

第2章 資金計画 / 経理

経理に無知なら経営者の資格なし



POINT 1

開業資金

開業資金だけでなく運転資金を考えよ

「オープン3ヵ月は売上げゼロでも我慢できるように」。風俗業のみならず商売の鉄則がこれ。日銭が入るはず…、という安易な発想は絶対に禁物。最低開業資金だけを用意しても、すぐに破綻することは確実です。

POINT 2

出資

自己資金に応じた開業は絶対不可

「最初は小規模でも、徐々に大きくしていけば……」という発想は、堅実に思えますが、実はのちのち命取りに。資金を削った部分は後から必ず響いてきます。省ける資金、省けない資金をよく見極めて。

POINT 3

経理

経理の初歩は毎日の帳簿

「お客様の入りはいいのに…」、という“黒字倒産”は珍しいことではありません。毎日必ず売上げ伝票を起こし、「手持ちの現金」と「帳簿上の資産」を把握しておくことが健全経営のための唯一の方法なのです。

商業用途物件広告の例

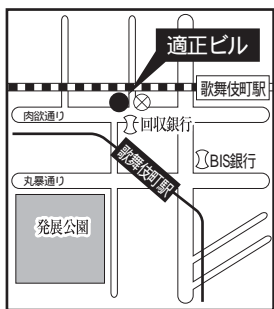
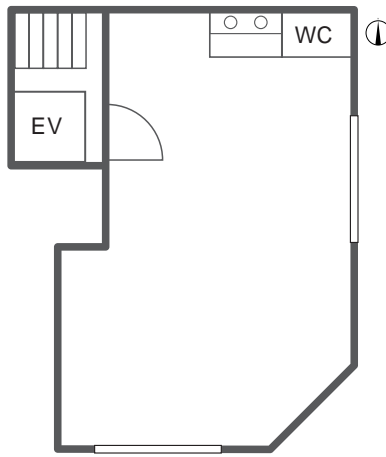
■ポイント① 営業内容の調査 → 「何業可」の文言をチェック!

■ポイント② 周辺に比べて極端に高い/安い「坪単価」には要注意!

貸店舗

JR浄化線 『歌舞伎町』駅
地下鉄衛生線 徒歩1分

肉欲通り面す
飲食等何業可
日当良好即入居可



適正ビル	
賃料	2F ￥554,400
専有面積	65.28㎡ (19.8坪) (登記簿面積)
交通	JR浄化線 地下鉄衛生線 歌舞伎町駅 徒歩1分
所在地	東京都新宿区歌舞伎町4-5-6
完成	昭和60年2月 構造 RC造・4階建
設備	エレベーター、共同広告有
保証金	1000万円 管理費等 9万9000円
造作譲渡料	なし 解約時償却 2ヶ月
契約期間	3年間 解約予告 2ヶ月前
更新料	新築料の1ヶ月分 更新料 賃料アップ率 甲乙協議
必要書類	個人/住民票・印鑑・身分証明書・印鑑証明書 法人/法人登記簿謄本・印鑑証明書・会社案内 保証人/印鑑証明書・連帯保証人承諾書
契約条件	当社指定の店舗保険加入(保険内容は応相談) 当物件は有限会社との業務提携物件です。 家賃は有限会社との間で支払、委託契約を締結の上 回収させていただきます。 契約時、建交換台として別途3万円(税別)が かかります。
その他	契約時、仲介手数料1ヶ月分(消費税別)が かかります。 入居申請後、若干の審査期間を頂きます。 (当社指定の申込用紙を使用のこと)

※この広告掲載が作成した内容は広告です。念のため

この図面は販売図面をもとに作成しております。図面と現況が異なる場合は、現況を優先いたします。

株式会社 風俗営業ハウジング
〒123-4567 東京都新宿区歌舞伎町3-1-1 浄化ビル1F
TEL:03-1234-5678 FAX:03-8765-4321 http://www.fuzokuhousing.or.jp 取引形態: 媒介

定休日: 日曜・祭日
営業時間: 17:00-29:00
情報公開日 平成14年 月 日

(社) 全日本風俗不動産協会
風俗不動産公正取引協議会加盟

手数料	区分	%	100%
仲介手数料	区分	%	100%
手数料	区分	%	100%
区分手数料	区分	%	100%

「居住用物件」か「事業用物件」か
で大きく異なる物件取得費用

では「場所」、つまり店舗についてはどうだろうか。いきなり出店候補地ありきで開業できる例はほとんどの場合ないであろうから、一般的に賃貸物件を確保することから考えたい。賃貸物件を借りる場合、地域によって様々な契約法や慣習があるが、ここでは関東を例にしていこう。

まず、居住用物件と事業系物件では契約法や初期資金が大きく違う。居住用物件を借りる場合は、「礼金敷金」形式で、初期費用の総額は家賃の5、6倍が目安になる(※③)。

いっぽう事業用物件の場合、家賃および共益・管理費は坪単価×総坪数で計算され、初期費用は専有面積にもよるが、おおむね家賃の10カ月という場合が多い。ちなみに風俗業の場合は「用途制限」がある場合はまず無理。「何業可」物件(※④)を探さなければならぬ。

④を採らなければならぬ。しかし無店舗型のデリヘルの場合は店舗ではなく「事務所」使用なので、「礼金敷金」形式の居住用マンション物件になる場合が多い。特に法人ではなく個人営業の場合はそれで充分だろう。

なので面積と家賃が同じでも、事業用物件と居住用物件では、初期費用が数倍は違ってくる(※⑤)。

特にデリヘルの場合は郊外や人通りのない地域でも営業できるので、この初期費用はかなり節約できる(※⑥)。

当店の物件

種別	リース期間	現況	坪単価
居住用	1ヶ月	空室	1000円
事務所	1ヶ月	空室	1500円
店舗	1ヶ月	空室	2000円

即営業可!

開業資金

創業資金... 風俗の「起業」には いっただいかかるのか?

