

# 決断できない社長は胸襟を開いて乗り切るべし

# R.F.C

リスク・カウンセラー & ファイナンシャル・カウンセラー

## Information & Report

2007.08.25 Vol.2007-08

【ちよつと感時記】  
路地植えのイチジクが重たげに熟れ、香りに誘われたヒヨドリが長いクチバシでついでついでに柔らかな枝が大きく撓みまわります。店頭にはみずみずしい豊水や幸水の梨が並ぶころになると、町内の掲示板には天祖神社や水川神社で行われる秋の例大祭の案内が張り出されます。近頃は御神輿の担ぎ手や山車の引き手がいなちには袋入りの菓子や果物が配られる。遠い昔、豆萩の手ぬぐいを頭に巻いて、元氣よく御神輿を担いで町内を練り歩いて神酒所に戻った後、小さくて形の悪い長十郎梨や大きな力子割りを口に頬張った記憶が蘇ってきます。(細野)



### ◆父の保険金で資金繰り問題が解決し 事業を承継することになる

心筋梗塞で社長が急逝したのは今から5年前のこと。たまたま体調を崩して寝込むことが多くなった父親を気遣って会社に入り、少しずつ父親の仕事を手伝い始めて2年ほど経った時のことでした。資金繰りで苦しんでいた父親の姿を見てきていたので、いつそ父親が亡くなったときどし会社を閉鎖しようとも考えたのだが、従業員についてはこのまま辞めずに留まってくれようという考えが確立してきました。父親の生命保険が入って資金繰りが楽になったことで、これなら何とか自分でも経営ができるかと、多少の不安を残しながらも引き継いで経営することを決断しました。

経営管理部門の刷新により、財務管理、品質管理、生産管理、知的財産管理、労務管理、商品管理など、徹底的な見直しが始まったというのです。その流れはいずれ取引先の見直しにまで及んでくるだろうと言うことでした。

### ◆取引先から要求される技術レベル

それから2ヶ月後から大きな津波がやってきました。20項目以上のチェックリストに基づき、商品の管理方法について指摘をうけてはかたがた時間と手間をかけて品質管理に受けたのですが、十分理解が出来ない社員に対しては後日あらためて取引先が主催する研修に参加させることにしました。現在の取引の継続にはかなりハードルが高いことを暗に指摘されたのです。自分自身、父親から経営を任されてやってきただけに、父親時代から現場を任されてきた定年近な現場責任者が頼りな綱でしたが、このままでは新規に技術者を採用しなければならぬという状況なのです。それに、現在のコストの引き下げについても大幅な引き下げをしなければなりません。今までは、高額の原材料は購入できるような優遇的な処置を受けていた

### ◆リスラできない社長の不申妻なき

せつかく社内体制を整えたのに受注が大幅に減少したのでは、もつと思いつつた経費の削減が必要なのではないか、と考えるところ、どうしても古くから在籍する社員の給料の高さが問題になってくる。新規に採用した社員の中からも不満が出てくるのは社長の耳にも入っていた。それに取引先からの矢継ぎ早にさまざまな要求に対してこなしきれず、さまたげが頻りに出てくるようになってきた。頻りに休暇を要求するようになってきた。いつのそ自分から辞めてくれることを言いつづけているのは先代社長の頃からの番頭さんでもあるからだ。「新入社員2人分の給料を何とか半分減らして貰えないだろうか」というのが社長の望むところなのだが、なかなか社長から切り出せないまま2ヶ月が経ってしまっていた。旧体制の社員の給料もできれば1/2割下げられれば何とか材料費の値上げ分を吸収できるのに、と。混乱している社長の気持ちを知らず、妻は社内には誰のことも言及しなかつた。予てから気がかりだったと前置きされて、妻から会社の状況を聴かれた。社長の悩みは堰を切るようにして、すべてを全てに話すこととなったのです。社長は

