

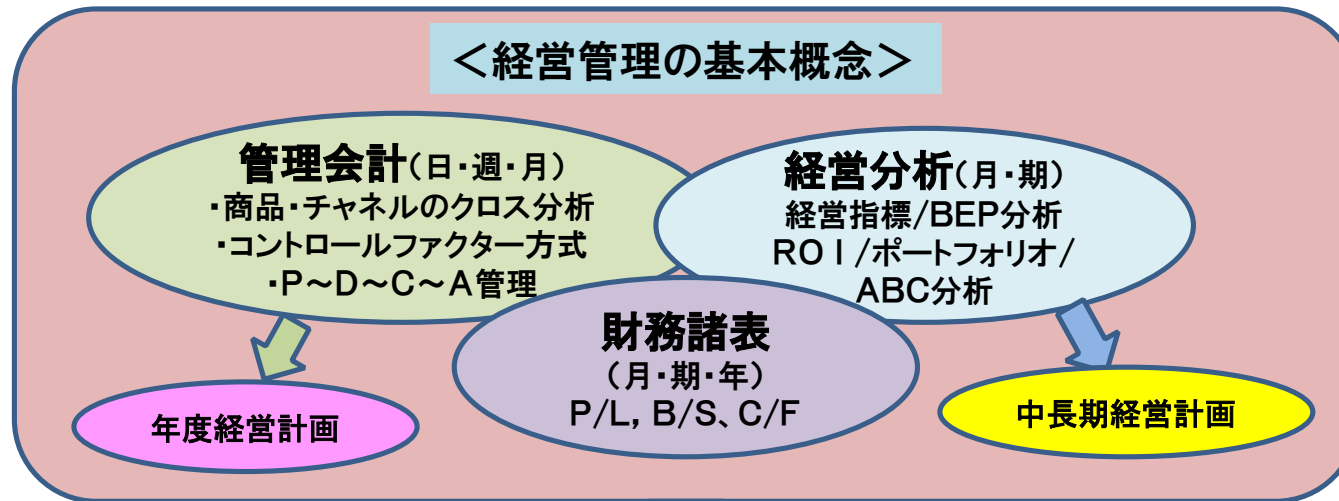
貴方が本当のフロになる為のノウハウ満載！

簡単・誰でも出来る

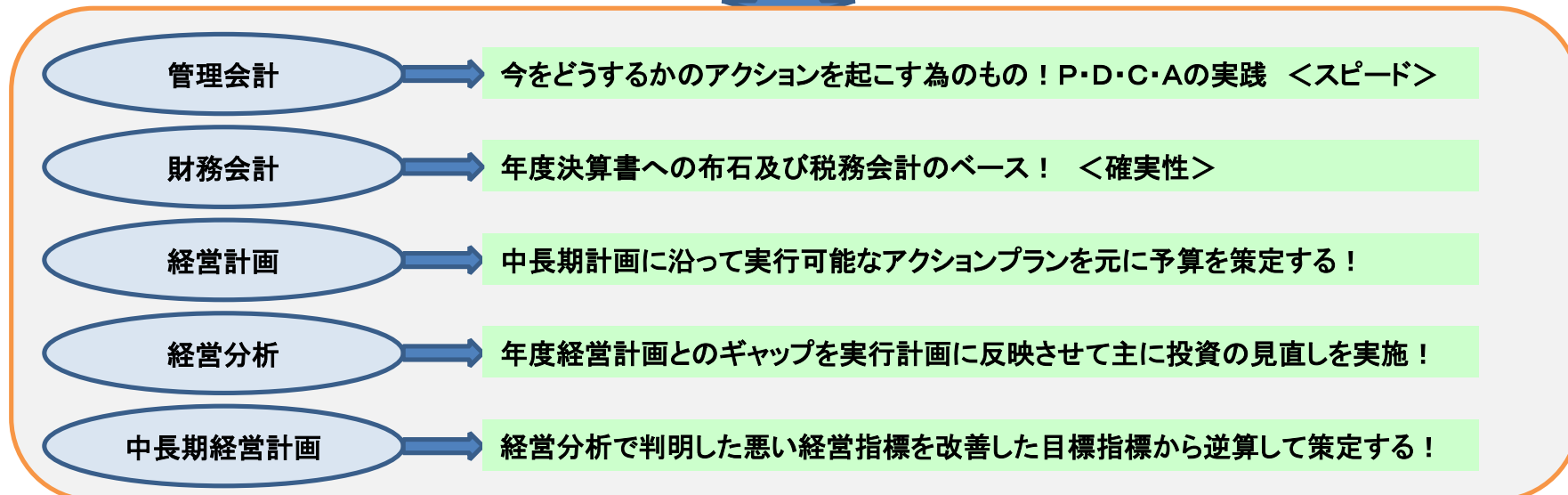
**B・E・P方式**経営管理手法  
実践ガイド

2010/01

経営&情報システムコンサルタント  
納富誠治



**これが全体に機能している企業は皆無に等しい!!**



① 売上を分解して見よう！

② 実は無限にあります！

<サンプル>

(予算×予算達成率)      (前年実績×前年比)      (1人当り売上×人数)      (坪当り売上×坪数)  
(商品平均売上×商品数)      (得意先平均売上×得意先数)      (1店当り平均売上×店舗数)  
(商品平均単価×売上商品点数)      (地域平均売上×地域数)      (宣伝費÷対売上宣伝比率)      etc.

③ でも役に立つ数字は僅かです！

④ その僅かな数値の仕組みを理解すれば  
業績が確実に上昇します！

① 売上を基本公式を知る！

・売上 = 客数 × 客単価      ・客単価 = 商品平均単価 × 買い上げ商品点数

売上 = 客数 × 商品平均単価 × 平均買い上げ点数(セット率)

