飲食店の買収前診断 報告書

見本（架空の店）

対象店舗	居酒屋「炉ばた 灯（ともしび）」
売り手	株式会社みなと食堂
依頼者	A社（岡山県内で飲食店3店舗）
診断日	2026年11月18日
作成	ダコタローカルコンサルティング株式会社

第1	結論	2
第2	店舗概要	3
第3	マーケティング	4
第4	決算の推移	5
第5	実店舗調査	6
第6	賃金と人件費	7
第7	実態の収支	8
第8	改善の見通し	9〜10
第9	金額の根拠	11〜12
第10	計数計画	13〜14
付録	契約前の確認事項	15

この報告書について

本報告書は架空の店舗を対象とした見本です。店舗名・会社名・地名・人物・数値はすべて架空です。

診断の結論（炉ばた 灯）

2026年11月18日

見本（架空の店）

結論

- **判定は「条件付きで買収可」。立地・店舗規模に問題はなく、集客力もある**
- 業績不振の要因は店長不在・仕入条件・価格改定の遅れなど運営面にあり、A社の経営資源で改善可能
- 希望価格1,800万円は、仕入先の切り替えのみで10年での回収が可能。推奨提示価格は1,000万円

買収可能上限額	売り手の希望価格	推奨提示価格
3,270 万円	**1,800 万円**	**1,000 万円**
改善計画の達成時（第9）	上限額以内。年260万円の回収が必要	交渉目標 1,300万〜1,500万円

対象店舗の強み

- 駅徒歩5分の1階路面店。視認性が高く、看板・駐車場6台を確保
- 40席・厨房約8坪で、居酒屋業態に十分な店舗規模
- 2019年度に年520万円の店舗利益を計上した実績

現状の問題点

- 店長不在。金・土曜の必要人員を確保できていない
- 長期間価格改定を実施していない（客単価3,500円）
- 仕入先を価格のみで選定し、原価率34%
- 空調・ダクトが老朽化し、改修が必要

解決策（A社の経営資源の活用）

- A社の店長候補を配置
- A社の仕入ルートへ切り替え
- 主力品目の価格改定で客単価3,800円へ
- 改修費800万円を価格交渉に反映

資料：株式会社みなと食堂提供資料、実店舗調査を基に作成

店舗の概要と業種平均との比較

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **夜間営業のみの40席の居酒屋。客単価3,500円、1日1.2回転**
- 原価率・人件費率・家賃比率は、いずれも業種平均を上回る（図2-1）
- 客層は40〜60代の会社員の常連客が中心で、20〜30代の比率が低い

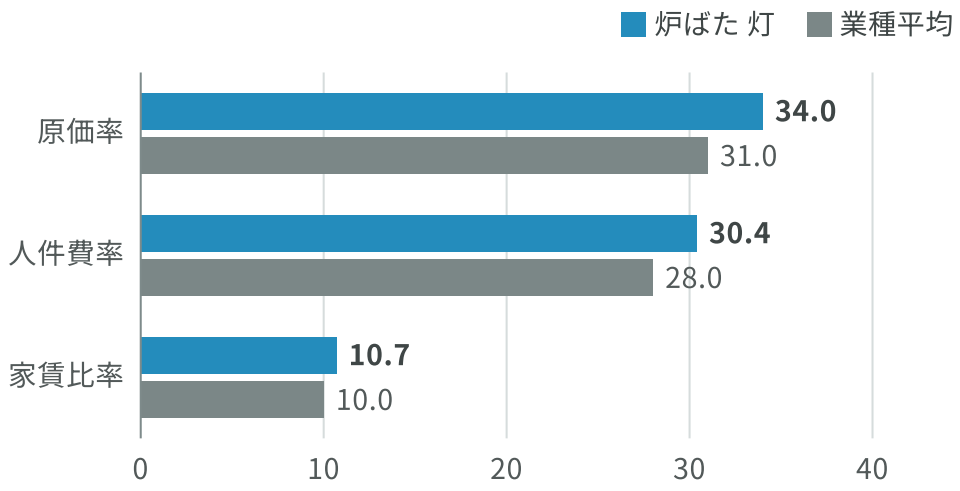
表2-1　店舗の基本情報

（2026年10月時点）

店名	炉ばた 灯（ともしび）
立地	駅徒歩5分、1階路面店、駐車場6台
席数・厨房	40席（カウンター10・テーブル30）、厨房約8坪
営業時間	17時〜24時、月25日（月曜定休）
営業年数	12年
家賃	月30万円
従業員	正社員1人、アルバイト12人（店長不在）
メニュー	炉端焼き・刺身・揚げ物が中心、約80品

