



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「収益改善策」を考える～

Question

【相談者：カレー専門店C社 代表取締役J氏】

当社は、創業10年目のカレー専門店です。5年前には隣町に2号店をオープンしました。じっくり炒めた玉ねぎの「甘み」とスパイスの「辛さ」が調和したカレーは評判を呼び、経営は順調に推移していました。

しかし、コロナ禍で業績が悪化、創業以来初の赤字決算となりました。

私は、アフターコロナを見据え、収益改善策を検討しています。どのようなことに気を付ければよいか教えてください。

Answer

収益改善策を検討するうえで、「損益分岐点」という考え方があります。これは、利益がゼロになる売上高を指します。この損益分岐点の売上高を超えると赤字から脱却し黒字となります。

黒字化へのアプローチとして、売上高を増やすことや、費用を削減することがあります。費用の削減には、生産性の向上や、経費の見直しなどがあります。

それでは、損益分岐点の考え方を説明させていただき、その指標を活用する収益改善策を検討していきましょう。

1. 損益分岐点とは

損益分岐点とは、利益がゼロ（売上高＝総費用）となる売上規模を意味します。その名の通り、損と益とが分岐する売上高のことです。損益分岐点を基準に、売上高が多くなると利益が発生し、売上高が少なくなると損失が発生します。

(1) 損益分岐点を意識する経営

どのような業種であっても、事業は様々な費用をかけて物やサービスを作り、それを売ることによって利益を上げています。費用がゼロの事業はまずありません。規模の大小はあっても、何らかの費用をかけたうえで利益を得る運営をしているはずで

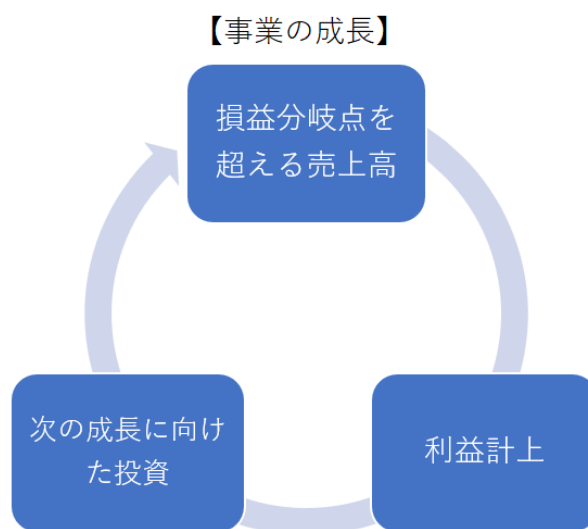
損益分岐点を下回ってしまった場合（売上高＜総費

用)には、赤字となり、経営が厳しくなってしまいます。

最低でも損益分岐点の売上を毎月確保することができれば（売上高＝総費用）、利益は出せないものの経営を維持していくことはできます。

(2) 損益分岐点を超える売上高

しかしながら、利益が出せない状況では、一般的に事業を成長させるための活動ができません。なぜなら、成長するために投下する資金の捻出ができないからです。次図のような、成長へのサイクルが回せず、現状維持が精一杯といったところです。



事業継続・発展には、利益を確保することが必要になります。そのため、損益分岐点を上回る売上高を意識しておくことが肝心となります。

また、借入をしている場合の返済金について考えてみましょう。返済金は、基本的に利益により賄われます。よって、利益の出ない状況では、なかなか借入金残高が

減りません。そのような場合は、新たな借入ニーズが発生しても、スムーズに資金調達ができないことが懸念されます。

2. 損益分岐点の計算

損益分岐点は、売上高－総費用＝ゼロになる指標です。総費用については、変動費と固定費という2つに分かれます。

(1) 変動費と固定費

変動費は、「売上高と連動して増減する費用」のことです。例えば、原材料費、仕入原価、外注費、水道光熱費、アルバイト人件費などです。

固定費は、「売上に関わらず常に一定に掛かる費用」のことです。例えば、賃借料、減価償却費、役員・従業員人件費、支払利息などです。

下の図を見てください。利益がゼロ（損益分岐点売上高）と、利益が10%となっている（損益分岐点を超える売上高）ケースの収支状況です。

	損益分岐点売上高①		損益分岐点を超える売上高②		
売上高	100万円	100%	120万円	100%	
原材料費	15万円	15%	18万円	15%	変動費
アルバイト人件費	15万円	15%	18万円	15%	
諸経費（水道光熱費等）	10万円	10%	12万円	10%	
賃借料	60万円	60%	60万円	50%	固定費
役員・従業員人件費					
減価償却費					
支払利息					
利益	0万円	0%	12万円	10%	

