

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===

◆企業再生サポートから観るM&A

経営不振、後継者の不在等により毎年10万社以上の企業が廃業しています。

中でも後継者不足によって約7万社が廃業し30万人以上の社員が失職していると言われて

います。企業再生の支援に携わってきた中で強く感じているのは、すでに『再生分岐点』を超えていて、どうにも再生のしようがない状況で相談が持ち込まれるケースが多いことです。

もっと早く、こんなに…絞りきった雑巾のようになってから相談されても、残念ながら手の打ちようがなく、再生を断念し破産整理の道への選択肢しか見つからない結果となっているケースが多く見受けられます。

状況によっては、『人災』とも思われる倒産事件も現実の姿であるのです。

それは会計事務所の先生方が、経営者が音を上げるまで見守り(放置)すぎて、企業再生支援の専門家による『スクリーニング』の必要性を提案するのが遅く、あと半年早かったら…、あと1年間早ければ…、十分再生できたと思われる企業が多々見受けられるのは残念でなりません。

◆社会のために残さなければならない会社

事業再生、事業継続、M&A、事業譲渡など様々な言葉を耳にしますが、“スクリーニング”による結果として『生き残れる企業』となるのは“社会のために生き残らせなければならない企業”と言えるのではないのでしょうか。

売上が下がって経営が危ぶまれる企業や、経営者が高齢になったのに後継者不在の企業であっても、社会からその会社の存在を望まれている会社は再生が比較的容易です。それは……

- ①多くの従業員やその他雇用関係者が多い企業
- ②地域貢献度や国益に関わる企業
- ③欠くことのできない人材を有する企業
- ④企業が所有するノウハウに将来性がある企業
- ⑤経営者の人望が高い企業

基本的には経営者の姿勢が公の摂理に則っていると言うことでしょう。

再生支援をする中で、例え一時的に再生ができて

“リスクのクソリ”
M&Aで買われる会社像”とは…
社会のために残さなければならない会社

的に存在する姿が見えてこない会社もあります。それは……

- ①経営者が公私混同、私利私欲に走っている
 - ②地域社会に平然と迷惑をかけている会社
 - ③コンプライアンスを無視している会社
 - ④恩借り(親族知人などからの借入)が多い企業、
 - ⑤従業員を大切にしない会社、
 - ⑥財務データの杜撰な管理
- このような会社は社会が受け入れてくれないと言うことなのでしょう。

◆永続的に残る会社の経営管理とは…

会社が“永続的に残る”ために大切なことは、今の『真実の姿』を把握できる仕組みができて

いることです。会社を“社会の公器”であると考えれば、自社の事業内容が社会貢献していることを経営の基本理念とし、ユーザーや取引先の“幸福指数”を高めることです。

大きな雇用を受け入れられると言うことは、社会にとって大いなる貢献度があるとは思いますが、コストダウンで外注先の利益を絞り上げたり、当たり前のように社員を解雇してしまう企業像は、誰もが疑問を抱き目を背けたくなるものがあります。

夢を抱いて起業した経営者の中には、会社が大きくなることばかりに躍起になっていたりしますが、会社が大きいから優れた経営者で、小さいからダメだということではありません。数人規模の小規模企業であっても、驚くほどのノウハウを持つことによって、社会への貢献度の高い企業もあります。

人の命に寿命があるように会社にも寿命があると言われています。『創業者寿命=会社寿命』とならないようにすることなのです。

家系を大切にしている家族は、一人一人が先祖から受け継がれてきた有形無形の財産を大切に守り続けるように、会社を大切に考える経営者は、社員の一人一人までもが会社の伝統、文化、ノウハウを正しく守り、私欲にとらわれずに先輩から“受け継ぎ”後輩へと“受け渡す”という意識を率先して実践していくことではないでしょうか。

事業承継が話題となっている昨今の世相の中で、創業経営者の財産を残すことばかりに目が向けられるのではなく、社会の公器としての会社像、働く社員の将来像へと視点を変えてはどうでしょう。

医学博士・大浦純孝氏が主宰の月刊誌『人間医学』に脳機能について紹介する記事がありました。

悩み苦しんでいるときに誰もが考えるのは悩みがなければ幸せなのに…と思っただろうが、悩みが消えるということによって困ったことが起きる。それは大脳皮質の前頭葉の右側の一分が破壊されると悩みが消えるという障害が現れるというのです。

未来の予測は経験に基づいて計算されます。「過去の記憶」を材料として判断します。

“悩みは未来を予測することから生まれ、記憶は未来の自分のためにある…”と、紹介されていました。

経営者は事業の近い未来や遠い将来のことを考え始めると、そこから様々な悩みを生み、悩みを少なくするために緻密な計画書をつくって実現に向けて試行錯誤を繰り返します。計画達成に向けて事業の計画を前進させ、そしてまた悩みます。