図2-1　売上高に対する比率

（単位：%）



（注）1．業種平均は見本のため架空の値。
2．人件費率は適正支給額ベース（第6）。

資料：株式会社みなと食堂提供資料を基に作成。業種平均は（見本のため架空の値）

商品・価格・立地・集客の問題点

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **立地は強み。商品・価格・集客が開業当時の客層を前提としたまま更新されていない**
- 常連客の高齢化が進み、20〜30代の新規客を獲得できていない

商品

- 炉端焼き・刺身は口コミの評価が高い
- メニュー表は手書きで写真がなく、10年以上ほぼ改定されていない
- 若年層向けの料理・飲料（サワー類、軽食）が少ない

価格

- 長期間価格改定を実施しておらず、客単価3,500円
- 周辺の居酒屋の客単価（3,800〜4,200円）を下回る
- 仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できていない

立地

- 駅徒歩5分の1階路面店で、通りからの視認性が高い
- 看板の設置が可能で、駐車場6台を確保
- 立地上の問題は認められない

集客

- 予約は電話のみで、ネット予約に未対応
- キャッシュレス決済に未対応
- 口コミに提供遅延・入店不可に関する指摘がある（第6）

資料：実店舗調査、口コミサイトの記述を基に作成。周辺の客単価は（見本のため架空の値）。対策は第8に記載

売上高と利益の推移（2019〜2025年度）

2026年11月18日

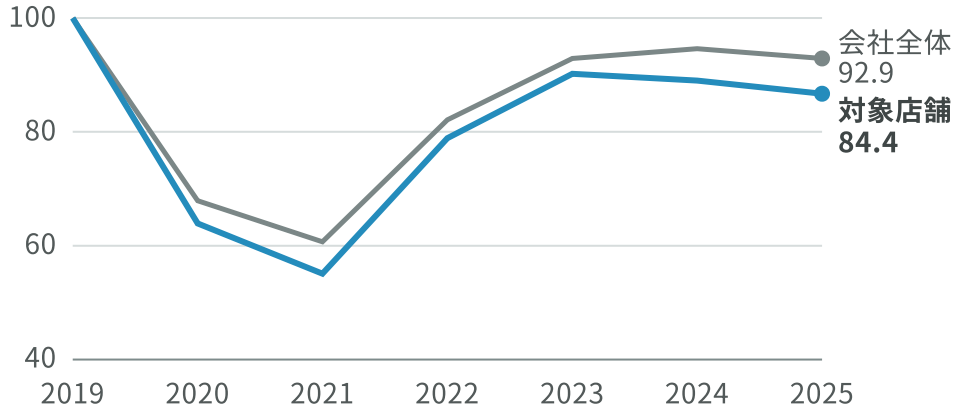
見本（架空の店）

ポイント

- **2019年度は年520万円の店舗利益を計上。過去に収益を確保した実績がある**
- コロナ禍後の回復は会社全体より遅く、2025年度の売上高は2019年度の84.4%（会社全体は92.9%）（図4-1）
- 2025年度の店舗利益286万円は、人件費を月75万円で計上した値（第6・第7で補正）

