SEのための流通業入門講座

第 六 章

マーチャンダイジングの仕組みと基礎的計算式

(1)マーチャンダイジングとは？(その定義)
- ①あいまい化するマーチャンダイジングの定義
- ②マーチャンダイジングの定義：広義と狭義
- ③マーチャンダイジングの定義：基本(5Right＋2Right)
- ④マーチャンダイジングとマーケティングの一考察

(2)マーチャンダイジングの構造
- ①マーチャンダイジング計画と実践

(3)マーチャンダイジングの仕組みと計算式
- ①「売上高」(販売実績)の把握
- ②「商品在庫高」の予算化とコントロール
- ③「売価変更(値下・値引)」の　〃
- ④「商品ロス」の　〃
- ⑤「仕入」の　〃
- ⑥「粗利益」の把握とその計算方法
- ⑦具体的数値によるマーチャンダイジングの計算式

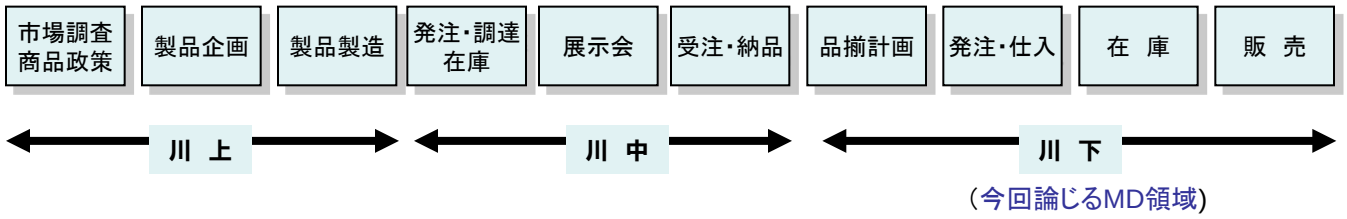
私塾・寺子屋.
塾頭　大竹　佳憲

2013･08

（1） マーチャンダイジングとは？（その定義）

① あいまい化するマーチャンダイジングの定義

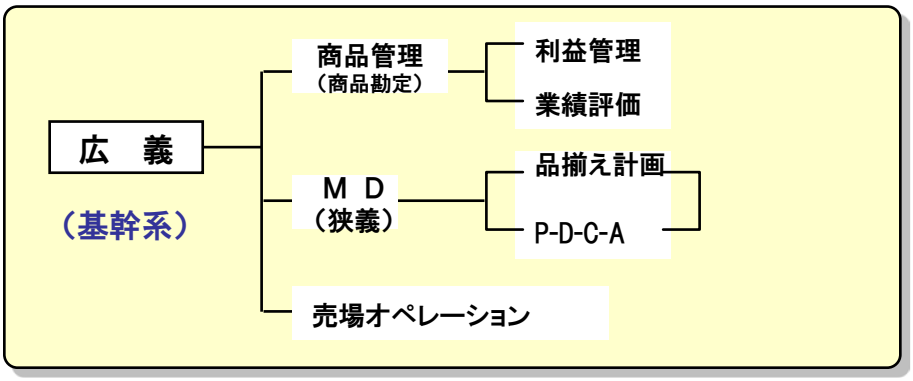
マーチャンダイジング（以下MD）の本来の意味としては原材料から製品を生産し、最終消費者の消費の終了までの商品の流れを計画し、コントロールする事に必要とされる諸活動の総称である。
日本では「**商品化計画**」、「**商品政策**」、「**品揃計画**」、「**商品企画**」、「**計画的販売推進**」等の訳があるが、商品の企画・生産・製造・在庫・販売までの全プロセスの活動をさす。例えばアパレル（衣料品）メーカーの場合には市場の分析・商品企画・生産工場への発注・生産調整指示・展示会・小売業からの受注・店頭への納品に至る活動があり、「**商品化計画**」と呼ばれる。
一般的な小売業の場合には顧客ターゲットの選定・販売計画から仕入・陳列・価格付け・在庫の管理から、実際の販売等に至るプロセスがあり「**品揃計画**」、「**商品政策**」と呼ばれる。
過去はこのように川上・川中・川下と称されたように機能・役割は明確に分かれていたが、昨今ではＳＰＡ（製造小売業）や有名ブランドの直営店、PB（プライベート・ブランド）商品に代表される小売業側の商品化計画が出現し、更には**コラボレートMD**という事でメーカー・小売業の共同企画商品等も出現してきた。そういった意味でメーカー、卸、小売業を問わず、従来のMDの役割・機能・範囲があいまい化してきているのである。
本誌では小売業の基本的MDである「**品揃計画**」を中心としたプロセス、活動について記述したい。



② マーチャンダイジング（＝MD）の定義：広義と狭義

小売業では過去より「**商品勘定**」という言葉があり、利益管理を目的として仕入、在庫、粗利等の管理を行ってきた。企業活動の結果の記録を中心とした「財務会計的」な静態管理手法であった。かってはオペレーション的にも仕入から販売・在庫・粗利益までの担当者が一貫して責任を負う「商販一致」のため、商品の分類＝組織・担当従業員というシンプルな形となり、業績評価とも連携できていたのである。
しかしながら小売業の業態の変化、大型化、多店舗化等でMDの活動範囲が複雑化しながら広がり、Plan-Do-Check-Actionというサイクルの「管理会計」的な動態管理手法が必要となってきたのである。
さらに組織的にもバイヤーやショップ形式等の出現はMDのプロセスそれぞれ専門的な機能と責任を持たせたものに細分化し、業績評価もより多面的・複雑なものが求められ始めてきたのである。
広義で考察すれば、小売業の活動の根幹を成すものとして「基幹系」と称される。

小売業のマーチャンダイジングの広義と狭義



③ マーチャンダイジングの定義:基本(Five Right + Two Right)とは?

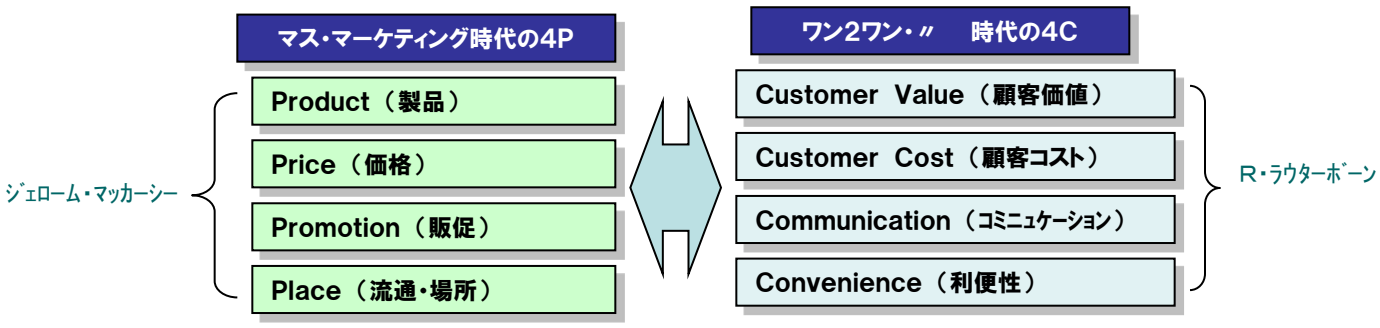
●小売業のMDの定義を語る時、昔から「Five Right （５つの最適）」という言葉が用いられてきた。
即ち、MDとはお客様に対して、**適品**（Right Goods)、**適時**（Right Timing)、**適価**（Right Price)、**適量**（Right Quantity)、**適所**（Right Place)の５つのRightの提供を実践する事である。
しかしながら昨今では販売方法、形態、決済方法や顧客の立場に立った情報の提供なども適確なものが求められてきている。下記の表の項目の活動の実践こそが現代版の**MD**といえよう。

お客の欲する	**商品**を	売れ筋商品の品揃え－奥行・幅・一貫性(ﾃｰﾏ) 潜在ニーズの喚起　商品開発、企画、調達	
〃	**時** に	品不足、品切れの防止 適正時期の適正発注	在庫管理
〃	**価格**で	競争に耐える値段 差益が合理的にある	価格政策、値付技術
〃	**量**を　－	数量、量目、パッケージ、	
〃	**場所**で　－	店舗、売場、自宅、職場、サロン、他	
〃	**方法**で　－	販売形態:セルフサービス、セルフセレクション、対面 販売方法:店頭販売、通販、訪問販売、外商、他 決済方法:クレジット、現金、代引、　他	
〃	**情報提供**で　－	商品情報、ソリューション	

提供する事！

④ マーチャンダイジングとマーケティングの一考察

●マーケティングとは「**商品やサービスを生産者から消費者の手元に円滑に届ける一切の経営活動**」と定義されている。そのためには消費者のニーズのリサーチ、それに基づいた製品化計画、販売計画に基づいた宣伝・広告・プロモーション、等の活動が必須となる。要は一言で言えば「自社の製品をいかに売り込むか？」という事であり、個々の製品の機能・性能・特徴・コンセプト・経済性（価格）・ブランドイメージ等を訴求してマーケット・シェアの獲得を狙うのである。
そういった意味で、「まずプロダクトありき」のマーケティングはメーカーの役割であり、小売業側は「品揃え・価格　設定」と言う狭義のマーチャンダイジングの役割を担っていたのである。
しかしながら世の中全体がプロダクト・アウトからマーケット・インの時代に入り、マーケット形成の主導権が消費者側に移行することで、メーカー主導のマス・マーケティングからワン２ワン・マーケティングの潮流ができ上がり、顧客との接点にいる小売業側がマーケティングにおいても主導権を握り始めたのである。
そういった意味では商品に軸足を置いたマーケティングから、顧客に軸足を置いたマーケティングへの転換であり、　マーケティングはマーチャンダイジングに先行する重要なものとなってきている。（第３章参照）

