

◎オープニングレポート FGH商事(仮名)

## 未曾有の危機に立ち向かう独立系居酒屋の奮闘

「必ず復活します。七転び八起きですよ」

こう力強く語るのは、海鮮居酒屋を首都圏に6店舗展開するFGH商事の山田太郎社長(仮名)。

コロナショックによる緊急事態宣言発令で、取材の数日前から全店の営業を停止しているにも関わらず、その不屈の経営者スピリット

は健在。営業停止の当日には全社員を集め「会社は大丈夫だから安心するように。今は力を蓄えるチャンス」と訴えたという。

「いかにして会社を守るか」

創業は1990年代初頭。大手居酒屋チェーンのフランチャイジーとしてのスタートだった。21歳

の時である。しかし、独立心旺盛だった山田社長は、仕入れから店舗オペレーションまでお膳立てをしてくれるフランチャイジーとしての出店を潔しとせず、2年後に独自ブランドで居酒屋をオープン。

2000年代に入ると多店舗化を加速させていく。さらに、2006年にはショッピングセンターなどで惣菜店やファーストフード店を開業。新たな業態へ多角化していった。

とはいえ、事業を拡大する資金のほとんどを借り入れでまかっていたため、一時は有利子負債が2億円強に膨れ上がる。そんな時、リーマンショックが勃発。法人の宴会需要が激減するなど、急転直下、窮地に追い込まれる。

山田社長は言う。「その時に気づきました。われわれが生き残るには大手FCのような総合居酒屋ではなく、「専門居酒屋」でないとダメだと……」

山田社長が目指した「専門化」

のコンセプトは「産直鮮魚と新鮮野菜の上質居酒屋」。社長自ら全国の漁港を訪問。イカ、ウニ、タコ、ホタテ、キンメダイ、サバなど、多彩な魚介類を函館から土佐清水まで全国から仕入れるルートを確立していく。

とはいえ、店舗コンセプトを変えるにはスクラップアンドビルドを行わなければならない。改装にも閉店にも資金が必要だ。

顧問の西川豪康税理士は言う。「当時、社長から業態転換の意向をお聞きし、当事務所で中期経営計画の策定を支援しました。そして、取引銀行には借入金返済のリスケジュールングをお願いした上で、本業への一本化を進めました。山田社長は、キャッシュフローを重視しながら着実に利益を上げていく方向へと舵を切り、既存店舗のリニューアルに取り組みされたのです」

FGH商事の決算はそもそもガラス張りだったという。山田社

### 新型コロナウイルス感染症特別貸付 日本政策金融公庫

□対象者

新型コロナウイルス感染症の影響により直近1カ月の売上高が前年または前々年の同期比5%以上減少している中小事業者等

□資金用途

設備・運転資金

□適用利率

詳細は日本政策金融公庫のHPを参照

□貸出期間

設備20年以内 運転15年以内 いずれも据置は5年以内

□貸出限度

6000万円(別枠)

2020年4月15日現在



長の接待交際費はほぼゼロ。毎年  
の株主総会、そして決算報告会、  
事業計画発表会も行ってきた。電  
子申告した決算書のデータをその  
まま取引金融機関にオンライン送  
付するTKCモニタリング情報サ  
ービスをいち早く導入したのも、  
その一環だ。

公私混同を嫌う山田社長の公明  
正大さは、当然、従業員にも伝わ  
り、全社のモチベーションを上向  
けてきた。そのような素地がある  
だけに、リーマンショック後の「転  
換」もスムーズに行えたのだろう  
と西川税理士は言う。

「いかに利益を出して会社を守っ  
ていくかに意識を集中されるよう  
になったと思います」

店舗の名前を新たにし、地元の



閑散とした繁華街



千葉県だけではなく、2013年  
には東京都心部にも進出。現在は  
6店舗を展開し、年商は6億円前  
後。安定した利益体質を維持して  
いる。すくなくとも今年の1月ま  
では……。

「何かがおかしいぞ……」

「何かがおかしいぞ」と山田社長

が感じ始めたのが2月10日前後。

東京の店舗での法人需要のキャン

セルがぼつぼつと出始めたのだ。

週をまたぐと、さらにキャンセル

が増えた。2月27日、学校の二斉休

校を安倍首相が要請してから一気

に客足が衰える。新たな予約も一

般の来店客も順次減少していった。

3月に入って13日の金曜日。西

川会計の小曾根法子さんと繁田昌

希さんが、F G H商事に巡回監査

に訪れた。

監査を終えた後、小曾根さんは



山田社長に「この後、ご用事はあ  
りますか」と尋ねた。

「唐突だったので、とまどいまし

たが、用事がなければ今後の資

金繰りの相談に日本政策金融公庫

(日本公庫)へ行きましょう」と

言われたので、「分かりました」

と応えて、何も持たずに手ぶらの

状態で出かけました。何しろ私は

小曾根さんを「お母さん」と呼ん

で信頼していましたから(笑)(山

田社長)