図4-1　売上高の推移（2019年度＝100）

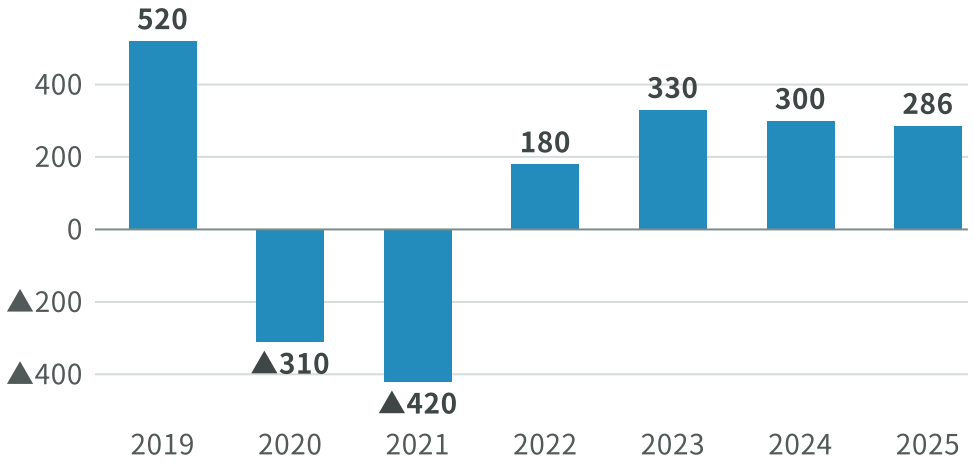
（指数）



（注）売上高は、会社全体が28,000万円→26,000万円、対象店舗が3,980万円→3,360万円。縦軸は40から。

図4-2　店舗利益の推移

（単位：万円）



（注）1．店舗利益は、対象店舗の売上高から店舗で発生した費用を差し引いた額。本社の役員報酬・事務所経費などは含まない。
2．帳簿上の値。2025年度の人件費は月75万円で計上。

資料：株式会社みなと食堂提供の決算書・店舗別損益を基に作成

実店舗調査の結果（2026年10月）

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **料理の評価は高く、金曜夜は満席。集客に問題はない**
- ピーク時に提供・会計が遅延し、入店を断る場面があった。要因は人員不足（第6）
- 空調・ダクトが老朽化しており、買収後に改修費が発生する（表5-2）

表5-1　利用調査の所見

（金曜・火曜の夜間に計2回利用）

観点	所見	評価
料理	炉端焼き・刺身の品質が高く、量も十分	良好
接客	応対は良好。ピーク時に注文・会計の待ち時間が発生	課題
清潔さ	客席・トイレは清潔。厨房の換気扇周辺に油汚れ	課題
来店状況	金曜は満席で2組の入店を断った。火曜は約5割	良好

表5-2　目視による設備の状況

（開業12年）

設備	状態	対応
空調	開業時から未更新。奥の席の冷房効率が低い	更新
ダクト・換気扇	清掃履歴なし。油汚れが顕著	改修
トイレ	一部改修済み	当面不要
厨房機器	使用に支障なし。冷蔵庫のフィルターは要清掃	清掃
客席・内装	劣化は軽微	当面不要

（注）空調の更新とダクトの改修は、合計800万円と見込む（第9）。

資料：実店舗調査（2026年10月）、売り手の経営者へのヒアリングを基に作成

人件費の実態と必要人員

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **適正に支給した場合の人件費は月85万円で、帳簿を月10万円上回る**
- 金・土曜は6人が必要。週2〜3日勤務のアルバイト12人では、欠員1人で不足する（表6-2）

帳簿の人件費（月）

75 万円

人件費率 26.8%

適正支給額（月）

85 万円

帳簿比 +10万円（人件費率 30.4%）

アルバイトの時給

1,050 円

周辺の居酒屋の相場 1,100円程度

表6-1　人件費の見直し（月）

（単位：万円）

帳簿の人件費	75
店長代行の正社員の時間外手当	+6
アルバイトの休憩時間の補正	+4
適正支給額	**85**

表6-2　曜日ごとの必要人数

（単位：人）

	火〜木・日	金・土
必要人員	5	6
現体制での最大配置	6	6
欠員1人の場合	5	5

資料：株式会社みなと食堂提供の給与台帳・シフト表を基に作成。周辺の時給相場は（見本のため架空の値）

実態の収支（2025年度）

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **人件費を適正額で計上した場合の営業利益は月13.8万円、年166万円**
- 営業利益率は4.9%で、帳簿上の8.5%を下回る

売上高（年）	営業利益（年）	営業利益率
3,360 万円	**166 万円**	**4.9 %**
月280万円	帳簿比 ▲120万円	帳簿比 ▲3.6ポイント

表7-1　実態の収支

（単位：万円）

項目	月	年	売上比
売上高	280.0	3,360	100.0%
原価	95.2	1,142	34.0%
その他の変動費	56.0	672	20.0%
家賃	30.0	360	10.7%
人件費（適正支給額）	85.0	1,020	30.4%
営業利益（減価償却前）	**13.8**	**166**	**4.9%**

補正の根拠

- 原価：仕入請求書と月次試算表により34%と確認
- その他の変動費：水道光熱費・消耗品等を売上高の約2割として計上
- 人件費：帳簿上の75万円に、第6の補正額10万円を加算
- 本社の役員報酬・事務所経費および税金は含まない