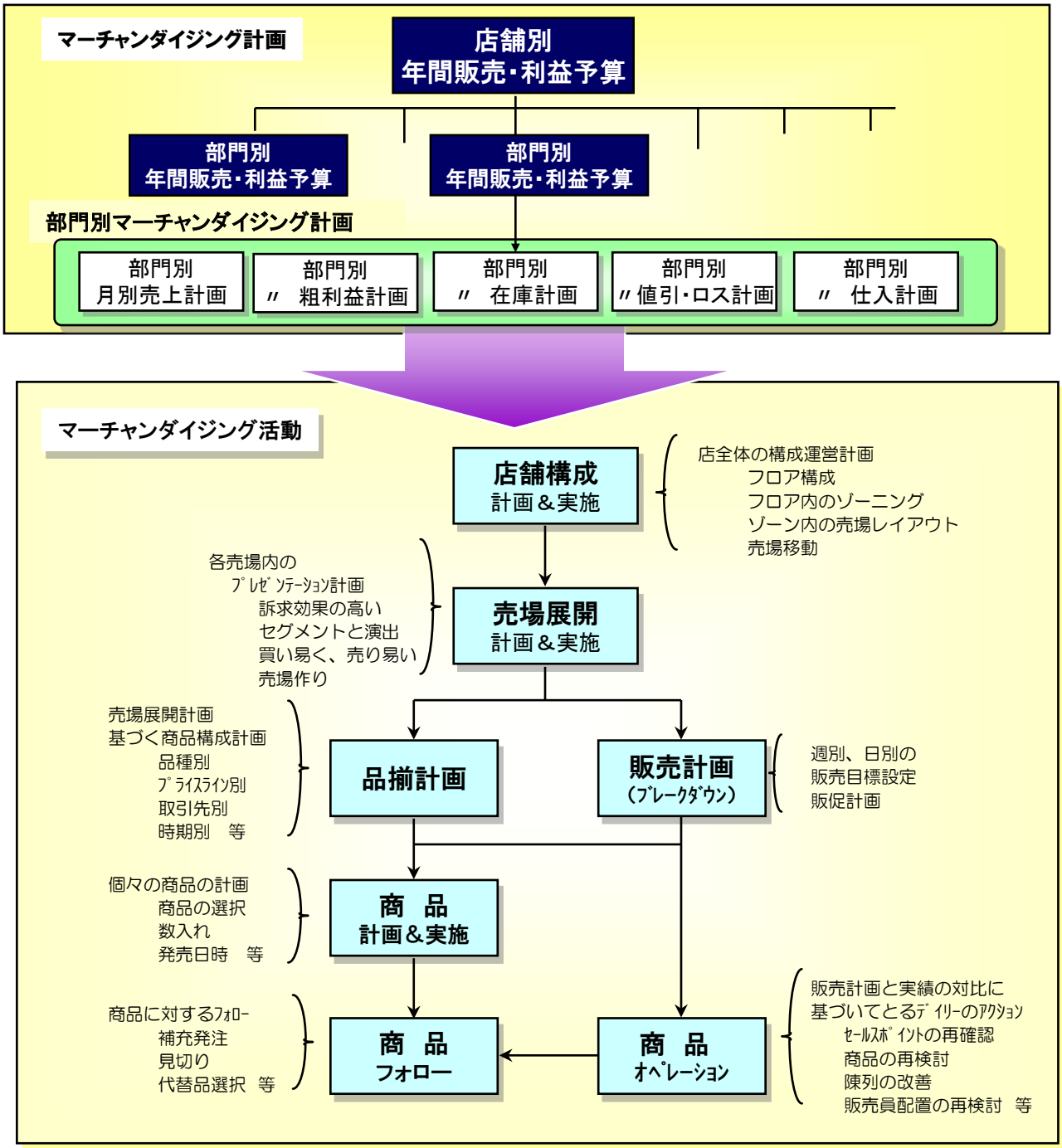


Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

（2） マーチャンダイジングの構造

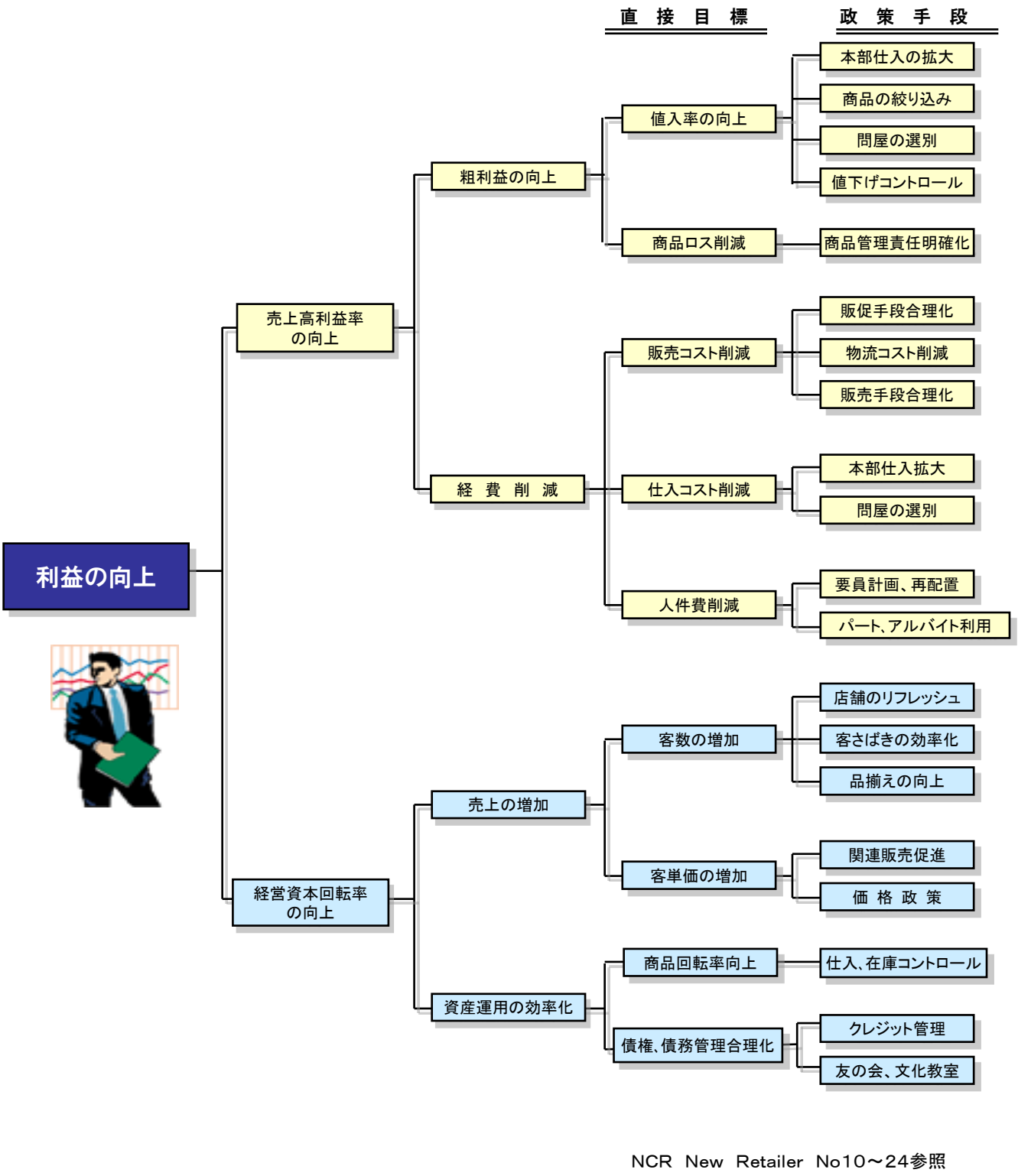
① マーチャンダイジング 計画と実践

企業レベルでの販売予算を始め粗利予算に至るまで決定すると、それはオペレーション組織のレベル（階層）に順次下ろされていくのである。北海道、東北、九州といったエリア、ブロック、更にその中の店舗に割り振られ、店舗レベルでの予算が決定する。店舗の予算は鮮魚、精肉、青果といった部門・売場と言う組織単位に下ろされてマネージャー単位での予算が決められ、部門単位では具体的に商品・月・週単位で検討し、売上、仕入、在庫、ロス、そして粗利にいたるマーチャンダイジング計画が立案され、それに基づいたPlan-Do-Check-Actionのコントロール・サイクルがスタートするのである。
過去には「売上は全てを癒す」の言葉通り、売上予算の達成に重きを置いていればよかったのであるが、低成長化における達成目標、業績評価の軸足は粗利益の確実な獲得に向けられており、仕入・在庫値引等のMDプロセスにおける密な計画と実践が求められてきている。



（どうすれば利益が上がるの……？）

小売業の利益は仕入、売上、在庫と経費のバランスの中から生まれる



NCR New Retailer No10～24参照

（3） マーチャンダイジングの仕組みと計算式

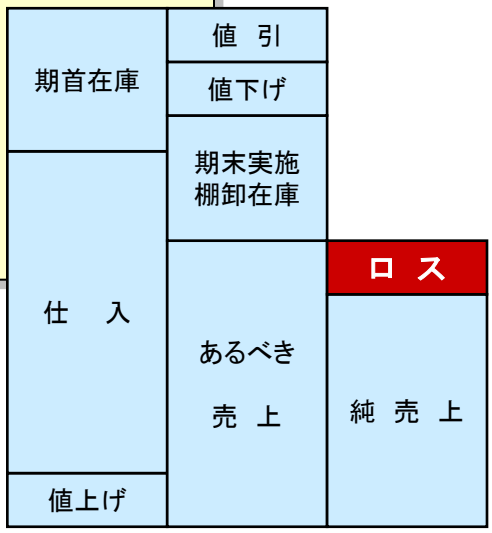
① 「売上高」(販売実績)の把握

小売業の売上と一口に言っても結構複雑なのである。

あるべき売上

＝ 期首売価在庫 ＋ 期中売価仕入− 期末売価棚卸 − 値下げ − 値引

- **純売上高**・・・・・・・・・
  - ＝（POS登録売上 ＋ 売上伝票＜バッチ、通販、他＞—売上返品）
  - ＝ 総売上 − 売上返品
- **ロ ス**
  - ＝ あるべき売上 − 純売上
- **売 上**
  - ＝ 客単価 × 客数
  - ＝ 平均単価 × 買上平均点数 × 客数
  - ＝ 平均単価 × 売上点数
  - ＝ Σプライスライン × 点数



●現金化不足の処理は？

売上の計上という事では通常ＰＯＳ登録売上＋伝票売上であるが、現金の過不足を更にそこから差し引いているケース（＝現物に売上を合わせる方式）だある。現金の不足分は品番（売場）に按分処理するのである。

●売上計上基準の違い

売上の計上基準という事では、未決＜結＞処理取引と言われる「前受け金（承り）」、「代引き」等では、受注時点での売上計上（発生主義）と、搬出or残金入金時点での売上計上（現金主義）がある。
計上場所と時間が異なるため注意を要する。（＊新会計制度では発生主義が用いられる）

●売上高と営業収入の違いは

基本的に売上高は本業の商品・サービスの売上高ですが、営業収入とは不動産賃貸（テナント家賃収入）や各種手数料等、売上高以外の収入をさします。

NOTE

●「売上高」と「営業収益」との違いとは？

「売上高」は通常自営の売場における商品売上高＋テナント(消化)売上高＋商品供給高(卸売り)を合計した数値になります。
通常商品効率を見るためにはテナント、商品供給等を除外しますが、企業によっては混在しているケースもあり、その企業の「売上高」の定義を確認する必要があります。

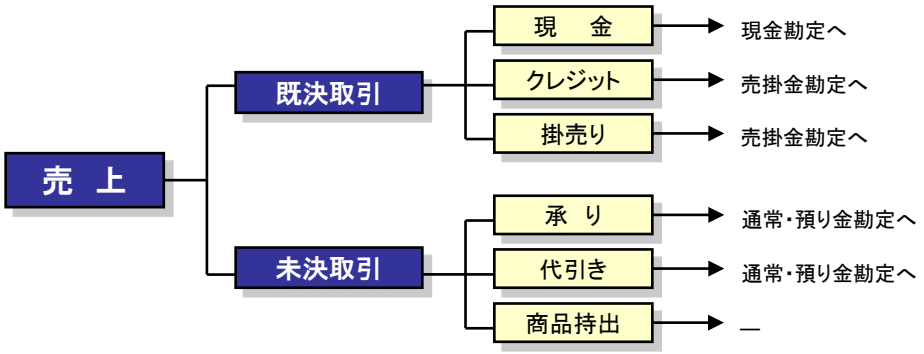
「営業収益」＝「売上高」＋「営業収入」

② 売上の区分けの規準・・・・「既決取引」と「未決取引」

売上の区分はその決済の時間軸を規準に下記の通り**既決取引**と**未決取引**に区分けされる。

「**既決取引**」とは、その場で取引の発生と代金決済が即時に完了するものであり、＜**現金販売**＞、＜**クレジット**＞、＜**掛売り**＞、＜**デビット**＞等がそれに当たる。

