

「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。外食各社は2022年倒産を回避するために何をすべきなのか。本連載では財務の専門家の視点でこのテーマについて解説していただく。

(株)OAGコンサルティングの 2022年倒産を防ぐ

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

	2019年12月期	2022年5月 (売上げ回復率70%仮定)
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
月間売上高	9526万円	6668万円
営業利益	337万円	-636万円
経常利益	316万円	-690万円
営業キャッシュフロー	943万円	-547万円

●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



資金ショートの際に注目!

資金繰表 (2020年7~12月)

	2020年7月	2020年8月	2020年9月	2020年10月	2020年11月	2020年12月
月初現預金残高	362,579,022	342,444,180	320,704,808	299,295,437	283,506,403	266,892,368
現金売上	35,942,275	36,675,791	36,675,791	44,010,949	44,010,949	44,010,949
カード入金	15,403,832	15,718,196	15,718,196	18,861,835	18,861,835	18,861,835
その他収入						
営業収入合計	51,346,107	52,393,987	52,393,987	62,872,784	62,872,784	62,872,784
経費支払	65,320,576	68,100,437	67,770,437	71,984,375	72,809,375	77,484,375
その他支払	1,032,374	904,921	904,921	1,549,443	1,549,443	1,549,443
営業支出合計	66,352,949	69,005,358	68,675,358	73,533,818	74,358,818	79,033,818
借入返済	5,128,000	5,128,000	5,128,000	5,128,000	5,128,000	5,128,000
財務支出	5,128,000	5,128,000	5,128,000	5,128,000	5,128,000	5,128,000
月末現預金残高	342,444,180	320,704,808	299,295,437	283,506,403	266,892,368	245,603,334

※2020年7~9月は売上げ回復率を50%、10~12月は同60%に設定

売上げ回復率別資金繰表 (2022年5月、資金ショート年月)

	売上げ回復率 90%		売上げ回復率 80%		① 売上げ回復率 70%	
	2022年5月	2027年10月	2022年5月	2023年5月	2022年5月 ②	2022年11月
月初現預金残高	233,710,814	1,541,610	160,909,623	7,874,981	82,027,814	1,435,607
現金売上	66,016,423	66,016,423	58,681,265	58,681,265	51,346,107	51,346,107
カード入金	28,292,753	28,292,753	25,149,114	25,149,114	22,005,474	22,005,474
その他収入						
営業収入合計	94,309,176	94,309,176	83,830,379	83,830,379	73,351,581	73,351,581
経費支払	86,507,487	86,507,487	81,568,358	81,568,358	76,629,229	76,629,229
その他支払	3,416,971	3,416,971	2,807,416	2,807,416	2,197,861	2,197,861
営業支出合計	89,924,458	89,924,458	84,375,774	84,375,774	78,827,090	78,827,090
借入返済	7,956,526	7,956,584	7,956,526	7,956,537	7,956,526	7,956,526
財務支出	7,956,526	7,956,584	7,956,526	7,956,537	7,956,526	7,956,526
月末現預金残高	230,139,006	-2,030,256	152,407,702	-626,952	68,595,780 ③	-11,996,428

※①②③
 2022年10月に
 売上げ回復率70%だと
 キャッシュが底をつく

売上げ回復のシナリオを複数用意しておく

ではありません。コロナショックによって20年上半期(1~6月)の売上高は対前年同期比53%減の2億8000万円。7月の月間売上高も4600万円と売上げ回復は49%にとどまっています。一方、20年5月に信用保証協会のセーフティネット保証4号などを利用して計3億1000万円の資金を調達。これによって当月の現預金残高は4億1000万円を確保しました。

これほどまで凌いでいけるのでしょうか。先が読めない経営環境下で倒産という最悪の結果を回避するためには、売上げ回復のシナリオを複数用意し、状況の変化に応じて経営判断を下していくしかありません。

A社は21年以降の売上げ回復率を70%、80%、90%に想定した3つの資金繰表を用意しました。新規借入の返済がスタートする22年5月とそれぞれのケースでキャッシュがマイナスになるタイミングの資金繰表を左頁に別掲していますが、その中で注目していただきたいのが売上げ回復率70%の資金繰表です。

今月のテーマ 3パターン目の資金繰表

外食産業はかつて経験したことがない大きな危機に直面しています。コロナショックによる売上げダウンのインパクトも大きいですが、なにより先行きの見通しが立たないことが事態をより深刻化させています。そして、われわれ財務の専門家がもっとも懸念していることが、2022年の「コロナ倒産」の第二波です。コロナ危機を乗り越えるため、多くの企業が政府支援の融資制度を利用して資金調達をしましたが、クライア

ント企業や金融関係者に話を聞くと、元金返済を猶予する据置期間を2年に設定しているケースが非常に多い。22年5月以降に従来の借入返済に加え、新規借入の返済がはじまりますから、キャッシュフローがより厳しくなります。それが倒産の引き金になる恐れがあると考えているわけです。

コロナ禍が収束しても外食消費は元に戻らない、という論調もあり、その中で従来の延長線上にある売上げ改善策やコスト削減策では22年倒産の危機を回避することはできません。そこで本連載では実在する3社の外食企業の財務状況をチェックし、アフターコロナを見据えてどんな手を打つべきかを解説していきたいと思っています。

3億円のキャッシュも売上げ回復が遅いとすぐに溶けてなくなる

コロナ危機対策の借入返済が2022年にはじまる