



経営問題のほとんどは経営者の問題

株式会社成岡マネジメントオフィス 成岡 秀夫

主な相談内容

正面から有利子負債と向き合う支援、ガチンコの勝負を挑む

過大な有利子負債の返済に苦しんでいる中小企業は多い。円滑化法の期限切れを迎え、金融機関も企業側も何とか経営の改善に向けての努力をしているが、思うように改善が進まないのが現状だ。

どこに問題があるのか、課題は何か。本当に今後改善ができるとすればどのようにすればいいのだろうか。従来の方法で可能なのか。または従来と違う方法を検討しないといけないのか。経営改善に向けて、どのように課題に取り組み、どのように課題を解決すればいいのか。

意外と企業に所属してどっぷりと日常につかっていると、経営者は自分の足下は見えないものだ。

事前の準備作業

数字は必要だが固執せず、経過を追い現場で確かめる

・企業の創業から設立、現在までの沿革を明らかにする

その企業の現在までの歴史の中に窮境の原因が隠されている。それを見つけるには企業の沿革を詳細に紐解くことが必要だ。決して現在の状態だけを見てはいけない。時系列に即した情報が重要だ。

・過去5年間くらいの数字の資料は必須

最低3年間分の決算書などは必要であるが、あまりに数字に固執してはいけない。中小企業の決算書はどこかが正しくない。売上、従業員数、在庫、利益、人件費などのバランスを判断することが大事だ。

・経営者の人となりを判断する

性格はどうか、生まれから育ち、そして卒業から創業、設立、そして今日に至るまでの経過から、経営者の人物、人となりを理解しておくことは非常に重要である。企業は人なりだ。

・現地現場を確認する

決して机上の紙の資料で判断してはいけない。会社の現場、立地の周辺、工場や店舗、倉庫などを実際に見ておくことは非常に重要だ。事務所の中も一度はのぞいておきたい。

指導の流れ

そのほとんどが経営者の問題、どう気付かせるか！

患者と医者関係に似ているが、初診での問診が重要だ。上記のような企業の周辺の情報をいかに引き出すかがポイントとなる。企業経営者が、時系列的に理路整然と質問に答えられるとは考えられない。むしろ

頭の中は課題がこんがらがって複雑骨折している。その混乱を整理してあげることが重要だ。

質問力を鍛えておかないといけない。経営改善は慢性疾患との闘いであるから、目先の症状に目を奪われてはいけない。患者が訴える主訴の症状の本当の原因＝真因は何かを見抜く眼力が要る。いろいろな角度から企業の実態をあぶり出し、その中から本当の窮境の原因を探り出す。

しかしほとんどの経営者は本当の窮境の原因が分からないことが多い。それはほとんどが経営者自身に問題があるからだ。自分自身に問題があるとは、ほとんどの経営者が思っていないから、彼らが考える原因のほとんどは外部要因、つまり自分以外の要因だ。まず自分自身のどこに課題があるのかを気づかせることが出発点になる。

私の指導方法の特徴・ポイント

打算のない態度が山を動かす

決算書ありきではなく、人と人が対峙する場

決していきなり決算書の数字の資料などは見ない。見るとその数字に目をとられて本質を見抜く眼力に曇りが生じる。決算書を詳細に点検するのは、ある程度企業の沿革、業態、実態、構成などが頭に入ってからだ。初回の面談では最後まで決算書を見ないことも多い。それより経営者の方と本当に人と人として対峙して、その経営者の人となりを一生懸命理解に努める。どんな経営者の方も、それなりに一生懸命努力されている。その努力の方法、内容、方向がずれているのだ。なぜそうなるのか。原因は何か。真因は探りだせるか、などを会話をしながら一生懸命探る努力をする。

信頼が人を動かす

初回の面談でそこまで理解できることは少ない。面談の時間にもよるが、経営者の方が当方の支援する側に信頼感を持っていただかないと次につながらない。相手の立場、プライド、過去を理解しつつ次回につながる共通の認識や課題を共有する。支援する側の当方に対し、経営者の方が信頼、信用が持てないと、次回に発展的につながらない。この人なら何かこの追い詰められた状況を一緒に打開することができるかもしれない。そんな気持ちを抱いてもらうことが大事だ。

時間はかければかけるほどいい。会話する時間に信頼感は比例する。上から目線ではなく、同じ立ち位置に立って、共通の悩みとして経営者と同じ感性を持って課題に当る。決して紙の対策の資料を書いて終わりではない。この経営者を自分が支援して変わってもらえると信じ、とことん付き合うつもりで支援する。打算のない当方の態度が相手の気持ちを動かす。

経営者本人がやる気にならないと、いくら当方が一生懸命になっても難しい。それには、信頼を持ってもらうことが第一だ。

経営支援員に期待すること（支援実施後のフォローアップのポイント）

計画策定、それが経営支援の本当のスタート

経営改善計画が策定できた後が重要だ。ほとんどの経営者がそこで一服し、ほっこりし、安堵し、手を抜く。今までの緊張感が弛緩し、脇が甘くなる。運転資金が真水で支援されると、つい今までの我慢ができない。

計画は作ったところがスタートラインだ。そこがゴールではない。継続して実績を出し続けるには、支援側からの継続した声かけが必要だ。いつもあなたのことを気にしているとのメッセージを発信し続けること。そして、同じ気持ちになって支援する。そのような気持ちがあれば、必ず経営者の態度行動は変わる。性格は変わらないが、態度行動は変えられる。そう信じることだ。

経営改善計画作成にあたっての参考図書

「早分かり企業再生」藤原総一郎著

（日経新聞社発行 定価：1,400円＋消費税）

「なにわの中小企業再生の現場から」なにわ再生執筆プロジェクトチーム著

（金融財政事情研究会発行 定価：2,400円＋消費税）

「企業再生の基礎知識」高木新二郎著

（岩波書店発行 定価：700円＋消費税）

「事業再生支援のための決算書の見方読み方」税理士法人中央総研著

（経済法令研究会発行 定価：1,900円＋消費税）

「企業再生支援の進め方」小林勇治他著

（同友館発行 定価：2,200円＋消費税）

「企業再生のための経営改善計画の立て方」財団法人社会経済性生産性本部著

（中央経済社発行 定価：2,400円＋消費税）

経営改善計画書 目次

1. 企業概要
 - (1) 沿革
 - (2) 代表者の略歴
 - (3) 事業内容と特徴
 - (4) 従業員および組織
2. 業績及び財務状況の推移（過去5年分）
3. 経営上の問題点と課題
 - (1) 財務内容上の問題点と課題
 - (2) 実態財務の内容
 - (3) 営業上の問題点と課題
 - (4) 組織上の問題点と課題
 - (5) 経営管理上の問題点と課題
4. 経営悪化に至った原因とその分析
5. 経営改善に向けた取り組みとその効果
6. 事業分析
 - (1) 外部環境分析：機会と脅威
内部経営資源分析：強みと弱み
 - (2) SWOT分析からみたクロス分析
7. 今後の経営改善の基本的な方向性
8. 経営改善計画の要旨
 - (1) 売上
 - (2) 利益
 - (3) 資金収支返済
 - (4) BSと債務超過
 - (5) 経営指標分析
9. TAXプラン（法人税対策）
10. 資産査定結果（財務デューデリジェンス）