

경영수첩

생산성 파악

1인당 얼마를 판매해야 하는가

모든 점포는 상품을 판매한 후
 정확한 수입지출에 대한 관리가 이루어지지 않으면
 아무리 노력을 기울여도 경영에 실패를 하게된다.
 이에 본지는 경영자로서 알아두어야 할
 기초지식을 계산을 예로 들면서 알기쉽게 소개하고자 한다.
 본문은 일본 빵뉴스사에서 발행하는
 B&C에 게재된 것이다.

〈 연간 베이커리 경영지표와 점포실적 〉

비율명	계산식	점포의 비율	과자·빵제조 소매업 경영지표		베이커리의 바람직한 지표
			후자기업평균	총평균(적자기업포함)	
생 산	종업원 1인당 매출액 매출액 / 종업원수 (천엔)	— 천엔	11,167천엔	10,008천엔	12,300천엔 이상
	종업원 1인당 매출총이익액 매출총이익 / 종업원수 (천엔)	— 천엔	6,399천엔	5,725천엔	8,000천엔 이상
성	종업원 1인당 경상이익 경상이익 / 종업원수 (천엔)	— 천엔	335천엔	70천엔	800천엔 이상
	점포면적3.3㎡ 당 연간매출액 매출액 / 매장면적 (천엔)	— 천엔	4,967천엔	4,644천엔	5,000천엔 이상

주) · 종업원수에는 경영자를 포함함

· 경영지표는 1992년도 조사 「중소기업의 경영지표」(중소기업청)

경영분석에서 말하는 생산성이란, 인력과 자본을 얼마나 투입하여 매출과 이익을 얼마만큼 달성하고 있는가를 파악하는 것이다. 이 번호에는 1인당 얼마를 팔아야 하는가를 중심으로 알아본다.

1인당 필요매출액($\frac{\text{필요매출액}}{\text{종업원수}}$)은, 경영자가 가장 관심을 갖는 문제중의 하나이다.

1992년에 조사한 일본의 경영지표에 따르면, 과자·빵제조 소매업의 1인당 매출액은 1,116만엔으로 나타났다. 연간영업일수를 300일이라 하면, 1인당 하루 약 3만7,000엔이 된다. 빵업계에서 기술자수를 1로 하면 판매사원, 사무직원수는 3분의 2로 생각할 수 있으며 기술자 1인당 하루 생산액은 약 6만2,000엔 정도로 추정할 수 있다.

1) 하루 1인당 매출액

$$= \frac{\text{연간 1인당평균 매출액}}{300\text{일}} = \frac{1,116\text{만엔}}{300\text{일}} = 37,000\text{엔}$$

2) 기술자 1인당 매출액

$$= \text{하루 1인당 매출액} \times \frac{5}{3} = \text{약 } 6\text{만}2,000\text{엔}$$

그러면 이상의 평균치에 대해 베이커리에서는 1인당 얼마의 매출을 달성해야 하는가를 알아보자.

1. 일정한 인건비 수준을 확보하는 필요매출액

현재 베이커리의 평균 인건비는 그다지 높다고는 할 수 없지만 연간 1인당 평균 400만엔 인건비를 확보할 수 있는 생산성을 달성해야 한다.

또한 매출총이익(매출액 - 재료비)속에 포함되어 있는 인건비 비율인 노동분배율은 50% 이하로 해야 한다. 이것은 지난 5월호에 설명한 바 있다.

때문에 1인당 필요한 매출총이익은 800만엔이 된다. 1인당 800만엔의 매출총이익을 얻기 위해서는, 재료비율(포장재료 포함)이 35%인 베이커리에 있어서는 1인당 필요매출액은 1,230만엔이 된다.

