
損益分岐点の 求め方・活かし方

利益志向のための問題発見・解決に役立つ分析手法のすべて

熊野 実夫 著



損益分岐点の 求め方・活かし方

利益志向のための問題発見・解決に役立つ
分析手法のすべて

熊野 実夫 著

日本実業出版社

熊野 実夫 (くまの じつお)

大正11年大阪府に生まれる。昭和17年神戸高等工業学校を卒業後、23年淀川製鋼所入社。28年同社を退職、30年公認会計士開業登録、44年昭和監査法人の代表社員として設立に参加。

著書として、『会計法規の適用』『偶発債務・保証債務』(以上、中央経済社)、『決算の実務』(清文社)、翻訳・監修として、『ペービス現代株式会社会計』(同文館)、『会社経理実務辞典』『企業の税務会計事項取扱全書』(以上、日本実業出版社)など多数。

損益分岐点の求め方・活かし方 ¥ 1200

昭和54年9月30日 初版発行

著 者 熊 野 実 夫

発行者 中 村 進

発行所 株式
 会社 日本実業出版社

東京都千代田区三崎町3の5の3 ☎ 101

☎代表03(264) 3781 振替 東京 7-25349

大阪 市北区西天満6の8の1 ☎ 530

☎代表 06(362) 6141

印刷所 株式会社 厚 徳 社

製本所 株式会社 若林製本工場

落丁、乱丁本はお取替え致します

© J.Kumano 1979

2034-210553-5915

はしき

会社の業績は、次の算式でできます。

純 益 $=$ 純 収 入 $\times$ 繰 上 げ (ただし純収入 $\times$ 繰下げ $\times$ NO)

右辺の意思決定とは、たとえばどのような商品をどの市場で販売するかといった経営方針の決定のことを、動機づけとは従業員にやる気を起こさせることをいいます。したがって、会社の業績は結局、意思決定の正しさと従業員のやる気によってきまるといってよいでしょう。

この式で注目しなければならないのは右辺が加え算でなくて、掛け算になっている点です。掛け算であるということは、意思決定か動機づけのどちらかがゼロであれば、業績もゼロになってしまうということです。つまり意思決定がまずければ従業員がどれほどやる気を持っても業績はあがりないでしょうし、また、意思決定がどれほどすぐれていても、従業員の方にやる気がなければやはり業績のあがりません。

意思決定と動機づけはこのようにどちらも大切ですが、本書は前者の意思決定の正しい進め方を損益分岐点分析を中心にして説明することを目的としています。

損益分岐点分析といえば、損益がゼロになる販売数量を求めることであると考えられています。

本書ではそうした損益がゼロになる販売数量を求めるといったことにとどまらず、そもそも企業でなぜ損益分岐点の分析が必要とされるかという問題、換言すれば、企業における総費用、販売（または製造）数量、利益といったものの相互関係、つまり、販売（または製造）数量を変化させると、総費用および利益はどのように変化するか、というところまで、分析の範囲を広げたいと思います。このように損益分岐点分析を、総費用、販売（または製造）数量、利益の関係の分析だともみずと、これはトップマネジメントばかりでなく、製造部長、営業部長、工場長、支店長、各課長、営業所長から担当者に至るまで、企業内でなんらかの意味で決定に関与している全員の関心事だということになりましょう。

企業をとりまく情勢は時々刻々に変化しており、企業はこの変化に適応していかなければなりません。このため、たとえば設備の規模の拡大・縮小、あるいは撤収、販路、販売法、得意先の選択、製品の選択、外注か内作かといった問題は、企業内の誰もが関与する日常的な決定事項となっており、これらの解決には損益分岐点の知識を欠かすことはできません。

本書は、企業の経理担当者のほか、製造、販売の管理の立場にある方々を対象にして、損益分岐点分析の基礎をわかりやすく説明し、とくにその応用面に重点をおいて、資料の集め方から、整理・分析、結論の出し方までを実例にそくして説明し、企業内の意思決定者のハンドブックとして役立つことを目指しています。

従来、損益分岐点分析を説く者は、固定費と変動費の分解の理論と技法に多大の精力を費やし、

読者の側も、その精密性を求める余り、理論倒れとなり、實際面の応用に至る以前に、その理解への努力を放棄してしまうというきらいがあったように見受けられます。

本書はそうした煩瑣な固変分解の理論は避け、実務的に割り切り、それぞれの問題によって必要に応じて常識的に固定費、変動費の区分を精密化させていくという方針をとっています。

この方法は、われわれは学者ではなく実務家であり、実務家は現実に発生する問題をとにかくにも解決しなければならぬという宿命と、その解決が合理的なものでなければならぬ、という二つの要求からくる当然の結論だと考えます。

いま一つ大切なことは、会計帳簿の作成は商法や会計原則のきまりに従わなければならないが、損益分岐点の分析には、そうした規則がないということです。損益分岐点分析で一番大切な規則は、「分析結果が役立つかどうか」ということです。会計記録の作成に関する規則に従わない場合には、会社の取締役は処罰を受けることがあります。損益分岐点分析の規則である「分析結果が役立つか」という規則が守られなければ、会社は倒産の憂き目をみるか、業績がさっぱりふるわないという結果をもたらさないとはいえません。

役立つ損益分岐点分析の技法とその考え方を学びたいと考えられている読者に、本書がいささかでも役立つならば著者の幸これに過ぎるものではありません。

なお本書は、日本実業出版社発行の雑誌『企業実務』に53年7月から54年3月まで連載したものを、同社書籍出版部齊藤矩次氏のおすすめによって一冊の書物としてまとめたものです。単行本に

