



2011～2012年度 ROTARY CLUB OF TOYOKAWA HOI CLUB WEEKLY

やらまいか

例会日 / 毎週火曜日 12:30 例会場 / 豊川商工会議所 会長 / 山城康司 幹事 / 滝下 勲 会報委員長 / 土井昌司
事務局 / 豊川市豊川町辺通 4-4 豊川商工会議所会館内 0533-86-2535 Fax0533-86-8889 H P / <http://toyokawahoi.tank.jp>

クラブテーマ：心と身体を健康に

本年度第23回 通算1231回 平成23年12月13日(火)	出席報告	会員総数	出席者数	出席率	11/30 修正出席率
		56名	38名	74.5%	100%

ゲスト：公認会計士 林 總さん ビジター：(なし)

会長あいさつ

山城康司会長

豊川稲荷の大すす払いが先日行われ、ロータリーの例会も年内はあと2回となり、来週はクリスマス家族会です。

幹事報告

滝下 勲幹事

例会臨時変更のお知らせ
次回例会について

外部講師の卓話

「なぜボジョレーヌーボーは儲かるか」

公認会計士 林 總 氏

こんにちは。私は豊川生まれの豊川育ち、大学から東京に行きまして現在に至っております。父が急逝したので、時々豊川に戻っております。職業は公認会計士と税理士ですが、現在はビジネスコンサルティング、コンピュータシステムの設計、講演、大学の教員などをしております。本は10年程前より書き始めました。ロータリークラブとは縁がありまして、父が豊川ロータリークラブに入っていた関係で、16歳の時にアメリカに交換学生として行きました。このような例会に出席させて頂くのは、16歳の時以来になります。

今日は「なぜボジョレーヌーボーは儲かるか」という話です。ご存知のようにボジョレーヌーボーの解禁は、毎年11月の第3木曜日です。ワイン好きが高じてブルゴーニュとかボルドー、トスカーナとかに時々かけています。ボジョレーヌーボーのブドウの品種はガメイ種です。ガメイという名前からして美味しそうではないですね。かつては、リヨンの居酒屋やビストロで売られていました。ヌーボーとは新酒という意味です。フランスワ

インの産地のブルゴーニュの南の端がボジョレー地区です。この最も貧しく、最も安いワインを生産していた地区が一夜にして、世界中の羨望的になったのです。今日は、その奇跡についてお話をしたいと思います。私は、管理会計の専門ですので、あくまでも管理会計の話です。

ここで作られるワインは、夏の終わりに収穫して秋までには仕上げて出荷されます。通常、良いワインは3年ほど寝かせます。ボジョレーヌーボーは、収穫してから3か月後には世界中の店頭に並びます。そんなわけで100年以上前はメーカーが出荷を競い、まだワインとはいえない代物を出荷する業者が横行しました。そこでフランス政府は、充分に出来上がっていないワインを出荷しないようにと解禁日を法律で設定しました。

醸造家のジョルジュ・ディブッフが1981年に、この早く飲める以外に何のとりえもないワインを世界のブランドに仕立て上げました。すなわち、早く飲めることを個性と演出し、リヨンの三ツ星レストランのポール・ボキューズのメニューに入れて高級品を演出。そしてラベルのデザインを毎年変えて視覚的にアピールし、生産地にワイン村を開設してPR。これで一気にお客さんを増やそうと考えたのです。需要が増えても、生産が追い付かないと売上に繋がりませんそこで、をマセラシオン・カルボニック法と呼ばれる急速発酵技術で早期大量生産をして、7～9週間でワインを完成させて、急激な受注増に対応する仕組みで対応することにしました。海外の有力販売業者への売り込みと販売チャンネル、市場の拡大を進めました。生産が増えれば、原料のブドウの生産も増やす必要があります。農家の組織化で材料安定供給とコスト削減を行いました。さらに、規模が拡大すれば運転

資金が不足します。在庫と売掛金が増えるからです。その問題を解決するために、解禁日をおおって予約販売を進めました。組織を超えたプロセス管理を行い、生産したワインを一気に販売して確実な現金化にしていっただけです。彼がやったのは、キャッシュフロー経営でした。

