

リスク管理を考えずに大きくなった会社

古くから『いつまでもあると思うな親と金』と言... 親は子供に対して無駄遣いを戒め俟約することの大切さを解いて聴かせていた。

事業を始めてから自立できるまでのしばらくの間は依存症的な経営もやむを得ないことかもしれませんが、事業が程度軌道に乗ったら『依存』から『自立』へと切り替えるようにしなくてはなりません。

会社が『自立』ができていないことにも気づかず、『依存体質』の状態のまま成長している経営者は意外に多く、そのような企業が業績不振に陥ったとき、立ち直るまでには相当な時間がかかるものです。

特定の人間関係、特定のお客様、特定の仕入先、取引金融機関、特定の社員や組合などによって影響を受けずに経営が続けて行かれるようであれば『自立』していることにはなりません。

経営者として大切な「リスクヘッジ」に対する方向性を日頃から自覚していないわけですから、いざとなったときに社員に示すこともできないこととなります。

社長の意識が変われば...会社が変わる...

会社に問題が発生したとき、経営者は緊急度に従って結論を出し、問題の内容に応じ社員に向けて的確な指示を出していかなければなりません。その為には、経営者が『過去』と『現在』を常に把握していることは必要最小限のことではないでしょうか。

「資金繰りがキツイ...。どうしよう...」
「金融機関からの借入ができなくなった」
「取引先からの受注が激減した！」
「社員の一部に問題が発生した」

社員を信頼して財務管理を社員に任せきりにしている経営者が、「お金が足りなくなったときに金融機関から借りてくるのが俺の仕事だから...」と豪語しているのは、果たしてそんなことが社長と社員との信頼関係があると言えるのでしょうか。

経営改善の相談を受けて会社に訪問したときに、社長室に担当社員を呼びつけて

リスク・カウンセラー奮闘記・68

「先生、この担当者がすべて分かっていますから、何でも質問してやってください！」と紹介されても私が聴きたいのは、問題点に対する社長の方向性や考え方なのに...と戸惑うことがあります。

社内組織によって作業が分担されていることは理解できても、数十人しかいない会社でいちいち社員に聞かなければ現在・過去の数値を社長が把握していないとは信じられない。

経営改善の計画書を作り上げたとしても、計画を実行へと移した段階に入ってからことが思いやられるのではないのでしょうか。

「社員の意向を聞いてからお返事します。」

「親会社に相談してから.....」

「金融機関に相談してから.....」

そんな応えが返ってくる経営者がいるのです。

これでは自立している会社経営者とは言えないのではないのでしょうか。

本当に自立している経営者は、社員に対しても、取引先に対しても、金融機関に対しても.....しっかりとした経営者自身の意見をもって行動し、説得にあたることでしょう。

拡大指向よりも...縮小できる能力が問われるとき...

自立経営であるには、拡大することもさることながら縮小する時のことを考慮して経営に当たることが必然です。しかし、それは口で言うほど簡単なことではありません。

縮小しなければならなくなったとき慌てて作成する「事業計画書」は辛い決断をしなければならないことが多々発生しますが、拡大路線の状態にあるときに作成する事業計画書に、予め、事業の縮小を考慮した計画を立て、手順や問題点を記述しておくようにします。

それによって、経営危機の土壇場になっても冷静沈着な決断を下すことができ、大きな混乱を避けることができるのです。

戦略には「前進戦略」も「後退戦略」もあるわけですから「事業計画書」の中には後退戦略のポイントを『倒産分岐点』として明示することにより、社長の意識が『自立経営』へと大きく転換させていくことができるのではないのでしょうか。



今年半の元旦は、四月五日の午時、伊豆半島の真鶴に、四月五日の午時、伊豆半島の真鶴に、四月五日の午時、伊豆半島の真鶴に...

R.F.C.M Heartful Report

リスク・ファイナンシャル・コンサルティング・マネジメントのハートフルレポート = = = = 2010年1月号

「今まではうまくいった！」だからと言って...

