SEのための流通業入門講座

第 五 章

小売業の経営の基礎知識

＜計画経営の重要性＞

（1）小売業における計画経営の重要性
　①小売業の利益の不安定性
　②企業の健康度を計る損益分岐点比率
（2）小売業における販売予測・販売計画の手法
　①年間の販売(需要)予測
　②月間の販売（需要)予測
　　「月別平均法」、「連関比率法」
（3）損益計算書の予算化

（4）企業経営ランキングに用いられる経営指標

私塾・寺子屋.
塾頭　大竹　佳憲

C 2013・08

（1） 小売業における計画経営の重要性

①小売業の利益の不安定性

① 小売業の売上が５％計画を下回ったら・・・？

バブルが弾けて以来、百貨店、GMSを先頭に多くの小売企業が、前年対比で売上を割り込み続けている。
売上が前年を下回ったら？　売上が目標を下回ったら？　粗利益率が下がったら？　小売業経営にどのような悪影響が出るのであろうか？　下の図は一般的な地方百貨店の数値を用いてのシュミレーションである。
目標予算に対して売上高実績が5％下回ると営業利益は47.7％、売上高を何とかクリアしても、値引き等によって粗利益率が1％下がると営業利益は45.5％もダウンしてしまうのである。小売業の利益構造は下図の如く非常に不安定な状況下に置かれていることを理解する必要がある。

	目　標　（予算）		実　績	
	比　率　(%)	金　額　(百万)	売上高５％減	粗利率１％減
売　上　高	100.0	10,000	9,500	10,000
粗利益高	25.4	2,540	2,413	2,440
経　　費	23.2	2,320	2,298	2,320
（固定費）	（18.7）	（1,870）	（1,870）	（1,870）
（変動費）	（4.5）	（450）	（428）	（450）
営業利益	2.2	220	115	120
目標差異	ー	ー	▲105	▲100
目標対比	ー	ー	▲47.7%	▲45.5%

参考:百貨店年鑑資料

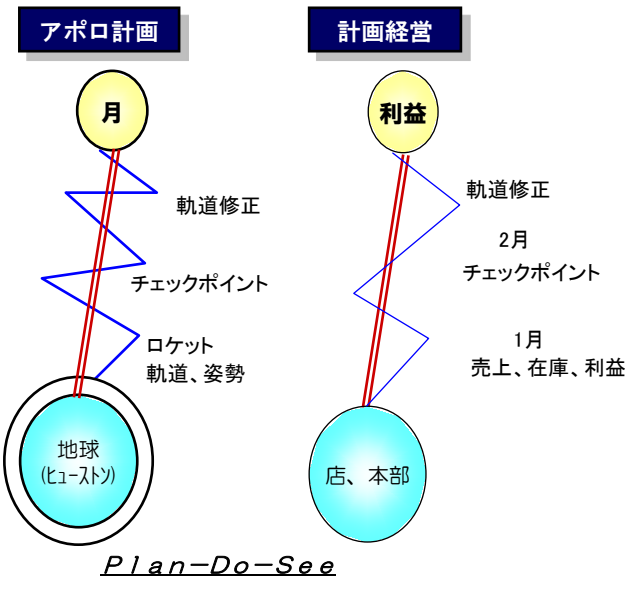
② 低成長時代の小売業経営の課題とは・・・・

企業としての利益確保の為には売上高の予算達成は当然の事として、粗利益率の維持・向上と経費の削減を継続的に行っていく事を迫られている。特に昨今のグローバル化対応という事は、株主のより厳しい監査・評価の目に晒される事であり、売上計画、利益計画の精度をより高め、透明度の高い**Accountability**（説明責任）を求められる。小売業経営の中心をなすマーチャンダイジング（商品化政策）も従来のリスクを負わない「成り行き」的なものから、ＳＰＡに見られる様に自らリスクを負い、マーケティングに一歩足を踏み込み、予測までをも包含した仕組が求められているのである。現場で汗を流す事はもちろんの事、計画達成のためのマネジメント能力が問われてくる。
特に小売業の宿命として購買行動の変化の激しい最終消費者との接点にあり、「時流適応業」としてPlan（仮説)、Do（実行）、See（検証）、Action(行動・考動）の繰り返しで絶えず自身の経営革新が求められるのである。

- **成り行き経営から計画経営への脱皮**

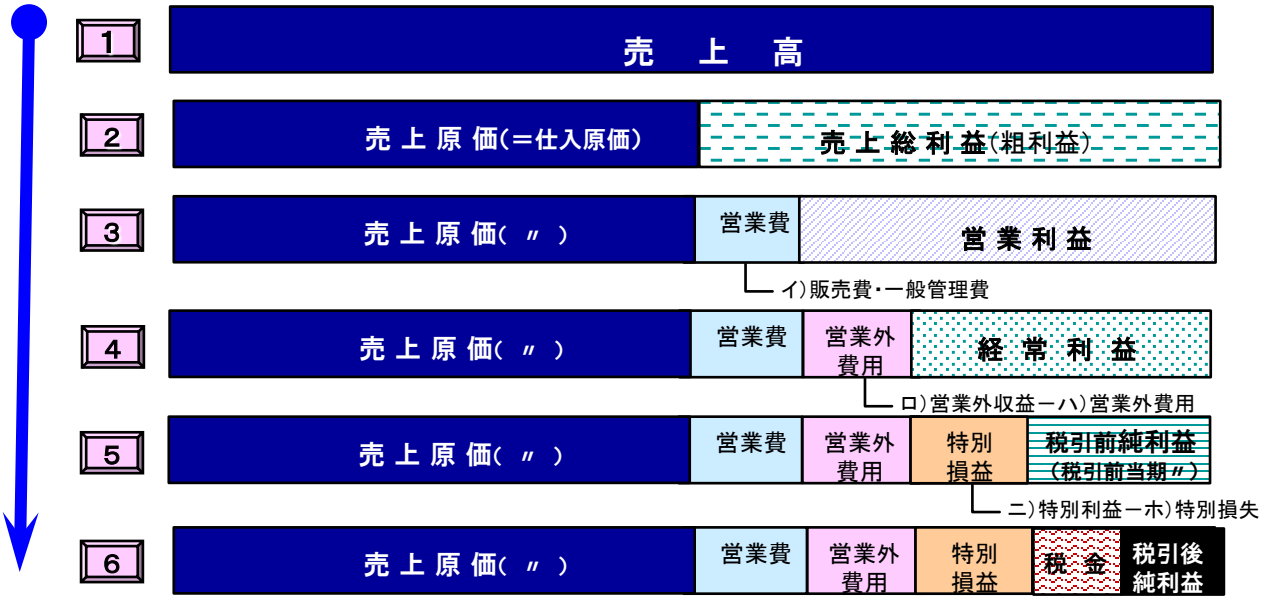
組織･計画･活動ー＞目標達成

	計　画　経　営	成　り　行　き　経　営
問題には？	事前対策的	事後処理的、場当たり
目標は？	具体的	あいまい、掛け声
利益は？	予測している	どうなるか不明
活動の方向	明確（計画的）	繰り返し（惰性的）
実績は？	目標対比	前年対比
全体的な活動	統一して進められる	跛行的になる（ｼﾞｸﾞｻﾞｸﾞ）
創造性	新しい方法の採用可能	経験・前例が優先する
経営者にとって	管理し易くなる	管理しにくい
従業員には	理解と協力を求め易い	理解させにくい
結果反省	計画的、継続的	思いついた時に