「**未決取引**」は取引の発生と代金決済の間に、時間的・距離的なズレが生じる取引で、「**承り**」、「**代引き(代金引換)**」等のお直し、内金、配送の伴うものや、外商部員が顧客宅・職域に商品を持参する「**商品持ち出し**(お見分け)」等がそれに当たる。



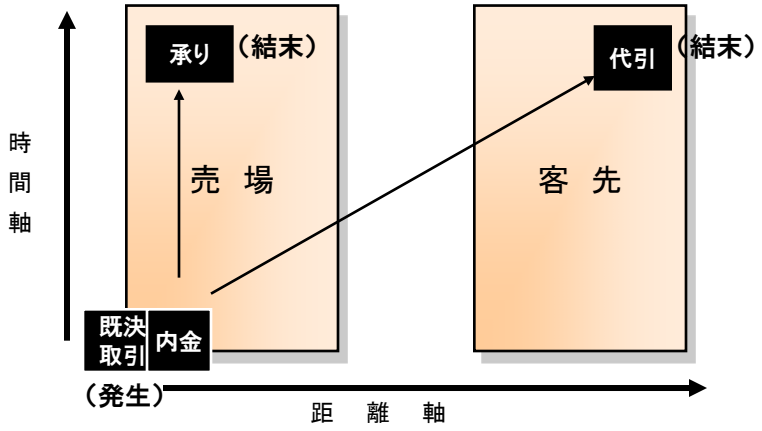
③ 売上計上の規準・・・・・・・「発生主義」と「現金主義」(＝実現主義)

上図の通り既決取引では、ＰＯＳで発生時点での売上計上が問題無く行われますが、未決取引の場合、売上計上のタイミングが取引の発生時点か？　商品の搬出時点か？　残金の入金時点かで多くの問題が発生する。取引の発生時点で売上計上するのは＜**発生主義**＞と称し、一見取引が完了しているようでも代金は一部の内金の入金であり、商品は未だ顧客には渡っていない状況なので残入金管理と在庫問題が発生する。

逆に、残金を含む全額入金時点で売上計上するのは＜**現金主義**＞と称し、不正への牽制になるが、商品の販売情報という面では、日曜日に販売したスーツの売上が納品・残入金のあった２週間後に計上されるというように、売場の営業活動と併せ、日々の状況が反映されないという問題が発生する。

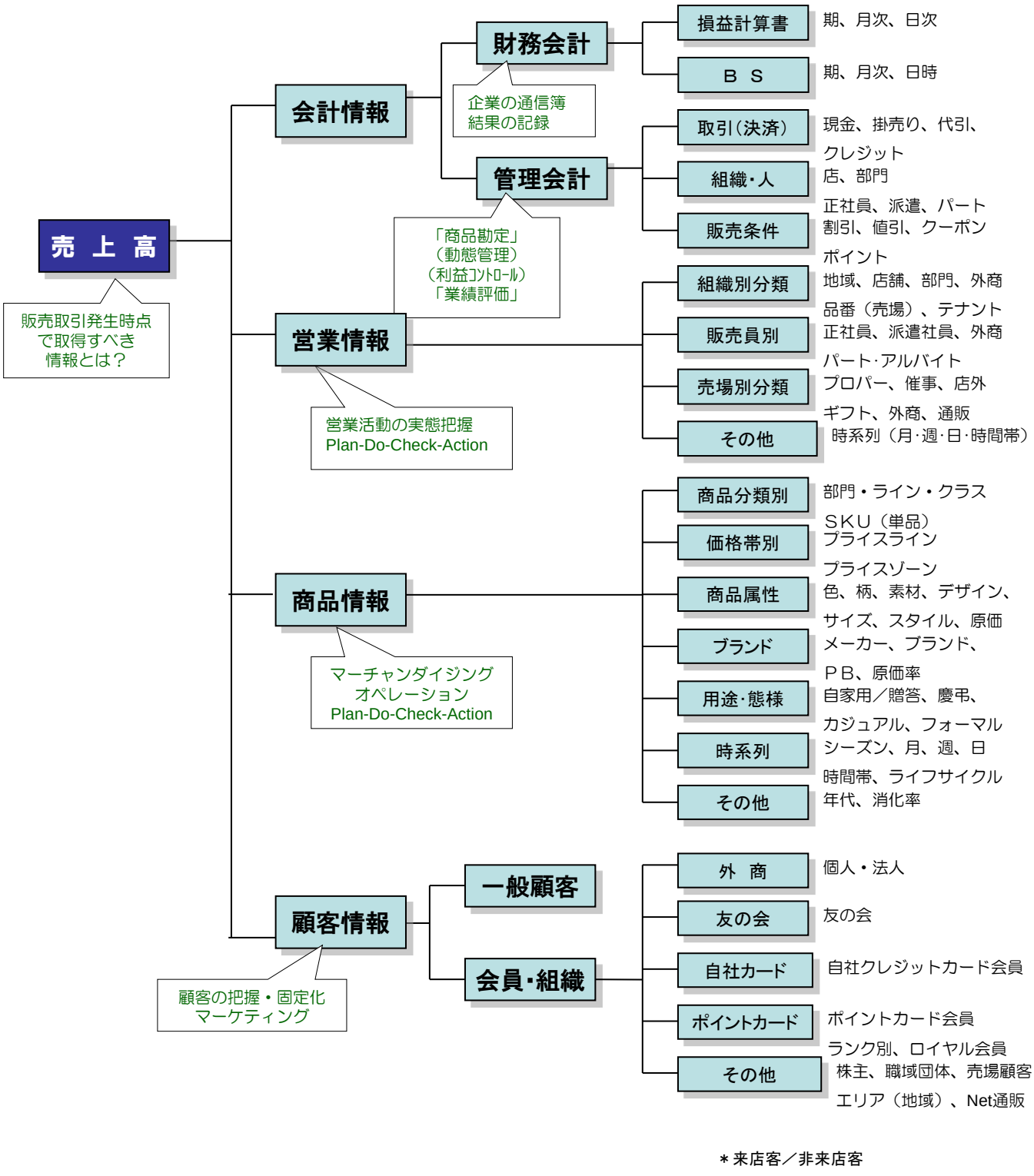
この様に未決取引は現金管理、在庫管理、商品情報と会計情報のタイミング等で多くの問題を内在しており客先の計上規準を十分に理解した上で、発生・結末を容易に処理・管理できる仕組作りが必要である。当初、日本の百貨店にＰＯＳが導入された時、最も苦労した仕組であり、又、客先より最も高く評価された仕組でもあった。何故ならば内金ゼロで伝票操作で売上計上可能な事から、架空売上という不正の温床になりやすい面を持っていたからである。

又、未決取引対応が出来ていない一部ＧＭＳでは、５万円のスーツを受注時の内金で１万円、残入金時に４万円とＰＯＳ登録している企業もあるが、スーツが２着、時間を置いて販売されたことになり、営業情報・商品情報に問題が発生し、期末棚卸し時の在庫の評価に混乱が生じる事がある。



④ 売上情報の区分け

「**販売は会社の血液**」である以上、経営上最も注目し、状況を正確且つ迅速に把握して、経営計画・予算に沿っているか否かを見ながら適切な手を打っていかなければならない。それも単純なる売上の数値の把握ではなく、**会計情報、営業情報、商品情報**という３本の柱に振り分け、更に具体的に手が打てる部分にまで細分化しての管理が要求されてくるのである。



＊来店客／非来店客

②「商品在庫高」の予算化とコントロール

① 過剰在庫・過少在庫の問題点とは？

小売業が売上高を確保する為には、店頭・売場にそれ相応の**商品在庫**が必要となる。
在庫が売上に見合ったものでないとボリューム感に欠けて魅力のない売場となり、更には欠品が生じて折角来店した顧客の期待を裏切る事になり、不満を呼ぶ事につながる。店サイドの営業的見地から考えれば、在庫を多く持つ事に越した事はないのであるが、過剰の在庫を抱える事は商品投下資本の増大、保管費用の増、陳腐化による在庫評価額の下落や賞味期限等の問題による廃棄ロスの発生に繋がるリスクをも抱える事にもなるのである。
顧客に不便をかけず、予定した売上高を確保でき、且つ経営上最も財務的にバランスのとれた在庫水準を予算化し、コントロールする必要がある。消費者変化が激しく、商品のライフサイクルが短縮化されている現代では、在庫の問題はマーチャンダイジング計画の中でも最も重要な位置を占め、「**チャンス(販売機会)・ロス**」と「**売変・廃棄ロス**」の相対立するものをコントロールしていかなければならない難しさを持つ。
よく「**適正在庫**」の維持という言葉が使われるが、現実問題として言葉として存在するが実態はあいまいである。商品によって、季節によって、地域によって、時間帯によって、天候によって・・・等キチンと定義づけが困難なものである。在庫問題として理解するためには在庫の過剰時と過少時の悪影響について理解する必要がある。

過少在庫

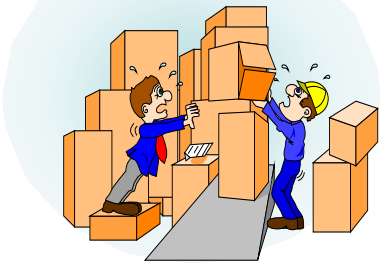
- ○ 品切れ、品不足・・・・・・ 販売機会の損失、顧客の期待
- ○ 担当者は気づきにくく、ＥＤＰレポートにも出て来ない。
- ○ 店の品揃えの欠点・・・・・ 顧客に対しての魅力減、信用の失墜、顧客流出

過剰在庫

- ○ 資金の遊休期間の長期化・・ 資金繰りを圧迫、キャッシュフローの悪化
- ○ 商品の汚損、損耗、廃棄（賞味期限等）
- ○ 商品価値の下落、陳腐化、・・　〃
- ○ 次期商品の展開、発注の制限・・売場の魅力減、品揃え問題
- ○ 商品ロス、売変の誘発・・・・・粗利益の低下

適正時期の適正在庫(仕入)のためには・・・

- ○ 需要の動向の把握・・・・・ データの収集、蓄積、加工
- ○ 在庫に関する総費用の量少化
  調達費用、在庫費用（資金、保管、損耗、保険、金利等）



小売業の経営者が最も神経を尖らせるのは「**在庫**」

②在庫予算の設定方法

月別の在庫の予算設定は、売上予算を基準に計算し、設定され、その計算式としては３種類ある。

①在庫高泰売上比率法
②基準在庫高法
③百分率変異法　　である

① 在庫高対売上比率法（別名:月初在庫比率）

各月の売上高と月初在庫高との間の関連を過去の実績を元に決め、売上予算に比例した形で月初在庫を決めるやり方である。

$$在庫高対売上比率＝\frac{月初在庫}{月売上高}$$

例えば過去３ケ年の平均値で、６月１日の在庫高が２００万円で６月の売上高が１００万円とすれば、在庫高対売上比率は**2.0**となる。この様に過去の実績値から在庫高対売上比率を導き出しておけば、各月の売上高予算にこの比率を掛け合わせてやれば月初手持在庫高が求められる。
因みに今年の６月の売上げ高予算が１２５万円の場合には

