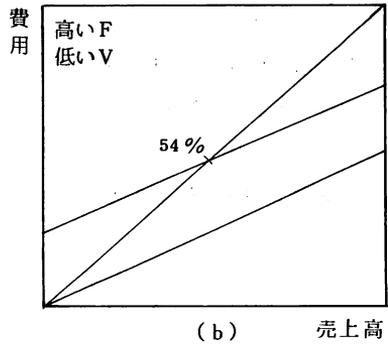
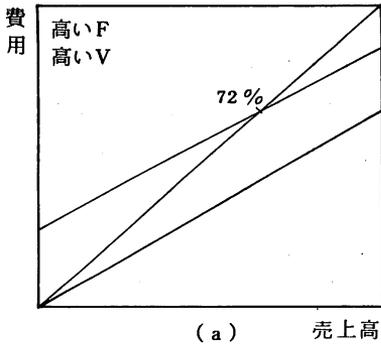
ハ. 損益分岐点を下げるには、固定費の減額と変動費率の低下とが必要である。この両方が同時に達成可能な状態が好ましいといえる。

以上の3項目は、利益計画にとって重要である。この関係を利益図表に应用することが容易に理解されうるのである。

第5表と第6図は、売上高又は生産高の増加と固定費及び変動費の変化とが、利益にどのように関連してくるのかを示したものである。図中の%は、損益分岐点に対応する売上高が100%の売上能力に対する割合を示した数字である。第6図の4つのパターンは、利益計画を考える時重要なものといえる。

第 5 表

図表	売上高(円)	固定費(円)	変動費率(%)	利益(円)	利益率(%)	損益分岐点(%)
a	1,000	216	70	84	8.4	72
b	1,000	216	60	184	18.4	54
c	1,000	120	70	180	18	40
d	1,000	120	60	280	28	30



※ F = 固定費 V = 変動費

第6図 4つのパターン

7. 資本利益率にもとづく利益計画の手法

(1) 資本利益率の算定

利益計画の基本となる資本利益率を見出す方法には、いくつか考えられるが、

そのうちの主なものは以下の通りである。

(イ) 資本金利益から

わが国の資本構成は、資本金過少の状態といえる。資本金に対して年間15%の配当率、社内留保(税金引当金を含めて)を75%、合計90%の利益を必要であるとした場合を考える。資本金は総資本の10%くらいと仮定すると、この率を総資本利益率に対する計画利益に直してみると次のようになる。

$$\text{所要資本金利益率(90\%)} \times \frac{\text{資本金(1)}}{\text{総資本(10)}} = 9\%$$

すなわち総資本利益率(年率)にすると9%の利益率を実現する必要があることがわかってくる。

(ロ) 自己資本利益率から

自己資本利益率から総資本利益率を見出す方法は前と同じである。これには当該企業の自己資本に対する必要な利益率を決定し、それから次の計算をすればよい。

$$\text{自己資本利益率(年25\%)} \times \frac{\text{自己資本(1)}}{\text{総資本(2.5)}} = 10\%$$

この場合の総資本利益率(年率)は10%であることになる。但しカッコ内の数字は例である。

以上のように、実現を必要とする総資本利益率を決定したら、その実現に必要な売上高と売上利益率を検討することになる。

このような計算には、現在の売上高と売上利益を前提とするケースもあるが、必要と現状とは一致するものでない。現状が必要を満たさない時は、現状の合理化を十分に検討しなければならない。

(2) 計画利益率と売上および売上利益

次に、上の例で見出された経営資本または総資本の利益率は、どれだけの売上高と売上利益を求めようとしているのかを検討してみる。これには、第7図及び第8図のようなグラフを用いると便利である。

