特別版

パトスとロゴスの管理会計

第1回 過去を振り返るパトス・将来を見通すロゴス
～埋没原価を理解する～

第2回 ロゴスで「第3の目」を開け
～機会原価を理解する～

第3回 「ガムシャラ」vs「最短ルート」
～限界利益を理解する～

No.135 (APR.2020) -137 (JUN.2020) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。
ぜひお役立てください。

Monthly Report

MJS税経システム研究所

Monthly Report

No.135 (APR.2020) - No.137 (JUN.2020)

Contents

連　載

パトスとロゴスの管理会計

石王丸公認会計士事務所
公認会計士 石王丸　香菜子

2　第1回　過去を振り返るパトス・将来を見通すロゴス
～埋没原価を理解する～ (No.135 (2020.4) 掲載)

6　第2回　ロゴスで「第3の目」を開け
～機会原価を理解する～ (No.136 (2020.5) 掲載)

10　第3回　「ガムシャラ」vs「最短ルート」
～限界利益を理解する～ (No.137 (2020.6) 掲載)

連　載

パトスとロゴスの管理会計

第１回　過去を振り返るパトス・将来を見通すロゴス
～埋没原価を理解する～

石王丸公認会計士事務所　**石王丸　香菜子**（公認会計士）

人の感情や情動、直感などは、ギリシャ語で「パトス（pathos）」と呼ばれます。一方、ギリシャ語で「ロゴス（logos）」は、理性や論理、計算などを意味する言葉です。（英語の「passion」や「logic」はこれらに由来します。）

私たちが日常生活において損得を判断したり意思決定をしたりする際には、その場での感情や直感といった「パトス」の側面が大きく影響しています。しかし、こうした直感的な損得判断や意思決定は、必ずしも合理的とは限らず、特に企業においては、経営判断ミスや損失計上につながることもあります。

企業経営における判断や意思決定に求められるのは、合理的な「ロゴス」の側面です。合理的な判断や意思決定を行いたい場合には、管理会計の考え方が役にたちます。本連載では、企業経営に役立つ管理会計のエッセンスを紹介します。

1　もったいない！

あなたが運動不足解消のため、スポーツジムに入会したとしましょう。このジムには、２つの会費プランがあります。

Aプラン：
ジムを利用するつど3,000円かかる

Bプラン：
月8,000円を支払うと、１か月に何度でもジムを利用できる

あなたは1か月に3回以上スポーツジムに行くつもりでいたのでBプランを選び、月会費8,000円を支払いました。

ところが、会費を支払った翌日に、腰痛になってしまったとしましょう。あなたは次のうちどちらの行動を選びますか？

① もったいないので、痛みを我慢して3回行く

② 無理は禁物なので、今月は行かない

2　感情の中の勘定

月会費8,000円を支払ったのに、スポーツジムに一度も行かないのはとてももったいない気持ちになりますね。腰痛の程度にもよるでしょうが、①を選ぶ人が多いのではないでしょうか。

①を選ぶとき、パトスは無意識のうちに次のような感情面の収支計算をしていると言えます。

月会費の支払	△　8,000円
3回利用で取り戻す会費	＋　9,000円
感情面の収支	＋　1,000円

②を選んでしまうと、感情面の収支は次のようになってしまうので、パトスは直感的にこれを避けようとしているのです。

月会費の支払	△ 8,000円
（利用しないので取り戻せない）	0円
感情面の収支	△ 8,000円

つまり、感情面の収支をプラスにしたいという衝動が働いているのですね。

3 過去を振り返るパトス

人は心の中にいくつも心理的な勘定を持っていて、日々の生活をやりくりしています。先ほどの例では、「スポーツジム勘定」を無意識に感情の中に設け、その勘定の中で過去の支払も振り返って損得判断をしていると言えます。

