

利益と損失の分析をしてみよう！

今年8月に消費税増税法案が成立しました。これにより現行5%の消費税率は平成26年4月に8%、27年10月に10%へ2段階で引き上げられます。来年からは復興増税も始まり個人消費が冷え込むことも予想されます。そこで今回は、厳しい経営環境を乗り切るためにサロンの経営分析を特集しました。経営上重要な4つの指標を分析することで問題点を把握し来年の経営計画の作成に活かしていきましょう。

・粗利益率～材料の無駄を省き、売上につなげよう～

1.粗利益率とは？

$$\text{粗利益率} = \text{粗利益 (売上 - 材料)} \div \text{売上高} \times 100$$

美容業の平均は、90%前後といわれています。サロンの人気メニューが何か、店販商品がたくさん売れるなどの理由でサロンごとに差はあります。



2.あなたのサロンの粗利益率は何%ですか？

粗利益率を改善する方法として以下の3つを挙げてみました。
現在サロンで、できているところと、できていないところを確認してみましょう。

①在庫の管理 ～棚に眠っている在庫はありませんか？～

材料は必要な時に必要な量があれば十分です。大量にとって安く仕入れたけれど、棚に眠っているとしたら無駄な仕入です。在庫は全てを見えるように保管しておきましょう。死筋商品は、返品交換するなど対処できます。お勧めの商品には、「こんな風にお客様へお勧めできます！」といった材料係からの接客の提案もいいでしょう。売上につながる在庫管理をしましょう。

②使用量の管理 ～目に見える形で意識をしてみましょう～

「今月の使用量は〇%でした。」という報告が、どのサロンでも行われています。無駄に使わないように！という意識を一步進めて、粗利益率のアップにつなげましょう。カラー剤等の空き容器と、余分にだしてしまった薬剤を一か所に溜めて、目で見て実感するのもいいでしょう。月末に在庫を実際に数えてみることで、短時間で、効果的に無駄を実感できます。さらに、使用頻度の高い材料を把握することもでき、このことが適正な材料仕入につながっていきます。

③メニュー料金の設定 ～料金変更は、コスト計算とセットで～

お客様の生活費のなかで美容にかけるウエイトを考えると、料金設定がこのままでいいのか、という悩みが出てきます。来店しやすい価格帯にして、来店サイクルを早めたい、新規客を集めたいと値下げを検討することもあるでしょう。

やむを得ず値下げを実行する場合は、サービス内容の見直しもしなければなりません。同じものを使い、同じサービスを提供しては、利益が下がってしまいます。使用する材料を変更する等コストを考えたらうで、価格設定をしていきましょう。

・ 広告宣伝費率 ~ 売上に直結する費用・効果をしっかり確認しよう ~

◆ **広告宣伝費率 = 広告宣伝費（求人費を除く） ÷ 売上高 × 100**

広告宣伝費の売上比率は、一般的に 3 ~ 5 % で、売上が伸びなければ、比率は当然上がります。つまり、売上 UP につながる広告をしていかなければなりません。

1、有効な広告のポイント

自分のサロンらしさを考え、それをアピールする
地域の特徴を意識した広告戦略を立てる
費用対効果を考える



2、広告宣伝費は、経費の中でも先行投資

広告宣伝費率は、特に新規オープンの年度は高くても当然です。広告宣伝費は、「経費」ですが、「節約する経費」ではありません。目標売上をクリアするため、新規顧客獲得のための先行投資といえます。

3、広告はあなたのサロンらしさをアピールする場所

広告宣伝は、直接的な「顧客獲得」という目的以外に、「そこにあなたのサロンがある」ことをアピールするという役目があります。効果的な広告宣伝を行うには、どんなターゲット層のお客様にきていただきたいのかを明確にすることが大切です。

「広告がお客様に与えるイメージ」と「実際のサロンの技術や雰囲気、サービス」との間に大きなズレを感じさせてしまうと、満足度が下がってしまい、かえってイメージダウンや失客を招くことにもつながりかねません。ターゲット層に合わせ、表現やレイアウト、提供するサービス内容を一致させることがポイントになります。

