



回答者

経営デザインコンサルティングオフィス

代表 川居 宗則

ベテラン中小企業診断士が、分かりやすく解説 ～アフターコロナを見据えた「収支計画」を立てる～

Question

【相談者：焼肉店Y社 代表取締役A氏】

当社は、創業3年目の焼肉店です。直接畜産農家から仕入るルートを持ち、安くて美味しい和牛肉を提供しています。コロナ禍で一時的に売上が落ち込みましたが、客足はほぼ戻り回復基調です。これまで夜の営業だけでしたが、運営が軌道に乗ってきたことから、新たにランチ営業の開始を計画しています。

創業時に5百万円の融資を受けましたが、返済が進み、現在、残高は3百万円です。今般、ランチ営業に伴う人員増加、広告宣伝費等で金融機関に融資の相談をしています。金融機関の担当者からは、「まず、ランチ営業を始めることにより、どのような収支計画になるか考えましょう」と言われています。どのように対応すればよいのでしょうか？



Answer

アフターコロナに向けて、事業を見直しされる経営者も多いと思います。その際には、今後の事業の収支計画を策定することをお勧めします。収入と支出の見込みから、その差引である利益がどのくらい残るかを把握することが大事です。

今後の収支を把握するだけでなく、資金調達を検討する際、金融機関への説明資料となります。また、借入の返済原資は利益なので、必要な借入金額を計画的に返済できるかという検討資料にもなります。

今回は、飲食業を例に収支計画の立て方を説明します。そして、様々な業種への応用についても説明します。



1. 収支計画とは

事業においては、収入と支出がどうなるかということは大変重要です。特に、これまでの事業内容を変える（多角化、転換など）場合には、見通しをきちんと把握することから始めましょう。

収支計画は、収入から支出を差し引いた利益について、月次または年次で数値を策定します。企業にとって、利益を安定的に計上することが大事です。また、その利益から、融資を受けた場合の返済を行っていきます。

2. 収支計画を作成するメリット

今後（アフター（ウィズ）コロナ）の状況を鑑みて、客足が戻ってきていることなどを計画書に反映することができます。コロナ禍の状況とは外部環境が変わってくることを、十分に想定して説明することができます。

金融機関に対して、今後（アフター（ウィズ）コロナ）の状況における、売上による収入および仕入れや経費による支出について明示します。大事なことは、収入の根拠、支出の根拠を納得性が高い数値で説明することです。このことは、次の項目以降で詳しく説明します。

3. まずは、月別収支計画書で考えてみましょう

売上には季節変動がある場合が多くあります。焼肉店Y社においては、それほど大きな変動はないものの、やはり、12月は忘年会などで売上が増えます。月別に収支計画を立てることにより、より精度の高い年間のトレンドを捉まえることができます。

下記は、日本政策金融公庫のホームページにある「月別収支計画書記入例」です。

月別収支計画書

☆ この書類は、お客さまの事業の見通しの確認に活用させていただきます。
 なお、本書類はお返しできませんので、あらかじめご了承ください。
 ☆ お手取ですが、可能な範囲で記入いただき、ご提出ください。
 ☆ この書類に代わる資料を作成されていれば、そちらをご提出いただいてもかまいません。

記入例

お名前 国民太郎		単位: 万円											
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	合計
売上高①	60	124	124	124	124	124	248	248	248	248	248	248	2,168
売上原価② (仕入高)	30	43	43	43	43	43	87	87	87	87	87	87	767
人件費(注)	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	708
家賃	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
経費 支払利息	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
その他	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
合計③	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	1,572
利益④ ① - ② - ③	▲101	▲50	▲50	▲50	▲50	▲50	30	30	30	30	30	30	▲171
借入金返済額	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	10	60

