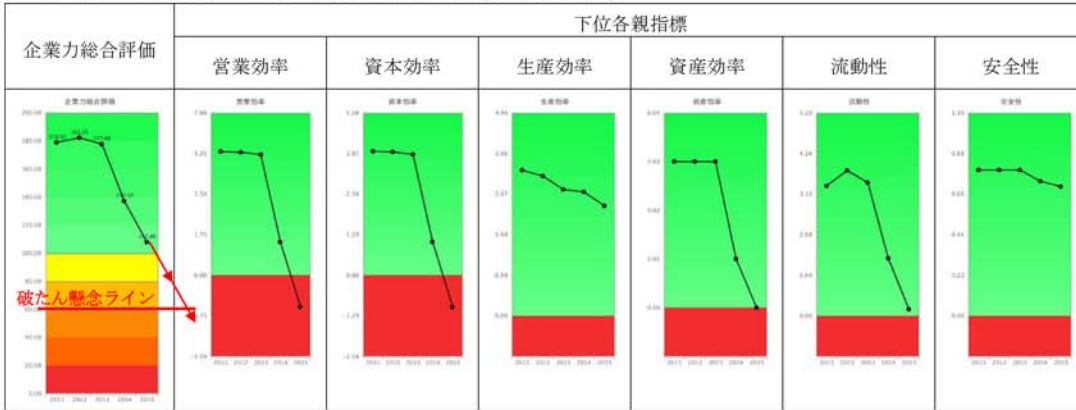


今回は、アイスクリームチェーンのB-R サーティワンアイスクリーム株式会社を分析しました。ショーケースにずらりと並んだカラフルなアイスクリームが女子高生やファミリー層に人気です。

2011～2015年12月期までの5年を分析しました。



企業力総合評価は、178 → 182 → 177 → 137 → 107 と推移しています。2014年、2015年、連続して急落、2015年12月には、前年から30ポイント悪化して107となり、破たん懸念ラインの60ポイントまであと47ポイントになりました。もし同じトレンドで悪化したらあと2年で破たん懸念領域に達してしまいます。

営業効率から安全性までの6つの指標は全て悪化しているのですが、これらを3つのグループに分けて、①営業効率と資本効率、②生産効率と資産効率、③流動性と安全性として見ていきましょう。

- ① 営業効率と資本効率は、それぞれ売上に対する利益、資本に対する利益の比率ですから、儲かるかを表します。これが2つとも急落して赤信号領域に突入しています。企業力悪化に大きなインパクトを与えていると考えられます。
- ② 生産効率と資産効率は、それぞれ売上等に対する人の活用度、モノの活用度ですから、運営管理ができていないかを表します。生産効率は4期連続悪化、資産効率は2014年12月期から急に悪化しています。
- ③ 流動性と安全性は、それぞれ短期資金繰り、長期資金繰りの状況を反映します。流動性は急激に悪化、安全性は緩やかな悪化です。

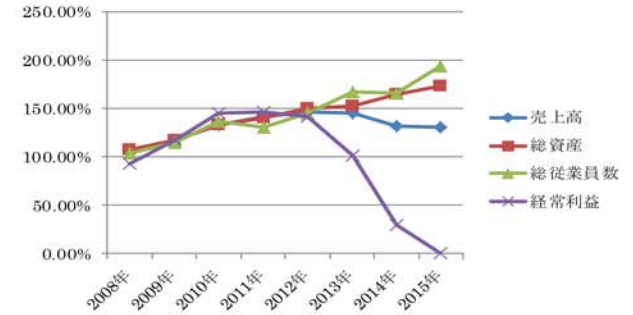
過去5年の経営状況の推移は、営業効率が急激に悪化したので、当然ヒト・モノの活用度も悪化、資金繰りも苦しくなって安全性が低下した、ということでしょうか。①②③は、それぞれある程度独立して管理することができるはずですが、どれかが悪化すれば他が補わなくてはなりません。

もう少し詳しく分析してみましょう。下記は、売上高、総資産、総従業員数、経常利益を2007年度を基準にとって、2008～2015年の2007年に対する比率をグラフ化したものです。

2012年までは各グラフは大まかに一致しています。売上が上がれば従業員が増え、総資産も増加して利益も増加するという、通常の流れが起きています。

ところが2013年から売上高が低迷、利益は急落しました。2013年に神戸三木工場の用地を取得し、2014～2015年にかけて工場を建設したのですが、これにより総資産は増加し、従業員も増加しましたが、売上が減少して費用がかさんだため経常利益が大きく減少してしまいました。

その神戸三木工場投資を自己資金で行ったため、流動性の急落などが引き起こされました。



|            | 単位:千円      |            |            |            |  |
|------------|------------|------------|------------|------------|--|
|            | 2007年      | 2008年      | 2009年      | 2010年      |  |
| 売上高        | 14,147,348 | 14,859,853 | 16,659,796 | 18,778,371 |  |
| 2011年      | 2012年      | 2013年      | 2014年      | 2015年      |  |
| 20,058,940 | 20,783,553 | 20,524,461 | 18,602,692 | 18,561,664 |  |

未来の売上は、過去から現在までの売上を基礎にして、外部環境も考慮しながら予測していきます。B-R サーティワンは直営店が16店、FC店が1,175店で、圧倒的にFC店が多いため、FC店の経営状況を把握することが重要です。また、甘い需要予測でFC加盟店を募集して出店させると、閉店による減収リスクを高めてしまいます。必要なのはFC店に決算書を出させることではなく、経営成績を把握し指導することです。さらに自社の出店数やショッピングセンター出店数の推移、ショッピングセンターの売上推移と人口推移などを予測することも必要です。

地震などの災害の多い日本では、2工場制をとることは合理的です。従来からある富士小山工場が12,010㎡、これに比し新たに取得した神戸三木工場が17,629㎡の規模ですから、生産能力は倍以上になったと思われます。せめてこの投資に対する自己資金割合を減らしていれば流動性の急落は避けられたことでしょうか。

**まとめ** 企業力がたった2年で急激に悪化。必要なのは、需要予測の精度を上げること、FCの経営管理をすること、設備投資時に自己資金割合を調整することでした。

**編集後記** かつてはサーティワン大好きな女子高生でした。ダブルコーンをお願いしますっ。  
〒556-0005 大阪市浪速区日本橋4-9-21 SARUKIビル4F 猿木真紀子税理士事務所  
Tel. 06-6631-4570 Fax. 06-6631-7970 info@saruki-tax.jp http://www.saruki-tax.jp