

## 경영수첩

## 점별 손익관리

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

## 1. 출점에 의한 효율저하가 생기는 이유

베이커리뿐만 아니라 모든 소매점에 해당되는 일로 한 점포를 경영할 때는 이익이 좋았는데 지점을 났으로써 이익과 경영효율이 떨어지는 경우가 많을 것이다. 또하나의 지점을 출점하여 성공시키려면 좋은 입지를 확보하는 것 외에 지점을 맡길 인재를 교육시키고, 각점의 손익관리를 적절히 실행하는 등의 경영관리체제를 충실히 하는 것도 중요하다.

그러나 지점을 내는데 있어서 입지조건에는 신경을 쓰면서 인재나 경영관리체제를 충분히 검토하지 않은채 출점하는 경우가 의외로 많이 나타나고 있다. 입지가 있거나 혹은 자금적으로 손이 미치는 물건이 보이면 지점을 내서 매출을 올리려고 하는 것은 대부분의 경영자에게서 볼 수 있는 공통된 점일 것이다.

그러나 충분한 검토를 거치지 않고 출점하여 적자를 보게 되면, 종래 벌여 놓은 이익을 소진하고 말 것이다. 지점을 내는 일은 높은 이익을 가져오는 일도 있지만, 반대로 위험을 수반하는 일도 지나칠 수 없는 사실이다.

그래서 이번 호에서는 점별 손익을 내는 방법에 대해 알아본다.

## 2. 점별 손익관리에 의한 효과

점별 손익관리법은 한 점포가 어느정도 기업에 공헌하고 있는가를 알고, 각점포의 개선안을 검토하기 위해 행하는 것이다.

예를 들면 도표1,2,3은 점별손익 계산방식에 따라 각점별 손익실적을 검토하여 1인당 생산성을 검토하고 있다.

도표1을 보면, 금년 1월 매출은 630만4천엔, 매출총이익 145만엔, 경비 107만2천엔으로 영업이익이 37만8천엔임을 알 수 있다. 여기에 영업외비용(차입금이자)에 따른 분담금 7만5천엔이 있어 당월순이익이 30만3천엔이 된다. 이와 같이 A점은 순이익 23만엔, B점은 14만8천엔, C점은 20만6천엔으로 계산할 수 있다.

이와 같이 점별손익을 따지면 매월 경영실적을 파악할 수 있어 경영관리의 지침으로써 크게 도움이 된다.

(도표1) 판매부문별 손익계산서(예)

(단위:천엔)

항목	본점	A점	B점	C점	계
1. 매출액	6,304	5,760	4,360	3,440	19,864
2. 매출총이익	1,450	1,440	959	963	4,812
3. 직접경비	750	806	550	505	2,611
4. 본점경비	322	346	235	217	1,120
5. 경비(3+4)	1,072	1,152	784	722	3,731
6. 영업이익(2-5)	378	288	174	241	1,081
7. 영업외수익	0	0	0	0	0
8. 영업외비용	75	58	26	35	194
9. 당월순이익(6+7-8)	303	230	148	206	887

이상과 같이 점별손익관리의 이점을 종합하면 다음과 같다.

- ① 기업의 장점과 문제점을 알게 되고 경영 개선과 경영 근대화를 꾀할 수 있다.
- ② 각 점별 책임이 명확해지고 책임체제가 확립된다.
- ③ 각 점별 이익에 대한 의식이 높아지고 중견간부의 경영능력을 양성하는데 효과를 볼 수 있다. 일반 종업원의 능력향상에도 도움이 된다.
- ④ 때문에 경영자는 경영자 본래의 직무에 많은 시간을 갖을 수 있다.

## 3. 점별 손익계산 방법

1) 점별 손익계산의 절차

- ① 매출액을 공장 및 점별로 집계한다.
- ② 사내매출과 사내구입을 공장 및 점별로 집계한다. (도표4) 또한 사내구입은 공장으로부터의 구입 또는 타점포로부터의 구입에 대해 전체의 몇%로 각각 정해 둔다.
- ③ 기타 구입액을 공장 및 점별로 집계한다.
- ④ 상품 또는 원료재고를 파악하고 공장 및 점별로 매출원가를 산정한다.

매출원가 = 월초재고 + 월중구매액 - 월말재고또한 매월 재고가 없는 경우에는 편의상 월중구입액을 매출원가로 한다.

⑤ 조이익을 공장 및 점별로 집계한다.

조이익 = 순매출액 - 매출원가

⑥ 계경비를 점별(공장 포함)로 나눠 집계한다. (상세한 것은 뒤에 설명)

⑦ 당월영업이익을 공장 및 점별로 산정한다.

