

小規模印刷会社向け 管理会計を活用した 経営の見える化ハンドブック

— コックピット経営で持続的成長を目指す高付加価値経営とは —



2018年4月

東京都印刷工業組合 教育研修委員会

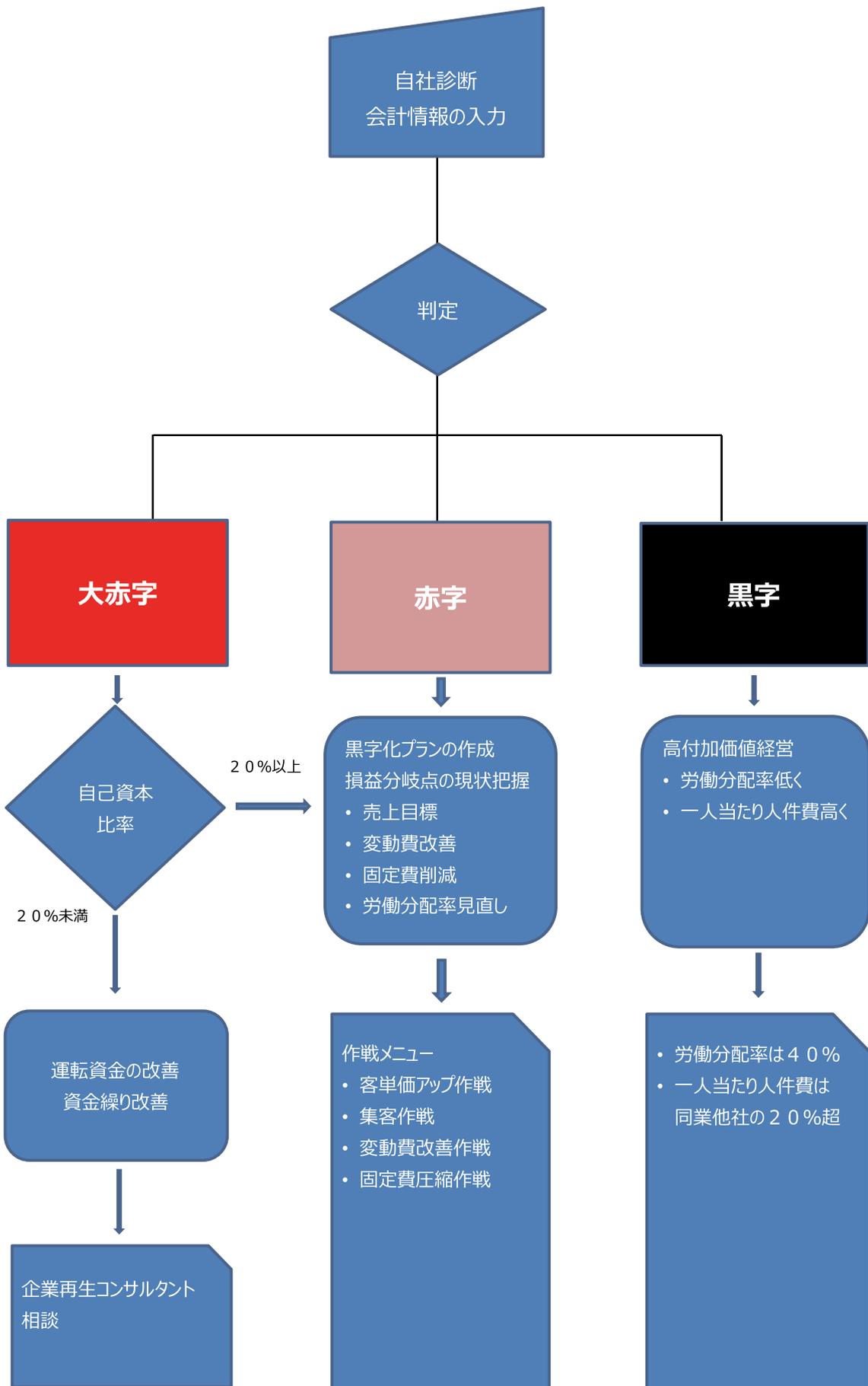
はじめに

かつてレースの時代といわれた時代があった。我先にと市場に参入してシェア争いを行い、シェア 1 位、2 位、3 位と順番を競っていた。多くの会社が右肩上がりに売上拡大を続けて利益をあげていた。今日では夢物語のような世界である。人口が増加し市場の拡大が約束されていた高度成長時代のことである。同じ右肩上がりでも各社における角度は様々でした。そこには、マーケティングもなければ、CSR も無い。売上志向の拡大営業だけであった。

やがて、市場の成長が鈍化して、縮小する時代が到来したときに、今までの経営スタイルでは通用しないことに賢明な経営者は気づき始める。レースの時代から勝つか負けるかのゲームの時代にシフトしていったわけである。経営の舵取りも売上志向から顧客志向、マーケット志向、利益志向へとチェンジしたのである。図らずも赤字に転落した会社は、縮小する市場に対応してスリム化・再構築などの経営努力を行ったが、なかなか容易に抜け出すのは困難を極めた。自社の体力や経営基盤に応じた生き残り戦略を模索して、日夜奮闘努力の日々を過ごしていた。

ここに、管理会計を活用した経営の見える化を経営者に提案して各社の健全な企業体質回復を願ひ、経営のヒントを掴んでいただければ幸いです。

有益な会計情報から経営者の意思決定を支援できることを願っています。



やさしい管理会計実践ハンドブック

財務の基礎的な考え方をしっかり整理して、管理会計を活用した経営の見える化を実践できる小規模印刷企業を支援する。このハンドブックでは、管理会計の役割として、

【1】ブラックボックスの解明

営業努力の結果として積み上げた受注が売上として会社の収益として計上され回収活動として現金回収されます。しかし、会計情報では投入された売上が期待されたほどの利益を生み出していないことに疑問を感じませんか？

ここに、経営者から見たブラックボックスが存在するわけです。この中身を解明することは、結果と原因の分析に他なりません。

【2】自社の存続または成長に必要な目標設定が出来るようになること

原因が正しく把握できれば、良い結果を出すために何をすべきかの経営ヒントを掴んだことになります。何をいつ実行するかの手配が、経営者の役割として重要な意思決定であるといえます。今、良い原因を作ることによって将来の良い結果への種まきになるわけです。勇気のある決断を応援するために管理会計という道具を有効に使ってください。

【3】全社員のベクトルあわせの為に、経営の見える化を推進すること

社長の意思決定に基づいて、社長方針を朝礼、社内会議等で周知徹底していくために情報の共有化が必要です。数値化された、進捗状況および結果情報を公開していくことが見える化の第一歩です。

最終目標として、自社の利益構造の改革を実行して経営基盤の強い会社作りができる経営者になることです。小さくても強い会社に仕上げましょう。

現在の状況を数値化して見てみよう

1 自社の経営ルール

自社の商品とは	取り扱いウエイトの高い商品グループは？ 例 伝票 40%、会報 30%、営業ツール 20% しっかりと限界利益を生み出せる商品の再確認
自社の営業地域（土俵）	あなたの会社の地域密着度はいかがですか？ 例 市区内比率 80% 都内全域 90%、全国 98% 自社において勝てる土俵を再確認しましょう。
自社の顧客とは	誰をターゲットとして営業活動をしていますか？ 例 個人顧客 80%、建設業 30%、総務部 40% 自社の知識と経験が生かせる顧客の再確認
勝利条件とは	黒字化目標、高付加価値目標、事業継続目標 毎月の勝ちか負けかの判定を社内発表しましょう

コラム

自社が勝ちやすい優位なところで戦うということは、強いものとは戦わないということ。

得意な商品・サービスに磨きをかけて、さらに新たな得意商品を生み出す。それらを力が発揮できる市場（地域、業種、職種、カテゴリ）に絞って展開する。他社に負けない知識の集約と経験が第4の経営資源として定着したときに、高付加価値経営が見えてくる。自社のベスト10（得意先、商品、仕入先）の推移からもヒントが見えてくる。

2 収益改善のための管理会計活用

会計情報を活用した計数管理は様々あります。

- 経営活動の結果がすでに数値化されている会計情報
 - 日常の活動が会計取引として自動的に数値化されています。
- 決算申告ではなくて経営に役立つ情報として活用
 - 数値化された会計情報を集計することで業績が見えます。
- 身近な経営羅針盤を手に入れよう
 - 経営者が欲しい情報を掴める仕組みを作ります。
- 毎月の最新情報を正しい判断に役立てる
 - 鮮度の高い情報で経営の判断に活用できます。
- 将来の経営計画づくりに役立てる
 - 自社の経営状態の把握から将来の経営目標作りへ

