リスク・カウンセラー奮闘記・５９

●藁をもつかむ状況でも家族には話せないの？

急激な経済悪化によって売上が５分の１以下に激減したことによって、サラ金から借りては返しという自転車操業状態の資金繰りが行き詰まったという切羽詰まった相談だった。

昨年の９月頃までは売上金の中から返済に充てるための資金が、十分ではないが何とか捻出できていたので、そのまま売上が推移していれば順調に返済も出来るはずだったのだという。

妻に渡していた家計費も先月から途切れているが、妻には「入金が遅れている…」と説明しているようなのだが、会社の資金繰りの本当のことは言っていないのだそうです。

売上が５分の１しかないのだから“入金が遅れている…”のではなく、“入金のアテがない…”のが現実なのに、妻にはその事実を告げることが出来ないまま４ヶ月間悩み続けているのだという。

●自分では見たくないのだろうか…現実の姿を…

初めてお会いしたとき、その事業主は過去の栄光や実績を自慢げに蕩々と語ること４０分。

「かつて、上場会社で多くの実績を上げてきた自分が、なぜ“こんな処”に相談に来なければならなくなったのか自分でも考えられないことだ……」という。

「ところで債務の状況は……？」と尋ねてみると、ようやく一枚のメモ書きを内ポケットから取り出してシワを伸ばしてテーブルに置いて差し出してくださった。

テーブルに広げた“メモ書き”は罫線で整理されているわけでもなく、私のノートに表罫を作ってそれに書き写し、銀行、サラ金、などから借り入れた債務の全体像が把握できるようになってきた。

すでに事業資金を借り入れていた銀行からは信用保証協会に代位弁済の手続きについての書簡が送達されてきているという。更に、サラ金からは、携帯電話に一時間おきに電話が入っているらしい。

もしかしたら、メモ書き以外からの借入があるのではないだろうかと尋ねてみたら、案の定、街金融と友人から借りているとのことだった。

メモ書きの債務額を集計すると４０００万円位だったのだが、追加分を含めると５０００万円を超え、事務所に戻らなければ分からないという買掛金などの未払い残の金額を集計すると７０００万円近くになる様子だ。

●カウンセラーの相談時間は…「7－11」？

家に戻ったら、この事実を家族に説明することを勧めてみたが、なぜか歯切れが悪い受け応えであった。

「まず、すべての債務を書き出しておいてください。」「ご家族に説明が出来ないようでしたら、ご家族とご一緒に事務所にいらっしゃったら…。」「分からないことや不安なことがあったらいつでも携帯電話にご連絡ください。“７－１１”の体制でいますからね…」というとホッとした様子で帰られた。

昼間は仕事に飛び回り、夜になると資料整理にかかっているらしく、事業計画書の作り方などこと細かく、夜１１時までに間に合うようにと携帯電話にかけてくる。

債権者からも頻繁に電話がかかってくるらしく、朝になるのを待ちかねたように通勤途中の車にいる私の携帯電話にかかってくる。

思い起こせば２３年前の倒産直前の自分もそうであったように、自分に分からないことがでてくると確かめるまで不安でならなかったのだから、当然のことだと理解できるが、分からない人には非常識としか思えないのは当然だろう。

リスクカウンセラーとしては、むしろ、連絡が途絶えることの方がチョット心配でならないという面もあります。

●妻には理解できないという…オトコの行動？

「事業が赤字続きなのに、いつまでも諦めずに仕事を続けるオトコの行動が理解できない……」という話を聞かせていただいた。

赤字続きだった会社を閉じてサラリーマンに転身した夫がお給料を貰ってくるようになってから、資金不足で毎月預金を取り崩していた日々とは、生活そのものが驚くほどガラリと変わってきたし家庭に笑顔が戻ってきたという感動的なお話を語ってくださいました。

“不撓不屈”の精神というと格好のいい“オトコ”の頑張る姿を思い浮かべますが、その反面では、諦めが悪く、優柔不断で決断力に欠け経済的思考とは大きくかけ離れた行動をとる不思議な「動物＝オトコ」として見えてくるのは男として気恥ずかしいものを感じつつも、分からないでもない気がしています。

