

梶田ひかる アビームコンサルティング 製造事業部 マネージャー

GMROI—商品ごとの貢献度を評価する

米国の流通業では経営判断のための指標として、GMROIが広く用いられている。これを用いることで、企業業績への貢献度をアイテム別に測定することが容易になる。在庫水準の適正化に加え、ベンダーや品揃えの選定に威力を発揮する。

在庫回転率をアイテムごとに見る

在庫はSKU (Stock Keeping Unit: 保管管理の最小単位) ごとに見なければ、それが適切な量なのかは分からない。在庫削減というと、ポリウレームのある売れ筋商品の在庫から手をつけてしまい、その結果、全体の在庫量は減ったものの、あいかわらず倉庫の中は不動在庫が多く占めているという例をよく見かける。在庫削減の真の狙いは不動在庫を削減することであり、売れ筋を必要以上に絞ることではない。

在庫のパロメーターとして一般に使われているのは在庫回転率である。しかしながら、個々のアイテムに対して一律の回転率を適用するのは難しい。生産が大ロットでしか作れ

ないものもあるし、あまり量が出ないけれど揃えておく必要のある商品もある。回転率だけの基準で判断するのは危ない。

見るべきはアイテムごとの企業への貢献度である。本来、貢献度は製品ごとの利益額から判断するのが理想的だ。しかしながら、販売管理費、一般管理費を製品ごとに出すのは容易ではない。それを行うには、ABC (活動基準原価計算) を導入しなければならぬが、すべての業種で実施できるものではない。

流通業の世界では、比較的容易にとれる財務データを用いた製品別の貢献度を見る方法がある。それが「GMROI (Gross Margin Return On Inventory Investment: 在庫投資粗利益率)」や「交叉比率」といわれるものである。これを用いると、製品別、

かじた・ひかる 一九八一年南カリフォルニア大学大学院OR修士取得。同年日本アイ・ピー・エム入社。一九九一年日通総合研究所入社。二〇〇一年デロイト・トーマツコンサルティング(現・アビーム)コンサルティング入社。静岡県立大学非常勤講師。ロジステイクスABC、ロジステイクス中長期計画策定、在庫削減プロジェクトなど、ロジステイクスの企画・管理に関するコンサルティングと研究を中心に活動中。

カテゴリー別の利益の実態が見えてくる。

GMROIと交叉比率

GMROIは米国の流通業で用いられている商品評価のための指標であり、GMROI Iとしていくこともある。一方の交叉比率は日本の小売業で広く使われている、やはり商品評価のための指標であり、交差主義比率、交差比率ということもある。

GMROIと交叉比率は、いかなればROA (総資産利益率) の製品別版である。ROAが売上高利益率と総資産回転率を掛け合わせたものであるのに対し、GMROIと交叉比率は粗利率と在庫回転率を掛け合わせたものとなっている。ROAがある期間における資本に対する純利益額を表す指標である

のに対し、GMROIと交叉比率は、ある期間における製品ごとの在庫投資に対する粗利率を表す(図1、図2)。

GMROIと交叉比率は同じだという説もあるが、厳密には若干違いがある。前者が在庫金額を原価で出すのに対し、後者は在庫金額を売価で出す。この背景には日米の小売業の商慣行上の制約がある。棚卸資産の計上にも売価還元原価法(期末商品の売価に原価率を乗じて取得原価を計算する方法)を用いている日本の小売業は、在庫金額を売価でしか出せないのである。

このような違いは表記の仕方にも現れる。GMROIは通貨単位で表す。俗な言い方をすれば、在庫に1円投資するといくら儲かるのか、ということである。一方の交叉比率はパーセントで表すことが多い。粗利率は通常パーセントで表し、それに在庫回転率を乗じるため、結果となる交叉比率も%で表記と

図1 GMROIと交叉主義比率

$$\begin{aligned} \text{GMROI} &= \frac{\text{売上高} - \text{売上原価}}{\text{在庫金額}} \\ &= \frac{\text{売上高} - \text{売上原価}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{在庫金額}} \\ &= \text{粗利率} \times \text{在庫回転率} \end{aligned}$$

※GMROIでは在庫金額を棚卸資産金額ベースで算出。
交叉主義比率では在庫金額を売価ベースで算出

図2 ROAの算出式

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{純利益}}{\text{総資産}} \\ &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \\ &= \text{売上高利益率} \times \text{総資産回転率} \end{aligned}$$

しているようである。

指標の主な使い道にも、この違いが影響している。GMROIは主にバイヤー側の意思決定や評価に用いられているが、交叉比率はベンダー側の意思決定や評価に使われている。

回転率を高めて低価格化を実現

GMROIの良いところは、個々の商品別に貢献度が測れることである。それを集計すれば、カテゴリー別、バイヤー別、部門別、店舗別など、さまざまな単位での貢献度を数値化できる。

このGMROIはアパレル業で進められたクイック・レスポンス(QR)によって普及していったと言われている。商品に見合った価格を志向する消費者に対応するためには、

低価格化の原資を粗利率以外に見つけなければならぬ。従来の粗利率のみの判断では

なく、在庫回転率も加味して、個々の商品を評価する。粗利率を下げても、在庫回転率が上がれば、ある期間におけるその商品からあがる粗利率の絶対額を同じ、あるいはそれ以上にする事ができる(図3)。