見ていただくとわかりますが、変動費は売上高に連動

する数値です。一方、固定費は、一定の数値です。

(2) 損益分岐点の計算

損益分岐点 - 変動費 - 固定費 = 0 となります。

損益分岐点を求めるには、下記の計算になります。

損益分岐点 = 固定費 ÷ (1 - (変動費 ÷ 売上高))

(1) の例に当てはめます (単位: 万円)。

損益分岐点を超える売上高②から計算式に入れて求めます。

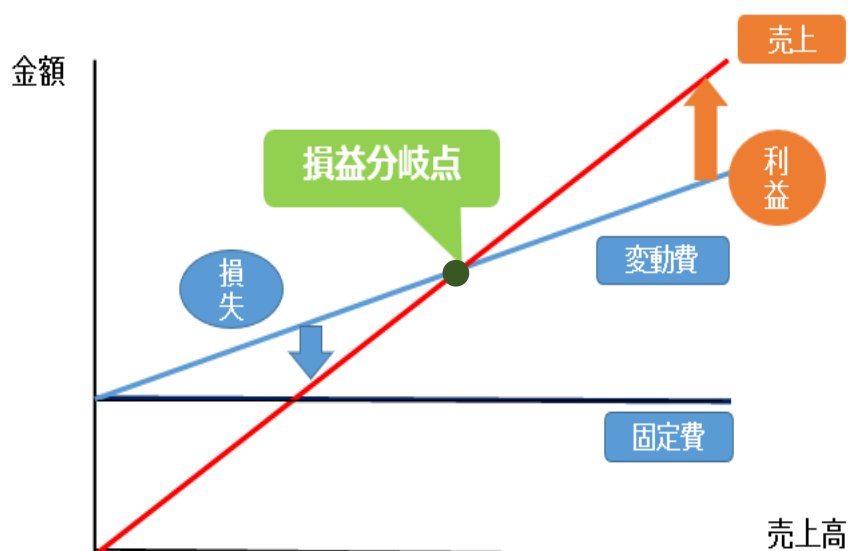
売上高 120 変動費 $18 + 18 + 12 = 48$ 固定費 60 です。

損益分岐点 = $60 \div (1 - (48 \div 120))$

= 100 となります。

これは、まさしく損益分岐点売上高①の数値です。

損益分岐点のグラフ



このグラフの方がイメージしやすいかもしれません。固定費は一定です。変動費は売上高が上がるに連れ、

右肩上がりになります。固定費と変動費の合計（青線）が、売上線（赤線）を上回っているときは、売上高<総費用なので、赤字です。売上線（赤線）が、固定費と変動費の合計（青線）を上回っているときは、売上高>総費用なので、黒字です。

繰り返しになりますが、売上高=総費用となっているところが、損益分岐点です。売上高が、損益分岐点を上回るほど、利益が増えているイメージを掴んでいただければ、OKです。

3. 損益分岐点から見た収益改善策

ここでは、カレー専門店C社における事例を説明します。代表取締役J氏は、知り合いの中小企業診断士に相談して、まずは、様々な収益改善策をリストアップしました。その中から自社で取り組みができるものから優先的に取り掛かることにしました。

(1) 売上高による収益改善

売上高=客数×客単価 ですので、この2要素について検討します。

① 客数アップ

- ・ターゲット顧客に合わせたメニュー提供やテイクアウト
⇒これまで、C社では、1号店、2号店とも同じメニューを提供していました。来店する顧客層を調査したところ、1号店はファミリーや学生の比率が高く、2号店は近隣に会社が多くサラリーマンの比率

