

新版

# 講新岐分益損

著人弘國

---

新版

---

# 損益分岐点新講

---

國弘員人著

---

---

---

ダイヤモンド社

---

## 著者略歴

くに ひろ かつ と  
國 弘 員 人

昭和9年東京商大（現在の一橋）卒，東京外国語大学教授，東京都立大学教授を経て，現在東北大学教授。経済学博士。

『財務諸表の見方』『体系経営分析』など多くの著書がある。

## 新版 損益分岐点新講

昭和29年2月25日 初版発行

昭和52年11月15日 51版発行

著 者 國 弘 員 人

© 1967 Kazuto Kunihiro

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100  
東京都千代田区霞が関 1-4-2  
編集 電話 東京 (504)6403  
販売 電話 東京 (504)6517  
振替 口座 東京 9-25976

落丁・乱丁本はお取替いたします

松濤印刷・高陽堂製本

2034-374101-4405

## 新版の序

この本の旧版が出たのは、十年あまり前のことである。十年一昔といわれるが、まさにそのとおりであった。この間、損益分岐点は、各方面で広く利用されるようになり、今日では、損益分岐点は、企業経営にたずさわる人たちの常識になっている。また私も、損益分岐点の実際への適用について、いろいろな機会を与えられ、反省と熟考を重ねることができ、また私の損益分岐点の研究調査もかなり進んだ。

今回、旧版を全面的に書きかえて新版を出すことにした。損益分岐点を実際に適用する場合、とくに問題になるのは、費用をどのようにして固定費と変動費に分けるか、つまり、費用の分解ということと、多種の製品を生産販売している企業では、どのようにして損益分岐点を利用するか、つまり、多品種生産企業の損益分岐点の求め方である。旧版でも、この二つの問題をかなり詳細に説明しておいたが、新版では、とくにこの説明を全面的に改訂した。また損益分岐点による経営分析などの説明も改訂増補した。内容を新たにすることができたと思う。

この新版の発行についても、経済学修士森脇彬氏からは、校正などについて助力をえ、ダイヤ

新 版 の 序

モンド社の地主浩侍氏からは、あたたかい配慮と激励をいただいた。深甚な謝意を表したい。  
昭和四十一年十二月

國 弘 員 人

## 旧版の序

損益分岐点とは、採算点ということであるから、どんな事業でも、損益分岐点をつかんで経営しないでは、事業の発展はおろか、存続もできないであろう。ことに今日のように、事業の経営がむずかしくなったときにおいては、とくにそうである。損益分岐点にもとづいて、事業を経営してゆくことこそ、事業経営の要訣であるといっても、過言ではない。

そのため、私もいまからちょうど二年前、『損益分岐点論——費用補償に関する研究』という本を書いて、中央経済社より発行した。その後、四、五〇社に上るであろうか、かなり多数の会社を訪ねて、企業の経営に損益分岐点を利用しているかどうか、利用しているとすれば、どういう方面に利用しているか、また実際に利用しようとする場合には、どういう点か、最も大きな障害になるか、ということなどを質問して歩いた。そうして問題と思われる個所については、相当つっこんだ意見も交換したりした。また、この本を出してから、手紙などで、自分の会社では、こういう方法で、損益分岐点を利用しているが、これでよいだろうかといったような質問も、かなり受けた。

このようにして私は、『損益分岐点』について熟考し、反省する機会を恵まれたので、ここに『損益分岐点新講』と題して、小著ながら、本書を出すことにした。この本は、私が損益分岐点を勉強し始めてから、ちょうど四年間の調査と思索の所産である。前に書いた『損益分岐点論』と本書と比べてみられても、また諸外国のこの方面の文献と比べてみられても、本書の特色は、十分理解していただけるものと思う。

