

365日 変動損益計算書

- ☒-1 本日までの売上高は、去年の今日までの売上高を超えていますか？
▶月末なら、当月までの売上高は、経営計画を超えていますか？
- ☒-2 限界利益の伸びは、売上高の伸びを超えていますか？
▶超えているなら、限界利益率の改善に貢献した売上商品は何ですか？
▶限界利益率が悪化したなら、商品の売れ筋はどう変わりましたか？
- ☒-3 売上高よりも伸びている変動費は何ですか？なぜ伸びたのですか？
- ☒-4 月末棚卸高の計上を忘れていませんか？

上 段 社長の「戦略家」としての成績表(チェック・ポイント)

行	項目	当期 (A)	構成比	前年同期 (B)	構成比	差額 (A-B)	前年比	当期計画 (C)	構成比	差額 (A-C)	計画比
1	純売上高	235,385	100.0	231,580	100.0	3,805	101.6	235,350	100.0	35	100.0
2	期首棚卸高	10,026	4.3	10,151	4.4	-125	98.8	10,026	4.3	0	100.0
3	仕入高	114,261	48.5	120,644	52.1	-6,383	94.7	120,930	51.4	-6,669	94.5
4	外注加工費										
5	他の変動費	1,718	0.7	585	0.3	1,133	293.8	1,714	0.7	4	100.2
6	月末棚卸高(△)	8,434	3.6	10,026	4.3	-1,592	84.1	9,375	4.0	-941	90.0
7	共通原価配賦										
8	変動費合計	117,571	49.9	121,353	52.4	-3,782	96.9	123,295	52.4	-5,724	95.4
9	限界利益	117,814	50.1	110,226	47.6	7,588	106.9	112,055	47.6	5,759	105.1
10	人件費	39,469	16.8	38,283	16.5	1,186	103.1	38,625	16.4	844	102.2
11	他の固定費	63,754	27.1	58,418	25.2	5,336	109.1	59,250	25.2	4,504	107.6
12	部門固定費計	103,223	43.9	96,701	41.8	6,522	106.7	97,875	41.6	5,348	105.5
13	部門達成利益	14,591	6.2	13,525	5.8	1,066	107.9	14,180	6.0	411	102.9
14	設備費	798	0.3	75	0.0	723	1064.0	390	0.2	408	204.6
15	部門貢献利益	13,793	5.9	13,450	5.8	343	102.5	13,790	5.9	3	100.0
16	共通固定費配賦										
17	部門貢献利益(配賦後)	13,793	5.9	13,450	5.8	343	102.5	13,790	5.9	3	100.0
18	棚卸高増減(△)										
19	固定費合計	104,021	44.2	96,776	41.8	7,245	107.5	98,265	41.8	5,756	105.9
20	経常利益	13,793	5.9	13,450	5.8	343	102.5	13,790	5.9	3	100.0

下 段 社長の「管理者」としての成績表(チェック・ポイント)

- ☒-1 今日までの経常利益は、去年の今日までの経常利益を超えていますか？
- ☒-2 経常利益の伸びは、限界利益の伸びを超えていますか？
▶下回った場合は、業績の足を引っ張った固定費は何ですか？
- ☒-3 当期の労働分配率は許容範囲内にありますか？
- ☒-4 「他の固定費」と「設備費」はなぜ増えた(減った)か、押さえていますか？

※TKCの会計システムに標準搭載されている機能です。



業績評価マトリックス

365日変動損益計算書を読み解くヒント

売上高の伸び

	95.0%	100.0%	105.0%
(+) 2.5%	- 商品の絞り込み効果 - 重点商品の転換に成功 - 不採算顧客との取引停止 - 不採算事業からの撤退	- 高粗利商品の販売に成功 - 仕入れ価格の値下げに成功 - 材料等の無駄が減少 - 外注の内製化に成功	- 新商品・サービスの開発（イノベーション）に成功 - 売れ筋商品の変動費圧縮（「金なる木」づくり）に成功
0.0%	- 現商品の魅力度が衰退 - 強力なライバル店が出現 - 営業部門の生産性が低下 - お店の雰囲気が悪化	前年と同じ (新しい挑戦が必要です)	- 独自商品・サービスが健闘 - リピート顧客が増加 - 営業部門の生産性が向上 - お店の雰囲気が改善
(-) 2.5%	- 顧客ニーズ変化の対応に遅れ - 技術革新への対応に遅れ - 優良顧客が離脱 - 商品が急速に陳腐化	- 低価格路線に追従 - 仕入や原価に無駄が発生 - 過度な顧客サービスの実施 - クレーム対応に失敗	- 値引き合戦が本格化 - 売上至上主義が加速 - 客寄せ商品の乱売 - 不良在庫の増大

自社の位置を確かめましょう!

限界利益額の伸び

	95.0%	100.0%	105.0%
105.0%	- 社内で危機感を共有化 - 経費の大幅カットを断行 - 製造工程の短縮に成功 - 不採算大型事業が終了	- 業務プロセスの改善に成功 - 高コスト要因の排除に成功 - IT活用で生産性が向上 - 地代家賃等の削減に成功	「経営革新」に成功 「目標管理」を徹底 「成果主義」が機能 「労働分配率」を適正管理
100.0%	- 経費予算の管理を徹底 - 大型賃借物件を返却 - 役員報酬等の減額 - 従業員賞与等の減額	前年と同じ (新しい挑戦が必要です)	- 賞与等の大幅アップ - 臨時・多額な経費の支出 - 大型イベントの開催 - 次期経費の前倒し支出
95.0%	- 朝令暮改の経営風土 - 冗費の発生を放置 - 人員が過剰 - 放漫経営の可能性	- 業績改善の意欲が低下 - 経営幹部がゆでガエル - 過大な人件費等の発生 - 不測の事態の発生	- 大型先行投資を開始 - 工場・店舗等の拡大 - 社員数の大幅増加 - 計数管理に無頓着

※TKCの会計システムに標準搭載されている機能です。

※目盛の数値は変更できます。自社の目標に応じた数値に変更してご利用ください。



TKC

©飯塚真玄2023

★変動損益計算書（MQ会計表）のほか、可能であれば予算管理（予実分析・予予分析）を実施
☞KPIの抽出・見直しを行い、それに伴う予算を策定する（PLAN）というKPIによるPDCAサイクルを実施