

コロナショックによる危機を凌ぐため、多くの企業が多額の資金を借り入れた。出口が見えない厳しい状況が続く中、その元本返済がはじまる2022年に各社の経営不振が顕在化し、倒産ドミノが起こることが懸念されている。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。外食店経営の財務・会計に精通した株OAGコンサルティングに財務のプロ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② B社

財務主要データ

	2019年10月期	2022年5月
		売上げ回復率70%想定
借入金月間返済額	278万円	433万円
借入金残高	9555万円	2,2208万円
現金・預金残高	1324万円	→1244万円 → 3782万円
月間売上高	6121万円	→5097万円 → 4497万円
営業利益	556万円	→357万円 → -214万円
経常利益	642万円	→354万円 → -211万円
営業キャッシュフロー	1359万円	→157万円 → -30万円

●基礎データ●
 設立：2007年2月 資本金：2000万円
 売上高：7億3455万円(2019年10月期)
 店数：直営15店 主力業態：居酒屋
 従業員数：社員23人、パート・アルバイト142人

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

項目	全店平均		大阪1号店		大阪2号店		大阪3号店		
	2019年10月期平均	2020年9月	2019年10月期平均	2020年9月	2019年10月期平均	2020年9月	2019年10月期平均	2020年9月	
売上高	60,797,494	53,878,084	3,898,160	1,637,489	3,253,653	2,240,637	2,452,454	2,121,738	
売上原価	20,898,046	18,433,564	1,332,836	589,471	1,154,189	819,315	798,779	692,599	
粗利益額	39,899,448	35,444,520	2,565,324	1,048,018	2,099,464	1,421,322	1,653,675	1,429,139	
人件費計	給与手当	5,153,706	7,441,067	284,886	334,000	382,282	305,000	331,260	479,000
	PA給与	9,353,669	8,487,062	827,255	455,022	681,849	386,723	312,929	98,883
	賞与	200,390	0	6,505	0	5,416	0	1,225	0
	その他	3,321,847	2,705,171	43,430	45,381	56,983	45,381	59,272	79,417
人件費計	18,029,612	18,633,300	1,162,076	834,403	1,126,530	737,104	704,686	657,300	
販売管理費	水道光熱費	1,511,417	2,246,422	160,042	105,235	108,874	118,133	92,534	146,000
	地代家賃	5,450,307	6,538,661	480,000	509,091	560,000	549,819	287,400	295,800
	その他	7,427,089	5,452,086	548,505	328,875	832,653	229,501	334,437	143,601
	減価償却費	490,209	510,820	12,584	10,911	0	0	75,523	58,466
販管費計	14,879,022	14,747,989	1,201,131	954,112	1,501,527	897,453	789,894	643,867	
営業利益	6,990,814	2,063,231	202,117	-740,497	-528,593	-213,235	159,095	① 127,972	
本部費*	6,565,108	5,655,308	502,568	332,845	789,218	392,017	223,364	147,931	
本部費控除後利益	425,706	-3,592,077	-300,451	-1,073,342	-1,317,811	-605,252	-64,269	② -19,959	

*店ごとの席数で本部費の割当てを算出。算出式は「本部費÷全店の合計席数×対象店の席数」

資金繰表比較(売上げ回復率70%想定)

	現状のまま		大阪3店を撤退した場合	
	2022年5月	2022年7月(資金ショート)	2022年5月	2022年12月(資金ショート)
月初現預金残高	18,345,623	542,267	42,459,294	10,031,534
現金売上	33,639,379	33,639,379	29,679,468	29,679,468
カード入金	22,426,252	22,426,252	19,786,312	19,786,312
その他収入	0	0	0	0
営業収入合計	56,065,631	56,065,631	49,465,780	49,465,780
経費支払	57,639,309	57,639,309	49,770,318	49,770,318
その他支払	0	0	0	5,727,800
営業支出合計	57,639,309	57,639,309	49,770,318	55,498,118
借入返済	4,328,000	4,328,000	4,328,000	4,328,000
財務支出	4,328,000	4,328,000	4,328,000	4,328,000
月末現預金残高	12,443,945	-5,359,411	37,826,756	-328,802

※①②
 営業利益は黒字でも本部費負担を引くと1万99959円の赤字

中途半端な事業撤退は資金流出の原因になる

ショックが起こりました。B社の経営トップは4〜5月の状況を見て「回復に時間がかかる」と判断して大阪3店のクローズを決めました。ただ、20年9月の店舗別PLを見ると、大阪3号店は営業黒字を計上するまで業績が回復してきていました。この数値を見ると「もう少し様子を見てよかったのではないか」と思われる方もいるでしょうが、撤退は賢明な判断だったと思います。

店舗別PLで注目していただきたいのが「本部費控除後利益」です。3店とも赤字。また、各店の本部費負担額は席数に応じて割り振っていますが、実際の大阪事業にはより大きな本部費がかかっています。店舗指導のために東京の本部社員を大阪に派遣しており、その出張費として3店合計で月60万円ほどの本部費が余計にかかっています。営業利益で黒字でも1店だけを残すと、こうしたコストが残って資金流出が増えてしまうのです。

また、物件の賃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が、大阪1号店の営業赤字の額は家賃を上回っています。こうした店はずぐに店を閉店し、空家賃を払ったほうが資金流出の額を減らせます。出血を最小限に抑えるため、撤退を決めたらコスト削減に徹する必要があります。

営業赤字が大きければ空家賃を払ってでも早期に店を閉めるべき

今月のテーマ

赤字事業の撤退

コロナ禍の外食店への影響は業種業態によって差がありますが、より厳しい状況に置かれているのが居酒屋を経営する企業でしょう。とくにダメージが大きいのはオフィスエリアに立地する居酒屋。テレワークの普及などによって人の流れが変わり、コロナ禍が収束した後も売上げ回復の見通しが立たない状況が続いています。

今月号から4回にわたり、当社の顧客であるB社の経営改善策について解説していきますが、この企業はオフィスエリアを中心に居酒屋15店を展開しています。坪月商30万円を超える繁盛店舗の企業でしたが、コロナ禍で売上げが軒並みダウン。2020年9月時点で11店が赤字営業を強いられています。

本連載第1回(21年9月号掲載)で解説した通り、2022年倒産を防ぐためにまずすべきことは、売上げ回復予測に沿った複数の資金繰表をつくることです。売上げ回復率70%、80%、90%想定で資金繰表を用意し、売上げ回復状況に応じた確かな経営判断を下す必要があります。

赤字事業の撤退は早期の決断が大事