(注)個人営業の場合、事業主分は含めません。

＜創業当初＞
 ①売上高(日曜日定休) 昼(月～土) 900円×25席×0.8回転×26日 = 46万円 夜(月～木) 4,500円×25席×0.6回転×18日 = 121万円 (金、土) 4,500円×25席×0.9回転×8日 = 81万円 (創業後、6ヵ月で軌道に乗ると想定)
 ②原価率 35% (勤務時の経験から)
 ③人件費 従業員1人20万円 専従者1人(妻) 10万円 アルバイト3人 時給800円×14時間/日×26日 = 29万円 家賃 20万円 支払利息 700万円×年0.0%÷12ヵ月 = 2万円 その他光熱費、広告宣伝費等 50万円

・創業計画書をもとに記入します。
 ・計画した売上高の達成に向けて、取り組む内容や取り組む時期を具体的に記入します。
 ・創業後の資金繰り、資金調達の方法を記入します。

売上高、売上原価、経費の算出根拠	どのようにして(手段、取組み方法) ・従業員及びアルバイトの人材確保並びにサービスの品質の向上を図るために、接客マニュアルを作成・インバウンド需要を取り込むために、キャッシュレス決済に対応した機材を導入	いつまでに(実行時期) (人材育成) ・○年○月までに実施 (インバウンド対応) ・○年○月までに実施	創業にかかる自己資金とは別に貯蓄している預金(100万円)で赤字を補てんする。
売上高達成に向けた具体的な取組み	計画した売上高を下回った場合の資金繰り・資金調達方法		

(日本政策金融公庫 国民生活事業)

この資料は、飲食業の事例です。焼き肉店Y社のことではありませんが、この資料をもとに「収支計画書」について見ていきます。

4. 収支計画書の策定

(1) 収支計画書の構成

- ①売上高：毎月の売上高を記載します。季節的な変動や、広告宣伝効果を織り込んで作成します。
- ②売上原価（仕入高）：毎月の売上高に対応する売上原価（仕入高）を記載します。
- ③経費：人件費、家賃、支払利息、その他となっています。人件費、家賃、支払利息は固定的な支払なので、毎月どの程度支払いがあるがきちんと把握しましょう。
- ④説明項目：「売上高、売上原価、経費の算出根拠」「売上高達成に向けた具体的な取組み」「計画した売上高を下回った場合の資金繰り・資金調達方法」⇒ここでは、収支項目の算出根拠を明らかにしたうえで、そのための取り組み内容・時期を記載します。つまり、具体的にどのようにこの数値計画を達成するかということを説明します。また、計画した売上高を下回った場合でも、手元資金などで対応が可能かどうか説明します。