③ 小売業の利益の定義とは・・・？

企業の利益という言葉を使っても、粗利益、経常利益、税引き後純利益等々その意味するところが異なる事がある。小売業においての利益は基本的には下図の通り５段階（プロセス）で理解する必要がある。
小売業の昨今の状況での決算書を見て経営状況・業績判断する場合には、**純利益高**や**経常利益**よりも本業の利益を表す「**営業利益**」を見たほうが良いといわれる。前者の場合、有価証券や不動産の売却によって“利益出し”をしているケースもあり、又逆に借入金返済等で経常利益が悪くても営業利益が出ていれば将来的に返済可能状態と判断できるが、その逆の場合には要注意の黄信号がともる。
小売企業の場合には「**粗利益**」を「**荒利益**」、「**差益**」、「**売買差益**」、「**売上総利益**」、「GM（Gross Margin)等、企業によって呼び方が異なる場合もあるので、先ず最初に言葉の定義を確認する必要がある。



イ）「販売費・一般管理費」＝人件費・営業経費(旅費・通信費・保険料・交際費・宣伝広告費・賃貸料・他）
ロ）「営業外収益」＝受取利息、雑収入
ハ）「営業外費用」＝支払利息・手形売却損・他
ニ）「特別利益」＝固定資産売却、株式売却などによる臨時的な利益
ホ）「特別損失」＝災害損失、リストラ費用等臨時的な損失

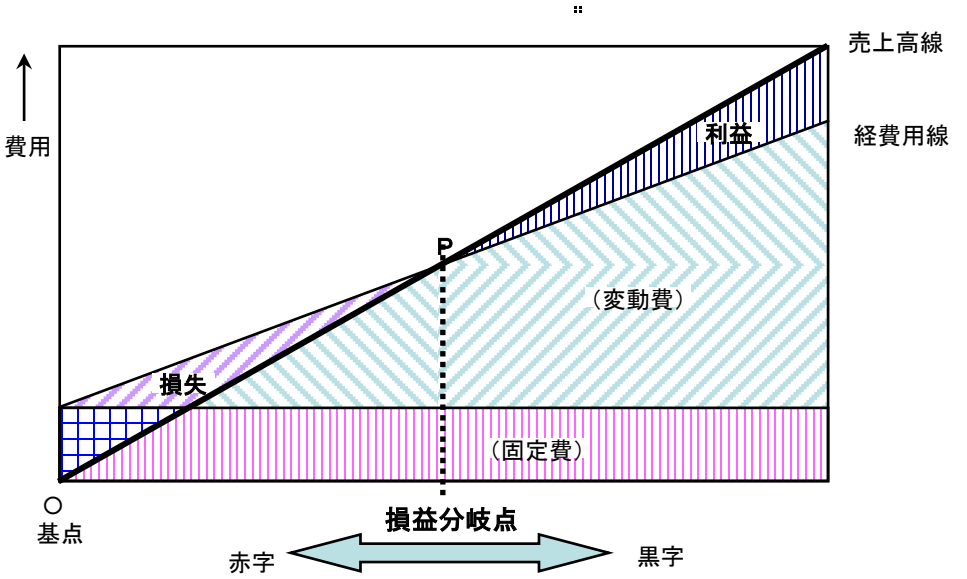
他に損益分岐点を求める場合に使う限界利益と言うものもある

業界別に（売上高）営業利益率（営業利益÷売上高×100）を見た場合、製造業は5.6%、卸売業は2.2%、小売業は5.2%が目安といわれる。
業績悪化に苦しむ量販店（GMS)の中には、営業利益率が粗利率を上回り実質本体の営業利益率がマイナスのところもある。かろうじてテナントの賃貸料にてクリアしている状況が有り、営業利益の確保が重要となる。

② 企業の健康度を計る損益分岐点比率

① 損益分岐点の考え方

利益と損失が一致（ゼロ）した時の売上高である。（＝Break-even　Point)
言い換えれば費用を丁度回収できる売上高を表すものであり、売上高が損益分岐点を越えて始めて利益が出ることになるのである。又、損益分岐点を実際の売り上実績で割った比率を「**損益分岐点比率**」といい、低いほど収益率が高く、企業の体質としては健康と言える。



$$損益分岐点 = \frac{固定費}{1 - \frac{変動費}{売上}}$$

○

$$売上目標高 = \frac{（前期の固定費 + 増加分）+ 目標利益}{1 - \frac{変動費}{売上}}$$

（前年度実績）

。
- 売上高　50，000万円
- 売上原価　35，000 〃
- 総利益　15，000 〃
- 固定費　8，000 〃
- 変動費　39，500 〃
- 利益　2，500 〃

（変動比率　79％）

（当期計画）

経費増　10％アップ
8，000万×（1＋0．1）＝8，800万円
利益増　20％アップ
2，500万×（1＋0．2）＝3，000万円

$$当期売上目標 = \frac{8，800 + 3，000}{1 - 0．79} = 56，200万円$$

$$損益分岐点 = \frac{8，800}{1 - 0．79} = 41，905万円$$

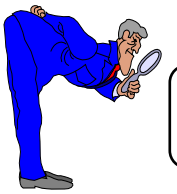
② 損益分岐点比率による企業の経営の健康度

メーカーにおける損益分岐点を考えた場合、当初の開発･工場建設・マーケティング費用等での高コストがかかる。そのため当初は高固定費・高分岐点となるが、損益分岐点を越えたときには変動経費としては材料費と製造費となり、一気に利益は拡大する。それに対して小売業の場合には売上曲線と共に仕入コストという変動費がついて廻るので、高コスト・高分岐点に陥りやすい。９０%を超える“高固定費・高分岐点企業では、売上が低下すると即損失に陥り易く、倒産寸前の重い病であり、是正のためには役員を含む人員整理、債権・金利の棚上、遊休固定資産の売却、赤字店舗の閉鎖等、抜本的な大手術（リストラ）が必要となるのである。バブル崩壊後の小売業界では人件費と借入金が損益分岐点を下げる２大要因となり、そこにデフレの売上高減という　ダブル・パンチに見舞われ多くの企業が苦境に陥ったのである。

