

～損益分岐点を使いこなす～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

会社経営の目的は経営者が抱いたビジョンを現実のものとさせ、会社を将来にわたって存続させることにあります。一時的な大成功は将来の存続を保証するものではありません。経営者は会社を安定的に成長させ命脈を未来へ延々と繋いでいくことが自分に科せられた使命としなければなりません。その為には「利益を出す」ことが求められ、利益創出に無関心だと歌を忘れたカナリヤの如く市場から見放されて事業閉鎖へ転げ落ちてしまいます。

1. 売上高よりも利益の方が重要

売上高は市場の支持率を表していると言えます。ある市場をターゲットとしている企業は自社だけではありません。また今時点で視認できる企業だけでもありません。突然とバーチャル空間から新規参入者が競争相手として出現するかもしれません。競争者多数の中でトップ企業の名を勝ち取りその地位を維持できればその後の戦いは有利に進みます。

しかし売上高最優先の経営を進めていくと現場は「兎に角売上だ」と安価販売に流れ易くなります。品質が同程度の製品が複数あれば買い手は価格を優先した購買行動をとるでしょう。購入後のサービス体制がとても重要だとしても目先の「安い」に関心が向きます。買い手のこの選択性向を営業担当者は無視できません。利益をないがしろにした安価販売が横行し反流の「しっかりと利益を確保する」という意識は雲散霧消してしまいます。

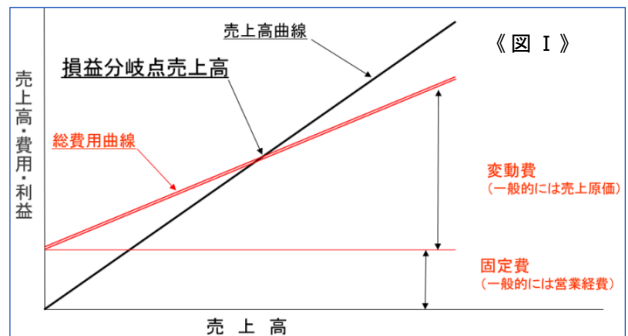
こうなると利益水準は徐々に下がっていき会社はやがて赤字企業へと転落していきます。安価販売の体質が心底染みついた企業が再び黒字企業へと復活することは容易ではありません。それ故に売上又は利益の二者択一を決断するシーンでは経営者は「利益の方を優先する」と強い意思を持たないとはいけません。

2. 損益分岐点を知れば、売上と費用、そして利益の関係がよく理解できる

損益分岐点という考え方があります。黒字ではなくまた赤字にもなっていない段階での売上高をいいます。この売上高は会社の生存権を獲得する為の必須条件です。会社が赤字経営を続けることは死の谷へ自ら追いやることになるからです。

損益分岐点は図 I のように図形で考えると理解し易いです。売上高は黒の実線で総費用は赤字で表現されています。売上高と総費用が交差した時点の売上高が損益分岐点なのです。損益分岐点から左側が赤字、右側が黒字を意味しています。当然ですが黒字になるとは利益が出ていることを示しています。

総費用は固定費と変動費とに大別できます。固定費とは売上の増減に無関係又は強く影響を受けずにほぼ一定の金額が支出される費用です。一方の変動費は売が増加すれば増加しまた減少すれば減少する費用で売上増減に概ね比例します。図 I では太い赤字の総費用から横軸（売上高）に平行線である固定費を差引いた三角形の箇所が変動費です。

