

損益分岐点分析の活用

Q. 損益分岐点分析を利益改善にどのように役立てるか？

要旨 利益改善は3つのポイントで行いますが、バランスを考えて実行していくことが大切です。さらに、事業単位ごとに分析を行うことにより、詳細に改善策を策定することができますが、改善による効果が大きい限界利益率の高い事業から改善していくと効果的です。

解説

1. 3つの要素の改善策

①固定費を削減する

固定費の削減のために、自社の固定費について見直しを行ってください。当たり前を支払っているものでも、例外なく削減できないか確認します。すぐに利益改善につながるため、固定費の削減は早すぎることはありません。

②限界利益率を改善する

限界利益率の改善は、変動費の削減です。具体的には仕入単価の見直し、外注費の内製化などがあります。取引先が関係してくるため、知恵と工夫で削減することが必要です。

③売上高を増加する

売上高は「販売価格×販売数量」です。価格または数量を増やすしかありません、価格の増加は既存商品では難しいため、既存商品では数量増加のための新規開拓などによる売上増加策を検討することになります。

2. 事業単位別の損益分析点分析の活用

事業単位 A と B があり、損益分岐点分析の結果が以下の場合ではどうでしょうか。A は限界利益率が高いものの現在赤字であり、B は限界利益率が低いものの黒字です。A はさらに B の 6 倍の固定費を投入しているにもかかわらず、B の半分の売上高になっており、今後の伸びしろが大きいと考えることができます。この場合、会社の将来を考えて、限りある経営資源を集中するためには、売上高が増加した場合により利益を獲得できる A を選択すべきでしょうが、最終的には経営判断が必要になります。

会社における事業単位の改善はバランスを考え、計画的に行う必要があります。

A	売上高	1,000	
	変動費	500	
	限界利益	500	50%
	固定費	600	
	利益	-100	

B	売上高	2,000	
	変動費	1,800	
	限界利益	200	10%
	固定費	100	
	利益	100	

利益改善に損益分岐点分析を活用する

＜ご提案のポイント＞

- ・損益分岐点分析を行うと、3つの視点から会社の現状が見えてきます。課題を発見し改善していくことで、自社の業績が変わります。
- ・改善は有効なものから行います。一般的には、固定費の削減 → 限界利益率の改善 → 売上高の増加です。
- ・全社の損益分岐点分析だけでなく、事業単位での損益分岐点分析を行うことで、より詳細に課題を発見し、改善策を策定することができます。

1. 3つの改善策

自社が赤字の場合、損益分岐点分析における改善策は3つしかありません。それは、①売上高の増加、②限界利益率の改善、③固定費の削減です。経営改善を行う場合には、会社の経営状態があまり良くない場合が多く、実効性の高いものから行っていくことが短期で経営を改善するために必要になります。なお、①売上高の増加策と②限界利益の改善は自社だけでなく、得意先や取引先も関係してきますが、③固定費の削減は自社だけで行うこともできます。そのため、③固定費の削減→②限界利益率の改善→①売上高の増加の順で取組むと効率的です。

2. 事業単位の損益分岐点分析を行う

自社における経営課題は、その分析単位が小さいほど、どこに原因があるのか発見しやすくなります。そのため、損益分岐点分析を全社単位だけではなく、事業単位で行うことも有効です。

事業単位で損益分岐点分析を行った場合には、どの事業単位がどれだけ利益を獲得し、自社に貢献しているのかまたは、足を引っ張っているのか検証することができます。その上で、事業単位別の経営課題を浮き彫りにすることができます。より多くの利益を獲得するために、①売上高を増加することはできないのか、②限界利益率を改善することはできないのか、③固定費を削減することはできないのか、徹底的に考えることが必要になります。この場合にも改善は、③固定費の削減→②限界利益率の改善→①売上高の増加の順で行うと効率的でしょう。

3. 改善策を実行したら検証する

改善策を策定したら、実行に移し、検証し、さらに改善し、再度実行に移さなければ、改善策は絵に描いた餅になってしまいます。机上では上手くいっても、実現が難しいのが現実です。PDCA サイクル 「Plan（計画）」→「Do（実行）」→「Check（評価）」→「Action（改善）」を繰り返しながら改善を推し進めてください。