コラム

財務会計と管理会計の違い

	財務会計	管理会計
誰のため	税務署、銀行、株主など	経営者などのマネージメント
制約は	法律で定められている	経営者の自由
何のために	納税申告	経営に役立てるため
アクション	経営分析（収益性、安全性）	業績管理、意思決定
タイムマネージメント	過去会計（時系列）	未来会計（短期・中期計画）

経営者のための会計が管理会計です。

3 自社の現状を知る（経営アラーム、チャート）

自社診断シートを活用して現状分析（会社の人間ドック）

収益性

- 売上高経常利益率 $\text{経常利益} \div \text{売上高}$
- 限界利益率 $\text{限界利益} \div \text{売上高}$
- 売上高キャッシュフロー比率 $(\text{経常利益} + \text{減価償却}) \div \text{売上高}$
- 損益分岐点売上高 $\text{固定費} \div \text{限界利益率}$
- 経営安全率 10% $1 - (\text{損益分岐点売上高} \div \text{売上高})$
- 労働分配率 50%以内 $\text{人件費} \div \text{限界利益}$

効率性

- 総資本回転率 $\text{売上高} \div \text{総資産}$
- 売上債権回転日数 $(\text{売掛金} + \text{受取手形}) \div (\text{売上高} \div 365)$
- 買入債務回転日数 $(\text{買掛金} + \text{支払手形}) \div (\text{売上高} \div 365)$

生産性

- 労働生産性 $\text{限界利益} \div \text{人数}$

安全性

- 流動比率 150～200% $\text{流動資産} \div \text{流動負債}$
- 自己資本比率 30% $\text{自己資本} \div \text{総資本}$
- 借入金月商倍率 3ヶ月 $\text{借入金} \div \text{平均月商}$

その他

- 現預金保有高の推移と安全資金残との比較
- 売掛金回収管理 回収率の推移

4 自社診断別対応方針

大赤字会社は、緊急対策する

緊急支援先の確保 会計事務所、企業再生コンサルタント

◎ 資金繰りチェックへ (35 ページへ)

赤字会社は、黒字化を目指すための損益分岐点売上高を意識する

赤字解消の為に目標売上高を設定して社内共有化

黒字会社は、健全経営を目指すため経営安全率を高める

同業黒字企業を超える高付加価値経営を目指す

貸借対照表から			千円		損益計算書から			
資産	流動資産	現金および預金	24,503	買掛金	9,752	売上高	121,044	
		売掛金	6,638	短期借入金	3,819	変動費	用紙等仕入	7,071
		その他	17,338	その他	22,228		消耗品仕入	0
	合計	48,479	合計	35,799	商品仕入		1,230	
	固定資産	有形固定資産	99,808	長期借入金	38,262		外注加工費	40,726
				その他	68,648		その他変動費	8,315
				合計	106,910	合計	57,342	
				合計	142,709	限界利益	63,702	
		その他	16,431	資本金	10,000	固定費	人件費	35,658
	合計	116,239	その他	12,009	減価償却		6,324	
	合計	164,718	合計	22,009	その他		13,367	
			負債・純資産合計	164,718	合計	55,349	経常利益	8,353
会社人数内訳	役員	3人	自己資本比率	13.4%	一人当たり売上	10,526		
	社員	5人	総資産回転率	0.73	限界利益率	52.6%		
	パート(0.5人換算)	3.5人	売上債権回転日数	20.0	労働分配率	56.0%		
	合計	11.5人	経常収支比率		売上高経常利益率	6.9%		

(用語)

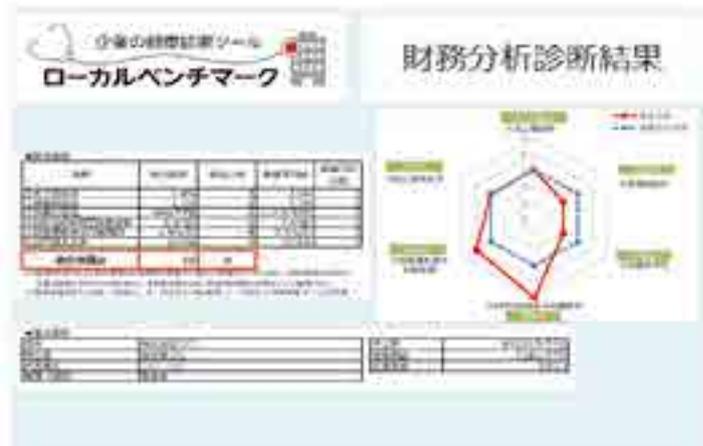
限界利益 = 売上高 - 変動費

類義語として粗利益、荒利益、付加価値などがあります。本ハンドブックでは

企業の生産活動等で生み出した価値のことを「限界利益」として表現します。

【参考】 インターネット上で簡単に利用できる

1. 企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」(経済産業省)



2. 経営自己診断システム (中小企業基盤整備機構)



3. オンライン経営力自己診断 (中小企業活力向上プロジェクト実行委員会)



管理会計を活用して自社の収益改善を行いたいと考えた A 社の 2 代目社長は、税理士さんから決算説明を受けるとき以外は見ることもない財務諸表を取り出して眺めていた。財務会計を経営に役立てることが管理会計の目指すところらしいという。社長は会計事務所に相談したいと思った。

1. 月次の資料が届くのが遅いので早く作成してほしい
2. 毎月の業績を把握するための仕組み作りを指導してほしい
3. 勘定科目が見た目に難解なので分かり易くならないか

の 3 点を中心に検討することとした。

解説

A 社の社長のように、財務諸表を日業の経営に活用している人は少ないようです。会社の経営活動は、取引によって金額という数値化でいろいろなことを物語っています。せっかくの会計情報を経営に役立てて欲しいというのが本書の願いである。

管理会計の中から、作成を目指す経営管理資料に選んだものは、「変動損益計算書」です。毎月、この管理資料で自社の状況を把握することによって経営課題を確認して収益改善の役に立てて欲しい。

自社の状況に合わせた変動損益計算書を作るためのチェックポイントを整理してみたので参考にして欲しい。

◎ **チェックポイント 1（月次の試算表は発生主義になっているか）**

収益である売上とそれに費やした経費としての費用が対応しているか？

（1） 売上高の計上時期は下記のどれですか？

納品日、請求日、検収日、回収日

（2） 仕入高の計上時期は下記のどれですか？

仕入日、請求日、支払日

（3） 外注加工費の計上時期は下記のどれですか？

加工完了日、請求日、支払日

◎ **チェックポイント 2（毎月費用発生する物は毎月計上する）**

年度末に一括計上したり、賞与のように年 2 回支給したときに発生している取引などは、毎月発生しているを見なして毎月概算計上しておくが良い。

（1） 賞与 年間支給予定額の 1/2 分の 1

（2） 減価償却 年間の減価償却予定額の 1/2 分の 1

（3） 仕掛品 月末に未完成分の費用を算出して当月の費用から一時除いておく。

翌月に戻しておくことにする。

◇ 売上金額の大きい物に対応する費用に絞っても良い

◇ 重要度の高い物に絞っても良い

◇ 全体の 8 割程度の金額をカバーすれば良しとする

月末が金融機関休日の時

（1） 健康保険料 月初の支払い分は前月末に未払い計上

（2） 厚生年金 月初の支払い分は前月末に未払い計上

（3） 借入金利息 月初の支払い分は前月末に未払い計上

◇ 返済日は月末にしない方がよい

◎ チェックポイント3

変動費と固定費の振り分けについて

(1) 変動費 売上高の増減にともなって増減する費用のこと

印刷業においては下記の勘定科目が該当する。

- 用紙仕入 印刷用の用紙、封筒、はがき等
- 材料仕入 印刷インキ、ブランケット等
- 商品仕入 販売用商品として仕入れた物
- 外注加工費 (売上高比10%を超える場合は細分化)
- 消耗品 発送用段ボール、包装紙等
- 電力費 工場の使用電力等
- 発送配達費 商品の発送費

(2) 固定費 売上高の増減に関わりなく発生する費用のこと

変動費以外の物はすべて固定費として管理してもよい。

固定費は下記の区分で集計して管理できるようにしたい。

- 役員報酬
- 給与
- 賞与
- 間接人件費 法定福利費、厚生費、退職金等
- 減価償却費
- 地代家賃
- リース料
- 保守料

などが代表的な物です。自社の状況に合わせて、金額の小さい物はまとめて管理費として集計しても良いです。費用を変動費と固定費に分けて区分した損益計算書を【変動損益計算書】といいます。下記のような構造になっています。