資料：株式会社みなと食堂提供の決算書・月次試算表・請求書を基に作成

売上の上限と損益分岐点

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **満席時に利益が出る構造であり、現業態のまま改善を検討できる**
- 損益分岐点売上は月250万円。最大売上（月420万円）の約60%で黒字化する
- 現状の売上は月280万円で、最大売上の約67%

最大売上（月）	損益分岐点売上（月）	現状の売上（月）
420 万円	**250 万円**	**280 万円**
全営業日満席の場合	最大売上の約60%	損益分岐点比 +30万円

図8-1　最大売上・現状の売上と損益分岐点

（単位：万円／月）

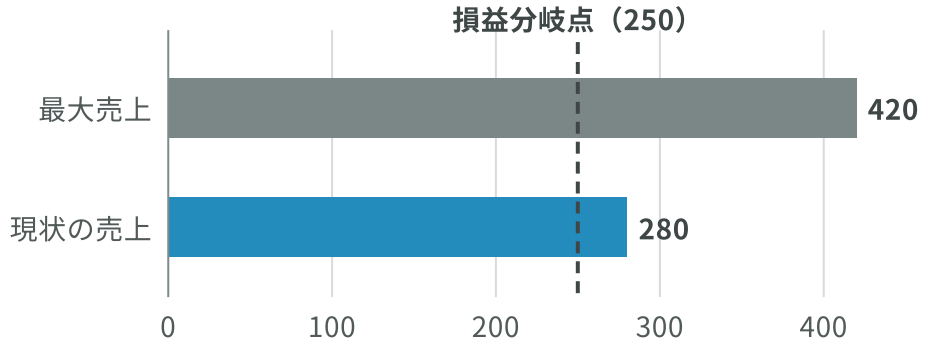


表8-1　計算の根拠

（単位：万円／月）

最大売上 40席×1.2回転×3,500円×25日	420
固定費 家賃30＋人件費85	115
変動費率 原価34%＋その他20%	54%
損益分岐点売上 115÷（1−0.54）	**250**

資料：第2・第7を基に作成

項目ごとの対策と効果

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **価格改定・仕入先の切り替え・店長配置により、営業利益は月13.8万円から33.9万円に改善する見込み**
- 営業利益率は10.9%で、金融庁「業種別支援の着眼点」で飲食の目安とされる10%程度に届く
- 改定後の売上は最大売上（月456万円）の約68%で、現状と同水準の稼働率。実現可能性は高い

表8-2　項目ごとの課題・対策・効果

（効果は月）

項目	課題	対策	効果
客単価	長期間価格改定を未実施	主力品目の価格改定（3,500円→3,800円）	売上 280→295
客数	キャッシュレス未対応、予約は電話のみ	キャッシュレス決済・ネット予約の導入	客数+5%、売上 295→310
原価	仕入先を価格のみで選定	A社の仕入ルートへの切り替え、半製品の活用	原価率 34%→31%
人件費	店長不在、金・土曜の人員不足	A社から店長を配置。週2日勤務者を増員し、業務を分担	人件費 85→88
家賃	売上高の約1割で適正水準	現状維持	なし

（注）客単価の改定に伴い、客数3%減を見込む。

表8-3　収支の比較

（単位：万円）

	現状	改善後
売上高（月）	280	310
変動費率	54%	51%
固定費（月）	115	118
営業利益（月）	13.8	33.9
営業利益（年）	**166**	**407**
営業利益率	4.9%	10.9%

資料：第7、実店舗調査を基に作成。営業利益率の目安は金融庁「業種別支援の着眼点」

買収可能上限額と推奨提示価格

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **買収可能上限額は3,270万円。改善計画の達成を前提に、10年で投資を回収できる額**
- 希望価格1,800万円は上限額以内。10年での回収には年260万円が必要で、改善効果の約4割の実現が前提
- 初回提示価格は1,000万円、交渉目標は1,300万〜1,500万円。改修費800万円を交渉の根拠とする

表9-1　買収可能上限額の算出

（単位：万円）

改善後の年間キャッシュフロー	407
10年分	4,070
追加投資（空調・ダクトの改修）	▲800
買収可能上限額	**3,270**

表9-2　希望価格で買収する場合

（単位：万円）

希望価格＋追加投資	2,600
10年回収に必要な年間キャッシュフロー	260
現状の年間キャッシュフロー	166
改善による必要増加額 改善効果241の約4割	**94**