영업이익 = 조이익 - 계경비

⑧ 영업외수익과 영업외경비 분담금을 공장 및 점별로 집계한다.

⑨ 당월순이익을 공장 및 점별로 산정한다.

순이익 = 영업외이익 + (영업외이익 - 영업외비용)

⑩ 또한 공장이 붙어 있는 점포의 경우는 앞에서 설명한대로 사내구입이 거의 없는 형태가 된다.

2) 경비 할당 방법

경비 할당은 다음과 같은 순서로 공장 및 각점으로 배분한다.

① 직접 그 부문에서 사용할 것이 명확한 경비는 지불실적에 따라 공장 및 점포로 배분한다.

② 기업전체나 몇개 부문이 공동으로 부담해야 할 경비는 아래 방법에 따라 배분한다.

㉞ 경비과목마다 그 성질이나 기능에 따라 배분한다. 예를 들면 경영간부, 관리자, 경리 기타 스태프의 급여수당은 그 성질이나 기능에 따라 나눈다.


㉟ 각부문의 매출액에 비례하여 배분한다. 이 방법이 가장 많이 사용되는 방법. 또한 광고선전비 등은 각점의 매출액에 비례하여 할당하고, 공장 매출(사내매출)에 할당 안하는 것이 좋다.

㊱ 기타 사용면적이나 종업원수 등에 따라 배분할 수 있다.

4. 데이터를 살려 이용할 것

점별손익 혹은 부문별이익을 작성하고 이용하지 못한채 그만두는 기업을 볼 수 있다. 그 근본적인 이유는 시간과 비용을 들여 작성한 데이터를 활용할 수 없었기 때문이다. 활용할 수 없는 요인중의 하나는 자료작성에 시간이 너무 걸린다는 문제가 있다. 월차실적이 2~3개월 늦어지는 경우 실적을 검토하려 해도 세부사항을 잊어버리게 된다. 늦어도 다음달 10일까지 실적을 내고, 본점에서 검토하여 다음달 이후에 개선할 수 있도록 연결시켜야만 효과를 볼 수 있는 것이다.

빠른 시간에 데이터를 작성하려면 재료비 관계는 청구서가 아니라 납품서로 비용을 잡고, 수도광열비 등은 발생기준이 아닌 지불기준으로 비용을 계산해도 오차는 생기지 않는다.

활용되지 않는 또다른 요인은 각점·각부문의 손익을 내도 결과에 대해 부문책임자의 책임을 묻지 않는데 있다. 이것은 기업 활성화를 위한 노력이나 종업원 육성을 방치하는 것과 같다. 점별손익, 부문손익의 숫자만을 쓰는 기술적인 작업만으로는 경영개선을 꾀할 수 없는 것이다. 각부문의 실적을 올리기 위해, 경영자는 각부문의 책임자에게, 각부문의 책임자는 종업원에게 지도와 격려를 아끼지 말아야 한다. 

(도표2) 판매부문별 경영성적검토표(예)

(단위:천엔)

항목	본점	A점	B점	C점	계
①목표매출액	5,876	5,876	4,140	4,140	18,920
②실적매출액	6,304	5,760	4,360	4,360	19,864
③차액(②-①)	412	△116	220	220	944
④달성률(③÷①)	107%	98	105	105	105
⑤매출대조리(②+①)	23%	25	22	22	24
⑥매출대경비(⑤÷①)	17%	20	18	18	19
⑦매출대순이익(⑩÷①)	4.8%	4.0	3.4	3.4	4.5
⑧조이익대경비(⑤÷②)	75%	80	80	80	77

(도표3) 판매부문별 1인당 생산성(예)

(단위:천엔)

항목	본점	A점	B점	C점	계
1인당 조이익	242	240	213	275	241
1인당 경비액	179	192	174	206	187
1인당 영업이익	63	48	39	69	53
1인당 순이익	51	38	33	59	44

(도표4) 사내매출·사내구입 대체예

(단위:천엔)

항목	공장	본점판매부	지 점			합계
			A점	B점	C점	
매출액	0	6,304	5,760	4,360	3,440	19,864
사내매출액	14,795					14,795
매출액계	14,795	6,304	5,760	4,360	3,440	34,659
구입액	9,790	126	0	131	0	10,047
사내구입액	0	4,728	4,320	3,270	2,477	14,795
구입액계	9,790	4,854	4,320	3,401	2,477	24,842
월초재고	2,000	0	0	0	0	2,000
월말재고	2,000	0	0	0	0	2,000
매출원가	9,790	4,854	4,320	3,401	2,477	24,842
조이익	5,005	1,450	1,440	959	963	9,817

