

ご存知
ですか？

会計から経営の本質を掴む！ ～財務会計は過去の数値、管理会計は未来の数値～

会計は大きく、財務会計と管理会計に分かれます。会社は財務会計を用いて決算書を作成することになりますが、その目的は業績（過去の数値）を評価、報告するためです。他方、管理会計は今後の損益（未来の数値）を予測して、意思決定に資する情報を提供することを目的とします。

企業を巡る環境がますます厳しくなっていく中で、持続的に存続、成長、発展を続けていくためには、経営者やマネージャーが活用すべきは財務会計よりも、むしろ管理会計ということになります。そこで本稿では管理会計の入門的な分野である損益分岐点分析を紹介し、そのエッセンスを解説します。

1 1ヵ月に何杯のラーメンを売れば、利益が出るか。

次のようなラーメン店の経営を行うことになった場合に、管理会計の観点からは具体的に何をすればよいのかを考えていきます。

- 販売価格 800円/杯
- ラーメン1杯当たりの材料費300円/杯（麺、スープ、具など）
- 店舗の家賃 100,000円/月、人件費180,000円/月、水道光熱費等その他170,000円/月



Question

このラーメン店で利益を出すためには最低何杯販売する必要がありますか。

まず、一杯売れるごとにいくら儲かるのかを考えてみますと、販売価格800円－材料費300円＝500円/杯となります。この500円/杯のことを（1杯当りの）限界利益と呼び、販売単位ごとの獲得利益を表しています。また、1杯売れるごとに掛かってくる、この例における麺やスープなどのコストのことを一般に変動費と呼んでいます（財務会計における売上原価とは異なります）。

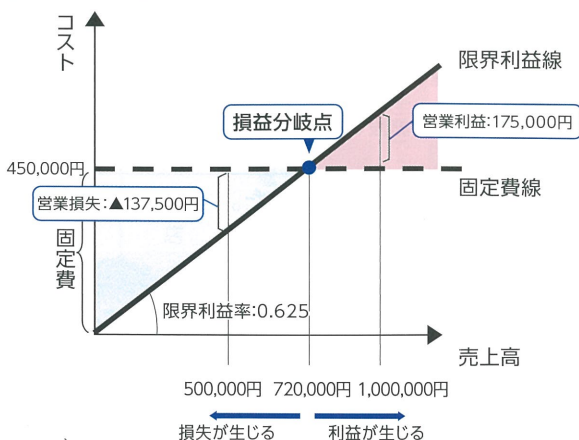
さて、限界利益の情報だけではQuestionに答えることは出来ません。次に考えなくてはならないのが固定費とよばれる、一般には売上販売数量とは直接の関係はなく定額に発生するコストになります。上記の例では家賃、人件費および水道光熱費等がそれに当たります。

ここまで整理できれば、Questionの答えが導けます。このラーメン店の利益は「限界利益－固定費」で表わされるため、（1杯当りの）限界利益500円/杯×販売数量の金額が固定費の合計450,000円を上回れば利益が出ることになります。よって450,000円÷500円/杯＝900杯を販売したときに限界利益＝固定費となり（このときの利益はゼロ）、900杯を超えた分の数量に500円/杯を乗じた結果がそのまま儲けとなるのです。

この時の月の売上高（800円×900杯＝720,000円）のことを損益分岐点（売上高）と呼びます。そして、その720,000円はラーメン店の営業が黒字に転じる時のまさに分岐点を表しています。

2 損益分岐点図表

■ 損益分岐点図表



図表を用いると、視覚的に損益分点分析の理解を深めることができます。左図の各数値は先の例で用いたラーメン店のものを基礎にしていますが、以下のような前提で描きます。

- ① コストを縦軸に、売上高を横軸にとります。
- ② 限界利益線は売上高×限界利益率（③）で表わされます。
- ③ 限界利益率は限界利益÷売上高と定義され、先の例の場合、500円÷800円＝0.625となります。
- ④ 限界利益線と固定費線との交点が損益分岐点を表します（限界利益＝固定費）。