変動損益計算書			
		金額	構成比
売上高	A		100
変動費	B		
限界利益	C=A-B		
固定費	D		
経常利益	C-D		

変動費と固定費の内訳を記載したモデル変動損益計算書は次の頁に表示しました。

自社の実情に合わせて、管理しやすく経営者の見たい内容で自由設計してみてください。

【ご参考】売上高、変動費、固定費などを入力するだけで会社存続利益のヒントが掴める

「未来会計図表」も活用して下さい。（全印工連のホームページより入手可能）



モデル変動損益計算書

モデル変動損益計算書

		平成28年7月決算		計算式	
1		売上高	129,141	100.0%	
2	変動費	用紙仕入	15,054	11.7%	2 ÷ 1
3		材料仕入	4,200	3.3%	3 ÷ 1
4		商品仕入	3,500	2.7%	4 ÷ 1
5		外注加工費	25,127	19.5%	5 ÷ 1
6		電力費	2,203	1.7%	6 ÷ 1
7		発送配達費	752	0.6%	7 ÷ 1
8				0.0%	8 ÷ 1
9			変動費計	50,836	39.4%
10		限界利益	78,305	60.6%	1 - 9
11	人件費	役員報酬	17,884	13.8%	11 ÷ 1
12		給与手当	12,600	9.8%	12 ÷ 1
13		賞与	5,014	3.9%	13 ÷ 1
14		その他の人件費	6,360	4.9%	14 ÷ 1
15				0.0%	15 ÷ 1
16	固定費	人件費計	41,858	32.4%	11 ~ 15の合計
17		管理費	15,098	11.7%	23 - 16 - 22 固定費の残りを集計
18	設備	修繕費	3,939	3.1%	18 ÷ 1
19		地代家賃	2,521	2.0%	19 ÷ 1
20		リース料	8,991	7.0%	20 ÷ 1
21		減価償却	3,996	3.1%	21 ÷ 1
22		設備費計	19,447	15.1%	18 ~ 21の合計
23		固定費計	76,403	59.2%	10 - 24
24		経常利益	1,902	1.5%	

 決算書より入力する項目

◎ チェックポイント4

変動損益計算書の見方は次のようにすると良い

- (1) 変動費の内訳を前期と比較して見る
- (2) 限界利益率の増減原因を把握する
 - 売上高を100としたときの比率%で判断する
 - 前期より1%以上増加している項目はあるか
 - なぜ増えたかの原因と対策
 - 前期より1%以上減少している項目はあるか
 - なぜ減ったのかを確認（対策がうまくいったのか）

1%の変化が利益に与える影響とは

売上の1%は？ 限界利益率の1%は？ 固定費の1%は？

変動損益計算書

	計算式	現在		売上1%ダウン		限界利益率1%ダウン		固定費1%アップ	
		金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
1 売上高		129,000	100.0%	127,710	100.0%	129,000	100.0%	129,000	100.0%
2 変動費		58,135	45.1%	57,597	45.1%	59,469	46.1%	58,135	45.1%
3 限界利益	1 - 2	70,865	54.9%	70,113	54.9%	69,531	53.9%	70,865	54.9%
4 固定費		62,735	48.6%	62,735	49.1%	62,735	48.6%	63,362	49.1%
5 利益	3 - 4	8,130	6.3%	7,378	5.8%	6,796	5.3%	7,503	5.8%
				-752		-1,334		-627	

事例では、限界利益率の1%が大きな変化を利益にもたらすことがつかめる。用紙の値上げや外注費の高騰などの影響を確認したいところです。売上もダウンして限界利益率もダウンするような複合的要因はどのような影響がでるかということも簡単にシミュレーション可能です。自社の状態がどのようになっているかを知ることは自社の利益構造から見た特長を数値的に明らかにすることが出来ます。

◎ チェックポイント5（固定費は金額で比較して見てみよう）

➤ 固定費を管理しよう

◇ 金額で前期と比較しよう

➤ 増加している項目は要チェック

◇ 意図した物かどうか

◇ 異常値の早期発見

◇ 将来の投資への判断材料

モデル変動損益計算書

		平成28年7月決算		平成29年7月決算			
1	売上高	129,141	100.0%	137,056	100.0%		
9	変動費計	50,836	39.4%	52,500	40.7%		
10	限界利益	78,305	60.6%	84,556	65.5%	昨年との差額	
11	人件費	役員報酬	17,884	13.8%	17,884	13.8%	0
12		給与手当	12,600	9.8%	13,347	10.3%	747
13		賞与	5,014	3.9%	6,005	4.6%	991
14		その他の人件費	6,360	4.9%	6,500	5.0%	140
15				0.0%		0.0%	0
16	固定費	人件費計	41,858	32.4%	43,736	33.9%	1,878
17		管理費	15,098	11.7%	16,914	13.1%	1,816
18	設備	修繕費	3,939	3.1%	4,205	3.3%	266
19		地代家賃	2,521	2.0%	2,521	2.0%	0
20		リース料	8,991	7.0%	8,991	7.0%	0
21		減価償却	3,996	3.1%	3,600	2.8%	-396
22		設備費計	19,447	15.1%	19,317	15.0%	-130
23		固定費計	76,403	59.2%	79,967	61.9%	3,564
24		経常利益	1,902	1.5%	4,589	3.6%	2,687

5 変動損益計算書から自社の利益構造を知る

これこそがブラックボックスの解明です。

1. そこから見えてくる自社の強み弱みの再発見をしよう

自社比較は、3期比較から

良くなっている所から自社の強みを探る

悪くなっている所から自社の弱みを探る

同業者同規模との比較で新発見

同業者からみた強み

同業者からみた弱み

自社3期比較 変動損益計算書

		27年		28年		29年	
		金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	A		100		100		100
変動費	B						
限界利益	$C = A - B$						
固定費	D						
経常利益	$C - D$						

コラム

変動損益計算書が作成できれば、損益分岐点がつかめます。活用範囲はとても広く、

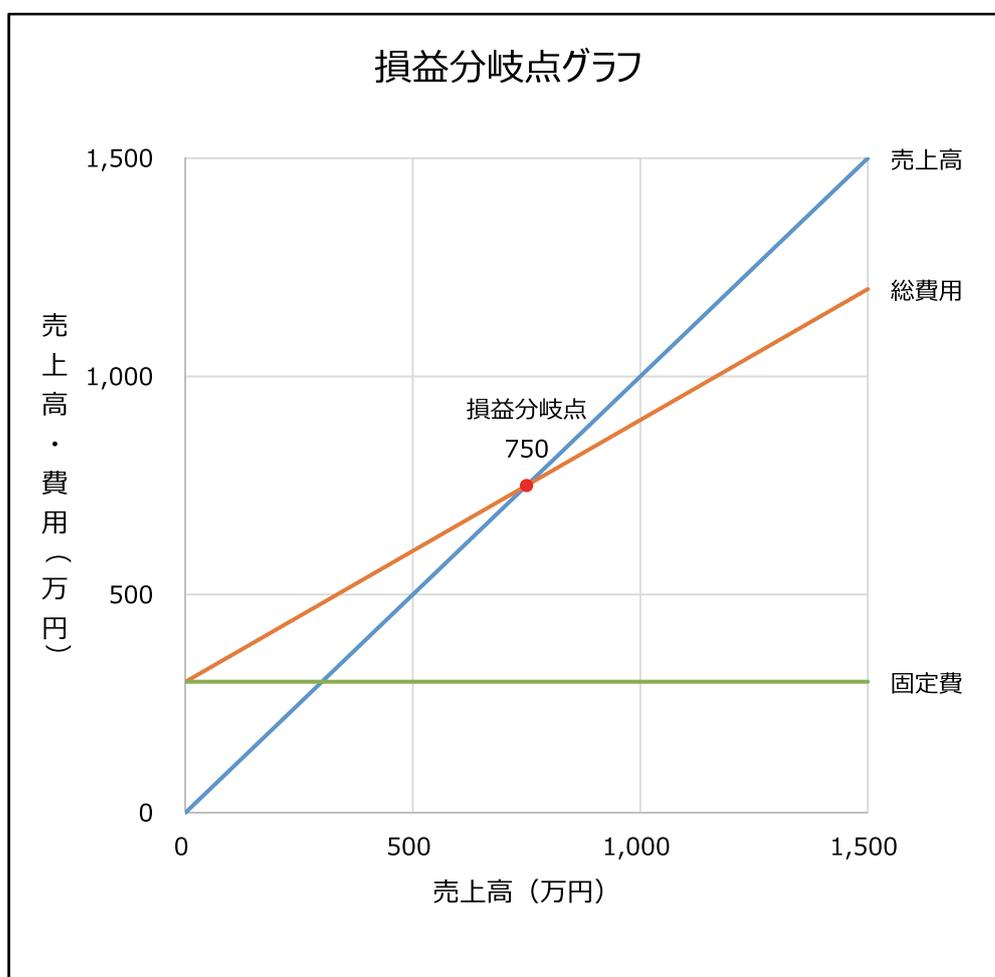
- ・販売の必要売上高
- ・一人当たりの売上げ目標
- ・経営計画の立案
- ・赤字部門の黒字化検討
- ・人件費の支払い余力
- ・外注単価の決定
- ・必要人員の検討
- ・値引き対応の判断
- ・設備投資の判断

