

管理会計PLと CVP分析

税理士法人ベルダ 代表社員
公認会計士・税理士
林 健太郎

管理会計とは経営判断に活用するための会計。先行き不透明な時代において、将来の予測をするために不可欠な業務です。今回は、管理会計PLとCVP分析の概要について解説します。



第8回 管理会計PLとCVP分析

第9回 CVP分析の実践例

第10回 資金繰り表のつくり方

第11回 部門別損益計算書の要点

第12回 投資の判断方法 押さえておきたいKPI

「変動費」と「固定費」を分ける 管理会計PL

今回は、管理会計の損益計算書（以下「管理会計PL」）を見ていきます。管理会計PLと聞いて身構える必要はありません。前回解説した変動費と固定費を分けた損益計算書のカタチが、管理会計PLです（図表1）。

まずは、財務会計の損益計算書（以下「財務会計PL」）からおさらいしていきましょう。

まず、売上高から製造活動の費用である売上原価を引いて、売上総利益を出します。この売上総利益は粗利とも呼ばれ、経営者が気にする代表的な利益の1つです。粗利から販売費及び一般管理費（以下「販管費」）を引いて、営業利益を出します。

次に、管理会計PLです。管理会計PLでは、売上高から引く売上原価と販管費を、変動費と固定費に分けるのが特徴です。後述し

ますが、変動費と固定費を分けて考えることには、様々なメリットがあります。

そして、売上高から変動製造原価と変動販管費といった変動費を引くことで、「限界利益」が求められます（図表2）。

このように、費用を変動費と固定費に分けることで、管理会計における利益の考え方である限界利益を割り出せます。

限界利益は、売上高に連動する利益です。売上高から売上高に連動して発生する変動費を引いて出す利益であるからです。

この限界利益から、固定製造原価、固定販管費といった固定費を引いたものが営業利益です。

売上高と営業利益は、財務会計PLと同じ金額になります。

固定費は売上高が増えても減っても変わらないので、決まった額が発生します。それを売上高に連動する限界利益で回収していくこととなります。限界利益は、固定費の回収に貢献することから、貢献利益とも呼ばれます。

そして、限界利益で固定費を全額回収できれば、その先の売上では、利益が発生していくこととなります。

(1) 変動費は「率」に注目する
管理会計の利益の捉え方のコツは、「額」ではなく「率」を見ることがです。

具体的には、変動費率と限界利益率に注目します。変動費率というのは売上高に対する変動費の割合です。また、限界利益率は売上高に対する限界利益の割合です。

図表1の管理会計PLの例で、変動費の合計1500万円を売上高4000万円で割ると、0.375です。

つまり、この会社の売上に対する変動費の割合（変動費率）は37.5%となります。

また、限界利益2500万円を売上高4000万円で割ると、0.625です。

つまり、売上に対する限界利益の割合（限界利益率）は62.5%となります。

そして、変動費率と限界利益率は、足せばちょうど1になる表裏一体の関係になります。

(2) 固定費は「額」に注目する

一方、固定費は「額」に注目しましょう。地代家賃などの固定費は、売上の増減に関係なく、決まった額が発生するためです。

管理会計PLは、費用を変動費

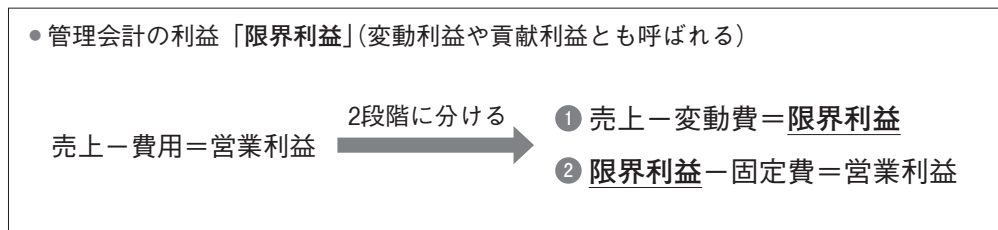
図表 1 ● 財務会計と管理会計の損益計算書

財務会計PL		管理会計PL	
(単位：円)		(単位：円)	
I 売上高	40,000,000	I 売上高	40,000,000
II 売上原価	22,000,000	II 変動製造原価	10,000,000
売上総利益	18,000,000	変動製造利益	30,000,000
III 販売費及び一般管理費	10,000,000	III 変動販管費	5,000,000
営業利益	8,000,000	限界利益	25,000,000
		IV 固定費	
		固定製造原価	12,000,000
		固定販管費	5,000,000
		営業利益	8,000,000
		● 変動費率 = 0.375	
		● 限界利益率 = 0.625	

① 限界利益率が 62・5% という
 いえます。
 このケースからは、次のことが
 出るのが肝です。
 と固定費とに分けて、売上高から
 変動費を先に引いて、限界利益を

② 固定費が合計 1700 万円と
 いうことは、これを必ず回収し
 なくてはならない
 自社の変動費と固定費を計算
 ことは、売れて手元に残るのは
 約 6 割だけ

図表 2 ● 管理会計の利益計算



し、管理会計PLをつくるだけに
 留まらず、ぜひ、その先にある数
 字の「意味合い」にまで落とし込
 んで、戦略的な会計の活用につな
 げてください。

利益の予測をするため

「変動費」と「固定費」を分ける

変動費と固定費を分けて考える
 のは、利益を予測するためです。

たとえば、売上高が 2 割増える
 見込みであれば、変動費は、売上
 高に連動して 2 割増えた金額、固
 定費は変わらずいまと同じ金額と
 考えることができます。これらを
 売上高から引けば、利益が予測で
 きます。

もちろん、売上高が減少する場
 合も、同様の計算方法で利益が予
 測できます。

CVP 分析で、売上高の変動に 対する利益の変動が理解できる

ここからは、変動費と固定費を
 分けることのできる「分析」につ
 いて、説明していきます。

「CVP 分析」や「損益分岐点
 分析」という言葉を聞いたことが
 あるでしょう。

どちらもほぼ同じ意味で扱わ
 れることが多く、ここでは「CVP

P 分析」と呼ぶことにします。

CVP 分析は、自社の「体質」
 を把握することに役立ちます。

まず、会社の利益が出るかどう
 かがわかる、「損益分岐点売上高」
 を求めることができます。

損益分岐点売上高とは、売上高
 と費用が一致して、利益がプラス
 マイナス 0 になる売上高のことを
 いいます。

また、売上高が変動した場合
 に、利益への影響がどのくらいあ
 るかということも CVP 分析を通
 じてわかります。

たとえば、新型コロナウイルス
 の影響により、売上高が減少した
 会社は多いでしょう。

売上高が減少した場合、変動費
 率が高く、固定費が少ない会社で
 あれば、売上高の減少分、変動費
 も連動して減少するため、利益へ
 の影響が少なくなります。

逆に、変動費率が低く、固定費
 が多い会社では、利益に大きな影
 響が出ることになります。

自社が売上高の影響を受けや
 すい体質か否かを知っておくこと
 は非常に重要です。

この CVP 分析の具体的な方
 法については、次回で詳しく説明
 します。