（注）年間キャッシュフローは減価償却前の営業利益とし、税金は考慮しない。

表9-3　推奨提示価格

（単位：万円）

区分	金額	根拠
初回提示価格	1,000	希望価格から改修費800万円を控除した額。必要な年間キャッシュフローは180万円で、現状166万円と同水準
交渉目標	1,300〜1,500	必要な年間キャッシュフローは210万〜230万円。仕入先の切り替えのみで回収可能
見送りの目安	1,800超	希望価格を上回る額。仕入先の切り替えのみの場合の上限1,860万円（表9-4）に近接

留意点

金額は判断の目安であり、正式な評価額ではありません。税務上の影響は、A社の顧問税理士にご確認ください。

資料：第7・第8を基に作成

改善が想定を下回る場合の買収可能上限額

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **改善が一部にとどまっても、仕入先の切り替えが実現すれば希望価格1,800万円は10年で回収可能**
- 価格改定と客数の想定が外れた場合も、買収可能上限額は1,930万円を下回らない
- 改善が実現しない場合は860万円。仕入先の切り替えの実現性を契約前に確認する

表9-4　ケース別の買収可能上限額

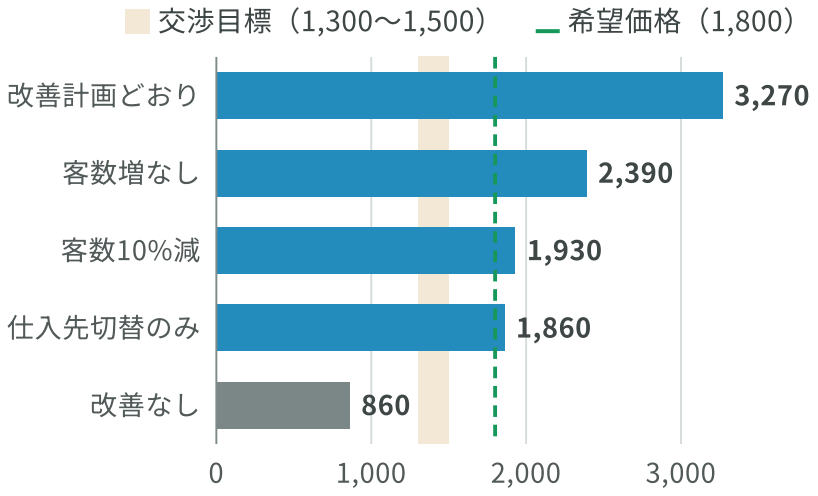
（単位：万円）

ケース	売上高（月）	営業利益（月）	年間キャッシュフロー	買収可能上限額
改善計画どおり	310	33.9	407	3,270
客数の増加なし キャッシュレス等の効果なし	295	26.6	319	2,390
価格改定で客数10%減 計画は3%減	287	22.8	273	1,930
仕入先の切り替えのみ実現 店長配置・価格改定なし	280	22.2	266	1,860
改善なし 現状のまま	280	13.8	166	860

（注）1．買収可能上限額＝年間キャッシュフロー×10年－追加投資800万円。
2．変動費率は仕入先を切り替えたケース51%、改善なし54%。固定費は店長を配置したケース月118万円、配置しないケース月115万円。

図9-2　ケース別の買収可能上限額

（単位：万円）



資料：第7・第8を基に作成

損益計画（買収後5年間）

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **営業利益（減価償却前）は1年目319万円、3年目以降407万円の見込み**
- 価格改定と仕入先の切り替えは買収直後に実施し、1年目から効果を見込む。客数増は3年目に満額
- 営業利益率は2年目に10.0%、3年目以降10.9%で、金融庁「業種別支援の着眼点」の目安10%程度に達する

表10-1　損益計画

（単位：万円）

	現状 2025年度	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	3,360	3,540	3,630	3,720	3,720	3,720
原価	1,142	1,097	1,125	1,153	1,153	1,153
（原価率）	34.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%
その他の変動費	672	708	726	744	744	744
家賃	360	360	360	360	360	360
人件費	1,020	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056
営業利益（減価償却前）	**166**	**319**	**363**	**407**	**407**	**407**
営業利益率	4.9%	9.0%	10.0%	10.9%	10.9%	10.9%