こうしたパトスの反応は、個人の長い人生の中では、使い過ぎや浪費を防ぐためのセルフコントロール・システムとして機能しているのかもしれません。

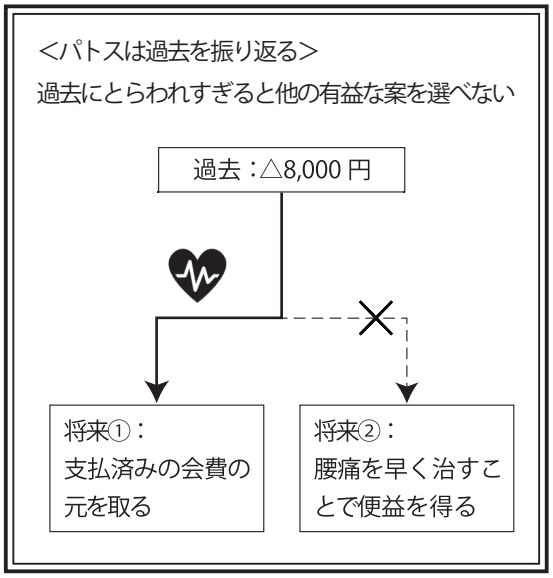
しかし、感情をおさえて冷静に考えてみると、過去に支払った会費を今更取り戻すことはできません。そのため、これからスポーツジムに何回行くかという意思決定をするときには、本来ならば、過去の支払にとらわれすぎずに、将来を見通して考えるべきなのです。つまり、会費の元を取ることにはとらわれずに、将来得られる便益を見通して考えるのが合理的な判断と言えます。そのように考えると、②を選んで腰痛を早く治すほうが、痛みのつらさが短期間で済んだり、病院に行く費用や時間がかかるリスクを避けたりできるので、合理的と言えそうです。

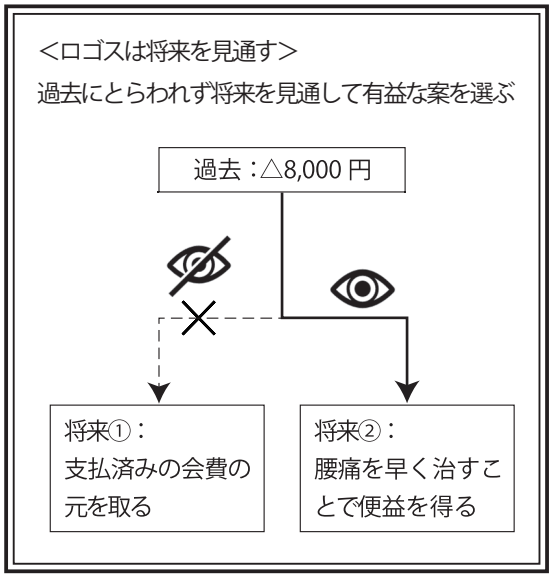
4 その注文、受けますか

さて、あなたがある製品を製造・販売する企業の経営者であるとしましょう。製品の販売価格は3,000円です。一方、この製品を作るためには、次のコストがかかります。

材料費：製品1個当たり1,000円
製造設備のレンタル料：年間800,000円
（※単純化のため、これ以外のコストは生じないと仮定します）

製品を製造するための設備はレンタルすることとし、年度の初めに1年分のレンタル料をまとめて支払ったとします。この設備を利用すると、最大で年間1,000個の製品を製造することが可能です。ただし、年度の初めの時点では、あなたは年間の販売量を800個と見込んで、800個を製造する予定でした。予定製造個数800個を前提に





して製品1個当たりのレンタル料を計算すると、800,000 ÷ 800個 = 1,000円になります。

製品1個当たりのデータをまとめておきましょう。

販売価格	3,000円
材料費	1,000円
レンタル料	1,000円
利益	1,000円

製品の製造・販売を始めてしばらく経ったある日、ある得意先から次のような注文の打診がありました。

・製品200個を一括注文したい
・大口注文であるため、特別価格の1,700円で販売してもらいたい

設備では最大で年間1,000個まで製品を製造することができるので、追加で200個を製造すること自体は可能です。

あなたは次のうちどちらの行動を選びますか？

① 断る
② 受注する

5 将来を見通すロゴス

年度の初めに計算した製品1個当たりコストの合計は、材料費1,000円＋レンタル料1,000円＝2,000円でした。

また、仮にこの注文を受けるとし、受注後の総製造個数800個＋200個＝1,000個を前提として、製品1個当たりのレンタル料を計算し直してみると、800,000 ÷ 1,000個 = 800円になります。再計算した製品1個当たりコストの合計は、材料費1,000円＋レンタル料800円＝1,800円です。

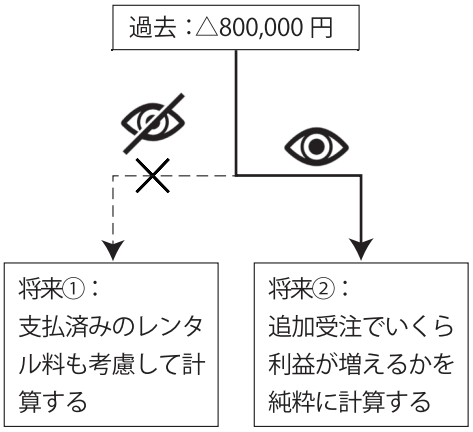
いずれにせよ、特別価格1,700円で受注すると、製品1個当たりコストを下回る価格で赤字販売することになるように思えますので、「① 断る」という行動を選びたくなりますね。