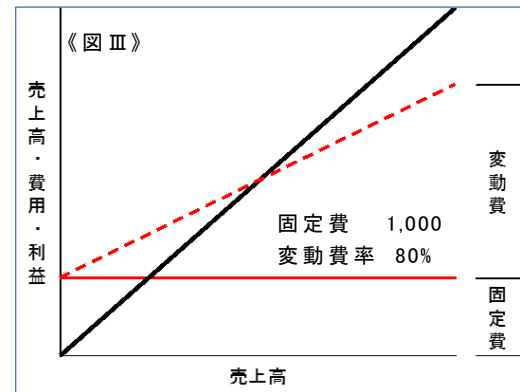
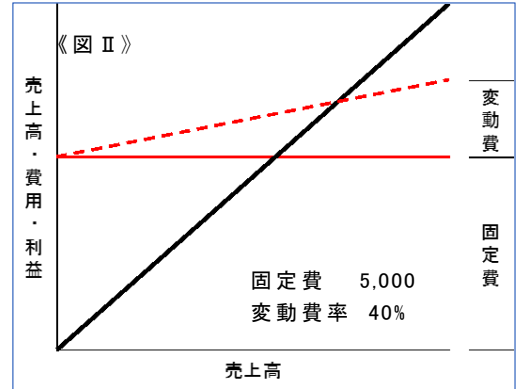


3. 自社が“固定費が高いパターン”又は“変動費が高いパターン”のいずれかを知る

損益分岐点図表を更に展開したのが図Ⅱと図Ⅲです。両者の違いはどこにあるか分かりますか。固定費の高さが大きく違います。図Ⅱは固定費が高く、図Ⅲでは逆に変動費が高くなっています。両者の相違点を理解しましょう。A社とB社の事例で説明します。

両者とも売上高は10,000、総費用が9,000、利益が1,000とします。しかし変動費を売上高で除した変動費率に違いがあります。図Ⅱは40%で図Ⅲは80%です。もし売上高が30%減少し7,000になったとき利益はどうなるでしょうか。利益は[売上高 - (固定費 + 変動費)]で計算できます。計算の要点は「変動費率の違い」と「固定費は変化ない」ということです。

図Ⅱの固定費は5,000ですので利益は[7,000 - (5,000 + 7,000 × 40%)]の△800です。図Ⅲの固定費は1,000ですので利益は[7,000 - (1,000 + 7,000 × 80%)]の400です。売上30%減少という事実は同じなのに固定費と変動費率の違いにより赤字転落又は黒字維持かの決定的な違いが生じました。なお固定費の割合が高い企業は売上高が分岐点を超えると黒字額が急増し、売上高が分岐点を下回ると赤字額が急増します。変動費率の高い企業では黒字や赤字の増減が緩慢となることが特徴的です。自社の損益分岐点がどちらの傾向が強いのか知ることは利益を安定的に確保する上で大いに参考になります。



4. 闇夜に鉄砲では安定的な利益は期待できない

赤字転落のリスクが高まると経営者は不安心理にかられます。赤字は絶対に避けたいとして社内にどんな檄を飛ばすでしょうか。「売上を伸ばせ」「費用を落とせ」「無駄遣いをするな」等など経営者が飛ばす檄はある程度予想ができます。しかし赤字回避の為の指示出しは具体的かつ実効性の高いものでなければなりません。

「費用を落とせ」は情動的に理解できるものの、檄を受け止めた社員はどんな費用を落とした方が効果的なのか分かりません。固定費の見直しは長期的に損益分岐点改善への貢献度は高くなります。元の木阿弥にならない限り必死の努力の結果低減した固定費は総費用を引き下げる効果が長期的に続くからです。

片や変動費は仕入原価や外注費等が大きな割合を占めます。これまで削減努力をせずに無為に支出していたのであれば削減の号令は効果があります。しかし必死に削減努力を続けていたのであれば「これ以上何を削ればよいのか」と現場は悩みます。その結果は製品品質の悪化や劣化を招き入れる可能性も膨らみます。変動費の改善は費用の削減と共に販売単価の適正化によっても可能です。変動費率は値入率、粗利益率、総利益率との連動性が高いです。安価販売は変動費率を上げる副作用を伴います。現状の販売価格が適正なのかを考えて必要であれば価格引上げを行うことも経営者は決断しなければなりません。