削れる費用は削りたいものの、
削り過ぎは自ら苦境を招く

いかなるビジネスであろうとも、立ち上げるにはお金がかかる。しかし風俗業の場合、いったいどの額の額が必要になるのかを考えてみよう。

初期投資額は、当然だが店舗型と無店舗型とでは大きく異なる。

昨今、殊に大都市圏では店舗内装に対

店舗型性風俗店	無店舗型性風俗店
店舗 / 物件取得費用	事務所取得費用
保証金	保証金
仲介手数料	仲介手数料
前家賃	前家賃
店舗工事費用	
内装設備工事費	
外装工事費	
シャワー等水回り工事費	
空調設備工事費	
設備 / 備品費用	設備 / 備品費用
受付カウンター	車両()
応接セット	衣装
装飾品	消耗品
事務用品	
衣装	
消耗品	
広告費用	広告費用
求人広告費用	求人広告費用
宣伝広告費用	宣伝広告費用
人件費	人件費
女性スタッフ拘束費	女性スタッフ拘束費
予備費	予備費
会議費	運転資金
運転資金	予定外出費準備金
予定外出費準備金	

物件は居抜きの場合、別途造作費(※左ページ参照)がかかる場合がある。

(※) 車両費は持ち込みドライバーを雇う、自家用車を転用した場合はかからない。事務所も自宅で行なうならば不要。

めると50万前後はかかる。

空調設備に関しては、業務用のエアコンは30坪の場合50〜70万はする(※①)。それならば家庭用エアコンを広さに応じて複数台設置した方がよい。

設備・備品に関してはかけようと思えばいくらでもかけられるし、逆にあるていどは削っていくこともできる。しかし前述したように、客の目に「安上がり感」が映った場合、もしくは女性スタッフに不快感を与えた場合はたちまち経営に行き詰まることは間違いない。

その他に見落としやすい点が「女性スタッフの拘束費」だ。開業と同時に広告を依頼しても、掲載は早くとも1カ月先なので開店数カ月前には女性スタッフを確保しておかねばならない(※②)。その間、無給というわけにもいかない。拘束月給を支払ってでも繋ぎ止める必要があるのだ。

(※③) 礼金・敷金が家賃の3〜4カ月分、それに仲介手数料および前家賃各1カ月の合計。

(※④) 一回の商売でも可能な。

(※⑤) 仮に20坪(66.6平米)の家賃が20万円として考えた場合、事業用物件ならば保証金200万円に仲介手数料・前家賃各1カ月で240万円。居住用物件なら55万〜60万円分(0.01〜0.02坪)。

(※⑥) 居住用物件の場合、不動産業者や大家に無断で営業を始めるのは契約違反と立ち退き請求を受ける場合があるので、あらかじめ事務所使用であることを前提に契約する必要がある。ただし不意の折り返し、あえて黙認といったケースも少なくない。その代わり近隣住民とのトラブルは絶対避けなければならない。

(※⑦) 10馬力・天井吊下タイプの場合、このクラスだと取付工事費も15万円前後はかかる。

起業を志したなら、まず先立つものはやはり「お金」。貯金も重要だが、目標とともに必要額の知識も欠かせない

利率による返済額の違い

1000万円を借り入れて、10年間(120回)の均等払いで返済するとした場合

年利15%の場合

毎月返済額	16万1334円
5年後の残高	約678万円
年間返済額	約193万円
総支払金額	約1936万円

100万円を超える金額の場合、利息制限法の上限は15%になる。それでもほぼ倍になってしまう。ちなみに20年(240回)での総支払額は約3160万円。

年利29.2%の場合

毎月返済額	25万7728円
5年後の残高	約808万円
年間返済額	約309万円
総支払金額	約3092万円

出資法の上限が29%。現状ではノンバンク(消費者金融など)は28~29%での利率を取るところが多い。10年で3倍を超えてしまう。

年利40.004%の場合

毎月返済額	34万11円
5年後の残高	約877万円
年間返済額	約408万円
総支払金額	約4080万円

旧出資法の上限。なんと4倍を超す高利であり、悪名高かった高工ローンなどはこの制限いっぱい利率で営業していた。しかし貸付金利自体は合法だったのだ。

年利1.6%の場合

毎月返済額	9万233円
5年後の残高	約519万円
年間返済額	約108万円
総支払金額	約1082万円

ちなみに国民生活金融公庫の普通貸付の場合の年率は現在1.6%(2002年10月現在)。ただし風俗営業の場合、ほぼ融資を断られますけれども……。

出資法改正のポイント

民事上有効な金利の範囲
利息制限法によれば民事上無効であり、債務者は支払の義務を負わないが、債務者が任意に支払った場合には、貸金業規制法第43条により有効な弁済とみなされ、支払った利息の返還を求めることができない場合がある範囲。
民事上無効であり、出資法第5条にも違反して刑事罰の対象となる範囲(100万円以上の場合)。

「金主」に関しては明確な規定はないようするに資産さえあれば誰でも金主にはなれるのだ。要は「投資家」のことである。超低金利時代の今、投資による資産運用を考える金主は少なくない。金主は個人の場合もあるし、投資会社の場合もある。

誰もが名を知る有名企業のオーナーが個人資産を元に金主となっている場合もあれば、そうした金主を募って投資会社を設立し、性風俗に限らず様々な業種に投資を行なっている場合もある。

あるいはすでに複数の性風俗店を持つ経営者が、経営センスのある人物に出資する場合も多い。

超有利の金主システムの存在。まさに一発勝負をかける世界

こうした業界独自のシステムにより、本来の経営者は誰なのかがわかりにくくなっている面もある。

実際に金主は経営そのものにタッチすることはほとんどない。あくまで投資をして、その配当を受け取るだけの存在である。しかしそう聞くと、一般企業の株主を連想する人も多いと思うが、こうした金主システムの場合はそうではない。

株主の場合は出資した企業が倒産した場合にまず全額損金になってしまいが、性風俗の金主の場合は、ほぼ100%が投資の形を取った「融資」なのである。つまり「借金」なのだ。

某ピンクサロン経営者Kさん(31歳)の体験例。

「私の場合は店員から店長になって、そこで実績を積んでからオーナーから出資してもらって開業しました。勤めてた店

のオーナーです。オーナーは名前を言えないですけど風俗業界の人じゃないです。私の場合はピンクサロンだったんで500万円借りて一年後に800万円返す、っていう約束でした。そうですね、超高利ですね(苦笑)。でもそうですね、超と経営者になれないじゃないですか。稼ぐ自信はありましたし、とにかく800万円返せば、あとは自分の金になるわけです。一種のノレン分け(※5)みたいなもんですね」

たしかにもの凄い金利である(※6)。しかしこれ以外に方法がないので、という人も実際に多い。しかし借金をする異常、利息を払うのは当然である。しかし借りる先をよく吟味してからでないと後々取り返しのつかないことになる。