経営者としての経験が長ければ長い年の記憶や記録があるとすれば、質が高く豊富な情報量によって未来を予測する能力や精度が高いと考えられます。

質の悪い情報、つまり曖昧なままの記憶(記録)に基づいて将来を予測していたとしたら、その計画を達成することは果たして自信をもって取り組めるでしょうか。

“脳機能”のそれと同様に、経営者は経営の中枢において経営状態を“計数管理”と“状況証拠”という形態で正しく記憶(記録)に留めておけるようにしておくことが大切だということになるのです。

“脳機能”の場合は、未来の計画性がない人の場合は“記憶力が低下”するのだそうです。

“企業経営”においては、未来の計画をきちんと立てていない経営者は、現在と過去の記録を整理保存していません。そして、現在と過去の記憶(記録)を持たない企業は、未来の計画を立てることができません。

リーマンショック以降、多くの小規模企業経営者からのご相談があった。「売上高が一気に5分の1になってしまった…」「受注がピタリと止まってしまった…」「注文残分が発注取り消しになってしまった…」という急激な変化に、今までに経験したことがない空気を感じた経営者は、異口同音に『身体に震えを感じた』という意味の表現をしていた。

未だかつてない異常な事態は過去に経験したどんな酷い経営危機の記憶では対応しきれないと言って、ある経営者は過去10期分の決算申告書を、また別の経営者は創業以来のすべての申告書を持参して見せてくれました。

きちんと整理された決算書の推移が、経営者の言う過去に体験した経営危機の年号やその時の数字がその経営者の記憶とピタリと符合していたのには驚きました。

急遽スクリーニングにより再生計画を立てることになりましたが、かつてない異常な事態を分析し、これからの経営シミュレーションをした結果、2人の経営者は会社を一旦閉じて数年後に再起を決断をし、3人の経営者は会社規模を半年間で4分の1以下にして、最小限の経費に切り詰めた縮小経営に徹し、まるで仮眠状態のようにして密やかに回復の時期を待っています。

それから1年ほど経過して、リーマンショックの影響を受けたと悲痛な表情の経営者が相談にいらっしやいました。ご多分に漏れず、あれこれと恩借りを含む細かい借金を繰り返し、これ以上資金繰りができないと観念したというのです。何で1年間もズルズルと過ごしてしまったのか、本人さえもきちんとした説明ができないということでした。

それでも何とか再生ができないものかと過去と現況が分かる資料の提出をお願いするのですが、残念なことに資料の整理ができていません。それこそ記憶も記録も曖昧で、緊急事態であるのに資料が散乱していて全体像が見えてきません。

将来の計画を立てていない経営者だから記憶や記録がそれほど大切であるとは考えていなかったのでしょうか…、残念なことにそうした企業は決算書も粉飾決算であったので、再生も再起も不可能でした。

経営の三種の神器は「決算書(試算表)」「資金繰り表」「事業計画書」であることをお話するとその場では理解していただくのですが、それを自分自身が毎月継続的に作成するという堅実な経営者は、残念ながら少数派です。

確かな記録と言える決算書を「実態B/S」をスタート基準にして未来の計画書を作成するものだと知れば、その経営者は必ずや、輝かしい会社の将来を描きあげることができるでしょう。



【リスク・カウンセラーからの提言】
経営危機から家族を守る！

このテーマはリスク・カウンセラーの永遠のテーマであります。皆様の回りに困っている人を見かけたら、必ずや解決策があることをお伝えいただきたいのです。全力をつくして対処させていただきます。

発行：大蔵財務協会

「アジア大都市ネットワーク21」の記念イベントとして都庁舎の壁面を巨大キャンパスにしてデジタル画像をライトアップ。プロジェクター約60台が駆使され、オーロラのような幻想的な映像が夜の都庁舎に映し出されていましました。アーテイス・ト長谷川氏が考案した“デジタル掛け軸”という作品だそう。

発行元：レガシー

◇発行者 代表取締役・リスクカウンセラー 細野 孟 士
◇責任者 〒113-0033 東京都文京区本郷1-35-12
◇連絡先 TEL. 03-5684-0021 FAX. 03-5684-0031
<http://www.holonics.gr.jp>
【ホロニック】
(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)



カウンセラー研修の日の昼休み、会場近くを散歩し石垣に這う色鮮やかな蔦の葉を見つけた。

幾重にもつながらる小さなハート型の葉は、さまざまに彩りを施して思ってくれませんでした。蔦の紅葉で思い浮かぶのは上野の東京芸大の浮かびた煉瓦づくりの建物に古びたる光景です。

蔦は、女性の好きな家紋のベスト3のトップ。蔦のかたばみ、蝶の順で人気の家紋のようです。

春先の鮮やかな緑葉から晩秋の紅葉までの美しさと、勢いよく伸びる逞しさには樹木などに絡まり繁殖する様に繁栄を重ね合わせたのだらうか。文献によりますと徳川八代・將軍吉宗は「蔦紋」のほかに「蔦紋」を替紋としていたそうです。蔦の絡まるチャペルも、永遠の繁栄を祈念して?

ちよつと歳時記