本書の執筆にあたっては、できるだけ平易に、だれにでもわかるように説明しようとした。そのため、だれがどういったというようなことなども、全然書かないことにした。これも、できるだけ多くの人が、損益分岐点とはどういうものかを理解して、事業の健全な間違いのない経営を行なわれるよう念願したからにはかならない。

最後に、東洋鋼鋳の三浦明氏、川崎重工業の島本参之助氏をはじめ、実業界の方々から、損益分岐点について、いろいろな有益なヒントを与えられたが、多品種生産企業などに必要な換算利益図表については、三浦明氏によるところがきわめて多かったこと、またダイヤモンド社の家辺壮之助氏からは、執筆と出版について、なみなみならぬ好意と配慮をいただいたことを記して、深厚なる謝意を表することにした。

昭和二十九年一月

國弘員人

# 目次

新版の序

旧版の序

|                |   |
|----------------|---|
| 第一章 損益分岐点とはなにか | 三 |
|----------------|---|

|               |   |
|---------------|---|
| 第一 損益分岐点とはなにか | 三 |
|---------------|---|

|                  |   |
|------------------|---|
| 第二 利益管理とはどういうことか | 八 |
|------------------|---|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第三 『損益分岐点』が企業経営の要訣 | 一〇 |
|--------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| A 『費用・収益の組織』としての企業と『損益分岐点』 | 一〇 |
|----------------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| B 『損益分岐点』が重要になったのはなぜか | 一三 |
|-----------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第四 『損益分岐点』活用の歴史と現状 | 一七 |
|--------------------|----|

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第二章 固定費と損益分岐点             | 三  |
| 第一 固定費（および変動費）とはなにか       | 三  |
| 第二 固定費はどういう理由で増加してきたか     | 七  |
| 第三 固定費の増加にともなう諸結果         | 三  |
| A 固定費の増加にともなう生じた二つの根本的結果  | 三  |
| B 固定費の増加にともなう生じた種々の派生的な結果 | 三  |
| 第四章 固定費の増加と『損益分岐点』        | 三六 |
| A 損益分岐点の位置の上昇             | 三六 |
| B 損益分岐点の位置の上昇と企業経営のあり方    | 三  |
| 第三章 損益分岐点を求める公式           | 四五 |
| —— 損益分岐点の求め方Ⅰ ——          |    |
| 第四章 利益図表（損益分岐図表）          | 六  |
| —— 損益分岐点の求め方Ⅱ ——          |    |