同業他社比較 変動損益計算書

(オフセット印刷：年商1～2.5億)

一人当り 千円

		当社		同業他社	
		金額	構成比	金額	構成比
売上高	A		100	871	100.0
変動費	B			375	43.1
限界利益	$C = A - B$			496	56.9
固定費	D			472	54.2
経常利益	$C - D$			24	2.8



変動損益計算書から損益分岐点グラフが描けるので利益構造の見える化で検討

6. 収益改善対策へのアプローチ

売上高において得意先と商品の実態はどうなっているか

(1) 売上高の3本柱を確認しましょう。

- ① 売上高を大きく3分割します。

得意先グループ別、製品グループ別、得意先業種別、地域別

官民別、販売ルート別、部門別、事業部別などがあります。

どこにも割り当てできない物はその他にして4分割となります。

- ② 3期比較で推移を確認しましょう

グループ別売上推移

	27年		28年		29年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
グループA						
グループB						
グループC						
その他						
合計		100		100		100

(2) 単価分析

- ① 客数と客単価に分けて、変化をとらえる。
- ② 月間売上高÷月間請求書発行件数 = 客単価
- ③ 集客アップ作戦×客単価アップ作戦

(3) 第1段階 時系列分析と前年比較

		2016年8月	2016年9月	2016年10月	2016年11月	2016年12月	2017年1月	上期	2017年2月	2017年3月	2017年4月	2017年5月	2017年6月	2017年7月	下期	年間合計
売上高	PQ	267	914	2,540	6,386	2,535	1,199	13,841	1,800	3,332	2,582	1,164	3,457	2,871	15,206	29,047
客単価	P	89	229	195	188	169	171	182	257	196	172	166	266	144	192	187
客数	Q	3	4	13	34	15	7	76	7	17	15	7	13	20	79	155

昨年と比較して見ると変化がよく分かります。

(4) 第2段階 客層別に変化をとらえる

- ① 客層 A 優良顧客
取引件数が長く、毎月売り上げ実績があり重要顧客
- ② 客層 B 固定顧客
年数回の売上げ実績があり、3年以上の継続顧客
- ③ 客層 C 新規顧客、小規模顧客、個人客など

顧客ランク別客単価推移表

		2016年8月	2016年9月	2016年10月	2016年11月	2016年12月	2017年1月	上期	2017年2月	2017年3月	2017年4月	2017年5月	2017年6月	2017年7月	下期	年間合計
優良顧客	P	273	1,116	906	672	706	663	779	645	625	384	1,598	#DIV/0!	#DIV/0!	644	718
	Q	2	6	12	10	4	10	44	9	14	10	3			36	80
	PQ	545	6,694	10,869	6,716	2,822	6,629	34,275	5,804	8,744	3,841	4,794			23,183	57,458
固定客	P	89	229	195	188	169	171	182	257	196	172	166	#DIV/0!	#DIV/0!	193	186
	Q	3	4	13	34	15	7	76	7	17	15	7			46	122
	PQ	267	914	2,540	6,386	2,535	1,199	13,841	1,800	3,332	2,582	1,164			8,878	22,719
新規客	P	192	254	184	174	155	145	180	152	154	141	140	#DIV/0!	#DIV/0!	146	163
個人客	Q	11	6	13	28	10	6	74	11	25	28	13			77	151
	PQ	2,109	1,521	2,393	4,862	1,552	872	13,309	1,669	3,838	3,944	1,817			11,268	24,577

(5) 得意先の売上高ABC分析

年間売上高の金額順に並べる。たとえば100件の得意先のランキングを作成する場合

① ランク分け基準

ランクA 金額上位80%まで 20件位の件数となる

ランクB 金額上位81～95%

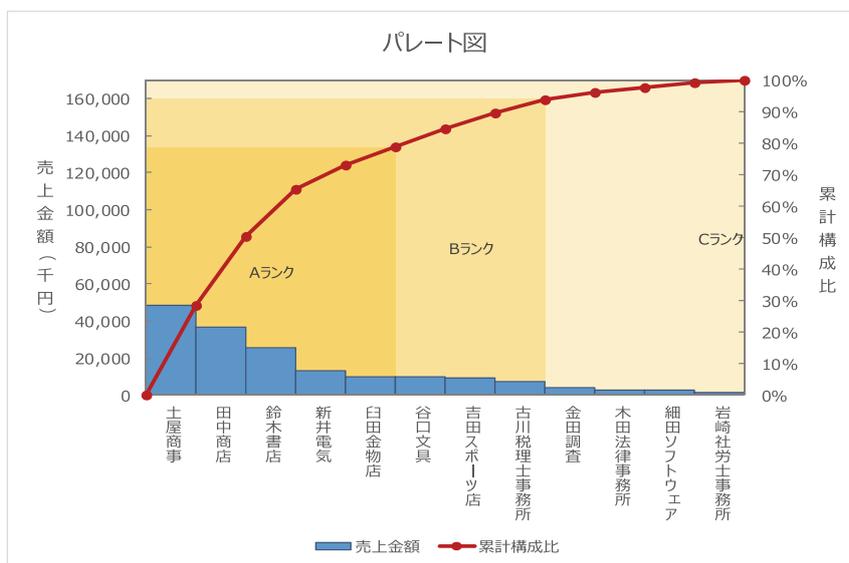
ランクC その他

② ランク別アプローチ作戦を立案して実行すると良い

ABC分析（重点分析）

Aランク	80%
Bランク	95%

品番	商品名	売上金額	売上構成比	累計構成比	ランク	Aランク	Bランク	Cランク
202	土屋商事	48,599	28.6%	28.6%	A	133,814	159,506	169,829
201	田中商店	36,977	21.8%	50.4%	A	133,814	159,506	169,829
104	鈴木書店	25,306	14.9%	65.3%	A	133,814	159,506	169,829
101	新井電気	13,230	7.8%	73.1%	A	133,814	159,506	169,829
102	臼田金物店	9,702	5.7%	78.8%	A	133,814	159,506	169,829
304	谷口文具	9,661	5.7%	84.5%	B	0	159,506	169,829
301	吉田スポーツ店	8,994	5.3%	89.8%	B	0	159,506	169,829
303	古川税理士事務所	7,037	4.1%	93.9%	B	0	159,506	169,829
302	金田調査	3,876	2.3%	96.2%	C	0	0	169,829
103	木田法律事務所	2,647	1.6%	97.8%	C	0	0	169,829
105	細田ソフトウェア	2,480	1.5%	99.2%	C	0	0	169,829
203	岩崎社労士事務所	1,320	0.8%	100.0%	C	0	0	169,829
売上金額合計（千円）		169,829						



(6) 商品別（商品グループ別）ABC分析

得意先ABC分析と同様なアプローチで作戦を立てる

7. 限界利益率の時系列変化に着目しよう

売上高は目的ではなくて手段である。

全社で生み出す付加価値（限界利益）を捻出する手段に過ぎない

限界利益率が下がっていることに気づかないということは致命傷である。

（1）会社全体の限界利益額は増加しているか

- ① 限界利益率は下がっていないか
- ② 一人あたりの限界利益は増加しているか
変動費の構成要素を把握 率の変化に着目
- ③ 限界利益率の変化（トレンド）にも着目
- ④ 悪い兆候はないか 改善の優先度は金額の大小で判断すると良い

（2）正しい値決めを検討

- ⑤ 変動費に問題がなければ価格設定に問題はないか
- ⑥ 自社の強みを付加価値に込める
弱い商品は付加価値が少ない
強みを打ち出す商品作り

（3）ダブルアップ作戦

自社の商品価値の見直し + 提案力の強化

- | | | | | |
|------------|---|---|---|---|
| ⑦ 限界利益率アップ | ↑ | ↑ | ↓ | ↓ |
| ⑧ 限界利益額アップ | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ |

成功 高付加価値 薄利多売 じり貧

(4) 値引きの見える化

⑨ 見積時値引き、受注値引き、納品値引き、入金値引き

値引率の見える化ができていますか

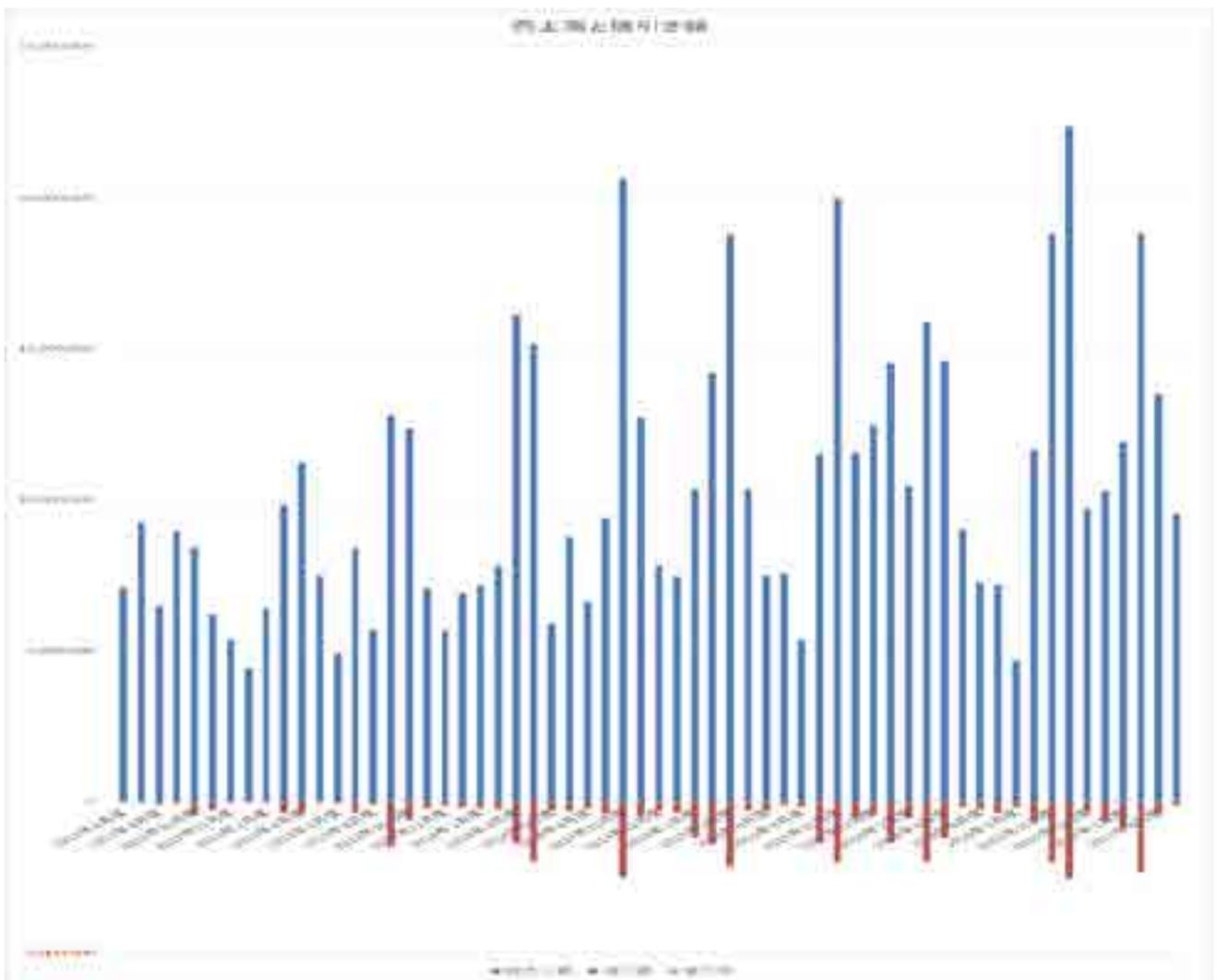
年間に見えない値引きは1000万円あるとしたら

⑩ 管理しないと値引率は見えないところで増えてくる

1. 安易な値引きの抑制

2. 見積書、納品書に値引額を明示することで把握できる

月別に売上と値引き額をグラフ化してみると値引きの課題が見えてくる。



8. 固定費の管理ポイント

(固定費は毎月一定しているか?)

(ア) 固定費とは毎月固定金額が発生しているから

⑪ 異常値 10%以上の増減は要注意

⑫ 増減の原因をチェックする

(イ) 固定費は金額の増減差額で見る

⑬ 差額の大きい**トップ3** (人件費を除く) をチェック

⑭ 労働分配率の見直し

労働分配率とは、全社で生み出した限界利益 (付加価値) を主に人の分野に分配している割合のことをいいます。

1. 労働分配率を役員と社員に分ける

(ア) 社員の昇給額に対する負担が見える

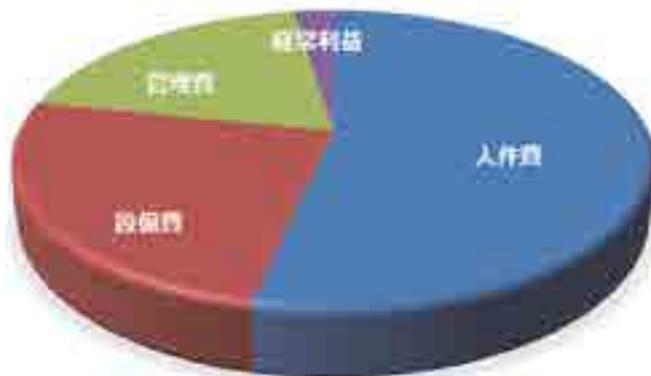
(イ) 役員報酬が同業社と比べて適切か否かがわかる

2. 賞与支払い余力 (原資) を試算する

(ア) 賞与支給に関わる原資がどのくらいあるかが分かる

(イ) 社員のモチベーションを高める事に役立つ

労働分配率グラフ



9. 社内の見える化ステップ

ステップ1. 売上速報の発表

売上高速報を毎月1日に発表する

掲示板に月別の売上グラフを掲示します。

月間の損益分岐点ラインを表示することによって

今月が黒字かどうか一目でわかる。



月次決算は毎月が勝負（損益分岐点を超えたら勝ち）

目標 8勝4敗

ステップ2. 固定費回収グラフ

固定費の回収グラフを追加（年間固定費÷12で良い）

月間固定費ラインを表示する

限界利益（付加価値）グラフを表示する

月別の売上高×予定限界利益率で計算

固定費を回収するパワーは付加価値（限界利益）である



固定費ラインを超えると利益が出る。上記の場合は、7勝5敗である。

ステップ3. 変動損益計算書その1

変動損益計算書（売上高～限界利益）を発表

変動費の項目別アクションを共有化

優先順位の明確化

		平成28年12月		平成29年12月		差	要点検	改善アクション
1	売上高	129,141	100.0%	138,700	100.0%			
2	変動費	用紙仕入	15,054	11.7%	16,809	12.1%	0.5%	
3		材料仕入	4,200	3.3%	5,800	4.2%	0.9%	
4		商品仕入	3,500	2.7%	3,300	2.4%	-0.3%	
5		外注加工費	25,127	19.5%	28,543	20.6%	1.1%	
6		電力費	2,203	1.7%	2,300	1.7%	0.0%	
7		発送配達費	752	0.6%	1,013	0.7%	0.1%	
8				0.0%		0.0%	0.0%	
9	変動費計	50,836	39.4%	57,765	41.6%	2.3%		
10	限界利益	78,305	60.6%	80,935	58.4%	-2.3%		

上記の場合、売上高は伸びているが、限界利益が思うように伸びていないことが分かる。

限界利益率が2.3%悪化している。

変動費が2.3%ふくらんだ原因を変動費の内訳から探ってみると、外注加工費にまず注目して原因調査をすべきことが分かる。

外注の工程別または外注先ごとに問題点の発見に努める。

次に要点検項目にあがってくるのは、材料仕入である。

値上がりの影響がどの程度出ているのかを調べて、作業現場での課題および価格設定への検討などが改善アクションとして具体的に指示をしていく必要がある。

ステップ4. 変動損益計算書その2

変動損益計算書（売上高～経常利益）を発表

業績速報		平成30年1月決算		
1		売上高	144,948 100.0%	
2	変動費	材料費	16,358 11.3%	
3		外注加工費	45,652 31.5%	
4		動力費	965 0.7%	
5		用紙仕入	1,196 0.8%	
6		発送配達費	976 0.7%	
7			変動費計	65,147 44.9%
8		限界利益	79,801 55.1%	
9	固定費	人件費	賃金	28,543 19.7%
10			給与手当	6,123 4.2%
11			賞与	2,560 1.8%
12			法定福利費	4,655 3.2%
13			福利厚生費	1,234 0.9%
14			人件費計	43,115 29.7%
15		管理費	20,425 14.1%	
16	設備	修繕費	1,531 1.1%	
17		地代家賃	2,155 1.5%	
18		賃借料	1,564 1.1%	
19		減価償却	2,589 1.8%	
20			設備費計	7,839 5.4%
21		固定費計	71,379 49.2%	
22		経常利益	8,422 5.8%	

