



損益計画の作成方法(3)

作成事例

中小企業活力向上オンラインセミナー
財務管理分野

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会事務局



事例の前提条件

- 飲食店を経営
- 現在1店舗だが、計画1期目の6か月目に新規出店する
- 新店舗に関する情報は以下の通り
 - ・集客は既存店と同程度に見込める
 - ・出店費用: 15百万円(15年均等償却)
 - ・家賃: 月200千円
 - ・人件費: 年間3,500千円 × 3名
- 既存店では客单価を上げる取組みを行う
- 来店客数の情報は収集可能



(復習)損益計画の作成手順

Step1

- 組立ての検討
- フォーマットの準備

Step2

- 実績(前期)等の情報収集
- 実績を入力

Step3

- 各科目の計画値を決めていく



Step1 組立ての検討とフォーマットの準備

| | 既存店 | | | 新店 | | | 全社(既存店+新店) | | |
|--------------|-----|------|------|----|------|------|------------|------|------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 |
| A.売上高(①×②×③) | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ①客単価 | | | | | | | — | — | — |
| ②1日客数 | | | | | | | — | — | — |
| ③営業日数 | | | | | | | — | — | — |
| B.売上原価(A×④) | | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ④原価率 | 0% | | | | | | 0% | 0% | 0% |
| C.売上総利益(A-B) | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| D.販売管理費 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| 人件費 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| 家賃 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| 広告宣伝費 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| 減価償却費 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| その他 | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| E.営業利益(C-D) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

既存店の計画+新店の計画
=会社全体の計画



Step1 組立ての検討とフォーマットの準備

| | 既存店 | | | 新店 | | | 全社(既存店+新店) | | |
|--------------------------------|-----|------|------|----|------|------|------------|------|------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 |
| A.売上高($① \times ② \times ③$) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ①客単価 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ②1日客数 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ③営業日数 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.売上原価(A × ④) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ④原価率 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% |
| C.売上総利益(A-B) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.販売管理費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 人件費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 家賃 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 広告宣伝費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 減価償却費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| その他 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E.営業利益(C-D) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

客単価・客数・営業日数から
売上高を算出

原価率を決めて
原価を算出



Step2 実績の入力

単位:千円

| | 既存店 | | | 新店 | | | 全社(既存店+新店) | | |
|--------------|--------|------|------|----|------|------|------------|------|------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 |
| A.売上高(①×②×③) | 30,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30,000 | 0 | 0 |
| ①客単価 | 3.3 | | | | | | — | — | — |
| ②1日客数 | 30 | | | | | | — | — | — |
| ③営業日数 | 300 | | | | | | — | — | — |
| B.売上原価(A×④) | 9,600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9,600 | 0 | 0 |
| ④原価率 | 32% | | | | | | 32% | 0% | 0% |
| C.売上総利益(A-B) | 20,400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20,400 | 0 | 0 |
| D.販売管理費 | 19,400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19,400 | 0 | 0 |
| 人件費 | 12,000 | | | | | | 12,000 | 0 | 0 |
| 家賃 | 3,000 | | | | | | 3,000 | 0 | 0 |
| 広告宣伝費 | 1,500 | | | | | | 1,500 | 0 | 0 |
| 減価償却費 | 1,000 | | | | | | 1,000 | 0 | 0 |
| その他 | 1,900 | | | | | | 1,900 | 0 | 0 |
| E.営業利益(C-D) | 1,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,000 | 0 | 0 |