「見切り千両」という活きのいい江戸っ子を連想する言葉は、現代女性から決断の出来ない男性達に贈る言葉となっているのかも知れませんね。

朝刊を取りに玄関を開けると雨降りの日以外はこの猫と目を合わせることとなる。毛並みが真っ白だから私はシロと呼んでいるが、本当の名前は違うようだ。「シロ！」と呼ぶとニャ～と小さく返事をして振り返り、わずかに尻尾を動かしポーズをとる姿は、いかにも猫らしい（?）。

◇発行者　株式会社 ホロニックス総研
◇責任者　代表取締役・リスクカウンセラー　細野 孟士
◇連絡先　〒113-0033 東京都文京区本郷１－３５－１２
TEL.03-5684-0021　FAX.03-5684-0031
http://www.holonics.gr.jp

【ホーニーック】
（英：Ｈｏｌｏｎｉｃ）全体（ホロス）と個（オン）の合成語。
すなわち指導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。生物は個々の指導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）

Ｖｏｌ.０６４号　　発行　2009年（平成21年）４月２２日

NEW! R.F.C+M Report

リスク・ファイナンシャル・カウンセリング＋マネジメント　レポート　====== 2009年０４月号

♦“飛耳長目”が求められる中小企業経営者

戦後の半世紀からすでに十数年が経った。自動車、家電製品、オフィス機器などの進化は激しく、企業を取り巻いている産業は歳を追うごとに多様化すると共に、それらの業界の変化には目を見張るものがある。

“十年一昔”の言葉も今では死語となり、昨今の動きはもはや“一年一昔”が過言ではないほどになってきました。

また以前は“世界経済”と“日本経済”とを大別していましたが、経済問題、産業交流、環境問題、など、「世界と日本」とを分離して考えることさえ困難な時代になってきました。

家業を事業承継したり、サラリーマンを辞めて創業したり、限られたマーケットの中で事業を継続していたつもりだった経営者が、自分の意志とは関係なく“世界経済”の中に裸で晒されている状況になっていることもあり得るのが現実です。

「先代からの教え」や「先輩からの指導」と「経営者の感性」だけを頼りに会社経営のハンドル操作をするのは余りにも危険な行動ではないでしょうか。

経営者が経営している会社をどこまで客観性をもって分析できるのかは、残念ながら経営者の経験値と他の役員や経営者の人脈などの情報ネットワークからの情報収集の範囲であるのです。

また、経営に参加している人の立場が異なることで、問題に対する関心度、責任度などがそれぞれの感情によっても結果が大きく変わってきます。

自分には関係のないと思うような遠くの出来事にも目を向け、情報に耳を傾けることは、日々の業務に負われている中小企業経営者が継続的に情報収集を続けて行くことや、感情の起伏がある企業経営が自ら経営分析することは時には主観的な見地に陥ることも当然のことであり、客観性を維持し続けて分析することなどは大変困難なことではないでしょうか。

一年一昔の現代社会における企業経営は、いかにして客観的な見地で企業分析できるかが鍵になります。

リスクのクスリ

経営者による主観的経営分析力の限界と専門家による客観的な経営分析データの活用

♦“多変量解析”による企業分析の必要性

会計事務所から“決算報告者”に署名を求められたとき、立派に完成した決算書の中から何を読み取ってきたかと言えば、経営者が気になるのはせいぜい３期連続の推移データではないでしょうか。

過去、現在、未来、そして業界他社と比較した場合など、企業実体を客観的に“多変量解析”をすることによって全体性をイメージすることが出来るようになります。

その企業の全体性がイメージできるということは、経営に行き詰まり迷ったときに高精度なレーダーを手に入れたようなもので、自分の立ち位置、進むべき方向性、業務遂行のあり方などが客観的な見地から解析することで見事に浮き彫りになってくるのです。

また、役員の全員が企業実体をイメージすることによって、継続的な改善計画や明確な戦略を立てることが出来るようになってきます。

本来ならば会計事務所の決算書の作成業務と同時に“多変量解析”をして進むべき方向性を毎年確認することができることが望ましいが、それができるのは極めて限られた事務所でしかできないのは誠に残念なことです。

♦“企業解析”専門会社の活用をしよう

中小零細企業のリスク回避について“多変量解析”を開発した企業【SPLENDID２１社】の社長とお逢いする機会を得ましたが、企業の経営支援をする立場にある会計事務所の実態には、まだまだ改革の余地があるように痛感しました。（SPLENDID２１社 06-6265-8621 山本様）

