

日本実業出版社



本間建也著

損益分岐点入門

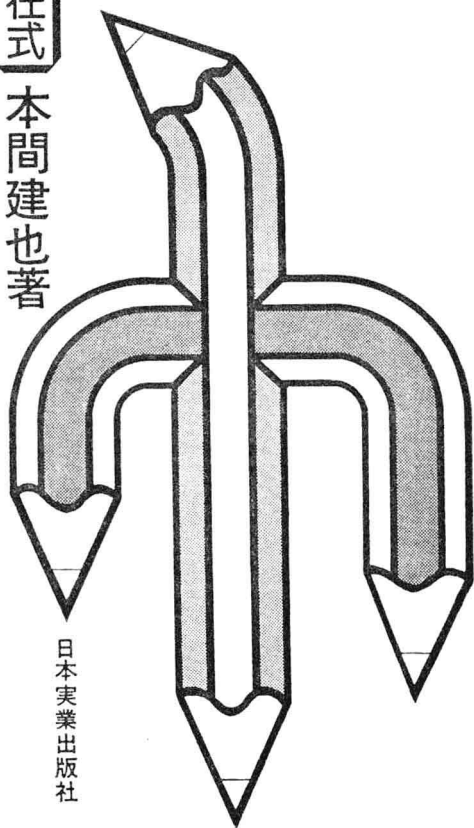
●いろいろな応用でできる“儲ける考え方”

活用自在式

本間建也著

損益分岐点入門

●いろいろな応用できる“儲ける考え方”



日本実業出版社

本間 建也 (ほんま たつや)

東京経済大学経営学部卒業後、早稲田大学・青山学院大学大学院で管理会計、マーケティング管理などを研究し、その後、実務にたずさわる。現在経営コンサルタントとして、多数の企業の診断や指導に従事し、その実績を高く評価されている。また、セミナー講師、経営諸雑誌の執筆等でも活躍している。

活用自在式 損益分岐点入門 定価 980円

昭和50年6月5日 初版発行

昭和57年2月15日 第73刷発行

著 者 本 間 建 也

発行者 中 村 進

発行所 株式会社 日本実業出版社

書籍出版部 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

本社 大阪市北区西天満6の8の1 ☎ 530

☎代表 06 (362) 6141

印刷所 壮光舎印刷株式会社

製本所 共栄社製本印刷株式会社

A0080 落丁、乱丁本はお取り替え致します

© T. Honma 1975. Printed in JAPAN

ISBN 4-534-00263-7 C2063 ㊦ 980E

はしがり

会社の目的は、決して利益のみではありませんが、これからも発展し、成長していくという望みは、利益なしではとてもかなえられるものではありません。採算による物ごとの考え方がいいかによって、結果である利益に大きく跳ね返ってくるものです。そして、それが知らぬ間に、会社の体質を変化させていくことになるのです。

ますます利益があげにくくなる低成長時代では、会社の体質が勝負の基本になってきます。ですから、より強い体質を造っていくためには、経営者や管理者のみならず、社員の一人一人が採算を意識し、そして全社員が一丸となって創意を生かし、会社の採算をしっかりとりえて努力する、という利益を生む経営政策を推し進めていかなければなりません。いわゆる、利益をあげるためには、意識的な利益獲得のための戦略がなければならぬのです。

採算にもとづく経営管理が必要であることは、多くの人々の頭の中ではよく知られていますが、実際問題となると、必ずしも日常の実務とよく結びついていないいきりがあります。

そこで、この本では、採算計算の考え方から、損益分岐点を実務に適用した場合には、どのような考え方で利用すべきかを、部門別の政策ごとに、なるべく図表を多く取り入れ、事例をつかいな

がらやさしく解説を加えました。そして経営の結果からでてきた損益分岐点を、加工して、総合的に評価する方法や、その対策までも具体的に示してあります。

ただ頭の中だけで理解するのではなく、実務の中で実際に計算をしてみ、確かめ、そして考えてみてください。全社員が採算に関心をもち、意識をして経営を進めてゆくならば、あなたの会社の利益は、大きなものとなり、決してなにもものにも負けない体質がでることがでしょう。