しかしながら、「① 断る」という選択は、パトスが過去の支払を振り返って直感的に下した判断です。と言うのも、レンタル料800,000円は年度の初めに既に支払済みで、その後、実際に製品を何個製造しようと、今更取り戻せないコストだからです。先ほどの例でいうと、スポーツジムの支払済みの月会費に相当します。

したがって、これから追加で注文を受けるかどうかという意思決定をするときには、過去に支払済みのレンタル料については、全く考慮する必要がありません。受注後の総製造個数1,000個を前提として、製品1個当たりのレンタル料を再計算する必要もありません。

パトスの衝動をおさえ、ロゴスを働かせて将来を見通すことが、合理的な判断です。

<ロゴスを働かせて、将来を見通す>



既に支払ったレンタル料を無視すると、この注文を受けて新たに発生する製品1個当たりコストは材料費1,000円だけということになります。つまり、特別価格1,700円で注文を受けたとしても、製品1個当たりにつき1,700円－1,000円＝700円の利益が追加で得られるのですね。この注文を受けることで、200個×700円＝140,000円の利益増加となりますので、管理会計の考え方では、「②

受注する」という行動を選ぶのが正解です。

6 埋没原価に惑わされない

スポーツジムの例では、「① 3回行く」「② 行かない」のいずれの案を選んでも、月会費の発生額に変わりはありません。また、追加注文の例では、「① 断る」「② 受注する」のいずれの案を選んでも、レンタル料の発生額に変わりはありません。このように、どの案を選択しても変わりなく存在するため、意思決定の上では考慮する必要がないコストのことを、管理会計では「埋没原価（サンク・コスト）」と呼びます。合理的に意思決定を行おうとする場合には、何が埋没原価であるかを明確にし、埋没原価に惑わされないことが重要です。

埋没原価に惑わされるべきではないということは、先ほどのような簡単な事例では理解しやすいのですが、現実の企業経営において、様々な選択肢や多数のデータがあると、何が埋没原価であるかがはっきりしないまま、合理的でない意思決定をしてしまうことがあります。また、責任問題の追及などが絡むと、議論の堂々巡りや損失の先送りが生じることもあるでしょう。

例えば、損失の出ている進行中のプロジェクトについて、「このプロジェクトに今までこんなにコストをかけたのだから、今更プロジェクトを中止することはできない！」と議論したことはありませんか？　かつて英仏が共同開発した超音速旅客機「コンコルド」は、完成しても大赤字になることが開発段階で判明していました。しかし、既に投下した多額の開発資金が無駄になってしまうという理由で開発が継続され、最終的に膨大な赤字になったことで知られています。

パトスは埋没原価を含めて直感的に判断しがちですが、企業経営においては、ロゴスを働かせて埋没原価を除外し、合理的な意思決定を行うことが大切であることを認識しておきましょう。

“ 管理会計のロゴス

いずれかの案を選択する意思決定の際、どの案を選択しても変わりなく存在する「 埋没原価」については、意思決定上考慮する必要はない。

”

連　載

パトスとロゴスの管理会計

第２回　ロゴスで「第３の目」を開け
～機会原価を理解する～

石王丸公認会計士事務所　**石王丸　香菜子**（公認会計士）

私たちが日常生活において損得を判断したり意思決定をしたりする際には、「パトス（pathos：人の感情や情動、直感）」の側面が大きく影響しています。しかし、こうした直感的な損得判断や意思決定は、必ずしも合理的とは限らず、特に企業においては、経営判断ミスや損失計上につながることもあります。企業経営における判断や意思決定に求められるのは、合理的な「ロゴス（logos：理性や論理、計算）」の側面です。

合理的な判断や意思決定を行いたい場合には、管理会計の考え方が役にたちます。本連載では、企業経営に役立つ管理会計のエッセンスを紹介します。

1　太った！

買ってきた服をクローゼットにしまったまま、うっかり忘れてしまったことはありませんか？クローゼットを整理していたあなたが、以前1万円で買った新品の服を見つけたとします。着てみようとしましたが、服を買った後にすっかり太ってしまって、着ることができません。一度も着ていないのにもったいないことをしました。その話を聞いた友人が「5,000円なら買い取ってもよい」と言ってくれたとしましょう。あなたは次のうちどちらの行動を選びますか？

