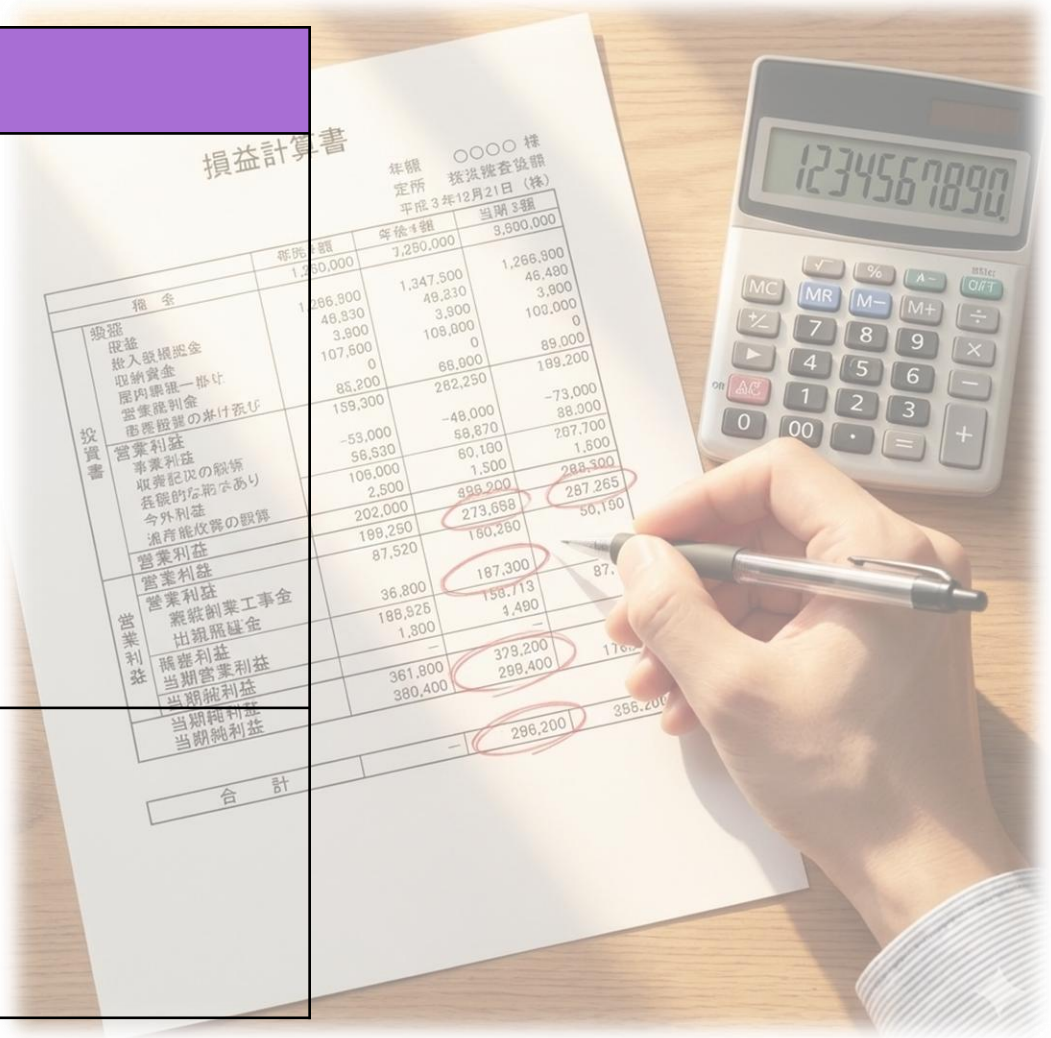


株式会社エルライン 御中

# 意思決定を変える PL基礎研修

2026年 1月  
株式会社ベックスコーポレーション

時間	主な研修内容
10 : 00 ~ 11 : 00	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PL（損益計算書）とはなにか</li> <li>■ PL（損益計算書）の全体像と見方</li> <li>■ 建設業特有の科目</li> <li>■ 実行予算について</li> <li>■ PLから考える役職者の役割</li> <li>■ 明日からのアクションプラン</li> </ul>
14 : 40 ~ 15 : 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 午前の振り返り</li> <li>■ 確認テスト</li> </ul>



