

これで万全!

# 企業再生・虎の巻

## —ビジネスモデル革新で事業承継—

第5回

# 事業別損益で収益構造を把握する

経営承継研究会

中小企業診断士 三嶋 弘幸

## Question

甲社は洋菓子製造小売業で、本店ほか2店舗を経営しています。業況は、減収基調に歯止めがかからず、連続で営業赤字となっており、運転資金調達も厳しく、手許資金も減少し、資金繰りも逼迫しています。創業者である現代表者は、65歳であり、2年以内に長男に事業承継する意向です。後継者である長男は、昨年、海外でパティシエの修業を終えて、本店の製造責任者を担っています。後継者は、甲社の現状を把握しており、不採算店舗の閉店も含めて早急な事業の再建に頭を悩めています。

後継者は、甲社の厳しい状況を認識した上で、事業承継の意思は固く、新商品開発等による企業再生は可能と考えています。円滑な事業承継を進める上では、自社の現状を的確に把握し、課題・問題点を洗い出し、今後の方向性を明確にし、対策を講じていく必要があります。

前月号では、現状に至るまでの5～10年間の比較損益計算書により、外部環境の変化や業界内でのエポック、自社の経営戦略の変更等による収益への影響を見てきました。今月号では、損益状況について、事業別損益に細分化し、収益構造をより詳細に把握し、今後の事業改善の方向性について考えてみます。

### 1 自社の収益構造を的確に把握する

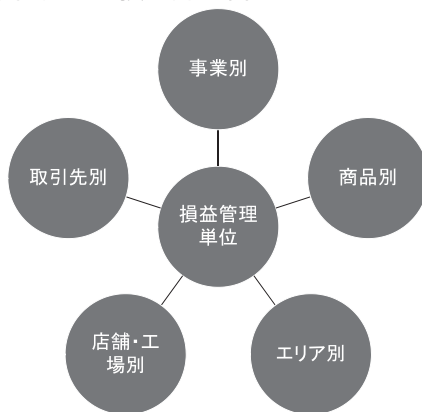
自社の収益状況について、部門別、商品別といった個別の損益管理単位に細分化して把握すると、実態が見えてきます。具体的には、

利益が出ている部門と不採算な部門、利益が出ている取引先と不採算となっている取引先等が明確になります。

#### (1) 損益管理単位

複数の事業を行っている場合は、事業別損益の把握が効果的ですが、単一事業が多い中小企業においては、事業別を取引先別や商品

●図表－1 損益管理単位



●図表-2 店舗別損益

(単位:千円)

|             | 本店     |        |        | ショッピングモール店 |         |         | 駅前店    |        |        | 合計      |         |         |
|-------------|--------|--------|--------|------------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
|             | H28年   | H29年   | H30年   | H28年       | H29年    | H30年    | H28年   | H29年   | H30年   | H28年    | H29年    | H30年    |
| 売上高         | 56,370 | 60,683 | 59,685 | 59,882     | 45,348  | 31,677  | 32,550 | 35,632 | 38,375 | 148,802 | 141,663 | 129,737 |
| 売上原価        | 23,394 | 25,487 | 24,471 | 24,552     | 20,860  | 14,888  | 13,346 | 16,034 | 18,036 | 61,291  | 62,381  | 57,395  |
| 売上総利益       | 32,976 | 35,196 | 35,214 | 35,330     | 24,488  | 16,789  | 19,205 | 19,598 | 20,339 | 87,511  | 79,282  | 72,342  |
| 販売管理費       | 24,531 | 25,110 | 25,368 | 33,463     | 31,755  | 29,842  | 21,576 | 22,640 | 23,882 | 79,570  | 79,505  | 79,092  |
| (地代家賃)      | 0      | 0      | 0      | 8,400      | 8,400   | 8,400   | 4,800  | 4,800  | 4,800  | 4,800   | 4,800   | 4,800   |
| (人件費)       | 16,911 | 17,225 | 17,855 | 18,650     | 18,230  | 17,530  | 12,688 | 13,458 | 14,274 | 29,599  | 30,683  | 32,129  |
| (人件費比率%)    | 30.0%  | 28.4%  | 29.9%  | 31.1%      | 40.2%   | 55.3%   | 39.0%  | 37.8%  | 37.2%  | 19.9%   | 21.7%   | 24.8%   |
| 本社経費配賦前営業利益 | 8,445  | 10,086 | 9,846  | 1,867      | ▲7,267  | ▲13,053 | ▲2,372 | ▲3,042 | ▲3,543 | 7,941   | ▲223    | ▲6,750  |
| 本社経費        | 4,267  | 5,805  | 6,379  | 4,533      | 4,338   | 3,386   | 2,464  | 3,408  | 4,102  | 11,263  | 13,551  | 13,867  |
| 営業利益        | 4,179  | 4,281  | 3,467  | ▲2,665     | ▲11,605 | ▲16,439 | ▲4,835 | ▲6,451 | ▲7,645 | ▲3,322  | ▲13,774 | ▲20,617 |