6月月初在庫高＝6月売上予算×在庫高対売上比率＝125万円×2.0＝250万円となる。

② 基準在庫高法

各月の売上高予算に年平均在庫（＝基準在庫高）を加え、これから月平均売上高を控除する事により、月初在庫予算を決めるやり方である。

$$基準在庫高＝(月平均在庫高－月平均売上高)＝\frac{年間売上予算}{商品回転率}－\frac{年間売上予算}{12}$$

月初在庫高＝各月売上予算＋基準在庫高

$$月初在庫高＝月平均在庫高＋(月間売上予算－\frac{年間売上予算}{12})$$

注）しかしながら、商品回転率の高い商品の場合には、年平均在庫が異常に小さくなり、その結果、基準在庫が現実的な数値で無くなるケースが発生します。従って,商品回転率が１２回転以下の商品に適用します。

③ 百分率変異法

各月の売上予算に応じて月初在庫をどれだけ持つかを季節（変動）指数を利用して求める手法である。

$$月初在庫高＝年間平均在庫高×\frac{1}{2}×(1＋\frac{各月売上予算}{月平均売上予算})$$

各月売上予算＝　月平均売上　×　季節指数　であり,　季節指数＝$\frac{各月売上予算}{月平均売上予算}$　である。
従って

$$月初在庫高＝年間平均在庫高×\frac{1＋季節指数}{2}$$

で求める事が出来る。

百分率変異法による在庫予算の設定　　年間平均在庫高＝11,027　千円として

	売上予算	季節指数	1＋季節指数 / 2	月初在庫高	月末在庫高
1 月	13,053 千円	0.899	0.950	10,476 千円	10,145 千円
2 月	12,182 千円	0.839	0.920	10,145 千円	11,645 千円
3 月	16,145 千円	1.112	1.056	11,645 千円	11,413 千円
4 月	15,521 千円	1.069	1.035	11,413 千円	10,509 千円
5 月	13,140 千円	0.905	0.953	10,509 千円	11,534 千円
6 月	15,855 千円	1,092	1.046	11,534 千円	11,656 千円
7 月	16,160 千円	1,113	1.057	11,656 千円	10,222 千円
8 月	12,400 千円	0.854	0.927	10,222 千円	10,299 千円
9 月	12,603 千円	0.868	0.934	10,299 千円	11,314 千円
10 月	15,274 千円	1.052	1.026	11,314 千円	11,137 千円
11 月	14,810 千円	1.020	1.010	11,137 千円	12,008 千円
12 月	17,089 千円	1.177	1.089	12,008 千円	(9,626) 千円
年 計	174,232 千円	-	-	-	-

③ 在庫高のコントロールのための数式

●在庫高の評価・把握のための指標として「**（商品）在庫回転率**」と「**在庫日数**」の２つがある。

「**在庫回転率**」とは、期間内に於いて在庫商品が販売され、入れ替えられる回数をさし、財務関連の販売効率の指標として用いられる事が多い。商品回転が早いということはそれだけ商品の入れ替わりの頻度が高いということであり、投資資金が早く回収できるというだけではなく、鮮度の高い商品の品揃えができるというメリットがある。

「**在庫日数**」はもっと短い期間で現状の売上の勢いで行けば在庫は後何日分という見方をするものである。

「**在庫回転率**」が財務的・長期的・静態的な指数であるのに比べ、「**在庫日数**」は営業的・短期的・動態的に把握できる指数であり、季節性のある商品の展開や切り替えには必須のものとなる。

在庫(商品)回転率 ＝ 期間売上高÷｛（期首売価在庫＋期末売価在庫）÷２｝

（*サイクルにより期首が月初等に変わる）

在 庫 日 数 ＝ 帳簿在庫残高÷期間の１日当り平均売上

（現在の手持在庫が何日分あるか？という見方）

① 因みに年商１，２００億円、商品回転率８回転の場合

平均在庫 ＝ 1，200億円 ÷ 8回転 ＝ 150億

② 商品回転率を１０回転にすると

平均在庫 ＝ 1，200億円 ÷ 10回転 ＝ 120億円

③ 年間借入金利５％として

（ 150億円 － 120億円）× 5% ＝ 1．5億円

＊ 百貨店の純益率は１～２％ですので、仮に１％として１．５億円は１５０億円の売上を上げない と達成出来ない数値となります。 小売業界でも「トヨタカンバン方式」が真剣に研究され、在庫高に対してより神経質になっている秘密もここにある。

③ 「売価変更(値下げ・値引)」の予算化とコントロール

① 部門別／月別・値下,値引、ロス予算の設定

商品の仕入から販売に至るまでの間には必ず**売価変更(値下)、値引、商品ロス**等が発生し、それらはもろに最終荒利益に影響を及ぼす。それゆえにこれらを考慮に入れた計画をあらかじめ策定しておかなければ、売上目標を達成したつもりでも、粗利益の実績が目標を大きく割る事も発生するのである。
「**売価変更(値下)**」は在庫商品の評価替え（＝**格下げ**）、「**値引**」は販売時点での特定商品の**売価変更処理**、「**商品ロス**」は実施棚卸による実数値と帳簿在庫上の数値との差異として現れる。
これらの計画とコントロール無くしては、粗利益予算の達成は出来ないのであり、過去の経験や販促計画等を勘案して予算化し、月ごとにコントロールすべき項目となる。

値下,値引、ロス予算の設定事例

（値下は販促・セールを考慮、値引は従業員用として９万円／月、ロスは３％と見込む）

	売上予算	値下予算 （%）	値引予算 （%）	ロス予算 （%）	荒利益予算(%)
1 月	13,053 千円	1,240 (9.5%)	90 (0.7%)	392 (3.0%)	1,801 (13.8%)
2 月	12,182 千円	914 (7.5%)	90 (0.7%)	365 (3.0%)	1,584 (13.0%)
3 月	16,145 千円	1,292 (8.0%)	90 (0.6%)	484 (3.0%)	2,309 (14.3%)
4 月	15,521 千円	1,086 (7.0%)	90 (0.6%)	466 (3.0%)	2,328 (15.0%)
5 月	13,140 千円	1,051 (8.0%)	90 (0.7%)	394 (3.0%)	1,905 (14.5%)
6 月	15,855 千円	1,110 (7.0%)	90 (0.6%)	476 (3.0%)	2,220 (14.0%)
7 月	16,160 千円	1,131 (7.0%)	90 (0.6%)	485 (3.0%)	2,230 (13.8%)
8 月	12,400 千円	1,054 (8.5%)	90 (0.7%)	372 (3.0%)	1,612 (13.0%)
9 月	12,603 千円	882 (7.0%)	90 (0.7%)	378 (3.0%)	1,764 (14.0%)
10 月	15,274 千円	1,222 (8.0%)	90 (0.6%)	458 (3.0%)	2,215 (14.5%)
11 月	14,810 千円	1,111 (7.5%)	90 (0.6%)	444 (3.0%)	2,192 (14.8%)
12 月	17,089 千円	1,367 (8.0%)	90 (0.5%)	513 (3.0%)	2,192 (12.8%)
合 計	174,232 千円	13,460 (7.7%))	1,080 (0.6%)	5,227 (3.0%)	24,723 (14.2%)

＜参考事例＞スーパーの部門別売り上げ構成比・荒利益率・商品回転率・ロス率

	青果物・花き	精肉・加工肉	鮮魚・塩干物	一般食品	菓子	酒類	日配・パン	そうざい	日用雑貨	衣料	その他
売上構成比(%)	15.58	11.22	12.61	16.42	5.00	3.99	17.74	8.20	4.92	3.23	5.25
粗利益率(%)	22.88	25.80	26.25	18.39	22.87	15.98	22.40	31.73	19.72	23.87	12.71
商品回転率(回)	169.54	131.70	147.00	19.57	21.62	19.58	88.69	176.67	8.69	7.54	150.51
ロス率(%)	2.73	3.59	4.73	2.64	1.97	1.07	2.96	5.20	4.25	3.30	3.70

★一般、菓子、酒、日配、パン、そうざい、非食品の内容は６頁の部門区分を参照。
★非食品を日用雑貨、衣料その他商品として集計した。

出典:日本セルフサービス協会　2004年度実績

② 売価変更の管理とコントロール

販売計画自体が予測より成り立つ以上、実際のビジネス上では計画通りには売上は推移してくれない。あくまで不確定部分を残す売上達成の為のアローアンス、手段として売価変更（値下・格下げ）という手段が存在する。閉店間際に生鮮食料品を売切ったり、ファッション商品、季節性の高い商品等のライフサイクルの短縮による滞留在庫を回避するためには不可欠な手段である。
商品の売価の付け替え（格下げ）は消費者に対して低価格出の提供と言う強力な販売促進上の武器ではある反面、荒利を大きく左右するものである以上、適確なコントロールが必要となる。

売価変更実施の主な要因

⑴ 店の方針によるもの
　競合店との価格の差別化、期末棚卸、見本、広告商品等

⑵ 商品の汚損・改廃他
　よごれ、残品、セットくずれ、はんぱ物・廃番商品・賞味期限等

⑶ 販売促進
　バーゲン（目玉）、売出、ファッション物一掃

⑷ 在庫過剰
　季節商品、ファッション商品の整理、仕入の失敗

⑸ 売価設定の誤り
　仕入時のプライスラインの適否、競合店との価格差

⑹ 納期のズレ、天候

⑺ スローセラー・死に筋商品の一掃

売変予算実績 ＝ 期間売変高÷（期間売変予算）×100

売変率 ＝ 期間売変実績÷期間純売上高×100

NOTE

③ 値引き，値下げ，割引きの違いとは‥？

「値引き」と「値下げ」

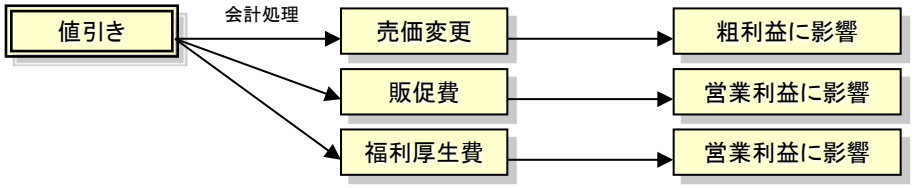
1：「**値引き**」とは――――売価を下げて売ること
しかし値を下げたものが売れなかった場合は、元の値段に戻す事を前提とする。

2：「**値下げ**」とは――――売価を下げることでは「値引き」と同じであるが、「値引き」が販売を前提としているのに対し「値下げ」は（手持ち）在庫の評価を下げると言ったほうが適切であろう。（＝売価変更、格下げ）

「**値引き**」とはお客様を前にして販売時点で発生するものであり、「**値下げ**」は在庫商品の売価を下げる事を指し、値札付け替え、PLUの変更、プライスカードを書き直す行為が発生するものである。
在庫商品の価格を下げることから別名「**格下げ**」とも称されている。コンピュータ側の処理的側面から見ると、「**値引き**」を“**事後売変**”、「**値下げ**」を“**事前売変**”と称しているところもある。

