

# 損益分岐点分析の活用方法

## 1、ストラック図表の見方

STRAC図表 (単位:千円)

売上高 (PQ) 50000 平均単価 × 売上件数 で表すことができます。 P(単価) × Q(件数)	変動費 (VQ) 20000 売上高に比例して動く費用のことです。つまり、売上ゼロなら基本的に発生しないのがこの変動費です。製造業なら原材料、商業販売業なら仕入原価が入っています。	変動比率 40.0%	
	労働分配率 =	固定費 (F)	F1 人件費 25000 F2 経費 13200 F3 金利 800 F4 研究開発 1000
	粗利益 (MQ) 30000	FM比率	
	売上高から変動費を引いたもの。つまり原材料に加えられた付加価値部分ということもできます。貴社が抱える固定費を回収するのこの粗利益です。	固定費は売上高に運動しない費用です。つまり売上がゼロでも絶対にかかる費用です。これを回収できるか否かが企業の損益の分かれ道になります。	
経常利益 (G) 10000 粗利益 - 固定費			

まずは経常利益のGを見ます。赤字が黒字のどちらかのはずです。赤字は粗利益が固定費よりも少ないということです。黒字は粗利益が固定費を回収し、利益が出たということです。左例の場合はマイナス10000の赤字と

次に変動費を見ます。売上高に占める変動費の割合を変動比率といいます。この変動比率は通常メーカーでは50%前後といわれていますが、物販業では70%近くになる場合もあります。この数値が低いほど原価コストが安い(仕入れ値が安い)ということになります。

損益分岐点比率(粗利益における固定費の割合)を見ます。これが100%ならF = MQでちょうど損益分岐点です。この数値が低ければ低いほど収益状態のよい企業ということになります。逆に100%以上になれば赤字企業ということになります。なお、固定費には2つの側面があり、必ずしも削減すれば利益が出るというものではありません。固定費はムダ使いすると赤字の原因になりますが、有効に活用すると競争力になります。

労働分配率は人件費の粗利益に占める割合です。この数値が高ければ高いほど付加価値の中に占める人件費の割合が高いということになります。日本の企業の労働分配率は、企業種平均で50%強となっています。製造業平均では60%弱です。この比率が高ければ高いほど「ヒト」による仕事が多いことを示します。情報技術や生産技術が進んでいる今日、「ヒト」の力で仕事をする部分が同業他社に比べて大きいということは生産性が悪いといえます。人的資源は経費のなかで大きなウェイトを占めますから、OA化・オートメーション化によるコストの圧縮を図るとともに、人材の有効活用が必要になります。人材を有効活用するには、たとえば成果主義の導入、必要な力量の明確化と採用、有効な教育訓練の計画と実施などがあります。人件費は直接カットをしなくても個々の能力を最大限に活用するルールを社内に構築することにより、人件費は相対的に下がったこととなります。

## 2 ダイレクトコストと全部原価計算の違い

以下は同じ企業のコスト計算です。固定費を原価に入れる**全部原価方式**では利益が5000出ていますが、固定費と変動費を区別する**ダイレクトコスト**では 10000の赤字です。同じ企業でどうしてこのような違いが出るのでしょうか。

ダイレクトコスト STRAC表 (単位:千円)

1	P	平均単価	100	千円	コスト構造
2	vP	変動単価	40	千円	
3	mP	付加価値単価	60	千円	
4	Q	売上件/台数	500	件/台	
5	PQ	売上高	50000	千円	
		変動比率(v率)	40	%	収益構造
6	vPQ	変動費	20000	千円	
		粗利益率(m率)	60	%	
7	mPQ	粗利益(付加価値)	30000	千円	
		損益分岐点比率(F/mPQ)	133.33	%	
8	F	固定費	40000	千円	
		経常利益率(G/mPQ)	-33.33	%	
9	G	利益	-10000	千円	
		評価	D		

全部原価方式 (単位:千円)

売上高	500	50000	@10
売上原価	500	35000	@7
前繰越製品在庫高	0	0	@
今月完成製品原価	1000		
材料費		40000	@4
労務費		20000	
経費		10000	
合計		70000	@7
次月繰越製品在庫	500	35000	@7
売上総利益	500	15000	@3
販売管理費		10000	
純利益		5000	