なお一般的な金利の違いについては左表にて確認してほしい。

(※1) 収入と出費が同額になる状態。簡単にいうとプラスマイナスゼロの状態。利益はない(詳細はP40参照)。

(※2) 毎月必ず同額かかる費用。家賃、男性従業員給与などがこれに当たる。タオル・消耗品などで売上げに応じて増える費用は「変動費」(詳細はP40参照)。

(※3) 代表的なのは国民生活金融公庫がある。また各自団体には中小企業支援融資や創業支援融資制度がある。

(※4) 公的金融機関の場合は「全業種、投機的事業、一部の遊藝娯楽業等」の3つが除外業種になっている。

(※5) 従業員が独立し、同業種で開業することを指す。

(※6) 法に認められた金利は左図のとおりだが、これはあくまで貸金業者に対する規制。金主が個人の立場で融資した場合、法的な上限金利は最大年利0.5%。

店舗型風俗店の開業には3000万円かかる！

では結局、起業にかかる総額はどの程度だろうか。

左下の表がおおよその概算である。店舗型で家賃30万円と仮定した場合、取得費用で約400万円。内装・外装費用で約300万円、備品その他拘束費まで含めて約300万円。有料宣伝広告・求人広告併せて約300万円。

ざっと見積ってみても1500万円が必要になってくる。

しかしこれだけでは「開店することしか」できない。つまり「営業」ができないのだ。

これはいずれの商売でも同じだが、開業直後から思うような収入を得ることはまず不可能である。知名度がなく、店の認知度が高まるまでは来店客ゼロ、ということも実際によくある話なのだ。

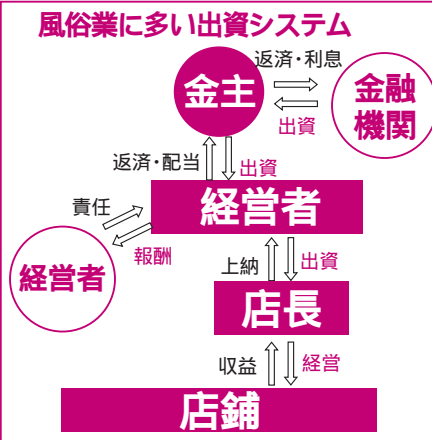
そこで現実としては「運転資金」が必要になる。運転資金の額の目安は「3ヵ月間無収入でも持ちこたえられる額」というのが基本である。

これは損益分岐点の額が最低ラインということになるのだが(※1)、仮に500万円とした場合は、開業費用と同額の1500万円が開店時点の準備金として必要ということだ。

店が軌道に乗る、黒字化する前にも月々の固定費(※2)は発生する。それを払っても耐えられるだけの余裕が必ず必要ということだ。

店舗型性風俗店開業の概算

店舗取得費用	約400万円
内装費用	約200万円
外装費用	約100万円
備品その他	約300万円
有料宣伝広告・求人広告	約300万円
総費用見積り	約1500万円



要になってくるのだ。「日銭商売だし、何とかなる」という発想はあまりに危険である。

しかしそうやって考えてみても、3000万円はあまりに大金である。これから起業する人で、自己資金としてポイント捻出できる人はまずいないのではないだろうか。

一般的な「店舗開業」の場合は、まず融資を受けるのが王道である。3000万円が必要ならば自己資金が500~1000万円、プラス融資を2000~2500万円受けるというのが標準的なケースである。

ではいったいどこから融資を受けるのだろうか。親兄弟・親戚・知人を頼ることができればベストだが、なかなかそうもいかないだろう。

と、なると金融機関にと思うが、結論からいうとまず期待はできない。

一般的な中小企業の開業にあたってはさまざまな公的金融機関(※3)からの融資を受けることができるが、性風俗業は融資対象から除外されている(※4)。しかし現実には続々と性風俗店は開業している。既存店の経営者は、いったいどのように起業資金を工面しているのだろうか。

これには3つのパターンが考えられる。

- 自己資金で開業
- グループ企業による、支店的な出資
- 出資者から出資を受ける

ここでは三番目の「出資」によるシステムを解説してみよう。

「出資者」は「金主(きんしゅ)」と呼ばれる。風俗業に限ったことではないが、公的期間が除外されている業種においては、こうした金融機関とは別の出資システムが機能している場合が多いのだ(※4)。

(※1) 収入と出費が同額になる状態。簡単にいうとプラスマイナスゼロの状態。利益はない(詳細はP40参照)。

(※2) 毎月必ず同額かかる費用。家賃、男性従業員給与などがこれに当たる。タオル・消耗品などで売上げに応じて増える費用は「変動費」(詳細はP40参照)。

(※3) 代表的なのは国民生活金融公庫がある。また各自団体には中小企業支援融資や創業支援融資制度がある。

(※4) 公的金融機関の場合は「全業種、投機的事業、一部の遊藝娯楽業等」の3つが除外業種になっている。

収支計算で考える「性風俗」の経営シミュレーション

店舗性風俗店の開業には3,000万円かかる！

さて開業したら、何より重要なのが資金の流れを日々チェックするである。経営者の最大の任務はこの資金繰りにあるといっても過言ではない。風俗店と言えども優良店・繁盛店は必ずおもしろい帳簿類がキチンと整理されているし、逆に井動定の店は必ずと言っていいほど長続きしない。

ではこの資金繰りは、どのように進めていくものなのだろうか。

「数字は苦手で……」と嘆く人もいるだろうが、いくつかのポイントを押さえておくだけでも随分違う。そもそも優秀な経営者＝数字のプロフェッショナルというわけではない。実際税務の計算までこなせる経営者などほとんどいない。ただその数字からおおよその経営判断ができるという点、ということだ。

まず最初に取りかかるとは「売上日報」の作成だ。性風俗業の特徴として、女性スタッフへの報酬は原則「日払い」(※)であるため、この日報の作成は絶対に怠ってはならない。今日は忙しいから、来週まとめて扱う

某店の売上日報の例

売上日報		仕入簿	
本日売上高	281,000	累計売上高(今月)	883,000
前日売上高	216,000	前月同日売上高	1,030,000
早番売上高	115,000 (累計) 993,000	連番売上高	166,000 (累計) 208,000
前日同早番売上高	82,000 (累計)	前日同連番売上高	101,000 (累計)
本日単客数(累計)	28	本日単客数(累計)	12
本日客単価(平均)	14,000	本日客単価(平均)	14,000
本日仕入合計(累計)		本日粗利益(累計)	¥112,400

項目	売上	媒体	指各フリ	買掛仕入	現金仕入
(30) (45)			(F) (F)	現金	2331
(50)			(F) (F)	現金	2500
(60) (60)			(F) (F)	B4-702	1045
(60) (30) (30)			(F) (F)	現金	2058
(45)			(F) (F)		
(30) (45)			(F) (F)		
(60)			(F) (F)		
(60) (60) (60) (30) (45)			(F) (F)	計	7934
(45)			(F) (F)	累計	6931
(30) (30)			(F) (F)	本日現金	本日入金
			(F) (F)	累計	6931