「値引き」と「割引き」

又、販売時点の「**値引き**」は、企業によって異なり、会計処理的に３つの処理が考えられます。
先ず［**売価変更**］処理をした場合には“粗利益”に影響する。［**販促費(割引)**］として処理した場合には“販売費・一般管理費”として“営業利益”に影響するのである。
更に社員への特別販売になると、額によっては［**福利厚生費**］と言った処理がなされるので注意が必要である。その為、販売時点で値段を下げる行為は、売価変更に行くものを「**値引き**」、販促費に計上されるものを「**割引き**」と個別に称する事をお奨めしてきた。「割引き」は個別の商品というよりも取引金額に対するものとして考えるべきであろう。



「自力値引き」と「他力値引き」

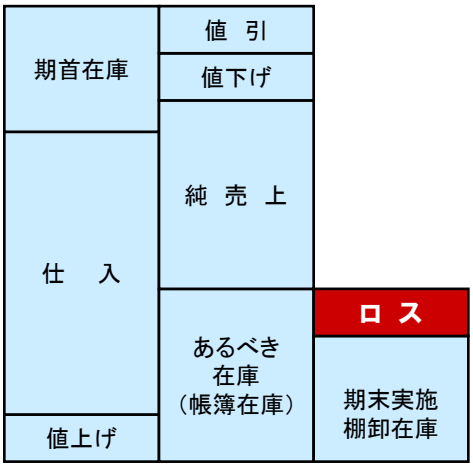
委託商品的意味合いが強い商品になると、自社のリスクで値引き（事後売変）を行う場合には“**自力値引き**”、売変分の一部を取引先に負担させる場合には“**他力値引き**”と称されている場合がある。
社員販売、友の会会員販売、外商販売等で発生するが、後でその分を＜**原価率変更**＞、＜**販促リベート**＞等の名目で、原価を下げる処理（即ち、買掛けによる相殺処理）が行われるので、この点も押さえておく必要があろう。

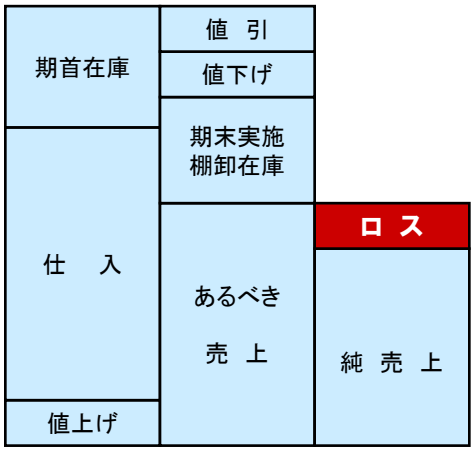
以上、値引き，値下げ，割引き等、多くの言葉が氾濫しているが、いずれも粗利率，営業利益率にモロに影響を与えるものであり、個々の企業によって呼び名，処理方法が異なるので、十分に気をつける必要がある。
特に昨今ではポイントの処理で売上時点での処理（売上からマイナス）や、クーポン券回収時点での販促費計上、クーポン値引き分の取引先請求等、多くの処理形態が考えられるので注意が必要である。

NOTE

④「商品ロス」の予算化とコントロール

商品ロスは通常の営業活動時では汚損・破損・廃棄というものは伝票等でその数値が把握されるが、多くはコンピューターで計算された「**帳簿在庫**」と、実際に店頭・売場での「**実施棚卸し**」の数値の差異となって現れる。伝票の紛失、商品の万引き、破損・汚損等は人為的に防止できるものであり、「商品ロスは企業（社員）のバロメーター」とも言われるゆえんである。





商品ロスの防止策

(1) 仕入管理の徹底
- ○ 過剰仕入の防止　○仕入時期の適正化
- ○ 仕入先の選別　○荷積み、輸送の注意

(2) 在庫管理の徹底
- ○ 検品、検収の正確化　○陳列、保管、移動上の注意
- ○ 包装、荷造　○在庫日数、経過日数 ー 鮮度

(3) 事務処理の徹底
- ○ POSの操作の正確性
- ○ 伝票の処理のタイミング　○伝票、値札の管理、売変処理の徹底

(4) 万引、不正等の防止
- ○ レイアウト、陳列　各種けん制とチェック

商品ロスの影響

売上、荒利の減少
資金繰りの悪化

「商品ロスは企業(社員)のバロメーター」

商品ロス率 ＝ 期間ロス実績高÷期間純売上高）×100

⑤「仕入」の予算化とコントロール

①（部門別）仕入予算の設定

季節変動指数を用い、月別の売上予算、月初在庫予算、値引予算の立案について見て来たが、仕入の予算の策定が重要課題となってくる。小売業にとっての投資の大部分を占めるのが仕入という商品投資であり、企業のキャッシュフロー、即ち資金計画に最もインパクトを与えるものだからである。

仕入予算 ＝売上予算+値下〃+値引〃＋ロス〃+月末在庫〃ー月初在庫〃

10月の仕入予算＝15,274 ＋ 1,222 +90 ＋ 458 ＋ 11,137—11,314 ＝ 16,867

	売上予算	値下予算	値引予算	ロス予算	月 初 在 庫	月 末 在 庫
1 月	13,053 千円	1,240 ）	90	392	10,476 千円	10,145 千円
2 月	12,182 千円	914	90	365	10,145 千円	11,645 千円
3 月	16,145 千円	1,292	90	484	11,645 千円	11,413 千円
4 月	15,521 千円	1,086	90	466	11,413 千円	10,509 千円
5 月	13,140 千円	1,051	90	394	10,509 千円	11,534 千円
6 月	15,855 千円	1,110	90	476	11,534 千円	11,656 千円
7 月	16,160 千円	1,131	90	485	11,656 千円	10,222 千円
8 月	12,400 千円	1,054	90	372	10,222 千円	10,299 千円
9 月	12,603 千円	882	90	378	10,299 千円	11,314 千円
10 月	15,274 千円	1,222	90	458	11,314 千円	11,137 千円
11 月	14,810 千円	1,111	90	444	11,137 千円	12,008 千円
12 月	17,089 千円	1,367	90	513	12,008 千円	(9,626) 千円
合 計	174,232 千円	13,460	1,080	5,227		

② 仕入許容限度（OPEN-TO-BUY コントロール）

仕入は「商品投資」という一種の投資であり、売上，在庫とのバランスをとるための調整弁として機能する必要がある。単純に仕入予算を設定してそれを消化するのではなく、あくまで売上を確保した上で、翌月の販売の為の在庫水準を維持する事が重要となり、各要素の変動に応じた機動的な運用が必要となってくる。

発注・納品も当月分、翌月分と月をまたがるところに難しさがあり、担当者は都度、仕入許容限度額の残を確認する必要がある。仕入許容限度、「**OPEN-TO-BUY**」は下記の通り定義されている。

「仕入担当者が設定された計画の枠内の中で，特定の時点において仕入のために使用可能な金額である」

OPEN-TO-BUY＝仕入予算ー（当月納品高＋当月納品予定のオン・オーダー）

OPEN-TO-BUYを増加させる場合	OPEN-TO-BUYを減少させる場合
①売上実績が予算をオーバーした時	①売上実績が予算を下回った時
②値下，値引実績が 〃（売上実績は計画通り）	②値下，値引実績が 〃（売上実績は計画通り）
③月末在庫予算を当初予算より増加させた時	③売上予算を当初予算より減額した時
④月末在庫予算を当初計画より 〃	④月末在庫予算を当初計画より減少させた時
⑤月初在庫が予算より減少していた時	⑤月初在庫が予算より増加していた時

② 仕入れの形態

小売業の場合、仕入形態としては「**買取仕入**」、「**委託仕入**」、「**消化仕入**」の３つに分類される。
「**買取仕入**」は文字通りメーカー、卸から商品を買取る仕入であり、所有権、価格設定権等は当然買取った側に存在する。しかしながら厳密に言えば返品なしの条件の場合には「**完全買取仕入**」、一部返品の条件等ありの場合には「**条件付買取仕入**」と称されている。
「**委託仕入**」は文字通り商品をメーカー、卸から預かり、販売後支払いが発生する方式で、所有権、価格設定権はメーカー、卸に帰属する。主に百貨店でファッション・アパレル商品等で用いられ、商品が売れるまで買掛金支払いの発生がなく、メーカー・卸も価格をコントロールできるメリットがあるとされる。
「**消化仕入**」は別名「**売上仕入・売仕**」とも呼ばれ、売れた分だけを仕入て販売したと見なす仕入方式である。テナントや催事等で自店の商品を、自らが価格設定し、陳列・販売死、売上が確定してから納品（仕入）伝票が発行されるのである。　それらを整理すると下記の通りとなる。

百貨店の仕入形態

比較項目	買取仕入(完全)	買取仕入(条件付)	委託仕入	消化仕入
商品の所有権は？	百貨店	百貨店	取引先	取引先
商品の価格設定権は？	百貨店	百貨店／取引先	取引先	取引先
在庫商品の管理責任は？	百貨店 （返品不可）	百貨店 （返品可）	百貨店 （返品可）	取引先
買掛の支払い	先払い	先払い	販売後払い	販売後払い
使用伝票	買取仕入伝票	買取仕入伝票	委託仕入伝票	消化仕入伝票
在庫の計上は？	仕入時点で計上	仕入時点で計上	（＊月中は在高計上 月末は在高抹消？）	非計上
その他	・海外輸入商品 ＰＢ商品	季節商品 ファッション商品	百貨店アパレル 派遣店員	食料品・催事ﾃﾅﾝﾄ ショップ（箱売場）

委託売上の把握の方法

委託の区分が分る商品であればＰＯＳの売上データ（＝**上代**）に予め約定で交わした**商品別原価率**を掛けて**仕入原価(＝下代)**を算出できるのである。消化仕入も同様の処理となる。
又、コンピュータ処理上月末に在庫金額相当分を返品処理し、月初に同金額分を仕入処理する場合がある。
「**(委託)切換え**」、「**(委託)洗替え**」の伝票処理だけで商品の移動はない事務上の手法である。
委託売上の把握の方法であるが下記計算式を用いる場合もある

委託売上高＝月間委託納品売価－月間委託返品売価－委託商品売価変更

委託仕入商品の「他力値引」について

百貨店では限定的な**値引セール**（ファミリーセール、外商･友の会・ｸﾚｼﾞｯﾄ会員等）実施する場合、委託取引先の協力を得る場合がある。その時は**原価率変更**を行うのである。ＰＯＳでは登録時に仮に２０％割引で行う時、掛け率変更の数値を登録し、後日その値引商品の明細取引データを元に買掛で処理する事になる。
例えば上代（売価）１万円、原価率６７％の商品を２０％値引で販売した時、掛け率変更で６２％と登録すれば　（10000－2000）×（67%－62%）＝400円分　を取引先が負担する事になる。

