

## 「V字回復」・・後半

### 1. 「決断が分岐点」

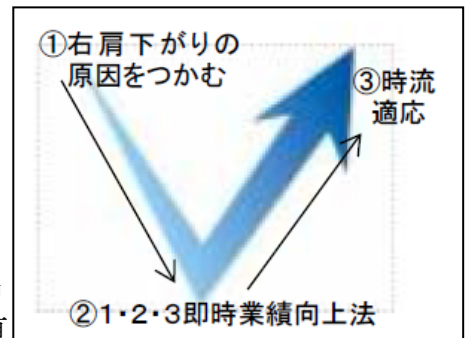
右掲は、前号でご紹介した「V字回復」のイメージです。業績が長期にダラダラと低迷すると「原因」をつかめずに過ごしてしまう傾向になるのです。この低迷から脱出に向けて「1・2・3即時業績向上法」を行う事が大切なのですが、「売れない商品」を処分する勇気が大切なのです。多くの経営者は「処分すると赤字になる」と懸念して躊躇してしまうのです。

損益計算書に盲点があるのです。「在庫」が膨らむと「利益」が出るという構図がネックになるのです。「売れない商品」は商品的価値がゼロに近くとも「在庫」としては仕入れた時の価格で存在するのです。粗利益の算出は、

$$\text{粗利益} = \text{売上} - \text{原価} (\text{期首棚卸} + \text{当期仕入} - \text{期末在庫})$$

という式なので、処分すると「期末在庫」が減少して「原価」が膨らむので「利益」が減少してしまうのです。まさに、数字のマジックですが、「粉飾」の基本マジックでもあるのです。

目先の「決算」を優先して処分できないと「売れない商品」が顔を利かすようになって、「はやらないお店」に陥るとい原理を肝に据える必要があるのです。例えば、コンビニは「賞味期限」が近づくと商品を廃棄処分しており、これが問題となって、最近では「割引シール」を貼ってお買い得感で処分するようになったのです。この「処分」を決断できるか否かが大きな分岐点になるので、平素から処分する癖を身に付ける必要があるのです。コンビニは、その「癖」をルーチン化しているので、お客は安心して買えるのです。



### 2. 赤字体質の悪循環から脱出

どちらの企業でも「右肩下がり」というのは危機的状況である事に変わりがないのです。従って、それを食い止める策が必要になります。故船井先生は「1・2・3即時業績向上法」を教えてくださいますが、「売れない商品」を処分して換金し手元資金に余裕を持たせながら、「圧縮付加法」で「スペース」を詰め「売れる商品」を山積みして勢いをつけ、その上、余裕のスペースに「新しい商品」を付加してリニューアルする訳です。

しかしながら、この事は意外に決断できないのです。決断できずにズルズルと過ごして「売れない商品」が顔を利かすようになる悪循環に陥るのです。それは、前項でも指摘したように、「売れない商品」を処分すると決算が悪くなるという構図が大きな要因なのです。何期も続くと「粉飾」というのですが、架空の在庫が計上されて決算対策するようになるのです。こうなると資金繰りは悪化するので「借入金」が増えるのです。長期借入金でも「利息」と「元本」を返済する必要がありますが、損益計算上では「利息」しか反映されないのです。つまり、「元本」は「純利益」からしか返済できないのです。従って、「返済」の為の「借入」が必要になり、自転車操業が慢性化してしまうのです。

その上、業績が悪化していると無理矢理売ろうという力学が働くので粗利益率も低下して「安売り」状況になり、事業の収益性がさらに低下するのです。こんな状況に陥ると販間費の部分にメスを入れないと「赤字体質」から脱出できないのです。いろんな経費を詰めても大きな金額にはならず、どうしても「人件費」という部分に入り込む訳です。大手なら退職金を上積みしてリストラすることも可能なのですが、中小零細では「上積み」どころか「退職金」の支払すら難しくなっている状況になっているのです。余剰資産を処分しても返済に充てるようでは「赤字体質」からの脱却は覚束ない訳です。

