

図表2 業態を変更した A 社の営業利益の比較

●レストランの場合

好立地の場所にあり、お酒が良く出る店で原価率は低め

昼の営業 : 単価1500円×50席×占有率0.5×回転数3
 =11.25万円

夜の営業 : 単価6000円×50席×占有率0.3×回転数1
 =9万円

厨房（2人）:（1日8時間労働）×（時給1,500円）=2.4万円/日

材料原価 : 2.5割=5万円

粗利 : 12.85万円

●テイクアウトの弁当販売店の場合

オフィス街にあるので平日の昼間しか売れない。

レストランの強みを打ち出した高価格帯の商品

単価 : 1,000円 ×100個 = 10万円/日

製造（4人）:（1日4時間労働）×（時給平均1,200円）
 =1.92万円/日

材料原価 : 5割 =5万円

粗利 : 3.08万円

→売上は半減。粗利は1/4に。営業利益は赤字となる。

後、公的援助は期待できません。こうした状況下で、どう営業利益を確保していくのかが大きな問題になるのです。

利益確保の問題は、コロナによって市場が消失し、別の事業で売上・利益を補完してきた企業ならどこにも当てはまりません。

本業と別事業とでは、売上高に対する原価率・粗利率、営業利益率は異なります。ですから担当者としては、単に「売上も利益も下がって大変ですね。頑張っって回復しましょう」という声かけで終わらず、収益構造が変わっていないか、変わっているかどうかのように変わったのかについて、チェックする必要があります。

製造業においては、ここ数年の決算書では、コロナの影響から受注が激減↓売上減少という企業が少なくありません。担当者としては、売上や利益が減った原因を分析しましょう。

製造業は一般的に、前工程である開発、企画、設計のほうが、後工程と比較して利益率が高くなります。

加えて、一貫生産体制をとっている企業であれば、付加価値が付けやすく、利益率が高くなる場合があります。こうしたポイントに注意して社長とのヒアリングを重ね、利益率を上げる施策を考えていきましょう。

コロナが終息しても売上が戻る保証はありません。ですから、現在のビジネスモデルが継続しても、利益の確保ができる方法を考えるべきでしょう。

（萩野久子・松野泉）

社長へのヒアリングがカギ！

勘定科目の“激変値”をチェックして取引先の実態把握を進めよう

ここでは、取引先の実態把握するために着目すべき勘定科目の変化をあげ、社長とのトーク展開とともに解説します。

多摩経営工房

粗利や営業利益が大きく減少している

① ビジネスモデルの変化に伴って収益構造が毀損されていないか確認

決 算書で確認すべき勘定科目を考えるうえで、欠かせないのが「売上高」です。最終的には利益が重要ですが、その利益を得るために、売上がないことには話が始まりません。

企業のビジネスモデルは、コロナを機に変化していますから、従来にも増して、売上の変化をつかんでおくことが求められます。そういった意味でも、前期だけでなく2年前も含めて比較することをすすめます（図表1）。

コ ロナでビジネスモデルが変化している可能性に留意

ビジネスモデルが変われば、当然、収益構造も異なります。コロナによって業態が変化した企業も少なくありません。そう

した企業については、決算書を確認する際にも注意が必要です。

ここで例に挙げるのは、レストランを経営していたが、コロナの影響を受けテイクアウトのみの店舗となったというA社。まず注目したいのは、飲食サービス業から食品製造小売業に業態を変更したこと。売上の算定基準が大きく変化するとともに、売上に占める原価や直接労務費も変わります。

こうした中、コロナ禍では、テイクアウトに慣れていない飲食店の場合、注文が集中する時間に調理が間に合わず、提供数を増やせないといった場面も散見されました。

仮にA社の家賃が月100万円だとしても。レストラン経営

図表1 売上高・売上高総利益・営業利益の変化例 (千円)

	前々期 (コロナ前)	前期 (コロナ1年目)	当期 (コロナ2年目)
売上高	65,610	26,400 (▲60%)	36,804 (+39%)
売上高総利益	35,802	7,075 (▲80%)	17,151 (+142%)
営業利益	5,132	▲5,925 (▲215%)	▲991 (+83%)

では、定休日が週に1日あっても、月の粗利が300万円なので大丈夫ですが、テイクアウトのみの店舗では、月の粗利が100万円に届かず、これでは他の販管費を賄えずに営業利益は赤字となります（図表2）。

また、イトイン中心に戻したとしても、密を避けるために席数を減らした場合、以前の収益構造には戻れません。緊急事態宣言中には、感染防止対策の助成金等でのげましたが、今

▲こんなトークでヒアリング

御社も売上減の原因は、コロナの影響でしょうか？

不況の不安から新規受注が減っているのが、一番の原因です。

原価率が悪化していますが、コロナ前後で何か変わりましたか？

新規受注の代わりに、修理の受注が増えました。急いで修理してほしいという要望が多いです。

そうすると、修理受注は利益率があり良くないですね？

はい。ほぼ人件費分の金額しか貰えないに、経費も結構かかってしまつて…。

利益率を上げる施策を考える必要がありますね。一緒に考えさせてください。

担当者