

CVP分析の 実践例

税理士法人ベルダ 公認会計士
四国大学 特認教授
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CVP分析の実践例をもとにして解説します。



第10回 CVP分析の実践例

- 第11回 「資金繰り表」のつくり方
- 第12回 部門別損益計算書の要点
- 第13回 投資の判断方法
- 第14回 管理会計の2つのチェック方法
- 第15回 中小企業でも押さえておきたいKPI

今回は、CVP分析を使って、当期利益の内容を診断して経営判断に活かす方法と、会社の体質を診断して経営のリスクマネジメントに活かす方法を解説します。

当期利益の内容を診断して 経営判断に活かす

(1) 学習塾の事例

ある学習塾のオーナー経営者が、「少人数の人気講師を集めれば、受講生を集められない普通

の講師は雇わなくてよいのではないか」と考え、CVP分析を行なってみました。

グラフ1を見ると、売上に連動する「変動費」が一定程度あることがわかります。この変動費の主なものは講師の人件費です。

つまり、講師が多くなるほど授業数を増やすことができるため、それに応じて売上も増えることがわかります。

一方で、講師がやめてしまうと

授業が少なくなり、売上が減ることになります。

この結果から、「受講生を集められない普通の講師であっても、給与より担当する授業料の総額が高ければ雇う」ことが正しい経営判断であることがわかります。

そして、授業料と講師の給与の差額は、教室の家賃などの固定費に充てることができます。

これは、美容室のように、スタッフの数により接客数が増減する業種であれば同じことが言えるでしょう。

(2) ホテルや旅館の事例

閑散期のホテルや旅館では、格安プランを用意しているケースがあります。

これは、格安プランの顧客のために追加でかかる人件費や水道・光熱費などよりも、宿代のほうが高ければ、休業するよりよいという経営判断です。

宿泊費から追加でかかる費用を引いた残額は、建物の減価償却費やロイヤリティなどの固定費の回収に回すことができます。

管理会計では、これらの事例のように、その経営判断により「変化する収入」（授業料や宿泊費）と「変化する支出」（人件費や水

道・光熱費など）に着目します。経営判断の影響を受けない収入や支出は無視して考えるのがポイントです。

会社の体質を診断して リスクマネジメントに活かす

(1) 建設会社の事例

ある建設会社でCVP分析を行なったところ、グラフ2のようになりました。

グラフを見てわかるとおり、費用の内訳は、ほぼ固定費です。

この会社は、材料などは元請の会社が準備してくれるので、変動費は社内だけで仕事が終わらないときに外注する費用くらいしかありません。

そして、主な費用は固定費である人件費です。

このような会社は、仕事が増えればどんどん利益が増えますが、一定の売上高を下回ると赤字の額が大きくなってしまいう傾向があります。これは、売上が増えても減っても、かかる費用はほとんど変わらないためです。

このような状況や特徴を踏まえれば、売上が伸びているときでも、将来的に売上が下がった場合に備えておくことが大事であるこ

とがわかります。

仕事が増えていけば一定以上の売上は、そのまま利益になっていきますが、その利益を安易に設備投資に回すのではなく、資金を貯えておいて、売上減少時に備える資金にするといった経営方針が考えられます。