が高いことがわかりました。そこで、ターゲット顧客に訴求するメニュー作りにより客数増加を図ります。また、2号店ではテイクアウトも開始します。

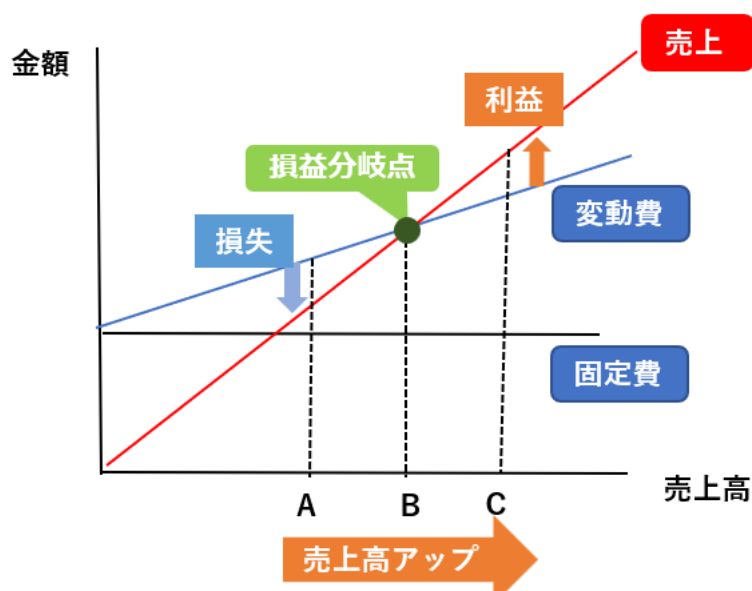
② 客単価アップ

- ・デザート、ドリンクメニューの充実

デザートでは、アイスクリームメニューを豊富に取りそろえます。ドリンクでは、地元の野菜を使ったスムージーを提供します。このようなサイドメニューの充実により客単価アップを図ります。

このように、売上増加策を検討して、まずは、損益分岐点までの売上増加を目指し、さらなる取り組みにより黒字化を図ります。気を付けなくてはいけないのは、極力費用を掛けずにできることを考えることです。中小企業の飲食店ではメニュー、サービスやターゲット顧客をよく見直して売上アップを図ることを優先しましょう。

【売上高増加による収益改善】



売上高を $A \Rightarrow B \Rightarrow C$ とアップすることにより下記の
ように収益が改善します。

A (赤字) : 売上高 < 変動費 + 固定費

B (損益ゼロ) : 売上高 = 変動費 + 固定費

C (黒字) : 売上高 > 変動費 + 固定費

(2) 費用による収益改善

① 変動費の引下げ (生産性向上を主体にした取り組み)

・アルバイトのシフト改善

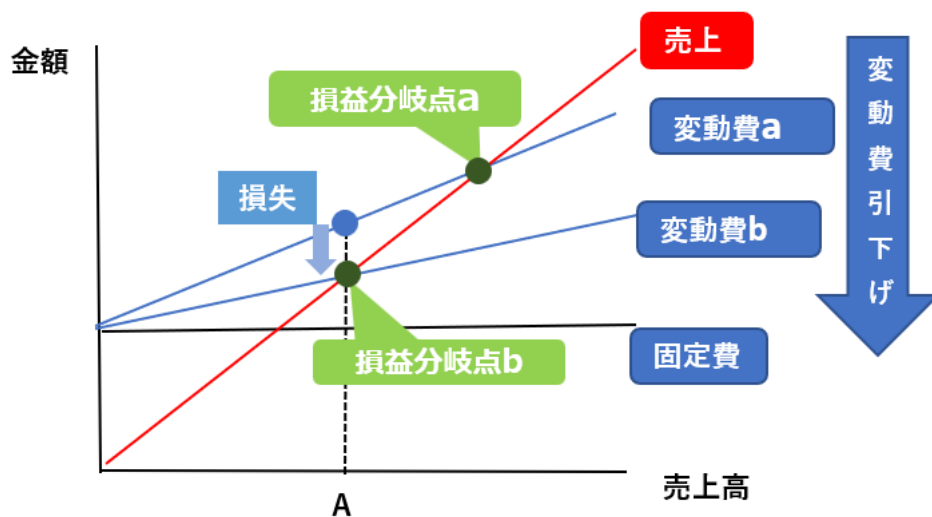
これまであまり活用されていなかったPOSデータの分析により、繁忙期に合わせた適切なシフト体制を組みます。シフト管理をIT化することにより作業の生産性向上を図ることも可能です。

