中小企業向け

利益が残らない原因を数字で見つける方法



中小企業のための利益改善・数値分析ガイド

売上・粗利・固定費・資金繰りから利益を圧迫する原因を特定

発行日：2026年8月：／：Confidential ― 無断転載・複製を禁じます

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

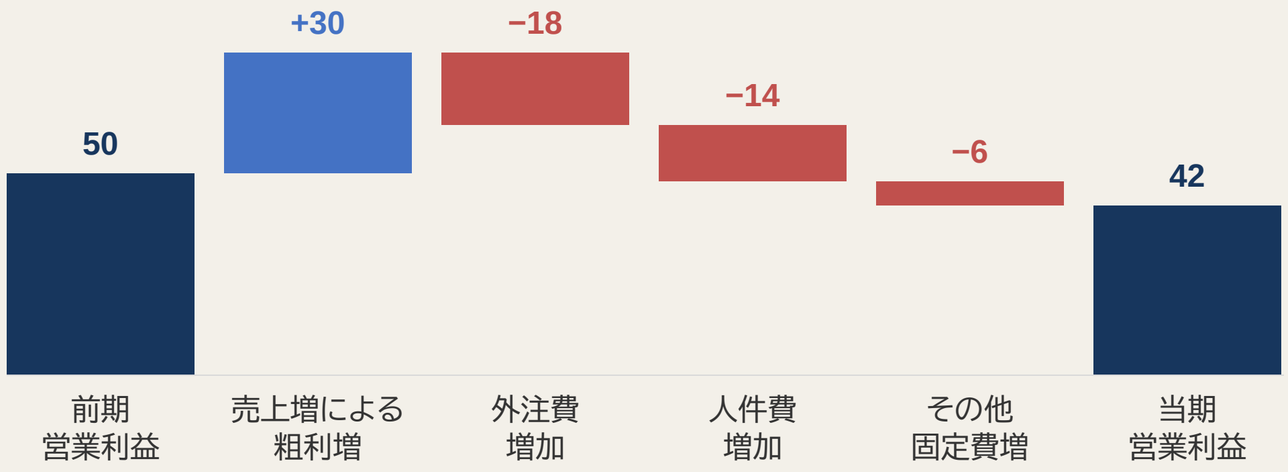
Start Challenge
Consulting co., ltd.

売上が伸びても利益が残らないのはなぜか

売上増加は同額の利益増加を伴わない。単価を維持できないまま数量を追う成長は、増えた粗利を外注費・人件費・固定費の増加で相殺し、増収減益に至る。

営業利益の増減分解（前期→当期・モデルケース）

単位：百万円（仮定値）



利益が残らない会社に共通する4つの状態

1. 売上目標のみを管理し、粗利額を管理していない
2. 値上げ交渉を行わず、値引きで受注を確保している
3. 繁忙期の外注費・残業代が販売価格に反映されていない
4. 固定費の増加は売上増で吸収できると考えている

管理すべき対象は「売上高」ではなく「粗利額」と「その使い方」。

注記｜事実：売上増加に伴い外注費・人件費等の変動要素も増加する／解釈：粗利増を上回るコスト増が発生すれば増収でも減益となる／仮説：図表の数値はモデルケース（仮定値）

