

경영수첩

레이다 차트에 의한 분석

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. 레이다 차트의 의미

지난호까지 베이커리 경영분석에 대해 수익성, 생산성, 성장성, 안전성 관점에서 설명했다. 이번호에는 지금까지 살펴본 것을 종합하는 레이다 차트 작성에 대해 알아본다.

레이다 차트란 재무비율의 수치를 수익성, 생산성, 성장성, 안전성의 관점에서 각 요소별로 중요사항을 관련지어 종합적으로 구상한 것이다.

이 도표의 장점은 재무제표에 의해 표현되고 있는 기업의 전체상을 유기적인 연결로 인해 한눈에 파악할 수 있는 알기 쉬운 도표라는 특징을 갖고 있다.

2. 레이다 차트의 작성방법

1) 기준이 되는 수치를 3가지로 구분하고 외원은 당연히 있어야 할 수치(이상치 혹은 목표치)를 기입한다. 베이커리의 목표치에 대해서는 지금까지 설명한 대로이다. 중원은 원칙적으로 업계평균치를 기입한다. 이것은 중소기업체의 경영지표를 이용하면 된다. 원내는 한계치를 기입한다.

예를 들면, 수익성의 경우 매출액경상 이익률은 0%가 한계치이며 생산성의 1인당 매출액 한계치는 1인당 손익분기점 매출액이란 수치가 된다.

2) 외원치, 중원치, 내원치의 각 비율폭을 등간격으로 할 필요는 없다. 각각의 기준치가 의미를 갖고 있으면 된다. 예를 들면 매출액경상 이익률의 외원치(한계치) 0%, 중원치(경상지표) 4%, 이상치 5%로 하던된다.

3) 기업에 따라서는 경영지표의 수치보다도 바람직한 비율이 낮아지는 경우가 있다. 예를 들면, 생산성 분석중에 바람직한 1인당 매출액 계산을 다음과 같은 손익분기점 공식에 따라 계산하면 경영지표는 수치보다도 낮아지는 경우가 있다.

$$\text{바람직한 1인당 매출액} = \frac{\text{고정비} + \text{목표이익}}{(\text{변동비율})} \div \text{종업원수}$$

자사의 1인당 매출액의 목표치(이상치)가 경영지표를 밑도는 경우

즉 평균적인 기업보다도 경비를 절감하고 있는 기업이라고 말할 수 있지만, 기업 실태에 맞춰 목표치를 정하고자 분석자가 판단했을 때는 중원치에 경영지표를 채용할 필요는 없다. 그 경우 중원치는 목표 이익을 반으로 계산하여 1인당 매출액으로 잡는 것도 한 방법이다.

3. A점의 사례

베이커리를 경영하는 A점의 손익계산서(도표 1), 대차대조표(도표 2)를 갖고 레이다 차트를 작성하면 도표 4가 되며 다음과 같이 분석할 수 있다.

1) 수익성

① 베이커리에 있어서 총자본 대 경영이익률은 15% 정도 이상이 바람직하지만 A점은 2%로 매우 낮다.

(도표 1) A점의 사례 손익계산서 (단위: 만엔)

	매출액	8,000	①
매출원가	기초 잔액고	100	②
	원재료 구매비	2,720	③
	포장자재구매비	720	④
	기발잔액고	120	⑤
	매출원가	3,420	⑥ = ② + ③ + ④ + ⑤
	매출 총이익	4,580	⑦ = ① - ⑥
관할매반비관 및비	인건비	2,600	⑧
	기타경비	1,800	⑨
	합계	4,400	⑩ = ⑧ + ⑨
	영업이익	180	⑪ = ⑦ - ⑩
	지불이자	100	⑫
	경상이익	80	⑬ = ⑪ - ⑫

주) 1) 종업원수 10명

2) 전기실적 ① 매출액 7,800만엔

② 매출총이익 4,200만엔

③ 경영이익 △100만엔

②총자본 대 경영이익률은 매출액경상이익률×총자본회전율로 계산 되는데 양쪽 비율 모두 업계평균치보다도 낮다. 이중 총자본회전율은 베이커리뿐만 아니라 소매업의 평균치는 원래 2.5회전인데 A점의 경우는 2회전으로 낮고 투자자본에 대해 매출액이 충분치 않음을 알 수 있다.

③수익성이 나쁜 가장 큰 요인은 매출액경상이익률이 1%로 낮은 것에 있다. 그 요인으로 매출액에서 재료비를 뺀 매출총 이익에 차지하는 인건비 비율인 노동분배율($\frac{\text{인건비}}{\text{매출총이익}} \times 100$)이 56.8%($\frac{2,600\text{만엔}}{4,580\text{만엔}} \times 100$)로 높다는 것이다. 즉 인건비가 드는데 비해 매출총이익률은 오르지 않고 있다는 것이다. 이 노동분배율은 50% 이하로 해야 하는 것은 8월호에 설명한 바 있다.