### ◆胸襟を開けば明日が開ける

早速、翌朝の一番で最古参の社員に状況を話すことになった。続いて二番参の古参社員：三番手の社員：と全ての社員に話し終えたのは夕方5時を過ぎていました。1週間後の猶予期間を設けて社員からの返事待つことにしていたのですが、一部の女性を除いて、3日後には殆どの社員が減俸を了解した上で残留して健康上の理由から辞職することを決めた最古参の社員と、減俸に納得できない4人が退職することになりましたが、体制には大きな影響はなく、悩んでいた以上のリスラ効果が得られる結果となりました。それから2ヶ月後には、残留社員による組織を再編することになったことと、蓋を開けてみれば、このほかに余裕さえ出てきたのは社長にとっても驚きでした。

昔から「案ずるより産むが易し」といっても見えてこないことは沢山あるものです。産む前にあれこれ考えるよりも産んでから考えよ、か、やはり女性性は凄い!



鳳仙花の花を見つけました。まだ種は出来ていませんでしたが9月になれば固い袋が膨らんでいくことでしょう。女の子は花の汁を爪に塗って遊ぶのだとか…。でも…鳳仙花と言えど…島倉千代子さんの歌「♪～弾けてとんだ花だけ♪～咲かせてほしいの あなたの胸で♪～」

## ●友人と出会った縁で異業種の事業を始めたが…

本業として15年前から人材派遣会社を運営する40代後半の経営者は、ふとしたキッカケで中学校時代の友人と再開し、その縁によって副業として5年ほど前からゲームセンターの経営を始めたというのです。本業が順調すぎて(?)数千万円の税金を払うお金を新規事業の投資に活用したいと考えたようです。

手始めに都内の繁華街の外れに1店舗を出店。売上げは上々、当初の計画を大幅に上回り5年の回収予定が3年で達成できそうな勢いでした。始めてから1年後に、更に1店舗を増やしたいと思い、都内の物件を物色していたのですがなかなか見つかりません。1号店の店長の紹介で神戸と横浜に1店舗ずつ出店することになりました。

2店舗目ということもあって開店の段取りまではスムーズでしたが、新店舗と近隣店舗との兼ね合いで多少ゴタゴタがあり予定より2ヶ月ほど開店が遅れてしまいました。

神戸店の店長は29歳の女性、横浜店は34歳の男性です。固定客も徐々に増えていずれも順調に売上が推移していました。しかし、気まぐれなお客に対応していくことは大変なことです。根っからのゲーム業界の人ではない社長としては各店舗を任せてある店長が頼りです。売上を維持するにはどうすべきかを各店長と納得のいくまで話し合っていました。売上が少しでも下がると気が気ではありません。

店舗の売上げに少しずつ上げが見え始めたのは今から1年半ほど前からです。

神戸店の売上げが下がったといえば頻りに神戸店へ行って店長を激励するようになっていました。横浜店は1号店の店長に管理を任せて…というように分担して、社長はもっぱらゲームセンターの建て直しに奔走するようになってきました。もうその頃は…本業の人材派遣業の仕事は専務に任せきりになっていました。

5年前の本業で儲かって多額の税金を払っていた頃には資金が余っていたのに、今では銀行に頼んでも新規の融資は受け付けてもらえず、店舗展開の際に借りた借入金の返済さえも滞る始末で、いつしか本業の資金繰りに困窮する状況になってしまったのです。

## ●不採算部門を切り捨てずに再建したい??

「何故だ! あんなにお金があったのに…。自分の預貯金もこのままでは底をついて全て無くなってしまう。」

専務や妻の反対を押し切って始めた事業であるだけに、社長としては何としてでも赤字のまま店を閉じるわけにはいかず、資金繰りの合間を見て東京と神戸の間を頻りに往復するようになっていました。