利益が残らない7つの代表的な原因

> 原因は「売上」ではなく、原価・価格・商品構成・固定費・顧客採算・見えないコスト・資金の7領域に分かれる。どの領域で失われているかを特定してから対策を選ぶ。

01｜原価

原価が上昇している

仕入単価・外注単価・材料費の上昇が販売価格に反映されていない。

02｜価格

値引きが常態化している

承認ルールがなく、値引額が記録・集計されていない。

03｜商品構成

利益率の低い商品が売れている

売上構成比と粗利構成比がずれ、売上増が粗利増にならない。

04｜固定費

固定費が売上規模に対して大きい

人件費・家賃・システム費が粗利額で回収できていない。

05｜顧客・案件

採算の悪い顧客や案件が多い

売上上位の顧客が、値引き・追加対応・長い入金サイトを伴っている。

06｜見えないコスト

在庫・残業・手戻りのコスト

帳簿に費目として現れず、原価差異と資金の滞留として表れる。

07｜利益と現金

利益と現金を混同している

黒字でも、売掛金・在庫・返済・投資で手元資金は減少する。

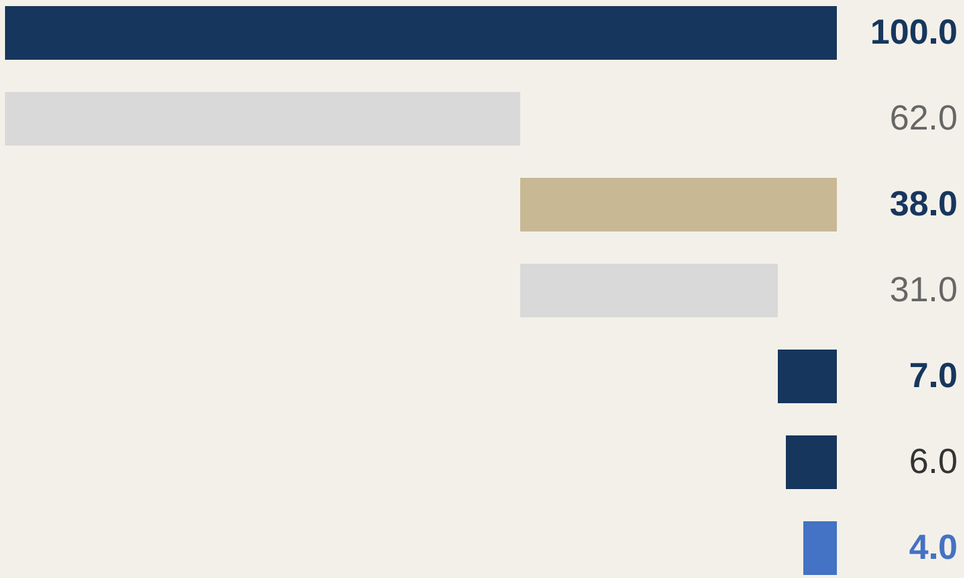
注記｜解釈：7領域は本書P4以降の分析手順に対応（原価=P9／価格=P6・P8／商品構成=P7／固定費=P10／顧客=P8／見えないコスト=P9／資金=P12）。赤枠の2項目は帳簿上で把握しづらく、優先確認を推奨。

まず確認したい「利益の構造」

利益は1つではなく5段階で減っていく。どの段階で薄くなっているかを見れば、対策すべき領域が原価・販管費・財務のいずれかに絞り込める。

損益計算書の階層（売上高を100とした構成比）

単位：%（仮定値・モデルケース）



各利益が示している経営状態

粗利益
商品・サービス自体の収益力。ここが薄いと販管費を吸収できない。

営業利益
本業で稼ぐ力。事業活動そのものの実力を示す。

経常利益
支払利息など財務活動を含めた、経常的な収益力。

当期純利益
税金・特別損益を反映した、最終的に会社に残る利益。

売上高 － 売上原価 ＝ 粗利益　／　粗利益 － 販管費 ＝ 営業利益

注記｜事実：基本式は損益計算書の定義に基づく／仮説：構成比はモデルケース（仮定値）であり、自社の試算表の数値に置き換えて使用する／提案：直近12か月分を同じ様式で並べ、段階別に推移を確認する

最初に見るべき5つの経営指標

> 指標は多く持つ必要はない。収益力（粗利率・営業利益率）、人の生産性（人件費率・労働分配率）、余裕度（損益分岐点比率）の5つで、利益が失われている領域を切り分けられる。