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

③ リベートの扱いについて

仕入れで問題になってくるのはリベートの扱いであろう。米国においては原則的にはメーカーから小売業側に提供された金銭は、メーカーから提供された商品価格の調整と見なされ、損益計算書上、売上原価の控除項目となるとされる。しかしながら**販促費**として提供されたものについては営業収益、営業外収益、販促費の控除項目等の処理が適用される。日本の会計処理においてはリベートはすべて一括して仕入割戻しとして売上原価の控除項目処理をされてきており、これでは実質的な商品の粗利率が判明しないという事が指摘されてきた。決算協力金等に代表される各種協力金、協賛金等は本来、営業収益、営業外収益として処理されるべきものかもしれない。公正取引委員会による「大規模小売業告示」の法律が施行された今、リベート、協賛金に対する目が厳しくなる中で、透明性の高い新たな会計処理をしなければならなくなってきている。

	リベートの名称	リベートの内容
基本的なもの	目標達成リベート	一定期間内の販売額や数量の目標達成度で応じて一定料率で支払い（年契、半期、短契）
	基本割戻リベート	一定な販売額･販売量に応じて払う即引きの割戻し値引。（　〃　）
	配送･分荷手数料	卸向けの物流費に対する協力金
	定番リベート	定番保証のリベートで販売期間と陳列ｽﾍﾟｰｽを保証するものの２種類ある
	手形サイト奨励金	卸に払った手形を規定サイト中に割引かない場合の奨励金。
	アイテム･リベート	１ｶﾃｺﾞﾘｰごとに１ｱｲﾃﾑ数以上を入れた場合に支払うもの。
	陳列スペース･リベート	陳列ｽﾍﾟｰｽやエンドを確保させてもらった場合に支払うもの。
	数量リベート	一定の取引数量やロット数、コンテナ単位で納品できる場合に支払うもの
	センターフィー	小売側が負担した物流コストの立替金だが、実際には実費を上回る場合もある
	補填リベート	卸向けに値引原資として払うものだが、居間は小売業向けにも行われている
協賛金	特売協賛金	特売に対する協力金
	特売回数協力金	特売回数に応じて支払う協力金
	チラシ協賛金	特売ﾁﾗｼに掲載された商品への協力金や、ﾁﾗｼ制作費への協力金
	チラシ導入協力金	特売ﾁﾗｼに掲載された回数に応じて払う協力金
	値引リベート	特売商品が原価割れになる事を防ぐために払う協力金　（補填リベート）
	現物リベート	値引や厳禁リベートの代わりに商品現物を「10個につき1個」と現物支給する
	カタログ掲載費	百貨店のギフトカタログに掲載された商品への協賛金
	新商品導入費	新商品の陳列が保証され、１店あたり数百円を支払う。　コンビニに多い
	新商品割引	一定な販売額、販売量に応じて支払う即引きの割戻し値引。（年契、半期。短契）
	什器販促費	特売や新商品投入時に現金で払うか、現物（専用什器）を支給する
	販促ツール協賛金	販促ツール制作費という名目の協賛金
	大陳コンクール協賛金	ﾒｰｶｰ主導の大陳ｺﾝｸｰﾙへの参加店が多いと、賞金以外に払うリベート
	新店POP代	名目はＰＯＰ制作費への協力金だが、実際の使途は多様
	新店協賛金	新規出店店舗へのお祝い金。　百貨店の屋上の神社？
	売場改装協力金	売場改装への協力金で百貨店からＧＭＳやＳＭに広まった
	閉店セール値引	閉店に伴う特別損失を軽減するための「閉店ｾｰﾙ」の値引原資となる協力金
その他	決算協力金	決算時に年間取引額の一定料率分､乃至は一定金額を支払うもので部門別の協力金もある
	前払いリベート	翌年の取引に関るリベートを先払いするもの
	原価歩積みリベート	仕入原価に一定額を上乗せして、小売側の求めに応じて何時でも割り戻すリベート
	月間リベート	月間の販促企画に対して払うリベート
	DM協力金	顧客向けＤＭ発送費用の負担
	派遣店員、手伝い店員	派遣要員の人件費の負担である。マネキン会社から間接的な派遣費用の負担等もある。
	-	-
	-	-
	-	-

出典:ChainStoreAge2003･11･1

⑥「粗利益」の把握とその計算方法

① 粗利益の算出

粗利益＝純売上高ー売上原価
＝純売上高ー（期首原価在庫高+期中原価仕入高ー期末原価（棚卸）在庫高）

計算式としては単純であるが「**売上原価**」が問題となる。
なぜなら純売上はＰＯＳや伝票で売価としてきちんと把握できるが、販売された商品の原価は不明なのである。同一メーカーの同一商品であっても仕入れの時期や、セールの条件等によって原価が異なり、大量の商品となると不可能といっても良い。更にこの中で期首、期中の原価在庫、仕入原価は伝票等で把握できるが、期末棚卸は通常、売価棚卸金額でしかデータは上がって来ないため、原価棚卸金額を別途把握、又は算出する必要が出てくるのである。
一般的に期末原価（棚卸）在庫の算出は、下記の売価還元率（原価率）の計算式で行われる。

期末原価(棚卸)在庫の求め方：（棚卸資産（商品）の評価方法で取得価格を評価額とする方法）

個　別　法　＝　商品個別の取得価格を評価価格とするが、不動産、貴金属と異なる同種商品が多量にあり、仕入、販売の頻度の多いものには適さないとされて 来たが……

先入先出法　＝　期末に最も近い日に取得したものを用いる方法（＊インフレの時不利だが、デフレの時有利）

後入先出法　＝　期首に最も近い日に取得したものを用いる方法（＊インフレの時有利）

総平均法　＝　加重平均法。先入先出法と後入先出法との中間。

＊（期首の棚卸資産価格 ＋ 期中の取得価格）÷ 棚卸資産総数量

移動平均法　＝　仕入の都度、1単位当りの評価額を平均額に修正し、期末最後の修正平均単価で全ての棚卸資産を評価

単純平均法　＝　取得単価の異なるものを合計し、それを取得単価の異なるものの数量で割った数値

最終仕入原価法＝　期末に最も近い日に取得した取得　（単価で相手と通じる場合も有り、税務上否認されるケース大）

低　価　法　＝　時価評価額と原価法の各方法による評価額のうち、何れか低い金額を評価額として採用。但し継続性が求められ、変更の場合は税務署に届出要。

売価還元法　＝　売買差益率により期末の棚卸資産を還元して計算される

棚卸資産の評価:「低価法」に統一？

棚卸資産の評価方法は財務諸表に重要な影響を与える。通常の資産の評価損益は損益計算書の営業外損益や特別損失に記されるのに対し、棚卸資産の評価損は売上原価の変動を通じて売上総利益や営業利益を直撃し、本業の損益を毀損する。「時価評価」、「減損会計」といった国際的な会計基準の潮流は平成２０年度以降開始の事業年度から「低価法」に一本化される事となった。
今までの小売業界では取得時の価格で評価する「原価法」と「売価還元法」が用いられてきたが今後それへの対応が求められる。トータルとすれば利益は変わらないが商品の値段が下がった時の損失をどの時点で認識するかであり、「低価法」は将来の販売時点ではなく、保有時点において認識するやり方となる。
その結果貸借対照表の資産価額の透明度･信頼度が向上する分、決算の利益捜査が難しくなります。
経営的にもファッション、季節商品、賞味期限商品や技術革新の激しい電子機器･家電等の在庫保有リスクが高まり、今後ますます在庫管理が経営の重要課題として浮上することとなろう。

期末原価(棚卸)在庫の求め方の比較

「原価棚卸在庫」を求める方式としては前ﾍﾟｰｼﾞに記述した通り幾つかあります。
それらの方式は、最終的に荒利益額に関係してきますので、それぞれの一長一短ある特徴について十分に理解する必要があります。

項目 / 月日	仕入 数量	仕入 単価	仕入 金額	売上 数量	売上 単価	売上 金額	残高	備考
期首繰越							100	期首繰越分は単価8円評価額800円
1月	200	10	2,000				300	期末在庫品の期末の仕入時価は、
2月				250	15	3,750	50	単価を17円とする。
3月	300	15	4,500				350	期末在庫品の期末販売価格は、
4月	200	20	4,000				550	単価を(3,750＋6,600)÷(25[illegible]0＋300)
5月				300	22	6,600	250	≒18.80とする。
期末残高							250	

	評価方法	評価額	評価額の計算方法
原価法	個別法	4,000 円	残高の250は1月仕入のうち100と、4月仕入の150とすれば、評価額は(100×10円)＋(150×20)＝4,000円
	先入先出法	4,750	残高の250は、4月仕入の200と、3月仕入の50である。 評価額は(200×20)＋(50×15)＝4,750
	後入先出法	2,300	残高の250は繰越分の100と、1月仕入分のうち150である。 評価額は(100×8)＋(150×10)＝2,300円
	総平均法	3,533	(800＋2,000＋4,500＋4,000)÷(100＋200＋300＋200) ＝14.13　評価額は　14.13×250＝3,533円
	移動平均法	4,075	平均単価　1月の修正単価は、 (800＋2,000)÷(100＋200)＝9.33 3月 〃 {(9.33×50)＋4,500}÷(50＋300)＝14.19 4月 〃 {(350×14.19)＋4,000}÷(350＋200)＝16.30 評価額は、16.30×250＝4,075円
	単純平均法	3,313	平均単価(8＋10＋15＋20)÷4＝13.25 評価額は、13.25×250＝3,313円
	最終仕入原価法	5,000	4月仕入の20円の単価で評価する。 評価額　20円×250＝5,000円
	売価還元法	3,525	$1-\frac{800+10,500}{(3,750+6,600)+(18.80\times250)}$ ≒0.25 評価額、(18.80×250)×(1－0.25)＝3,525円
低価法			時価評価額　17円×250＝4,250円 これと、原価法の各方法による評価額のうち、いずれか低い金額を、評価額とする。 なお、評価方法は選定した方法を継続してやらなければいけない。(選定は事業の種類ごとにさらに商品・製品・半製品・仕掛品・原材料・補助材料などに区分して区分されたものごとにも選定することができる)。 もし変える場合には、税務署に届けることを要する。 税法上からは評価方法についてあらかじめ届け出のない場合は、最終仕入原価法によって評価する。

NOTE

③ 3種の売価還元法

利益の算出は販売の都度に個別に（売上ー売上原価）で出す方式（個別原価法）が理想ですが、多品種を大量に販売する小売業においてはその運用が大変であろうという事で、売上原価の算出に売価還元法が認められており、下記３つの計算式がある。

A　税法による売価還元法

期首原価在庫高＋期間純原価仕入高
当期純売上＋期末売価棚卸高

注）期間純原価・売価仕入高は
期間原価・売価仕入返品高
±期間原価・売価振替（店間・部門間）
を差し引き調整済み

B　売価還元低価法

期首原価在庫高＋期間純原価仕入高
期首売価在庫高＋期間純売価仕入高

〃

C　売価還元法（企業会計原則審議会）

期首原価在庫高＋期間純原価仕入高
期首売価在庫高＋期間純売価仕入高±売価変更高

〃

A**方式**は簡便ではあるが、売価変更というものが加味されず、ロス、値下げを含んだ荒利となり、利益が過大に評価される傾向がある。従って多くの小売業はコンピューターの導入によりC**方式**の方法を採用しています。