2) 생산성

종업원 1인당 매출액, 종업원 1인당 매출총이익의 기준치는 다음과 같이 계산했다.

①하한치는 손익분기점매출액 및 그것에 맞는 당사의 매출총이익을 기초로 했다.

1인당 손익분기점 매출액 = $\frac{4,400}{0.5725} = 7,685\text{만엔}$

②원내치는 원래 경영지표를 기입하지만 높기 때문에 원내치는 1인당 50만엔의 경영이익을 확보하는 것으로 했다.

1인당 50만엔의 이익이 오르는 매출액 = $\frac{(4,400+10)}{0.5725} = 8,559$
 $8,559 \div 10 = 855.9\text{만엔}$

③외원치는 1인당 100만엔의 경상이익을 확보하는 케이스

1인당 100만엔의 이익이 오르는 매출액 = $\frac{(4,400+100 \times 10)}{0.5725}$
 $= 9,432\text{만엔}$
 $9,432 \div 10 = 943.2\text{만엔}$

이상과 같이 가까운 상태이며, 이것이 수익성을 낮추는 큰 요인이 되고 있다.

3) 성장성

①성장성의 한계치 0%는 전년도 성장률을 0으로 한 경우, 중원치는 명목경제성장률을 5%로 한 그 2배인 10%, 외원치는 명목경제성장률의 3배인 15%로 했다.

②당기와 전기를 비교하면 매출액증가율은 2.6%로 낮지만, 매출총이익증가율은 9%로 그런대로 괜찮았다. 이것은 매출총이익률이 전기 53.8%에서 당기 57.3%로 상승했기 때문이다.

③경상이익증가율은 레이더 차트에서는 매우 좋게 나타나지만 전기가 적자였기 때문이며 당기 경제이익 수준은 높은 것이 아니다.

4) 안전성

안전성비율은 모두 양호하며 현시점에서는 특별히 문제될 것이 없다.

5) A점의 진단

A점이 경영상 앞으로 개선해야 할 점은 생산성을 높이는데 있다. 상품개발, 판매촉진, 점포개선 등 종합적인 관점에서 경영개선을 검토하고, 현재의 보수적이고 소극적인 경영에서 적극적인 경영방침을 세울 필요가 있다. 생산성면에서는 인건비에 맞는 1

인당 매출총이익, 1인당 매출액을 달성하고, 수익면에서도 경영지표비율을 상회하는 것은 물론 바람직한 비율에 근접하도록 노력해야 한다.

(도표2) 대차대조표 (단위 : 만엔)

유동자산	현금	500	유동부채	외상구매비	400	
	예금	800		미지불금	400	
	외상매출금	200		계	800	
고정자산	계	1,500	고정부채	장기차입금	1,000	
	건물	1,000		자기자본	자본금	200
	차량	200			법정준비금	50
	집기	1,000			잉여금	1,950
	기타	300			계	2,200
합계	4,000	합계	4,000			

(도표3) A점의 재무비율과 경영지표

비율명	산식	A점의 실적	A점의 한계치	A점의 바람직한 비율	경영지표	
수익성	총자본대경상이익률	$\frac{\text{경상이익}}{\text{총자본}} \times 100(\%)$	2.0%	0%	15%이상	9.6%
	매출액대경상이익률	$\frac{\text{경상이익}}{\text{매출액}} \times 100(\%)$	1.0%	0%	5%이상	4.5%
	총자본회전율	$\frac{\text{매출액}}{\text{총자본}}$ (회)	2.0회	1회전	3회이상	2.5회전
생산성	종업원1인당 매출액	$\frac{\text{매출액}}{\text{종업원수}}$ (천엔)	8,000천엔	7,685천엔	9,430천엔이상	9,600천엔
	종업원1인당 매출총이익	$\frac{\text{매출총이익}}{\text{종업원수}}$ (천엔)	4,580천엔	4,400천엔	5,400천엔이상	5,376천엔
	종업원 1인당 경상이익	$\frac{\text{경상이익}}{\text{종업원수}}$ (천엔)	80천엔	0천엔	1,000천엔이상	420천엔
안전성	유동비율	$\frac{\text{유동자산}}{\text{유동부채}} \times 100(\%)$	187.5%	100%	200%이상	150%
	자기자본 비율	$\frac{\text{자기자본}}{\text{총자본}} \times 100(\%)$	55.0%	0%	50%이상	30%
	고정비율	$\frac{\text{고정유산}}{\text{자기자본}} \times 100(\%)$	113.6%	200%	100%이하	150%

(도표4) A점의 레이더차트

