

「2022年にコロナショックによる倒産ドミノが起こる」。外食店経営の財務・会計に精通した株OAGコンサルティングの田中繁明社長はそう警鐘を鳴らす。現下の危機を凌ぐために多くの企業が多額の資金を調達したが、22年からその元本返済がはじまるからだ。2022年倒産を回避するために外食各社はなにをすべきか。連載第2回では経営資源を有効活用するための戦略的撤退について解説していただく。

(株)OAGコンサルティングの

2022年倒

フターコロナ財務診断

産を防ぐ

ファイル① A社

財務主要データ

	2020年3月	2022年5月 売上げ回復率70%
借入金月間返済額	512万円	795万円
借入金残高	3億2036万円	4億8169万円
現金・預金残高	1億4705万円	8202万円→9202万円
月間売上高	9526万円	6668万円→5750万円
営業利益	337万円	636万円→555万円
経常利益	316万円	690万円→605万円
営業キャッシュフロー	943万円	547万円→475万円

●基礎データ●

設立：2007年1月 資本金：100万円
売上高：11億5000万円(2019年12月期)
店数：直営10店 主力業態：カフェダイニング、カフェバー
従業員数：社員42人、パート・アルバイト184人

株OAGコンサルティング
代表取締役 田中繁明氏

経営数値がこう変わる

本部費控除後利益に注目!

店舗別損益計算書

2019年平均月商

項 目	ダイニングバーB	ビストロC	ダイニングカフェD	イタリアンパルE	ダイニングカフェF	ビアバーG
売上高	9,172,594	8,362,337	29,897,209	8,963,773	10,083,432	2,762,888
売上原価	2,591,437	2,374,971	8,037,260	2,800,003	2,941,181	933,433
粗利益額	6,581,157	5,987,366	21,859,949	6,163,770	7,142,251	1,829,455
人件費	給与手当	1,707,841	1,891,145	2,467,207	1,183,952	736,334
	P/A給与	634,982	430,114	2,698,986	683,483	1,395,017
	賞与	121,083	191,667	306,417	122,083	97,750
	その他	367,456	719,755	1,059,228	346,288	432,283
人件費計	2,831,362	3,232,681	6,531,838	2,947,720	3,109,002	1,378,754
販売管理費	水道光熱費	273,182	381,663	391,601	411,791	4,995
	地代家賃	711,440	889,740	6,577,387	914,545	1,084,492
	その他	478,685	733,655	1,745,966	1,023,850	777,695
	減価償却費	926,274	185,255	1,309,410	555,764	185,255
販管費計	2,389,581	2,190,313	10,024,364	2,820,788	2,459,233	1,113,054
営業利益	1,360,214	564,372	5,303,747	395,262	1,574,016	▲362,353
本部費	▲525,716	▲1,314,290	▲1,883,815	▲1,029,527	▲1,204,766	①▲569,526
本部費控除後利益	834,498	▲749,918	3,419,932	▲634,265	369,250	▲931,879

売上げ回復率80%

項 目	ダイニングバーB	ビストロC	ダイニングカフェD	イタリアンパルE	ダイニングカフェF	ビアバーG
売上高	7,338,075	6,689,870	23,917,767	7,171,018	8,066,746	2,210,310
売上原価	2,373,430	2,113,624	7,003,409	2,328,540	2,495,886	722,889
粗利益額	4,964,645	4,576,246	16,914,358	4,842,478	5,570,860	1,487,421
人件費	給与手当	1,800,000	1,950,000	2,500,000	1,300,000	900,000
	P/A給与	507,986	344,091	2,159,189	546,786	1,116,014
	賞与	50,000	70,000	150,000	50,000	50,000
	その他	293,965	271,696	893,382	277,030	345,826
人件費計	2,651,951	2,635,787	5,702,571	2,773,816	2,811,840	1,303,602
販売管理費	水道光熱費	218,546	305,330	313,281	261,303	3,996
	地代家賃	711,440	889,740	6,000,000	914,545	1,084,492
	その他	295,143	554,678	989,379	807,250	498,450
	減価償却費	200,000	50,000	600,000	200,000	50,000
販管費計	1,425,129	1,799,748	7,902,660	2,183,098	1,962,375	557,569
営業利益	887,565	140,711	3,309,127	▲114,436	796,645	▲373,750
本部費	▲525,716	▲1,314,290	▲1,883,815	▲1,029,527	▲1,204,766	▲569,526
本部費控除後利益	361,849	▲1,173,579	1,425,312	▲1,143,963	▲408,121	②▲943,276