<売上不振の第一ステップ>

- ① 客数ダウンで客単価が横ばいかダウン
- ② 客単価ダウンで客数が横ばいかダウン
- ③ 客数、客単価共にダウン

<第二ステップは客単価ダウンの中身>

- ④ 商品平均単価ダウンで買い上げ点数が横ばいかダウン
- ⑤ 平均買い上げ点数ダウンで商品平均単価が横ばいかダウン
- ⑥ 商品平均単価、平均買い上げ点数共にダウン

ケース・スタディー1

<小売店の場合のコントロールセオリー>

①客数ダウン／客単価横ばい

⇒商品ABC分析にてCランクを切り捨て**トレードオフ実施!**  
& **プライスライン分析**で陳列商品の価格構成と顧客ニーズのズレを修復する!

②客数横ばい／客単価ダウン(商品平均単価ダウン/購買点数横ばい)

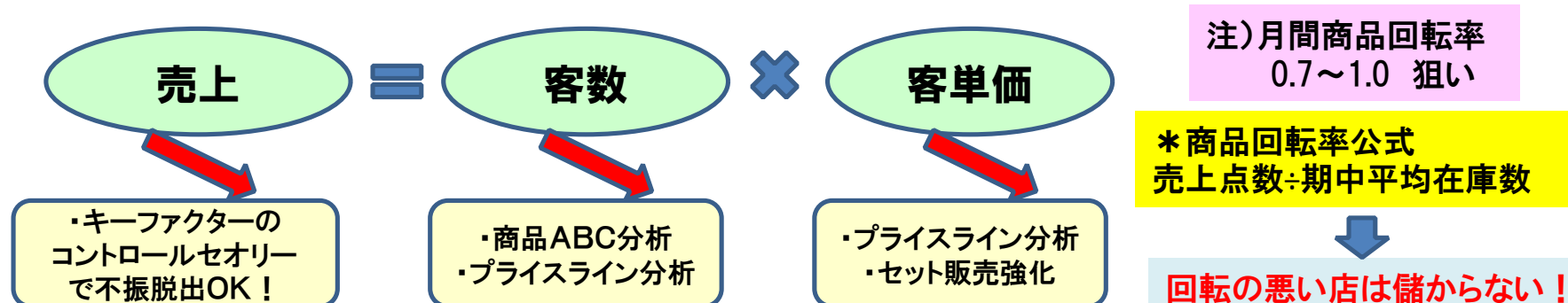
⇒**プライスラインの修復**及び**購買点数アップ狙いのセット商品**を強化する!

③客数横ばい／客単価ダウン(購買点数ダウン/商品平均単価横ばい)

⇒**購買点数アップ狙いのセット商品**を強化し客単価を改善!

④客数も客単価も共にダウン

⇒**商品ABC分析** & **プライスライン分析**で商品入れ替え(**商品トレードオフ**)  
と**セット販売強化**を実施し売上を改善する!