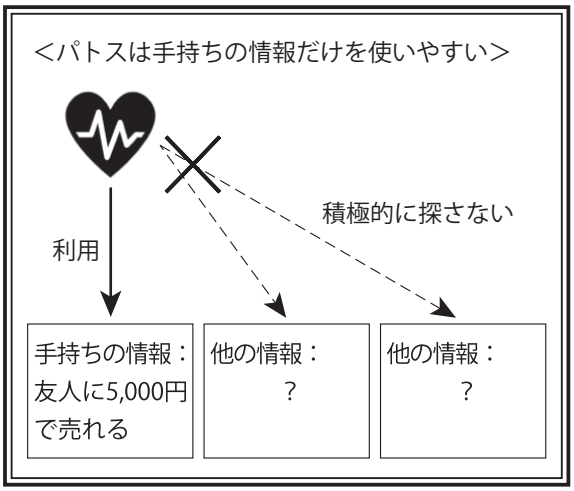
① 渡りに船！　5,000円ですぐに売る
② じっくり考えたい……　少し待ってもらう

2　手持ちの情報だけを使うパトス

ここで、前回紹介した「埋没原価」という概念を思い出してみましょう。以前服を買った際に支払った1万円は、今更取り戻すことはできません。友人に服を売ったとしても、手元に服を残しておくにしても、過去に1万円を支払ったことに変わりはないため、1万円は意思決定の上で考慮する必要がない埋没原価になるのでしたね。過去にとらわれやすいパトスを抑えて、ロゴスを働かせ将来を見通して考えると、①を選んで友人から5,000円を得る案は合理的と考えられそうです。

しかし、今回はもう一歩踏み込んだ判断が必要なケースを考えてみたいと思います。

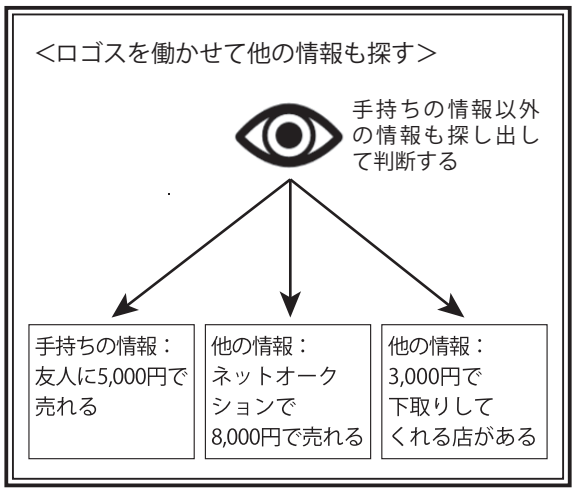
私たちは、「友人に5,000円で服を売れる」という情報をひとたび入手すると、この情報に直感的に飛びついてしまい、それ以外の情報を探し出そうとしないことがあります。パトスは、手持ちの情報だけを利用しがちで、それ以外の情報や選択肢を積極的に探し出すことをしない傾向を持つからです。



3 見えない情報をロゴスで探す

友人に5,000円で服を売るという案以外に、別の案は考えられないでしょうか？

例えば、最近は、インターネットでのオークションなどが盛んになりました。一般の人でも気軽に品物を出品したり購入したりできるので、利用したことのある方も多いかもしれませんね。友人には少し待ってもらって、ネットオークションに服を出品すればいくらで販売できるかを調べてみてもよさそうです。もしかすると、あなたの服と同じものが8,000円で取引されていることがわかるかもしれません。この場合、友人に5,000円で売ってしまうと、もしネットオークションに出品するとしたら得られるはずの8,000円の収入は得ることができません。こう考えると、②を選んで、いったん他の情報や選択肢を検討することにも合理性がありそうです。



このように、手持ちの情報だけを利用するのではなく、現状把握していない情報を探し出し、それらを含めて総合的に判断することで、より合理的な意思決定を行うことができる場合があります。こうした判断を行えるのはロゴスの側面と言えます。

4 自家製で節約？

さて、あなたがある製品を製造・販売する企業の経営者であるとしましょう。この製品を製造するためには部品Xが年間で1,000個必要です。現在は部品Xも自社で製造しており、以下のコストが毎年かかっています。来年度も同じ見込みです。