指標	計算方法	分かること
粗利率	粗利益 ÷ 売上高	商品・サービスそのものの収益力
営業利益率	営業利益 ÷ 売上高	本業で利益を生む力
人件費率	人件費 ÷ 売上高	売上規模に対する人員配置の適正度
労働分配率	人件費 ÷ 粗利益	稼いだ粗利益に対する人件費の負担度
損益分岐点比率	損益分岐点売上高 ÷ 実際の売上高	赤字になるまでの余裕（低いほど安全）

> 単月の水準ではなく、12か月の推移と前年同月比で判断する。指標が悪化した月は、P6以降の分解（商品・顧客・原価・固定費）で原因を特定する。

注記｜事実：計算式は一般的な財務指標の定義／提案：業界平均との比較よりも自社の推移比較を優先し、悪化した指標から分解を開始する

売上を「数量・単価・商品構成」に分解する

売上高の増減は「数量」「単価」「商品構成」のどれで起きたかを分けて見る。数量増でも単価下落と低採算品の構成比上昇が重なれば、粗利額は減少する。

売上高 ＝ 販売数量 × 平均単価 （商品構成が粗利率を決める）

売上は増加、粗利額は減少するケース（前期→当期）

単位：右表参照（仮定値・モデルケース）

項目	前期	当期	増減
販売数量（個）	10,000	11,500	+15.0%
平均単価（円）	10,000	9,300	−7.0%
売上高（百万円）	**100.0**	**107.0**	+7.0%
粗利率（%）	38.0	33.0	−5.0pt
粗利額（百万円）	**38.0**	**35.3**	−7.1%

確認する4つの問い

- **Q1**｜販売数量は増えているか
- **Q2**｜値引きで平均単価が下がっていないか
- **Q3**｜低採算品の売上構成比が上がっていないか
- **Q4**｜売上増が粗利額の増加になっているか

売上+7.0%に対し粗利額−7.1%＝典型的な増収減益（仮定値）

分解の手順：①売上高の増減を数量要因と単価要因に分ける　②単価下落分のうち値引きによる部分を特定する　③商品別の売上構成比の変化を確認する（P7へ）

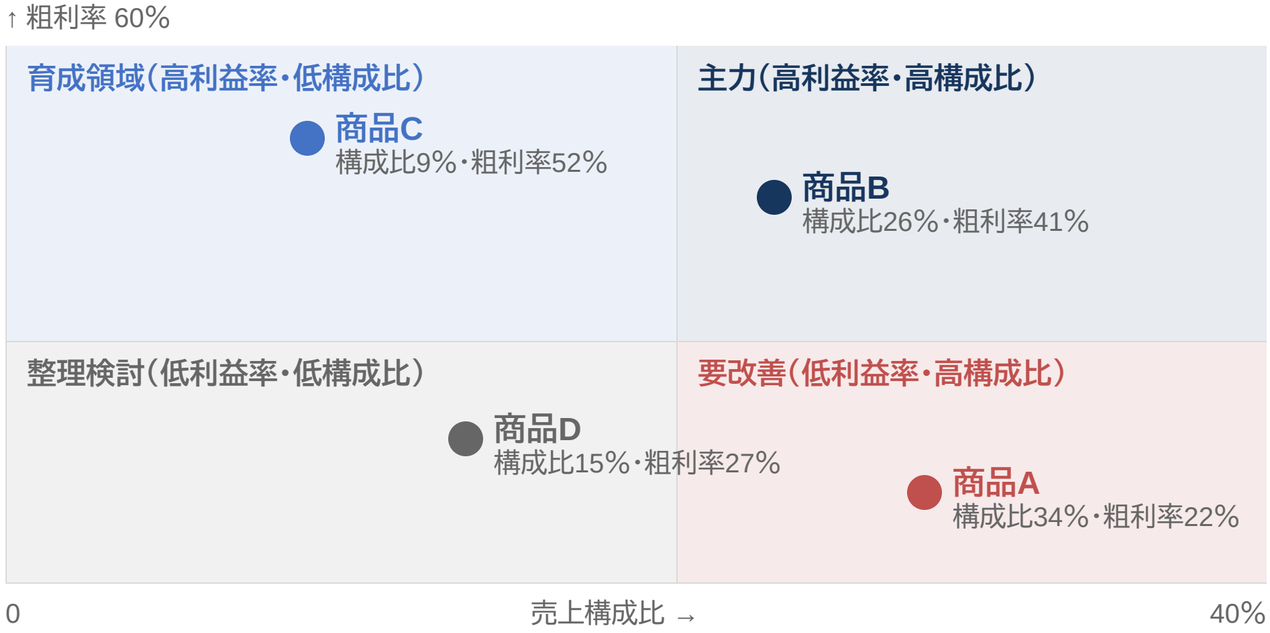
注記｜事実：売上高＝販売数量×平均単価は定義式／解釈：数量増加でも単価と商品構成の悪化で粗利額は減少しうる／仮説：表の数値はモデルケース（仮定値）

