

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2回:「あなたの会社は原価計算で損をする」

「経営者のための損得学入門」シリーズの第二回目は、「あなたの会社は原価計算で損をする」です。

● **A社で起こった不思議な現象**
最近、原価計算制度を導入したA社では、発売して間もない製品があったのですが、4月と5月の月次損益計算書に不思議な現象が起こりました。

4月には、新製品の販売目標に従ってたくさん作ったものの、意外に売れ行きが悪く、在庫が大幅に増加してしまいました。そこで、5月には生産を控えたところ、売れ行きは予想外に良く、4月の数倍も売れました。

ところが、経理から出てきた月次決算書をみると、4月は黒字で5月は赤字だということです。営業部責任者のB氏は、納得がいかず、経理課長のC氏に説明を求めました。経理の専門家C氏の説明に、B氏は一応納得したものの、どこかに大きな間違いがあつて、本当は、4月が赤字で5月が黒字としか考えられないのです。

原価計算は、本当に経営の参考になるのでしょうか。業績評価の役に立つのでしょうか。答えは「全部ノー」なのです。どこかに大きな間違いがあるとしか考えられないのですが、一体どこが間違っているのでしょうか。

あるスキー宿では、冬期は忙しく1カ月に300人の宿泊客がありますが、夏期は暇で1カ月に30人の宿泊客しかありません。この宿の1泊2食付の料金は1万円です。1カ月の固定費は、60万円です。お客様1人当たりの変動費は3千円です。経理の専門家がこの宿の原価計算をしたところ左図のような結果が示されました。

【あるスキー宿の原価計算】

	冬期	夏期
料 金	10千円	10千円
1ヵ月固定費	600千円	600千円
客 数	300人	30人
1人当たり変動費	3千円	3千円
1人当たり固定費	2千円	20千円
1人当たり原価	5千円	23千円
1人当たり利益	5千円	▲13千円

このように、1人当たり変動費に客数で割り掛けた固定費を加算する原価計算のやり方を、全部原価計算(FC)といいます。

経理の専門家は、「冬期は黒字だからいいが、夏期は1万円でお客を泊めたら、1人当たり1万3千円の赤字になる。赤字経営は許されないのです。黒字にするために1人当たり2万3千円以上の宿泊費にすべきである。」と言っています。

● **あなたがこの宿の経営者なら**

あなたがこの宿の経営者なら、この原価計算書を見て、どう考え、どのような手を打ちますか。経理の専門家のアドバイスに従って、宿泊費を2万3千円に値上げしますか。

● **原価計算で損をする**
経理の専門家の原価計算からは、決して考えられない8千円のサービス料金にしたら20万円の損失で食い止め、その上50人の新規客という、金額では計算できない成果が得られたのです。

これが経営というものでしょう。「原価は原価、経営は経営」と考えたくなりますが、普通の会社では程度の差はあれ、このような事例がしばしば起こっているのです。仕事が少なくて暇な時に、新しい仕事の見積りをする場合、全部原価計算の定石に従って、固定費を製品に割り掛けて計算すると、原価はとんでもなく高くなって、「損する仕事はできない」と高い見積りをして仕事を逃し、知らない間に損を大きくしているのです。

● **正しい原価計算とは**
スキー宿の経営者は、ヤマ勘で料金を決めたのではなく、市場の動向や顧客心理を見通した上で「正しい原価計算」を行い、サービス料金を打ち出したのです。

それでは「正しい原価計算」とはどのようなものなのでしょうか。詳しくは、次回お話しします。

● **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

このように、1人当たり変動費に客数で割り掛けた固定費を加算する原価計算のやり方を、全部原価計算(FC)といいます。

	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	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

計算をしてみましょう。

この宿の経営者は、経理から提示された原価計算には目もくれず、夏期サービスと銘打って、1泊8千円の料金を打ち出しました。その効果はたちまち現れ、1ヵ月80人の宿泊客がありました。ここで、それぞれの場合の損益計算をしてみましょう。

森田経営研究所

〒790-0052 松山市竹原町1丁目2-8-802 E-mail: mmorita@moritakeiei.com
TEL : 089-993-8978 FAX : 089-993-8978 http://www.moritakeiei.com