<粗利の基本公式>



・原材料原価 + 直接労務費 + 間接製造原価

装置リース料 / 水光熱費 / 消耗備品費 / (研究開発費)



・期首在庫 + (総仕入 - 返品) - 売上原価 = 期末在庫 (実棚在庫 + ロス)

装置リース料 / 水光熱費 / 消耗備品費 / (研究開発費)

・在庫回転率 = 売上 ÷ (期首在庫 + 期末在庫) → 過去分析向け

・在庫日数 = 現在在庫数 ÷ 今後の1日平均売上予測数 → 予測シミュレーション向け

(過去7日平均売上実績数)

ケース・スタディー3

<小売店の場合の粗利コントロールセオリー>

1個上代@130円で下代@80円の缶詰めを単品で販売したら1日50個売れた。  
結果:売上 $130 \times 50 = 6500$ 円 / 粗利 $(130 - 80) \times 50 = 2500$ 円



催事で缶詰めをどれでも5個のセットで1個上代を@100円に値下げして販売したら1日150個売れた。  
結果:売上 $(@100 \times 150 = 10000)$ 円 / 粗利 $(100 - 80) \times 150 = 3000$ 円



結果は通常(プロパー)販売より催事で値下げした方が500円の粗利アップしたことになる!



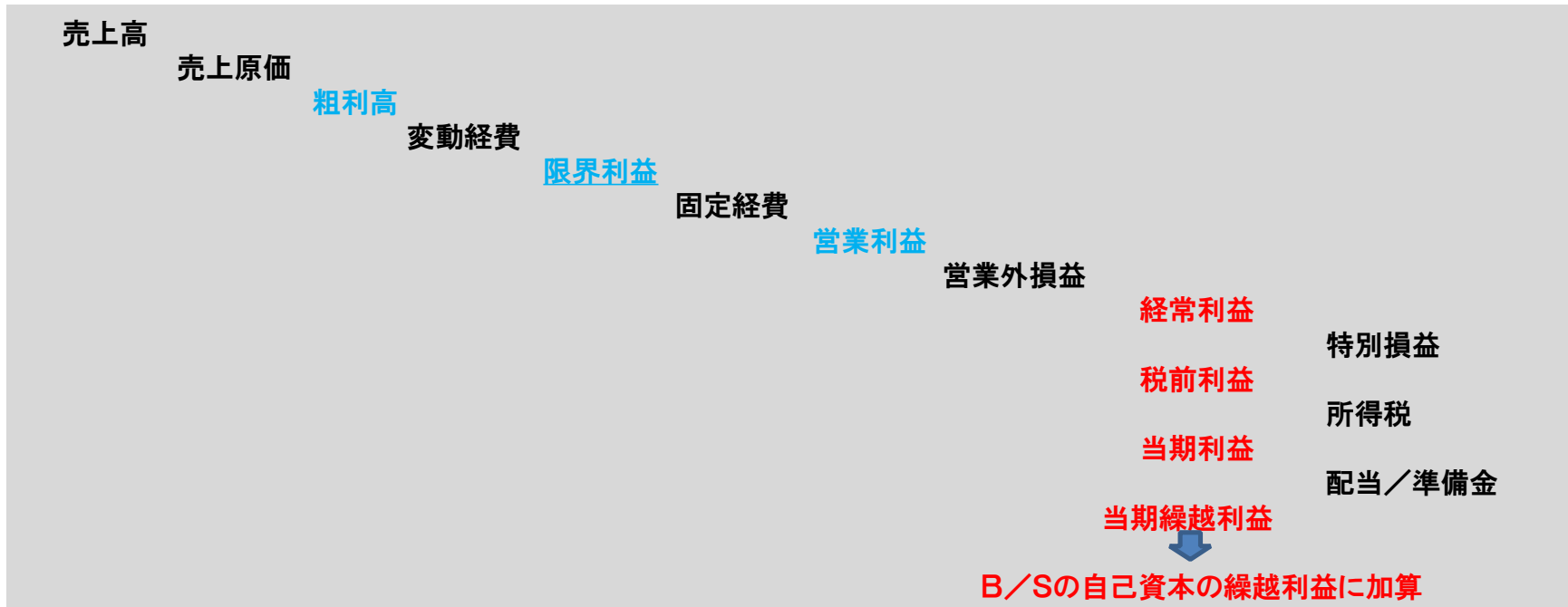
損して得するセオリー:セット販売で儲かる!



\*但し本当の利益となると更に変動経費率を引いた残りとなりこの場合15%の変動経費率とすると  
< $3000 - (\text{売上増分}(10000 - 6500) \times 15\%) = 3000 - 525 = 2475$ > となり  
実は営業利益ベースではプロパー販売時の利益(2500円)より 25円のマイナスとなるのだがこの  
目玉品で客数が少しでも伸びれば成功なのでこのマイナスがリスクにはならず、むしろ**成功のセオリー**  
が**粗利高でほぼ同額狙い**という事なので「セオリー通りの値引き幅とセット数」の事例である。

# 簡単・誰でも出来る経営管理手法を学ぶ <利益管理 :1>

## <利益のレベル>



利益管理は粗利と**限界利益**と**経常利益**がポイント！

$$B \cdot E \cdot P \text{ 売上高} = \text{固定費} \div \text{限界利益}$$

<利益が0の時点の売上高>

<売上高 - (売上原価 + 変動経費) >

\* 変動コスト

\* 売上から販売までに消費するコストを引いた残り

従って **限界利益 > 固定費 ⇒ 黒字**    **限界利益 < 固定費 ⇒ 赤字** となる！



経費は「**変動経費**」と「**固定経費**」に区分する！

<主な変動経費> 歩合家賃、歩合手数料、水光熱費、宣伝費、雑給 etc.