### 3. 「シガラミ」を克服

上場企業では、経営と資本は分離しているので、決算が悪いと経営者は株主から問い詰められ、交代にまで及ぶケースも出るのですが、中小零細企業の多くは「同族企業」なので経営と資本が明確に分離できないのでチェック体制がないのです。名ばかりの決算を繰り返すと経営者が変わらないので「赤字体質」が染みついてしまうのです。

右掲は、松下幸之助翁が販売店に贈った「訓」に書かれていた物です。要は「心」すなわち「決断」が第一歩という話なのです。業績が右肩下がり状況から脱出するという「決断」をとれるか否かで分かれるのです。決断したとしても、いろんなシガラミに遭い行動に移したとしても継続できなくなるのです。その「シガラミ」を乗り越える事が大切なのです。

「訓」  
心が変われば、行動が変わる  
行動が変われば、習慣が変わる  
習慣が変われば、人格が変わる  
人格が変われば、天命が変わる

「V字回復」には、この「シガラミ」を克服する事が課題になるのです。「売れない商品」を処分するという基本を決算のために躊躇してはならないのです。前号で「1・2・3即時業績向上法」のあらましをご紹介しますが、「反転攻勢」に転じる決意で「シガラミ」を克服する必要があります。例えば、業績が悪いので退職者も出て来るのですが、定員補充せずに「少数精鋭化」を図るのです。「人」も「圧縮付加法」なのです。忙しくなると不要な事をしている時間がなくなり、時間効率が向上するのです。私は、業務改善の立場で、この部分のコンサルをしています。

### 4. 財産こそ強靱な経営体質のバロメーター

2回にわたって「V字回復」について書きました。言葉で理解できてもカンタンではないのです。よく「経営革新」と言いますが、新しい事に着手するには「儲かっている」事が大前提になります。製造業では設備投資で「経営革新」を図りますが、設備が決め手なら、他社が設備を導入すれば競争優位が消えてしまうのです。

やはり、製造業と言えども「時流適応力相応一番主義」の故船井先生の教えが基本になります。「時流」⇔「10年先」としていますが、外部環境を見ると意外に「10年先」は見えるものです。先端企業の動きを分析すると10年の周回遅れで「先端」が中小零細企業にも波及して来るのです。故船井先生は「びっくり本物現象」とおっしゃっていましたが、最先端の発見などが10年の時を経て身近な物になる位のスピード時代なのです。例えば、IT関連では顕著で、パソコンは数万円で買える時代であり、バーコードは身近な物で機器も非常に安くなっているのです。ハードばかりでなく、ICT技術という面でも、例えば、専用画面でお客様を囲い込むことも安価で対応できる時代になっており、活用している企業が伸びているのです。まさに「ICTデバインド時代」なのです。

中小企業家同友会の理念の1番目に「自主的近代化」と「強靱な経営体質づくり」を掲げていますが、まさに、この2つの課題なのです。「自主的近代化」と言っても一足飛びに出来るものではなく、故船井先生の「1・2・3即時業績向上法」の教えに従って、一步ずつ確実に「とりあえずの目標」を克服して行くことで長期的に「時流適応」して行く姿勢が基本なのです。その結果、「赤字体質」から脱却して「儲け」を蓄積して財務内容を改善するのです。兵庫の和菓子メーカーの社長は「俺には100億の財産がある」と豪語して、仕入先などを振り回しています。この100億の財産こそは「強靱な経営体質」のバロメーターなのです。

「脱赤字体質」＝「V字回復」＝「1・2・3即時業績向上法」＝「自主的近代化」＝「強靱な経営体質づくり」と言えます。まず、「痛み」を覚悟して「V字回復」を願うことが第一歩なのです。在庫を処分すると赤字になると恐れるようでは「V字回復」は程遠いものになります。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】