シュミレーション

	売　価	原　価	データ取得法
期間純売上高	10,350	ー	POS+伝票
〃純仕入高	10,000	6,800	仕入伝票・返品・振替伝票
〃値下高	700	ー	場異変（値下）伝票
期末棚卸在庫高	3,400	ー	実施棚卸（棚卸付け立て票）
期首繰越在庫高	4,300	3,200	前期繰越データ

（ A方式 ）

$$\frac{3{,}200+6{,}800}{10{,}350+4{,}600}\times 100=66.9\%$$

当期粗利高　＝10，350－（3，200＋6，800－3，400×0．669）＝**2，625**
当期粗利益率＝2，625÷10，350×100＝**25．4%**

（ C方式 ）

$$\frac{3{,}200+6{,}800}{4{,}300+10{,}000-300}\times 100=71.4\%$$

当期粗利高　＝10，350－（3，200＋6，800－3，400×0．714）＝**2，778**
当期粗利益率＝2，778÷10，350×100＝**26．8%**

④ 利益管理のための「売買差益率」の変化の把握

① 売買差益率の把握

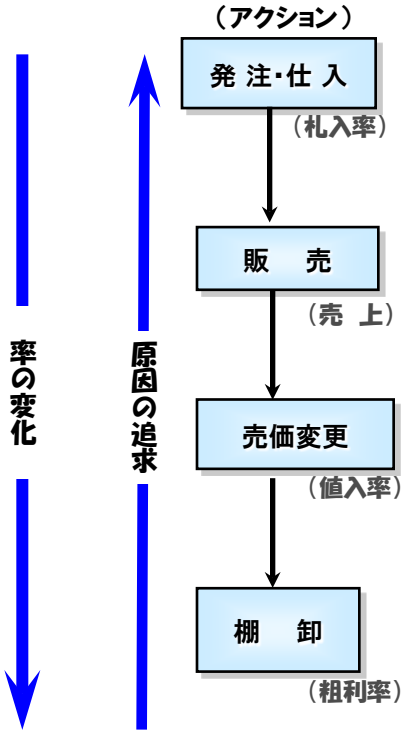
マーチャンダイジング活動のプロセスの各段階で担当者の活動によって売買差益の率は変化する。仕入時点での売価と原価の差がそのまま最終利益につながる事は殆どありえず、値下げや商品ロス等によって結果的に下がるのが普通である。逆に云えば、率の変化から活動の内容のチェックも可能になるわけであり、利益のコントロールも可能となるのである。

札入率 ＝ (仕入売価 － 仕入原価) / 仕入売価 ×100

値入率 ＝ 1 － (月初原価在庫＋月間原価仕入) / (月初売価在庫＋月間売価仕入－月間値下げ) ×100

粗利率 ＝ (純売上 － 売上原価) / 純売上 ×100

＝ (純売上 －(期首原価在庫＋期中原価仕入－期末棚卸原価)) / 純売上 ×100



①仕入形態
買取／委託／消化、プロパー／バーゲン／催

②仕入先分析
品目的原価率（札入率）、売上、荒利貢献度
納品率、返品率、割引率、リベート、協賛金

③在庫管理
回転率、在庫日数、売筋／死筋、発注点、転換振替
商品切替（売場商品）、返品、見切

④売変管理
商品のライフサイクル（展開、見切）
事前売変、事後売変

⑤販売形態
現売／クレジット／掛売/デビット、売場／外商/通販/Ｗｅｂ
割引形態（株主、友の会、自クレ、ﾌｧﾐﾘｰ、ＦＳＰ……）

⑥売場オペレーション
日割予算、陳列、販売員配置、教育（知識、スキル）
セールスポロモーション、接客力、ＰＯＰ，

⑦品揃え
品目、単品、属性（色、柄、サイズ、シーズン……）
幅、奥行、ﾌﾟﾗｲｽﾗｲﾝ

⑧棚卸
ロス（品減）、不良在庫（偏在、不適品　他）

注）「値入れ＝マークアップ」という言葉は商品の売価（＝上代）を決めることを指します。
「札入率＝マークアップ率」はＮＣＲ独自の用語であり、他では「値入率」、「仕入値入率」と称しているケースが多々ありますので、言葉の定義には十分注意してください。

⑤「売価還元法の限界」　（売価還元法はドンブリ勘定？ 不正の温床？）

売価還元法は多品種を大量に販売する小売業の売り上げ原価算出の簡便な方法として用いられてきた。
従来の部門で考えるとセーターはセーター売場、ブラウスはブラウス売場という様に同じ品種、原価率のものが売場・部門単位でまとまって置かれていたので、特に問題はないとされてきた。
しかし乍ら昨今ではショップ形式・ブランド展開による多品目の扱いによる原価率の異なる商品構成、商品のライフサイクルの短縮化と多品種化による売価変更の増大、伝票による利益操作の温床等の理由から売価還元方式の見直しがされてきている。

＜ 例 ＞

商　品	売　価	原　価	原価率
商品A	10,000	8,000	80%
商品B	10,000	7,000	70%
商品C	10,000	6,000	60%

① 商品A、Bを仕入れて、商品Aが売れた場合の利益計算

＜売価還元法＞

$$10{,}000_{A} \times \left(1 - \frac{8{,}000 + 7{,}000}{10{,}000_{A} + 10{,}000_{B}}\right) = 2{,}500円 \quad (25\%)$$

＜個別原価法＞

$$10{,}000_{A} \times (1 - 0.8) = 2{,}000円 \quad (20\%)$$

② 商品Bを返品し、ダミーの商品Cを仕入れ、商品Aが売れた場合

＜売価還元法＞

$$10{,}000_{A} \times \left(1 - \frac{8{,}000 + 6{,}000}{10{,}000_{A} + 10{,}000_{B}}\right) = 3{,}000円 \quad (30\%)$$

＜個別原価法＞

$$10{,}000_{A} \times (1 - 0.8) = 2{,}000円 \quad (20\%)$$

③ 商品Cが残り棚卸した時

＜売価還元法＞

$$10{,}000_{C} \times \left(1 - \frac{8{,}000 + 6{,}000}{10{,}000 + 10{,}000}\right) = 7{,}000円$$

＜個別原価法＞

$$10{,}000 \times 0.6 = 6{,}000円$$

＊ 上記の通り、伝票操作、仕入操作で粗利率は容易にコントロール出来きるのである。
ある地方のGMSでも業績悪化時に行った事は、期末棚卸し前の仕入伝票の操作、実施棚卸しデータのコンピュータ上での改ざん、棚卸し前の一部商品の値上げの値札付け替えであった。
決算帳簿上の利益数字は作れたが結局は税務当局に見破られ、倒産に陥った経緯もあるのである。

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

⑥「個別原価法」の潮流　（今売れた商品の荒利が握めたら･･･）

粗利益は売上ー売上原価の数式で導き出されるが、昔から宝石等の高額商品や不動産等、商品個々の原価を押さえ、売上が上がる毎に**個別原価**により、粗利益を正確に把握できるものがあった。高額、低回転の商品の利益管理の形態としては、理想的な利益計算方式として存在していたのである。
この理想的とも言える個別商品原価の方式は、ＰＯＳシステムの発展と共に商品を大量に販売する百貨店、専門店の業界で採用することが可能となり一つの流れとなりつつある。スピードが求められる現代においては、粗利益を正確に抑えつつダイナミックに商品の売価変更や改廃を行える仕組みが求められているのである。

百貨店 ー POMシステム

昭和５８年に九州のＩ百貨店で開発された仕組みである。Purchase　Order　Managementと呼ばれるシステムは品番（３桁）ー商品（４桁）ー（３桁）の（３桁）コードの中に、裏コードで原価率を入れたのである。その為、原価率６５％と登録すると販売時点で売上１万円、荒利３千５百円と計算してくれるのである。発注時点で発注伝票データをインプットした時に、バーコード値札も同時に作成されるので、全く同一商品であっても末尾（３桁）を変える事によって、粗利益を正確に把握できる仕組みである。百貨店におけるターン・アラウンドシステムの登場であった。

専門店（一例）

専門店チェーンではセントラルバイイングで値札作成時に、値札に売価と共に原価を入れているところが出てきた。特に季節性やファッション的な要素が多い程、商品のライフサイクルが短くなり、売価変更や店間振替をうまくしながら消化率を高めなければならなくなるが、従来の伝票に頼ったやり方では精度、運用の大きな壁がついて回っていたのである。しかし乍ら値札に原価を入れることにより値引しようが、割引しようが、売上、店振、棚卸の段階でキチンと原価を把握できまるので、手間なく正しい利益、在庫の状況が把握でき、ダイナミックな商売を展開可能としたのである。
専門店のバーコードは２段から３段、そのどれかの中に直接原価を隠して入れるか、又はユニークなコードでコンピューターの商品マスターファイルから引出す仕組を取っており、個別差益の把握を可能としてる。
更に昨今では衣料品にもＪＡＮコードをつける事によってＰＬＵ（プライス・ルックアップ）の方法をとる企業も増えてきているようである。

値札サンプル

JANコード

２１ＸＸＸＸＸＸＸ｜ＸＸＸC/D
③メーカー品番　④色サイズ

２２０ＸＸＸ｜ＸＸＸＸＸＸC/D
②メーカー　⑤原単価

２３０ＸＸ｜ＸＸＸＸＸＸC/D
①部門　⑥売単価

⑦ 具体的な数字によるマーチャンダイジングの計算式

① 事 例

	売 価	原 価	データの取得方法
期首在庫	4,300 万円	3,200 万円	前期よりの繰越
期中仕入	10,000	6,800	仕入伝票
値 下 げ	300		値下げ伝票
期末棚卸	3,400	（ 2,430 ）	実施棚卸
純 売 上	10,350		レジスター、（返品伝票）
商品ロス	（ 150 ）		計算
値 引	100		値引伝票

○ **あるべき売上**

＝ 期首売価在庫 ＋ 期中売価仕入− 期末売価棚卸 − 値下げ − 値引

＝ 4，300 ＋ 10，000 − 3，400 − 300 − 100

＝ 10，500

○ **商品ロス**

＝ あるべき売上 − 純売上

＝ 10，500 − 10，350

＝ 150

○ **札 入 率**

$$= \frac{\text{仕入売価} - \text{仕入原価}}{\text{仕入売価}} \times 100$$

$$= \frac{10,000 - 6,800}{10,000} \times 100 = 32\%$$

○ **値 入 率**

$$= 1 - \frac{\text{期首原価在庫} + \text{期間仕入原価}}{\text{期首売価在庫} + \text{期間売価仕入} - \text{期間値下}} \times 100$$

$$= 1 - \frac{3,200 + 6,800}{4,300 + 10,000 - 300} \times 100 = 28.6\%$$

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

○ **原 価 率**

$$= \frac{\text{期首原価在庫} + \text{期間仕入原価}}{\text{期首売価在庫} + \text{期間売価仕入} - \text{期間値下}} \times 100$$

$$= \frac{3,200 + 6,800}{4,300 + 10,000 - 300} \times 100 = \underline{71.4\%}$$

○ **期末原価棚卸**

＝ 期末売価棚卸 × 原価率

＝ 3,400 × 71.4% ≒ <u>2,430万</u>

○ **粗利益高**

＝ 純売上 － 売上原価

＝ 純売上 －(期首原価在庫 ＋ 期中原価仕入 － 期末原価棚卸)