・発注業務の改善

POSデータによる品目別の売上実績を分析することにより、食材の廃棄ロス削減に取り組みました。また、手作業で行っている発注業務をIT化することにより生産性向上を図ることも可能です。

このように、アルバイトのシフト管理や発注業務の生産性を高め、精度高く行うことで、変動費引下げ効果が望めます。

【変動費引下げによる収益改善】



売上高はAで変わりませんが、変動費を変動費 a ⇒ 変動費 b に引下げます

売上高に対する変動費の比率が下がったことで傾きが緩やかになります。

結果的に下記のようになります。

赤字： 売上高 A < 変動費 a + 固定費

損益ゼロ： 売上高 A = 変動費 b + 固定費

変動費を引き下げることで、赤字から損益ゼロまで改善します。

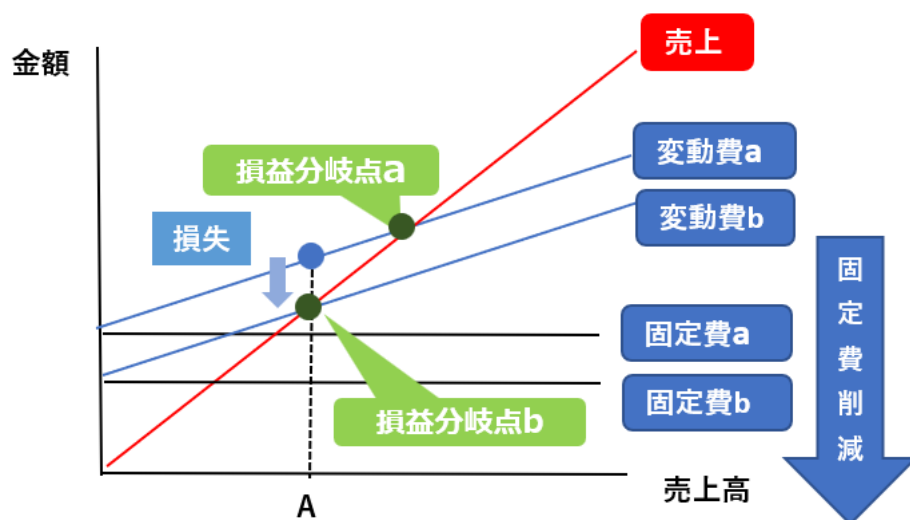
② 固定費の削減

・経費や支払利息の見直し

無駄な経費、削減可能な経費がないかどうか総点検しましょう。例えば、Web 広告にかなりの費用をかけているけれども、レスポンスが殆どない場合は、見直しするべきです。自社で費用がほとんどかからない SNS 発信（Instagram や Twitter など）のプロモーションができるならば、Web 広告から切り替えをすることにより広告宣伝費が削減できます。

また、金融機関に相談して、より金利の低い融資に借換（新規融資を調達して既存融資を一括返済すること）できると支払利息が軽減します。

【固定費削減による収益改善】



売上高はAで変わりませんが、固定費を固定費 a ⇒ 固定費 b に削減します。

変動費は特に対策していないので、売上高 A に対して傾きが変わりません。

固定費が削減したことで、総費用（変動費 + 固定費）が減少します。

結果的に下記のようにになります。

赤字： 売上高 A < 変動費 a + 固定費 a

損益ゼロ： 売上高 A = 変動費 b + 固定費 b

固定費を削減することで、赤字から損益ゼロまで改善します。

固定費を削減することで、損益分岐点も、a から b となり、低下していることもわかります。

4. まとめ

ここでは、飲食業を取り上げましたが、あらゆる業種で損益分岐点の考え方が活用できます。企業にとって利益を上げることが重要です。その前提として赤字を出さないようにする、損益ゼロまでは最低限持っていくということがとても重要です。常に自社の損益分岐点という指標を意識することが、経営安定化につながります。

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、気仙沼市の商店街復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