潰れていく会社は、経営が苦しくなると会計事務所やコンサル会社の費用を真っ先に削りますが、そのことが、自らの墓穴を掘り進んでいることだと気づいていないのは誠に残念なことです。会社経営を客観的な眼で診られることを嫌うのは、問題を暴かれ、指摘されることで自尊心を傷つけられることになるからなのでしょうか。

主観的な分析は企業を収縮させますが、客観的な分析は企業拡大の手がかりを導き出せますので、会社がこれぞという転換期を迎えたようなときは、企業解析の専門会社に依頼して、企業の全体性をしっかりと把握しておくことが大切になってくるのです。

ちょっと歳時記

事務所近くの公園の土手にタンポポ（蒲公英）が咲いていました。

キク科タンポポ属で多年生植物の花言葉は、どこからその言葉が連想できるのかが理解できませんが…「思わせぶり」なのだそうです。

黄色い花が終わると白い綿毛（冠毛）ができて、根本には種子を作ります。

タンポポの根を乾燥させコーヒーの代用にしたり、苦みのある葉をサラダで食べたりもするようです。また、解熱、発汗、健胃、利尿などの生薬として昔から利用されていたことは、母から聞かされていたことを思い出します。

綿毛は、耳掻きのそれを連想させ思わず近づいて「フゥー」と息を吹きかけると、折からの風に乗って空高く雲の色に溶け込んでいきました。

教え上手な教師に、経営の志を学ぶ

経営コンサルタント　二見道夫

●素晴らしい教師の、教え方の知恵

“ごまかしは政治家のはじまり”とか、“ウソつきは役人にしかなれない”などと比喩され、”ワガママを言うと先生(日教組)にしかなれない”などの意味の、辛口川柳も飛び交う昨今、先日の産経新聞の「１０代の声」で、素晴らしい先生の存在を知った。

それは、１４歳の女子中学生の投書で知った。「シルバーシート。その優先席の意味はわかるけど、私はなかなか年寄りに席を譲ることはできませんでした。面倒だからです……」と書いたこの学生はそのあとで、ある国語教師の指導の言葉を、次のように紹介していた。

(以下原文のまま)

「人はだれでも年をとり、おじいさんやおばあさんになります。そのときはじめて席に座れない悲しさやつらさを味わいます。

だからお年寄りに席を譲ることは、未来の自分に席を譲ることです……」

「シルバーシートはお年寄りや体の不自由な人に…」と、直線的に教えるのではなく、ひと工夫した人生論とミックスして、「未来の自分に席を譲ろう……」と教えた先生は偉い！。

もちろんこの生徒も、面倒がらずに席を譲るようになった、ということです。

ぼくはこの生徒の精神の飛躍的な成長に、大きな拍手を送りました。

自己中心的な子どもの心理を洞察し、教え方を工夫したこの国語教師は、教科書というマニュアルに依存せず、現実を見据えた知恵を生かしたように思ったものだ。

過去の先人が残した習慣に染まらず、柔らかな発想の中にも、現実即応の知恵を発揮するという点では、われわれも大いに学ぶ点が多いように思った。

●ジコチューを打破すれば、自分が見えてくる

政府系の○○退職金事業団という組織から、ときどき新聞らしきものが送られてくる。第一面に総裁の挨拶が載っていた。名前は総裁自身の直筆のサインで印刷してある。

ところが、だれが書いたのか訊かないとわからない芸能人のサイン同様、まるで読めない。念のため周りの人にも見せた。やはり、だれも読めない。相手のことなんか考えない、役人根性まる出しのエテカッテ署名なのだ。署名のそばに活字を添える配慮?。そんなのあるわけがない。

人間や組織の体質は、こういう物のカケラでも、その本質を知ることができる。

ところが我々自身は、どうでしょうか。例えば名刺の印刷に関して。

頻繁に気付くことだが、電話番号が小さくてとても読みにくい。かけ間違いしないためにも、念のためレンズで拡大して判読する。重ねて書くが頻繁に見る名刺である。

相手(読み手)のことを考えない、○○退職金事業団の新聞と、じつに似ている。

もっと役人らしい感覚の名刺になると、なんと郵便番号も印刷してない。

こういう名刺を使って平気な人は、人とのコミュニケーションに、鈍感か無神経な人なのでしょう。いずれにせよ、人に手紙やハガキを書く人ではない人と思われる。書く人ならば、必ず、もらった名刺で郵便番号を確認したことの一度や二度はあるはずだからだ。