ステップ5. 決算予測発表

決算予測（このままならどうなるか）

アクション変更または追加の検討

決算予測		実績1月～9月		予測10月～12月		決算予測1月～12月		
1	売上高	144,948	100.0%		100.0%		100.0%	
2	変動費	材料費	16,358	11.3%		0.0%	0.0%	
3		外注加工費	45,652	31.5%		0.0%	0.0%	
4		動力費	965	0.7%		0.0%	0.0%	
5		用紙仕入	1,196	0.8%		0.0%	0.0%	
6		発送配達費	976	0.7%		0.0%	0.0%	
7		変動費計	65,147	44.9%		0.0%	0.0%	
8	限界利益	79,801	55.1%		0.0%	0.0%		
9	人件費	賃金	28,543	19.7%		0.0%	0.0%	
10		給与手当	6,123	4.2%		0.0%	0.0%	
11		賞与	2,560	1.8%		0.0%	0.0%	
12		法定福利費	4,655	3.2%		0.0%	0.0%	
13		福利厚生費	1,234	0.9%		0.0%	0.0%	
14		人件費計	43,115	29.7%		0.0%	0.0%	
15	固定費	管理費	20,425	14.1%		0.0%	0.0%	
16		設備	修繕費	1,531	1.1%		0.0%	0.0%
17			地代家賃	2,155	1.5%		0.0%	0.0%
18			賃借料	1,564	1.1%		0.0%	0.0%
19			減価償却	2,589	1.8%		0.0%	0.0%
20		設備費計	7,839	5.4%		0.0%	0.0%	
21	固定費計	71,379	49.2%		0.0%	0.0%		
22	経常利益	8,422	5.8%		0.0%	0.0%		

ステップ6. 部門別損益の発表

部門別変動損益書で体質強化

顧客グループ別、地域別、業種別など

自社にあった部門別展開を構築する

得意先別に展開

		全社合計	得意先A	得意先B	得意先C	得意先D	その他合計
1	売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
2	用紙仕入						
3	印刷外注費						
4	製本外注費						
5	その他外注費						
6	外注費合計		0	0	0	0	0
7	運賃(発送配達費)						
8	電力費						
9	変動費計		0	0	0	0	
10	限界利益						

得意先グループ別

		全社合計	得意先グループA	得意先グループB	得意先グループC	その他
1	売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
2	仕入					
3	外注費					
4						
5						
6						
7	変動費計		0		0	
8	限界利益		0		0	

商品グループ別

		全社合計	商品グループA	商品グループB	商品グループC	その他	
1	売上高						
2							
3							
4							
5	売上高計	0	100.0%	0	100.0%	0	100.0%
6	変動費	用紙仕入					
7		CTP					
8		外注印刷費					
9		外注加工					
10		商品仕入					
11		水道光熱費					
12		発送配達費					
13							
14	変動費計						
15	限界利益						

10. 利益目標を設定しよう

利益を達成するための利益計画の考え方

目標利益から売上げ目標を設定しよう

目標利益	A		1000
固定費	B		5000
目標限界利益	C	$A + B$	6000
目標限界利益率	D		55%
目標売上高	E	$C \div D$	¥10,909

かんたんな中期計画（3年くらい）を立ててみよう

売上高、変動費、固定費を経営計画策定

社長自身が経営計画を作成できるようになる

簡易計画策定表

	平成30年	31年	32年
売上高			
変動費			
限界利益			
固定費			
経常利益			

次年度の目標が決まったら月別計画を立ててみよう

グループ別売上高

変動費（用紙、消耗品、商品仕入、外注費）

固定費（役員報酬、社員給与、賞与、減価償却、管理費）

利益目標

月別展開のポイント

売上高の季節変動は、季節指数で表現してみよう。

簡易計算式例 1月の指数 = 1月の売上 ÷ 平均月商 × 100

2月の指数 = 2月の売上 ÷ 平均月商 × 100

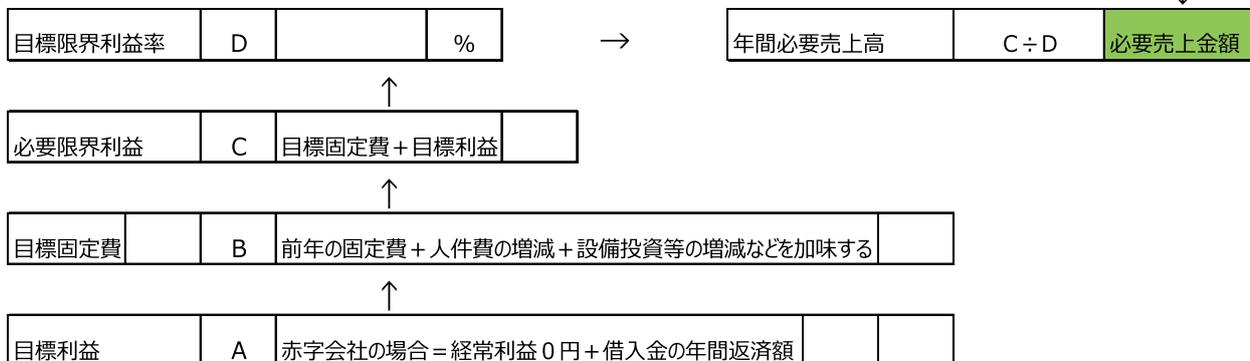
以下同様

平均値を100としたときの月別ばらつきを示す

計画売上	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年間合計
グループA													
グループB													
グループC													
グループD													
合計													計画年間売上

↑
↓

差額



11. PDCAサイクルの経営管理スタート

いよいよPDCAサイクルがはじまりました

翌月20日までに実績集計して予算と対比



正確性よりもスピード重視



慣れてきたら10日までに集計



社内で発表しよう

計画値と比較して良くなった理由を文章表現するとよい

計画値と比較して悪くなった理由を文章表現するとよい

次月の活動ポイント（改善点）

このまま推移すると今期はどうなるかを予測

12. 付録

(1) 経営者向け管理会計学習図書を紹介

委員の読書評価に基づいて委員会推薦図書を組合員に情報提供

管理会計の書籍（委員による読後所感を参考にして）

	書籍名	著者	出版元	発行日	価格	入門書	中級向け	副読本
1	管理会計の基本	千賀 秀信	日本実業出版社	2011.7.1	¥1,620	○		
2	全員で稼ぐ組織	森田 直行	日経BP社	2014.6.2	¥1,728			○
3	管理会計・入門	浅田 孝幸他	有斐閣アルマ	1998.10.10	¥2,484		○	
4	入門原価のしくみと計算が分かる本	木村 典昭	かんき出版	2006.10.16	¥1,365	○		
5	経営の定石	佐藤 肇	日本経営合理化協会	2011.10.28	¥10,584		○	
6	新入社員から社長までビジネスにいちばん使える会計の本	安本 隆晴	ダイヤモンド社	2016.4.21	¥1,512	○		
7	3語で学ぶ会計	山田 咲道	日本経済出版社	2016.4.25	¥1,512	○		
8	会社にお金が残らない本当の理由	岡本 吏郎	フォレスト出版（新書）	2010.1.15	¥972	○		
9	「儲かる会社」の財務諸表	山根 節	光文社新書	2015.9.20	¥929			○
10	利益が見える戦略MQ会計	西 順一郎	かんき出版	2009.12.14	¥1,728		○	
11	カオスからの脱出（印刷界のビッグバン）	塚田 益男	JAGAT	1998.6.10	絶版			○
12	「管理会計の基本」がすべてわかる本	金子 智朗	秀和システム	2009.12.31	¥1,620	○		

