

「2022年にコロナショックによる倒産ドミノが起きる」。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年に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るべきか。連載第3回では利益改善のための出店戦略を財務の専門家の視点で解説していただく。

(株)OAGコンサルティングの 2022年倒産

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%想定 |
| 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 → 1億3487万円 |
| 月間売上高 | 9526万円 | 6668万円 → 7889万円 |
| 営業利益 | 337万円 | 636万円 → 37万円 |
| 経常利益 | 316万円 | 390万円 → -13万円 |
| 営業キャッシュフロー | 946万円 | 547万円 → 154万円 |

●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

経営数値がこう変わる

株OAGコンサルティング
代表取締役 田中繁明氏

人件費の内訳に注目!

店舗別損益計算書

標準月商

| 項目 | ビストロC | ピアバーG |
|----------|------------|------------|
| 売上高 | 8,362,337 | 2,762,888 |
| 売上原価 | 2,374,971 | 933,433 |
| 粗利益額 | 5,987,366 | 1,829,455 |
| 人件費 | 給与手当 | 1,891,145 |
| | P/A給与 | 430,114 |
| | 賞与 | 191,667 |
| | その他 | 719,755 |
| 人件費計 | 3,232,681 | 1,378,754 |
| 販売管理費 | 水道光熱費 | 381,663 |
| | 地代家賃 | 889,740 |
| | その他 | 733,655 |
| | 減価償却費 | 50,000 |
| 販管費計 | 2,055,058 | 913,054 |
| 営業利益 | 699,627 | ▲462,353 |
| 本部費 | ▲1,314,290 | ▲569,526 |
| 本部費控除後利益 | ▲614,663 | ▲1,031,879 |

| 項目 | ダイニングカフェ新店H | ダイニングカフェ新店I |
|----------|-------------|-------------|
| 売上高 | 17,000,000 | 11,000,000 |
| 売上原価 | 4,800,000 | 3,200,000 |
| 粗利益額 | 12,200,000 | 7,800,000 |
| 人件費 | 給与手当 | 1,550,000 |
| | P/A給与 | 1,380,000 |
| | 賞与 | 70,000 |
| | その他 | 226,000 |
| 人件費計 | 3,226,000 | 2,076,000 |
| 販売管理費 | 水道光熱費 | 286,000 |
| | 地代家賃 | 1,500,000 |
| | その他 | 303,000 |
| | 減価償却費 | 120,000 |
| 販管費計 | 2,209,000 | 1,689,000 |
| 営業利益 | 6,765,000 | 4,035,000 |
| 本部費 | ▲1,204,766 | ▲569,526 |
| 本部費控除後利益 | 5,560,234 | 3,465,474 |

売上げ回復率70%

| 項目 | ビストロC | ピアバーG |
|----------|------------|------------|
| 売上高 | 5,853,636 | 1,934,022 |
| 売上原価 | 1,849,421 | 632,528 |
| 粗利益額 | 4,004,215 | 1,301,494 |
| 人件費 | 給与手当 | 1,950,000 |
| | P/A給与 | 301,080 |
| | 賞与 | 70,000 |
| | その他 | 237,734 |
| 人件費計 | 2,558,814 | 1,285,652 |
| 販売管理費 | 水道光熱費 | 267,164 |
| | 地代家賃 | 889,740 |
| | その他 | 517,495 |
| | 減価償却費 | 50,000 |
| 販管費計 | 1,724,399 | 549,251 |
| 営業利益 | ▲278,998 | ▲533,409 |
| 本部費 | ▲1,314,290 | ▲569,526 |
| 本部費控除後利益 | ▲1,593,288 | ▲1,102,935 |

| 項目 | ダイニングカフェ新店H | ダイニングカフェ新店I |
|----------|-------------|-------------|
| 売上高 | 11,900,000 | 7,700,000 |
| 売上原価 | 3,360,000 | 2,240,000 |
| 粗利益額 | 8,540,000 | 5,460,000 |
| 人件費 | 給与手当 | 1,550,000 |
| | P/A給与 | 970,000 |
| | 賞与 | 70,000 |
| | その他 | 226,000 |
| 人件費計 | 2,816,000 | 1,916,000 |
| 販売管理費 | 水道光熱費 | 200,000 |
| | 地代家賃 | 1,500,000 |
| | その他 | 303,000 |
| | 減価償却費 | 120,000 |
| 販管費計 | 2,123,000 | 1,603,000 |
| 営業利益 | 3,601,000 | 1,941,000 |
| 本部費 | ▲1,204,766 | ▲569,526 |
| 本部費控除後利益 | 2,396,234 | 1,371,474 |