氏名	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	実働
																	6
																	7
																	9
																	10
																	13
																	8
																	8
																	8

から……、で店を潰した経営者は枚挙にいとまがない。売上日報のポイントはその日の、総売上高

●女性スタッフへの報酬額と内訳
●その他の支出
●その他の支出の3つである。

女性スタッフへの支払いが滞るのは元より、計算間違いも確実に損根を残す。

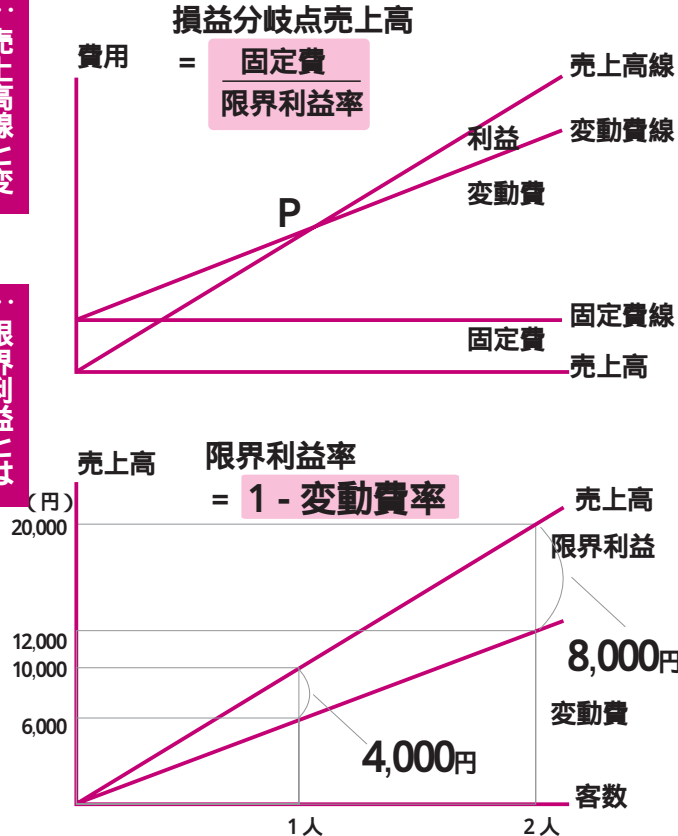
月毎の買掛け・売掛け(※②)は月毎の計算で構わないが、以上の3点においては必ずその日中に整理しておこう。一日一日の変動が激しい開業間もない時期にはわかりにくいのが、3ヵ月、6ヵ月と営業日数を重ねるにつれ、経営指針が現実に見えてくるはずだ。まずは固定費を自極め、損益分岐点を掴むことから始めよう(左ページ参照)。

開業したら、日々数字との格闘が始まる。現金・売掛け・買掛けの帳簿に出動伝票、日払い明細……。

(※①)性風俗は原則として日払いが基本。「日払いにする」と習いから承知の「日払い」とも思いますが、「日払いの方が浪費しやすいし、浪費すればまた働かざるを得ないから」という説の方が美態を笑っているようだ。

(※②)「買掛け」は月毎にまとめて後払いする契約で買ったもの(リース料や広賃料など)で「売掛け」はその逆で、売った後に代金を回収するもの。ただし性風俗の場合は現金商売なので「売掛け」に計上するものはほとんどない。

……ポイント……
**損益分岐点とは「収支が同額(利益ゼロ)」の状態である
利益を増やすには固定費削減を目指す**



……ポイント……
売上高線と変動費線が交わるP点が損益分岐点である

……ポイント……
限界利益とは売上高から変動費を除いたものである

と、すると……
3,700,000 ← 固定費
限界利益率 → 0.6
= 616万円
が、損延期分岐点だ!

固定費の内訳

家賃	30万円
男性従業員給与	95万円
光熱費	5万円
水道代	10万円
リース・タオル料	20万円
広告費	200万円
通信費	5万円
その他雑費	5万円
毎月の固定費	370万円

女性スタッフへの報酬(変動費)は閉せない

上記の表の中で、限界利益が0.6になっているのは女性スタッフへの報酬割合である。飲食業や販売業の場合はおおむね限界利益が74% (原材料費35%、人件費率26%、諸費率14%) というのが定説だが、性風俗営業の場合は売上原価とは、ほぼ女性スタッフの取り分であると考えられる。

ちなみにこれは総売上に対する比率であって、店と女性スタッフの取り分が4:6であることを意味している。

なのでこの取り分が店6:女性スタッフ4の場合には限界利益10:4、半々の場合は限界利益10:0.5となる。

現状では首都圏が4:6、他の地方都市は5:5が多いとされている。店の取り分を増やせば当然損益分岐点も下がり経営にゆとりがでるが、女性スタッフの取り分を減らすと人員確保が極端に難しくなる。

また「稼ごうい女性スタッフは4:6の優遇率にして、中クラスは5:5にしてみては」とも思えるが、これまた女性性は「不公平」に敏感で、たちまち人間関係が崩壊する。報酬の「利率は公平」に、稼ごうの総額に応じて「待遇は不平等」が大原則なのである。

月次損益計算書

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
売上高	3,000,000	4,000,000	4,000,000	5,000,000	6,000,000	7,000,000	12,000,000
売上原価							
売上総利益	3,000,000	4,000,000	4,000,000	5,000,000	6,000,000	7,000,000	12,000,000
販売費・管理費							
人件費	最低保証及び給与	1,800,000	2,400,000	2,400,000	3,000,000	3,600,000	7,200,000
	店長給与	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
	店員給与	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
	店員給与	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
予算	広告宣伝費	3,000,000	2,000,000	2,000,000	3,000,000	2,000,000	4,000,000
	販売促進費						
諸経費	交通費						
	通信費	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
	消耗品費						
	水道光熱費	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
	雑費	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
設備費	家賃	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
	リース料	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
	支払利息						
経常利益	-3,500,000	-2,100,000	-2,100,000	-2,700,000	-1,300,000	-900,000	-900,000
+	減価償却費						
-	借入金元金返済						
キャッシュフロー	-3,500,000	-5,600,000	-7,700,000	-10,400,000	-11,700,000	-12,550,000	-13,450,000

単位：円

8月	9月	10月	11月	12月	合計
8,000,000	10,000,000	10,000,000	12,000,000	16,000,000	97,000,000
					0
8,000,000	10,000,000	10,000,000	12,000,000	16,000,000	97,000,000
4,800,000	6,000,000	6,000,000	7,200,000	9,600,000	58,200,000
500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	4,800,000
250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	3,000,000
200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	4,000,000	3,000,000
50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	2,700,000
50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	3,600,000
200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
-500,000	300,000	300,000	1,100,000	700,000	-11,370,000
-13,950,000	-13,650,000	-13,350,000	-12,250,000	-11,370,000	-11,370,000

