

# サンプル小売株式会社

事業計画パッケージ / 2026 年 3 月期～2028 年 3 月期(3 カ年)  
AI 生成ドラフト・会計士レビュー前提（数値は概算の例示）

|     |  |     |  |
|-----|--|-----|--|
| 作成者 |  | 承認者 |  |
|-----|--|-----|--|

## 1. 概要

|      |                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的   | 既存店の客数・客単価改善と粗利率向上、計画的な出店・改装投資、在庫回転の最適化を通じ、3 カ年で営業利益率を 5.0% → 6.2% へ引き上げ、安定的な営業キャッシュ・フロー創出と財務体質強化を実現する。                                       |
| 範囲   | 全直営店・テナント区画・外商・EC 含む連結ベースの損益・資金・KPI・投資評価・予算管理を対象。消化仕入区画は純額(手数料)認識前提で粗利率に反映。                                                                   |
| 主要前提 | 既存店成長率 +1.5%/+2.0%/+2.5%、新規出店 年 2～3 店、粗利率 30.0% → 30.5% → 31.0%(売価還元法・ロス改善前提)、法人税実効税率 30.6%、ポイント付与率 1%・失効考慮の引当、割引率(WACC)6%。物価・人件費上昇は販管費に織込み。  |
| 進め方  | 客数×客単価×店舗数で売上をボトムアップ積上げ、原価は売価還元法と値引・不明ロスの改善計画から粗利率を設定。3 表は BS 運転資本(在庫・買掛・未払)・減価償却・減損・投資・財務を連動。投資は NPV/IRR/回収年で採否判定し、予算は本部統括の月次予算・店舗別 P/L で管理。 |

## 2. 損益計画

| 損益項目        | 単位  | 2026/3 期 | 2027/3 期 | 2028/3 期 |
|-------------|-----|----------|----------|----------|
| 売上高         | 百万円 | 50,000   | 53,000   | 56,500   |
| 売上原価        | 百万円 | 35,000   | 36,835   | 38,985   |
| 売上総利益       | 百万円 | 15,000   | 16,165   | 17,515   |
| 販売費及び一般管理費  | 百万円 | 12,500   | 13,250   | 14,000   |
| うち減価償却費     | 百万円 | 1,200    | 1,300    | 1,400    |
| 営業利益        | 百万円 | 2,500    | 2,915    | 3,515    |
| 営業外損益(純額)   | 百万円 | -100     | -100     | -100     |
| 経常利益        | 百万円 | 2,400    | 2,815    | 3,415    |
| 特別損失(店舗減損等) | 百万円 | 300      | 200      | 150      |
| 税引前当期純利益    | 百万円 | 2,100    | 2,615    | 3,265    |
| 法人税等        | 百万円 | 643      | 800      | 999      |
| 当期純利益       | 百万円 | 1,457    | 1,815    | 2,266    |

## 3. 資金計画（キャッシュ・フロー）

| 資金項目     | 単位  | 2026/3 期 | 2027/3 期 | 2028/3 期 |
|----------|-----|----------|----------|----------|
| 税引前当期純利益 | 百万円 | 2,100    | 2,615    | 3,265    |
| 減価償却費    | 百万円 | 1,200    | 1,300    | 1,400    |

| 資金項目         | 単位  | 2026/3 期 | 2027/3 期 | 2028/3 期 |
|--------------|-----|----------|----------|----------|
| 減損損失         | 百万円 | 300      | 200      | 150      |
| 運転資本の増減      | 百万円 | -65      | -100     | -77      |
| 法人税等の支払      | 百万円 | -643     | -625     | -732     |
| 営業キャッシュ・フロー  | 百万円 | 2,892    | 3,390    | 4,006    |
| 投資キャッシュ・フロー  | 百万円 | -2,000   | -1,800   | -1,500   |
| 財務キャッシュ・フロー  | 百万円 | -300     | -500     | -800     |
| 現金及び現金同等物の増減 | 百万円 | 592      | 1,090    | 1,706    |
| 期首現金残高       | 百万円 | 3,000    | 3,592    | 4,682    |
| 期末現金残高       | 百万円 | 3,592    | 4,682    | 6,388    |