創業から40数年、昭和から平成の時代と幾多の危機を乗り越え夢中で働き続けてきた経営者が、ふと気がつけば間もなく半世紀。

「我ながらよくぞここまで頑張ってきたものだ...」と思う一方で、自分の年齢と健康状態を考えると明確な経営の方向性を導き出せない焦燥感が湧いてくる。

自動車関連部品の製造業。子供はすべて女の子。社員は70人。生え抜きの社員が役員として経営に参画しているが、毎月の役員会においても経営陣としての意識はほとんど感じられず、単に現場の責任者として問題のある部下のことを愚痴るばかりであって、経営陣の一人としての経営戦略などの提案らしきものはなく、いつも現場の工程管理会議のようになって終わってしまう。

幾度か大きく業績の浮き沈みがあったときでも、社長が自ら取引先の開拓に走り回ったり、親友の会社に営業を仕掛けたりしながら必要な仕事を確保して部下達にそれをつくらせていた。何から何までも経営者が手を下し、部下は仕事があるのを待っていたら良かった。

今までは、経営を数値の面でもとらえればそれなりにうまく推移してきたと言えるかも知れないが、事業の継続性という面でもとらえたときには経営のあり方が順調な経緯を辿ってきたとはいえない会社になっていた。

何故ならば、経営者が高齢化し、社長が自ら営業に廻ることが徐々にできなくなってくることは、10年前からわかっていたことなのに、経営者として後を引き継ぐ者を育てるといって体制をつくり上げなかったからだ。

耳あたりのよい甘言饒舌は経営者には麻薬...

事業承継を行うには綿密な計画の下に行わなければならない。事業承継をしようとする会社は、顧客から見ても、引き継ぐ者の眼から見ても「魅力ある会社」であることが大切です。

旧経営者の眼から「社歴があり、収益が上がる会社をこのまま止めてしまうのはもったいない...」と見えていたとしても、「経営者がいなくなったときに従来通りに取引先との関係を継続できるのか...」「金融機関が融資を継続してくれるのだろうか?」と、経営陣の一人としての教育を受けてこなかった後継者候補が会社を見たときの見方は、現社長が頑張っていればいるほど社長の存在が大きく、事業の内容に対する魅力よりも不安の方が

甘言饒舌を好んで消えていく経営者となるか 辛言を傾聴して事業承継する経営者となるか

大きくなっていくもののようなのです。会社が成長してきた過程を知る取引先や友人が言ってくれる社長を絶賛する言葉に支えられてきたから頑張れたというものの、気がついたときには部下が育たないまま年を取ってしまったということにもなりかねません。

甘言饒舌の言葉に励まされて頑張ってきたことを全面的に否定するものではありませんが、自分と会社の資産(ヒト・モノ・カネ)をもっと客観的な眼でとらえながら経営していなかったことが「事業承継」を難しくしている場合があります。

恥部を隠したままでは事業承継はできない...

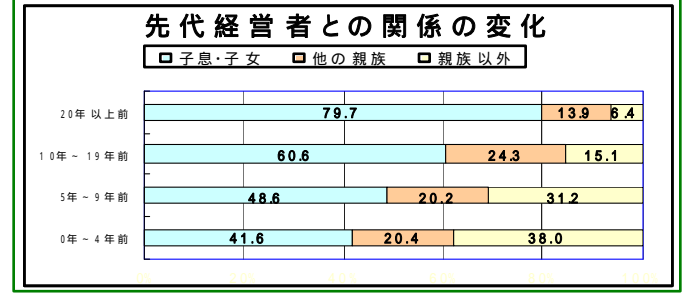
「事業承継」の計画を立てるには、将来の事業計画もさることながら、過去と現在の真実を詳らかにしてスクリーニングをすることが必須条件になってきます。

- 事業承継ができる会社の条件とは
・会社の利益が上がっているから...
・会社の事業内容が魅力的だから...
・取引している会社がいいから...
・経営者の信望が厚いから...