損益分岐点比率	分　類	備　考
70%　以下	優良企業	ｾﾌﾞﾝ･ｲﾚﾌﾞﾝ、ｹｰｽﾞﾃﾞﾝｷ（63.2)、くろがねや（69.4） ｼｬﾙﾚ（68.5）、ﾄﾞﾝｷﾎｰﾃ（67.3）、
70～85%	安全企業	ｲﾄｰﾖｰｶﾄﾞｰ（79.8）、コジマ（80.2）、しまむら（77.2） 青山商事（72.0）、ﾕﾆｸﾛ（77.8）、ﾖｰｸﾍﾞﾆﾏﾙ（78.1）-
85～93%	普通企業	伊勢丹（89.5）、ﾏﾐｰﾏｰﾄ（85.5）、ながの東急（83.3） 関西ｽｰﾊﾟｰ（88.4）、ﾘｵﾁｪｰﾝ（87.6）、名鉄百貨店（90.5）-
93～100%	不安企業	長崎屋（99.8）、千趣会（95.0）、鈴丹（97.7） 相鉄ﾛｰｾﾞﾝ（95.4）、三越（99.9）、高島屋（97.0）
100%　以上	欠損企業	壽屋（105.7）、岩田屋（119.4）、東武ｽﾄｱ（104.9） ｷｬﾋﾞﾝ（112.1）、上新電機（102.2）、京都近鉄（129.6）

出典:ﾁｪｰﾝｽﾄｱｴｲｼﾞ・‘99・7・15

注）昨今、多くの流通専門誌で損益分岐点の表示が実施されていますが、その数値が異なるケースがあります。各誌、決算書・有価証券報告書からの引用になりますが、勘定科目の固定費・変動費振り分け規準が異なる為です。各誌の記事ではデータの引用及びその振り分け規準が記述されていますので注意してみる必要があるでしょう。



損益分岐点比率が９０%を超えたら役員を含む大胆なリストラが必要！健康体の企業は８０%台である。

バブル崩壊後の百貨店業界の状況：

リストラが急務？高い損益分岐点比率

企 業 名	損益分岐点比率	販管比率	売上総利益率
高 島 屋	98.7	27.5	28.1
三　越	99.4	26.0	26.2
大　丸	98.6	26.2	26.6
松 坂 屋	98.7	23.2	23.9
近鉄百貨店	98.9	24.4	24.7
東急百貨店	96.4	23.7	24.6
そごう	99.6	24.9	25.0
名古屋三越	91.6	22.5	24.7
大　和	93.4	20.8	22.3
岩 田 屋	112.5	31.8	28.2

企 業 名	損益分岐点比率	販管比率	売上総利益率
名鉄百貨店	94.5	22.2	23.5
松　屋	97.6	24.4	25.0
井 筒 屋	94.7	22.8	24.0
さいか屋	97.5	21.7	22.3
丸　栄	104.0	23.6	22.7
京都近鉄	123.1	27.1	22.0
山陽百貨店	97.1	23.5	24.2
ながの東急	92.6	22.4	24.2
横浜松坂屋	118.6	25.2	21.3
丸　井	84.9	31.9	37.5

出典:販売革新・1998・12

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

③ 損益分岐点を下げるためには？

競争の激化による売上高の減少、商品単価の下落等々、悪化する経営環境下においての生き残りのためには、損益分岐点比率を下げ、企業としての“不況抵抗力”をつける必要がある。
企業生き残りのSolutionの提案のためには、この損益分岐点率を下げるため、下記を３本の柱とした構造改革まで踏み込んだ政策・施策が必須となってくるのである。

売上の増加 ― 販売数量のアップ、商品回転率アップ、等
利巾の向上 ― 仕入原価を下げる、売変の減少、ロスの削減等
経費の削減 ― 固定費の削減 等

(a) 売上の増加

- ○ 客数を増やす
- ○ 客単価を上げる
  - 売上点数の増
  - 一品当りの単価の増
    - 商品構成の検討
    - 機会損失の防止
    - 適正時期の適正仕入
    - 価格政策
    - 陳列、販売促進
    - 販売員の接客（知識・スキル）
- ○ 売場面積を増やす
- ○ 多店化を行う
- ○ 合併、吸収
- ○ テナント・ミックス
- ○ 優良顧客の維持・拡大

（多店化を行う／合併、吸収／テナント・ミックス／優良顧客の維持・拡大）→ 企業戦略上の方針

(b) 利巾の向上

- ○ 仕入原価（変動費）を下げる― 有利な仕入方法・条件の見なおし…・札入率の向上
- ○ ＰＢ、共同仕入れ等の商品確保、品揃えの差別化
- ○ 値引、値下げの減少
- ○ 商品ロスの減少、機会ロスの減少
- ○ 売場、商品構成の変更
- ○ ファッション等の付加価値の高いもの、関連商品

(c) 経費(固定費)の削減

- ○ 人件費の削減（階層の平準化、間接人員の削減、業績評価制度、年功序列の廃止、パートの戦力化）
- ○ 借入金の返済、資産の活性化（不良資産の整理、リース、アウトソーシング）
- ○ 販売促進等の経費の効率的活用― 上得意客への還元（FSP）
- ○ 広告宣伝費の見なおし ― チラシ等マス媒体、DM
- ○ 作業能率を上げる ― ＩＴ化の推進、標準化によるパート・アルバイトの活用
- ○ 従業員の意識改革 ― ムダの排除、電気・水道等の料金、残業、交通費、通信費

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

④ 損益分岐点の改善に向けてのコスト・カットとは？

損益分岐点を下げるためには売上を上げるのが一番良い。しかしながら経営環境の悪化によって売上高は対前年比で割り込む状況が続いている。そのため利益確保のためには経費である固定費、変動費の削減に各企業は血眼にならざるを得ない。