日本流通業のGMROI

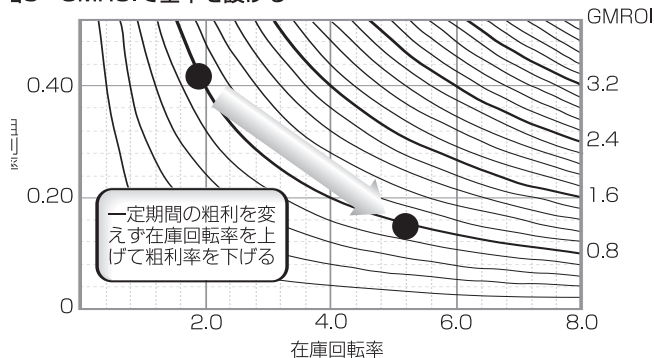
在庫回転率を高めて低価格化に対応する、それがSCMの一つのテーマである。それでは、日本の流通業はどれくらいGMROIとなっているのだろうか。平成十四年度商業統計をもとに、卸売業、小売業の業種別GMROIを試算してみよう(図4)。

卸売業の表の最上段にある「各種商品」は、売価一〇〇円あたりの仕入原価が約九〇円、GMROI、つまり在庫投資1円あたりの年間粗利額が三・四七円となる。粗利率の高い「繊維品」、「衣服・身の回り品」はいずれも回転率が低いため、GMROIはそれぞれ二・七五円、二・二二円と、低い値となる。

小売業で最も粗利率の低い「自動車・自転車」は、商品回転率が二・七であるためGMROIは二・五五円である。一方、粗利率が最も高く五二・九%となっている「時計・眼鏡・光学機器」は、商品回転率が低いため、GMROIは自転車・自動車よりも低い一・八円にしかない。

図4では参考のために、粗利率から逆算し

図3 GMROIで基準を設ける



一定期間の粗利を変えずに在庫回転率を上げて粗利率を下げ

た交叉比率も併記している。粗利率の高いものほど、GMROIと交叉比率の違いは大きくなる。混同されることの多いこれらの指標であるが、在庫投資額の効率評価という観点では、算出可能なGMROIを用いたほうが望ましい。

この表からは、粗利率の低い業種は、商品回転率を高めることにより、粗利率の高い商品を扱う業種よりも高いGMROIを実現していることが読み取れる。業種ごとの採算性を把握するには、販管理費、一般管理費も見ることがあるため、これがイコール儲かる業種とはならない。しかしながら価格競争に打ち勝つ方法は、このGMROIが明確に示してくれているのである。

GMROIの活用

日本の小売業では古くから交叉比率を用いた管理を行っている。卸売業でもこの交叉比率を用いた商品管理を行っているケースが見られる。基本的な活用方法をいくつか紹介しよう。

商品入れ替え時の候補選定

小売業で最もよく見られる活用方法は、商品入れ替えの候補選定である(図5)。商品ごとにGMROI(または交叉比率)を算出する。GMROIの低いものが、入れ替え時の定番落ち候補となる。

ここで候補としているのは、それが即入れ

替えの条件とはならないからである。たとえ売れなくても置く必要のある商品はある。コンビニであれば、災害に備えて置いておくろうそくなどはそれに当たる。他にも、あまり売れなくてもそれがあることにより他の商品が売れるという効果をあげるものもある。数値はたしかに判断の指標にはなるが、それだけで判断してはならない。

バイヤー評価

米国では、バイヤーごとにGMROIの目標値を定め、それを評価に用いている。このバイヤー評価には、交叉比率ではなくGMROIを用いなければならない。米国ではバイヤーはゴンドラやカテゴリー単位で定められているため、そのスペースから最も粗利を得られるように商品構成を行うことが彼等の目標となる。

バイヤーへは、値入や特売の決定などの権限も与えられていることが多い。バイヤーは担当のゴンドラやカテゴリー内で、GMROIの高いもの、低いが置くことが必要なものを独自で判断することができる。ゴンドラやカテゴリーの商品特性を考慮し、実現可能なGMROIを目標としてそれで厳密に評価を行うなら、バイヤーの裁量を増やしても何ら問題は生じない。