一方のボルドーワインは、品質を保つために出来の良いブドウだけを厳選して、2~3年の熟成期間を経て出荷。つまり在庫滞留していることになり、在庫はお金の仮の姿です。お金が利益を生まない状態で眠ってしまっていることです。キャッシュフロー経営的にはボジョレーより劣っているということです。

ここで別の視点からキャッシュフローを見ていくことにします。餃子屋と高級フレンチでどちらが儲かるのかを考えてみましょう。管理会計的には限界利益と固定費の話です。限界利益は、売上から材料費を引いた金額です。売上を増やせば、限界利益は比例して増えます。限界利益は収入の源泉です。固定費はビジネスの維持費です。大きな店舗なら家賃がかかりますし、店員が多ければ人件費は増えます。これらの費用は売上に関わらず、商売の規模が変わらなければ、毎月ほぼ同額の支出を生じさせるところから、固定費と呼ばれます。この限界利益と固定費が一致する売上、つまり収支がバランスする売上高を「損益分岐点売上」といいます。この実際の売上高が損益分岐点売上が多くなれば利益ですし、少なければ損失になります。例えば、餃子屋は小さな店構えで出来て、売上が少なくても固定費も少なく限界利益が低いので、少ない売上高で損益分岐点に達します。また多少売上げが減っても赤字になりにくいビジネスモデルです。一方高級フレンチは、家賃や設備費、それに従業員の人件費などの固定費が多く掛かる一方で、料理が高い分限界利益率は高くなります。損益分岐点売上を達成するには、骨が折れるということです。しかし、景気がいい時は餃子屋よりはるかに多い利益を稼ぎだせますが、不況と共に売上げが減ると、瞬く間に赤字になってしまいます。拙著「餃子屋とフレンチでは、どちらが儲かるか」では、両者は利益構造が違うから、どちらが儲かるかは一概には言えない、と書きました。ところが、そうではなかったのです。

ひらまつと王将を例にお話しします。ひらまつは、売上100億円のフレンチレストランで、王将はご存じのように餃子の王将です。ひらまつと王将を比較していきますと、王将の売上高はひらまつの約6倍(平成23年度)ですが、固定費、限界利益、営業利益も6倍です。また、限界利益率、営業利益率は全く同じです。つまり損益計算書だけ見ているとひらまつも王将も、収益力に差をなく、違いは会社の規模だけだと思ってしまうのです。

でも、そうではないのです。利益構造は同じですが、営業キャッシュフローを獲得する(現金を生み出す)力は王将が圧倒的に優れています。実際に増やした現金が、ひらまつと王将では14倍も違うのです。この筆身を解くカギは、在庫と売掛金にあります。

現金循環化日数を計算すればたちどころに分かります。現金循環化日数は、仕入れから製造、販売、代金回収までの日数。この日数が少ないほど、企業の運転資金が高速で回転していることを意味します。在庫の回転日数は王将が4.7日でひらまつは76日。現金循環化日数はひらまつが40日なのに、王将はなんとマイナス25日です。このことからわかるのは、つまり、王将は自分の資金を使わないで商売しているのです。王将の秘密は、運転資金の負担がなく、在庫の回転率が速く、資金を高速に回転させているからです。それともう一点。王将の限界利益率が高いというのが、私の仮説を根底から覆しました。材料仕入と材料の使い方が桁違いにうまくなされているということです。

以上の2つの例からボジョレーヌーボーと王将の共通点が浮き彫りになります。つまり、利益率が高く、運転資金の投入から回収までの時間が短いという点です。

ニコニコボックス

伊藤正幸会員	外部講師を紹介させて頂き
滝下 勲会員	誕生日を祝って頂き
伊藤正幸会員	結婚記念日を祝って頂き
原田邦夫会員	事業所創業を祝って頂き
細井 勉会員	いろいろ祝って頂き
笠原盛泰会員	所要にて途中退席します

会報担当者：土井昌司会員、来山健一会員
このウィークリーは再生紙を使用しています。