<主な固定経費> 社員人件費、賃借料、リース料、交通費、通信費、備品消耗品費、租税公課 etc.

日本の経営にこの習慣が定着しなかったのが最大の欠陥！

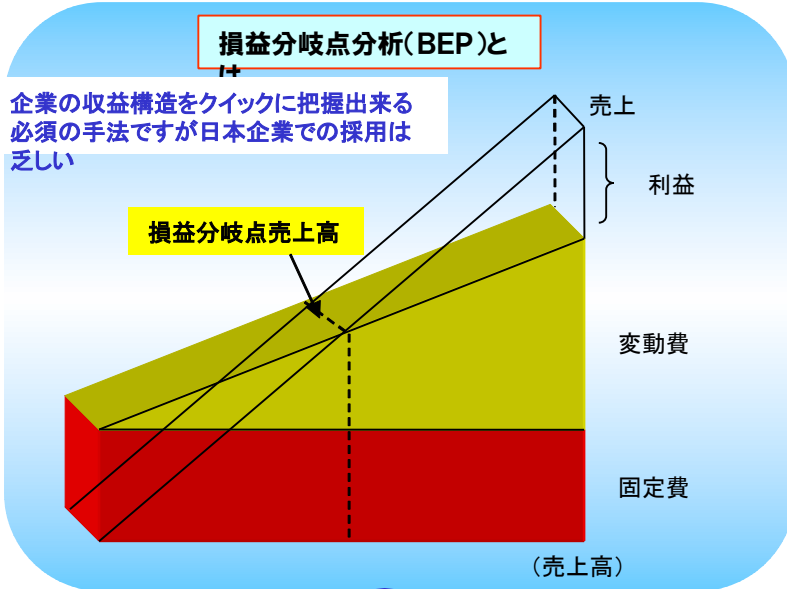
問題解決の基本メソッドである**B・E・P(損益分岐点)分析**が利用できない！

経費分析の基本フォーマット！（別紙参照）

最重要科目の人件費は以下の指標が大事！

<労働分配率／労働生産性／労働装備率(高)／直間比率／労働単価>

# BEP型管理会計のメリット



**BEPによる便利な機能**

①事業所(管理会計単位)ごとの収支安全性等を即時に把握可能!

$$\frac{\text{売上高} - \text{BEP売上高}}{\text{売上高}} \times 100 = \text{BEP安全度}$$

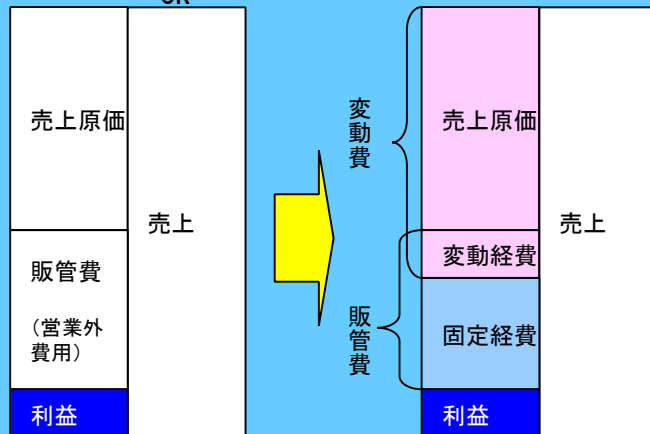
②固定費増減による必要売上高を即算出可能!