ということだけではありません。スムーズに「事業承継」をすすめる為には、社長や会社と全く利害関係のない第三者の立場で居続けられる専門家の協力を得て行うことが良いとされています。

現社長の想いを共感・受容しながら社長が期待する姿を整理し、会社の過去と現在の実態を明白にした上で具現化に向けて様々な問題点を見つけ出し、利害関係人との問題提起や解決を行い、タイムテーブルの上に描き上げていく作業にかかります。

「承継したい人」と「承継される人」の想いが相互に通い合い、2~3年かけて芳醇させてきた新たな信頼関係が確認できた瞬間は「事業承継コーディネーター」としてこの上ない幸せを感じられる時でもあります。



出典：東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)



正月の縁起飾りとして、菫(フクジュソウ)は、花の色が青いから、縁起がよいとされています。また、菫の花言葉は「静かなる愛」です。

ちよつと歳時記

株式会社 ホロニクス総研
代表取締役・リスクカウンセラー 細野 孟 士
TEL.03-5684-0021 FAX.03-5684-0031
http://www.holonics.gr.jp

貧乏からしか富豪は生まれない

ときは天保の改革の頃。しかしここはスコットランドのダムファームリンという町。

母と10歳くらいの少年が市場にやってきた。少年は母と離れ、サクランボを山と積んで商う果物屋の店を、少し離れたところからじっと見ている。見ただけで賢くそなた少年だ。

それに気付いていた店の親方は、サクランボが買えないのかと思い、少年に声をかけた。

「坊や、サクランボをひと掴みプレゼントするから、取っていいよ。持っていきな・・・」

「おじさん、ありがとう」

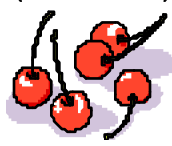
素直に礼は述べるものの、何回言っても一向に取るうとはしない。しびれを切らした親方が、「坊や、帽子を貸してごらん。おじさんが取ってあげるから」と言うや、坊やの帽子にこぼれんばかりに沢山のサクランボを、ひと掴み取って入れてあげた。

その様子を見ていた母はあとで、「どうして自分では取らなかったの?」と少年に尋ねた。「だって、ぼくの手よりおじさんの手が、何倍も大きいんだもん」すごい!。わずか10歳の少年とは思えない知恵である。

この少年こそ、「鉄鋼王」と言われるほど大成功を収め、ニューヨークの「カーネギーホール」を寄贈したことで知られる、アンドリュー・カーネギーの幼少時代のひとこまである。

父が手織工をしていた貧しい家に生まれ、わずか12歳から仕事を探して働きはじめたのである。母親は内職に、近所からの洗濯の仕事を引き受けて家計を補っていた。

そのアンドリューは、質問に応じてこのように語っている。「事業家や経営者として成功するには、貧乏生活(ハングリー)の経験が貴重だ。暖衣飽食の生活や育てられ方では絶対にダメだ。第一、創意工夫というものができない・・・」



後継者を息子にして成功する条件 - 一見道夫

暖衣飽食から、能ある経営者は育たない

まず、二人の新任社長を紹介しよう。A社長とB社長。

信越地区の某県下の建材問屋として、一、二を競う会社を継いだA社長は、東京の大学を出たが、父は毎月100万円の仕送りを続けた。

その結果この息子は、勉強のかわりに遊びを覚え、殺人事件まで引き起こしたカルト教団に入信し、正しい社会人になるかわりに、人とトラブルばかり起こす人間になってしまった。

そしてこの会社は、他人の会社になってしまった。取引銀行や株主から一斉に、「あんた、この厳しい環境で、何の知恵も出せないのなら、辞めてくれ!」と、退陣を求められたのだ。

