

「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

3. 店舗別採算分析 - 解答解説(1/4)

【解答例】

■ 店舗別採算分析

- 現状のコスト構造を前提とした場合、公園前店の貢献利益が黒字になるためには、10,179千円(固定費5,700千円 ÷ 限界利益率56% = 10,179千円)の売上が必要です。
- 公園前店は直ちに撤退すべきとは言えません。
- 役員報酬を共通費とした場合、公園前店は貢献利益が 100千円と小幅な赤字となっていますが、経営改善施策に取り組むことで貢献利益の黒字化も視野に入るため、現時点で撤退費用等3,000千円をかけて撤退する必要はないと考えられます。また、簡易CFでも700千円のプラスとなっており、短期的には存続させるほうが資金繰り面でも有利と考えられます。

	(分析の切り口)			(単位:千円)
	駅前店	公園前店	共通	合計
売上高	20,000	10,000	-	30,000
変動費	7,600	4,400	-	12,000
限界利益(-)	12,400	5,600	-	18,000
限界利益率(÷)	62.0%	56.0%	-	60.0%
固定費	7,500	5,700	-	13,200
貢献利益(-)	4,900	100	-	4,800
共通費	-	-	4,800	4,800
営業利益(-)	4,900	100	4,800	0
減価償却費	700	800	-	1,500
簡易CF(+)	5,600	700	4,800	1,500

「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

3. 店舗別採算分析 - 解答解説(2/4)

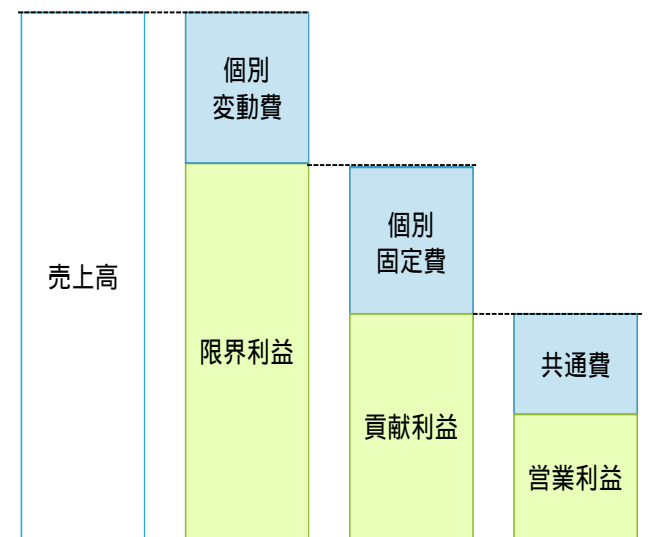
【解説】

■ 店舗別採算分析

- 駅前店は、貢献利益が小幅な赤字ですが、損益分岐点売上高は10,179千円であり、売上高をあと179千円以上伸ばせば貢献利益を黒字転換することが出来ます。このため、経営改善施策に取り組めば改善可能性が高いと考えられ、現時点で撤退費用等3,000千円をかけて撤退する必要はないと考えられます。
- また、貢献利益が黒字かどうかという視点とともに、キャッシュフローの視点も重要になります。公園前店は貢献利益は赤字ですが、減価償却費を加算した簡易CFではプラスとなっています。このため、キャッシュフローで考えても、公園前店は直ちに撤退すべきとは言えません。
- いずれにせよ、各店舗の損益により画一的に判断するのではなく、将来の改善可能性や撤退費用等を十分に把握した上で、慎重に分析・判断することが重要です。

■ 限界利益と貢献利益について

- 限界利益とは、売上高から個別変動費を差し引いた金額のことをいいます。これは、追加的な売上に対する利益(限界利益)であり、個別固定費を回収できているかどうかを表しています。
- 貢献利益とは、限界利益から個別固定費を差し引いた金額のことをいいます。これは、分類単位固有の利益であり、共通費(本社費)の回収にどれだけ貢献しているかを表しています。



