

「2022年にコロナショックによる倒産ドミノが起ころ。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。売上げ回復が7割でも黒字化できる改革案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%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 → 1億8207万円
月間売上高	9526万円	6668万円 → 7310万円
営業利益	337万円	636万円 → 74万円
経常利益	316万円	390万円 → 24万円
営業キャッシュフロー	946万円	547万円 → 174万円

●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

営業利益に注目!

店舗別損益計算書

2019年実績

項目	ワインバーJ	パーK		
売上高	3,463,888	100.0%	4,236,752	100.0%
売上原価	1,085,767	31.3%	1,157,555	27.3%
粗利益額	2,378,121	68.7%	3,079,197	72.7%
人件費	988,895	28.5%	1,020,509	24.1%
販売管理費	1,057,182	30.5%	1,246,523	29.4%
販管費計	2,115,977	61.0%	2,267,026	53.5%
営業利益	332,105	9.6%	812,165	19.2%
本部費	▲240,953	-7.0%	▲657,145	-15.5%
本部費控除後利益	91,152	2.6%	155,020	3.7%

※社員1人が2店を掛け持っていたため、給与50%ぶんを計上

売上げ回復率70%予測

項目	ワインバーJ	パーK		
売上高	2,424,722	100.0%	2,965,726	100.0%
売上原価	763,731	31.5%	810,289	27.3%
粗利益額	1,660,991	68.5%	2,155,438	72.7%
人件費	1,048,915	43.3%	1,076,745	36.3%
販売管理費	623,531	25.7%	682,207	23.0%
販管費計	1,672,446	69.0%	1,758,952	59.3%
営業利益	▲11,455	-0.5%	396,487	13.4%
本部費	▲240,953	-9.9%	▲657,145	-22.2%
本部費控除後利益	▲252,409	-10.4%	▲260,658	-8.8%

店舗譲渡費で
コストをかけずに
収益を得る

Jは12坪21席の規模で初期投資が2000万円、パーKは15坪30席の規模で同2500万円。現状の収益性を加味し、店舗譲渡費は前者が1500万円、後者が2000万円ほどになり、5年間の分割払いで、A社はコストをかけずに毎月58万円の収益を得られます。

また、独立支援には従業員の社員比率を下げる狙いもあります。19年実績で給与手当、P/A給与、賞与の合計額に占める社員の給与比率は、ワインバーJ、パーKいずれも80%を超えています。

A社の22年倒産の防止策を4号にわたって解説してきましたが、それによる全社PLの変化を左頁にまとめました。売上げが70%までしか戻らなかった場合、既存店10店のままと月間売上高6668万円、636万円の営業赤字になる。すべての施策を実施すると月間売上高

今月のテーマ 独立支援の店舗譲渡

手元資金の流出を抑える止血策として、本連載9月号で『早期撤退の判断基準』について解説しました。早いうちに赤字店に見切りをつけて資金を確保し、2022年の借入金返済に備えるということですが、キャッシュフローの向上を図る手段としてもうひとつ提案したいのが『独立支援の店舗譲渡』です。

左頁にA社が運営するワインバーJ、パーKの店舗別損益計算書(PL)を別掲しました。まずご覧いただきたいのが売上高で、19年はワインバーJが月商34.6万円、パーKが月商42.3万円という実績です。同社の店舗別平均月商は95.2万円であり、この2店は売上げ規模が小さい店になります。

経営の立て直しで大事なことは『選択と集中』です。利益貢献度が低い店を整理し、主力の店に資源を集中したほうが経営リスクを抑えられます。その観点からワインバーJ、パーKについては撤退ではなく、店舗譲渡のほうがより有効な選択といえます。

売上げ回復率70%予測の店舗

別PLを見てみると、営業利益はワインバーJがマイナス1万1000円、パーKが39万円。そこから本部費を引くとそれぞれマイナス25万円、マイナス26万円になります。本部費を賄うだけの収益力はないものの、店単体ではコストコントロールの範囲で十分に利益を確保できる収益構造なのです。

ワインバーとパーはいずれもスタッフにお客がつく業態ですから、店長が店を引き継ぎやすいという点でも独立支援の店舗譲渡に適しています。ワインバ

が7310万円に伸び、営業利益は74万円を確保することができそうです。

本頁上に財務主要データをリスタアップしていますが、売上げが70%までしか回復しなければ、借入返済がスタートする22年5月時点で借入金の月間返済額795万円に対し、営業キャッシュフローは174万円。毎月621万円のキャッシュアウトになります。現金・預金残高が1億8207万円ありますから、少なくとも黒字倒産は避けられるはずですが。

退職者を出さずに
独立支援で人員を整理

選択と集中で
利益貢献が
低い店を手放す

※①②
本部費を賄えなくても
店単体であれば
十分に黒字化できる

※③④
売上げ回復率70%でも
利益を確保できる

全社PL予測比較

項目	既存店10店のまま		ビストロC・ピアバーG撤退 +ダイニングカフェ新店H・I出店		ビストロC・ピアバーG撤退 +ダイニングカフェ新店H・I出店 +ワインバーJ・パーK譲渡	
	2019実績	構成比	売上げ回復率70%予測	構成比	売上げ回復率100%予測	構成比
売上高	95,261,794	100.0%	66,683,256	100.0%	112,136,569	100.0%
売上原価	28,926,068	30.4%	20,281,977	30.4%	33,617,664	30.0%
粗利益額	66,335,726	69.6%	46,401,279	69.6%	78,518,905	70.0%
人件費	28,571,010	30.0%	26,278,642	39.4%	29,101,224	26.0%
販売管理費	2,539,446	2.7%	1,777,612	2.7%	2,724,788	2.4%
販管費計	31,110,456	32.7%	28,056,254	42.1%	31,826,012	28.4%
営業利益	2,223,494	2.3%	▲6,369,499	-9.6%	13,009,826	11.6%
経常利益	1,719,777	1.8%	▲6,873,214	-10.3%	12,506,109	11.2%