その他の推薦図書

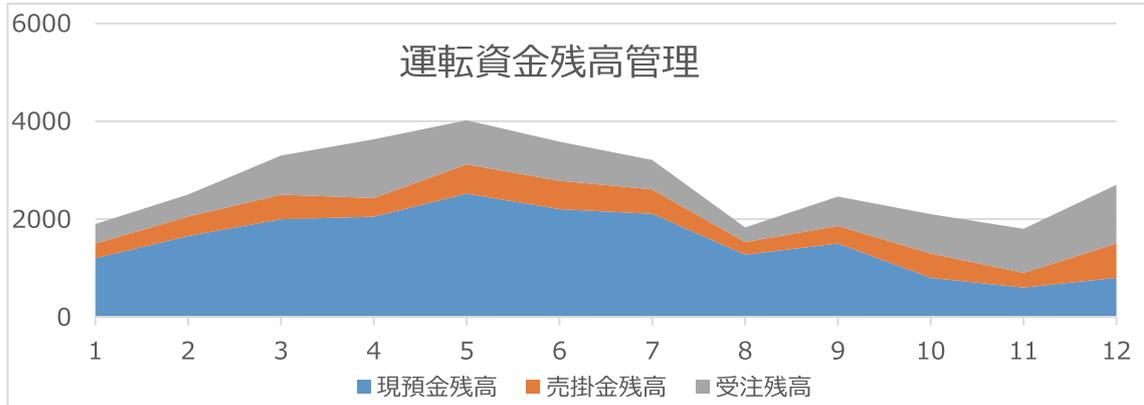
	書籍名	著者	出版元	発行日	価格	入門書	中級向け	副読本
	小さな会社の脱零細マニュアル	飯島 彰仁	あさ出版	2017.11.25	¥1,728	○		
	課長のための実践的「管理会計」入門	窪田 千貫	中央経済社	2013.6.10	¥2,160		○	
	小さな会社の財務 コレだけ	古田土 満	日経BP社	2017.2.27	¥1,620			○
	人事屋が書いた経理の本	協和発酵工業	ソーテック社	1978.7.5	¥1,258			○
	超 ドンブリ経営のすすめ	和仁 達也	ダイヤモンド社	2013.12.12	¥1,620			○

(2) やさしい資金繰り管理

必要現預金の金額を知る

日々の資金繰り管理をどのようにすべきか

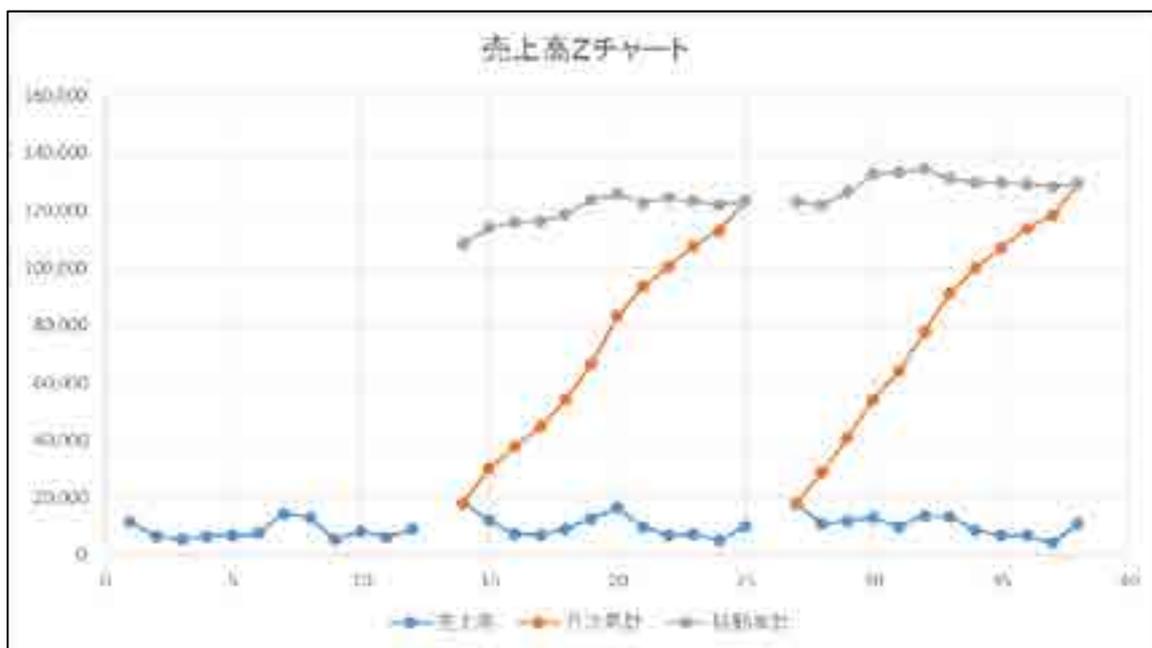
自社の安全資金残高を設定し測定（たとえば、固定費の4か月分）



資金繰り()表															
(自平成 年 月 日 至平成 年 月 日)															
(単位:百万円)															
	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	合計
売 上 高															0.0
仕 入 ・ 外 注 費															0.0
前期繰越現金・当座預金 (A)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
収 入	現 金 売 上														0.0
	売 掛 金 現 金 回 収														0.0
	手 形 期 日 落														0.0
	手 形 割 引														0.0
	そ の 他 収 入														0.0
	計 (B)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
支 出	仕 入 ・ 現 金 仕 入														0.0
	買 掛 金 現 金 支 払														0.0
	手 形 決 済														0.0
	賃 金 給 与														0.0
	支 払 利 息 ・ 割 引 料														0.0
	上 記 以 外 の 経 費														0.0
仕入・外注費、経費以外の支出														0.0	
計 (C)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
差引計(D=A+B-C)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
借 入 金	短 期 借 入 金														0.0
	長 期 借 入 金														0.0
	計 (E)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
財 務 借 入 金 返 済	短 期 借 入 金														0.0
	長 期 借 入 金														0.0
	計 (F)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
計 (G=E-F)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
翌月繰越現金・当座預金(H=D+G)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		

(3) 年間移動合計による管理のお勧め

- ① 売上高
- ② 得意先



いろいろな動きを移動合計で見てみよう

自社の先行指標を見つけて活用しましょう

- ・問い合わせ件数
- ・受注件数 (金額)
- ・見積件数 (金額)
- ・顧客訪問件数
- ・アポ件数
- ・予約件数
- ・商談件数
- ・来社件数

(4) 業種別経営指標一覧

同業他社と比較して自社の強みと経営改善のヒントを得ることが出来ます。

業種別経営指標								2017/5/22	
業種コード	業種名	一人当たり 売上高	限界利益 率	労働分配 率	一人当たり 人件費	一人当たり 経常利益	売上高経 常利益率	総資本経 常利益率	自己資本 比率
1453	段ボール箱製造業	17,580	39.4%	58.9%	4,080	363	2.1%	2.2%	32.2%
1454	紙器製造業	16,472	40.7%	57.6%	3,862	691	4.2%	4.1%	41.1%
1499	その他の紙加工品製造業	24,959	42.2%	46.9%	4,940	1,139	4.6%	4.3%	50.7%
1511	オフセット印刷業	16,081	50.3%	56.6%	4,578	514	3.2%	3.1%	36.4%
1512	オフセット印刷以外の印刷業	13,149	52.8%	60.7%	4,214	570	4.3%	4.8%	46.2%
1513	紙以外の印刷業	15,375	49.1%	56.6%	4,273	756	4.9%	4.6%	41.6%
1521	製版業	13,551	58.1%	64.8%	5,102	485	3.6%	3.4%	50.8%
1531	製本業	9,541	73.7%	57.4%	4,036	541	5.7%	4.1%	36.0%
1532	印刷物加工業	13,555	52.3%	57.6%	4,084	336	2.5%	2.4%	41.6%
1591	印刷関連サービス業	12,430	58.1%	59.7%	4,312	662	5.3%	4.7%	23.8%

コラム

1. 自社の一人当たり人件費を同業他社と比べてみよう。
2. 社員を一人増員したときの必要売上高が試算できます。

$$\text{必要売上高 (増額分)} = \text{平均人件費} \div \text{労働分配率} \div \text{限界利益率}$$

(5) オフセット印刷業における年間支給総額年齢別平均統計

千円

年齢	全国平均	東京都
19歳以下	2,502	2,500
20～24歳	2,761	2,532
25～29歳	2,890	3,119
30～34	3,232	3,804
35～39	3,504	4,062
40～44	3,777	4,203
45～49	3,714	3,972
50～54	3,686	3,999
55～59	3,646	3,859
60～64	2,918	3,316
65以上	2,472	2,959

(出典：中小企業の賃金指標【TKC賃金BAST平成28年版】)