開業一年目の損益収支。まずは一日単位の黒字化を目指そう

机上の計算と実務は違う。そこで具体的な経営シミュレーションをしてみたのが左の図だ。これはあくまで開業一年目ということで現実的な金額を考えてみた。

まず注目したいのは右下のキャッシュフロー(※①)である。1260万円の赤字になっている。「なんだ、大赤字じゃないか」と思うのは総計である。P38で述べたように、開業早々から黒字化するほうが現実的にはあり得ない。当面の目標は「単月黒字」である。当初の運転資金に余裕があれば、単月黒字

になるまで半年程度は持ちこたえられるはずだ。

このシミュレーションでは5月から単月赤字額が減少に向かい、9月から単月黒字に転じている。

この表では固定費P41と同額に設定している。損益分岐点も同じく616万円になる。つまり毎月の売上が616万円を超せば単月の会計は黒字に転じるのである。

現実にはこのようにスパッと明確な数値にはならないが、おおよその傾向を掴むことはできるはずだ。

前ページで解説したとおり、限界利益を0・6に設定している。総売上の6割は自動的に女性スタッフに対する報酬に費やされる。と、なると残りの4割以内に支出を収めるのがひとつの目安となってくる。

ただし表を仔細にご覧頂けば気付くと思うが、月々の売上高は元より、支出も決して均一ではない。

風俗業の場合、特に変動が見られるのは、まず売上面では2月8月に落ち込みが見られる(※②)。やはり客足伸びる月落ち込む月という流れはあるもので、こうした変動はあらかじめ織り込み済みにしておきたいところだ。

いっぽう伸びる月ではやはり7月12月といったボーナスシーズンだろう。現実にはもっと細かく「土曜の夕方は混む」、「日曜日の客足は夕方止まる」、「朝から雨の日は大変」、「昼前に雨が上がりれば大入り」など、細かい把握ができるだろう。

年間の支出を予測して支出のタイミングに余裕を持つ

支出面で特に気を付けたいのは広告費だろう。

ボーナス直後や給料日後(※③)に宣伝広告を増やすのはもちろんのこと、夏休み冬休み直後には求人広告も増やしたい。ならばその合間には少し出稿を減らして余裕を持っておく、などあらかじめ年間の支出スケジュールを練っておく。

現実には広告費については1月に掲載申込をして2月に発売になったとした場合は支払いが3月と、かなりのタイムラグがある。

しかし回収ポイントとなる広告効果は発売直後が最大になる。この辺のタイミングを上手に押さえることが効果的な出稿法であると共に固定費の調整ポイントだ。また調整と言っても今月は500万でその後2カ月はゼロ、などという極端な変動は逆効果になる。特に紙媒体広告は継続して出稿し続けていかねば意味がないので要注意(P62参照)。

また、この表では加えていないが、融資を受けた場合はその返済額も加えないといけないし、場合によっては益暮れ時期には実際費がかさむ場合もある(※④)。

削減ポイントとしては男性従業員の給与。この表では3名を割り当てているが、開業直後は2名で頑張ることも可能。調整できる範囲内で固定費の調整をしてみてもいい。

(※①) キャッシュフローとは資金の流れ。せしめはその結果としての資金の増減を指す。日本語で言えば「利益収支」。昨今では「キャッシュフロー」その経営の直実の姿を表す」という説が有力。もう少し主元を現金があつて、いくら借入があるのかといった現実的な資産と負債をみる。

(※②) 俗にいう「こじり」(2・8)。「やはりこの業界もこの時期には売上が落ち込み」といふ。その時期は10月と11月(5・5)のついでに、12月(5・5)は支払い締め日が多い。「1日(みそか)2日(年末)」なども覚えておきたい。

(※③) この時期は逆に出稿も混み合うので早めにキープしない断られるよめ。

(※④) やはりお世話になった方への挨拶が増える。具体的には「みかじめ料」も増えるよめ(詳細はP69参照)

健全経営のための3カ条

当面の目標は単月黒字
支出は年間計画で決定
季節の増減を意識する

資金繰り表

前ページの月次損益と同額で計算。また1月期のお繰越1500万円は創業時に運転資金として準備したものとす(詳細はP38参照)。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
前月繰越	15,000,000	11,500,000	9,400,000	7,300,000	4,600,000	3,300,000	2,400,000
収入	現金売上	3,000,000	4,000,000	4,000,000	5,000,000	6,000,000	7,000,000
	売掛金回収	0	0	0	0	0	0
	その他						
収支合計	3,000,000	4,000,000	4,000,000	5,000,000	6,000,000	7,000,000	12,000,000
支出	現金仕入	0	0	0	0	0	0
	買掛金支払	0	0	0	0	0	0
	最低保証及び給与	1,800,000	2,400,000	2,400,000	3,000,000	3,600,000	4,200,000
	人件費	950,000	950,000	950,000	950,000	950,000	950,000
	広告宣伝費	3,000,000	2,000,000	2,000,000	3,000,000	2,000,000	4,000,000
	諸経費	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
	設備費	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
	その他						
支出計	6,500,000	6,100,000	6,100,000	7,700,000	7,300,000	7,900,000	12,900,000
収支差引	-3,500,000	-2,100,000	-2,100,000	-2,700,000	-1,300,000	-900,000	-900,000
借入	手形割引						
	固定性預金取崩						
	その他						
財務収入計	0	0	0	0	0	0	0
借入金返済	借入金返済						
	固定性預金預入						
	その他						
財務支出計	0	0	0	0	0	0	0
財務収支差引	0	0	0	0	0	0	0
当月収支	-3,500,000	-2,100,000	-2,100,000	-2,700,000	-1,300,000	-900,000	-900,000
次月繰越	11,500,000	9,400,000	7,300,000	4,600,000	3,300,000	2,400,000	1,500,000

単位：円

8月	9月	10月	11月	12月	合計
8,000,000	10,000,000	10,000,000	12,000,000	16,000,000	97,000,000
					0
8,000,000	10,000,000	10,000,000	12,000,000	16,000,000	97,000,000
4,800,000	6,000,000	6,000,000	7,200,000	9,600,000	58,200,000
500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	4,800,000
250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	3,000,000
200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	4,000,000	3,000,000
50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	2,700,000
50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	3,600,000
200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
-500,000	300,000	300,000	1,100,000	700,000	-11,370,000
-13,950,000	-13,650,000	-13,350,000	-12,250,000	-11,370,000	-11,370,000

