

コンサルタントの現場から

第99回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

リストラだけでは事業はジリ貧 次の一手を考える

経営再建には

経営危機に陥る事態とは、資金繰りが回らなくなった、もしくは、まわらなくなりそうという場合だ。このような事態に陥るのは、事業がキャッシュを垂れ流している状態ということであり、このことは、以前、「経営再建を考える」というテーマでも記載した。経営再建する前に潰れてしまつては具合が悪いので、まずは当面の資金繰りの目処をつけることが

肝要だ。そのために売掛金の早期回収や売り方の変更、支払いサイトの見直し、在庫圧縮といった運転資金の圧縮や、資産リストラ等でキャッシュを確保し当面の資金繰りに目処をつける。続いて、キャッシュの垂れ流しになっている赤字事業や商品、拠点について、売却するなり撤退すること、キャッシュの垂れ流しを止める手を打つ。

業歴の長い企業は、いずれも創業した時の事業とは、およそかけ離れた事業展開をしている。時代の変化と共に市場も

ニーズも競争環境も変化する。常に、市場や競争環境の変化を踏まえて、事業構造を変革していくことが企業を存続発展させていくためには必要だからだ。

リストラだけでは先が無い。ところで、資産リストラや赤字事業赤字拠点の撤退、また、それに伴う人員の見直し等は、それなりの経営者であれば誰でもできる。問題は、その次なのだ。資産リストラや赤字事業を縮小することで当面の建て直しは図れるが、それだけでは先が無い。いかに成長に向けて事業構造を変革できるか、新たな成長事業にシフトできるかが重要だ。

すでに成長分野の事業を持つているのであれば、そこに経営資源を重点的にシフトすることで成長を加速しそれによって事業構造の変革を図るが、現在の事業が黒字ではあってもジリ貧市場であったり、価格競争のみに陥っている市場の場合、新たな市場を創出したり付加価値の認められる商品やサービスの創出、もしくは、既存の技術を生かした新たな市場への進出が必要となる。

そのためには、新たな事業チャンスの把握とその目利きができる力が必要となる。一般的な新規事業の発掘方法は、まず自社の持つ技術(含む製造技術)をはじめとした自社の強みの棚卸をすることから始める。それを生かした事業展開ができることができれば、現在持つ経営資源を有効に使った事業展開が図れるからだ。しかし、ここで難しいのが、今の事業以外の事業分野への知識が乏しいために、どんな事業に自社の技術が有効なのかかわからないということだ。これを発見するには、その技術の活用分野を探する方法がわかっていけばよい。すなわち自社の得意とする技術をキーワードにしてどんな分野に活用できる可能性があるかを調べることで可能であればよいということだ。

ところで、一番の問題は、新たな成長事業を始めるにも、その事業を軌道に乗せるには金が必要になるということだ。余力がある段階で、既存事業のままではまずいと気づいて手を打っている場合はよいが、資金繰りそのものも厳しい状態になってからでは、新たに新規事業を始めることは、ものすごく大変なのだ。実際、新たな事業展開のための資金融資を受けようとするとき、裏付けある事業目論みが描けていることは当然なのだが、それを金融機関に理解してもらおうのには、ものすごくハードルが高い。厳しい経営状況に陥つてからは、経営者への信用が薄らぐのは当然だからだ。

日頃から現在の事業の将来性を見極め、先手で次なる事業展開をどうしていくかを検討し、資金力のある間に手を打つことが大切だ。今の事業推進だけで精一杯というのでは存続発展は図れない。変化を把握し次なる手を考え続けること。大切なことは、このことを常に意識することだ。今の仕事に忙殺され、次を考える余裕がないと、まずいと思った時になつてからでは、すぐに新たな事業展開案を出すのは難しいからだ。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

二一ズも競争環境も変化する。常に、市場や競争環境の変化を踏まえて、事業構造を変革していくことが企業を存続発展させていくためには必要だからだ。

リストラだけでは先が無い。ところで、資産リストラや赤字事業赤字拠点の撤退、また、それに伴う人員の見直し等は、それなりの経営者であれば誰でもできる。問題は、その次なのだ。資産リストラや赤字事業を縮小することで当面の建て直しは図れるが、それだけでは先が無い。いかに成長に向けて事業構造を変革できるか、新たな成長事業にシフトできるかが重要だ。

そのためには、新たな事業チャンスの把握とその目利きができる力が必要となる。一般的な新規事業の発掘方法は、まず自社の持つ技術(含む製造技術)をはじめとした自社の強みの棚卸をすることから始める。それを生かした事業展開ができることができれば、現在持つ経営資源を有効に使った事業展開が図れるからだ。しかし、ここで難しいのが、今の事業以外の事業分野への知識が乏しいために、どんな事業に自社の技術が有効なのかかわからないということだ。これを発見するには、その技術の活用分野を探する方法がわかっていけばよい。すなわち自社の得意とする技術をキーワードにしてどんな分野に活用できる可能性があるかを調べることで可能であればよいということだ。

ところで、一番の問題は、新たな成長事業を始めるにも、その事業を軌道に乗せるには金が必要になるということだ。余力がある段階で、既存事業のままではまずいと気づいて手を打っている場合はよいが、資金繰りそのものも厳しい状態になってからでは、新たに新規事業を始めることは、ものすごく大変なのだ。実際、新たな事業展開のための資金融資を受けようとするとき、裏付けある事業目論みが描けていることは当然なのだが、それを金融機関に理解してもらおうのには、ものすごくハードルが高い。厳しい経営状況に陥つてからは、経営者への信用が薄らぐのは当然だからだ。

日頃から現在の事業の将来性を見極め、先手で次なる事業展開をどうしていくかを検討し、資金力のある間に手を打つことが大切だ。今の事業推進だけで精一杯というのでは存続発展は図れない。変化を把握し次なる手を考え続けること。大切なことは、このことを常に意識することだ。今の仕事に忙殺され、次を考える余裕がないと、まずいと思った時になつてからでは、すぐに新たな事業展開案を出すのは難しいからだ。

バンコクエアウェイズで
あなたのマジックモーメントを集めましょう...

バンコクエアウェイズの新路線
サムイから広州 一日一往復、運航いたします。

1771 | bangkokair.com

WORLD AIRLINE WINNER SKYTRAX AWARDS 2016
WORLD'S BEST REGIONAL AIRLINE 2016
BEST REGIONAL AIRLINE IN ASIA 2016

ASIA'S BOUTIQUE AIRLINE