

中小企業診断士

森田正雄の経営者のための損得学入門 全6回シリーズ

～楽しんで儲けるために～

第3回:「原価計算には二種類ある」

【あるスキー宿の損益計算】

	現状	経理(案)	経営者
宿泊費	10千円	23千円	8千円
1人当たり変動費	3千円	3千円	3千円
1人当たり粗利益	7千円	20千円	5千円
客数Q	30人	0人	80人
収入	300千円	0千円	640千円
変動費	90千円	0千円	240千円
固定費	600千円	600千円	600千円
利益	▲390千円	▲600千円	▲200千円

スキー宿の経営者はどのようにして料金を決めたのでしょうか。「経験と勘」なのでしょうか、「マダレ」なのでしょうか。需要が少なければ価格は安くなくという経済学の原則に従ったのか7千円ではなく8千円という

「経営者のための損得学入門」シリーズの第三回目は、「原価計算には二種類ある」です。●スキー宿経営者の決断 前回紹介したスキー宿の経営者は、経理の専門家の「黒字にするためには夏の料金を全部原価計算(FC)で計算した原価2万3千円以上にすべきだ」というアドバイスには従わず、一見無謀とも思える8千円のサービス料金を打ち出して、損失を少なくしました。

料金にしたのでしょうか。●売価が原価割れと言われたら もし、あなたが経理の専門家から「現在の売価では原価割れです」と言われたら、赤字を解消するため手を打とうとしましょう。

しかし、全部原価計算は、「過去」の「1個当り」の原価を示すだけなので、「どうしたら赤字が防げるのか」とか、「どうしたら利益を増やせるか」という質問には、「赤字製品の生産・販売を中止する」とか「売価を上げる」、「原価を下げる」というような抽象的な回答しかすることができないのです。

●原価計算には二種類ある

経営に必要なのは、あくまでも具体的解決策であり、経理の専門家が「全部原価計算(FC)フル・コストイング」からは具体的な対策が得られないので経営者は困惑することになります。

スキー宿の経営者は「直接原価計算(DC)ダイレクト・コストイング」という正しい原価計算に基づいて意思決定をしたおかげで、利益を増やす(損失を少なくする)ことができたのです。

●直接原価計算(DC)とは

直接原価計算(DC)とは「生産数量や販売数量に比例する材料費・外注費・仕入商品などの費用

【あるスキー宿の限界利益表】

	現状	①案	②案	③案
1人当たり				
宿泊費	10千円	9千円	8千円	7千円
変動費	3千円	3千円	3千円	3千円
限界利益	7千円	6千円	5千円	4千円
客数	10人	70千円	60千円	50千円
	30人	210千円	180千円	150千円
	50人	350千円	300千円	250千円
	80人	560千円	480千円	400千円
	100人	700千円	*600千円	500千円
	120人	840千円	720千円	*600千円
150人	1,050千円	900千円	750千円	*600千円

(Ⅱ変動費)を製品の原価とし、人件費・家賃・減価償却費などの費用(Ⅱ固定費)を期間費用として、損益を計算する手法」です。直接原価計算の計算式は、**売上高 - 変動費 = 限界利益**、**売上高 - 変動費 - 固定費 = 利益**です。この計算式で現状のスキー宿の限界利益を計算すると、30万円・9万円・21万円となります。●売価はどのように決定するのか スキー宿の経営者は、市場動向と過去の経験から宿泊費と客数の関係を予測して、左図のような限界利益表を作ったのです。

この限界利益と1カ月の固定費60万円の差が利益となるのです。①宿泊費9千円では、値下げ効果は小さく客数はあまり増えない。②宿泊費8千円にすれば、客数は80人、限界利益40万円が見込めるので、固定費が60万円かかっても利益は20万円の赤字で食い止めることができる。

③宿泊費7千円では、客数が現状の3倍に増えても②案より限界利益が少なくなる。以上を予測に基づいて②案を採用したところ、予測は見事に的中して、20万円の損失で食い止めることができたのです。

このように、直接原価計算(DC)では、販売数量(客数)と限界利益の関係、さらに損益まで事前に予測できるので、正しい意思決定をすることが可能なのです。ちなみに、この表で、限界利益と1カ月の固定費60万円が等しくなる宿泊費と客数の組み合わせ(※の箇所)で利益はゼロとなるので損益分岐点と言われます。

●複数の製品がある場合は

複数の製品がある場合は、製品ごとに限界利益図表を作り、全体の限界利益が最大となる組み合わせを選択すればよいのです。

●参考文献

「あなたの会社は原価計算で損をする」一倉 定著(技報堂) 1963年10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