商品・サービス別の利益を確認する

> 売上規模と収益貢献は一致しない。「売上は大きいが利益が少ない商品」と「利益率は高いが販売量が少ない商品」を特定し、販売量と価格の打ち手を分けて決める。

商品別の売上構成比と粗利率（モデルケース）

縦軸：粗利率（%）／横軸：売上構成比（%）（仮定値）



商品ごとに集計する6項目

- 商品別売上
- 商品別原価
- 商品別粗利益（額）
- 商品別粗利率（%）
- 販売に必要な工数・時間
- 1時間あたり粗利益（粗利額÷工数）

粗利率が同じでも、工数が多い商品は実質的な採算が低い。

打ち手の分け方：要改善（右下）は値上げ・原価低減・仕様簡素化 ／ 育成領域（左上）は販売量拡大 ／ 整理検討（左下）は縮小・終売の検討対象

注記｜仮説：プロット位置・数値はモデルケース（仮定値）／提案：象限の境界値（構成比20%・粗利率35%など）は自社の平均値を基準に設定する

顧客・案件別の採算を確認する

> 売上上位顧客が利益上位とは限らない。値引き・追加対応・工数・入金サイトを含めて見ると、売上1位の顧客が粗利では下位に沈むことがある。

顧客	売上(百万円)	粗利益(百万円)	粗利率(%)	入金(日)	主な発生事象
X社	32.0	4.2	13.1	120	常態的な値引き、無償の追加対応
Y社	18.0	7.6	42.2	45	仕様が安定、追加対応が少ない
Z社	12.0	4.0	33.3	60	返品が一定数発生
その他	45.0	19.5	43.3	50	–