Step2 実績の入力

単位:千円

| | 既存店 | | | 新店 | | | 全社(既存店+新店) | | |
|--------------|--------|------|------|----|------|------|------------|------|------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 |
| A.売上高(①×②×③) | 30,000 | | | | | | | | 0 |
| ①客単価 | 3.3 | | | | | | | | - |
| ②1日客数 | 30 | | | | | | | | - |
| ③営業日数 | 300 | | | | | | | | - |
| B.売上原価(A×④) | 9,600 | | | | | | | | 0 |
| ④原価率 | 32% | | | | | | | | 0% |
| C.売上総利益(A-B) | 20,400 | | | | | | | | 0 |
| D.販売管理費 | 19,400 | | | | | | | | 0 |
| 人件費 | 12,000 | | | | | | | | 0 |
| 家賃 | 3,000 | | | | | | | | 0 |
| 広告宣伝費 | 1,500 | | | | | | | | 0 |
| 減価償却費 | 1,000 | | | | | | | | 0 |
| その他 | 1,900 | | | | | | | | 0 |
| E.営業利益(C-D) | 1,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,000 | 0 | 0 |

①客単価=年間売上高÷年間客数

②1日客数=年間客数÷営業日数

※分かる情報から逆算する

④原価率=売上原価÷売上高



Step3 計画の各科目を決めていく(1/3)

| | 既存店 | | | 単位:千円 |
|--------------|--------|--------|--------|------------------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | |
| A.売上高(①×②×③) | 30,000 | 30,600 | 31,500 | |
| ①客単価 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 客単価を上げる取組みの効果を反映 |
| ②1日客数 | 30 | 30 | 30 | |
| ③営業日数 | 300 | 300 | 300 | |
| B.売上原価(A×④) | 9,600 | 9,792 | 10,080 | 原価率は変わらない |
| ④原価率 | 32% | 32% | 32% | |
| C.売上総利益(A-B) | 20,400 | 20,808 | 21,420 | |
| D.販売管理費 | 19,400 | 19,400 | 19,400 | 販売管理費も変わらない |
| 人件費 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | |
| 家賃 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | |
| 広告宣伝費 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | |
| 減価償却費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | |
| その他 | 1,900 | 1,900 | 1,900 | |
| E.営業利益(C-D) | 1,000 | 1,408 | 2,020 | |



Step3 計画の各科目を決めていく(2/3)

| | 新店 | | | 単位:千円 |
|--------------|----|--------|--------|-----------------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | |
| A.売上高(①×②×③) | 0 | 10,200 | 26,250 | |
| ①客単価 | | 3.4 | 3.5 | 既存店と同様 |
| ②1日客数 | | 20 | 25 | オープン初期は少ない |
| ③営業日数 | | 150 | 300 | 計画1期目は半年の営業 |
| B.売上原価(A×④) | 0 | 3,264 | 8,400 | |
| ④原価率 | | 32% | 32% | 既存店と同水準 |
| C.売上総利益(A-B) | 0 | 6,936 | 17,850 | |
| D.販売管理費 | 0 | 8,500 | 16,700 | |
| 人件費 | | 5,250 | 10,500 | 計画1期目は半年分の販売管理費 |
| 家賃 | | 1,200 | 2,400 | |
| 広告宣伝費 | | 800 | 1,300 | |
| 減価償却費 | | 500 | 1,000 | |
| その他 | | 750 | 1,500 | |
| E.営業利益(C-D) | 0 | -1,564 | 1,150 | |



Step3 計画の各科目を決めていく(3/3)

単位:千円

| | 既存店 | | | 新店 | | | 全社(既存店+新店) | | |
|--------------|--------|--------|--------|----|--------|--------|------------|--------|--------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 |
| A.売上高(①×②×③) | 30,000 | 30,600 | 31,500 | 0 | 10,200 | 26,250 | 30,000 | 40,800 | 57,750 |
| ①客単価 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | | 3.4 | 3.5 | — | — | — |
| ②1日客数 | 30 | 30 | 30 | | 20 | 25 | — | — | — |
| ③営業日数 | 300 | 300 | 300 | | 150 | 300 | — | — | — |
| B.売上原価(A×④) | | | | | | | | | |
| ④原価率 | | | | | | | | | |
| C.売上総利益(A-B) | 20,400 | 20,300 | 21,420 | 0 | 9,900 | 17,850 | 20,400 | 27,744 | 35,270 |
| D.販売管理費 | 19,400 | 19,400 | 19,400 | 0 | 8,500 | 16,700 | 19,400 | 27,900 | 36,100 |
| 人件費 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | | 5,250 | 10,500 | 12,000 | 17,250 | 22,500 |
| 家賃 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | | 1,200 | 2,400 | 3,000 | 4,200 | 5,400 |
| 広告宣伝費 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | | 800 | 1,300 | 1,500 | 2,300 | 2,800 |
| 減価償却費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | | 500 | 1,000 | 1,000 | 1,500 | 2,000 |
| その他 | 1,900 | 1,900 | 1,900 | | 750 | 1,500 | 1,900 | 2,650 | 3,400 |
| E.営業利益(C-D) | 1,000 | 1,408 | 2,020 | 0 | -1,564 | 1,150 | 1,000 | -156 | 3,170 |