## 4. KPI 設計

| KPI        | 定義                        | 2026/3 期 | 2027/3 期 | 2028/3 期 |
|------------|---------------------------|----------|----------|----------|
| 既存店売上成長率   | 開店 13 カ月以上経過店舗の前年同期比売上増減率 | +1.5%    | +2.0%    | +2.5%    |
| 客数(全社・百万人) | レジ通過客数(EC 含む)             | 120      | 123      | 127      |
| 客単価(円)     | 売上高÷客数                    | 417      | 431      | 445      |
| 粗利益率       | 売上総利益÷売上高                 | 30.0%    | 30.5%    | 31.0%    |
| 在庫回転率(回/年) | 売上原価÷期中平均棚卸資産             | 6.0      | 6.4      | 6.8      |
| 在庫日数(日)    | 365÷在庫回転率                 | 61       | 57       | 54       |
| 不明ロス率      | 不明ロス金額÷売上高                | 0.50%    | 0.42%    | 0.35%    |
| 店舗営業利益率    | 店舗営業利益÷店舗売上高              | 4.5%     | 5.0%     | 5.6%     |

## 5. 投資評価（NPV/IRR）

| 投資             | 投資額               | NPV      | IRR   | 回収    | 判断    |
|----------------|-------------------|----------|-------|-------|-------|
| 新規出店(年 2～3 店)  | 3,500 百万円(3 年累計)  | +620 百万円 | 12.5% | 5.2 年 | 採用    |
| 既存店改装(主要 15 店) | 1,800 百万円(3 年累計)  | +480 百万円 | 15.8% | 4.0 年 | 採用    |
| POS・在庫管理システム刷新 | 1,200 百万円         | +150 百万円 | 9.2%  | 5.8 年 | 条件付採用 |
| 不採算店の閉鎖・縮小     | -(資産除去債務 300 百万円) | +220 百万円 | N/A   | 2.5 年 | 採用    |

## 6. 予算編成・予実管理の設計

### BC-01 店舗別ボトムアップ予算（予算編成）

設計・運用：客数・客単価・粗利率・ロス・販管費を店舗別に積上げ、本部で全社調整。半期ローリングで見直し。

留意：既存店/新店を区分。出店投資は別途設備予算で管理

## BC-02 月次予実差異分析（予実管理）

設計・運用：売上は客数/客単価、粗利は値入率/ロスに要因分解。差異±3%超は店長・MD・本部で是正アクション。

留意：POS 実時間データを活用し早期検知

## BC-03 循環棚卸+実地棚卸（在庫統制）

設計・運用：高回転・高額品は循環棚卸を高頻度化、全店実地棚卸を年2回。差異は原因分析し不明ロス KPI へ反映。

留意：タグ・JAN コード精度、価格マスター厳格管理が前提

## BC-04 レジ現金管理・着服防止（現金統制）

設計・運用：レジ点検の二者照合、釣銭金庫の差異日次報告、現金輸送サービス活用。職務分離(売上計上と入金)。

留意：J-SOX 重要統制。テナント売上と店舗ロスの業務分離

## BC-05 投資の事後検証(Post-Audit)（投資管理）

設計・運用：出店・改装は稼働1年後に NPV/回収を実績で再評価、計画乖離は次期出店基準へフィードバック。

留意：減損兆候の早期把握にも連動

## BC-06 引当金・減損のレビュー（見積り統制）

設計・運用：ポイント(契約負債)・商品券回収・店舗減損を四半期で見直し。資産グルーピングと割引率を文書化。

留意：会計士レビュー対象。関連当事者・リポート計上時期も確認

# 7. 総合所見

本中計は既存店の客数・客単価改善と粗利率向上(30.0%→31.0%)、在庫回転改善(6.0→6.8回)を軸に、営業利益を2,500→3,515百万円、営業利益率を5.0%→6.2%へ引き上げる計画です。出店・改装・システム投資はNPVプラス・IRRがWACC(6%)超で採用可能と判断、不採算店は撤退で資金効率を改善します。3表は当期純利益・減価償却・減損・運転資本・投資/財務CFで連動し、期末現金は3,592→6,388百万円へ積み上がります。リスクは不明ロス・棚卸差異・減損認識遅延・現金着服であり、循環棚卸/POS監視/職務分離/投資事後検証の統制で対応します。本書は会計士レビュー前提のドラフトであり、売価還元法の適用範囲、消化仕入の総額/純額判定、資産除去債務・減損の見積り、関連当事者取引の開示について最終検証が必要です。