売上1位のX社は粗利額では3位・入金120日。売上順位と利益順位は一致しない（仮定値）。

顧客・案件ごとに記録する項目

- 顧客別の売上と粗利益（額・率）
- 値引き・追加対応・返品の発生状況
- 営業・制作・納品・保守にかかる工数
- 受注から入金までの期間

見極める2つの論点

> 売上上位顧客が、利益上位とは限らない

> 赤字案件を、慣習として受注し続けていないか

対応順序：①採算の実態を数字で共有する　②価格改定・仕様範囲・支払条件を交渉する　③改善しない場合は取引条件の見直しを検討する

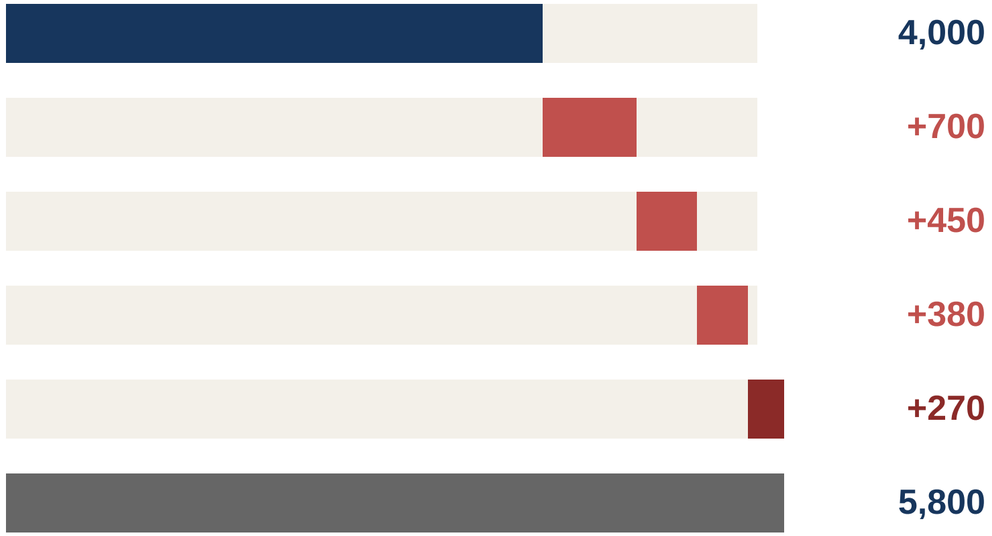
注記｜仮説：表の顧客名・数値はモデルケース（仮定値）／提案：粗利額と工数の両方を記録し、「1時間あたり粗利益」で顧客を比較する

見積原価と実際原価の差を調べる

利益は受注時ではなく実行段階で失われる。見積と実際の差（原価差異）を案件ごとに記録すれば、失われた利益が「工数」「外注・材料」「手戻り」のどこで発生したかが特定できる。

案件Pの原価差異の内訳（モデルケース）

単位：千円（仮定値）



見積時の想定粗利益
1,000千円（粗利率20.0%）

実際の粗利益
−800千円（赤字案件）

原価差異が発生した理由を記録する方法

STEP 1｜案件番号で紐づける

見積・作業時間・外注請求・請求書を同じ案件番号で管理する。

STEP 2｜工数を日次で記録する

担当者ごとに予定工数と実績工数を入力し、差分を集計する。

STEP 3｜差異理由をコード化する

「仕様変更」「見積漏れ」「手戻り」「外注単価上昇」等で入力する。

STEP 4｜月次で理由別に集計する

金額の大きい理由から、見積基準と追加請求ルールを改定する。

残業代・手戻り対応は「見えないコスト」として帳簿の費目には現れにくい。案件別の工数記録が唯一の把握手段となる。

注記｜仮説：案件Pの数値はモデルケース（仮定値）／解釈：見積時に黒字でも、原価差異が粗利益を上回れば案件は赤字化する／提案：差異理由の区分は5〜7種類に絞り、入力負担を抑える

固定費を「必要・過剰・不要」に分類する

固定費は一律に削減するものではない。売上・生産性への貢献度を費目ごとに数字で判断し、「必要（維持・増額）」「過剰（水準見直し）」「不要（停止）」に分類する。

費目	月額（仮定値）	分類	判断に使う数字	対応方針
人件費	1,800千円	必要	労働分配率・1人あたり粗利益	配置見直しと業務標準化を優先
家賃	450千円	過剰	実利用坪数・出社率	更新時に面積・条件を再交渉
広告宣伝費	300千円	過剰	媒体別の受注件数・獲得単価	受注に結びつく媒体へ集約
システム・SaaS	180千円	不要	契約ID数と実ログイン数の差	未使用ID・重複機能を解約
車両・通信費	150千円	過剰	車両別の稼働率・走行距離	低稼働車両を整理
保険・顧問料	120千円	必要	補償範囲・提供業務の内容	重複補償のみ整理
外注費（固定分）	400千円	必要	内製時の工数・人件費との比較	単価と発注量を年次で見直し