1） 経営とは？

「経費を使って利益を得る為の企業の営み」

2） 経費の種類

売上高の増減に比例して増減するもの － **変 動 費**

売上高の増減に関係なく必要な費用 － **固 定 費**

3） 計算式

固 定 費 ＝ 販売費・一般管理費 ＋ 営業外費用 － 営業外収益

変 動 費 ＝ 売上高 － 固定費 － 経常利益

（≒ 売上原価 = 売上高 × 原価率）

4） 固定費の 削減又は効果的使用領域

販 売 費 ＝ 宣伝、広告、販促費、交際費、交通費

一般管理費 ＝ 人件費（直接、間接）、家賃、消耗品費、光熱費

直間比率 ＝ 非販売部門人員 ÷ 総社員

営業外費用 ＝ 減価償却費、借入金利、使途不明金

⑤ 固定費・変動費振り分けの曖昧性

経費を固定費・変動費に明確に分けるには難しい面が存在している。即ち、人件費を固定費にしたとしても、臨時の催事を行った場合のアルバイトの人件費や残業代は売上等に連動し、どう見るかが問題とる。電気・ガス・水道料金も基本料金と追加料金に分かれ、純粋な固定費、変動費というのは以外と少ないのが実情であり、通常は損益計算書の「勘定科目」毎に分けられる。

勘定科目による固定費・変動費の分解例

勘 定 科 目	変 動 費	固 定 費	備 考
商品仕入原価	◎		
外注加工費	◎		－
電気・ガス・水道料	◎	○	－基本料金は固定費
減価償却費		◎	－販売管理費の場合・工場では固定費
人件費（賃金・賞与）	○	◎	－歩合給や残業代は変動費
〃 （福利厚生．労務費）		◎	－
役員報酬		◎	－
広告宣伝費	○	◎	－販売促進用の広告は変動費
販売促進費	◎		－
配送・配達費	◎	○	－店間の配送費は固定費
旅費・交通費	○	◎	－
地代・家賃		◎	－
借入金利息		◎	－
消耗品費		◎	－
通 信 費		◎	－
接待・交際費		◎	－
保 険 料		◎	－
租税公課		◎	－

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

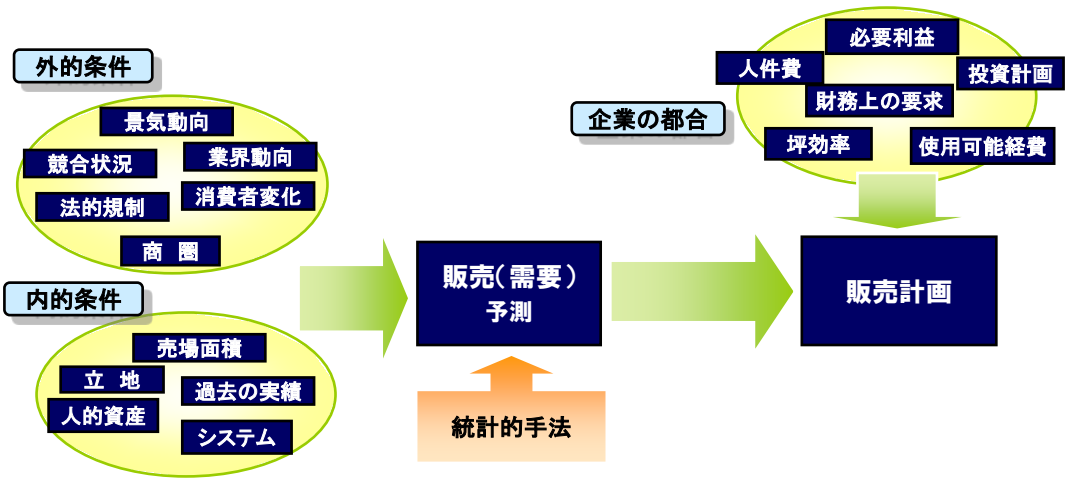
（2） 小売業における販売予測・販売計画の手法

① 年間販売（需要）予測の手法

①「販売は会社の生命・・・」・・・・・販売（需要）予測

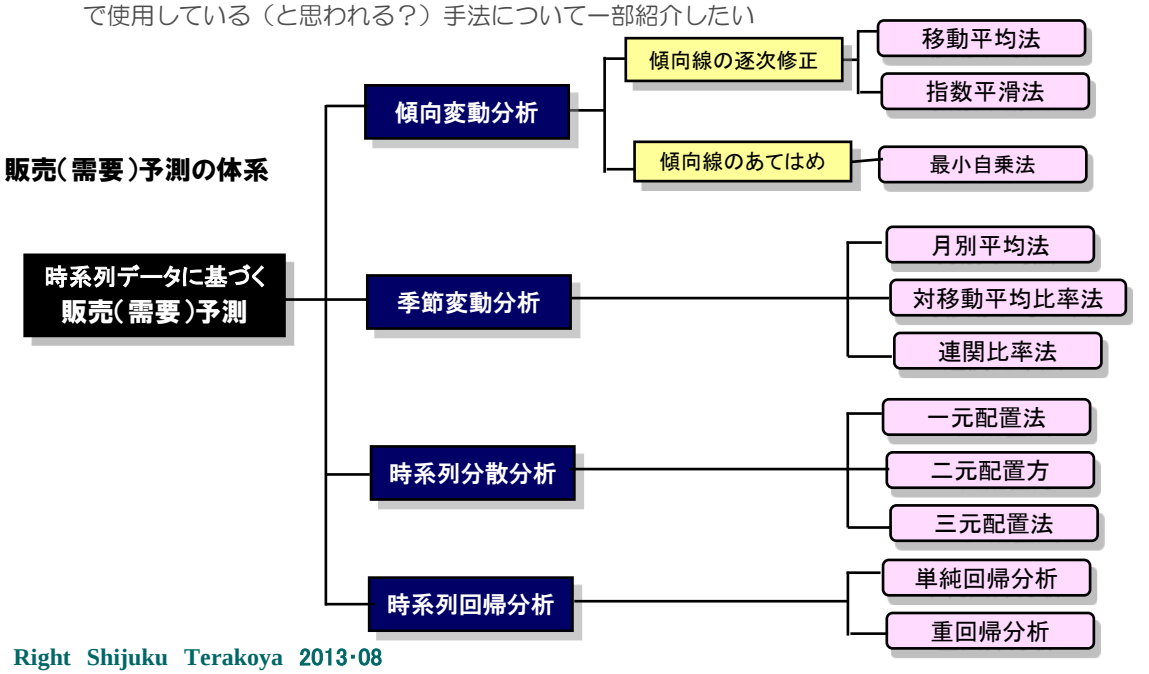
小売業が経営計画を立てる場合、「全ての源泉は売上にあり」と言われているように、販売（需要）の予測・計画が重要となってくる。特に昨今ではデフレ傾向による商品単価の下落、不況化における競合の激化、消費者のプロ化等、販売（需要）そのものの予測・計画が難しくなってきている。目一杯頑張っても前年対比を割る状況も続き、「売上が全てを癒す・・」と言われた時代の終焉は、今まで隠されていた企業の病根をあらわにする。