暖衣飽食に育つと、環境の厳しさをはね返す必要も知恵もなく、精神は墮落の方向にひん曲がる人もいる。墮落とまではいかないが、創意工夫のパワーは育たないのが一般的だ。

創業家の御曹子と呼ばれる人に、立派な後継者になった人は、なかなか思い当たらない。やはり、ハングリー体験がないのが、根底にあるからではないか。

もう一人の新任B社長を紹介しよう。

私が海外に行くとき、よくかばん持ちにつき合ってくれた青年だ。大阪の機械商社の社長の長男だ。彼はよく私に語ったものだ。

「仕送りは一円もありません。大学にかかった費用は、分割で父に返済しています。」

かつてのこの青年が、数年前に新任社長に就任し、そのパトタッチ式に招待されたが、不況抵抗力をつけるため、ベトナムにある販売代理店と組んで、ベトナムの銀行を巻き込んで、エビの養殖事業に成功している様子を確認できた。そのエビも食卓に登場していた。

機械販売の落ち込みをカバーして、あまりある利益を出していた。

しっかりした後継者づくりに、甘やかしはタブーである。



ありがとうの思い出 - 24

こ上を羽にのしとだ社すいとげ合吹ごも家て思もくをだべたをさわ社縁あ族大いしと設きてだ心せせ長をつを切返もと立、完くかて、のつた応にす、がしお了こいりあ余くこ援し度あきたたにれしそま癒甲あかと分事。お岡きのそでよ梅先毎屋はさH厚時の前和おたりりつとしてに、たまなまこなは。た。益ま目う自所産伝市し員てまな手五の貸周わん施が権こー祈だがあてをたい、とまなまこなは。た。益ま目う自所産伝市し員てまな手五の貸周わん施が権こーりきとるく痛いるいきたしスでとり約。励地し見状分のいのてと、し気紙〇よし辺せの設か者と年う申、うほど感! -まの。た。タそを、一さ八ががが会行務さ社だて谷ちま人にく状たきとがりと吹上永とのつと産る間をす、のの感と深無たのいす自がをす、ののてごく言Mでうる分な切く終破間あり健おの。原経のから、わ産続せ現ら手けに在せ続さいのてきせと。：た会いがて

= 賃貸人と賃借人の信頼関係が壊れたとき =

不動産コーディネーター 豊田泰幸

大家と言えば親も同然。長屋に住む大工の八つぁんと小隠居さんの大家さんとの関係は落語の世界ではなんととも微笑ましい光景ですが、現代のオーナーと入居者の関係のように、お互いが顔を知らないままの状態が当たり前になってくると、お互いが敵同士ようになってしまう場合さえ出てきます。困ったことです。

また、地主と借地人との関係でも同じように、相互の関係は信頼関係や友好関係が、いつまでも良好な状態でありたいものです。

「土地賃貸借契約書」によると、賃貸借契約が解除される事由の一つに「地主と借地人の信頼関係が著しく損なわれたとき.....」という記述があるわけですから、相互の信頼関係が壊れないように配慮したいものです。

借地人は、建物の増改築や売却の時などに、地主の承諾を得る必要がありますが、地主と借地人との信頼関係が著しく損なわれている場合に、それらの承諾を拒否したくなるのも当然なことかも知れません。

信頼関係を欠いた借地人との煩わしい関係を断ち切りたい地主が、その土地の底地権(所有権)を第三者に売却したということも実際に行われている例があります。

借地権は借地上に建物が存在していることが基本ですから、建物の朽廃や滅失にからむ再建築の承諾などのことを考えると、地主と借地人の関係こそ日頃から穏便に事が運ぶようにしておきたいものですね。

認知症予防・新書 05

NPO法人 認知症介入指導協会 理事 清輔喜美男 http://ninchisho-yobo.jp

~ 認知症と「耳」 ~

「耳」は、私たちの生活を当たり前のように、そして楽しく過ごすために重要な役割を果たしています。それは Quality of Life に欠かせません。

私たちは人との会話やテレビなどの音を、無意識のうちに聞いています。

しかし、耳は日常生活で大変に重要な働きをしています。音楽、風の音、鳥や虫の声、動物の声、子供たちの声、町のざわめき。

もし人の声や音を聞くことが出来なかったら、親しい人との会話も、感動のやり取りも出来ません。人の心はきっと閉じこもってしまうでしょう。

耳が不自由だと、生きていくうえで大切なコミュニケーションが、取りづらくなります。人のお付き合いが少なくなり、家に閉じこもりがちになります。やがて人間関係や社会交流が円滑に出来なくなります。