## 第五章 費用を分解する方法……………七

——固定費と変動費の額の求め方——

### 第一 総費用法（総額法）……………九

### 第二 スキャター・グラフによる費用の分解……………一〇

### 第三 最小自乗法による費用の分解……………一〇七

### 第四 個別費用法（個別法）……………一一

### 第五 売上原価、修繕費、広告宣伝費などの分解……………一二六

## 第六章 多品種生産企業の損益分岐点……………一二五

### 第一 売上の組合せと『損益分岐点』……………一二六

### 第二 多品種生産企業の『損益分岐点』の求め方……………一二三

### 第三 個別法（多品種生産企業の『損益分岐点』の求め方Ⅰ）……………一二五

### 第四 平均法（多品種生産企業の『損益分岐点』の求め方Ⅱ）……………一二〇

### 第五 基準法（多品種生産企業の『損益分岐点』の求め方Ⅲ）……………一二五

## 第七章 販売政策の決定と損益分岐点……………一五二

## ——経営政策と損益分岐点Ⅰ——

## 第一 販売政策の決定と『損益分岐点』……………一五三

## 第二 地域別販売の決定と『損益分岐点』……………一五七

## 第三 差別価格と『損益分岐点』……………一六六

第四 多品種生産企業（および注文生産企業）  
の販売政策と『損益分岐点』……………一七〇

## 第五 販売会社の設立と『損益分岐点』……………一七七

## 第八章 生産政策などの決定と損益分岐点……………一八一

## ——経営政策と損益分岐点Ⅱ——

## 第一 設備政策の決定と『損益分岐点』……………一八三

## 第二 材料政策と『損益分岐点』……………一八七

## 第三 材料の品質の選択と『損益分岐点』……………一九三

## 第四 自家生産か『下請』かと『損益分岐点』……………一九六

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 第五  | 融資政策などと『損益分岐点』       | 一九  |
| 第九章 | 予算統制と損益分岐点           | 二三  |
| 第一  | 企業『経済の計画化』と利益図表      | 二三  |
| 第二  | 予算統制の三つの内容           | 二四五 |
| 第三  | 予算のたて方と『損益分岐点』       | 二〇七 |
| 第四  | 予算の運用と『損益分岐点』        | 二四  |
| 第五  | 固定予算から変動予算へ          | 二七  |
| 第六  | 資金計画と資本資産図表          | 三五  |
| 第十章 | 損益分岐点による収益性の測定       | 三九  |
| 第一  | 経営分析の方法              | 三九  |
| 第二  | 利益図表による収益性の測定        | 三二  |
| 第三  | あるべき売上高利益率（利益三角形の底辺） | 三六  |

目 次

|    |                             |    |
|----|-----------------------------|----|
| 第四 | あるべき損益分岐点の位置(利益三角形の高さ)..... | 三九 |
| 第五 | あるべき利益三角形の大きさ.....          | 二四 |
| 第六 | わが国企業の収益性の実情.....           | 二六 |

新版  
損益分岐点新講



## 第一章

### 損益分岐点とはなにか

損益分岐点とは、どういうことであるか。また損益分岐点は、どういう理由で、事業経営上、重要なのであるか。まず、こういった問題から説明しよう。

#### 第一 損益分岐点とはなにか

##### 1 文字どおりの意味（狭義）の損益分岐点

損益分岐点は、アメリカでは、普通、ブレイク・イブン・ポイント (Break-even point) といふ。ドイツでは、クリティシエル・プンクト (kritischer Punkt) (直訳すれば、危険点、危篤点、トータール・プンクト (total Punkt) (直訳すれば、死点、死活点) などといっている。

アメリカ語のブレイク・イブン・ポイントのブレイク・イブンとは、とんとんになる、均衡す

ということであるから、ブレイク・イブン・ポイントとは、とんとんになる点、均衡する点で、収益と費用とがとんとんになり、均衡する点ということである。また点というのは、売上（金額では売上高、数量では販売量、以下同じ）のことであるから、損益分岐点とは、収益の額と費用の額とがちょうど等しくなる売上をいうわけである。

これを例をあげて説明しよう。いま、ある会社では、たとえば一月（半年、一年などでも、また一週、一日などでもよい）の売上が増減すると、それにともなつて、一月の費用の額も、つぎのように増減するとしよう。この場合には、売上が一、二〇〇万円（または一二、〇〇〇単位）のときに、収益（売上高）も、また費用も一、二〇〇万円になって、収益と費用とが同額になるから、この一月一、二〇〇万円（または一二、〇〇〇単位）の売上が、この会社では、損益分岐点になるのである。

| 売上高         | (販売量)          | 費用          | 損益               |
|-------------|----------------|-------------|------------------|
| 一、〇〇〇<br>万円 | （二〇、〇〇〇）<br>単位 | 一、一〇〇<br>万円 | （一）<br>一〇〇<br>万円 |
| 一、一〇〇       | （二一、〇〇〇）       | 一、一六〇       | （一）<br>六〇        |
| 一、二〇〇       | （二二、〇〇〇）       | 一、二二〇       | 〇                |
| 一、三〇〇       | （二三、〇〇〇）       | 一、二八〇       | （十）<br>二〇        |
| 一、四〇〇       | （二四、〇〇〇）       | 一、三四〇       | （十）<br>六〇        |
| 一、五〇〇       | （二五、〇〇〇）       | 一、四〇〇       | （十）<br>一〇〇       |