「販売は会社の生命」とNCRの創業者であるジョン・H・パターソンは主張し続けた。企業が利益を上げるために活動するには人件費や原材料の仕入、設備・什器への投資と償却等の費用が発生するが、それら全ては販売が前提となって計画が組み上げられる。それらは販売の有る無しにかかわらず経費として発生し、販売計画の狂いは即利益に跳ね返る。企業にとっての販売目標は努力目標ではなく、必達目標であり、その設定のためには現実的・合理的・納得性を持つ、精確な販売（需要）予測に基づく販売計画が必須となってくるのである。販売計画もこの物理的条件、マーケットの条件等から統計的・合理的に導き出される販売（需要）予測だけを用いるのではなく、企業の経営戦略や財務上の要求等の内部事情によって必要とされる販売高というものとが綱引きをして決められる。



② 販売（需要予測の体系）

需要予測の方法とすれば、長期的天候の予測や世界の政治・経済動向の予測、更には消費者の動向、色、柄、スタイル等のファッションの予測等多くの分野で多くの方法が存在すると思われるが、実際に小売業の現場で使用している（と思われる？）手法について一部紹介したい



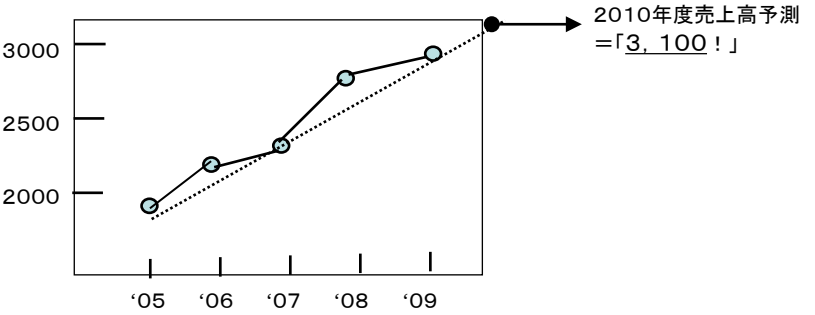
③「翌年の販売（需要）予測の算出方法」

計画の前提となる販売（需要）予測を科学的に客観性を持ったデータとして引き出す手法が必要となる。
いくつかの手法があるが、一長一短有り、複数を組み合わせて傾向値から入っていくやり方がよいと言われるが最後は人間の「エイヤッ！」となる・・・のかも？

① フリーハンド法（目安法）

最低過去５～６年のデータを揃え、年度毎にグラフ上にプロットする（縦軸：売上、横軸：年度）。
プロットした点に、最もマッチした直線を引き，予測する年度と交わる売上高を推測する。

年　度	売 上 高
2005	1，800
2006	2，200
2007	2，300
2008	2，700
2009	2，800



② 平均増加率法

最低過去５～６年のデータを揃え、年度毎に対前年度比売上増加率の単純平均を求め、最終年度の売上高に平均増加率をかけて来期の売上予測値とする。

年　度	売 上 高	増 加 率
2005	1，800	10．5%
2006	2，200	22．2%
2007	2，300	4．5%
2008	2，700	17．4%
2009	2，800	3．7%

平均増加率＝ $\frac{10.5\%+33.2\%+4.5\%+17.4\%+3.7\%}{5（年）}$
＝11．7%

2010年度売上高予測
＝ 2，800×（1＋0．117）＝ 3，128

③ 最小自乗法

過去のデータから傾向を導き出し、計算する方法として代表的なものである。

	n	期	a：売上高実績	t	b＝t×t	t×a
資料数	1	2004・2	3，180	−5	25	-15，900
	2	2005・2	3，319	−3	9	−9，957
	3	2006・2	3，286	−1	1	−3，286
	4	2007・2	3，416	+1	1	3，416
	5	2008・2	3，369	+3	9	10，107
	6	2009・2	3，278	+5	25	16，390
	7	2010・2	？	−	−	−
	計（Σ）		c）　19，848	d）　0	e）　70	f）　770

n7＝（c÷資料数）＋{（f÷e）×求める期のN}
＝（19,848÷6）＋{（770÷70）×7}　＝3,308＋77＝3，385

資料数＝偶数の時　−5、−3、−1、＋1、＋3、＋5
N＝奇数の時　−3、−2、−1、0、＋1、＋2、＋3

④ 損益分岐点から求める必要販売額(売上高＆客数)

企業として必要な売上を求める必要があります。その場合、来期の必要とされる経費、経常利益を算出し、損益分岐点を計算して求めて行きます。
企業として利益の不安定性ある条件下では、この損益分岐点をキーとして考える必要があります。

$$\text{○ 売上目標高} = \frac{(\text{前期の固定費} + \text{増加分}) + \text{目標経常利益}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売　上}}}$$

(前年度実績)	
売 上 高	50,000万円
売上原価	35,000 〃
総 利 益	15,000 〃
固 定 費	8,000 〃
変 動 費	39,500 〃
利　　益	2,500 〃

(当期計画)
経 費 増　　10%アップ
8,000万×(1+0.1)=8,800万円
利 益 増　　20%アップ
2,500万×(1+0.2)=3,000万円

$$\text{当期売上目標} = \frac{8,800 + 3,000}{1 - 0.79} = \underline{56,200\text{万円}}$$

$$\text{損益分岐点} = \frac{8,800}{1 - 0.79} = 41,905\text{万円}$$

$$\text{○ 損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売　上}}} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{客数}\times\text{客単価}}}$$

客単価:2,062円/客

$$\text{目標達成必要客数} = \frac{8,800 + 3,000}{\text{客単価}\times\text{限界利益率}} = \frac{11,800}{2,062\times 0.21}$$

$=\underline{272,517\text{人／年}}$ (営業日330日／年として$\underline{826\text{人／日}}$)

$$\text{損益分岐点客数} = \frac{8,800}{\text{客単価}\times\text{限界利益率}} = \frac{8,800}{2,062\times 0.21}$$

$=\underline{203,233\text{人／年}}$ (営業日330日／年として$\underline{616\text{人／日}}$)