「聞く」という耳の機能は会話や行動の「原点」です。現在、疫学的に認知症の予防には「人間関係」や「社会交流」が有効だと分かってきました。その原点が「耳」といえます。もう歳だからしょうがない...と、聴力の落ちてきた人には、自分に合った高機能の補聴器を使用するのを指導することが大切です。耳の衰えは、自分では気が付きにくいものです。年に一度の聴力健診を勧めましょう。



World Now = いずれでも難しい家族経営(同族会社)の事業承継計画 =



今月は、米国の中小企業局が公開している、ベイラー大学のポーマン・アプトン教授による資料(http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_sbp_exit.pdf)から、米国の家族経営(同族会社)における事業承継の計画についてご紹介したいと思います。

資料によると、米国において、創業者から次の世代へ交代できる家族経営企業は実に三分の一以下だそうです。

運よくこの三分の一以下に入っても、二代目から三代目へと世代交代できるのは、およそ半分しかありません。米国全体で見たとき、家族経営企業の占める割合は、企業数でおよそ90%、GNPおよび支払賃金ベースでおよそ半分です。

つまり、GNPの半分を占める企業の三分の二以上が次の世代には消えてしまうということになります。

家族経営企業が世代交代できず、消えてしまう理由として考えられるのは、以下の4点です。

- (1) 事業そのものが存続するだけの競争力を備えていない。
(2) 計画性が欠如している。
(3) 事業所有者に企業を委譲する意思が見られない。
(4) 子供世代に企業に参画(承継)する意思が見られない。

交代の障害となることもあれば複数重なって問題となることもあるでしょうが、一番多い原因となっているのは、(2)の計画性の欠如です。

そこで、健全な企業経営のために事業承継の計画を立てることを教授は勧められています。

まず最初にすべきことは、以下のような内容を話し合う場を設けることです。

- (A) 過去および現在の運営状況の確認。
(B) 各人のキャリア目標および業務における評価。
(C) 企業としての中長期計画と各人の役割の兼ね合い。
(D) 企業として家族としての基本方針と目標のまとめ。
(E) 参画者および引退者に対する報酬などの決定必要事項。
(F) 円滑なコミュニケーションを図る手段。

上記のような話し合いの場を重ねるなかで「家族と企業の方向性」「経営権の委譲」「財産に関する計画」「企業としての戦略・戦術」「報酬(利益配分)制度」「人事考課」「コミュニケーション手段」「新規に参画する家族に対する準備」「引継時期の調整」「各人の条件」などが明確になってきます。

それぞれ異なりますが、もっとも大切なことは関係者が密にコミュニケーションを図ることです。

こう見ていくと、家族経営の事業を継続するのに必要なことというのは、米国でも日本でもあまり差がないことがわかります。

ポーマン・アプトン教授は、話し合いの場に関して、ひとつの提案をしています。それは、外部から経験あるファシリテーター(まとめ役)を招くことです。

企業計画について話し合っても、家族同士ですから感情的になってしまう場面も想定されます。そういう場面においても、ファシリテーターは家族を問題解決に導いてくれると言います。

外部の力をうまく利用しながらでも、円滑に計画を立案する。それが、事業を存続させるために必要なことなのです。

日本では、事業承継税制などの施行により政府も積極的に支援するようになり、「事業承継コーディネーター」がそれらの対応に取り組んでいます。

事業承継コーディネーターは、現経営者と家族、或いは経営者が承継させたいと考えている親族以外の役員などのそれぞれの想いを受け止めつつ、その意思の調整を行うカウンセリングを行い、事業承継のための「経営計画の作成支援」や「税理士、弁護士などの専門家と連携を取りながらスムーズで円満な事業承継の支援を目指しています。」

(記: 事業承継コーディネーター・細野孟士)