(2) 売上高、売上原価、経費の算出根拠の説明

①売上高

飲食業の場合の売上高根拠の算定は以下の通りです。

月の売上：「平均客単価×1日の来店客数×営業日数」から算出します。

さらに来店客数は、1日で座席数が何回転するかということから、「席数×回転数」から導いています。席が多く埋まっている店ほど回転数が上がります。

②原価率

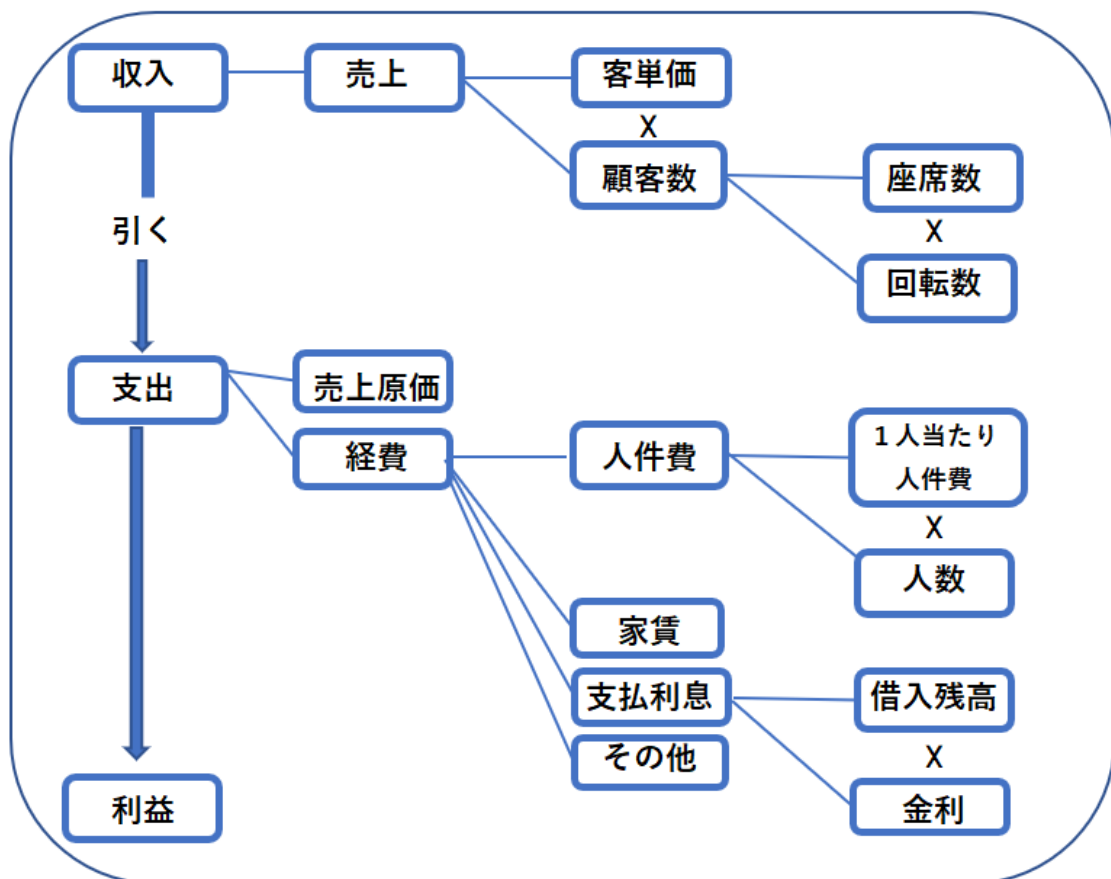
原価率は、販売価格のうち原価が占める割合のことです。飲食店であれば、原価はフードやドリンクを作るためにかかる材料費のことを指します。

本例では、過去の実績値から、原価率 35%で算出しています。飲食業の場合、平均的に3割前後が相場です。

③経費

人件費は、従業員、アルバイトの給与を計算して記載しています。従業員は月の給与から、アルバイトは時給と月の稼働時間から計算しています。家賃は、契約にもとづく固定費です。支払利息は、借入残高×平均借入金利÷12で算出しています。

【飲食店の収支構造】



(3) 収支計画算出のメリット

一つ一つの項目を細かく算出することで、今後の事業見込みについて頭の中の整理

ができます。経営者が考えていることを、表出化しておくことが、後々にも生きてきます。つまり、実績を振り返るときに、どこで差異が生まれたのかわかりやすくなります。

また、もちろん金融機関への説明としては納得性を高めることができます。

(4) 複数年の計画書への反映

月別収支計画書の合計値は、年間の収支計画になります。単年度の収支計画について根拠を持って作成すれば、下記のような複数年の計画書を作成することは容易になります。根拠となる数値を変えることで作成できるからです。例えば、クチコミを増やすことにより座席の回転を上げる（空席を少なくする）ことは、来店顧客数が増えて売上増加になることを説明できます。つまり、計画初年度をしっかりと作成することにより、翌年以降はその年度の取り組みを数値化していけば計画が作成できるのです。

【日本政策金融公庫 事業計画書（中小企業経営力強化関連用）からの抜粋】

業績推移と今後の計画 (単位：万円)