Step3 計画の各科目を決めていく(3/3)

単位:千円

| | 既存店 | | | 新店 | | | 全社(既存店+新店) | | |
|--------------|--------|--------|--------|-----|--------|--------|------------|--------|--------|
| | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 | 前期 | 計画1期 | 計画2期 |
| A.売上高(①×②×③) | 30,000 | 30,600 | 31,500 | 0 | 10,200 | 26,250 | 30,000 | 40,800 | 57,750 |
| ①客単価 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | | 3.4 | 3.5 | — | — | — |
| ②1日客数 | 30 | 30 | 30 | | 20 | 25 | — | — | — |
| ③営業日数 | 300 | 300 | 300 | | 150 | 300 | — | — | — |
| B.売上原価(A×④) | 9,600 | 9,792 | 10,080 | 0 | 3,264 | 8,400 | 9,600 | 13,056 | 18,480 |
| ④原価率 | 32% | 32% | 32% | | 32% | 32% | 32% | 32% | 32% |
| C.売上総利益(A-B) | 20,400 | 20,808 | 21,420 | 0 | 6,936 | 17,850 | 20,400 | 27,744 | 39,270 |
| D.販売管理費 | 19,400 | 19,400 | 19,400 | 0 | 8,500 | 16,700 | 19,400 | 27,900 | 36,100 |
| 人件費 | 12,000 | | | | 10,500 | | 12,000 | 17,250 | 22,500 |
| 家賃 | 3,000 | | | | 2,400 | | 3,000 | 4,200 | 5,400 |
| 広告宣伝費 | 1,500 | | | | 1,300 | | 1,500 | 2,300 | 2,800 |
| 減価償却費 | 1,000 | | | | 1,000 | | 1,000 | 1,500 | 2,000 |
| その他 | 1,900 | 1,900 | 1,900 | 750 | 1,500 | 1,500 | 1,900 | 2,650 | 3,400 |
| E.営業利益(C-D) | 1,000 | 1,408 | 2,020 | 0 | -1,564 | 1,150 | 1,000 | -156 | 3,170 |

損益の要因が
分かりやすい

赤字



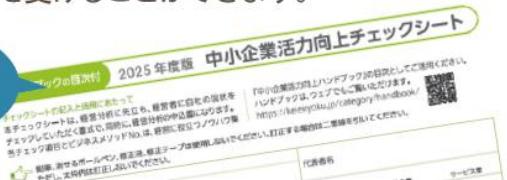
専門家とともに事業計画の作成に取り組む

経営分析と実行支援のサポートを受けられます

経営分析 [現状チェック・アドバイス]

- 従業員数別に3パターンでチェックできる「中小企業活力向上チェックシート」を使い、貴社の現状をチェックできます。
- 無料で中小企業診断士から客観的なアドバイスを受けることができます。

まずは経営の現状を
きちんと把握する
ことが重要です。



実行支援 [課題解決]

- 貴社に役立つ中小企業支援施策がわかります。
- 商工会・商工会議所から継続的なサポートを受けられます。



分析結果をもとに
業績アップにつながる
経営手法を
実践しましょう！

