

1. PDCAとOODA～経済環境への対処方法～

令和5年の幕が上がりました。昨年2月下旬のロシアのウクライナ侵攻が発火点となり、円安と資源高が日本経済に負の影響を与えました。企業物価と消費者物価が上昇基調を強め、日本銀行が目安としてきたCPI上昇率2%も到達しました。しかし日本銀行は円安等による一時的な要因がCPIを高めたと繰り返し主張し、他国の中央銀行が進めてきた金融緩和と政策の中止と利上げを行う姿勢は見せませんでした(12月20日の黒田発言により為替相場は円高へ)。その一方でコロナ禍の終焉が見えない中、諸外国と歩調を合わせようと入国制限と国民に課してきた行動制限の緩和を日本政府が打ち出しました。一部政策転換はあったものの、日本経済の復調の兆しは弱く、1月から11月までの累計貿易赤字は18.5兆円に達し、過去最高だった平成26年の12.8兆円を大きく上回っています。

このように令和4年の日本経済はへとへとな状態で何とか生き永らえてきたというしかありません。個々の企業で昨年は振り返ると、仕入価格等の費用UPを販売価格に上乗せできた企業と出来なかった企業とに大別され、業績の明暗がはっきりしたと言わざるを得ません。今年は電力料金値上げが春先に予定されている他、比較的安定しているガソリン価格は補助金縮小により価格上昇も見込まれます。コストアップ分を価格に転嫁しなければ、企業体力は益々落ちていく一方です。物価上昇により実質賃金が目減りしていることから、春先から始まる賃金引上げ交渉では労働界は強気の交渉をしていくことは確実です。

経営者の最低限かつ最高の仕事は何かと問われれば、私は事業を未来に残すことと答えます。事業の継続、それも資金繰りに苦慮せず安定した形で次の経営者にバトンを渡すのが、現経営者の最善の仕事なのです。その為にどうするのかと問われれば、PDCAサイクルを回すというのがこれまでの回答例でした。Pは経営計画策定、Dは計画の確実な実践、Cは計画と実績との検証、Aは次のフェーズ目指してのステップアップ、というサイクルです。最も重要なのはDで比重としては6割強です。実行ない計画は無意味だからです。そのPの比重は2~3割で、CとAの比重は2~1割というのが私が得た経験値です。

しかし**全く先が読めない令和5年度は、PDCAサイクルに替わってOODAループが重要になると**指摘したいのです。経営環境が比較的安定しているときはPDCAを、そうでないときはOODAが**お勧め**です。そのOODAとは何でしょうか。英語表記では、Observe(観察)・Orient(状況判断)・Decide(意思決定)・Act(実行)となります。OODAという発想は朝鮮戦争時に生まれています。Pを策定しても著しく変化する戦況ではDまで辿り着きません。瞬時に変化する環境を現場の戦闘員が把握し、判断・分析して、勝てる策を素早く立案し、そして実践しなければ敗退してしまいます。OODAループは現場により近い場面で展開される**経営戦術**だと理解すると良いでしょう。時間をかけて緻密にPする余裕は今はありません。即戦力決を良しとすることを今年**は求められていると理解したい**ものです。

2. ゾンビ企業とインタレスト・カバレッジ・レシオ

昨年12月15日付の日本経済新聞に、見出しが【規律まひ「ゾンビ企業」生む】という記事が載っていました。副の見出しに注目です。【国際基準で16万社、国内の11%】とあります。国際基準で国内のゾンビ企業数を診ると総企業数の11%にもなるという、背筋も凍る怖い話です。

債務超過になっている会社は結構あります。私も債務超過の会社の再建計画の策定等の支援活動を行ってきました。債務超過でも会社は動くのです。会社につき込む資金がなくなった時点で倒産等の憂き目に遭います。記事には**債務超過でない限りゾンビ企業に当たらないという日本特有の考え方に懸念を**投じています。日本基準は緩やかで、国際基準はもっと厳しいのです。国際基準は「事業歴10年以上かつ「インタレスト・カバレッジ・レシオが3年以上1未満」となっています。ここでいうインタレスト・カバレッジ・レシオとは何でしょうか。

この指標は**分子を営業利益と受取利息・受取配当金の合計、分母を支払利息・割引料として計算**します。要は事業で得られた利益で金融債務費用の支払いが可能かを判断する指標です。事業利益の金融債務への耐性を診ているのです。損益計算書での特別損益は考慮されていません。この指標が3年以上も1未満だとするとやがては資金ショートする可能性が高まります。**資金ショートすれば会社は死の谷へ落下**です。この指標を融資決定基準の1つに加えている**金融機関**もあります。この機会に自社のインタレスト・カバレッジ・レシオの時系列推移を確認してみましょう。

3. 「継続は力なり」を示す“べき乗”の法則

新年を迎えて、「今年こそは」と幾つかの目標を掲げた人も多いかと思います。私は「地道にあることを続けることの効果は大きい」と言い続けてきました。このことを算数で解き明かしてみたいと思います。

エクセル関数POWERを使って計算します。毎日「ちょっとだけ良くしよう」と心掛け、その改善率は僅か1%だったとします。100m走だとその差はたった1m! このちよっぴりの改善を30回繰り返すと元値の100が135になります。100m走だと35mの差がつかまりました。それでも相手が必死に馬力を出せば追いつかれる可能性はあります。

べき乗計算では60回で182、90回で245、180回は600となります。360回も繰り返すと3595へ急伸します。ここで気付いてほしいことがあります。**継続するという行為は一次関数的ではなく指数関数的に成果を増幅させる**ということです。一次関数では360回後は460(100+1×360)にしかなりません。べき乗の360回・3595の13%の水準でしかないのです。**臨界点を超えると急激に右上がりの急カーブを描いて物凄い成果を出し始める。それが「毎日こつこつと地道に改善努力を重ねる」ということ**なのです。

続けるということは根気が必要です。後回しにしたいくなります。先延ばししたくなります。やらない(できない)理由を探し出します。しかしそれを行うことで、自分が期待する夢・未来・ゴールは逃げ水の様に遠ざかっていくのです。**やるのは「今でしょ!」「自分しかいない!」のです。**