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

⑤ 労働生産性と荒利率から算出

従業員一人当りがいくら荒利高を確保しなければならないかが決められ、荒利率（実勢or目標）が判明していれば必要売上高が算出される。

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{労働生産性} \times \text{従業員数}}{\text{荒利益率}} = \frac{\text{必要荒利益高}}{\text{荒利益率}}$$

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{荒利益高}}{\text{従業員数}}$$

因みに労働生産性＝8000千円／年、従業員数60名、荒利率24%の店舗では

（8000千円×60人）÷24% ＝ 2，000，000千円

⑥必要人件費と労働分配率算出

店舗の総人件費から必要売上を算出する方式である。

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{平均人件費} \times \text{従業員数}}{\text{労働分配率} \times \text{荒利益率}} = \frac{\text{必要層人件費}}{\text{売上高対人件費比率}}$$

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{荒利益高}}$$

因みに総必要人件費＝4000千円／年×従業員数60名、荒利高480、000千円

（4000千円×60人）÷（50%×24%） ＝ 2，000，000千円

⑦その他

店舗の総人件費から必要売上を算出する方式である。

必要売上高＝ 1㎡当り売上高 × 売場面積（㎡）

必要売上高＝ 1点当り商品単価 × 買上点数 × 客数

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{仕様総資本} \times \text{使用総資本利益率}}{\text{売上高対利純益率}}$$

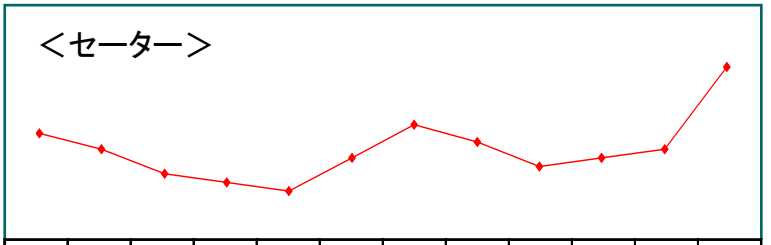
●以上紹介したように統計的手法を駆使しての売上予測手法があり、その一方で企業経営上の色々な要請からこれだけは売らなければならない！という必要売上の算出手法が多くあります。
予測手法による売上高が経営上の必要を満たすか否か？その売上予測値は達成可能か否か？ 達成に問題点があるとすればどの点を解決・調整するかを検討して詰める必要があります。
売上目標はSMART （達成可能である事、期間内、評価可能等）の条件を満たす必要があります。

Specific, Measurable, Achievable、Realistic, Time-Band

② 月別販売(需要)予測の手法

① 月別販売(需要)予測‥‥季節指数(=季節変動指数)

年間販売予測等によって売上高予算が決定し、次にそれらは年間の月別に更に分配されるのである。
例えば百貨店の場合だと年間１２０億円の販売予算が決まっても毎月１０億円ずつ分配されるわけではない。百貨店の場合、中元・歳暮・歳末等の売上の多い月と、２月８月は“ニッパチ”と称して売上高は他の月より少ないのである。この季節ごとの変動を数値(=季節指数)として把握し、年間予算を合理的に月別に振り分けていく。代表的な方法としては「**月別平均法**」と「**連関比率法**」が広く用いられている。
同様に店舗だけではなく、売場、商品のグループ単位でも用いられるのである。例えばセーター売場の担当者が年間１２００万円の売上目標を与えられた時、セーターの売れる１２月には２００万、売れない5月には５０万、サマーセーターの売れる7月には１５０万という様に、商品の季節による売上変動を織り込んで月別予算を組むのである。



1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
120	100	70	60	50	90	130	110	80	90	100	200

(単位:万円)

●「月別平均法」‥‥‥

３ケ年の月別の平均値を基準として、それに対して月毎に基準を上回るか?下回るかを見ていくものである。

＊「月別平均法」を用いて、2005年度 年間売上目標 650百万を月別に分配。

	過去3ケ年の売上実績				A	A÷m×100		2005年度
	2002	2003	2004	3ケ年計	月別平均値	季節指数	分配率	売上予算
1月	30	32	32	94	31.3	63.7	5.3	34.5
2月	36	39	38	113	37.7	76.8	6.4	41.6
3月	42	46	48	136	45.3	92.3	7.7	50.1
4月	66	72	70	208	69.3	141.1	11.8	76.7
5月	56	62	60	178	59.3	120.8	10.1	65.7
6月	48	54	52	154	51.3	104.5	8.7	56.6
7月	32	34	33	99	33	67.2	5.6	36.4
8月	26	28	26	80	26.7	53.4	4.5	29.3
9月	28	30	29	87	29	59.1	4.9	31.9
10月	60	63	62	185	61.7	125.7	10	65
11月	66	72	70	208	69.3	141.1	118	767
12月	73	78	76	227	75.7	154.2	128	83.2
合　計	563	610	596	@ 1,769	49.1(m)	120.0	100%	650

(計算方法)

① ３ケ年の平均月商を求める。(月別３ケ年売上計÷３)-----A
② ３ケ年平均月商を求める。(３ケ年売上合計@÷３６)-----m
③ 月別平均値を求める(A÷m)×１００ ― 季節指数
④ 季節指数を(１００分率)に直す。― 分配率
⑤ ２００５年度売上高(６５０)を季節指数で分配

●「連関比率法」・・・・・

月毎に前月に対する変化率を計算し、その前月比の平均値を季節変動地と見なす方法である。
「**月別平均法**」に比べ、増床や特需、競合の発生等によるデータのブレの影響もあまりうけることはなく両者を用いての数値を求める事の方がよいとされている。（パーソンズ法）

＊ 連環比率法を用いて、2005年度 年間売上目標 650百万を月別に分配。

（単位:100万円）

	過去3ヶ年の売上実績				対前月比			連環比率法				2005年度
	2002	2003	2004	3ヶ年計	2002	2003	2004	中央値	仮指数	季節指数	分配率	売上予算
1月	30	32	32	94	0.41	0.44	0.41	0.41	100	100.1%	5.3	34.5
2月	36	39	38	113	1.2	1.22	1.19	1.2	120	120.1%	6.4	41.6
3月	42	46	48	136	1.17	1.18	1.26	1.18	141.6	141.7%	7.5	48.8
4月	66	72	70	208	1.57	1.57	1.46	1.57	222.3	222.4%	11.8	76.7
5月	56	62	60	178	0.85	0.86	0.86	0.86	191.2	191.3%	10.2	66.3
6月	48	54	52	154	0.86	0.87	0.87	0.87	166.3	166.4%	8.8	57.2
7月	32	34	33	99	0.67	0.63	0.63	0.63	104.8	104.9%	5.6	36.4
8月	26	28	26	80	0.81	0.82	0.79	0.81	84.9	85.0%	4.5	29.3
9月	28	30	29	87	1.08	1.07	1.12	1.08	91.7	91.8%	4.9	31.9
10月	60	63	62	185	2.14	2.1	2.14	2.14	196.2	196.3%	10.4	67.6
11月	66	72	70	208	1.1	1.14	1.13	1.13	221.7	221.8%	11.8	76.7
12月	73	78	76	227	1.11	1.08	1.09	1.09	241.6	241.7%	12.8	83.2
合　計	627	610	596	1,833						1884%	100.0	650