単純な削減ではなく、売上や生産性への貢献度を数字で判断する。

注記｜仮説：月額はモデルケース（仮定値）／解釈：分類は貢献度を測る数字が揃って初めて確定できる／提案：まず「不要」の停止から着手し、削減額を損益分岐点の引き下げ効果として確認する（P11へ）

損益分岐点から必要な売上を計算する

赤字にならない売上水準は計算できる。モデルケースでは損益分岐点売上高875万円に対し実績1,000万円、損益分岐点比率87.5%＝売上が12.5%減れば赤字に転じる水準にある。

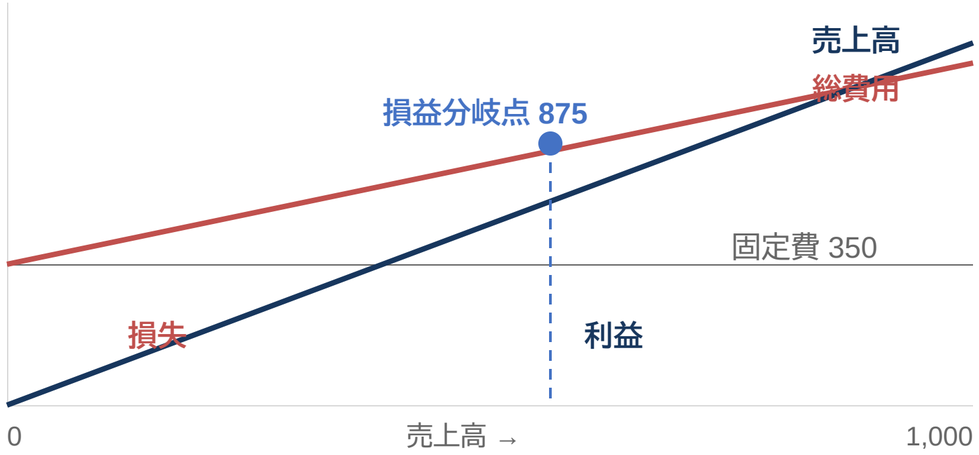
損益分岐点売上高 ＝ 固定費 ÷ 限界利益率 （限界利益率 ＝ 1 − 変動費 ÷ 売上高）

計算例（モデルケース）

単位：万円（仮定値）

売上高	**1,000**	100.0%
変動費	600	60.0%
限界利益（＝売上−変動費）	**400**	**40.0%**
固定費	350	35.0%
損益分岐点売上高 350 ÷ 40.0%	**875**	87.5%