材料費：部品X1個当たり2,500円

部品X製造設備のレンタル料
：年間1,500,000円

（※単純化のため、これ以外のコストは生じないと仮定します）

ある日、取引のある外注先から、以下のような提案がありました。

来年度、部品Xを1個当たり5,000円で1,000個納入したい

あなたは次のうちどちらの行動を選びますか？

① 自家製のほうが節約できるので、外注先からの提案は断る

② 状況次第では外注してもよいので、回答を少し待ってもらう

5　ロゴスで本当に有利な案を選ぶ

自家製案と外注案について、来年度にかかるコストを整理してみましょう。

【自家製案のコスト】

材料費　@2,500円×1,000個＝	2,500,000円
設備レンタル料	1,500,000円
合計	4,000,000円

【外注案のコスト】

外注費　@5,000円×1,000個＝	5,000,000円

部品Xに直接関連する手持ちの情報だけを考えると、来年度も部品Xを自家製にするほうが1,000,000円安く済むので、①を選ぶほうがよいように思えますね。

しかし、このようなシーンでは、ロゴスを働かせて他の情報も探し出し総合的に判断すると、より合理的な意思決定を行えることがあります。これまで自社で製造していた部品を外注できる場合、それまで自社で行っていた作業を行わなくて済むことから、別件で収入を得る可能性などが生じるためです。

あなたが②を選んで、外注先への回答を少し待ってもらい、ひとまず情報を収集したところ、部品Xを外注する場合には、部品Xの製造作業を行わなくなることで、工場内にスペースができることが判明しました。このスペースは、他社に資材置き場として貸し出すことが可能です。他社に貸し出した場合には、年間1,200,000円の賃貸収入を得ることができる見込みとします。

この情報を考慮したうえで、自家製案と外注案を改めて比較してみましょう。自家製案を選択する場合、外注案を選択する際に得られるはずの賃貸収入1,200,000円を得ることはできません。この金額は、自家製案を選択する場合に実際に支出するわけではありませんが、自家製案を選択することにより取り損ねた利益ですので、自家製案のコストに含めて考えます。

【自家製案のコスト】

材料費　@2,500円×1,000個＝	2,500,000円
設備レンタル料	1,500,000円
自家製案を選択することで得られなかった賃貸収入	1,200,000円
合計	5,200,000円

【外注案のコスト】

外注費　@5,000円×1,000個＝	5,000,000円

新たな情報を考慮すると、外注案を選択するほうが200,000円有利であることがわかります。

手持ちの情報に偏りがちなバトスを抑え、ロゴスを働かせ他の情報も収集して総合的に考えると、それまで選択するつもりではなかった案が有利であることが判明したり、思いもつかなかった選択肢が急浮上したりすることがあります。手塚治虫の漫画「三つ目がとおる」では、主人公が「第3の目」を覆っている絆創膏をはがすと、思いもつかないような天才的なひらめきを発揮しますが、ロゴスをうまく働かせることで、ひょっとするとあなたの会社でも「第3の目」が開くかもしれませんね。

6　機会原価を考慮する

最後に、「服をネットオークションに出品するとしたら得られるはずの8,000円」や「部品Xを外注するとしたら得られるはずの賃貸収入1,200,000円」の性質について、もう少し考えてみましょう。服を友人に売る案を選択する場合、服をネットオークションに出品すれば得られたであろう8,000円は得られないことになります。また、部品Xの自家製案を選択する場合、外注案を選択すれば得られたであろう賃貸収入1,200,000円は得られないことになります。このように、選ばなかった別の案をもし選んだならば得られるはずだった利益のことを、管理会計では「機会原価（オポチュニティー・コスト）」と呼びます。ある案を選択する際に実際に支出するわけではないものの、その案を選択することで取りそびれてしま

う利益がある場合、それを「機会原価」として、その案の原価とみなして意思決定を行うのが合理的です。

<機会原価を含めて考える>

【自家製案を選ぶ場合】

実際に支出するコスト	4,000,000円
もし外注案を選んだら得られるはずだった利益（＝「機会原価」）	1,200,000円

実際の支出を伴うわけではないが、自家製案を選ぶ場合の原価とみなして意思決定をする

機会原価は、ある案を選択する場合に実際の支出を伴うコストではないので、パトスだけに任せているとその存在を考慮できないことがあります。経営上の意思決定をする際には、ある案を選ぶことで取りそびれてしまう利益がないか、ロゴスを働かせて情報を収集し検討することが重要です。

