

# 베이커리 손익계획

합리적인 손익계획을 세우기 위해서는 무엇보다 자신이 경영하는 점포의 경비·재료비·이익에 대한 계획이 숫자에 의해 정확히 분석되어야 한다. 그리고 그 분석하에 경영자가 계획하는 목표이익을 추가하면 목표매출액을 쉽게 구할 수 있게 되는 것이다. 이번호에는 빵뉴스사가 발행하는 B&C(1~2월호)에 게재된 '베이커리 손익계획' 중에서 좀더 구체적인 손익계획 세우는 법에 대해 알아본다.

## 손익계획의 필요성

「이번 달에는 전달보다 매출을 10% 늘린다」, 「전달에는 매출이 부진했던 만큼 이번 달에는 15% 이상 매출을 올린다」 등 베이커리 경영자라면 누구나 이러한 계획을 세울 것이다. 단, 베이커리 업계가 성숙안정기를 맞아 수요가 이전만큼 늘어나기 어려운 상황이며 또 인건비나 점포비용 등 높은 코스트가 드는 현재 상황에서는, 간단히 '전년에 비해 몇% 증가' 등의 매출 목표를 세우는 것만으로는 충분하지 않다. 자신이 경영하는 점포가 연간 얼마의 경비(재료비와 포장재료비를 제외한 비용)를 쓰고 있으며, 경비사용에 낭비는 없는지, 반대로 앞으로의 발전을 위해 쓰여지는 경비지출은 아끼고 있지 않은지 등을 검토한 후 차기 경영계획을 작성할 필요가 있다. 이들 경비계획에 자신이 경영하는 점포가 확보해야 할 목표이익을 추가시킨 후에, 목표매출액을 계획해야 하는 것이다. 즉 합리적인 근거가 있는 숫자를 토대로 손익계획을 세워야 한다.

## 연간 손익계획 세우는 법

### (1) 경비계획

경비계획에 대해서는 도표 1과 같이 자신이 경영하는 점포의 경비실적을 참고로 하여 차기 경비계획을 세우는 것이 좋다. 이 중 인건비에 대해서는 임금상승 예정이나 인원증감을 계산하여 계획하게 된다. 또한 개인 기업의 경우에는 경영자의 인건비를 전적으로 경비에 포함시키는 것이 좋다. 기타 경비에 대



해서도 어느 정도 확실하게 예측할 수 있는 감가상각비나 토지건물임차료, 지불이자 등은 예정액을 기입한다. 기타 경비에 대해서는 과거 실적을 토대로 추정치로 기입한다. 이 경우 경영지표나 원가지표, 베이커리에 있어서의 「당연한 비율」을 참고로하여 경비계획이 타당한가를 검토해야 한다.

### (2) 재료비계획

원재료비율, 포장재료비율에 대해서는 과거 자신이 경영한 점포의 실적이 기본이 된다. 단, 재료비 변동이나 상품구성의 변화가 예상되는 경우에는 그 추정치에 따라 재료비계획을 세운다.

### (3) 이익계획

베이커리에 있어서 이익수준의 내용은 다음과 같다.

①경상이익은 1인당 80~100만원  
종업원(경영자도 포함) 1인당 80~100만원의  
경상이익(세금공제전의 이익으로 생각해

도 됨)을 목표로 한다. 시간제 종업원도 정사원으로 환산(1인당 정사원 인건비를 근거로 환산)하여 포함한다.

### ②매출액경상이익률 7~8% 목표

매출액 경상이익률 관점에서는 7~8%정도를 목표로 하면 된다. 따라서 매출액 1억엔이 되는 기업은 800만엔의 경상이익을 목표로 하게 된다.

### ③이익처분을 기준으로 하는 방법

세금공제 후의 이익은 배당금, 임원상여금, 내부유보로 배분된다. 이들 각각의 처분항목에 대해 적절한 금액을 확보하기 위해서는 어느 정도의 이익을 올려야 하는가에 대한 개념이다. 이것에 대한 다음 공식중, 1-0.4(추정세율)로 나누는 것은 배당금이나 임원상여 및 내부유보로 세금을 지불한 후의 이익에 따라 처분할 필요가 있기 때문이다.

$$\text{목표경상이익} = \frac{\text{배당금} + \text{임원상여} + \text{내부유보}}{1 - 0.4(\text{추정세율})}$$

이상이 목표이익의 주된 개념이며, 자신이 경영하는 점포의 실적이 목표수준에 달하지 않는 경우에는 당면 목표이익을 설정하여 서서히 목표치를 높여가야 할 것이다.