計画の前提

- 仕入先は買収時にA社ルートへ切り替え、原価率31%（1年目から）
- 主力品目の価格改定は買収直後に実施（客単価3,800円、客数3%減）
- キャッシュレス決済・ネット予約による客数増（+5%）は、2年目に半分、3年目に満額
- 店長はA社から配置し、人件費は月88万円
- 家賃は現契約（月30万円）のまま
- 減価償却費・営業権の償却・税金は含まない

資料：第7・第8を基に作成

返済計画と差額の解消

2026年11月18日

見本（架空の店）

ポイント

- **改善しない場合、返済原資は年131万円不足する。改善計画により1年目から返済額を上回る**
- 現状と借入返済額（年260万円）の差額94万円は、価格改定（+83万円）と原価率の改善（+112万円）で解消する（図10-1）
- 3年目以降、返済後に年120万円前後の余剰。5年目末の借入残高は1,300万円

表10-2　返済計画

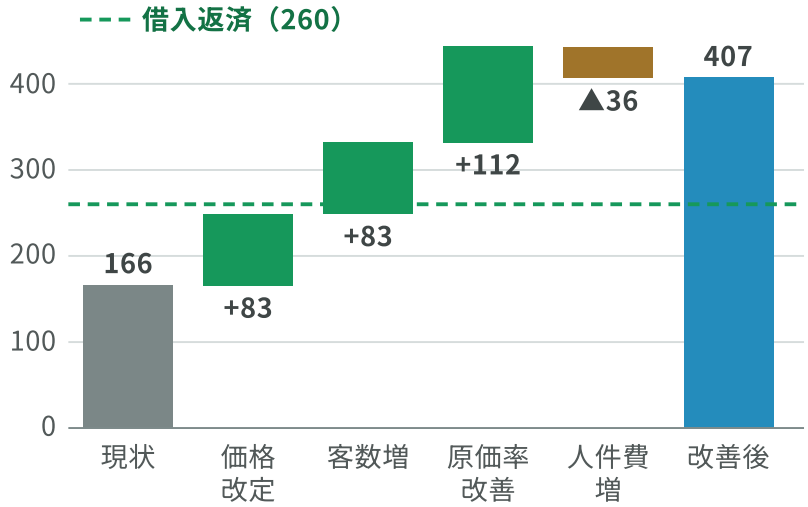
（単位：万円）

	改善なしの場合	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
営業利益（減価償却前）	166	319	363	407	407	407
支払利息	▲37	▲37	▲33	▲29	▲25	▲21
返済原資	**129**	**282**	**330**	**378**	**382**	**386**
借入返済	▲260	▲260	▲260	▲260	▲260	▲260
返済後の差額	**▲131**	**+22**	**+70**	**+118**	**+122**	**+126**
期末借入残高	2,340	2,340	2,080	1,820	1,560	1,300

（注）1．買収資金2,600万円（希望価格1,800万円＋改修費800万円）を全額借入、10年元金均等返済、金利1.5%と想定（見本のための想定）。
2．税金は考慮しない。

図10-1　営業利益の増減要因

（単位：万円／年）



（注）3年目（平年度）の年額。四捨五入のため合計は一致しない。

資料：第7〜第9を基に作成。借入条件は見本のための想定

契約前の確認事項

2026年11月18日

見本（架空の店）

付表　契約前の確認事項と確認先

区分	確認事項	確認先
賃貸借契約	事業譲渡に伴う契約の承継・名義変更に対する貸主の承諾、残存期間、原状回復の範囲、保証金の扱い	貸主・売り手
従業員	正社員・アルバイトの引継ぎの意向、雇用条件の引継ぎ方法、譲渡前の未払い賃金の扱い	売り手・本人
リース・割賦	厨房機器・POSレジ等のリースの有無、残債、名義変更の可否	売り手・リース会社
許認可	飲食店営業許可の手続き（買い手側で必要な手続きの確認）、防火管理者の選任	保健所・消防署
取引先	仕入先・酒類の取引継続の可否	売り手・取引先
店名・販促	店名、電話番号、予約サイト・口コミサイトのアカウントの引継ぎ	売り手
設備	空調・ダクトの改修費の見積もり取得（本報告書は概算800万円）	設備業者

留意点
本表は確認項目の一覧であり、法的な判断を含まない。契約書の内容は弁護士に確認されたい。

資料：実店舗調査、売り手の経営者へのヒアリングを基に作成