- 固定費と変動費を分ける
- 固定費と付加価値(粗利益)を比較して採算を掴む
- 黒字倒産を発見できる
- 全体の固定費回収に対する各製品の貢献度を正しくつかめる
- F = mPQ 損益分岐点

- 税務会計で定められた制度的な手順
- 製造原価の中に固定費を入れる**
- 各製品に固定費を割り当てて製品毎に損益計算する**
- 在庫が増えると利益が多くなる**
- 全体の採算に対する製品の貢献度を錯覚しやすい
- 在庫品の原価の中に固定費が繰延され当期費用が減る**

損益分岐点が重要なことな知られていても、あまり会計データから戦略が立てられることが少ないのは、上記のような理由があると考えられます。つまり、一般的に決算書などで公表される財務諸表は“全部原価計算”で作られているということです。したがって、損益分岐点を算出するのは不可能であり、さらに経費をすべて固定費と変動費に厳密に分解することはできません。原材料と外注費を変動費とし、それ以外は固定費と考えるのが一般的です。ある程度あらく捉え、全体を把握することが重要です。

### 3.シミュレーション

では、このSTRAC図表を用いて採算シミュレーションを行いましょう。

現状の赤字を回復するには後どれくらい売ればよいか？ 答え:  $0.34 \times 500 = 170$ 台 あと170台売れば損益分岐となる。  
 来期の利益を2000千円出すには？ 答え:  $mPQ - F(40000) = 2000$   $mPQ = 42000$  mpは60円 だから700個

このようにストラック図表で収益と費用項目の関連を把握できれば、いろいろなシミュレーションが可能となり、経営計画に反映することが出来るのです。

### 4.実際にできる戦略 (2つの戦略)

損益分岐点分析を実施して、具体的な利益計画を策定したら、具体的に何を実行すればよいかを決定します。  
 何を実行すればよいか、それには基本的に以下の2つの方法しかありません。

経営とは採算を取ること →  $mPQ > F$

#### アップする 最適化

上記の式は普遍的な概念を表しています。経営者はF(資源投資)を最適化して組織を運営し、その投資以上のmPQを作り出し、利益を生み出す。これが採算を取ることです。このmPQはマーケティングや営業活動等の対外戦略であるのに対し、Fは人的資源、インフラストラクチャー、販売管理費、一般管理費などの内部資源の運用費が該当します。つまり売上を上げるか、資源を最適化するか、2つの方法しかないわけです。以下に具体的な方法を示します。

mPQ > Fを可能にするには	戦略	関連するキーワード
(PQ)売上げを上げる	Q(数量)たくさん売る。薄利でなくても多売。問口の広い商品を取り扱う(市場規模の大きな商品)  P(単価)を上げることができるような付加価値を製品またはサービスに持たせる。顧客が価値を認めてくれる商品の企画・開発など	マーケティング 差別化 市場調査 商品開発 営業力・販売ルート ブランドロイヤリティ
(m)粗利益を上げる	(V)変動比率を下げる。製造原価、仕入コストを下げる。供給者との互恵関係を強化する  (M)粗利益を上げる	購買戦略 ロジスティック戦略 供給者評価 資材管理
(F)固定費の圧縮(最適化)	インフラストラクチャーの合理化。人件費の削減で労働分配率を下げる。少数先鋭化主義でパートを活用。個々の社員の能力を活用できる管理体制(成果主義、目標管理制度の導入、社員教育、力量の明確化)	人事評価制度の整備 成果主義の導入 目標管理制度の導入 教育訓練の実施 仕事に対する必要な力量の明確化と確保

関連するキーワードに挙げたこれらの戦略は、それぞれ専門分野のコンサルタントがいるでしょう。もちろん自社内でプロジェクトチームを作り、問題解決を図っていくのも良い方法といえます。いずれにしても、経営者は採算ラインをいつも把握していないけません。採算を把握した上で具体的な目標を設定し、今何をすればよい方向に向かうのか、その方向性を従業員に示す必要があります。ストラック図表は経営ツールの一つです。ぜひ活用されることをお勧めします。