1. 自社の年齢別分布を同業他社と比べてみよう。
2. 同業他社の20%超になるような高付加価値経営を目指しましょう。

(6) 印刷業月額役員報酬統計

オフセット印刷業

	労働分配率	役員報酬分配率	中位数 (万円)
全国平均	58.1%	9.6%	60.0
東京都平均	60.5%	11.6%	64.5
年商規模別			
2～5千万	67.6%	31.1%	35.0
5千万～1億	68.3%	21.7%	60.0
1～2.5億	67.0%	17.6%	69.5
2.5～5億	58.5%	8.5%	77.5
5～10億	56.7%	8.8%	120.0
	※労働分配率 = 人件費 ÷ 限界利益		
	※役員報酬分配率 = 役員報酬 ÷ 限界利益		

出展：月額役員報酬【TKC月額役員報酬平成28年版】

年商規模別の役員報酬分配率を自社と比較してみてください。

会社が生み出した限界利益額から見て、自社の役員報酬の適正化を進めてください。

(7) 緊急避難のための再生コンサルタント

経営者の仕事は、会社を継続させることです。

経営基盤の弱った会社を元気な会社に再生させる、印刷業事例が豊富なサルタントを紹介します。

未来事業(株)版

再生を決める8つの経営能力

経営者特性		5	4	3	2	1
1	危機意識 支持者の経営状態の危機に対処する力	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟 自社の存続のために覚悟する力	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄がさき
3	再生意欲 再生をさせるのだという再生意欲力	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない
4	経営密度 経営に専念する経営密度力	経営に専念	かなり経営注力	そこそこ	かなり名誉職	名誉職多忙
5	経営知識 経営再生のために必要とする経営知識力	身につけている	割合学んでいる	普通	あまり学んでいない	学んでない
6	指導力 社員や関係先が納得し合理的に動くための指導力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
7	実行力 計画や方針を行動に移す実行力	強い	ある	普通	あまり感じない	感じない
8	営業力 顧客を創造・維持するための営業力	強い	ある	普通	あまりない	穴熊的
	該当項目数					
	経営者特性総合点	点/満点40点				

総合点 0～10点

総合点 11～20点

総合点 21～30点

総合点 31～40点

危機です。再生コンサルタントのサポートが必要です。

要注意です。悪いところを改善しましょう。

良好ですが、弱いところを補強しましょう。

すこぶる良好です。このまま高付加価値経営を目指してください。

(8) 小規模企業向けのランチェスター経営

小規模印刷社向けの経営戦略を学ぶならば、ランチェスター経営の「弱者の戦略」です。イギリスのランチェスター戦略を田岡さんが経営に活用して広めた経営戦略を学びましょう。

強者は、業界 1 位を目指す。

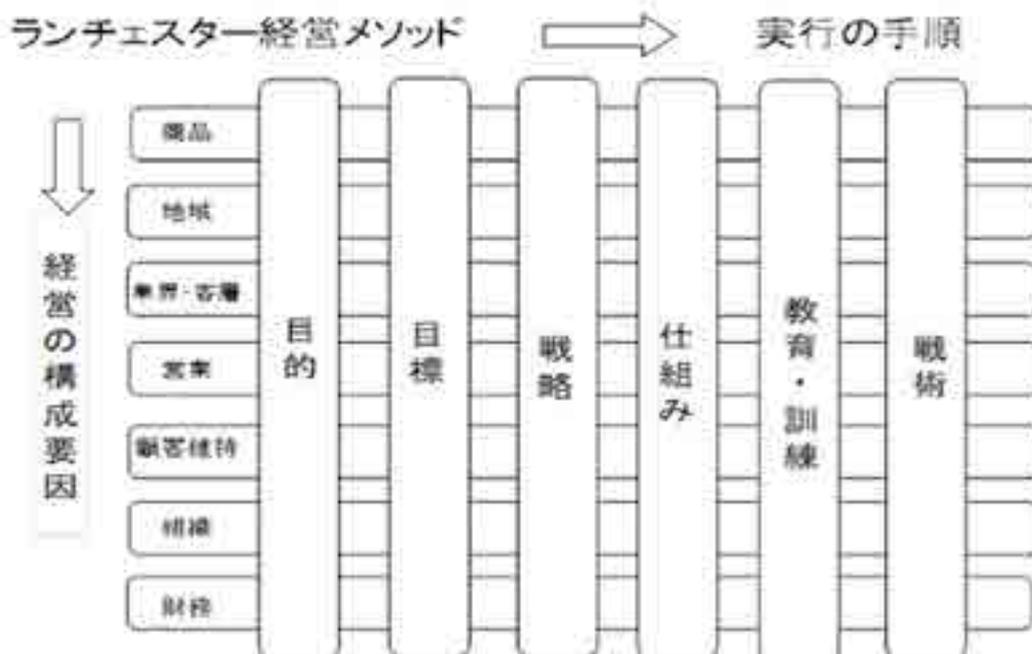
広域 1 位を目指す。

我々、小規模印刷会社は

弱者の戦略で、 差別化 1 位を目指す。

小規模 1 位を目指す。

部分 1 位を目指す。



(9) 会社のセカンドオピニオンの有効活用

- ・財務診断サービス「社長の成績表」から課題抽出・・・(株)古田土経営
財務格付けを良くする、未来会計図、資金力格付けの3大テーマでサポート



- ・経営体力診断書(社長の四季)・・・TOMAコンサルタンツグループ(株)
明るく元気な会社を作りたい経営者向け
「“永続企業”の創り方10ヶ条セミナー(無料開催)」(4月24日、5月22日)
- ・経営診断及び改革のポイント(企業再生支援)・・・未来事業(株)
毎月第1または第2木曜日に未来経営塾を開催(3,000円)
日本全国から参加する人気塾です。
- ・決算書分析(瞬間くんシステム)・・・NBCコンサルタンツ(株)
社長のための資金と人を活かす研修会(2日間コース)
開催日 4月10~11日、4月24~25日、5月14~15日、5月28~29日
初日開始 午前10時開始です。代表者と幹部のペア参加
受講料は1名様21,600円のところ印刷組合員50%OFF

(10) 経営計画の作成サポート

経営計画を立案すること、月次でチェックしていく経営は、PDCAサイクルの定着化に欠かせません。

「経営計画作成20時間合宿」は初心者向け、時間の取れない経営者向け



(1 1) マネージメントゲームで経営体験

① MG マネージメントセミナー (アイシーラボ版)

印刷業務向けの管理会計講義が充実した実践向け
経営者および後継者の経営レベル向上が図れる。

② MG マネージメントゲーム研修 (古田土会計版)

経営者を含めた幹部社員向けの研修です。
ゲームを通して手軽に経営感覚を学ぶことが出来る。



自社に合った変動損益計算書の作成支援

本ガイドブックをお読みの組合員様へ委員会認定組合員がサポートします。

1. 準備資料

3期分の決算書

得意先売上高ベスト10リスト

仕入および外注加工費の購買額ベスト10リスト

2. 簡易経営診断

変動損益計算書作成と同業者との比較診断

貴社専用の変動損益計算書のエクセル表作成

3. 経営者による見える化のための管理会計構築提案

現状の管理方法の相談

経営者の見たい情報の提案

4. 先着50社限定（無料）

(ア) 2018年5月31日まで先着順

(イ) 印刷組合の認定相談員が対応

(ウ) 相談時間 2～3時間

以後は、有料となります。

5. 申し込み・問い合わせ先メールアドレス

sakudou@mnd.co.jp

組合員から提供された経営情報については、秘密を守る宣言シートで安心してご相談できます。





東京都印刷工業組合
教育研修委員会 経営者教育部会

委員長	土屋 勝則	音羽印刷(株)
副委員長	作道 昌弘	(株)萬印堂
副委員長	富澤 隆久	富沢印刷(株)
委員	宇田川裕孝	(株)グラフト
委員	伊東 二郎	(株)昇宏堂
委員	清水 省吾	辰巳堂清水印刷(有)
委員	飯倉 千晴	新嶺印刷(株)
委員	岡本 明	(株)オピカ
委員	武藤 剛	文栄堂印刷紙工(株)
委員	斉藤 正康	(株)三六工芸印刷社
委員	石島 孝	山久印刷(株)
特別委員	花房 賢	(公社)日本印刷技術協会

小規模印刷会社向け
管理会計を活用した経営の見える化ハンドブック

発行日 : 平成 30 年 4 月
発行 : 東京都印刷工業組合
教育研修委員会
〒104-0041
東京都中央区新富 1-16-8
TEL 03(3552)4021



〒104-0041 東京都中央区新富 1-16-8 日本印刷会館 4 階
TEL. 03-3552-4021 FAX. 03-3553-2653 www.tokyo-printing.or.jp