別、店舗別等で損益状況を把握するのが効果的です(図表-1)。

複数の損益管理単位を用いることで、より正確な実態把握が可能となります。店舗別損益にその店舗での商品別損益を組み合わせると、店舗の損益の中で、どの商品が利益に寄与しているか否かが明確になります。

コスト構造の把握という視点では、商品、材料の仕入先・外注先別にコスト状況を把握することも重要です。

## (2) 損益管理単位での例

図表-2は、甲社の店舗別損益を示したものです。なお、本社経費は、売上高の比率で店舗に配賦しています。

4年前に出店した大手GMS併設のショッピングモール店は、当初2年は順調に推移していたものの、その後、著名なパティシエのいるスイーツ店をはじめ競合店3店が出店し、苦境に立たされています。

駅前店は、売上高は増加していますが、店舗賃借料負担が大きく、本社経費配賦前の段階で赤字となっています。また、本店と比べて、人件費比率が高いことも判明しました。

本店は、売上高・利益ともに安定的に推移していますが、ショッピングモール店と駅前店の赤字を吸収できず、全体では営業利益が

連続赤字となっていることがわかります。

喫緊の課題として、①ショッピングモール店の抜本的改革、②駅前店の収益改善の必要性が明確になりました。そこで、現経営者と後継者、ショッピングモール店・駅前店の両店長で要因分析を開始しました。

## 2 現状の要因分析

### (1) ショッピングモール店

有名店ほか競合店の出店により、顧客数の大幅減少、各種イベント共催金、賃借料、人件費負担が大きく、今後も厳しい状況が予想されています。今後の抜本的対策として、新商品投入による一定の増収は可能ですが、フルータルト専門店へといった特徴のある業態への転換が不可欠といえます。商号変更も含めた店舗の全面リニューアルは、資金的制約からも困難な状況です。ショッピングモールの出店契約の更新時期が来年早々にくることから、撤退も選択肢です。

### (2) 駅前店

駅前店は、通行量が多く、良好な立地環境といえます。顧客数も増加し、売上高は増加しています。現経営者は、増収による店舗賃借料の吸収は十分できるものと考えていました。実態は、増収が利益に繋がっていないこ

●図表3 主要商品別損益

(単位：千円)

|        | ケーキ A |       |       | ケーキ B |       |       | クッキー C |       |       |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
|        | H28年  | H29年  | H30年  | H28年  | H29年  | H30年  | H28年   | H29年  | H30年  |
| 売上高    | 3,675 | 3,972 | 4,378 | 2,103 | 1,885 | 1,674 | 869    | 1,437 | 1,558 |
| 売上原価   | 1,433 | 1,509 | 1,672 | 1,094 | 1,112 | 1,038 | 348    | 589   | 642   |
| 売上総利益  | 2,242 | 2,463 | 2,706 | 1,009 | 773   | 636   | 521    | 848   | 916   |
| (粗利益率) | 61.0% | 62.0% | 61.8% | 48.0% | 41.0% | 38.0% | 60.0%  | 59.0% | 58.8% |

とから、主要な商品別損益状況の把握に着手し、その状況が図表-3のとおりです。

主要商品別損益状況については、売れ筋商品でかつ粗利益の高いケーキ A は安定的に売上を伸ばしていますが、ケーキ B は売上が低下し、廃棄ロスも大きいことが判明しました。焼き菓子 C は、売上・利益ともに増収・増益で推移しています。店長とのヒアリングにおいて、ケーキ A は、売り切れ・欠品となる日が多数あることも判明した。

駅前店の課題としては、①商品構成の見直しによる増収、②店舗オペレーションの効率化による人件費等のコスト削減が挙げられます。課題の解決による事業改善の可能性は高いものと考えられます。

このように、事業別損益に分解することにより、店舗別、商品別、取引先別等の損益管理単位での収益性を把握し、問題点・課題を見出すことができます。

### 3 事業内容の見直しの検討

事業別損益状況の把握により、GOOD 事業=利益を生み出す事業と、BAD 事業=不採算な事業が明確になります。現状の収益構造の実態を踏まえて、GOOD 事業の強化、BAD 事業の見直しを検討します。