売上と費用の関係（損益分岐点の位置）



実績1,000に対する余裕は125（12.5%）。固定費を30減らせば分岐点は800まで低下する（仮定値）。

分岐点を下げる手段は3つ：①限界利益率を上げる（値上げ・変動費低減） ②固定費を減らす（P10） ③売上構成を高採算品へ移す（P7）

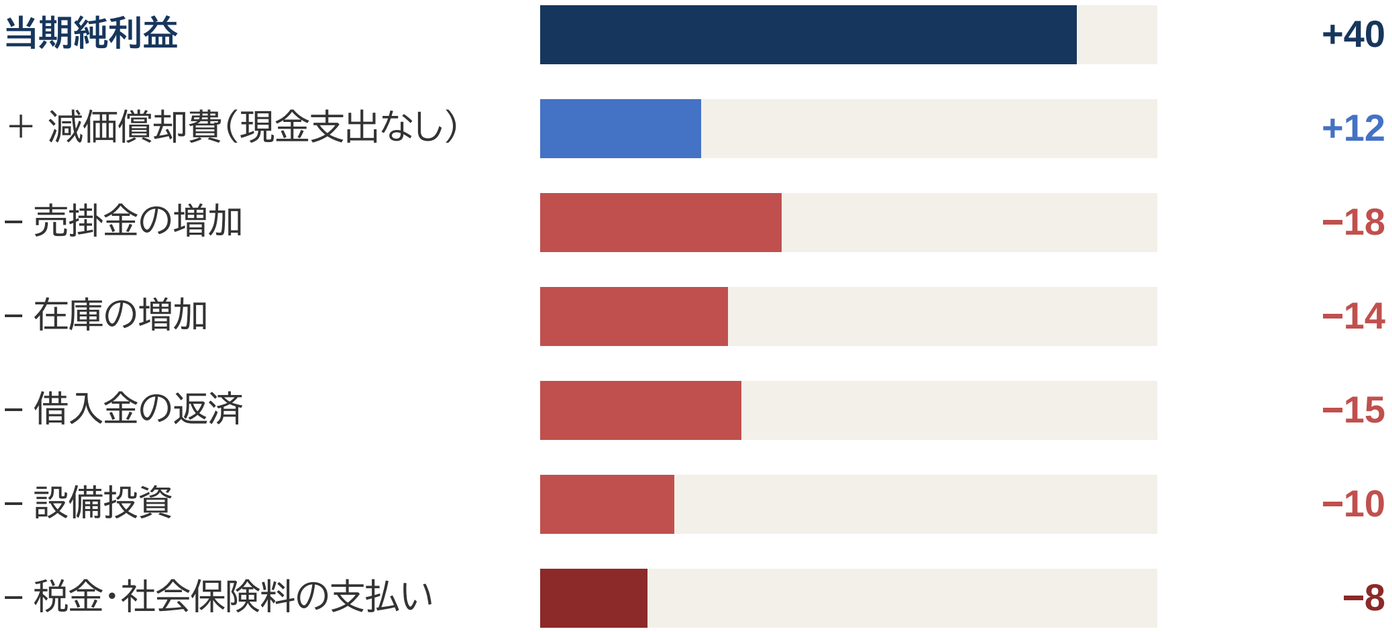
注記｜事実：損益分岐点売上高＝固定費÷限界利益率は定義式／仮説：数値はモデルケース（仮定値）／提案：固定費・変動費の区分は自社の勘定科目ごとに一度定義し、毎月同じ基準で集計する

利益があるのに現金が残らない原因

> 黒字と資金繰りは別に管理する必要がある。当期純利益40に対し、売掛金・在庫の増加、借入返済、設備投資、税・社会保険料の支払いで、手元現金は減少しうる。

当期純利益から手元現金までの増減（モデルケース）

単位：百万円（仮定値）



現金が減る6つの経路

- 売掛金の回収が遅い（入金前に支払いが発生）
- 在庫が増えている（現金が商品に変わる）
- 借入金を返済している（費用にならない支出）
- 設備投資を行っている（支出が複数年に配分）
- 税金・社会保険料の支払いが集中する月がある
- 黒字と資金繰りを同じ表で管理している

損益計算書と資金繰り表は別に作成する。

> 最低限の備え：現預金残高を月次で記録し、入金予定・支払予定をもとに将来3〜6か月の残高を予測する（P15チェックリスト参照）。

注記｜事実：借入金の元金返済・設備投資支出は費用計上されず、利益に反映されない／仮説：数値はモデルケース（仮定値）／解釈：黒字でも現金が減る構造は正常に起こりうる

月次で作成する利益管理表

管理表は「収益性」「分解軸」「コスト」「資金」「比較」の5区分で構成する。毎月同じ様式で作成し、予算差異と前年同月比の2つの差だけを議論の起点にする。

① 収益性	② 分解軸	③ コスト	④ 資金	⑤ 比較
売上高 粗利益・粗利率 営業利益・営業利益率	商品別利益 顧客別利益 案件別の原価差異	人件費率 労働分配率 固定費（費目別）	売掛金・買掛金 在庫残高 現預金残高	予算と実績の差 前月との比較 前年同月との比較
全社の到達水準を確認する	どこで失われたかを特定する	水準と増減の要因を見る	利益とは別に残高で管理する	差が出た項目のみ議論する