（ 計算方法 ）

① 対前月比（小数点以下２桁）を求める。
２月売上÷１月売上、３月売上÷４月売上、４月売上÷５月売上
＊但し、２００１年１２月売上高実績＝７４とする

② 中央値（メディアン）を求める
２００２～２００４年の３ヶ年の月別対前月比の中央値

③仮指数　（月基）
１月を１００とし、　２月＝１００×２月中央値　＝Ａ：（100×1.2＝120）
３月＝Ａ（120）×３月中央値＝Ｂ：（120×1.18＝141.6）
４月＝Ｂ（141.6）×４月中央値＝Ｃ：（141.6×1.57＝222.3）

④ 季節指数　（修正値）
１２月の数値241.6に１月の対前月比0.41をかけると99.06となる。
対前月比の平均値の誤差であり、この場合この0.94分を各月に加えて修正
このケースの場合には便宜上、0.1を加える。

⑤ 分配率
季節指数の数値を１００分率に直す。

⑥ ２００５年度売上高を季節指数で分配

月別販売(需要)計画のブレークダウン・・日割り予算、時間帯別予算

月別の予算が決まった段階で次に「**日割り販売計画**」を策定する。月初・月中・月末の変動、給料日、曜日祝祭日、催事プロモーション等を加味して日別予算を設定するのである。
更に日別予算を「**時間帯別予算**」に落とすケースもある。いずれにしてもオペレーション計画とも連動する。
又、年間を５４週にして１月1日から相伴順の番号をつけ「**週番管理**」という形で「**週別予算**」を策定するケースもある。小売業の場合、仕入や販促のオペレーションが週単位で行われており、特に季節性の強い商品を抱える売場では、立上りや売場の商品切り替えのタイミングを密に行うために必須となる。

（3）「損益計算書の予算化」

店	部門：	作成者：

項目			予算	昨年度実績	増減	本年度実績	増減
営業利益	売上総利益	売上高	商品売上高 ① 加工料収入 ② 売上値引・戻り ③					
		純売上高 ①+②—③					
		売上原価	期首商品棚卸高 ④ 当期商品仕入高 ⑤ 仕入値引．戻し ⑥ 期末商品棚卸高 ⑦					
		売上原価 ⑤+⑥—⑦—⑧					
		物品税・酒税 ⑩					
	売上総利益						
	販売費及び一般管理費	販売費	従業員給与手当 支払運賃 支払荷造費・材料費 支払保管料 車両燃料費 消耗品費 従業員旅費・交通費 通信費 広告・宣伝費 その他販促費 FSPｸｰﾎﾟﾝ券発行・他				
		販売費					
		一般管理費	役員給与・手当 事務員給与・手当 賄費 福利構成費 減価償却費 交際・接待費 土地建物賃貸料 保険料 修繕費 光熱水道料 支払利息・割引料 租税公課				
		管理費					
	販売費及び一般管理費						
営業利益							
営業目的外の収益と費用	営業目的外の収支	営業外収益	受取利息 仕入割引 土地・設備貸与収入 その他営業外収入				
		営業外収益					
		営業外費用	有価証券評価損 その他営業外費用				
		営業外費用					
経常利益							

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

スーパーマーケットの主な指標ランキング

営業収益高（単独）

	社名	営業収益	増減
1	ライフコーポレーション	520,385	3.4
2	アークス＊	433,992	24.6
3	ヨークベニマル	363,862	4.4
4	マルエツ	315,432	▲2.2
5	オークワ	295,018	12.0
6	バロー	290,209	4.0
7	マックスバリュ西日本	264,243	―
8	ヤオコー	237,556	4.6
9	カスミ	228,167	3.0
10	マックスバリュ東海	167,721	2.8

営業利益高（単独）

	社名	営業利益	増減
1	アークス＊	14,513	20.1
2	ヨークベニマル	14,003	▲14.1
3	ヤオコー	10,521	10.2
4	バロー	8,670	▲1.2
5	ライフコーポレーション	7,195	▲33.8
6	カスミ	6,479	▲20.0
7	ベルク	6,158	2.5
8	マックスバリュ西日本	5,761	―
9	オークワ	5,452	▲25.4
10	大黒天物産	4,522	▲0.4

売上高総利益率＜粗利率＞（単独）

	社名	売上総利益率	増減
1	マルエツ	28.8	▲0.6
1	アルビス＊	28.8	1.0
3	東武ストア	27.8	0.0
4	いなげや＊	27.6	0.1
5	ライフコーポレーション	26.8	▲0.1
6	原信ナルスHD＊	26.3	▲0.4
7	カスミ	25.5	▲0.1
8	ベルク	25.2	▲0.1
9	北雄ラッキー	24.9	0.2
10	オークワ	24.8	0.3

経常利益高（単独）

	社名	経常利益率	増減
1	アークス＊	13,464	20.3
2	ヨークベニマル	11,854	▲20.7
3	ヤオコー	9,630	4.9
4	バロー	7,330	▲2.4
5	ライフコーポレーション	7,296	▲34.1
6	カスミ	6,199	▲20.6
7	ベルク	5,922	2.3
8	マックスバリュ西日本	5,570	―
9	オークワ	5,048	▲28.3
10	大黒天物産	4,567	▲2.5

当期純利益高（単独）

	社名	当期純利益	増減
1	アークス＊	8,253	▲38.0
2	ヨークベニマル	7,731	440.6
3	ヤオコー	6,379	23.6
4	バロー	4,077	16.4
5	カスミ	3,251	135.8
6	ベルク	3,129	0.3
7	丸久	2,728	43.1
8	ライフコーポレーション	2,727	▲33.5
9	大黒天物産	2,341	2.4
10	マックスバリュ西日本	2,273	1.9

