

경영수첩

수익성을 파악한다 II

베이커리 뿐만 아니라 모든 점포는
 상품을 판매한 후 정확한 계수관리가 이루어지지 않으면
 아무리 노력을 기울여도 경영 실패를 맞게 된다.
 이에 본지는 경영자로서 알아두어야 할
 기초지식을 계산을 예로 들면서 알기쉽게 소개하고자 한다.
 본문은 일본 빵뉴스사에서 발행한
 B&C에 게재된 것이다.

1. 원가지표의 관점에서

5월호에는 베이커리의 2대 비용이라 할 수 있는 재료비와 인건비 측면에서 수익성을 살펴 보았다. 여기서 말하는 재료비란 원재료비와 포장재료비를 포함한 것이며, 인건비는 경영자 및 종업원의 급여와 복리후생비 등을 포함한 것이다. 매출액 대 재료비율은 37~38% 이하(이것은 매출세별차를 관점에서는 62~63% 이상이 된다) 매출총이익 대 인건비율은 45~50% 이하를 목표로 잡아야 한다고 했다.

그러면 이번호에는 재료비, 인건비 이외의 관점에서 베이커리 수익차를 알아보기로 한다.

도표1)은 빵·과자제조 소매업의 <원가지표>를 나타낸 것이다. 이것은 매출을 100으로 해서 비용 및 이익 내역을 비율로 나타낸 것, 전호에서 설명한 경영지표와 이 원가지표는 같은 조사대상기업의 평균치를 나타내고 있다. 원가지표중 흑자기업의 평균치를 알아보기로 하자.

우선, 매출원가율(매출액을 100%)은 44%로 나와 있다. 이것은 원재료비에 포장재료비를 첨가한 것의 매출액에 대한 비율이며 앞에서 설명한 매출액 대 재료비와 같은

것이다. 즉, 매출총이익률은 56%가 된다. 한편 지난호에도 소개한 도표3)의 경영지표에서는, 흑자기업의 매출총이익률은 57.3%로 되어 있어, 같은 조사대상기업의 평균치면서 왜 다른가 의문을 갖게 될 것이다.

<도표1> 빵·과자 제조 소매업계의 원가지표

비용항목		평균원가액 및 구성비	1기업평균 원가액(천엔)	매출액 구성비율(%)
총 비 용	매출원가		53,120	44.0
	판 매 비	판매원 급여수당	18,361	15.2
		지불운임	247	0.2
		지불하조비·하조재료비	1,732	1.4
		지불보관료	9	0.0
		차량연료, 수리비	424	0.4
		판매원 여비·교통비	354	0.3
		통신비	317	0.3
		광고·선전비	1,254	1.0
		기타 판매비	6,644	5.5
		소계	29,342	24.3
	관 리 비	임원(점주)급여수당	11,787	9.8
		사무원급여수당	1,542	1.3
		복리후생비	2,748	2.3
		감가상각비	1,816	1.5
		교제·접대비	569	0.5
		토지건물대차료	2,968	2.5
		보험료	713	0.6
		수선비	415	0.3
		광열수도로	1,667	1.4
지불이자·할인료		579	0.5	
조사공과	1,985	1.6		
종업원교육비	74	0.0		
기타관리비	1,947	1.6		
소계	2,810	23.9		
합계	58,152	48.2		
총계	111,272	92.2		
매출액·(매출원가×판매비·관리비)		9,350	7.8	
순 매출액		120,622	100.0	

(참고자료) 1992년 조사 「중소기업의 원가지표」(중소기업청)

이것은 통계상의 실수가 아니라 평균치를 내는 방법의 차이에서 온 것이다. 경영지표는 조사대상기업의 각각의 매출총이익률을 낸 후 전부 플러스하며 기업수로 나누는 단순평균의 평균치를 내고 있다. 이에 반해 원가지표는 조사대상기업의 매출액도 매출총이익률도 전부 하나의 기업으로 보고 플러스하여 매출원가율, 매출총이익률의 평균을 내고 있다. 이 평균을 내는 방법을 가중평균이라 하며, 평균치가 규정이 큰 기업의 영향을 보다 많이 받는 평균을 내는 방법이다.

단순평균에 의한 매출원가율
(경영지표)

$$= \frac{\text{조사대상 기업 각각의 매출원가율의 합계}}{\text{기업수}}$$

가중평균에 의한 매출원가율

$$= \frac{\text{조사대상 기업의 매출원가합계}}{\text{조사대상 기업의 매출액합계}}$$

이상 설명한 경영지표와 원가지표의 차이는, 매출액 대 지불이익 비율이나 매출액영업이익률 등에도 나타나 있다. 단, 양자의 오차는 그렇게 큰것이라 할 수 없기 때문에 양자의 평균 내는 방법을 유의하면서 참고로 알고 있어야 할 것이다.

2 베이커리의 원가구입

도표1)의 빵·과자제조 소매업의 원가지표를 요약한 것이 도표2)다. 매출원가를 44%는 매출액을 차지하는 원재료비와 포장재료비의 합계를 나타낸다. 인건비비율 28.6%는 판매원 급료수당, 임원(점주) 급료수당, 사무원 급료수당, 복리후생비를 합제한 것에 대한 매출액과의 비율이다.

