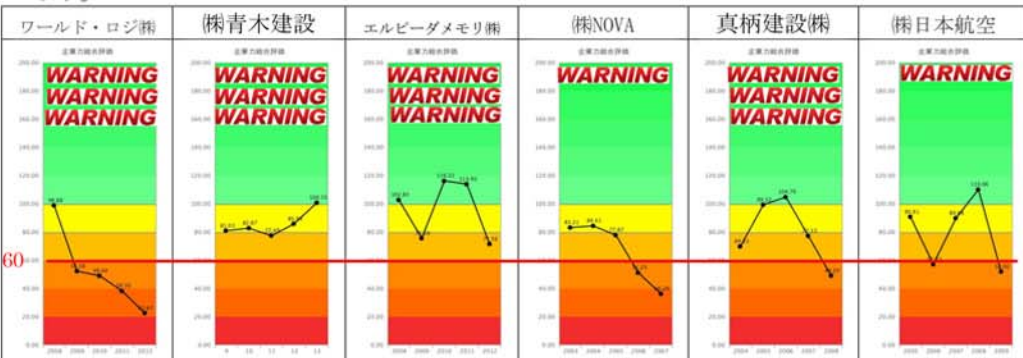


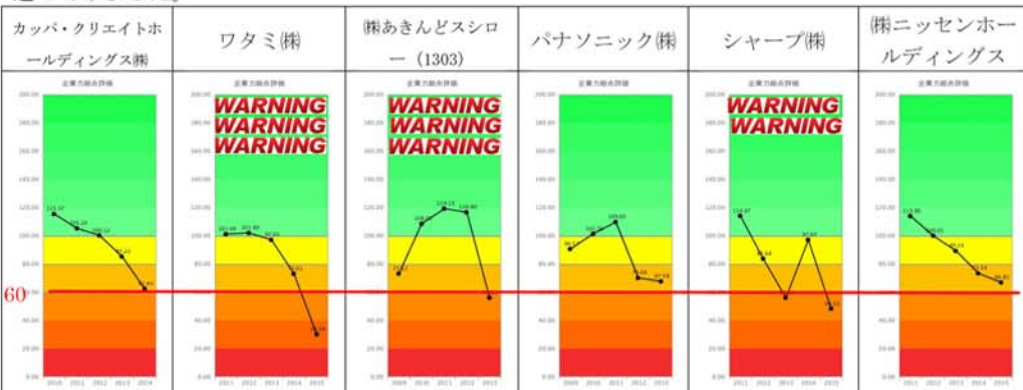
今回は、経営分析の必要性について、経営破綻した企業のデータなどを使って検証してみました。

以下は経営破綻した企業の分析結果です。企業力総合評価が60ポイント以下かWARNINGが3個付いています。



従って、実際に破綻していなくても、このような結果が出る場合は定量的には破綻していると評価することができるでしょう。

次に、60ポイントに近づいた、または60ポイントを切ってしまった企業について、その後の行動を追ってみました。

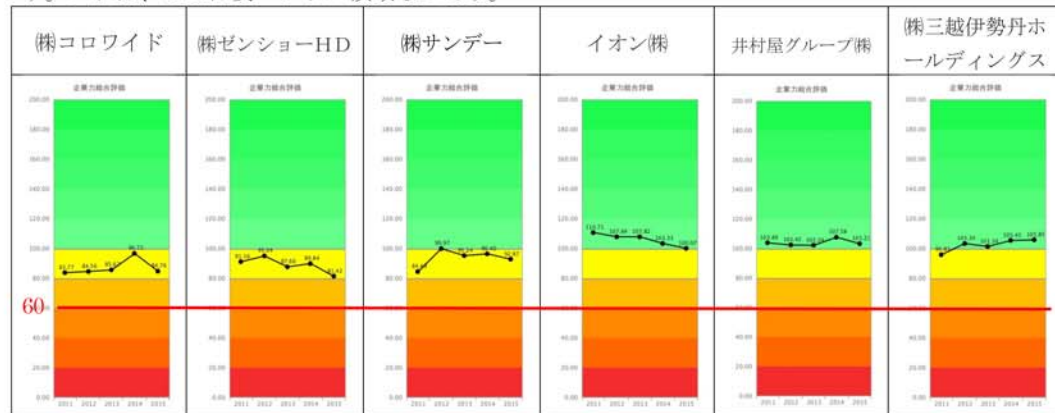


- ・カッパ・クリエイトHD㈱は、62.44Pをつけた7か月後（14年10月）に株式公開買い付けにより㈱コロワイド傘下に。
- ・ワタミ㈱は、30.18Pをつけた6か月後（15年9月）介護事業の売却を決定。
- ・㈱あきんどシロ—は55.99Pをつける6か月前（12年9月）、投資ファンドユニゾンが同社の株を投資ファンドベルミラに売却。
- ・パナソニック㈱は67.28Pをつけた13年3月期で37,493人、率にして△11.19%のリストラを実施（従業員数の減少ベースで計算）。
- ・シャープ㈱は48.32Pをつけた6か月後（15年9月）、本社を118億円で㈱ニトリへ売却発表。
- ・㈱ニッセンHDは66.85Pをつけた2か月後（15年8月）大型家具事業からの撤退を発表。

このように、M&A、事業譲渡、ファンド入れ替わり、リストラ、本社売却など、外部の力を借りた改革を行っています。見た目は破綻企業より良さそうですが、80ポイントをきったり、WARNINGが付いたりする状況になると、自力ではどうしようもなくなり、このままでは回復できないという結論になったのでしょうか。

それならば、このような経営状況に陥らないようにするために、どこで踏みとどまり、改革に着手すべきなのでしょう。

それは、80～100ポイント（黄色い部分）の領域にある時です。この時点であれば、経営を変革すれば回復できるはずですが。実際、経営陣の交代や、経営コンサル等により、回復する会社が多くあります。いわば、ここは要コンサル領域なのです。



㈱コロワイド、㈱ゼンショーホールディングス、㈱サンデーは要コンサル領域にきれいにはまっています。

イオン㈱、井村屋グループ㈱、㈱三越伊勢丹HDはその一手前、ギリギリ正常領域です。

要コンサル領域であれば、頑張れば正常領域に入っていけるはず。経営破綻した企業も、破綻前に選んでいけば、要コンサルの時期があったのです。その時そのことを認識して、改革に着手していれば違う未来があったはず。

企業力悪化は外的要因によることも多いので、ギリギリセーフの経営ではなく、何が起こっても安全なように、要コンサル領域を早く脱出する必要があります。

### まとめ

企業力総合評価が出たら、次にその評価のどこが悪いのか、評価のもととなった親指標を分析します。問題のある親指標を特定したら、さらに個別財務指標を分析し、会社の数字そのものを検討します。悪いところに早く気づき、対処を考え、実施する必要があります。

**編集後記** 経営分析は健康診断のようなもの。自覚症状がなくても悪いところを数値が示します。自覚症状が出てからでは遅く、対処の方法が限られてくることもあります。

〒556-0005 大阪市浪速区日本橋4-9-21 SARUKIビル4F 猿木真紀子税理士事務所  
Tel. 06-6631-4570 Fax. 06-6631-7970 info@saruki-tax.jp http://www.saruki-tax.jp