

コストプランニング

1 デザイナーとして知っておきたい事業収支計画の基礎知識 (飲食店経営におけるデザイナーの役割を知る)

飲食店を企画計画する上で、デザイナーの大きな役割は、いかに企画する店が繁盛するためのインテリア空間を創造するかにある。しかし近年の社会的景気後退や飲食業界の売り上げ不振など、飲食業を営む企業あるいは個人経営者にとっては、限られた予算で最大の経営効果を発揮できるかに焦点が集まってきている。

そうした時代変化とともにデザイナーに求められる役割は、ただ単に空間をデザインすればよいというものではなく、飲食店が繁盛あるいは経営継続するための店づくりのローコスト化や、総額投資を低下させるアドバイスや指導などのコンサルティング的な知識が必要になってきている。

もちろん、店舗デザイナーにとって、低コストで良い空間づくりができるかに腐心することは言うまでもないことであるが、これまでのようにただ単にクライアント側と打ち合わせたデザインや空間づくりをすれば役割はほぼ完結するというものではなくてきている。

当然のことにデザイナーの中には、飲食店の経営数値に強い人もいれば弱い人、あるいは興味を示さないという人も多々いることであろう。

しかしこれからの時代のデザイナーとしては、これまでの他人の業務範囲には興味はないという姿勢では、クライアントが求めるデザイナーとしての役割を担っていけない。ましてやこれからデザイナーとしての経験をつみ重ね一人前のデザイナーを目指している人にとって、知識として持っておかなければならない情報や範囲は多岐に渡ってくることを忘れてはならない。これからの新しいデザイナーの役割を考えたとき、全体投資に対してどのぐらいの売り上げを達成しなければ飲食ビジネスとして成立しないとか、経営的に必要な最低売り上げ(損益分岐点)はどのぐらい必要であるのか、また計画している飲食店は何人で運営するのかなどの人件費はどのぐらいかかるのかなど、基礎的な経営知識は理解しておく必要があるだろう。

特に席数や配置は売り上げに関わる部分であり、ただ単に空いたスペースに席を並べてしまえばよいというものではない。つまり飲食店の経営は、どのような構成要素で成立しているかを数値で理解できる力を持っていることが理想的だろう。特に全体投資としての店づくり総工費が投資採算にどのように関係しているかなどを理解することは必須である。具体的な経営理論などについての詳細な知識は必要ないが、店舗デザイナーとしてクライアントと打ち合わせをする際、

表 2-1 飲食店の開業時の経費項目と内容詳細

項目	内容詳細
保証金	物件契約時にビル側へ預ける保証金のこと 一般的には年10%償却が多い
仲介手数料	物件契約時に不動産業者とビル側へ賃料の1カ月ないし2カ月の手数料支払う金額のこと
内装設計料	飲食店の場合には内装設計料という範囲は、ファサードから内装デザイン、客席配置、開業時までの店作りに関わる全ての業務を担当することになる
内装工事	内装造作工事にかかる費用の範囲総合計金額のこと
衛生設備	衛生、空調など造作工事以外の店づくりに関わる工事のこと、内装と一緒にする場合も多い
厨房設備	厨房機器と設置工事までのすべての工事金額の合計総額のこと
看板工事	内装工事にも含む場合もあるが、直接看板業者に依頼する場合には別途工事として費用を出す
家具工事	椅子、テーブルなど物件の坪数や配置計画する客席数によって予算は変化すること
照明器具	一般的には内装工事に含まれていることが多いが、照明器具のみを分離する場合もある
レジ	レジの機能によって5万から150万まで飲食店での経営管理方法によって予算は変化する
保険申請	営業許可、火災保険など開業時に際して最低限の申請内容にかかる経費
電話・BGM	電話開設、店内に音楽を流すのであればBGMの配線工事、初期費用
販促費	開業時にチラシ製作、配布、記念品など開業時の告知費用 約50万円から80万円
募集広告	社員、アルバイトを募集するための広告費約50万円
食器備品	キッチンで使用する食器、備品のこと約100万円から150万円／客席数によって異なる
グラフィック	内装の壁に装飾として絵を書くあるいは装飾をする費用のこと
運転資金	飲食店を開業する場合には、賃料の前家賃、食材類の購入費、飲食店を開業するための準備に関わる雑費、つり銭など、開業時にかかる費用