質問

皆さんは、

損益計算書（PL）の事を

どの程度知っていますか。

## PL（損益計算書）とは

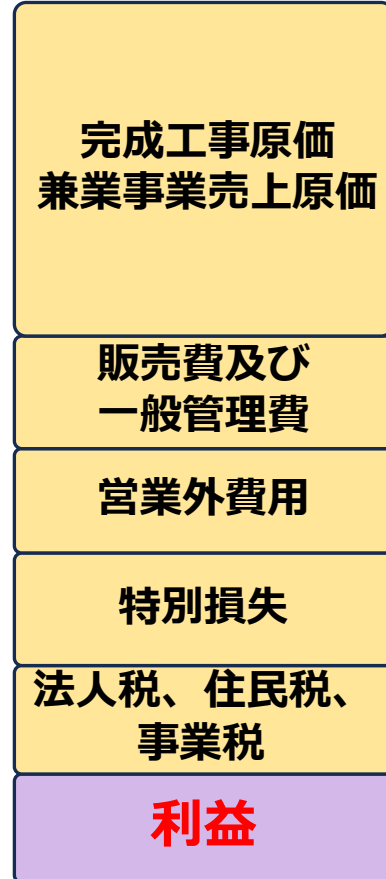
PLは企業の経営成績を示す重要な決算書類です。英語で**Profit and Loss Statement**と表記され、その頭文字を取ってPLと略されます。

PLには一定期間における企業の収益と費用が記載され、それらの差額から利益を確認できる報告書です。

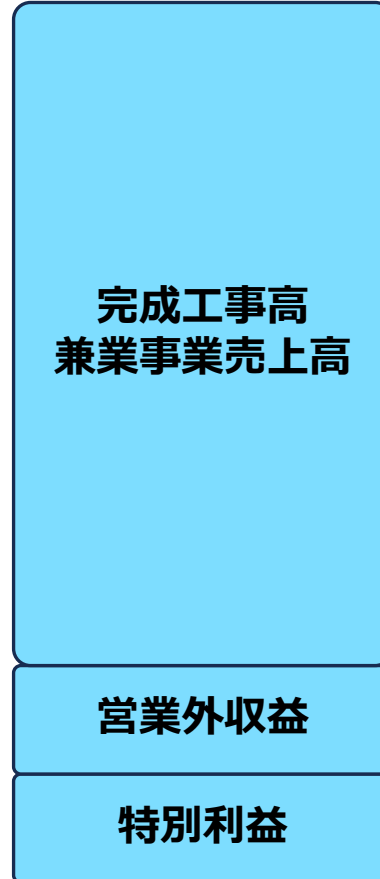
具体的には売上高や売上原価、販売費及び一般管理費などの項目から構成され、**企業がどれだけの利益を上げているのかを把握することができる書類**です。

企業の収益力や成長性を分析する上で欠かせない資料であり、経営判断の重要な指標です。

### 費用 (Ⅱ,Ⅲ,Ⅴ,Ⅶ)



### 収益 (Ⅰ,Ⅳ,Ⅵ)



## 建設業法施行規則指定様式

様式第十六号(第四条、第十条、第十九条の四関係) (用紙A4)

損益計算書 (会社名)