	前期実績	今期見込	計画1期目	計画2期目	計画3期目	最終目標
	／期	／期	／期	／期	／期	／期
売上高						
売上原価						
A うち減価償却費						
売上高総利益						
販売管理費						
人件費						
うち役員報酬						
B 減価償却費						
営業利益						
営業外収益						
営業外費用						
C 経常利益						
特別損益						
法人税等						
当期利益						

5. 様々な業種への応用

前述の事例では、飲食業を採り上げました。ここでは、飲食業を含めて様々な売上計画の立て方の考えを説明します。

(1) 商品別販売の業種（小売・卸売）

(商品別) 商品単価 × 販売個数 の累計

扱っている商品数が比較的少なく、商品別の売上予測が立てられる場合があります。

(2) 来店型サービス提供の業種（飲食業、美容院、整体院など）

$$\boxed{\text{平均顧客単価}} \times \boxed{\text{顧客数}}$$

来店型サービス提供の業種のほか、ネット販売などで様々な商品を取り扱う場合も平均顧客単価と顧客数から売上予測をします。

(3) 設備が直接売上に結びつき、設備単位当たりの生産能力がとらえやすい業種

（部品加工業、印刷業、運送業など）

$$\boxed{\text{設備の生産能力}} \times \boxed{\text{設備数}}$$

【例】業種：部品（ボルト）加工業

- ・旋盤 2台
- ・1台当たりの生産能力 1日（8時間稼働）当たり 500個
- ・加工賃 @50円 月25日稼働

売上予測（1ヵ月）＝50円×500個×2台×25日＝125万円

(4) 販売業で店舗売りのウェイトが大きい業種

（スーパーマーケット、コンビニエンスストアなど）

$$\boxed{1\text{ m}^2\text{（または1坪）当たりの売上高}} \times \boxed{\text{売場面積}}$$

【例】業種：コンビニエンスストア

- ・売場面積 100 m²
- ・1 m²当たりの売上高(月間) 16万円

売上予測(1ヵ月)＝16万円×100 m²＝1,600万円

(5) 人的な労働集約が高い業種

（ビル清掃業、自動車販売業、化粧品販売業、など）

$$\boxed{\text{従業者1人当たり売上高}} \times \boxed{\text{従業者数}}$$

【例】業種：ビル清掃業

- ・従業者1人当たり売上高 2万円/日
- ・従業員数 20人
- ・営業日数 22日

売上予測(1ヵ月)＝2万円×20人×22日＝880万円

このように、業種により売上計画根拠についての考え方があります。

下記サイトでは、300以上の業種について開業のビジネスモデルの紹介があります。収支の考え方などが掲載されている業種もありますのでご参考にしてください。

業種別開業ガイド | J-Net21 [中小企業ビジネス支援サイト]

<https://j-net21.smrj.go.jp/startup/guide/index.html>

【参考】

日本政策金融公庫 国民生活事業 各種書式ダウンロード

「月別収支計画書（記入例）」「事業計画書（中小企業経営力強化関連用）」

https://www.jfc.go.jp/n/service/dl_kokumin.html

日本政策金融公庫 創業の手引、創業のポイント集

<https://www.jfc.go.jp/n/finance/sougyou/sougyou03.html>

執筆者紹介

経営デザインコンサルティングオフィス

代表 中小企業診断士 川居 宗則（かわい むねのり）

金融機関に 32 年勤務、在職中は主に融資業務、審査業務に従事し、中小企業支援に携わった。融資支援に係った企業は 1,000 社以上。2 店舗で支店長を務め、2019 年 9 月に退職、2020 年経営コンサルタントとして「経営デザインコンサルティングオフィス」を開業。

また、東日本大震災後は、阪神淡路大震災における地域復興支援経験をもとに、気仙沼市の商店街振興など地域活性化にも取り組んでいる。

中小企業診断士資格は 2009 年に登録。

ホームページ： <https://keieidesign.net/>

メールアドレス： kawai.munenori@gmail.com