この本が、損益分岐点分析の活用法の普及をいくらかでも促進し、読者のみなさんが会社の発展に役立つよう活用されることを祈ってやみません。

また、この本の出版にあたり、日本実業出版社の大江副編集長、ならびに森山冠治氏にはたいへんお世話になりました。あわせて謝意を申しあげます。

昭和五〇年五月

本間 建也

はしがき

1 章 計画を立ててみてわかるたしかな違い

——企業の活力は利益から——

1 経営は利益こそ勝負 13

企業にもパンが必要 13

利益という土俵で男の勝負 15

2 利益はどのように計算されているか 17

企業経営の成果を記録するには 17

三つからなる収益 20

四段階で示されている費用 21

五つに分けられる利益 23

3 入るを計って出づるを制する経営 27

これから本当の戦いはじまる 27

計画こそ利益を生み出すみなもと 29
利益は計画と管理の二人三脚から生まれる 30

2章 利益への入口をさがしあてて

——損益分岐点の求め方——

1 採算点をさがし出す 33

安全航路の海図 33

ここが利益への入口 35

損益分岐点はこうして求める 36

損益分岐点はどんな場合に役に立つか 39

2 費用の性格を知る 40

決まった額かかる費用 40

生産・売上げで変化する費用 42

性格の区別がつかない費用 44

3 性格別に費用を分ける 46

いろいろな費用の分解法 46

最も実務的な勘定科目法 47

対比して出す総費用法 49

図表をつかうスクーター・グラフ法 51

最も信頼度の高い最小自乗法 53

売上原価をどうとりあつかうか 57

営業外収益はどのようにあつかう 62

4 ひとめでわかる利益図表のつくり方..... 62

利益図表はこうしてつくる 62

限界利益をつかった図表 65

物量単位による利益図表 67

幅で考える利益図表 68

3 章 不況耐久力を点検する

—— 損益分岐点にみる経営の巧拙 ——

1 見えざる“企業体質”を究明..... 73

分岐点からみた業種別の特徴 73

あなたの会社の不況抵抗力は 76

あなたの会社はどれだけゆとりがあるか 81

不況ショックにどれだけ耐えられるか 82

分岐点はなぜ移動するか 86

4章 売り方を考えて利益を厚く

——販売政策への損益分岐点活用——

1	たよりになるのはやはり売上げ……………	89
---	---------------------	----

これだけ利益に、どれだけ売上げ…………… 89

利益二〇〇万円には何個売ればよいか…………… 91

利益率一五%でどこまでも走りつづけたい…………… 93

売上高が二〇%ふえたら費用はどれだけふえるか…………… 93

2	ちよつとした心掛けがこんなに利益を生む……………	96
---	--------------------------	----

ざるそばの損失はいくらか…………… 96

最も有利な製品をさがし出す…………… 97

上手な製品組合せで利益を伸ばす…………… 99

資金繰りをよくする製品販売…………… 102

商品・得意先別にみる交叉主義比率…………… 105

3	戦力を活用せよ……………	110
---	--------------	-----

給料にふさわしい会社へのプレゼン…………… 110

グラフでみるあなたの営業成績…………… 113

営業所の成績はなにで判定するか…………… 117

5章 技術も作業ぶりもフレッシュに

——生産政策への損益分岐点活用——

..... 119

1 有利さを手軽につかむ

..... 119

赤字を黒字にするトリック

119

製品別の生産量を決定する

121

2 品質と原価のバランス

..... 124

採算にあらう品質管理か

124

そのまま販売か、それとも加工販売か

125

6章 価値ある数字——価格はこれで決まる

——価格政策への損益分岐点活用——

..... 127

1 価格とはなにかを考えてみる

..... 127

価格とはどんなもの

127

いま価格は変わった

129

2 価格の迷いから脱出するために

..... 131

価格の変更は利益へ影響するか

131

特売はしっかり計画を立ててから

135

7章