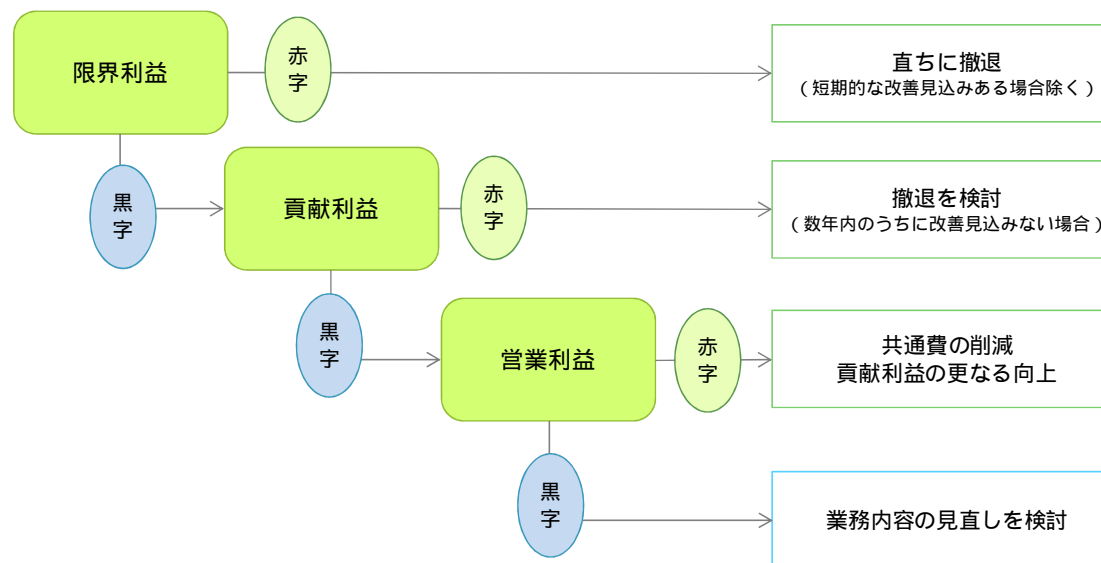
「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

3. 店舗別採算分析 - 解答解説(3/4)

【解説】

■ 限界利益と貢献利益について

- 限界利益が黒字の場合は、売れば売るほど利益が増加するわけですから、より限界利益率(限界利益÷売上高)の高い分類単位を中心に、売上向上を目指すことが必要です。限界利益が赤字の場合は、売れば売るほど損失が拡大するわけですから、販売価格の値上げや材料費率の低減等により短期的な改善の見込みがある場合を除き、当該分類単位からは直ちに撤退すべきと判断されます。このため、限界利益は短期的な撤退基準として利用されることがあります。
- 貢献利益が黒字の場合、共通費の回収に貢献しており直ちに問題にはなりません。貢献利益が赤字の場合、限界利益が黒字であっても、共通費の回収に貢献していないわけですから、変動費や固定費の削減可能性等を検討した上で、数年内に改善が見込まれない場合には当該分類単位からは原則として撤退すべきと判断されます。このため、貢献利益は中長期的な撤退基準として利用されることがあります。
- 貢献利益から共通費を差し引いたものが営業利益となります。貢献利益が黒字であっても、営業利益が赤字の場合は、共通費の削減や貢献利益の更なる向上を検討する必要があります。



・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

3. 店舗別採算分析 - 解答解説(4/4)

<まとめ>

- ▶ 店舗損益を把握する際、貢献利益が黒字かどうかを把握し、赤字の場合には将来の改善可能性や撤退費用(原状回復費や違約金等)を総合的に踏まえながら、中長期的に撤退を検討します。またキャッシュフローの視点も重要になります。

ここで、B社の「経営改善計画書」と解答事例集を配布します。