

中小企業診断士

森田正雄の経営者のための戦略会計入門

全 7 回
シリーズ

～ 楽しく儲けるために～

最終回:「利益倍率分析の発見」

「経営者のための戦略会計入門」の第7回(最終回)は、「利益倍率分析の発見」です。

●「利益倍率分析」の原型

「ほんとうにわかる管理会計&戦略会計」に、「営業利益の弾力係数は、変動利益/営業利益(倍)で求められる」と書かれています。変動利益とは、MQ粗利益総額のことなので、営業利益をGとすると、営業利益Gの弾力係数は、 MQ/G で求められます。

左図の会社で利益Gの弾力係数を計算すると、 $MQ400円/利益G100円$ で、4倍となります。

企業方程式『 $PQ=VQ+F+G$ 』
売上高=変動費+固定費+利益

【全体(MQ会計表)】

		VQ 600円	
PQ 1,000円	MQ 400円	F 300円	G 100円

【1個当たり】

P 100円	V 60円
	M 40円
	Q 10個

利益の弾力係数が4倍というのは、売上高(注:この場合は数量Q)が10%増加した時、利益Gは変化率10%の4倍の40%増加し、反対に、売上高(数量Q)が10%減少すると、利益Gは変化率10%の4倍の40%減少するということが分かります。

●「利益感度分析」を応用する

①数量Qの利益弾力係数Qdが存在するなら、「利益感度」と同様、②売価Pの利益弾力係数Pdや、③変動単価Vの利益弾力係数Vd、④固定費Fの利益弾力係数Fdも存在するのではないかとということに気がしました(発見しました)。

②売価Pの利益弾力係数をPdとすると、 $Pd \parallel 売上高PQ \parallel 100円/利益G100円 \parallel 10倍$ となるので、売価Pを10%アップすると、利益Gの変化率は、 $10\% \times 10倍 \parallel 100\%$ アップとなり、現状の利益G100円が、100%アップした200円になることがわかります。

同様に、③変動単価Vの利益弾力係数をVdとすると、 $Vd \parallel 変動費総額VQ \parallel 600円/利益G100円 \parallel 6倍$ となるので、変動単価Vを10%ダウンすると、利益Gの変化率は、 $10\% \times 6倍 \parallel 60\%$ アップとなり、現状の利益G100円が、60%アップの160円になることがわかります。

さらに、④固定費Fの利益弾力係数をFdとすると、 $Fd \parallel 固定費F300円/利益G100円 \parallel 3倍$ となるので、固定費Fを10%削減すると、利益Gの変化率は、 $10\% \times 3倍 \parallel 30\%$ アップとなり、現状の利益G100円が30%アップ

の130円になることがわかるのです。

●宇野 寛さんからのコメント

この考え方を「利益が見える戦略MQ会計」の著者である宇野寛さんにメールしたところ、次のようなコメントをいただきました。

『森田さんにここまで深く読んでいただき、感謝します。私は、高田さんの本は読んでいませんが、とても興味深い内容でした。Gを経常利益とした場合は、MQ会計ではPの利益感度は「 G/PQ 」、高田さんの本のやり方でこれを考えると「 PQ/G 」、ちょうど逆数になりますね。(中略)』

利益感度分析の威力(説得力)にいつそう「すごさ」が加わりますね。ありがとうございます。

今後のセミナーの「ネタ」にしたいと思います。

●「利益倍率」の名付け親

また、西順一郎先生から、次のようなコメントをいただきました。『これは大きな発見でしたね。ただ単に高田氏の本を読んだだけかもしれませんが、それを要素別に展開したことで有用な発見につながりました。但し、(ネーミングは)「営業利益の弾力係数」ではヒットしないと思いますので、Pb、Vb、Qb、Fb(それぞれの「利

益倍率」という言葉に改変したほうが将来性があると思います。戦略会計(MQ会計)にとって、森田さんの今回の気づきは、とても大きいと思います。(拍手)』

●「利益倍率分析」のまとめ

上図の会社の数字で、要素別の利益倍率を計算すると、Pの利益倍率Pbが10倍と最も大きく、次いでVの利益倍率Vbが6倍、Qの利益倍率Qbが4倍と続き、一番小さいのはFの利益倍率Fbの3倍となります。

それぞれの要素が変動することで利益の増減に最も影響が大きいのはPであり、最も影響が小さいのはFという結論になります。

つまり、「利益倍率」を使うと、それぞれの要素が任意の変化率で増減した場合の利益Gの変化率を簡単に求めることができます。

●参考文献

「利益が見える戦略MQ会計」西順一郎編著・宇野寛/米津晋次著(かんき出版)2009年12月
「ほんとうにわかる管理会計&戦略会計」高田直芳著(PH研究社)2004年7月第1版第1刷
●本シリーズは今回が最終回です。長い間ご愛読ありがとうございました。来月から「MGマネジメントゲームのすすめ(仮題)」(全6回)が始まりますのでお楽しみに。

森田経営研究所

〒790-0052 松山市竹原町1丁目2-8-802
TEL :089-993-8978 FAX :089-993-8978

E-mail: mmorita@moritakeiei.com
http://www.moritakeiei.com