現在の三菱東京ＵＦＪ銀行に併合された銀行に、Ｓという銀行があった。ぼくは当時、毎月Ｓ銀行が発行する機関紙に、連載の原稿を書いていた。

ぼくは、相手が読みやすいように原稿を拡大しＦＡＸ送信した。ところがＳ銀行は、用紙節約のために縮小し、「校正をお願いしたい」といって送信してきていた。

ぼくの発想とは逆で、ジコチュー銀行の体質が、いやでも露出していた。

ジコチューとは要するに、自我に執着した発想であり、相手や周りは自分(所属組織)をどう見るか？という発想が、かき消された発想です。固い固い博物館行きの考え方のようです。

ありがとうの思い出－１５

破産管財人の表久雄弁護士にありがとう。

最近になって、破産当時のことを頻繁に思い出すようになってきているのは、債務超過で苦しんでいる人々に対して、さらに骨身を惜しむなという啓示ではないかとさえ感じるようになりました。

私の人生で二番目にお会いした弁護士さんが、破産管財人の表久雄弁護士でした。

それまでは、弁護士には全く縁がなかった電気関係の仕事をしていたので、自分の会社の倒産により破産管財人が任命されたといわれたとき、その破産管財人が弁護士であるということさえも知らないほど無知そのものの自分でした。

昭和六十一年に東京地裁において債権者集会が執行されたときの緊張状態は、顔も身体も強ばっていて、頭の中が真っ白な状態とはあのような時のことを言うのだろうと懐かしく思い出します。

法廷の傍聴席には五十人ぐらいの債権者がいるのに驚いていたら、「心配しなくていいからね…」と声をかけて下さったことまでは分かっていたのですが、資料について管財人と裁判官のやりとりがあり、気がついたら裁判官が開廷の宣言をしようとしていました。

裁判所に着くまでの間に、債権者集会の最期に、債権者に謝罪の挨拶をさせて下さいとお願いしてありましたが、このタイミングを外したら挨拶できなくなってしまうと感じ、慌てて表先生の袖を引いて「先生、お詫びの挨拶をさせてください！」と声をかけると、裁判長に許可をもらって下さいました。

本来はあのようなことは許可されず異例のことだったのだとお聞きしました。

謝罪中に、債権者の中から厳しい言葉が飛んできましたが、もしもあの時に、お詫びの挨拶が出来ていなかったら、ずっと心の中のシコリがとれないまま過ごしていたのではないかと感じています。

Ｖｏｌ.０６４号　　発行　2009年（平成21年）４月２２日

＝不動産賃貸業の危機回避＝

滞納家賃督促のイライラ解消は専門家に…

不動産コーディネーター　豊田泰幸

世の中がここまで不況になると、家賃の滞納や悪質なクレーム等で日々のイライラをかかえてらっしゃる大家様も多いこととおもいます。

つい先日も家賃の滞納をめぐり、不動産業者の違法な取り立て行為が報道されて問題になっていました。

それは滞納者に対して不動産業者がなかば脅迫に近い督促を行い、滞納者の貸し室の鍵を交換してさらには室内のものを勝手に持ち出し処分したという事件でした。

私もその気持ちは同業者として理解できないではありません。大家様との板挟みになり、我々も過去に幾度となくそのような滞納者や悪質なその筋の方々との交渉を経験しました。

管理会社として入居者の人権を尊重しながらも滞納者のタイプを見極めて専門家のお知恵を借りながら実効性のある交渉と対応が必要であると感じます。

滞納者の中には悪質な方や性格的に問題をかかえている方、そして払いたい気持ちはあるものの失業等の事情があって払えない方等のタイプに分ける事ができます。

いままできちっと家賃を払えていた入居者が急に滞納するようになった……。それにはきっと理由があるはずです。

その理由を聞き、正当性があると判断したら支払い方法を取り決めてその方法を公的な書類で残し、万が一その約束をまもれなかった場合は、法的な措置をとり回収をする。

万が一音信不通になってしまったら、専門家のお知恵を頂きながら法的タスクに基づいて鍵の交換をして残置物を処分する事になります。

一方滞納者の中には悪質な者もいます。滞納常習者で滞納を繰り返し転居を繰り返している賃借人がいます。

この場合、入居者は法的な督促に慣れているので、こちらの措置が遅くなり支障となる対応をしてきます。　不当な要求には丁寧な言葉で拒絶して平行線で終わる事を念頭に早期に要求拒絶・窓口弁護士への移管を文書で伝えましょう。

