

リンクスの 事業再生現場

レポート 第62回



(株) リンクス

宇都宮市西一の沢町8-22 栃木県林業会館 5F

TEL : 028-634-5088

Mail : info@rincs.biz

URL : http://www.rincs.biz/

【新年に向けて】

謹んで新年のご挨拶を申し上げます。

本年も私ども株式会社リンクスは、中小企業の皆様の発展のため活動して参ります。宜しくお願い致します。

昨年は、アベノミクス効果により円安メリットを受けた大企業の業績が好調であり、また、雇用情勢では有効求人倍率が高い水準で推移するなど、景気の持ち直しがみられた年でありました。しかし、その一方で、4月の消費増税により消費が落ち込み、内需型の中小企業を中心に、原材料費・燃料費・電力料金の高騰を転嫁できずに景気回復が実感できていないという声も多く聞かれています。

我々、地方の中小企業にとっては、後者のイメージの方が強い1年であったかと思われまます。中小企業にとって、この厳しい外部環境を打破していくためには、益々知恵を絞らなければならない時代になっていきます。

業績改善を目指す上で、参考となる事例を紹介します。A社は売上順調でしたが、コスト増加に伴う収益悪化により、数年間赤字を継続していました。忙しいのに儲からないというのが社長さんの悩みであり、競合先もあることから簡単には値上げも出来ません。各種商品を大手ネット店舗、自社ネット、自社店舗、卸先へ販売しています。

赤字の原因を探るため、私共は、販売チャネル毎の損益の把握から始めました。社内では、販売チャネルごとの損益は把握していません。売上のみが経理上分かっているだけでした。費用を

販売チャネル毎に区分するという地道な作業から開始していきました。その結果をレポートしたところ、社長さんのイメージとは異なる結果が現れました。最も売上が大きく、儲かっていたと思っていた大手ネット店舗が赤字、卸販売も赤字です。販売に係る広告費と手数料、配送費の負担が収益を食っていたのです。いくら忙しくても黒字化できない原因が見えました。自社の実態を把握できていなかったのですから、対策もずれていたはずでした。

現状を把握できれば、改善策は的を得ます。まずは、赤字部門の黒字化策を検討し、黒字化できないようであれば、撤退も考えなければなりません。そして、黒字部門である自社ネットと自社店舗販売を強化する対策が必要です。

この対策については、社員も含めて意見を出し合い、その意見をもとに、私共が損益予想をシミュレーションしていく手法を取りました。A社は固定費も大きく、赤字部門から単純に撤退しても、黒字化できません。大手ネット店舗からの撤退には、自社ネット販売と自社店舗の客先拡大が求められます。その手法は企業秘密ですのでご紹介はできませんが、昨年黒字転換という結果が現れました。

外部環境の変化により、単純な売上拡大とリストラだけで業績改善できる時代ではなくなってきました。まずは、自社の収益構造を把握することが第一歩です。部門ごとの費用を変動費、固定費に分類することにより、見えてくるものがあるはずです。それを把握した上での対策を実施していく必要があります。



〈著者プロフィール〉

代表取締役社長 佐藤 正人

昭和37年生まれ、大田原高校、新潟大学卒。

昭和60年足利銀行へ入行後、営業店、審査部門を経て平成16年退社。

在職中の事業再生の経験を活かし、平成18年栃木県で初めての事業再生専門のコンサルティング会社である(株)リンクスを設立し代表者に就任。以来地元中小企業の多くの事業再生を行っている。