“” 管理会計のロゴス

選ばなかった別の案をもし選んだならば得られるはずだった利益を「機会原価」という。「機会原価」は、選ぼうとする案のコストに含めて意思決定する必要がある。

””

連　載

パトスとロゴスの管理会計

第３回　「ガムシャラ」vs「最短ルート」
～限界利益を理解する～

石王丸公認会計士事務所　**石王丸　香菜子**（公認会計士）

私たちが日常生活において損得を判断したり意思決定をしたりする際には、「パトス（pathos：人の感情や情動、直感）」の側面が大きく影響しています。しかし、こうした直感的な損得判断や意思決定は、必ずしも合理的とは限らず、特に企業においては、経営判断ミスや損失計上につながることもあります。企業経営における判断や意思決定に求められるのは、合理的な「ロゴス（logos：理性や論理、計算）」の側面です。

合理的な判断や意思決定を行いたい場合には、管理会計の考え方が役にたちます。本連載では、企業経営に役立つ管理会計のエッセンスを紹介します。

1　その人の職業は…？

地方から遊びに来た友人が、自分の隣人についてあなたに次のように説明したとしましょう。

「うちのお隣に住んでいる人は、メガネをかけていて几帳面な性格で、細かい計算が得意だよ。」

この人の職業は次のどちらかです。どちらである確率が高いと思いますか？

① 税理士
② 農家

2　簡便的に判断するパトス

「メガネをかけていて几帳面な性格で、細かい計算が得意」…「いかにも税理士！」というイメージがしますね。①を選ぶ方が多いのではないでしょうか。

しかし、調べてみると、近年の日本の農業就業人口は（減少傾向とは言え）約170万人であるのに対し、税理士登録者数は2019年時点で7万人台です。税理士登録者数の20倍以上が農業に携わっているという事実を調べた後では、お隣さんの特徴を踏まえたとしても、農家である確率のほうが高いとも考えられそうです。

私たちは、「いかにもよくありそう！」という典型的・代表的な事がらについては、実際に起こる確率よりも高い確率で起こると直感的に判断しがちです。

不確実な事がらについて判断したり問題を解決したりする必要があるものの、そのための明確な手がかりがない場合、私たちのパトスの側面は、無意識のうちに簡便的な解決法や経験則を利用する傾向にあります。ロゴスを働かせて正確に判断したり解決したりするためには、時間や労力がかかるからです。先ほどの例では、農業就業人口や税理士登録者数を正確に即答できる人は少ないでしょうし、それを調べるのにもひと手間かかります。そのため、「メガネをかけていて几帳面な性格で、細かい計算が得意な人は、いかにも税理士によくいそうな典型例だ」と反応したパトスは、その人が税理士である可能性が高いと簡便的に判断してしまうのです。

<パトスは簡便的に判断する>

いかにも税理士らしい典型例

簡便的に判断

「税理士にちがいない！」

人が判断や意思決定の際に無意識に使っている簡便的な解決法や経験則は、「ヒューリスティック」と呼ばれます。(「ヒューリスティック」の語源は、ギリシャ語の「ユリイカ（Eureka)」＝「見つけた！」にあるとされています。アルキメデスは複雑な形の物体について体積を正確に量る方法を発見したときに、この言葉を叫んだそうです。) 先ほどのように、典型的・代表的な事がらについて、その事がらが起こる確率を高く評価するヒューリスティックは、代表性ヒューリスティックと呼ばれます。

ヒューリスティックを使ってパトスが直感的に下した判断や意思決定であっても、たいていの場合は正しいのですが、ヒューリスティックは簡便的・経験則的なものであるため、偏った判断や誤った意思決定につながってしまうこともあります。

3 来年こそ！

さて、あなたがある会社の経営者だとしましょう。今年度の損益計算書の概要は以下の通りでした。

売上高	30,000 千円
売上原価	25,000 千円
売上総利益	5,000 千円
販売費及び一般管理費	10,000 千円
営業損失	△ 5,000 千円

今年度は営業損失を計上してしまったので、来年度はなんとしても営業利益を計上したいですね。あなたは次のうちどちらの行動を選びますか？

① 営業利益を上げるためには売上高増加！ガムシャラに頑張ろう！

② 損益計算書を分析…利益回復への最短ルートを探る

4 「売上高増加＝営業利益増加」は常に正しいか

「売上高が増加すると営業利益が増加する」…いかにもよくありそうな典型的シナリオですので、直感的に①を選ぶ方も多いかもしれません。実際、『売上高　前年同期比○％増』などの目標を掲げる企業や部署は多いですね。