悪意の誹謗中傷や脅迫的な言動があった場合、以後の交渉を打ち切り警察と弁護士に連絡して不当な要求には一切応じないという姿勢が大切です。これはごく一部の例です。

都度クレーム事例を検討して記録化して集積・判断して対応能力を向上させてそれを独自マニュアル化して滞納者のタイプを見極め、タイプにあった対応をする。それが実効性のある対策であると思います。

大家様の中にはご自分でそういった悪質クレーマーと直接交渉して深みにはまって迷路に迷い込んで思考が停止してしまうかたがいらっしゃいます。

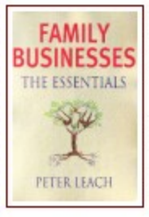
クレーマーにとっては思うツボなのです。あげく、結果、滞納家賃に立ち退き料を添えて渡さざるを得なかったというケースも多く見受けられます。

自分一人で問題を背負わずに交渉は専門家にまかせてみてはいかがでしょう？

World Now

＝家族経営に必要な人材とは？＝

今月ご紹介する本「**Family Businesses the Essentials**」の著者Peter Leachは英国出身で、1980年代中盤に米国を訪れた際、家族経営を研究する諸氏に出会い、その概念に感銘を受け、英国でも家族経営を支援する活動を立ち上げることにしました。



つまり、家族という関係とビジネスという関係が重なり合う家族経営独特の問題に特化した研究や理論を実践に取り入れることは有益だと考えたわけです。

さまざまな切り口の家族経営問題とその解決の方向性を示唆しよう試みるこの本から、今月は家族経営に必要とされる人材と関連する注意点について、一部ご紹介したいと思います。

家族経営では家族以外の人材も登用すべきだと書かれています。2005年に実施された調査で、企業内の団結や協業の達成度を計る目安となるものは何かという問いに対し、成功をおさめている家族経営企業が回答したところ、67%が外部人材の登用だと答えています。外部人材には、経営者ではない部長級管理職やコンサルタントなども含まれます。

外部の人材を企業に招き入れることは重要であると同時に、見解や価値観が異なる者をまとめていく必要性が生まれることでもあります。

図にあるように、**家族経営企業には①から⑦の異なる立場があり、それぞれ異なった見解や価値観を有します。**

家族以外を社員として採用した場合、③にするか、株式の所有を認める⑤にするのかは、大きな問題です。本人の労働意欲に影響し、仕事をする上での決定権にも違いが出てきます。本人の個性や価値観を汲み取り、よく話し合う必要があります。同時に、④や⑦などの家族の立場からすれば、株式の分散は継続的に企業を所有するにはマイナスと受け取る傾向にあります。そのため、外部内部両方の関係者の調整に注意を払う必要があります。

同様に、社員ではなく外部コンサルタントと契約する場合でも、家族経営独特の問題があります。それは、家族の信頼を得るための高い能力がコンサルタントに求められる点です。経営問題を解決する際に決定権を持つのは家族です。その家族にはそれぞれの事情があります。

つまり、企業として、利益ではなく家族の一員がみな継続的に仕事ができることを優先させる場合もあれば、子や孫の世代まで存続させるという他企業には見られない長期的視点を重視する場合もあります。

それらをすばやく理解した上で、家族の信頼を得て結論まで到達できるよう誘導するには、高いコミュニケーション能力が求められます。

また、**コンサルタントの公平さを保つには、家族に入り込み過ぎないことも重要です。コンサルタントを招いた特定の家族、たとえば父親にとって有利になるよう動いていると他の家族に思われては、解決まで効果的に導くことはできません。**

つまり、一般企業と少し違った観点で、外部の助力を選ぶ必要があるわけです。

このように、家族経営という企業形態にはそれ独自の課題があり、解決するための注意点があります。

次号も、家族経営独特の事柄をご紹介したいと思います。