運用サイクル（毎月）

翌月5営業日｜集計
試算表・工数・受注データを締める

▶

同10営業日｜差異分析
予算差・前年差の大きい項目を抽出

▶

月次会議｜意思決定
価格・受注・費用の対応を決める

▶

翌月｜実行と確認
担当者・期限を決め、翌月に検証する

注記｜提案：管理項目は本書P5〜P12の分析軸に対応。初月は①③⑤のみで開始し、②④を順次追加する／解釈：様式を毎月変えると推移比較ができなくなるため固定する

数字を利益改善のアクションに変える方法

> 発見した問題は、対応する改善アクションに1対1で紐づける。効果が大きく着手しやすい「粗利率」「値引き」「赤字案件」から手を付ける。

発見した問題	改善アクション	確認する指標	着手の優先度
粗利率が低下	値上げ・仕入先変更・商品構成の見直し	商品別粗利率（P7）	高｜即着手
値引きが多い	値引き承認ルールを設定・記録を義務化	平均単価・値引総額（P6）	高｜即着手
赤字案件が多い	見積精度の向上と追加請求ルールの改善	案件別原価差異（P9）	高｜即着手
人件費率が高い	業務の標準化・自動化・人員配置の見直し	労働分配率（P5）	中｜計画的
固定費が増加	契約・利用サービスの棚卸しと解約判断	費目別固定費（P10）	中｜計画的
入金が遅い	支払条件・請求タイミングの変更交渉	売掛金回収日数（P12）	中｜計画的
在庫が多い	発注点・適正在庫水準の設定	在庫残高・回転期間（P12）	中｜継続

アクションには必ず「担当者・期限・確認指標」を1つずつ紐づけ、翌月の管理表で検証する。

注記｜提案：優先度は「効果の大きさ×着手の容易さ」で設定した例示であり、自社の状況に応じて変更する／解釈：価格と値引きに関する対応は、費用削減より短期間で粗利率に反映されやすい

利益改善チェックリスト・まとめ

8項目のうち「いいえ」が付いた項目が、次に整備すべき管理領域である。まず該当ページの分析を1つ実施し、月次の管理表に組み込む。

01	商品別の粗利率を把握している	→ P7
02	顧客別・案件別の採算を確認している	→ P8
03	値引き額を記録している	→ P6
04	見積原価と実際原価を比較している	→ P9
05	損益分岐点売上高を把握している	→ P11
06	月次で予算と実績を比較している	→ P13
07	現金残高を将来3〜6か月まで予測している	→ P12
08	数字を確認する担当者と会議体が決まっている	→ P13

分解の優先順序

1. **商品**　どの商品で粗利率が落ちているか（P7）
2. **顧客**　どの顧客で採算が悪化しているか（P8）
3. **案件**　どの案件で見積を超過したか（P9）
4. **原価**　工数・外注・手戻りのどれが要因か（P9）
5. **固定費**　必要・過剰・不要のどれに当たるか（P10）
6. **資金繰り**　現金はどこで滞留しているか（P12）

まとめ

利益改善の第一歩は、売上を増やすことではなく「どこで利益が失われているか」を数字で特定すること。商品・顧客・案件・原価・固定費・資金繰りの順に分解すれば、優先して改善すべきポイントが明確になる。

注記｜提案：チェックリストは四半期ごとに再確認する／解釈：全項目を同時に整備する必要はなく、「いいえ」の項目のうち最も金額影響の大きい1つから着手する

Contact

お問い合わせ

本書の内容に関するご質問、自社の数値を用いた利益構造の分析・月次管理表の設計については、下記までご連絡ください。

ご連絡先

会社名	**Start Challenge Consulting**
メールアドレス	**info@startchg.com**
担当	**平出**

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

中小企業の利益構造の可視化と
数値管理の定着を支援しています。

NEXT STEP

まずはP15のチェックリストで「いいえ」が付いた項目をご共有ください。優先順位の整理からご支援します。