＝ 10,350 －(3,200 ＋ 6,800 － 2,430)

＝ <u>2,780万</u>

○ **粗 利 率**

$$= \frac{\text{荒利益}}{\text{純売上}} \times 100$$

$$= \frac{2,780}{10,350} \times 100 = \underline{26.9\%}$$

○ **ロ ス 率**

$$= \frac{\text{ロ ス}}{\text{純売上}}$$

$$= \frac{150}{10,350} \times 100 \fallingdotseq \underline{1.4\%}$$

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

② 売上報告書の項目例・・・(日々の営業活動の把握)

(1) 純　売　上

＝ 売上金額 － 売上返品 (含訂正)

(2) 売 上 点 数

＝ 売上点数 － 売上返品 (含訂正)

(3) 平 均 単 価

＝ 売上金額 ÷ 売上点数

(4) 各 構 成 比

＝ 売上高 (点数) ÷ 売上高 (点数) 合計 × １００

(5) 予算対比 or 達成率

＝ 売上高 ÷ 売上予算 × １００

(6) 客　単　価

＝ 売上高 ÷ 客数

(7) 1人当り売上高

＝ 売上高 ÷ 従業員数

(8) 坪(㎡)当り売上高

＝ 売上高 ÷ 売場坪 (㎡) 数

(9) 売上伸長率

＝ 当回 (月・年) 売上 ÷ 前回 (月・年) 売上 × １００

(10) 前 年 対 比

＝ 本年売上実績 ÷ 前年売上実績 × １００

平成１９年版「商業統計」抜粋

業態	坪当たりの年間売上高
コンビニ	471万5818円
百貨店	398万4264円
食料品スーパー	291万850円
ドラッグストア	207万9224円
GMS(総合スーパー)	154万8928円
ホームセンター	94万53円

② 商品管理報告書の項目例・・・(利益のコントロール)

(1) 原 価 仕 入

＝ 原価仕入高 － 原価返品高 ± 振替原価

(2) 売 価 仕 入

＝ 売価仕入高 － 売価返品高 ± 振替売価

(3) 帳簿在庫残高

＝ 期首売価在庫 ＋ 期間売価仕入 － 売上高 －値引―値下げ ± 振替売価

(4) 在 庫 日 数

＝ 帳簿在庫残高 × 月初よりの通算営業日数 ÷ 月間売上累計

(5) 札　入　率

＝(省　略)

(6) 値　入　率

＝(省　略)

(7) 推定荒利益

＝(月間売上高 ＋ 月間値引)× 値入率 × $\frac{1}{100}$ － 月間値下

(8) 月初売価在庫

＝ 期首売価在庫 ＋ 期間売価仕入 －期間売上 － 期間値下

(9) 月初原価在庫

＝ 月初売価在庫 × 原価率

(10) 在庫日数

＝ 帳簿在庫残高 ÷(一定期間の1日の平均売上高)

NOTE

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

③ 棚卸し報告書の項目例・・・(粗利益の確定)

(1) 棚卸在庫高

＝ 実施棚卸売価

(2) 商 品 ロ ス

＝ 帳簿在庫残高 － 棚卸売価在庫

(3) 原価棚卸高

＝ 実施売価棚卸 × 原価率

(4) 商品ロス率

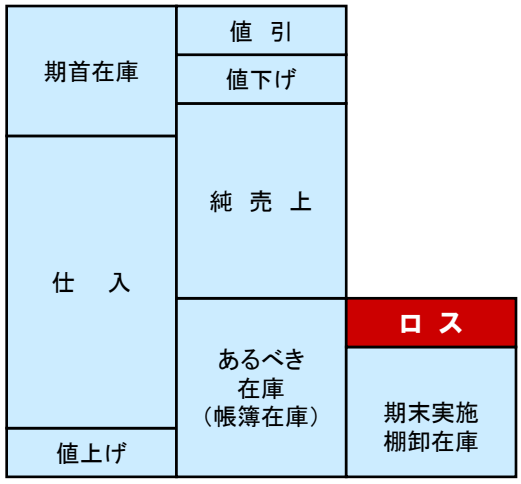
＝ 商品ロス ÷ 純売上高 × 100

(5) 粗利益高(確定)

＝ 期間純売上 － 期首原価在庫 － 期間原価仕入 ＋ 原価棚卸

(6) 粗 利 率

＝ 荒利益高 ÷ 純売上 × 100



NOTE

④ 経営効率把握のための項目・・・(各種効率)

(A) 人 員 効 率

(1) １人当売上
(2) １人当荒利
(3) 人件費１万円当売上or荒利高
(4)人時生産性：１時間・一人当売上or 粗利高

(B) 売 場 効 率

(5) 坪（㎡）当売上
(6) 〃 荒利
(7) 〃 在庫

(C) 商 品(投資) 効 率

(8) 商品回転率
(9) 交差（主義）比率
(10) 商品効率

(D) ABC分析

(11) 各種金額構成比
(12) 各種点数構成比

(E) 資 金 効 率

(13) 投下資本利益率（＝ＲＯＩ）
＝利益÷総投資額×１００

(商品投資率を握むには・・・・・・？)

ビジネスとは投資効率の追求であり、どれだけの資本及び経費を投下してどれだけの売上、利益を上げたかが問われる。商売の場合は商品及びサービスを提供しての売上、利益の追求となり、商品投資効率は

粗利益高 ÷ 平均在庫 × 100

で計算し、平均商品在庫投資１００円に対して、どれ位の付加価値（粗利益）を稼いだかを計る。
この商品投資効率のことを交差主義比率（交差比率）といいます。

$$\text{交差主義比率} = \frac{\text{粗利益高}}{\text{平均在庫}} = \frac{\text{売上高}}{\text{平均在庫}} \times \frac{\text{粗利益高}}{\text{売上高}}$$

＝ 回転率×粗利率

図表② 部門別管理総括表
2005年日本型スーパーストア、HC、衣料スーパーなど13社の平均、最大、最小値

日本リテイリングセンター調べ

	売上構成比(%)	売場面積		新編	商品回転率(回)			荒利益率(%)			値引率(%)			売場1坪当たり(万円)											
		数(店)	構成比(%)											在庫高			売上高			荒利益高			営業利益高		
		平均			平均	最大	最小	平均	最大	最小	平均	最大	最小	平均	最大	最小	平均	最大	最小	平均	最大	最小	平均	最大	最小
婦人衣料	13.1	104	16.2	13.0	5.9	11.8	0.5	33.5	62	19.6	20.2	40.4	6.4	16	36	4	77	181	29	28	91	8	0.5	9	▲11
紳士衣料	14.9	87	15.3	15.4	5.2	8.7	3.3	34.7	70	19.7	12.1	23.7	1.7	21	85	7	98	279	40	41	195	11	3	18	▲3
ベビー	8.0	32	8.3	7.5	6.2	10.8	2.4	29.5	39.9	24.6	14.4	17.1	7.1	11	16	7	75	133	37	23	42	9	2	11	▲6
子供衣料	7.2	143	8.0	6.6	5.9	10.6	2.3	33.9	55	25.6	13.9	27.0	4.9	18	28	6	109	167	58	38	91	16	▲0.4	4	▲5
肌着	17.6	54	15.8	18.2	7.6	19.4	1.7	33.0	39.5	21.5	7.8	12.7	5.3	14	26	2	93	150	57	31	50	20	9	30	▲0.1
靴下	9.2	22	6.9	9.0	7.8	17.0	2.1	34.3	42.7	26.2	4.9	8.9	2.0	12	21	7	99	181	80	34	59	28	7	17	▲0.2
実用衣料	13.5	80	12.6	13.6	7.8	13.5	4.9	28.3	33.5	22.9	9.4	15.9	1.2	17	53	7	127	317	65	39	106	15	10	26	▲1
服飾雑貨	16.5	83	16.9	16.7	5.3	7.3	3.4	33.1	50	27.4	8.8	14.7	2.6	18	62	6	95	246	54	33	123	15	4	23	▲5
衣料部門の計または平均	100	401	100	100	5.0	7.5	2.8	33.6	59.2	24.3	10.5	17.3	2.1	17	59	9	93	228	43	34	141	10	5	15	▲2

注：構成比は部門ごとの横列比較するため①各社から提出された衣料・服飾の部門ごとの数値の単純平均値を合計し、②部門ごとの単純平均値を割り、縦の計が100になるように計算しなおした。

日付　　ページ

店別部門別売上日報

部門コード	本日売上1	本日売上2	本日売上合計	本日売上原価	本日荒利額	荒利率	本日数量	本日単価	構成比	目標達成率	前年同月日	面積当売上
部門名	累計売上1	累計売上2	累計売上合計	推計売上原価	累計荒利額	（累計）	累計数量	累計単価	（累計）	目標遂行率	前月対比	1人当売上

日付　　ページ

店別品番別仕入日報

商品コード	振　替　1			振　替　2			仕　　入			値入率	値引	売価変更
商　品　名	原　価	売　価	数　量	原　価	売　価	数　量	原　価	売　価	数　量			予　算　残

日付　　ページ

商品別仕入先別仕入月報

（単位:千円）

商品コード	商　品　名	仕入先ｺｰﾄﾞ	月　累　計									期　累　計					
			仕入原価	仕入売価	値引	返品原価	返品売価	値入率	返品率	値引率	構成比	仕入原価	仕入売価	値入率	返品率	値引率	構成比

日付　　ページ

仕入先別仕入管理月報　（　　月）

仕入先名	月累計総仕入	月累計返品	月累返品率	月累計 値引･値増	月累値引率	月累計　純仕入	月累計構成比	前月比	前年同月比	月累　仕入売価	月累値入率
仕入先コード	期累計総仕入	期累計返品	期累返品率	期累計 値引･値増	期累値引率	期累計　純仕入	期累計構成比			期累　仕入売価	期累値入率

Copy Right Shijuku Terakoya 2013-08

日付　　ページ

部門別店別比較営業報告書

店コード	売　上			仕　入					在庫金額	構成比	荒利額	交差比率	売上予算比	在庫予算比	在庫日数
店　名	金　額	単　価	構成比	原　価	売　価	返品原価	売変	値入率	在庫数量		荒利率	構成比	仕入予算比	荒利予算比	他

日付　　ページ

店別品番別商品管理日報

	本　日				累　計						在　庫		予　算　費	
商品コード	売上高	仕入原価	仕入返品	売変額	売上高	仕入原価	仕入返品	売変額	売 変	荒利額	在庫額	在庫日数	売 上	在 庫
商品名	売上数量	仕入売価	仕入値引	売変数量	売上数量	仕入売価	仕入値引	売変数量	原価率	荒利率	在庫数量	交差比率	仕 入	荒 利

日付　　ページ

店別品番別棚卸報告書

商品コード	繰越在庫 原価	総仕入 原価	帳簿在庫 原価	棚卸 原価	売上 原価	確定荒利額	原価率	今回ロス 原価	累計ロス 原価	
商　品　名	売値	売値	売値	売値	売値	率	荒利予算比	売値	売値	ロス率
	数量	数量	数量	数量	数量	構成比	在庫予算比	数量	数量	

Copy Right Shijuku Terakoya 2013-08