* 費用対効果って？

例えば、広告費が一時的に、月 250,000 円だとします。これを見て来店されたお客様が 20 名 × 平均客単価が 7,000 円とすると、20 名 × 7,000 円 = 140,000 円となります。

この時点での費用対効果は 56 % ですが、その後、20 名のうち 50 % のお客様が 2 ヶ月後に同じメニューで再来店されると、10 名 × 7,000 円 = 70,000 円 となり、効果は 84 % に上昇します。

このお客様が顧客化し、さらに 2 ヶ月後再々来店されると 「顧客を 10 名増やし、合計 280,000 円の売上アップ」につながり、250,000 円 280,000 円と、4 ヶ月後に黒字化します。

$$\text{費用対効果} = \text{広告宣伝費} \quad \text{その広告による来店客数} \times \text{平均客単価} \times (1 + \text{リピート率}) \%$$

また、気を付けたいのが、競争の激化による、新規客への値下げ部分の増加です。

激化に伴い、初回 50 % OFF もザラになってきています。値下げ部分が大きい場合、来店数が多くなればなるほどかえって粗利益が悪化する可能性もあります。したがってリピート率を UP することが費用対効果を上げる方法になります。

・ 人件費はいくらが適正か？ ~ スタッフの目標売上認識と生産性の向上が鍵 ~

◆ **労働分配率 = 人件費（役員報酬も含む） ÷ 粗利益 × 100**

労働分配率とは、サロンの粗利益に対して、どれだけ人件費がかかったかを表す指標です。サロンの経営において、人件費は全ての経費の中で最も大きい費用ですから、常にその数字を意識し、適正な額かどうかを確認すべきです。

* 労働分配率適正化へのポイント

売上が違えば、分配される人件費の金額も当然変わってきます。

多くのサロンでは、スタイリストの売上高に応じた給与制度を採用されていますので、優良サロンになればなるほど、一人当たりの人件費は高くなっていきます。しかし！ **労働分配率は優良サロンほど低くなっていくのです。**これが人件費コントロールのポイントです。

①個人目標売上の見直し

サロンの目標売上高を設定する

スタッフの1か月の平均給与を出す

下記の指標などを参考に、各スタッフについて適切な目標数値かどうかを確認し、目標売上を決定する

②生産性の向上 ～ポイントはスタッフの“採用”と“教育”～

生産性の向上は、労働分配率を下げることに繋がります。ではどうしたら生産性が向上するのか？それには、「適切な人員の確保」と「人員配置」、また「スタッフの継続的な教育」を行うことです。当たり前のことのように、一人あたりの売上を上げることこそが、サロンの生産性の向上につながるのです。また、他社との比較で数字の管理をするだけでなく、自社の前年との数値を比較し生産性が向上しているかを確認してみましょう。給与制度の見直しも考えてみてはどうでしょうか。

注意 借入の返済があれば目標売上を上げるべきです
将来出店を考えているのであれば、将来の資金需要も加味するべきです

平成 24 年 一人当たりの損益計算書

	全社平均	黒字サロン	優良サロン	欠損サロン
1ヶ月の売上高	483,000 円	513,000 円	570,000 円	450,000 円
1ヶ月の粗利益	415,000 円	441,000 円	500,000 円	387,000 円
平均月給	248,000 円	256,000 円	286,000 円	241,000 円
労働分配率	59.8%	58.0%	57.2%	62.3%
経常利益 (経常利益率)	6,000 円 (1.2%)	21,000 円 (4.1%)	44,000 円 (7.7%)	10,000 円

T K C 経営指標 (B A S T) より抜粋

～来年から復興増税が始まる～

コラム

政府は、東日本大震災の震災復興に必要な費用を、当初 5 年間で少なくとも約 19 兆円かかると見積もっています。このうち約 10 兆円を増税で賄うことにし、2011 年 11 月に復興財源確保法を成立させて臨時増税を決めました。