3000万超の総資産があっても1000万が払えない？

「資金繰り」を理解するには、「資金」とは何かを明確にしておく必要がある。まず「資金」。資金とは、いつでも使えうことのできる現金、預金などのこと。取り急ぎ一般用語で言うところの

「手元の現金、預金」と理解して頂きたい(※①)。預金とは売上代金の回収、仕入代金・給与・諸経費の支払に利用している預金口座のこと。いつぼつ定期預金、貯蓄性のある保険、有価証券も資金になるのだが、こういった「即時に換金できない」(※②)ものは資金繰りでの資金には言めない。

また、「資産」と「資金」はまったく分けて考える必要がある。たとえば不動産(店舗や自宅)や設備などがこれにあたる。こういったものは支払手段には使えないからだ。つまり、資金繰りとは一定期間の資金の動きを「把握」し、その後の流れを予測するために必要なもの、ということだ。

たとえばあなたが3000万円円の家に住んでいたとして、手元の現金が100万円、預金が50万円だとする。するとあなたの「資金」は150万円、「資本」は3000万円だ。併せてあなたには3150万円の総資産があるはずだ。

しかし明日、1000万円の支払があるとしたら、あなたの「資金」では払えない。不動産を売却(換金)しても間に合わないからだ。

あなたがキチンとこの「資金繰り」に絶えず注意を払っていたらこのよう「なことは起」こらない。

「手持ちの現金が減ってきたな。家を売却しようか。いや、このていどなら担保に現金を借りておく手もあるな」という「経営判断」ができるからだ。

それを井勘定で「3150万円の総資産」という認識だけで考えておくと、いざという時に困ることになる。実際のビジネスならば、これに売掛・買掛や借入金返済が絡んでくるのでさらに重要度は増す。要は「現金を持つタイミング」(※③)を見定める「ため」のもの、という認識が必要なのだ。

経営収支を補填できなければすべてのビジネスは破綻する

一般に「資金繰りがいい」とは「経常収支がプラス」の状態を言う。

経常収支がプラスならば、資金を将来に向けて「投資」(※④)に振り向けることができるし、それがさらなる資金を生み出すことに繋がる。当然借入金がある場合はその返済もしていかならなければならない。

逆に経常収支が赤字の場合は何らかの状態「資金調達」を行わない、「経常外収支」としてなくてはならない。

サラリーマンの例で考えると、月半ばにしてお小遣いがなくなってしまう。あと半月は所持金ゼロ。さてどうするか。だいたいはいはクレジットカードで借りるか、友人・知人に借りる。あるいは奥さんに泣きつく(※⑤)。

これをビジネスの例で言えば「金融機関に融資を申し込む」、「友人・知人(あるいは金主)に借りる」「資本を取り崩す」のいずれかになる。

ただしサラリーマンのお小遣いならば何とかなるだろうが、ビジネスの場ではそうはいかない。

経常収支を補填できない、つまり赤字になってしまふのは事業の死、倒産を意味するからだ(※⑥)。

この資金繰り表は、資本主義社会においてのメカニズムを表していることを肝に銘じておいてもらいたい。

(※①)「流動性」を意味する。「自由に使える金」ではなく「すぐ支払可能な現金」を指す。

(※②)この「即時換金性」を求めて手口・貴金属を持ち歩く人は多い。ただの「成金趣味」ではなく、経営者の知恵や言葉。余談だが、ヤフオクが必ず美文を連れているのはこの即時換金性を重視しているからという話だ。

(※③)売掛回収のタイミングを自誤って「倒産」に至ったり、先方の倒産による連鎖倒産を招くことである。

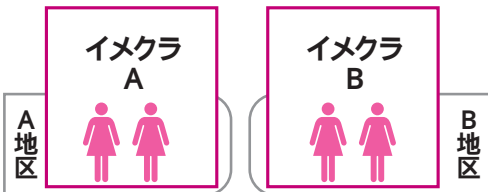
(※④)次ページ参照。

(※⑤)奥さんが出してくれる状態は「預金」から出されている、つまり流動性のある「資金」から捻出されていることになる。

(※⑥)株式会社ならば「一度目の不渡り」で銀行取引停止処分。すなわち倒産となるが、今の世の中、しかも自営業・零細企業の場合、一度でも不渡りを出したらもう浮かび上がれない。

2号店にどの店を選ぶか

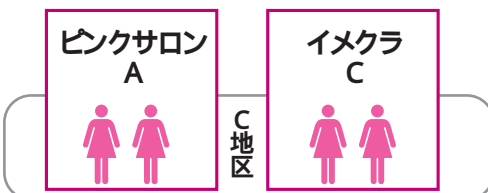
別地域に同業種の姉妹店を作る



メリット
経営ノウハウが活かせる
信用度が上がる

デメリット
目が届きにくくなる
景気変動を同時期に受ける

同地域に別業種の風俗店を作る



メリット
目が届く
違う客層を取り込める

デメリット
経営ノウハウが活かせない
経費圧縮には結びつかない

同地域に別業種で補完機能を作る



メリット
景気変動のズレがある
相乗効果がある

デメリット
経営ノウハウが活かせない
人間関係が複雑になりやすい

**業種の違いを判断するには
時代の趨勢に要注意!**

今度はいくまで同地域にこだわった場合、その場合は「別業種への展開」も考えられる。左の例では「イメクラ」と「ピンクサロン」というように業種を分け

てあるが、同じイメクラでも「高級店」と「激安店」に分ける(※③)という手法が主流だ。平均価格帯や女性スタッフのタイプを変えるだけで客層もガラリと変わる。あえて別業種にするのは時代の趨勢や流行り廃りで、あらかじめ別業種の可能性を探っておく、という意味合いでも使

われることがある。最後に個人経営で行なうのはまず無理だが、大規模なグループ会社が実際に行なっているのが三番目の利益循環システムだ(※④)。系列で別業種、しかも互いに相乗効果を生み出す可能性が高い。先々まで見据えて、という意味で考えてみるのもいいかもしれない。

風俗業界の拡大システムとは 利益が利益を生む仕組み

上の表ではわかりやすく「自店の女性スタッフが2号店のホストクラブで金を落としてくれる」例を挙げているが、他にも様々な形でこの拡大システムは作られている。たとえばラブホテルの経営者がホテルを始め、自分のホテルの稼働率を高める付加価値型、ピンクサロンの経営者がタオル、おしぼりの清掃会社を起し、すべてグループ内で処理する経費削減型、あるいはチェーン店をすべて訪れると割引やプレゼントを出して集客効果を高めるスケールメリット型などがある。いずれも相乗効果を生み出す方向性で考えられているのがよくわかる。いっぽうまったくの別業種に乗り出す例もある。もちろん風俗業者が他業種に乗り出す場合もあれば、他業種から乗り込んで来る場合もある。ただその場合にも立地や顧客層など、何らかのノウハウを活用する上で行なわれている。丸っきり畑違いの「社長の夢の実現」というのは概ね失敗に終わることが多い。

