
税理士の多くが「認定経営革新等支援機関」に登録していますが、本格的に活動しているところは少ないようです。だから、国が認定機関向けに研修を行っています。月初め2日間の研修に参加してきました。

今月は、支援機関の判断手法から、経営者が考える、既存・新規の事業や部門、製品、店舗の継続、撤退のヒントになるものを取り上げてみます。まず、事業（商品、店舗）を続けるかどうかの判断は、利益が出せるようになるか（再生）か、無理かで判断します。これは、外部要因（市場、競合他社など）と内部要因（自社の問題）の分析と今後の見通しから総合的に判断します。明らかに無理ならば、撤退。再生の可能性が高い場合は経営改善計画へと進みます。どちらか分からない場合は、取り合えず、2～3年間様子をみることとなります。（事業再生では「暫定リスケ」を目指します）。財務的な判断は、**限界利益**（通常の販売業では売上総利益と一致、製造業では売上に連動しない人件費・家賃・リース料などを原価から除いたもの。売上高マイナス変動費）が赤字ならば、直ちに撤退。**貢献利益**（限界利益から売上固有の経費（固定費）を差引した金額）が赤字の場合で、数年以内に改善見込がない場合は撤退を検討します。**営業利益**（貢献利益から共通経費（本社経費など）を差引いたもの）が赤字の場合、共通費が減らせないが検討。そこで黒字が出せる時点で、再度業務内容の見直しを検討します。再生の数字的な目安は、経常利益は3年目で黒字化。5～10年で債務超過（繰越の赤字）解消。5年で有利子負債（金融機関借入金）÷フリーキャッシュフロー（簡易的には 当期利益+減価償却費）の割合が10倍以下（つまり借入金が返済可能原資の10年以内である）。ちなみに、再建計画ではフリーキャッシュフローの8～9割を元金返済に充てます。また、経営改善計画自体は、通常の事業（経営）計画と全く同じ手法で作成します。再建会社はこの後、「バンクミーティング」で金融機関の経営改善計画の承認と金融支援（リスク・債権放棄など）を必要とします。ところで、限界利益（売上一変動費（売上に連動する原価））が赤字ならば、直ちに撤退と紹介しましたが、製造業などで新規事業（製品）などは量産することで原価を引き下げることが可能な場合がありますからその点も考慮する必要があります。主力事業で利益が上がっている内に、次の準備を始めておかないといけません。しかし、事業撤退の判断は再生の基準が参考に出来ます。また、赤字になってからの再生計画を立てるよりも、利益が出ているときの経営計画の作成は夢があって楽しいものです。

先月号の最後の方に戦争の例を取り上げましたが、日本軍の組織論的研究がまとめられた名著『失敗の本質』（文庫版は中央公論新社、単行本はダイヤモンド社）があります。30年前に書かれたものですが、その後、現代に至るまでの日本企業の戦略的失敗原因の解明のヒントとなるものです。これを現代のビジネスにどう使うかの視点で書かれたのが、『「超」入門 失敗の本質』（鈴木博毅著 ダイヤモンド社）です。経営コンサルタントが分かりやすく、近年の企業の事例も取り上げ解説してあります。基本的に日本人の持つ長所や短所は昔と変わっておらず、それが組織において成長要因となり、失敗要因にもなる。それを学ぶことは、悪いところが出ないようにすることとなり、大きな失敗を減らせることに繋がるはずで