しかし、「売上高増加」は常に「営業利益増加」につながるのでしょうか。パトスがヒューリスティックを用いて下した簡便的な意思決定が、このような場面でも常に正しいのか、ロゴスを動員して考えてみましょう。

<パトスの判断は常に正しいか>

売上高が増加すると営業利益が増加する

いかにもよくありそうな典型的シナリオ

簡便的に判断

「売上高が増加すれば
営業利益が増加するにちがいない！」

5　コストを分類し直す

財務会計の損益計算書では、営業活動のためのコストは「売上原価」と「販売費及び一般管理費」に分類されますが、ロゴスを働かせて、「コストが売上高に対してどのような形態で発生するか」に着目してコストを分類し直してみましょう。

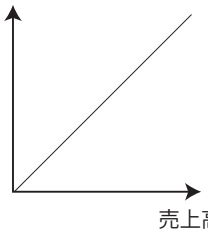
商品を仕入れて販売する形態を前提とすると、「売上原価」は商品の仕入値ですので、売上高に直接紐づけられるコストと言えます。つまり、「売上原価」は売上高に比例するコストです。また、「販売費及び一般管理費」のうち、例えば、商品を出荷・販売するための梱包資材費や荷造運賃なども、売上が増えるほど増加するコストで、売上高に直接紐づけることができます。したがって、これらも「売上原価」と同様、売上高に比例するコストですね。

これに対して、「販売費及び一般管理費」のうち、例えば、店舗の家賃や設備の減価償却費などは、売上高の増減に関係なく、常にほぼ一定額が発生してしまうので、売上高に比例しないコストです。

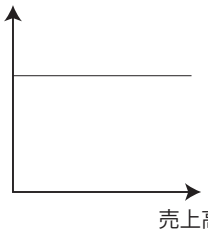
つまり、その発生形態に着目してみると、コストは、売上原価や梱包資材費・荷造運賃など、売上高に比例して発生するコスト（＝「変動費」）と、家賃や減価償却費など、売上高の増減に関係なく常に一定額が生じるコスト（＝「固定費」）とに分類することができます。

<発生形態に着目したコストの分類>

変動費（＝売上高に比例して発生）



固定費（＝売上高に関係なく一定額が発生）



6　売れば売るほど…

あなたが損益計算書の「販売費及び一般管理費　10,000千円」の内訳を調査したところ、6,000千円が変動費、4,000千円が固定費であることがわかったとしましょう。「売上原価　25,000千円」は全て変動費とします。したがって、変動費の合計は25,000千円＋6,000千円＝31,000千円です。先ほどの損益計算書を、変動費・固定費の分類を用いて組み替えてみます。

売上高	30,000千円
変動費	31,000千円
差引	△1,000千円
固定費	4,000千円
営業損失	△5,000千円

ガムシャラに頑張って、来期の売上高を今年度の2倍に増加させたら、どのようになるでしょうか。

売上高（今年度の２倍）	60,000 千円
変動費（今年度の２倍）	62,000 千円
差引	△ 2,000 千円
固定費（今年度と同じ）	4,000 千円
営業損失	△ 6,000 千円

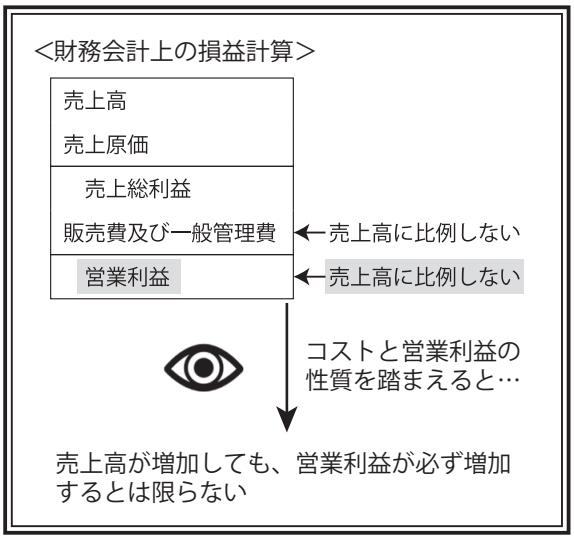
来年度に売上高を増加させると、営業利益を計上するどころか、さらに損失が拡大してしまいます！　このような損益構造になってしまっている場合、「売上高－変動費」で算定される金額の段階で、すでに損失になっているので、売れば売るほど損が出てしまうのです。