値入への活用

GMROIは値入にも活用されている。値

図4 日本の流通業のGMROI

■卸売業					■小売業				
業種	粗利率	商品回転率	GMROI	交叉比率(%)	業種	粗利率	商品回転率	GMROI	交叉比率(%)
各種商品	9.7	35.8	3.47	313.58	各種商品	29.1	13.5	3.93	278.5
繊維品	28.4	9.7	2.75	197.24	織物・衣服・身の回り品	42.5	4.9	2.08	119.7
衣服・身の回り品	27.1	8.2	2.22	162.00	飲食品	29.3	25.7	7.53	532.3
農畜産物・水産物	17.2	38.5	6.62	548.30	自動車・自転車	20.1	12.7	2.55	203.9
食料・飲料	19.8	34.7	6.87	551.02	家具・じゅう器・機械器具	26.8	7.3	1.96	143.2
建築材料	20.3	23.6	4.79	381.83	医薬・化粧品	31.3	7.7	2.41	165.5
化学製品	23.6	28.8	6.80	519.28	農耕用品	25.4	7.2	1.83	136.4
鉱物・金属材料	15.3	31.5	4.82	408.21	燃料	23.2	32.3	7.49	575.5
再生資源	31.7	25.2	7.99	545.61	書籍・文房具	31.2	7.2	2.25	154.5
一般機械器具	22.5	18.6	4.19	324.34	スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器	29.7	4.4	1.31	91.8
自動車	21.7	18.0	3.91	305.84	写真機・写真材料	33.8	7.2	2.43	161.1
電気機械器具	21.0	33.9	7.12	562.40	時計・メガネ・光学器械	52.9	3.4	1.80	84.7
その他の機械器具	25.3	20.3	5.14	383.65	他に分類されない小売業	37.1	5.5	2.04	128.3
家具・建具・じゅう器等	26.7	13.8	3.68	270.08					
医薬品・化粧品等	20.1	23.7	4.76	380.62					
他に分類されない卸売業	22.5	17.0	3.83	296.44					

平成14年度商業統計より作成

入への活用時はまず、目標となるGMROIを設定する。次にその商品の回転率を出す。目標GMROIと商品回転率から、目安となる粗利率を計算する。仕入値にその粗利率を用い、目安となる売価を決定する(図6)。回転率の高い商品ほど低価格で値入ができる。回転率の低いものは価格を高めることになる。この活用事例は、本年四月二五日付けの日経MJでソフマップの例として紹介されていたので、ご覧になった読者もいらっしやるであろう。米国では比較的ポピュラーな使い方である。

その他の活用分野

米国ではさらに、GMROIをベンダー評価に用いようという動きがある。CPFR(Collaborative Planning, Forecasting &

図5 商品入れ替え時の候補選定

	粗利率 (%)	商品回転率	GMROI
商品A	25	35	8.75
商品B	20	50	10.00
商品C	18	24	4.32
商品D	40	10	4.00
商品E	29	30	8.70
商品F	36	25	9.00
商品G	45	12	5.40

商品入れ替え候補

図6 値入への活用

	目標GMROI	商品回転率	目標粗利率 (%) (目標GMROI / 商品回転率)	仕入価格 100円時の売価 (仕入価格 / (1 - 粗利率))
商品A	2	10	20	125
商品B	2	5	40	167
商品C	2	4	50	200

Replenishment)では、どの取引先と連携をとるのが重要となる。それぞれの納入業者の評価は、納入率やリードタイムだけではなく、その扱う商品の利益にまで及んでいる。店頭VMI (Vendor Managed Inventory) やカテゴリー・マネジメントのベンダーへの移管という流れは、GMROIへの関心をますます高めている。

ここで紹介した活用事例は小売業のものが中心であるが、GMROIは小売業のためだけの指標ではない。卸売業では取扱商品の改廃、商品部の担当者別評価という小売りと同様の使い方、販売先評価、営業担当者別評価などに活用できる。

特に販売先については、GMROIの目標値を設定し、その範囲内の値引きの裁量を営業担当者に与えるなどの使い方が可能である。卸売業では在庫金額を仕入価格ベースで算出することが可能であるため、GMROIは容易に導入できる指標である。

メーカーにおいても扱うものや販売形態によって活用できる分野はある。例えば粗利率や在庫回転率が著しく異なるものの評価には使える可能性がある。すぐにとれるデータのみで計算でき、かつ商品単位にも計算できるという利点は、他にもさまざまな活用分野があると思われる。

使用の前提となる条件

ただし、GMROIには、それを

使用するための前提条件がある。まず、粗利率で利益を代替してみる指標であるから、販売管理費・一般管理費などの費用がその粗利率でカバーできることが必要になる。総額での利益が出ていること、それがGMROI使用の第一の条件となる。

GMROIは欠品がある場合にも使用が限定される。欠品があれば在庫回転率が低くなるため、その商品のGMROIは悪化する。欠品があったことを正確につかみ、各種判断に活用する際にそれを考慮することが必要になる。

また粗利率にはリベートやアローアンスの考慮が必要になる。特にその商品に紐付いているものについては、粗利率にそれを加味しなければ正確な判断はできない。将来的な返品が発生する可能性がある場合も、GMROIの活用は制限される。返品がある場合は、それが発生することを前提とした商品回転率を用いなければ判断はできない。

これらの問題がある場合には、GMROIの使用は商品群やカテゴリーなど、ある程度の塊の単位でしか使用できない。「SKU単位で計算できる」というせつかつくのメリットが活かせない。

簡単にわかりやすいこと、誰でも共通の理解を持つこと、それが良い指標の条件である。その点ではこのGMROIは使い勝手の良い指標であるといえよう。それ故に生じる使用の前提条件は、それを正確に理解して、活用分野を限定する、あるいは阻害要因を排除するなどの工夫が必要になる。

■