売上高販管比率（単独）

	社名	売上高販管費率	増減
1	大黒天物産	17.9	0.7
2	アオキスーパー	18.0	▲0.6
3	マルキョウ	19.4	0.3
4	スーパーバリュー	19.5	0.4
5	マルミヤストア	20.2	0.3
6	タイヨー	20.6	0.6
7	アークス＊	20.8	0.6
8	丸久	21.7	1.5
9	マミーマート	21.8	▲0.3
10	ヨークベニマル	22.0	0.2

出典：ChainStoreAge20130701

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

1） 各種経営比率

（　）内前年度数値（%）

		集計企業数	粗利益率	営業費比率					営業利益率	経常利益率	経営資本等比率		本部率・管理費	ロイヤルティ発生度
				人件費	広告費	販売費	その他	経費計			投資収益率	自己資本率		
企業規模別	平均	50	23.38	11.88	1.30	0.71	9.55	23.44	1.13	1.17	2.86	29.31	2.53	0.35
		(66)	(23.72)	(11.68)	(1.44)	(0.85)	(9.04)	(23.01)	(1.43)	(1.222)	(2.28)	(31.86)	(3.86)	(0.33)
	3店以下企業	9	23.37	12.47	0.99	1.02	8.79	23.27	0.81	1.14	2.94	43.03	2.55	0.31
		(9)	(23.34)	(11.93)	(1.18)	(1.67)	(7.96)	(22.74)	(0.97)	(0.57)	(3.12)	(43.57)	(3.48)	(0.18)
	4～9店以下企業	16	22.93	11.83	1.26	0.77	8.34	22.29	0.84	0.77	3.19	23.53	1.66	0.20
		(18)	(23.21)	(12.03)	(1.25)	(0.84)	(8.53)	(22.65)	(1.08)	(0.66)	(3.56)	(23.96)	(3.51)	(0.49)
	10～19店以下企業	7	24.13	11.63	1.46	0.51	10.50	24.11	1.35	0.95	2.67	15.89	3.72	0.44
		(16)	(24.40)	(10.20)	(1.67)	(0.48)	(11.22)	(23.56)	(1.47)	(1.71)	(3.86)	(24.97)	(5.06)	(0.28)
	20店以上企業	18	24.89	11.49	1.49	0.55	10.55	23.88	1.53	1.52	2.63	34.80	2.20	0.43
		(23)	(24.96)	(12.56)	(1.64)	(0.48)	(8.36)	(23.40)	(2.11)	(1.87)	(2.96)	(36.92)	(2.47)	(0.360)
企業規模別	平均	50	24.03	11.81	1.26	0.65	9.77	23.51	1.16	1.31	2.99	32.45	2.61	0.36
		(66)	(23.73)	(11.68)	(1.44)	(0.85)	(8.73)	(22.700)	(1.43)	(1.222)	(3.18)	(31.86)	(3.86)	(0.330)
	30億円未満企業	9	22.94	12.51	0.98	0.87	8.72	23.10	0.48	1.24	3.00	48.00	1.90	0.36
		(7)	(23.500)	(12.53)	(1.28)	(1.78)	(8.45)	(24.08)	(0.88)	(0.47)	(3.20)	(52.65)	(3.67)	(0.20)
	30―100億円未満企業	18	23.66	11.92	1.23	0.77	8.72	22.64	1.31	1.88	3.21	22.51	3.02	0.27
		(25)	(23.03)	(11.20)	(1.35)	(0.77)	(9.22)	(22.58)	(1.04)	(0.52)	(2.68)	(23.56)	(4.32)	(0.26)
	100―500億円未満企業	17	24.08	11.37	1.58	0.59	10.03	23.58	1.22	1.27	2.37	28.55	2.88	0.42
		(25)	(25.16)	(11.62)	(1.47)	(0.57)	(10.45)	(24.11)	(1.96)	(1.49)	(2.79)	(28.48)	(3.07)	(0.53)
	500億円以上企業	6	25.35	11.83	1.24	0.38	11.62	24.73	1.62	1.87	3.03	38.23	2.85	0.40
		(9)	(24.22)	(12.35)	(1.44)	(0.37)	(6.75)	(20.91)	(2.34)	(2.40)	(2.86)	(44.56)	(2.72)	(0.28)

★自己資本率とリサイクルに係わる管理費用を衛生費として加えた。

出典：日本セルフサービス協会・2004年実績

（4） 企業経営ランキングに用いられる経営指標

昨今の企業経営の業績を評価するのに多くの指標が用いられ始めている。
小売業の競争は突き詰めて行けば局地戦であり、チェーンオペレーションによる規模のメリットも、好回転している時は良いが、悪循環にはまるとその悪化速度も速いものとなる。
過去、安定成長下の経営環境では売上高が企業経営の唯一のランキング指標であったが、もはや規模の大小だけではなく、経営効率を含めた質が厳しく問われ始めており、その時点，時点での数値から企業の健康状態を見極める眼力が求められてきている。

●経営指標の項目サンプル

1：収益性

①売上高総利益率（%）＝総利益÷売上高×100
②売上高営業利益率（〃）＝営業利益÷売上高×100
③売上高経常利益率（〃）＝経常利益÷売上高×100
④従業員1人当り経常利益額（百万円）＝経常利益÷従業員数

2：安全性

①有利子負債依存度（%）＝有利子負債÷〔総資産＋割引手形＋裏書譲渡高）×100
＊有利子負債＝長・短借入金＋社債＋CP+割引手形＋裏書譲渡
②手元流動性比率（日）＝手元流動性（現預金+短期有価証券）÷（売上高÷365日）
③ｲﾝﾀﾚｽﾄ・ｶﾊﾞﾚｯｼﾞ・ﾚｼｵ（倍）＝（営業利益＋受取利息・配当金）÷支払利息・割引料
④ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ総負債比率（%）＝ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ（当期利益＋減価償却費）÷負債合計×100

3：効率性

①総資産回転率（回）＝売上高÷総資産
②総資本経常利益率（%）＝経常利益÷総資本（（＝負債合計+資本合計）×100
＝経常利益率×総資本回転率（＝売上高÷総資本）
③自己資本経常利益率（%）＝経常利益÷資本合計　　<ROE>
②売上債権回転率（回）＝売上高÷売上債権（売掛金+受取手形）
③棚卸資産回転率（回）＝売上原価÷棚卸資産

4：成長性

①2年間平均売上高伸び率（%）＝（今期売上高伸び率＋前期売上高伸び率）÷2
②　〃　　経常利益　〃（〃）＝（今期経常利益伸び率＋前期経常利益伸び率）÷2

5：活性化

①取締役の平均年令
②従業員の平均年令

NOTE

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08