貸借対照表 (2022年12月期予測・売上げ回復率70%)

| 既存店10店のみ | | 新店H・I出店の場合 | | | |
|----------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| 資産の部 | | 負債の部 | | | |
| 現・預金 | ▲25,428,462 | 89,998,263 | 流動負債計 | 89,967,190 | 90,152,387 |
| 棚卸資産 | 9,699,505 | 9,952,135 | 固定負債計 | 439,294,321 | 439,294,321 |
| その他流動資産 | 61,947,111 | 63,525,961 | 負債合計 | 529,261,511 | 529,446,708 |
| 流動資産計 | 46,218,154 | 163,476,359 | 純資産の部 | | |
| 有形固定資産 | 137,402,511 | 142,321,217 | 資本金 | 6,000,000 | 6,000,000 |
| 投資その他の資産 | 66,514,759 | 72,514,759 | その他利益剰余金計 | ▲285,126,087 | ▲157,134,373 |
| 固定資産計 | 203,917,270 | 214,835,976 | 純資産合計 | ▲279,126,087 | ▲151,134,373 |
| 資産の部合計 | 250,135,424 | 378,312,335 | 負債及び純資産の部合計 | 250,135,424 | 378,312,335 |

大型店1店ではなく 小型店2店の出店で リスクを分散する

地にしたダイニングカフェH、IはビストロCとピアバーGに所属する社員の受け皿になるとともに、1等地戦略による売上げ規模の拡大と売上げの回復状況に応じた人件費抑制を同時に図ることができるのです。

もちろん、出店にはリスクが伴いますが、既存のノウハウを下地にしたニューモデルであれば成功の確度が上がります。店をサイズダウンして2店を出店するのもリスクを分散化するのが狙いです。ビストロCとピアバーGの撤退によって返却され

た保証金と手持ち資金を削って出店資金を捻出しますが、大型店1店に投資するとそれがコケた時に取り返しがつかなくなる。小型店2店なら、1店が不調だったとしても業態転換などの次の手を打ちやすいのです。

そして、これら撤退と出店の判断で大事なのがスピードです。左頁に22年12月期の貸借対照表(BS)予測を別掲しましたが、売上げ回復率が70%にとどまれば、既存の10店のままだと現・預金がマイナス2542万円に

なる想定で、資金ショートしてしまいます。それに対し、ダイニングカフェH、Iを出店した場合の現・預金は8999万円を確保できる想定です。

これは21年3月に2店をクローズし、翌4月に2店をオープンした場合の予測数値であり、撤退と出店の時期が遅れば、そのぶん現・預金は目減りします。貸借契約で解約予告期間はおおむね6ヵ月前に設定されていますから、少なくとも20年8月時点で撤退の決断を下さなければ、このBS予測も成り立たないのです。

今月のテーマ 利益改善のための出店

2022年倒産の回避策として、前号では「早期撤退の判断基準」について解説しました。これは資金流出を抑えるための止血策。収束時期の見通しが立たないコロナ危機を乗り越えるためには、まず出血を止め、そのうえで「利益体質を改善するための出店」という思い切った施策も必要になります。

前号でA社にはビストロCとピアバーGの撤退をすすめましたが、その売上げ減を補完する手段として提案したいのが、既存店の稼ぎ頭であるダイニング

カフェDをコンパクト化した新店H、Iの出店です。ダイニングカフェDはターミナル駅のエキナカという超1等地に店を構え、全時間帯で集客することで、平時は35坪50席の規模で月商2900万円を売っていました。これを10〜15坪にサイズダウンし、出店地を駅前1等地としたニューモデルをつくるわけです。

左頁にビストロC、ピアバーGの店舗別損益計算書(PL)とダイニングカフェH、IのPL予測を別掲しました。注目していただきたいのが人件費の内

訳です。交通費などその他経費を除いた総人件費に占める社員の給与比率は、前者の86%に対し、後者は61%に抑えています。前号でビストロCの撤退理由のひとつとして、社員比率の高さを挙げました。売上げ回復率が同じ70%でも、固定給である社員の比率が高い店と低い店では収益性が大きく変わってくるためです。

A社は社員比率が高い外食企業ですが、ダイニングカフェDはパート・アルバイトを現場の主力とした業態です。それを下

撤退と出店の決断は スピードが大事

既存業態を下地に 収益性の高い ニューモデルを開発する



※①②
給与全体に占める社員の給与比率を86%から61%に下げる