1 詰めを惜しめば利益をそこなう

——購買政策への損益分岐点活用——

値下げをしたいが売り値をいくらにするか
追加注文を条件に値下げを要求された
差別価格のからくり
137
138
140

145

1 利益を生み出す購買活動

クローズアップされた購買部門
購買価格を左右するもの
145
149

145

2 ひと味ちがう資材購入のくふう

物不足下における原材料の利用法
仕掛人VAで5%の材料費ダウン
材料の経済的発注量はこれだ
151
153
156

151

8章

「世間相場」だけでない賃金の見方

——人件費政策への損益分岐点活用——

1 無関心ではいられない賃金のこと

人件費の六つの型
159

159

159

賃金はいくらまで払えるのか 162

2 賃金の迷いから脱出するために 166

売上げがふえればこれだけ賃金が払える 166
歩合給を六%から一〇%へ引き上げたいが 169
限界利益分配率をつかった成果配分制度 170

9章 やがて芽が出て花が咲く

——設備投資政策への活用——

1 そなえあれば憂いなし 173

あなたの会社の借入金分岐点はいくらか 173
簡単な投資分岐点の求め方 176

2 明日のためにつかうお金 180

設備投資にはどれだけの売上高が必要か 180
支店を開設すべきか、やめるべきか 186
リースと購入、どちらが有利か 191
省人化投資の分岐点はどうして出す 194

10章 企業はバランスの芸術

——損益分岐点による利益計画と収益力分析——

1 利益計画は明日へのいしずえ……………197

経営方針を具体化するための利益計画とは……………197

目標利益の五つのたて方……………199

資本の性格を知る……………206

図表でみる資本の性格……………207

会社はこんな方法で判定される……………212

利益計画図表はこうしてつくる……………215

生きた利益計画はこうしてたてる……………217

利益計画の見直し……………221

2 あなたが守るあなたの会社……………222

売上高は成長性を示す基準になるか……………222

利益図表からみた収益性と健全性の判定……………225

わが国の損益分岐点の位置は高い……………227

あなたの会社の損益分岐点比率とその対策……………230

経営体質のチェック……………233

活用自在式 ■ 損益分岐点入門

1 章

計画を立ててみてわかるたしかな違い

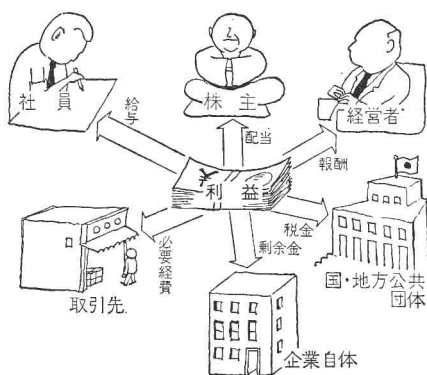
—— 企業の活力は利益から ——

1 経営は利益こそ勝負

企業にもパンが必要

私たちは勤めに出て給料をもらい、それで一家何人かが生活をしているわけですが、生活をしていくには、病気だとか不時の災害、老後のこととか子供の将来など、不安や心配ごとはすべて解消していかなければなりません。そのためには、毎日をただ漫然と過ごしていたのではかなえられないのです。将来のために、日々の生活を犠牲にすることなく、豊かな生活を楽しみながら高い貯蓄を実

図1 利益のゆくえ



行してゆかねばなりません。

会社においても給料を毎年上げて、働いている人たちの生活を豊かにしていかなければならないし、さらに、会社を取り巻く社会を豊かに発展させていかなければならないのです。そのためには利益をあげなければなりません。利益をあげていかなないと、会社の維持、安定成長は望めないからです。

そのほか新しい機械などを入れて拡張したり、古くなった機械を取り替えるにもカネがかかります。また、売上げの減少や価格の下落、貸倒れなど、いろいろの危険が会社を経営していくにはともなうので、一般家庭と同じように貯金（留保）をし、イザというときのために備えなければなりません。また、株主に対して適正な配当を行なう義務もあります。こういったことのためにも会社にとって利益をあげていくことは絶対に必要なのです（図1）。

人はパンのみにて生きるものではないとよくいわれますが、企業もただ単にガムシヤラに儲けさえすればよいというわけではありません。あまりガムシヤラに短期的な利益を追い廻すのではなく、多くの消費者のために良心的な製品を造り出し、販売し、サービスを提供し、消費者からは高い信頼を獲得し、業界においてはゆるぎない地位を確保する必要があります。さらに経営をより安定さ