売上げ回復率70%

項 目	ダイニングバーB	ビストロC	ダイニングカフェD	イタリアンパルE	ダイニングカフェF	ビアバーG
売上高	6,420,816	5,853,636	20,928,046	6,274,641	7,058,402	1,934,022
売上原価	2,076,752	1,849,421	6,127,983	2,037,473	2,183,901	632,528
粗利益額	4,344,064	4,004,215	14,800,063	4,237,168	4,874,501	1,301,494
人件費	給与手当	1,800,000	1,950,000	2,500,000	1,300,000	900,000
	P/A給与	444,487	301,080	1,889,290	478,438	976,512
	賞与	50,000	70,000	150,000	50,000	50,000
	その他	257,219	237,734	810,460	242,402	302,598
人件費計	2,551,706	2,558,814	5,349,750	2,670,840	2,629,110	1,285,652
販売管理費	水道光熱費	191,227	267,164	274,121	228,640	3,497
	地代家賃	711,440	889,740	6,000,000	914,545	1,084,492
	その他	280,848	517,495	936,212	762,648	468,960
	減価償却費	200,000	50,000	600,000	200,000	50,000
販管費計	1,383,515	1,724,399	7,810,333	2,105,833	1,891,706	549,251
営業利益	408,843	▲278,998	1,639,980	▲539,505	353,685	▲533,409
本部費	▲525,716	▲1,314,290	▲1,883,815	▲1,029,527	▲1,204,766	▲569,526
本部費控除後利益	▲116,873	▲1,593,288	▲243,835	▲1,569,032	▲851,081	③▲1,102,935

撤退の早期決断で 立て直しの 経営資源を集中する

源を投じるのはリスクが高い。月商276万円と売上げ規模も小さいですから、早期撤退がとるべき選択といえます。

一方、ビストロCは営業利益を見ると黒字ですから、経営者としては「なんとか乗り切りたい」と思いたくなるでしょう。ただ、注意していただきたいのが人件費です。給与手当195万円に対してP/A給与が34万円。この数値から社員比率が高い店であることがわかります。

また、平時で月商836万円を売り上げていましたが、この

売上げ規模でも営業利益は56万円にとどまります。もともと収益性が低く、社員比率が高いために繁閑差に応じた人件費コントロールも図りにくい。それらを考慮すると、ビストロCの立て直しはハードルが高いといわざるを得ないわけです。

収益性という点ではイタリアンパルDもビストロCに近いコスト構造になっています。イタリアンパルDの19年平均月商896万円。売上げ規模が大きいビストロCとイタリアンパルDの2店をクロージーズると

企業全体の売上げに対する影響度が大きい。そこで1店は撤退、もう1店は立て直しと、早い段階で方針を決め、限られた経営資源を有効活用するわけです。

早い段階で2店の撤退を決め、キャッシュアウトを抑えることで22年の財務状況は大きく変わります。また、ビストロCは準一等地に店を構えているため、撤退時に保証金1000万円が返却される。ただ撤退するのではなく、この資金を再投資に回し、事業の収益性を高めるための戦略を次号で紹介します。

撤退時に返却される 保証金を再投資に回す

本部費控除後利益から 撤退する店を判断する

今月の
テーマ

早期撤退の判断基準

外食事業者が2022年倒産という最悪のシナリオを回避するためには、撤退も視野に入れた対策をいまから講じていく必要があります。赤字店を引っ張り続ければ手元資金がどんどん失われてしまう。とはいえ、店数を減らしすぎると売上げ規模が縮小し、相対的に借入金返済の負担が重たくなります。そのバランスを保つためには22年の財務状況を見直し、戦略的に撤退の判断を下す必要があります。

その参考例としてA社が運営する10店のうち、6店について

19年の平均月商、売上げ回復率80%、売上げ回復率70%の3パターンの損益計算書(PL)を左頁に別掲しました。営業利益だけでなく、店ごとの収益性をチェックするうえで押さえておきたいのが、利益から本部費を差し引いた本部費控除後利益を出しておくこと(本部費控除後利益の計算式は19年7月号の連載記事「いい決算書 使える決算書」参照)。A社のような支店経営レベルの企業は本部費負担が大きい。それをカバーできる利益を各店が稼げているのかを

見る必要があります。

A社の本部費控除後利益を見ると、売上げ回復率80%で全店のうち4店、70%で5店が赤字になっています。その中で撤退を検討すべきだと考えられるのがビストロCとビアバーGです。19年平均月商のPLに目を向けると、ビストロCとビアバーGの本部費控除後利益は平時でもマイナスを計上しています。ビアバーGのオープンは18年8月。19年中は黒字化に向けて試行錯誤していましたが、非常時に収益性が不確かな店に経営資