さて、売上高が1,000,000円の際の営業利益は1,000,000円×0.625－450,000円＝175,000円で求められます。一方で、このときの販売数は1,250杯（＝1,000,000円÷800円）です。さらに、損益分岐点における販売数量が900杯であることから、営業利益は500円/杯×（1250杯－900杯）＝175,000円と上記と

同様の結果を得られます。

この考え方を応用すると、例えば利益が300,000円欲しいときの販売数を求めることも可能です。このときは600杯（＝300,000円÷500円/杯）だけ、損益分岐点における販売数量を超えることになるので、合計で1,500杯を目標に営業をすればよいことになります。

他方、損益分岐点売上高を下回ってしまうと、例えば売上高が500,000円しかなかった場合の営業利益は500,000円×0.625－450,000円＝▲137,500円となり、赤字となります。

3 損益分岐点分析（活用編）

〔AB株式会社〕

損益計算書	
売上高	6,000
売上原価	5,000
変動費	3,000
固定費	2,000
売上総利益	1,000
販管費	600
営業利益	400

損益分岐点分析は事業内容の見直しにも有用な場合があります。管理機能を有する本社と事業所を2店舗保有する、左記のAB株式会社の事例で具体的に説明していきましょう。まず、AB株式会社の損益計算書から売上原価5,000は変動費3,000と固定費2,000に分解されているとします。

さらに店舗別に損益計算書を作成した場合、販管費は本社管理費用のみであり、B店舗では固定費割合が高く、売上総利益の段階で▲200の損失が発生しています。

店舗別損益計算書				
科目	全社			合計
	A店舗	B店舗	本社	
売上高	4,000	2,000	0	6,000
変動費	2,000	1,000	0	3,000
限界利益	2,000	1,000	0	3,000
固定費	800	1,200	0	2,000
売上総利益	1,200	-200	0	1,000
販管費	0	0	600	600
営業利益	1,200	-200	-600	400



Question

B店舗はすぐにでも営業を止めるべきでしょうか。

B店舗の営業利益がマイナスとなっていることをもって、直ちに営業をやめると判断してしまうのは適切な意思決定とは言えません。

なぜなら、仮にB店舗の営業を中止したとすると右表のようになります。つまり、結果として全社的な営業利益が▲600となっています。

これは、限界利益はプラスとなっていた（販売量に応じて利益が獲得できた）にも関わらず、固定費を少しでも回収する努力をせずに営業を中止してしまったことが原因です。

一般に、固定費は売上高とは直接の関係がないため、営業をやめても直ちにその分を削減できるとは限りません。ただ、中長期的にはB店舗は赤字部門であるため、撤退も含めて検討する必要があります。このように損益分岐点分析の考え方を応用することによって、短期的な経営判断に資する場合があります。

店舗別損益計算書（B店舗の営業停止）				
科目	全社			合計
	A店舗	B店舗	本社	
売上高	4,000	0	0	4,000
変動費	2,000	0	0	2,000
限界利益	2,000	0	0	2,000
固定費	800	1,200	0	2,000
売上総利益	1,200	-1,200	0	0
販管費	0	0	600	600
営業利益	1,200	-1,200	-600	-600

4 最後に

管理会計は経営戦略や投資立案、マーケティング活動、商品の開発や製造、並びに人事・組織に至るまで、経営に関するあらゆる場面で必要となります。そして今回取り上げた損益分岐点分析には、まだまだ有用な活用方法があります。しかし、損益分岐点分析に限らず、管理会計を経営に活かすべくにお困りの経営者の方が多くいらっしゃるの確かです。そこで我々、税理士法人AKJパートナーズでは、税務はもちろん、管理会計を経営に活かすための助言・提案を積極的に行っております。我々は経営に関する様々なご相談に対応し、会社の未来を経営者と一緒に考えて参ります。お気軽にご連絡ください。

お問合せ先

AKJ Partners

税理士法人AKJパートナーズ 福岡オフィス

公認会計士：河野 威一郎

福岡県福岡市博多区住吉1-2-25 キャナルシティビジネスセンタービル9F

TEL.092-283-3350 / FAX.092-283-3351 <http://www.akj-partners.com/fukuoka/>



ご存知ですか？