事業の見直しにおいては、マイケル・ポーターが提唱した「選択と集中」戦略も考慮して進めます。

「選択と集中」とは、限られた経営資源を有効に活用するための戦略です。「選択」と

は、集中すべき GOOD 事業と捨てるべき BAD 事業を決めることといえます。

#### (1) BAD 事業

BAD 事業の縮小・撤退は、短期的にはコスト削減等の収益改善効果は高いといえます。

しかしながら、「捨てる」=縮小・撤退という選択は、安易にできるものではありません。単に不採算で、収益性が低いことのみで画一的に決めるのではなく、①事業の改善の余地、②中長期的視点での見通し、③取引先への影響、④事業転換、多角化の模索、他事業とのシナジー効果等々を熟慮した上で決定すべき経営判断といえます。

#### (2) GOOD 事業

GOOD 事業においては、①現状の強み・競争優位性を更に強化し、②今後の更なる事業拡大・収益向上を図る、③他事業との相乗効果を図る等の対策を講じることが大切です。

#### (3) その他の視点

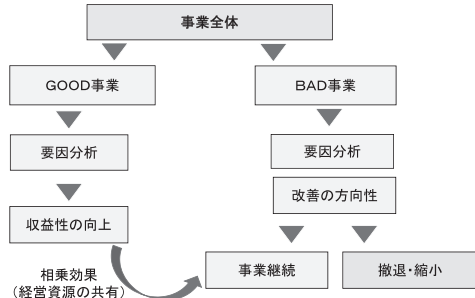
BAD 事業について、縮小・撤退だけでなく、業態の転換等を検討することもできます。

小売業から卸売業への転換、BtoC から BtoB への転換、自社製造から他社への製造委託等の生残り策も効果的です。

### 4 今後の方向性

後継者は、事業改善意欲が旺盛であり、店舗別損益状況と駅前店の主要商品の損益状況を把握し、課題が明確になったことから、早々に今後の事業改善に向けての施策を立案することにしました。

●図表-4 事業見直しの方向性



### (1) ショッピングモール店の撤退

現状からの打破を模索し、後継者の経験を活かした新商品投入、商品構成の見直し、特化した専門店への業態変更を検討し、収益予想等をシミュレーションしたところ、設備投資負担を加味すると、利益確保まで時間を要することから、契約更新のタイミングで撤退することとしました。ショッピングモール店の経営資源を本店、駅前店に再配分し、2店舗での収益改善を図る方向で一致しました。

### (2) 本店の更なる収益力の向上

現状は、利益が出ているが、今後の店舗更新投資による資金調達も必要であり、収益力の向上に向けて現在対策を検討しています。

検討している主な対策は、以下の通りです。

- ・これまでのパティシエとしての経験を活かした新鮮なフルーツを使った高付加価値のフルーツタルトはじめ、数種の新商品を開発し店頭投入する
- ・本店、駅前店ともに既存商品の販売データを分析し、毎日の需要予測による製造個数を決めることで、販売機会ロスの削減による増収と廃棄ロス削減・材料歩留まり向上によるコスト削減で増益を図る
- ・自社ホームページやインスタグラム等のSNSを活用した商品の認知度向上とネット販売による収益力向上を図る

### (3) 駅前店の事業改善

駅前店について、撤退ではなく、事業の見

直しを図ることとしました。主な対策は以下の通りです。

- ・新鮮なフルーツを使った高付加価値のフルーツタルトはじめ、数種の新商品を本店と協働して開発し店頭投入する
- ・既存商品は需要予測により製造個数を決定し、廃棄ロス、販売機会ロスを削減して増収・増益を図る
- ・ケーキ B は、新商品の投入に応じて製造中止に向けて、徐々に減らしていく
- ・人件費削減に向けては、販売の需要予測に基づき、店頭スタッフの適正配置を行い、繁忙に応じて、本店・駅前店が連携し、スタッフの相互移動による効率化を図る

これらの対策案の実施に向けたアクションプランを作成し、今後の店舗別損益計画を着実に実施していくこととしました。

## 5 ま と め

事業の見直しでは、不採算事業を縮小・撤退し、収益性の高い事業に限られた経営資源を集中的に配分することで、収益性をさらに向上させ、キャッシュフローを改善させます。

事業の見直しを行う上で、会社の損益推移を、事業別損益に分解することで、GOOD事業とBAD事業を見極めることができます。甲社の事例では、3年間の店舗別損益としていますが、業界や市場動向の変化等に応じて、5~10年で考察してみると、採算性悪化の要因がより明確になります。

### 成功のポイント!

- ① 自社の損益状況の的確な把握
- ② 商品別等の損益管理単位別での把握
- ③ GOOD, BAD 事業⇒選択と集中
- ④ 将来予測, 改善余地等で将来性を見極める