自 令和 年 月 日  
至 令和 年 月 日

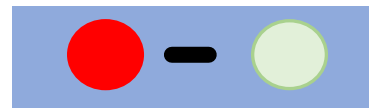
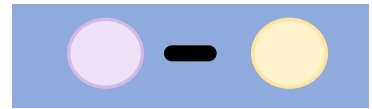
項目	金額	金額
I 売上高	×××	××××
完成工事高	×××	
兼業事業売上高	×××	××××
II 売上原価	×××	××××
完成工事原価	×××	
兼業事業売上原価	×××	××××
売上総利益(売上総損失)	×××	
完成工事総利益(完成工事総損失)	×××	
兼業事業総利益(兼業事業総損失)	×××	××××
III 販売費及び一般管理費	×××	
役員報酬	×××	
従業員給料手当	×××	
退職金	×××	
法定福利費	×××	
福利厚生費	×××	
修繕維持費	×××	
事務用品費	×××	
通信交通費	×××	
動力用水光熱費	×××	
調査研究費	×××	
広告宣伝費	×××	
貸倒引当金繰入額	×××	
貸倒損失	×××	
交際費	×××	
寄付金	×××	
地代家賃	×××	
減価償却費	×××	
開発費償却	×××	
租税公課	×××	
保険料	×××	
雑費	×××	××××
IV 営業外収益	×××	××××
受取利息及び配当金	×××	
その他	×××	××××
V 営業外費用	×××	
支払利息	×××	
貸倒引当金繰入額	×××	
貸倒損失	×××	
その他	×××	
VI 特別利益	×××	××××
前期損益修正益	×××	
その他	×××	××××
税引前当期純利益(税引前当期純損失)	×××	××××
法人税、住民税及び事業税	×××	
法人税等調整額	×××	××××
当期純利益(当期純損失)	×××	××××

## PL（損益計算書）の全体像（代表的な損益計算書の科目）

科目	説明
売上高	販売収益、契約料など、製品やサービスの販売によって得られた金額です。
売上原価	原材料費、人件費など、売上に直接かかったコストが当てはまります。
売上総利益	「売上高」から「売上原価」を差し引いた金額です。 <b>粗利</b> とも呼ばれ、収益性の高低を判断する指標としても用います。
販売費および一般管理費	広告宣伝費、販売手数料、販売促進費、接待交際費、旅費交通費、法廷・福利厚生費、水道光熱費、家賃など、運営にかかるコストが含まれます。
営業利益	「売上総利益」から「販売費および一般管理費」を差し引いた金額です。 この金額が、事業活動による利益になります。
営業外収益、営業外費用	それぞれ、本業以外の活動で得た収益と費用です。 たとえば、株式の配当金による収益や、借入金の利息などが当てはまります。
経常利益	「営業利益」と「営業外収益」の合計から、「営業外費用」を差し引いた金額です。 営業利益と異なり、本業以外を含めた事業活動全般の利益を表す金額です。
特別利益、特別損失	それぞれ、臨時的に発生した収益と損失です。 たとえば、株式の売却益や事故による損失などが当てはまります。
税引前当期純利益	「経常利益」と「特別利益」の合計から、「特別損失」を差し引いた金額です。
当期純利益	「税引前当期純利益」から、法人税などの税金を引いた金額です。

## PL（損益計算書）の見方（簡易版）

区分	科目	金額
売上に関する収益	売上高	1,200,000
	兼業事業売上高	50,000
	<b>売上高 計</b>	<b>1,250,000</b>
売上高に対応する原価	売上原価	1,110,000
	材料費	260,000
	労務費	250,000
	外注費	480,000
	経費	120,000
	兼業事業売上原価	35,000
	<b>売上原価 計</b>	<b>1,145,000</b>
	<b>売上総利益</b>	<b>105,000</b>
営業活動に要した費用のうち、原価に計算しないもの	完成工事総利益	90,000
	兼業事業総利益	15,000
	販売費及び一般管理費	85,000
	<b>営業利益（営業損失）</b>	<b>20,000</b>



# PL（損益計算書）の見方

見ておくべきなのは、まずは**売上総利益と営業利益の2種類**

項目	売上総利益（粗利）	営業利益
意味	現場や案件ごとの直接的な利益	会社全体の本業による利益
計算式	売上高 - 売上原価	売上総利益 - 販管費
主な費用項目	材料費・外注費など現場コスト	人件費・家賃・広告費など間接コスト
確認目的	工事・見積ごとの採算性確認。 現場別の採算を見て、見積精度や外注コストの妥当性を確認する。	経営全体の収益性・体質の判断。 販管費を含めて、会社全体で黒字経営が できているかを判断する。

