

中小企業診断士

森田正雄

経営者のための戦略会計入門

全6回
シリーズ

～ 楽しく儲けるために ～

第5回:「利益感度分析で業績を上げる」

「経営者のための戦略会計入門」の第五回目は、「利益感度分析で業績を上げる」です。

●「利益感度分析」とは
「利益感度分析」とは、左図の企業方程式 $PQ \equiv VQ + F + G$ において、「利益G」がゼロ（＝損益分岐状態）になる時の「売価P」、「変動単価V」、「数量Q」、「固定費F」のそれぞれの変化率を分析するものです。

企業方程式『 $PQ = VQ + F + G$ 』
売上高＝変動費＋固定費＋利益

【全体】

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

【1個当たり】

P 100円	V 60円	M 40円
Q 10個		

分かります。言うところ、「P」、「V」、「Q」、「F」の4つの要素のうち、どの要素を変化させれば最も効率よく「利益G」をアップできるのかというものです。

●「損益分岐点」には4種類ある
企業方程式 $PQ \equiv VQ + F + G$ で、「利益G」をゼロとすると $PQ \equiv VQ + F$ となります。この式で、P、V、Q、Fが求められることから、損益分岐点には4種類あることが分かります。

① 損益分岐P $\equiv (VQ + F) / Q$
 ② 損益分岐V $\equiv (PQ - F) / Q$
 ③ 損益分岐Q $\equiv F / (P - V)$
 ④ 損益分岐F $\equiv PQ - VQ$

①の「損益分岐P」は、「利益G」がゼロになる時の「売価P」を表します。同様に、②の「損益分岐V」は「利益G」がゼロになる時の「変動単価V」を表します。

また、③の「損益分岐Q」は、「利益G」がゼロになる時の「数量Q」を、④の「損益分岐F」は、「利益G」がゼロになる時の「固定費F」を表します。

上図の数字を使って計算すると、
 ① 損益分岐P $\equiv (VQ + F) / Q = (600 + 300) / 10 = 90$ 円
 ② 損益分岐V $\equiv (PQ - F) / Q = (1000 - 300) / 10 = 70$ 円
 ③ 損益分岐Q $\equiv F / (P - V) = 300 / (100 - 60) = 7.5$ 個
 ④ 損益分岐F $\equiv PQ - VQ = 1000 - 600 = 400$ 円

つまり、この会社は①売価Pが90円を下回った時に、②変動単価Vが70円を上回った時に、③数量Qが7.5個を下回った時に、④固定費Fが400円を上回った時に、それぞれ「利益G」が赤字になることがわかります。

●利益感度は企業によって違う
「利益を増やすためには、どうすれば良いですか」と聞かれると、

大半の人は「固定費Fを削減する」と言うのではないのでしょうか。

それでは、本当に「固定費Fを削減する」ことが利益拡大や赤字解消につながるのでしょうか。

利益感度分析は、今までの会計の教科書に書かれているような経営分析とは異なります。

利益感度分析とは、「儲けを増やすためには、企業のどの部分から手を付ければ一番効果的か」を見分けるための手法です。

もし、あなたの会社が赤字企業なら、「赤字を解消するためには、どの部分から重点的に手を付けなければならぬか」を具体的に数字で示すものです。

つまり、「利益感度分析」を行うことで経営者が最も知りたい情報を得ることが出来るのです。

●利益感度を計算してみる
上図の会社を例に、利益感度を計算してみましょう。

① 売価Pの利益感度は、損益分岐P 90円 / 現状P 100円 $\equiv 90\%$ (10%ダウン)。
 売価Pが現状より10%ダウンすると、利益Gはゼロになるので、売価Pの利益感度は10%です。② 変動単価Vの利益感度は、損益分岐V 70円 / 現状V 60円 $\equiv 116.7\%$ (16.7%アップ)。
 変動単価Vが現状より16.7%

アップすると利益Gがゼロになるので変動単価Vの利益感度は16.7%です。

③ 数量Qの利益感度は、損益分岐Q 7.5個 / 現状Q 10個 $\equiv 75\%$ (25%ダウン)。
 数量Qが現状より25%ダウンすると、利益Gはゼロになるので、数量Qの利益感度は25%です。

④ 固定費Fの利益感度は、損益分岐F 400円 / 現状固定費F 300円 $\equiv 133.3\%$ (33.3%アップ)。
 固定費Fが現状より33.3%増加すると、利益Gはゼロになるので、固定費Fの利益感度は33.3%です。

●最も利益に敏感な要素はどれか
それぞれ計算した利益感度を、数字の小さい順（＝利益感度の高い順）に並べると、利益アップに一番効果的なのは「P」アップ、逆に効果が薄いのは「F」ダウンだということが分かります。

この順番は、企業によって異なります。しかし、共通して言えることは、「P」戦略がどの会社でも一番重要だということです。

●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月初版

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