1인당 필요매출액 산정

1) 1인당 평균 연간 인건비 400만엔

2) 노동분배율($\frac{\text{인건비}}{\text{매출총이익}} \times 100$) 50%

3) 1인당 필요매출총이익

$$\frac{\text{1인당 인건비}}{\text{노동분배율}} = \frac{400\text{만엔}}{0.5} \dots\dots 800\text{만엔}$$

4) 1인당 필요매출액

$$\left(\frac{\text{1인당 필요매출총이익}}{\text{1-재료비율}} = \frac{800\text{만엔}}{0.65} \right) \dots\dots 1,230\text{만엔}$$

2. 목표이익을 확보하기 위한 필요매출액

앞에서 설명한 1인당 필요매출액은 어디까지나 일반적인 관점에서 생각한 것이다. 그러나 기업이란 각각의 특징이 있으며, 제조설비를 합리화하고 집중생산하고 있는 경우에는 감가상각이나 배송비용이 높아지기 때문에 1인당 매출액 역시 높아져야 한다. 또한 기업에 따라 재료비율도 달라진다.

더구나 종업원 1인당 경상이익의 적정치로서는 중소기업의 경우 제조업, 도매업은 100만엔 이상, 소매업의 경우는 50~100만엔 이상이다. 업종에 따라 적정치가 다른 것은 각업종의 실정을 근거로 하고 있기 때문이다. 베이커리의 경우는 1인당 80~100만엔 이상을 확보해야 할 것이다.

이상 각기업의 특징을 감안하고도 일정한 이익을 올리기 위해 필요한 매출액의 산출방법은 다음과 같다.

목표이익을 달성하기 위한 1인당 필요매출액

1) 1인당 목표경상이익 80만엔 이상

2) 1인당 필요매출액

$$\frac{\text{고정비 (재료비를 제한 비용)} + \text{목표경상이익 (80만엔} \times \text{종업원수)}}{\text{1-재료비율}} \div \text{종업원수}$$

3. 시간제 사원수

1인당 매출액을 생각할 경우 시간제 사원(아르바이트 포함)을 몇 명으로 생각해야 하는가라는 문제가 생긴다. 시간환산으로 8시간 노동을 한사람으로 환산하는 방법이 많이 사용되고 있는데, 예를 들면 하루 4시간 시간제 사원 두사람을 한사람으로 생각하는 방법이다.

그러나 1인당 필요매출액을 생각할 경우, 이 시간환산은 반드시 적절한 것은 아니다. 1인당 매출액의 기본을 1인당 인건비를 근거로 생각하지 않기 때문이다.

때문에 시간제 사원수는 정사원(경영자 포함)의 급료, 복리후생비, 보너스(경영자 제외)를 근거로 정사원 1인당 인건비를 계산하고 이 평균 인건비에서 시간제 사원의 인원수를 계산하는 것이 적절하다.

예를 들면, 정사원 1인당 연간평균 인건비가 400만엔의 기업에 있어서, 시간제 사원의 연간 총인건비가 2,000만엔일 경우에는 사원이 몇명이나 하면 정사원 환산 5명으로 생각하면 된다.

$$= \frac{\text{시간제 사원 인건비}}{\text{정사원 1인당 인건비}} = \frac{2,000\text{만엔}}{400\text{만엔}} = 5\text{명}$$

4. A베이커리의 필요매출액

[질문] 하기의 상황에 있는 A베이커리의 1인당 필요매출액은 얼마인가.

①경영자를 포함하여 정사원의 연간평균 인건비 350만엔. 시간제 사원 10명(시간제 인건비 총액 1,050만엔)

②1인당 목표경상이익 80만엔

③재료비(포장재료비 포함) 및 인건비를 제외한 경비 2,000만엔

④포장재료비를 포함한 재료경비 35%

[대답]

①사원수=정사원+시간제 정사원 환산인수

$$= 4\text{명} = \frac{1,050\text{만엔}}{350\text{만엔}} = 3\text{명}$$

②A 베이커리의 필요매출액

$$= \frac{\text{정사원 인건비} + \text{시간제 인건비} + \text{기타 경비} + \text{목표이익}}{\text{1-재료비율}}$$

$$= \frac{400\text{만엔} \times 4 + 1,050\text{만엔} + 2,000\text{만엔} + 80\text{만엔} \times 7}{1 - 0.35}$$

$$= \frac{5,210\text{만엔}}{0.65} = 8,015\text{만엔}$$

③1인당 필요매출액

$$= \frac{\text{필요매출액}}{\text{종업원수}} = \frac{8,015\text{만엔}}{7\text{명}} = 1,145\text{만엔}$$