$$\frac{\text{増加固定費}}{1 - \text{変動比率}} = \text{必要増加売上高}$$

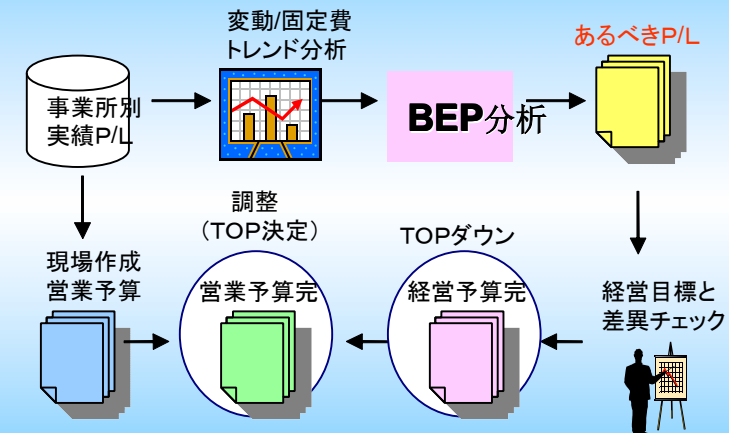
③変動比率の増減による必要売上高を即時算出可能!

$$\frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動比率}} \times (1 \pm \text{増減率}) \div \text{売上高} = \text{必要売上増減高}$$

**固定費/変動費を分類するだけで**



**自動予算編成への活用も可能**



リアル経営管理を実現するB・E・P分析とは？

予算編成&業務改革&投資計画には欠かせないクイックシミュレーションを実現！

\*利益0ポイントの売上高を算出

<基本公式> 
$$\text{BEP売上高} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}} = \frac{\text{固定費}}{\text{粗利率} - \text{変動経費率}}$$

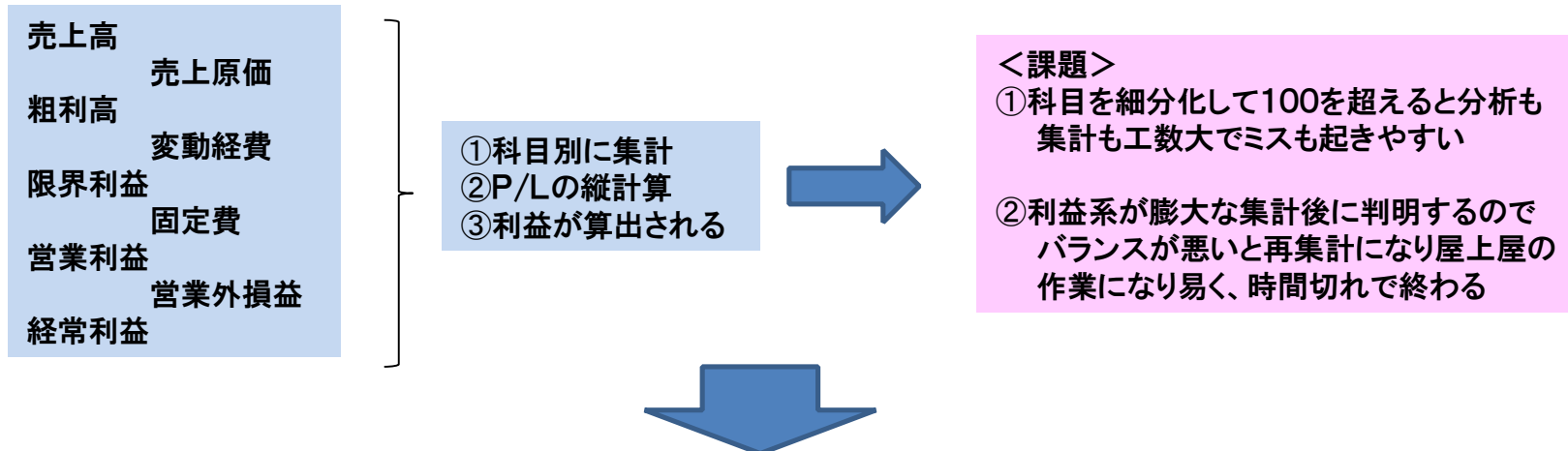
\*目標利益に必要な売上高を算出

<アレンジ公式1> 
$$\text{必要売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}}$$

\*改革後の目標利益に必要な売上高を算出

<アレンジ公式2> 
$$\text{改革後必要売上高} = \frac{(\text{固定費} - \text{削減高}) + \text{目標利益}}{(\text{粗利率} + \text{改善率}) - (\text{変動経費率} - \text{改善率})}$$

これまでの科目毎の積上げ方式は**工数大**な上、**優れた予算が作れない!**



B・E・P方式なら**目標利益から逆算方式**なので**精密で簡単!**

\* 来期の目標利益に必要な売上高を算出

<アレンジ公式 3> 来期必要売上高 = 
$$\frac{(\text{固定費} \pm \text{増減高}) + \text{目標利益}}{(\text{粗利率} \pm \text{増減率}) - (\text{変動経费率} \pm \text{増減率})}$$

中長期経営計画の策定は基本を外して形骸化している！

<一般手法>



<本来の手法>