売上高の限界が見えたら 2号店への展開を考える時期

前章で触れたように、一定の収益を上げられたのであれば、次のステップとして考えたいのはさらなる投資。すなわち2号店の出店である。

「いきなり2号店かー」と思うかも知れないが、あらかじめ念頭に置いて悪いことではない。どんなビジネスであれ「限界利益」(※P41参照)がある以上はさらなる売上高を目指すには規模を大きくする他に方法はない。一店舗で事業を続けていても、時間と面積に事業の稼働率を掛けた額以上の利益は上がらない。すなわち売り場を増やさなければ、必ず頭打ちになるのだ(※①)。

実際、風俗店においても「儲かるのは2店目から」とよく言われる。もちろん順調な経営ができていれば一店舗でも儲からないということはないはずだが、やはり経営というものは「拡大してナンボ」というのが王道なのだ。

現状維持を考えていては必ず衰退してしまふ。「自転車操業」とはよく言ったもので、走るのを止めると倒れてしまふ。では「拡大」はどのように行なうのか。左ページに挙げたのは、風俗業者が拡大を考えた場合の典型例としての3パターンである。

先に「2号店」と述べたが、やはり実際にもこの「2号店」パターンが最も多い。「売り場面積の拡大」による売上増を

目指すパターンだ。まず何より「経営ノウハウが活かせる」という点が大きい。

実際、1号店で目に見える業績を挙げた場合は始めの創業時に比べて格段に出店しやすくなる。ノウハウを掴んだという点を別にしても、元手も集めやすくなる。

もし出資を受けていた場合には、金主の方から持ちかけてくることも考えられる。もちろん金主としても、さらなる融資を行なった方が利益が上がる(※②)。そこで考えなければならぬのは、やはりまた立地だ。

同じ地区に2号店を出すのは、ある一定の条件に恵まれていなければ成立しない。

まず来店客がかなり多い、たとえば常に稼働率が80%を超えている、しかも周囲に競合店が少ない場合だ。これは単純に売り場面積を増やす、という発想だが、それでも余っている客をみすみす逃がすのはもったいない。それだけ恵まれた商圏であるならば悪くない話だ。

なにより最大のメリットは同じ地区であるならば、経営者の目が届く点だ。別地区に2



号店を構えるどころでも巡回式になって隅々まで目が届かない。そもそも2号店を出すということ自体が「資金を含めてしっかり任せられる従業員がいること」(※P78参照)が大前提であるが、それでもよほどビジネスの基礎体力がなければ危険性も高い。

逆に、それでも敢えて別地区に出店するメリットは何だろうか。

まず客層を取り合う自体にはならない。共倒れの危険性が少ないというメリットがある。また、競合店があるとしてもあらためて独自性を打ち出すことができる。いずれにせよ、もし別地区に2号店を出すことを考えても、あまりに遠い地区に進出するだけでは避けたい。

(※①) 物販業の場合には「仕入れたら仕入れただけ売れる」という可能性も高くない。また売価品によって原価率が違つので、単純にこの公式は当てはまらないが、風俗業界の場合には必ずこの壁は突き当たる。

(※②) 「金が金を生む」、「雪だるま式に増える」の言葉通りである。貸し倒れのリスクがなければ「経営」よりは「運用」の方が楽に儲かる。もちろんそれだけの巨額の資金があればの話だが。

(※③) 実際の90年代から急速に市場が拡大した「淑女ラブム」はこの2号店ラッシュを巻き起こした。「新たな市場」は決して見逃せないジャンルである。

(※④) 一般社会で言われる「系列」の原則である。昨今のこの系列システムも頭れ始めているのだが、元来日本では育ちやすいシステムである。わかりやすい例としては阪神電鉄が甲子園球場を、阪急電鉄が宝塚劇場を作ったのもこの利益循環システムの典型である。

価格設定

限られた時間と敷地で最大の利益を確保するための「価格」の決め方

売上が伸び悩んだ時、まず考えるのが価格の見直し。しかし安易な値付けは逆に収益率を悪化させてしまうのだ

安易な値下げは収益率を悪化させるだけ。適正価格の決め方

風俗店の価格はどのようにして決められているか知っているだろうか。

むろんあくまで市場経済に基づいて決められるのは当然であるが、「この値段なら客が来るから」とか「周りの店がそうだから」という安易な設定にはしていない。現状でも往々にしてそうした店は見受けられるが、いずれ客に見放されるのは時間の問題である。

前項でも解説したとおり、風俗業は一日当たりに稼げる上限が決まっている業種である。

よく似た業界に飲食業があるが、飲食業の場合は客席の「稼働率」が読みにくい。客の滞在時間が長ければ長いほど収益率は下がるが、逆に早い回転で利益率のいい商品消費してくれば格段に利益率は上がる。しかしこうした行動の決定はほぼ客側がなすもので、店としてのコントロールはなかなか難しい(※①)。

その点、風俗店は客の滞在時間が決まっている商売である。そういう意味ではむしろホテル・旅館などの宿泊業とほぼ同じである。宿泊業は部屋によって価格

設定を変えて、利益率の設定を行なっている。風俗業も同じようにこの稼働率を基に価格を設定していけば、かなり収益率のコントロールができるのだ。

風俗業の場合も、同じように稼働率で考えてみるが、あくまで価格帯を設けるのは「時間」である(※②)。

まず左下の表を「ご覧いただきたい。「時間」を基に価格を設定するといっても、それは時間あたりの設定ではない。時間あたりの設定となると、30分コースの料金が60分コースの価格になってしまう。

利益率は時間計算ではない

数式は正しいが長時間コースは伸び悩む設定

8000円	1万2000円	1万6000円
30分	45分	60分
回転数で割り出したほぼ利益率が等しい設定		
8000円	1万2000円	1万5000円
22回転	15回転	12回転
回転数を元に最高売上の利益率を高めた設定		
1万円	1万2000円	1万4000円
30分	45分	60分
22万円	18万円	16万8000円

結論 → 一日当たり約6%の利益率アップ!