기타 경비는 약 20%인데 그중 광고선전비 비율 1%와 전소매업평균 1.5%와 비교해도 약간 낮다. 또, 전소매업평균의 광고선전부에 대해 매출총이익률과의 비교에서 보면 약 5%로 되어 있으며, 베이커리에 있어서도 매출액의 1.5%(조이익액의 약 2.5%)정도는 허용범위라 해야 할 것이다.

매출액에 대한 지불이자의 비율은 0.5%(경영지표에서 0.8%)로 되어 있다. 이 매출액 대 금융수지비율이 얼마가 적당한가에 대해서는 지불이자를 공제하기 전의 소위 매출액영업이익률(중소기업청의 경영지표는 지불이자를 판매비·일반관리비에 포함시키고 있다)의 30%이하가 바람직하다. 이 30%의 비율이 적당하다면 차입금이 조금 많아도 괜찮다고 할 수 있다.

베이커리의 흑자기업의 평균매출액 영업이익을 6.9%(지불이익 공제전)가 올랐다고 하면, 매출액 대 금융수지비율은 2.3%까지 가능하게 된다. 단, 영업이익이 매기 안정적인지 그렇지 못한지는 주의를 해야 한다. 이것도, 지불이자는 차입을 하고 있는 이상 매기 항상 일정해야 하기 때문이다.

3. 매출액 대 영업이익률의 목표

매출액 대 영업이익률은 매출액에 대한 영업이익비율이며, 기업의 영업활동 성과를 나타내고 있다. 이 매출액 영업이익률은 일반적으로는 제조업 6%, 소매업 4%, 도매업 3% 정도면 일단 바람직한 수준이라 할 수 있다. 이것을 6·4·3으로 기억해 두면 편리하다.

그런데 베이커리에 대해 생각하면 경영지표에서는 흑자기업 평균으로 6.1%가 된다. (지불이자를 빼지 않은 본래의 영업이익의 경우 6.9%). 앞에서 소매업 전반의 바람직한 비율 4%보다 꽤 높은 비율이다.

그러나 1인당 매출액에서 보면 제조업 평균 약 2,100만원, 도매업 약 6,400만원, 소매업 약 2,300만원 상승한 것의 6·4·3이며, 베이커리의 경우는 1인당 매출액이 약

1,100만엔임을 생각하면 베이커리 매출액 영업이익률은 8% 이상, 될 수 있는 한 10% 이상을 목표로 해야 한다.

4. 경영자본 대 영업이익률의 목표

베이커리 경영에는 토지, 점포, 기계, 상품, 원재료 등의 자금이 필요한데, 이 자금의 합계에 대해 1년간 얼마의 이익을 올렸는가를 알아본 것이 경영자본 대 영업이익률이다. 도표3)의 경영지표에서는 과자·빵제조 소매업 평균은 9.7%로 되어 있는데 이 최저목표수치는 10% 이상이다.

그 이유는 경영자본중에서 자기자본에 대한 배당분, 혹은 경영상의 위험성, 그위에 세금부담 등을 고려하면 최저 10%가 되기 때문이다. 베이커리에 있어서는 20% 이상을 목표로 잡는 것이 좋다.

또한 경영자본적 영업이익률은 매출액 대 영업이익률과 경영자본회전률로 분해된다.

$$(\text{경영자본 대 영업이익률}) = (\text{매출액 대 영업이익률}) \times (\text{경영자본 회전률})$$

$$\frac{\text{영업이익}}{\text{경영자본}} = \frac{\text{영업이익}}{\text{매출액}} \times \frac{\text{매출액}}{\text{경영자본}}$$

20% 이상 8% 이상 2.5회 이상

이중 매출액영업이익률에 대해서는 앞에서 설명한 것과 같으나 경영자본회전률은 점포에 투입된 경영자본이 매출액 형태로 이용된 정도를 나타내는 비율이 된다. 베이커리의 경우 2.5회전 이상이 바람직한 수치라 할 수 있다. [7]

〈도표2〉 원가지표(빵·과자 제조 소매 등) 요약

원가항목	비율(%)
매출원가(원재료, 포장재료)	44.0
인건비(급료수당, 복리수당비)	28.6
기타경비(지불이자 포함)	19.6
세전이익	7.8
매출액	100.0

〈도표3〉 베이커리 경영지표와 점포실적

비율명	산식	점포의 비율	과자·빵제조 소매업 경영지표		베이커리의 바람직한 지표	
			흑자기업평균	총평균(적자기업포함)		
수익성	매출액 대 매출총이익률	$\frac{\text{매출총이익}}{\text{매출액}} \times 100$	$— \times 100 =$	57.3%	57.2%	62~63% 이상
	매출총이익 대 인건비비율	$\frac{\text{인건비}}{\text{매출총이익}} \times 100$	$— \times 100 =$	49.9%	52.4%	45~50% 이상
	매출액 대 지불이자비율	$\frac{\text{지불이자(월인로 - 수취이자)}}{\text{매출액}} \times 100$	$— \times 100 =$	0.8%	1.2%	2% 이하
성	매출액 대 영업이익률	$\frac{\text{영업이익}}{\text{매출액}} \times 100$	$— \times 100 =$	6.1%	2.9%	8% 이하
	경영자본 대 영업이익률	$\frac{\text{영업이익}}{\text{경영자본}} \times 100$	$— \times 100 =$	9.7%	3.8%	20% 이하
	경영자본 회전률	$\frac{\text{매출총액}}{\text{경영자본}} \text{ 회}$	$— = \text{회}$	2.3회	2.2회	2.5회 이상