経験から生み出された知識やアドバイスは、経営コンサルタントではないものの、説得力を持つはずだ。

2 開店にかかる項目と費用を理解すること／ 投資内訳を理解すること

飲食店を開店するためには、まず物件を確保するための保証金、仲介手数料、賃借料は計画を実行する段階で発生する費用である。保証金や賃借料は物件の立地条件や位置する階によっても異なってくるものであり、仲介手数料は不動産業者とビル側に支払う、賃貸時に発生する手数料であると理解しておけばよいだろう。保証金は1カ月の賃借料の10カ月から20カ月まで物件条件によって異なってくる。保証金とは物件を借りるためのビル側に預ける資金であり、1年ごとの償却はあるが、退店する場合にはテナント側に返却される資金である。またデザイナーに設計を依頼するための設計料、その他飲食

店のコンサルタントに依頼すればコンサルタント料も経費としてみておかなければならない。

デザイナーやコンサルタントの場合には、飲食店の物件の大きさや指導を依頼する項目に合わせて見積書の提出があるためさほど複雑な明細ではない。もちろん費用回収の対象となるために事業収支には計上されることを理解しておかなければならない。また施工費は開業費に占める割合としては大きい部分であるが、大きく分けると内装工事費、各設備工事費、看板工事費、厨房工事費、家具費、照明機器費、レジ機器、保険申請費、電話・BGM、開店諸費用(販売促進、スタッフ募集広告費、食器備品、グラフィック)、運転資金(前家賃、商品在庫)などが開業時にかかる費用であり、各項目の合計が開業にかかる経費合計である。その項目はどのような意味や内容をもっているのかなどをデザイナーも知っておくべきだろう。

3 損益分岐点を算出する計算式／ 損益分岐点で投資調整をおこなうための資料

飲食店の損益分析をすることは、クライアント側の立場からすると、事前に損益分岐点をクリアできない場合には、少なくとも投資全体のリスクヘッジを考慮しておかなければならない。その意味からも損益分岐点は、店づくりにかかる投資調整をするための基準になる数値であり、何故にクライアントが総予算はすべての経費を含めて「この金額で店づくりをしてほしい」と言う理由を理解できるはずだ。

一般的には、損益分岐点を算出する方式にも種々の計算式があるが、そのポイントだけ理解しておけばよいだろう。基本的には(前述したように)、目標損益計画書の各項目を変動費と固定費に分類し、変動費合計、固定費合計を算出する。変動費、固定費から限界利益、損益分岐点売上高を計算するという手順でシミュレーションを重ねて、その企画する飲食店の投資対効果としての理想的な損益分岐点を算出する。

限界利益率(%)=(売上高-変動費)÷売上高
の式から限界利益率のパーセントが算出される。

損益分岐点=限界利益率÷固定費
であり、シミュレーションの売上高が損益分岐点を越えていれば、事業計画としては成立するという判断になる。基本的には、売上設定をする場合には、最低、中間、高いという3とおりの売上高設定で収支効率を分析することが常であり、近年の傾向としては、いかに損益分岐点を下げた事業計画とすることが現実的な事業であろう。飲食店を成功させるための投資採算に大きく占める内装・設

表 2-2 事業収支目安と項目内容

項目	%	初年度	
		月額	年額
1 売上高	100	4,800	57,600
2 原価	32	1,536	18,432
3 粗利益	68	3,264	39,168
4 人件費	30	1,440	17,280
5 交通費	1.5	72	864
6 通信費	0.3	14	173
7 開店損金	0.0	0	0
8 広告販促費	1.0	48	576
9 販売費	2.8	134	1,613
10 水道光熱費	5.0	240	2,880
11 共益費	0.0	0	0
12 消耗品	2.0	96	1,152
13 保守修繕	1.0	48	576
14 清掃他	2.0	48	576
15 雑費	1.5	72	864
16 営業費	11	504	6,336
17 減価償却費	4.0	193	2,304
18 固定資産税	0.0	0	0
19 家賃・地代	12.5	600	7,200
20 その他施設費	0.0	0	0
21 施設費	16.5	793	9,504
22 経費合計	60	2,872	34,461
23 営業利益	8.0	384	4,608
24 リース料	0.0	0	0
25 借入金利	2.5	118	1,440
26 経常利益	6.0	274	3,456
27 借入返済	6.1	294	3,514
28 営業利益率	8	384	
29 キャッシュフロー	3.6	173	2,074

備予算を把握しておくことであり、企画の内容を大きく逸脱することなく投資採算を合わせるかも、店舗デザイナーの役割のひとつである。

4 マネジメント相談室-1 1年間に5万店が開店、5万店が閉店／ 絶対に成功する確証はないことを知る

飲食店の開業を志す人が悩んでいることは多種多様多岐にわたっている。一番多い悩みは飲食店を開業することは、志として持つては