訪れたのは東京・千住支店。日

本公庫には「中小企業事業」「国

民生活事業」と二つの窓口があり、

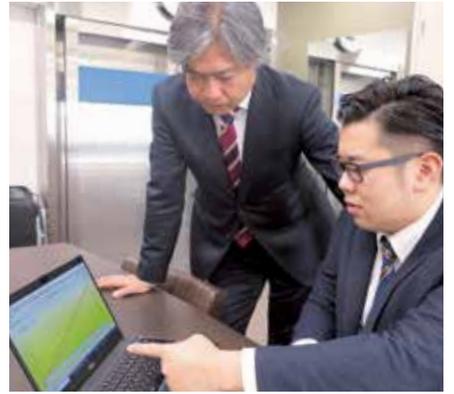
F G H商事の事業規模から前者に  
対応している千住支店を選択した  
のだ。しかし、千住支店の担当者  
から過去に取引実績のある地元千  
葉県の松戸支店の国民生活事業  
に申請した方が早いとのアドバイ  
スをもらう。結果的にこれが良か  
った。

とにかく着手が早かった。日本  
公庫に中小事業者が殺到する寸  
前だったために、いずれの担当者  
も親身に相談に乗る余裕があった。  
小曾根さんは「山田社長のすごい  
ところは決断力です。迅速かつ臨  
機応変に対応することができる。  
柔軟なんですね」という。

資料をもらい、その日のうちに  
提出資料に書き込んで郵送。25日  
の面談にこぎつける。再び、小曾  
根さんの話。

「こちらの要望は、3000万円  
公表されたばかりの『新型コロナウイルス  
ウイルズ感染症特別貸付』(P 29  
図表参照)を利用すればいけるか  
なと思っていました。しかし、窓  
口の方には1000万円(返済期  
間5年)がやっとだと……」

そこで小曾根さんは、持参して  
いたPCで会計ソフト『FX2』  
を開き、3月の最新の数字を呼び  
出した。この貸付制度は、直近の



手前は繁田昌希氏（西川会計）

「そもそもコロナ禍に関係なく売り上げが落ちているのではないか、コロナ禍の影響はどれだけか、再生の目はあるのか、などと非常に突っ込まれて聞かれました。『FX 2』で日々の売り上げを即座に集計・把握する体制を整えてきたからこそ、素早く応えることができたのだと思います」

その担当者は「こんなにすぐに直近のデータが出てくるなんてすごい」と驚くとともに「会計事務所がここまでサポートしている例はなかなかない」と感嘆。コロナ禍は状況の変化が極めて速いので、前月どころか当月の落ち込みを証明できるかが判断のポイントになってきている。その意味で、自計化（会計ソフトで自社の業績把握を行うこと）を行い、部門別に緻密な計数管理を実践してきたこと

が、この結果に結びついた最大の要因と言えるだろう。こうして4月3日、満額の300万円（返済期間10年）が入金された。

### 「あきらめなさい」

「3000万円です。十分だとは思いませんが、一息ついたことは確かです。緊急事態宣言はとりあえず5月6日までということになっていくので、その後の店舗の再開準備を万全にすることに全力で取り組んでいきます」（山田社長）

FGH商事では、5月8日の金曜日からの再開を想定。6日に社員が集まり大掃除。まずは東京の店舗のランチ営業からのスタートになりそうだという。

肝心の従業員はどうか。現在は、自宅待機が続いているが、雇用調

整助成金などの公的支援を受けながら賃金はできる限り維持する予定。

また、コミュニケーションツール『LINE』を利用して、「全社」「店长」「店舗」など各グループ内での

話し合いを日常的に行い、いつ、どのような指示が出てても対応できるように準備しているという。また、この1カ月は「ただの休みではない」との共通認識のもと、その過ごし方についての指導も行われている。さらに山田社長の話。

「今回のコロナショックはマイナス面ばかりではありません。さまざまな業務改善のヒントを与えてくれました。たとえば、板前が料理を運んだり、フロアの人間が調理のサポートをしたりすることで、より少ない人数で店舗を運営することができるようになった。あるいは、大掃除をする良い機会だととらえてもいます」

西川税理士は言う。

「山田社長は経験豊富な経営者です。いかに少ない資金で再建を行うかはリーマンショック以降実践してこられましたし、そういう社風を築き上げてもらいました。楽観はできませんが、大丈夫だと信じています」

巷では「あきらめ倒産」という言葉がしきりに喧伝されている。山田社長は今も未来も「あきらめるつもりはまったくなく」という。

売り上げデータが前年あるいは前々年に比べて5%落ち込んでいることが条件。2人はすでに2月末の売上高の前年比較のグラフを印刷し提出していたが、話の中で山田社長が「3月に入って宴会のキャンセルが続いている」と発言したのを契機に、小曾根さんが今日までの売上速報の画面を呼び出し、前年実績との乖離をデジタルで示したのだ。

「グラフなので大きく乖離していることが明確にご理解いただけました」（小曾根さん）

さらに、担当者に「2月末の各店舗別の業績はありますか」と聞かれたので、それも即座に「部門別損益比較表」を画面に呼び出し、山田社長が詳細を説明した。

小曾根さんは言う。



小曾根法子さんと西川豪康税理士



税理士法人西川会計  
代表 西川豪康  
東京都北区赤羽南2-4-15  
URL <http://www.nishikawa-kaikei.co.jp/>