売上アップを模索しながらも、いつの間にか店長の行動を責めるようになっていたころ、神戸店の店長から、

「このお店をやってみたいという人がいるんですけど、一度会って見ていただけませんか…」と言う連絡が入った。

リスク・カウンセラーに相談することになったのはこの時点からでした。早速、スクリーニングの開始です。

部門別に売上、経費、原価管理、などの資料から、8年分の資料を

# リスク・カウンセラー奮闘記・39

精査して過去実績の分析を行いました。

あえて3年分としなかったのは、社長の話を聴いていて新規事業を始める前と後の違いを明々白々にしてあげなければ十分な理解が得られないと感じたからです。

もちろん、「このスクリーニングの作業は専務には内緒にすずめていきましょう…。結論が出たら社長の考えとして今後の方向性を専務に切り出してはいかがですか?」と社長に言うと、自分の意図をくみ取ってくれたとばかりに社長との信頼関係が一気に出来上がったようでした。そして、やっとのことでしたが奥さんにも合わせてもらいました。

スクリーニングの結果は、当然ながら不採算の部門に焦点が絞られてきます。不採算の事業なので切り捨てる提案をすることになりました。

しかし、それがかんたんに結論を出そうとはしないのです。社長としては、自分が手塩にかけて育ててきた店舗であっただけに、店長に言われても納得が出来なかったようです。「あれほどまでしてあげたのに…。引き継ぎたいという人と店長はどんな関係なのか…」という想いが強く、冷静なほどの店長の態度に「裏切られた!」というような気持ちになっていたようです。

これほどまでに資金繰りが苦しくなったのは、店舗を借りた際に発生した「入居保証金」でした。一店舗あたり約3千万円の資金が眠っているわけですから、いまから直ぐにでも店舗のオーナーに対して「解約通知」を出しておいて明け渡し月までの賃料を支払ったとしても、出費する痛手は明白になります。

ましてや、その店をやってみたいという人がいるなんて最高の条件です。店長はこのまま働ければ退職金だっていらぬと言っているのです。入居保証金も店内の改装費用も8割方は回収することが出来るのです。

ためらう社長に…

「店長に言い難いのであれば、私から話してあげましょうか?」と言うと、先ほどまでの苦しい思案顔はどこへやら…、ホッとしたような顔立ちになって返事が返ってきました。

「そのようにお願いします。いずれ私からも話しておきます…」ということがになりました。正直、ちょっと順番が違うだろう…とは思いましたが、それなりの契約書類や文章を準備して、店長に会うことになりました。

店長に会うと、あっさりしたもので…

「今回の話は社長にとってもいい話だと思っていましたよ…結論が出るまでにこんなに時間が掛かるなんて…信じられない…。商売はスピードが大事ですから…コレでいいんですよ!」と言っていました。

…ということで、1号店と横浜店についても新たな買い手を見つけることになりました。

「見栄」をはって経営していると四角いものでも丸く見えてしまうことになりかねませんね。…怖いことです。



猛暑の夜の散歩道の公園。セミの7年間の長い地中生活からの羽ばたきは、およそ1時間をかけて脱皮する新しい世代の生命を生み出すための地上でのドラマの始まりなのです。

◆=◆=リスクカウンセラー・四方八方巷談=◆=◆

googleで「リスクカウンセラー」と検索してください。

<http://risk-counselor.seesaa.net/>

QRコードから読み込んでください。  
携帯電話から「ブログ」を読めるようになります。



◇ 発行者 株式会社ホロニクス総研 〒113-0033 東京都文京区本郷1-35-12 かねだビル7階  
◇ 責任者 代表取締役・リスクカウンセラー 細野 孟 士 ( t-hosono@holonics.gr.jp )  
◇ 連絡先 Phone (03) 5684-0021 Fax. (03) 5684-0031 <http://www.holonics.gr.jp>

【ホロニクス】(英: Holonic) 全体(ホロス)と個(オン)の合成語。すなわち組織と個人が有機的に結びつき全体も個人も生かすような形態を言う。生物は個々の組織が自主的に活動すると同時に独自の機能を発揮する一方でそうした個が調和して全体を構成する(小学館「カタカナ語の事典」より)