- ・売上だけ追うと判断を間違える（原価が上がると利益は残らない）
- ・販管費は急に下げにくい。

対策は3つの方向性

1. 売上を上げる。
2. 原価を下げる（原価の穴を塞ぐ）
3. 販管費の増加を抑える（維持費の穴を塞ぐ）

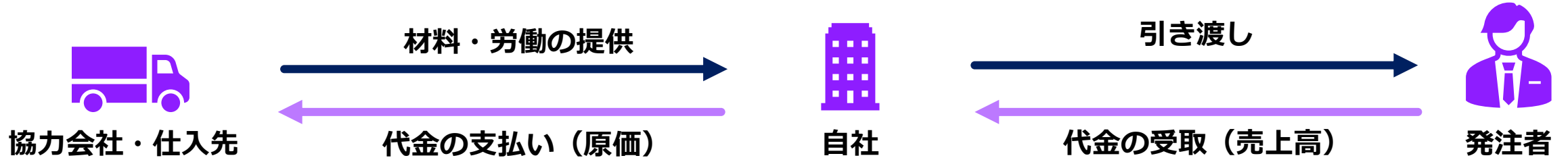


- ・売上：入ってくる水
- ・原価：底に空いた穴
- ・販管費：固定で空いている穴
- ・営業利益：最後に残った水

入ってくる水（売上）を増やすだけでは残らない。

まず、穴（原価・販管費）のどこが大きいかを特定し、少しでも小さくする。

# 売上高と売上原価



## ・売上高とは

お客様から受け取る「**商売の成果**」です。

### 完成工事高

引き渡したことによる売上

### 兼業事業売上高

資材の販売や清掃など、工事以外の売上

売上から原価を引いて残ったのが「**粗利**」です。

## ・売上原価とは

売上を作るために「**外へ払った費用**」です。

### 完成工事原価

完成工事高を作るための原価

### 完成工事原価

資材の販売や清掃など、工事以外の原価

**原価** : 現場で使ったお金

**販管費** : 本社の家賃や事務員の給料 など

## 販売費および一般管理費（販管費）

### ・ 販管費とはなにか

事業を継続するために必要ですが、「特定の案件に直接紐づかない費用」を指します。

**販売費** : 受注・営業・販促のための費用  
**一般管理費** : 総務・経理など会社を回すための費用

### ・ 売上原価との判断基準

「その工事（案件）に直接ひもづくか」どうかです。

分類	内容	例
売上原価	特定の工事に不可欠	材料・外注・現場レンタル
販管費	会社全体の管理・維持	本社家賃・事務給与・リース料

### ・ 代表的な販管費の勘定科目

#### 人件費

給与、福利厚生  
研修費

#### インフラ

家賃、水道光熱費  
通信費

#### 営業系

旅費交通費、広告宣伝費  
接待交際費

#### 管理系

支払い手数料・顧問料  
税金、保険料

### ・ 建設業での注意点

「その工事がなければ発生しない費用か」どうかです。  
最終的には社内規程や税務上の判断に従います。

#### 迷いやすい判断の例

**現場用** : 工事のための宿泊・交通費・消耗品 → 「原価」  
**本社用** : 営業出張・事務用品 → 「販管費」

## なぜPL（損益計算書）が必要なのか

### 1 忙しい＝儲かるが成り立たない業種

建設業は案件条件・外注・手戻り・工程で利益が大きく増減する。  
「忙しさ」ではなく 残るお金（利益）で判断をするため。

### 2 原因を「現場」か「会社維持費」かに切り分けられる

売上原価：工事を完成させるために直接かかったお金（現場側）  
販管費：会社を回すための維持費（本社・間接部門など）  
PLは「どこが原因か」を早く特定できる。