「売上高が増加すれば必ず営業利益が増加する」というパトスの直感的判断は、常に正しいわけではないのですね。

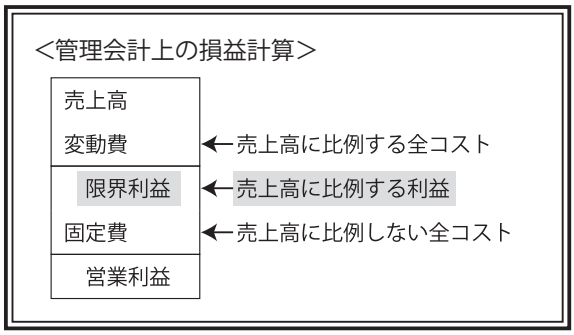
7 利益管理の鍵を握るのは『限界利益』

最後に、コストと利益の性質について整理しておきましょう。

財務会計上の損益計算書における「販売費及び一般管理費」は、売上高に比例する変動費と、売上高に比例しない固定費が、ごちゃ混ぜになっている状態です。したがって、売上総利益から「販売費及び一般管理費」を差し引いた「営業利益」は、売上高に比例しません。



企業の利益管理においては、「売上高に比例する利益がどれだけかあるか」を明確に把握できると便利です。そこで、管理会計上は、コストを変動費と固定費に分類して損益計算を行います。



変動費は売上高に比例するコストですので、「売上高－変動費」で算定される金額も、売上高に比例します。この金額を、管理会計では『限界利益』と呼びます。財務会計上の損益計算書には登場しない利益ですが、利益管理のうえでとても役立つ概念です。

限界利益がプラスになっている損益構造ならば、売上高の増加に比例して限界利益が増加します。そして、限界利益が固定費を上回れば、営業利益を計上することができます。売上高を増加させて限界利益を積み上げていき、固定費を回収した後の余剰が営業利益になっているのです。

＜限界利益を利益管理に役立てる＞

限界利益がプラスの損益構造を想定（売上高に対する変動費の割合が50%、固定費が50の場合）

	A	B	C
売上高	80	100	120
変動費	40	50	60
限界利益	40	50	60
固定費	50	50	50
営業利益	△10	0	10

A：限界利益で固定費を回収しきれず営業損失が生じている状態

B：限界利益で固定費をちょうど回収した状態（営業損失と営業利益の分岐点）

C：限界利益で固定費を回収し、余剰として営業利益を計上している状態

逆に、先ほどの例のように、限界利益がマイナスになっている損益構造では、売上高を増加させても損失が拡大する一方です。この場合、販売価格の引き上げや変動費の引き下げによって、まずは限界利益をプラスにする必要があります。例えば、他社の値下げに追随して販売価格を下げた結果、いつのまにか限界利益がマイナスの状態になってしまったようなケースでは、顧客に高付加価値を提供し販売価格も引き上げるような経営戦略を模索するほうがよいかもしれません。状況によっては、ビジネスの在り方そのものを抜本的に見直すことが、利益回復への最短ルートであることもあるのです。

管理会計のロゴス

売上高から変動費を差し引いた金額を「限界利益」という。「限界利益」がプラスの状態でないと、売上高を増加させても営業利益は増加しない。

● MEMO ●

● MEMO ●

［ 執筆者紹介 ］

石王丸　香菜子
（いしおうまる　かなこ）

MJS 税経システム研究所 客員講師
石王丸公認会計士事務所、公認会計士。監査法人トーマツ（現・有限責任監査法人トーマツ）にて監査業務・アドバイザリー業務等に従事後、2005 年より石王丸公認会計士事務所。現在は会計に関する業務・監査業務に携わるほか、執筆活動なども行う。
著書に、『管理会計でわかる！上手な「値上げ」の仕方・考え方』（清文社、2022）などがある。

※執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/

［ 初出 ］

第 1 回　……　2020 年 4 月（No.135）
第 2 回　……　2020 年 5 月（No.136）
第 3 回　……　2020 年 6 月（No.137）

Monthly Report 特別版
パトスとロゴスの管理会計 ｜全 3 回
(No.135-No.137 より抜粋)
2023 年 7 月 31 日発行

編　集：MJS税経システム研究所
〒160-0004 東京都新宿区四谷 4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル 6 階
TEL：03(6626)9060
本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。
https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。

株式会社ミロク情報サービス
編集　MJS税経システム研究所