1. 所得税

適用期間 2013 年 1 月～2037 年 12 月の 25 年間

増税内容 納税額に 2.1% を上乗せする。

(なお、財務省の試算では、夫・専業主婦・子ども 2 人の 4 人家族の場合、年収 500 万円なら年間増税額は 1600 円となる。)

2. 法人税

適用期間 2012 年 4 月～2015 年 3 月までの間に事業を開始する法人の各事業年度

増税内容 法人税率を 30% から 25.5% (中小法人について適用されている軽減税率も 18% から 15% に) に引き下げた上で、税額の 10% を上乗せする。(法人税については、税率を一旦引き下げたうえで 3 年間の増税をすることになるため、この期間については増税の影響はほぼないものとされている。)

3. 個人住民税 (均等割)

適用期間 2014 年 6 月～2024 年 5 月 (10 年間)

増税内容 均等割額を年 1000 円引き上げ 5000 円とする

4. 個人住民税 (退職所得控除)

適用期間 2013 年 1 月～2022 年 12 月 (10 年間)

増税内容 退職所得に係る個人住民税の 10% 控除を廃止する。



・売上高経常利益率～サロンが目指す利益はこの数字～

◆売上高経常利益率 = 経常利益 ÷ 売上高 × 100

営業利益率と粗利益率は本業（技術売上・店販売上）の収益性ですが、本業以外の費用（ex 支払利息）収益（ex チップ）をも含めたトータルの収益性をチェックするには、経常利益率を使います。この比率が高い場合、資産の売却損益などのイレギュラーな収支を除いた、通常の経営活動における、サロンの収益力が高いと見ることができます。

また、経常利益率を見ることで、サロンのウィークポイントが分かります。営業利益率が低く経常利益率が高いサロンは、本業が不振なことを表しますし、営業利益率が高く経常利益率が低いサロンは、多額の負債があるかもしれません。

損益計算書 （平成 24 年 11 月 30 日）

売上高	技術売上・店販売上
- 売上原価	材料仕入・商品仕入
売上総利益（粗利益）	
- 販売費及び一般管理費	
営業利益	本業の収益力
+ 営業外収益	受取利息・雑収入等
- 営業外費用	支払利息・現金過不足等
経常利益	サロン経営全体の収益力
+ 特別利益	臨時的な利益
- 特別損失	臨時的な損失
税引前当期純利益	税金を払う前の利益

T K C 経営指標（平成 24 年 9 月）

	売上高経常利益率
黒字サロン平均	4 %
優良サロン平均	8 %

この経常利益から、借入金の返済や納税を行うのですから、重要な数値であり、サロン経営の目的はこの数値を高めていくことにあります。

対策

- ・無駄な経費を削減する
- ・経常利益を確保するように役員報酬を決定する 毎年しっかりとした利益計画を立てましょう！

**絶対に経常利益を確保するという覚悟でサロン経営をしていきましょう
売上を最大に。経費を最小に。すべきことは無数にあるはず！**

参考) 借入金月商倍率 ～サロンの安全性はこの指標で確認！！～

◆借入金月商倍率（ヶ月） = 金融機関からの借入金 ÷ 月平均売上

借入金月商倍率とは、借入金総額が月間売上の何倍あるかを示します。この数値が小さいほど経営安全性が高いといえます。

金融機関の融資枠にも影響します。数値が 6 ヶ月以上だと追加融資は厳しい状況でしょう。

（担保等がある場合は除く）

	安全ゾーン	注意ゾーン	危険ゾーン
借入金月商倍率	3 か月以下	3 か月～ 6 か月	6 か月以上

今回取り上げた 4 つの指標は、サロンを経営していく上でとても重要な数値です。毎月の試算表をご覧になる時も、この数値の推移に注目することで、経営上の問題点が見えてくると思いますが、来年の経営計画を立てる時も、これらの指標に対する目標数値を設定した上で計画を練るべきです。来たる大増税時代に備えて、ムリ・ムラ・ムダのない計画を立てていきましょう。（市川 尚史）