0%稼働した場合をその基準値とする(※④)。そしてその基準値を基に価格設定を行なうのだ。左ページを見てほしい。つまりこの基準値とは、客がどのコースを選んだとしても店の利益率がほぼ同じという金額になるのだ。

しかしこの基準値をそのまま設定してはいけない。例で言えば一番売上数の多い30分コースの利益率を上げ、逆に売上数の少ない60分コースを下げる。これを逆にするなどどんどん利益率は悪化するの
に注意が必要だ(※⑤)。

(※①) その不測を補うために、飲食業の場合は「オーダーブッシュ」や「オーダーサジェスチョン」といった、な様々な接客マニュアルを開発している。典型例は「一緒にホストもいかがですか?」などがある。

(※②) 宿泊業は部屋により価格設定をするが、風俗業では女性スタッフごとに価格設定をしてはいけない(④参照)。それは「オフショーン(指色)」にするべきである。

(※③) 男性機能上、必ず「回射精」できるとは限らない。「それなら30分ずつ違う店に2回行く」と思われたらおしまいである。

(※④) 最近はずすがに難しいが90年代初頭までの「フアン・ヨルヘル黄金時代」には口の出、深夜営業まで行列が途切れない店は存在した。

(※⑤) テレフ時代の今、「30分お試し」コース5000円、ただ60分コースは1万5000円、といった顧客せ価格を設定している店も数多い。しかしこれでは固定客離れを起すと同様に稼働客ばかりが集まって状況はさらに悪化する。

一日中絶え間なく客が入店した場合

清掃・送り出し時間を考慮し、各コースの回転の間に10分間のインターバルを含めて計算

時間軸	30分コース 8000円 1(人)	45分コース 12,000円 1(人)	60分コース 15,000円 1(人)
10	11		
11	12	2	2
12	13	3	3
13	14	4	4
14	15	5	5
15	16	6	6
16	17	7	7
17	18	8	8
18	19	9	9
19	20	10	10
20	21	11	11
21	22	12	12
22	23	13	13
23	24	14	14
24	25	15	15

17万6000円 18万円 18万円

…ポイント…

1室あたりの限界売上高を算出する

総屋数×限界売上高=一日の店の限界売上高になる

限界売上高÷売上高がその日の稼働率となる

上記の価格設定ですべてのコースをほぼ同じ利益率に設定している……

つまり → 利益率を変動させれば利益は上がる

結論 → 売上げ数が多いコースの利益率を上げる!

ビジネスの基本も現状薄利多売以外なし

過当競争を過ぎ、淘汰の時代に入った現代では、風俗業もとくに濡れ手に泡の商売ではない。「一発アツクたい」という意識込みで風俗業に手を染めるのであれば、それは止めておいた方が懸命だ。

本書で提唱している「風俗業でビジネスの基業がすべてわかる」とい言葉の通り、風俗業は決して特殊なビジネスではない。確かに複雑な会計処理をこなす必要はない複雑な業種ではないが、すべての業種と共通する骨子を掴みやすいサンプル、という捉え方はできるが、簡易な簡易では決まらない。

まして本章では何度も述べているように「限界利益に縛られている業種」である。

その方、人間の性欲は無尽蔵であるから「必要購買層に行き渡ることがない」とい可能性も秘めているのだが。

いすれにせよ、こうした収益性・利益率、といったビジネスの基本は正確に把握してないと絶対に成功することはない。

今回取材させていただいた多くの風俗店関係者(匿名多数含む)から強く訴えかけられた事実を、そこお伝えしてまいります。

何よりもまず税金のことを考える それが結局は儲けるための近道

税金を甘く見てはいけない。過去どれだけの経営者が税金を甘く考えてビジネスの場から退場させられたかことが

安易な値下げは収益率を悪化させるだけ。適正価格の決め方

本章で何度となく訴えてきた「経理を把握することの重要性」はご理解いただけただろうか。

そのすべての重要はここに繋がる。そう、税金対策である。

性風俗業も、同じ風営法の仲間、パチンコ店やパーククラブなど飲食業と共にワースト業種に挙げられている(※①)。

国税庁の発表によると、風俗業が脱税をする主な手口は「売上除外」。すなわち実際にあった売上を隠してしまい、少なく申告して税金逃れを目論んだ手法だ。

正直言ってこの「売上除外」というのは税法上(というか、脱税上)、極めて幼稚な犯行。井勘定の行き着く先は、遅かれ早かれこういうことになる。

売上日報をつけるのも、帳簿を揃えて趣旨計算をするのも、すべてはこの脱税申告の際にとっても重要だからだ。

ちなみに首都圏では、風俗業者もほとんどの業者が法人化して決算申告を行っている(※②)。

売上規模が大きくなると法人税の方が節税になるという実利もあるが、その恩

恵を受けるためには正しい申告をすることが大前提。

風俗業を営む以上、税務署の調査は必ず来る。税務署は、警察の摘発と違っていきなり検挙に来るわけではない。あくまでも業者の申告を「調べに」来るわけだ。そこで申告内容についていろいろと問い詰められるのだが、その根拠となる売上日報や帳簿がバッチリ揃えられていれば反論だってできる。

逆に井勘定で「今、手持ちほこれだけだから、儲けはこれだけじゃないですか？」なんて言おうものなら大変だ。根こそぎ持っていかれる。笑い事ではない、実際にあった話なのだ。

現場を目撃した現在は経営者のFさん(34歳)はこう語る。

「僕がまだ雇われ店長やってた頃でね、そのオーナー。もう税務署員は顔を真っ赤にして怒ってた。当時は僕もよくわかってたなか

ったんだけど『税務署は怖いな』って思ってたね。オーナー？ 破産ですよ。3店持ってたのに、全部売り払ってもまだ足りないくらいだった。だから僕は法人にして、顧問税理士に任せてます(※③)。

調査には来るけど、修正申告を指導されたことが一度あるだけです。やっぱりちゃんとしてけば大丈夫ですよ。やはりしっかりと収めて、堂々と経営していきたいものだ。



(※①) 国税庁が発表した平成13年度の50業種数の多かった業種(悪質な事件)は次の通り(5件以上)
建設業 12
パチンコ 13
飲食料品小売 6
性風俗業(特殊娯楽等を除く) 6
キャバレー・飲食店 5
不動産業 5
医療業 5

ちなみに風営法の99年改正によって、本書で取り扱う「射撃産業」は「性風俗業」として区分されるようになった。

(※②) ちなみにソニーランドは個人事業の場が多い。これは営業許可を個人名義で取得している経営者が多いため。この個人名義は一代限り、すなわち譲渡できないので、法人化する許可を取り消されてしまうからだ。

(※③) 売上高にもよるが月々10万円前後から相談できるはずだ。金額は交渉次第で結構変動する。何より重要なのは「風俗業の申告記録が豊富は税理士」を探そう。