怖いのは、業績がよいときにどんどん利益を上げたいばかりに、過大に固定費を増加させてしまう

ケースです。

このような経営判断をすると、売上が減少した途端に資金繰りが厳しくなってしまう。

実際、経営者の多くは売上が右肩上がりで増えて利益が多く出ているときは、売上が減ることをイメージしにくいものです。

(2) 飲食店の事例

ある飲食店でCVP分析を行なったところ、グラフ3のようにな

りました。

費用の内訳は、ほぼ変動費で占められています。

これは、本来固定費となる人件費が変動費化されているためです。具体的には、正社員を減らし、派遣社員やアルバイトで運営をしています。

このような会社は、創業当初から利益が出やすく赤字になりにくいので、経営者としては安心でき

る体質といえます。

また、売上が減るケースでも、これが強みとなります。

たとえば、新型コロナウイルスの感染拡大時など、著しく業績が低迷したときでも、売上の減少とともに費用が減ってくれるので利益を維持しやすくなります。

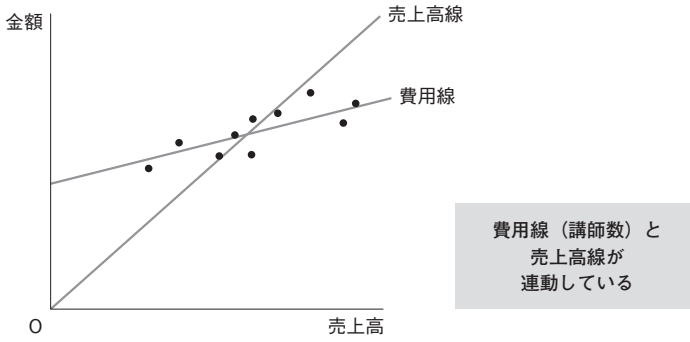
ただし、利益が出やすいからといって、売上拡大や費用削減の努力を怠ってしまった元も子もありません。

一方で、支出を固定していないため、売上が増えた場合に、費用も連動して増えるので、利益率が上がりにくいデメリットもあります。ローリスクローリターンはの体質といえるでしょう。

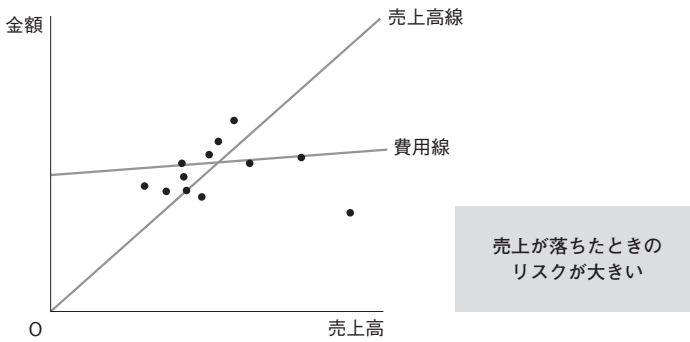
また、安易に正社員を減らすと、景気や需要の動向により、必要なときに人材が確保できなくなるリスクもあります。実際、アフターコロナで飲食店は深刻な人材不足に陥っています。

これでは、需要があるにもかかわらず、売上を伸ばす機会を逃してしまいます。このように、変動費にもよい面ばかりではなく、気をつける点があることを意識することが大事です。

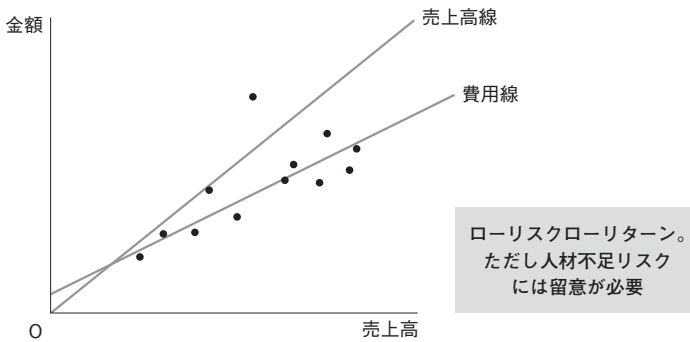
グラフ1 ●ある学習塾のCVP分析のグラフ



グラフ2 ●ある建設会社のCVP分析のグラフ



グラフ3 ●ある飲食店のCVP分析のグラフ



はやし けんたろう 徳島県鳴門市出身、一橋大学経済学部卒業。監査法人トーマツ、辻・本郷税理士法人を経て、2011年より独立開業。会計を通して経営のサポートを行なう。四国大学特認教授。