### ④목표매출액 산정

경비계획, 재료비율의 계획, 이익계획이 정해지면 차기 매출계획은 손익분기점 공식을 이용하면 다음과 같이 된다.

$$\text{목표매출액(간편법)} = \frac{\text{예정경비} + \text{목표이익}}{1 - \text{예정재료비율(포장재료비포함)}}$$

예) 내년도 매출계획 작성에 있어서 예정고정비(경비) 6,300만엔, 목표이익 700만엔, 예정변동비율(재료비율) 35%로 한 경우 목

포매출액은 얼마인가.

$$\begin{aligned} \text{목표매출액} &= \frac{5,000\text{만엔}+700\text{만엔}}{1-0.35} \\ &= 8,769\text{엔} \end{aligned}$$

**월별 매출계획 세우는 법**

매출액 목표를 연간 1억엔으로 세우기보다는 1월에는 1,200만엔, 2월은 900만엔과 같이 매월로 목표를 나타내는 것이 확실하다. 또 매출목표를 월별로 설정해 두면, 이번달 실적은 목표에 비해 어떠한가를 빨리 파악할 수 있으며 만약 목표를 밀도는 경우에는 즉시 대책을 세울 수 있다. 월별 매출 목표를 세워 매월 이것을 체크하고, 목표를 밀도는 것 같으면 대책을 강구하는 등 이것은 매월 거듭하는 가운데 연간 매출목표를

달성할 수 있게 되는 것이다.

또한 월별 매출목표를 세우는 경우에는 매출의 월별변동에 주의할 필요가 있다. 다음과 같이 자신의 점포의 월별매출지수(계절지수)를 파악하면 된다.

- ① 자신이 경영하는 점포의 과거 3개년의 월별 매출액을 준비한다.
- ② 월별 매출액을 누계하여 3개년의 합계액을 계산한다.
- ③ 각월의 합계액을 나누어 각월의 평균 매출액을 계산한다.
- ④ 3개년 평균 매출액의 합계액을 3으로 나누어 연간 평균 매출액을 내고, 이것을 12로 나눠 월평균 매출액을 계산한다.
- ⑤ 각월 계절지수는 각월 평균 매출액÷3개

년 월평균 매출액×100으로 계산된다. 예를 들면, 1월의 계절지수는 700만엔÷669만엔×100=104.6이 된다.

각월의 목표매출액의 계산방법을 나타낸 것이 도표3)이다. 계절지수의 합계를 100%로 바꿔 놓은 구성비로 연간 매출목표를 곱하면 월간 목표매출액을 계산할 수 있다. 예를 들면, A사의 연간 매출목표가 1억엔이라 하면 1월은 1억엔×8.3%=830만엔이 된다. 이상 계절지수에 대한 개념을 설명했는데, 주의해야 할 점은 숫자를 따지는 것으로만 지나쳐 버리면 아무런 효과가 없다는 것이다. 요는 목표치를 어떻게 실현해 나가는가를 충분히 검토함으로써 비로소 숫자가 제구실을 하게 되는 것이다. [21]



도표 1) 손익실적과 계획

		1992년도(실적)		1993년도(실적)		1994년도(계획)	
매출액		천엔	100%	천엔	100%	천엔	100%
매출원가	병원재료						
	포장자재						
	계						
매출총이익							
인건비	경영자 급여						
	기술자 급여						
	판매원 급여						
	복리후생비						
	상여금						
계							
기타경비	감가상각비						
	토지건물임차료						
	수도 광열비						
	소모품비						
	광고선전비						
	지불 이자						
	기타						
계							
세금공제전이익							

도표 2) 월별매출액과 계절지수 내는 법(A사)

	1991년	1992년	1993년	합계	평균매출액	계절지수
1월	650	700	750	2,100	700	100.1
2월	600	650	650	1,900	633	90.6
3월	750	800	700	2,250	750	107.3
4월	700	750	750	2,200	733	104.9
5월	650	700	700	2,050	683	97.7
6월	650	750	700	2,100	700	100.1
7월	600	650	650	1,900	633	90.6
8월	600	600	650	1,850	617	88.3
9월	650	650	700	2,000	667	95.4
10월	700	700	750	2,150	717	102.6
11월	750	750	800	2,300	767	109.7
12월	800	750	800	2,350	783	112.7
합계	8,100	8,450	8,600	25,150	3개년 연차평균 669	1200.0

도표 3) 월별 매출액 계획표(A사)

	계절지수	구성비	목표매출액	실적	차이	누계
1월	100.1	8.3	830만엔	850만엔	20만엔	20만엔
2월	90.6	7.6	760	700	△60	△40
3월	107.3	8.9	890	(이하생략)		
4월	104.9	8.7	870			
5월	97.7	8.1	810			
6월	100.1	8.3	830			
7월	90.6	7.6	760			
8월	88.3	7.4	740			
9월	95.4	8.0	800			
10월	102.6	8.6	860			
11월	109.7	9.1	910			
12월	112.7	9.4	940			
합계	1200.0	100.0	1억엔			