するに当たり、ほぼ全面的に書き改め、また順序も整理して、読みやすくしたつもりです。雑誌連載中にお世話になった同誌編集部の方々、および、今回、単行本として刊行するに際しお世話になった方々に厚く御礼を申し述べて、はしがきの筆をおきます。

昭和54年8月26日

熊野実夫

損益分岐点の求め方・活かし方◇◇目次

はしがき

第1章 問題解決力をたかめる

1 問題解決の重要性……………18

問題と問題解決力のギャップ 18

＜複雑性の時代＞ 19

複雑性の時代にどう対処するか 21

細部より全体像を 22

複雑な現象を単純化する 23

2 問題解決の手順……………25

問題の発見と分析 25

「真の問題」と「みかけの問題」 27

道具としての損益分岐点 28

目標の設定 29

代替案の探索 30

結果の予測 30

最有利代替案の選定の決定 31

第2章 損益分岐点という「めがね」の構造と原理

1 損益分岐点の原理…………… 34

二種類の費用Ⅱ変動費と固定費 4

貢献利益とは 35

2 限界利益率の意味…………… 39

限界利益率と固定費 39

企業の収益構造 42

第3章 損益分岐点の求め方

1 損益分岐点を決定する二種類の費用……………46

販売・生産数量に比例して増減する費用……………46

販売・生産数量の増減にかかわらず変化しない費用……………48

販売・生産数量の増減に完全には比例しない費用……………51

2 費用分解法のいろいろ……………53

勘定科目法による分解……………53

費用分解上の注意点……………57

勘定科目法による分解の実例……………60

3 損益分岐点の求め方……………66

損益分岐点の計算……………66

利益図表の作り方……………68

生産量と販売量が異なるときなどの計算法……………77

図表を用いて固定費・変動費を分解する方法……………78

第4章 損益分岐点分析はこんなときに役立つ

- 問題点を発見するために 82
- 代替案の結果を予測するために 84
- 販売活動の合理化のための代替案の選択 88
- 生産の合理化のための代替案の選択 89
- 費用の管理、業績の評価のために 89

第5章 問題の発見と分析

- 1 問題をどこからみるか……………92
 - 利益との関連からみる 92
 - 増減の原因が問題 92
- 2 利益変動の原因を探る……………93
 - 損益分岐点分析を使う 93
 - 変動費・固定費に分解した損益計算書をつくる 96
- 3 問題の分野を三つに分ける……………98

第6章 企業の安全性を検討する

1 安全性を決定する要素……………104

企業の安全性とは 104

売上高の伸長力は高いか 105

損益分岐点比率は低いのか 107

財務体質は健全か 114

2 安全性をどのようにして高めるか……………117

固定費率を検討する 118

限界利益率を検討する 121

固定費を変動費に変換することを検討する 122

限界利益率か固定費率か 125

業種の特徴をつかむ 128

第7章 価格・数量・利益の関係を分析する

1 販売計画の区分……………132

販売戦をどう生き抜く 132

2 販売価格・販売数量・利益の関係…………… 135

粗利益率が向上して営業利益が減少した話 135

価格と数量と利益 137

販売価格と販売数量 138

3 製品別の採算を見分ける…………… 142

利益増加法を探るための製品別採算の見方 142

販売方針決定のさいの固変分解 146

得意先別の限界利益分析 147

最低受注価格のきめ方 150

4 入札価格の決定法…………… 152

建設業の原価構成 152

予想貢献利益の計算 154

入札価格決定のステップ 156

全部原価による入札価格算定の意味 157

入札価格の決定方式 159

第8章 販売費を分析・検討する

1 販売費の支出方法を検討する……………164

販売促進案を提出する 164

変動費と固定費のトレード・オフ 167

現状における損益分岐点 169

宣伝課の案による採算の検討 171

P課の案による採算の検討 174

両案の比較検討 176

2 営業所の存廃・集約を検討する……………178

事実関係を明らかにする 178

消去法で代替案を絞る 183

売上拡大案を検討する 185

固定費の削減案を検討する 187

計画を採用した場合の損益を見積もる 191

販売活動の業績を評価する 193

第9章 操業度・製造経費からみる

1 正しい原価を選択する……………202

平均原価は役立たない 202

平均よりも増分に注目する 205

2 生産活動に伴ういろいろな意思決定……………209

操業度・製造経費に關係 209

操業度とは 212

操業度の向上と維持 214

設備の高度利用 215

操業度と利益 216

3 設例にみる操業度と製造経費……………217

有利な製品構成を探る 217

一〇〇％操業している場合の選択 222

外注か内作か 224

設備の転用が可能なとき 226

製造経費の管理にどう活用するか 227

第10章 競争力をつけるための総合的な分析・

検討をする

1	必要な資料を揃える……………	232
	Z社の直面している状況……………	232
	設備近代化の採算検討に必要な資料の収束……………	237
2	各要素の予測を行なう……………	239
	販売量の予測……………	239
	売上高の予測……………	240
	現有設備による製造原価……………	241
	販売費・管理費の予測……………	243
3	総合的な評価を下す……………	244
	現有設備によった場合の総合評価……………	244
	新設備の採算の検討……………	246
	むすび……………	251

装帧／ICAデザイン研究所
トレス／天日 貢