### 3 値決め（見積）と追加変更の交渉に根拠が持てる

「いくらで受けるべきか／追加を取るべきか」を数字で説明できる。


### 4 先に手を打つための早期警戒になる

月次で粗利(率)・外注費・現場経費が数字で見えれば、次月の対策が作れる。

## PL（損益計算書）における建設業特有の勘定科目例

一般的な勘定項目	建設業特有の勘定科目例	説明
売上高	完成工事高	建設工事の売上高です。長期の未完成工事については、当期の工事進行基準に基づいた「期中出来高相当額」を計上します。
	兼業事業売上高	資材の販売や清掃、点検など、建設業に直接関わらない事業の売上はこちらに計上します。
売上原価	完成工事原価	完成工事高として計上した売上に対応する原価。
	兼業事業売上原価	兼業事業売上高として計上した売上に対応する原価。
売上総損益（粗利益）	完成工事総利益（完成工事総損失）	完成工事高から完成工事原価を差し引いた金額。
	兼業事業総利益（兼業事業総損失）	兼業事業売上高から兼業事業売上原価を差し引いた金額。

## PL（損益計算書）における建設業特有の勘定科目例

建設業特有の勘定科目例	説明	該当する費用例／計算式
完成工事高	建設工事の売上高。 長期の未完成工事については、当期の工事進行基準に基づいた「期中出来高相当額」。	
兼業事業売上高	建設業に直接関わらない事業の売上。	資材の販売や清掃、点検業務の売上など
完成工事原価	完成工事高として計上した売上に対応する原価。	材料費、労務費、外注費、経費の4区分 
兼業事業売上原価	兼業事業売上高として計上した売上に対応する原価。	資材の販売や清掃、点検業務の原価
完成工事総利益 (完成工事総損失)	完成工事高から完成工事原価を差し引いた金額。	= 完成工事高 — 完成工事原価
兼業事業総利益 (兼業事業総損失)	兼業事業売上高から兼業事業売上原価を差し引いた金額。	= 兼業事業売上高 — 兼業事業売上原価

## 実行予算とは何か

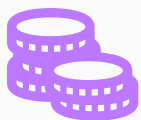
実行予算 = 「この工事を、いくらで・どう使えば、利益が出るか」を現場目線で決めた予算

$$\text{受注金額（売上）} - \text{原価（実行予算）} = \text{工事利益}$$

実行予算が甘い → 赤字

実行予算が締まっている → 黒字

### 完成工事原価の4区分



・ 材料費



・ 労務費



・ 外注費



・ 経費

## 完成工事原価の4区分

### 材料費

木材や鉄材など、建築に要する原材料、製品を購入する際に生じた費用

- ・ **直接材料費：**  
特定の工事に直接使用される材料の費用
- ・ **間接材料費：**  
複数の工事に共通して使用される材料・消耗品の費用

### 外注費

自社業務の一部を外部企業に委託する際に発生する費用

専門工事業者への発注、派遣契約以外の業務委託費用など

### 労務費

建設に携わった人々に払う費用

- ・ **直接労務費：**  
工事現場で実際の施工を行う作業員や職人などに対して支払う費用
- ・ **間接労務費：**  
工事に直接関わる作業員ではなく、工事の管理や施工支援を行うスタッフに対し支払う費用

### 経費

材料費、外注費、労務費のいずれにも該当しないもの

減価償却費や事務用消耗品、賃借料、租税公課、設計者・技術者給料手当、公害防止費

# PLから考える役職者の役割

## 役職者の役割は「意思決定」

「現場の管理」から、PLに基づく「組織の意思決定」へと役割をステージアップ

### 1 判断基準の提示 (基準を作る人)

例：  
粗利率の下限（受注判断ライン）  
外注投入の条件（工期・品質・採算の観点）  
追加変更の「記録必須・承認必須」の基準

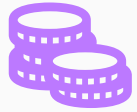
### 2 部門間調整 (現場と事務をつなぐ人)