この図表は正方形の枠に横軸、縦軸とも同じ数値を持つ等間隔の目盛をする。
横軸は年間の売上高（金額）を示すものである。

今仮に次のような会社を考えてみる。

総資本	9,000万円
固定資本	5,500万円
変動資本	3,500万円

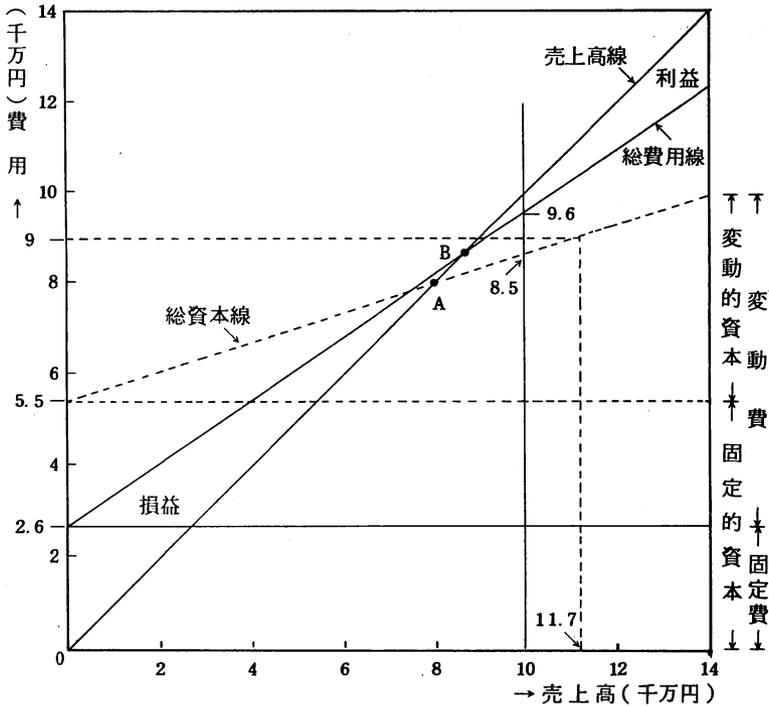
第7図作成の順序

- ① 図の枠は正方形。
- ② 縦軸上2.6（固定費）の点から水平線を引く。
- ③ この水平線と横軸の10の点から立てた垂直線との交点から上に $10 \times 0.7 = 7$ の高さに加えた9.6をこの垂直線上に求め、この点と縦軸上の2.6の点と結ぶ、これが総費用線である。
- ④ 縦軸上の5.5（固定資本）の点から水平線を引く。
- ⑤ この水平線と横軸上の10から立てた垂直線との交点から上に $10 \times 0.3 = 3$ の高さを加えた8.5をこの垂直線上に求め、この点と縦軸上の5.5の点と結ぶ。これが総資本線である。

受動的資本率	30%
固定費	2,600万円
変動費率	70%

第8図作成の順序

- ① 図の枠は正方形。
- ② Aの位置は総資本と売上高線との交点7.86
- ③ Bの位置は総費用線と売上高線との交点8.7
- ④ Cの位置は総費用線の上に総資本の10%に当る額を加算した線と売上高線との交点11.7
- ⑤ なお、10%線は任意の売上高、たとえば年間10,000万円と14,000万円をとり、それぞれの場合の総資本の10%に当る額をそれぞれの場合の総費用の上に加算した額を次の計算で見出し、この2点a bを結ぶことによって得られる。