例：  
追加変更の回収は、現場だけで完結しない  
現場：発生時点で記録  
事務：契約・請求処理  
営業：交渉・合意形成  
「詰まりどころ」を特定して流れを整える

### 3 早期警戒と是正 (小さなズレを大きくする前に止める人)

例：  
粗利率が落ち始めた時点で「外注費の内訳」「現場経費の増え方」「手戻り発生」を早期チェック  
翌月に持ち越さない

## PLから考える役職者の役割



### 粗利こそ正義

現場の「**原価管理**」がPL改善の最短ルートです。  
すべての実行予算を精査してください。



### 販管費の意識

間接コストは「**一度増え  
ると減りにくい**」性質があります。  
人員配置と経費の肥大化を監視しましょう。



### 営業利益を語る

売上高自慢ではなく、  
「**どれだけ利益を残したか**」で評価・指導、仕組みなどを策定してください。

# 利益を守る運用サイクルとチェックポイント

工事前



Plan : 予算作成

見積を流用せず、実際の工法や単価に基づいて根拠ある実行予算を組む。

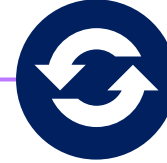
工事中



Do : 原価管理

「予算と実績」をチェックし、ズレの早期発見、対策をとる。

工事後



Check/Act : 差異分析

なぜズレたかを分析。見積り精度を高めるために振り返り検証を実施する。

## 赤字を防ぐチェックポイント

- 🛡️ 外注費を「一式」にせず、中身を把握しているか
- 🛡️ 自社の労務費（人件費）を予算に含めているか
- 🛡️ 追加工事の際は、その都度金額交渉を行っているか
- 🛡️ 利益（率）を感覚ではなく数字で常に把握しているか

## 赤字になる典型パターン

- ⚠️ 現場判断で勝手に「無償サービス」をしてしまう
- ⚠️ 工事が全部終わった後に、まとめて原価を見る
- ⚠️ 協力会社の言いなりで追加費用を認めてしまう
- ⚠️ 工期が延びているのに予算の見直しを行わない

精度重視の「実行予算」が、会社全体の経営を健全化させます。

## エクササイズ

**PLの全体像(P10)、建設業特有の科目例(P17)、運用サイクルとチェックポイント(P22)、仮説分析の例(P24)を参考に、自部署の業績に対して足りていないと考えられること、その理由を書いてください。**

- ・1人で考えてみてください。  
シンキングタイム：2分
- ・次に4人～5人グループで、考えたことを共有して、改めて考えてください。  
アクションタイム：10分

## メモ

## 原因を深掘りする仮説分析の例

### 現場側（原価）の原因

- ・ 外注単価の上昇／外注比率の増加
- ・ 手戻り／不具合／事故対応のコスト
- ・ 工程遅延による外注増、レンタル延長
- ・ 追加変更の請求漏れ・交渉遅れ

### 会社側（販管費）の原因

- ・ 間接部門の残業・人件費増加
- ・ 営業拠点の維持費（固定費）増加
- ・ 車両・リース代の肥大化
- ・ 経費の使い方が雑

**悪化の理由は、「単価」なのか「量」なのかまで確認します。  
（例：外注費が増えた＝単価↑か、外注量↑か）**

## 明日からのアクションプラン

1

### 主要プロジェクトの「粗利(率)」を再点検する

当初の予算より原価が上昇している現場はどこか明確にし、その原因を特定する。

2

### 追加変更工事の「見える化」を徹底する

無償対応による利益の垂れ流しを防ぐ仕組みを作る。

3

### 「利益への貢献」を共通言語にする

部下、現場代理人に「利益の構造」を教育し、意識を揃える。

**数字の結果報告で終わらず、具体的な改善策をセットで検討しましょう。**

## エルラインアカデミーのご案内

オリジナルeラーニング エルラインアカデミーにも同様のコンテンツを用意しています。  
ぜひご確認ください。



**LAPRI原価管理について**



**工事業会計について**