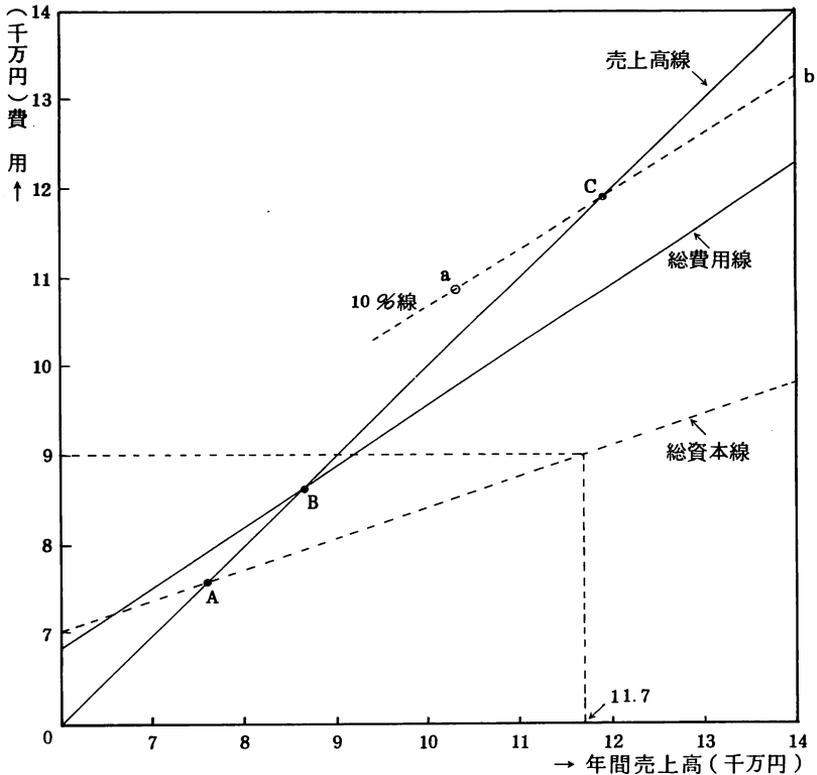


第7図 利益・資本図表

これらの数字は、すべてこの会社の現在と過去の実績にもとづく数字である。第8図はこれらの数字から作成したものである。この図は、資本図表と利益図表を組み合わせたものである。

売上高、固定費、変動費はすべて年額である。この作図によってこの会社の総費用および総資本と売上高又は操業度との関係をグラフ化したものである。総資本と売上高線との交点Aは、資本回収点すなわち総資本が年1回転するのに必要な売上高を示す点であり、総費用線と売上高線との交点Bは損益分岐点である。

この図からみて、この会社の総資本9,000万円に対応する年間売上高は、



第8図 利益計画図表

11,700万円であることがわかる。これだけの売上をまず確保しなければならない。

次に9,000万円の総資本に対し、年10%の利益を実現するためには年900万円の売上利益を必要となる。第8図はこの関係をグラフに示したものである。この図は、第7図の右上方の部分を拡大し、新たに総資本に対する10%に当る額を示す線を、総費用線を基準としてその上に引いた。この10%線と売上高線との交点Cは、総資本に対し10%に当る売上利益がはじめて実現されうると想定される点である。その時の売上高は11,700万円となる。売上高がこれより増

加すれば、対総資本 10 %以上の利益が予定されてくる。

そこでこの会社の利益計画から求められる課題は、11,700万円の年間売上高と900万円の売上利益の確保である。

仮にC点の位置が、現在の総資本に対応する売上高より多くの売上高のところに見出されたならば、費用を節減するか、又は製品の売値を上げることによってC点を少なくとも第8図のように現在の総資本に対応するところまで移すべき努力をしなければならない。

このC点の計算には、次の公式を使う。

$$T = \frac{F + r \cdot Fa}{1 - V - r \cdot W}$$

T = 利益計画達成点

F = 固定費

V = 変動費率

Fa = 固定的資本

W = 変動的資本

r = 資本利益率

すなわち、次のように表わしてもよい。

$$\text{利益計画達成点} = \frac{\text{固定費} + \text{資本利益率} \times \text{固定的資本}}{1 - \text{変動費率} - \text{資本利益率} \times \text{変動的資本率}}$$

(利益目標達成点)

固定的資本	売上高	変動的資本率	総資本	10%の総資本利益額
5.5	+ 10	× 0.3	= 8.5	8.5 × 0.1 = 0.85...(1)
5.5	+ 14	× 0.3	= 9.7	9.7 × 0.1 = 0.97...(2)

固定費	売上高	変動費率	総費用	
2.6	+ 10	× 0.7	= 9.6(3)
2.6	+ 14	× 0.7	= 12.4(4)

したがって、売上高 10,000 万円の場合の点(a)は、

$$(1) + (3) = 0.85 + 9.6 = 10.450$$

すなわち、10,450 万円となる。

売上高 14,000 万円の場合の(b)点は、

$$(2) + (4) = 0.97 + 12.4 = 13.370$$

したがって、13,370 万円となる。

(1982. 12. 10)