



★今月のTOPICS★ 事業再生支援の難しさと前向きさ

皆様こんにちは、長尾です。早いものでもう4月の中旬に差し掛かります。今年は本当に雨が多く、お花見もゆっくりできなかったかもしれませんね。私はこの4月6日で37歳となりました。いつまでも若いと思っていたのですが、もうすぐ40になるのですね（笑）本当に年月は経つのが早いです。

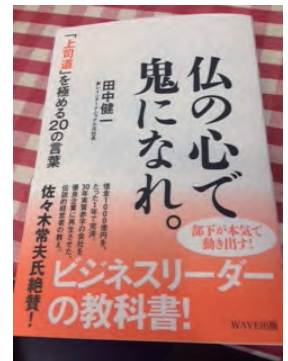
さて、最近の活動ですが相変わらず事業再生、経営改善の案件が多いです。特に難しいのが外部環境の急激な変化に対応できず、売上・利益が激減した企業様の支援です。中小零細企業は内部留保もほとんどないため、収益が激減すると人件費や家賃などの固定費をまかなうことができず、すぐに資金ショートとなってしまいます。この時に金融機関が応援してくれれば良いのですが、実際には金融機関からの支援を受けることもできないケースも少なくなく、これが私の頭を悩ませる原因になります。こういった事態を打開するために中小企業庁や経済産業省は様々な事業再生に関する政策を発表しますが、実際の経営支援現場では使えるものというのはいほとんどありません。また、金融機関に「こういったやり方はどうでしょう？」と提案しても金融機関が勉強不足で私の話についていけないケースが多く、進展がないまま時間が経過するということがあります。事業再生って本当に一筋縄ではいきません。でも、あきらめてはいけません。私も「これはさすがに無理だ」と思うようなケースに何度も遭遇していますが、必死で考え、債権者や利害関係人と話を詰めていくと、道が開けるということを幾度となく体験してきました。私どものような仕事はノウハウ本や大学院で教わった一般的なケースなどはほとんどなく、何かしらの「イレギュラー」が付き物です。そこをどうやってクリアしていくのが不謹慎かもしれませんが面白いと感じる瞬間なのです。それに、私どもは常に明るく前向きでなければなりません。お客様が不安になってはダメですからね。

★山陰地方からのレポート★ <お薦めの1冊「仏の心で鬼になれ」>

今回は長尾のお株を奪って、「本」の紹介をさせていただきます！地元の書店のビジネス書コーナーで平積みされている本に偶然目がとまりました。そのタイトルは、「仏の心で鬼になれ。（WAVE出版）」。著者、東レインターナショナル元社長の田中健一氏。ん？田中健一さん！？！？帯には、ベストセラー「そうか、君は課長になったのか」の佐々木常夫氏の絶賛とのキャッチコピー！佐々木常夫氏といえば、あの元東レの・・・。「借金1000億円を、たった1年で完済。」「30年実質赤字の会社を優良企業に再生させた、伝説的経営者の教え。」・・・ピンとききました。田中健一さんって、田中社長じゃないですか！実は私、この著書の中で描かれていた、「30年実質赤字の会社」の元財務部員でした！即購入！！

まだ途中までしか読んでいませんが、この本は組織を率いるリーダーのための啓発本にしてドキュメンタリー本ではありますが、私は組織文化の衝突＝コンフリクトの克服に関する事例本として捉えております。文体は関西弁で構成。著者の語りかけのような流れに、肉声や立ち振る舞いのすべてを近くで見させていただいていた私にとってはとても臨場感を感じております。著者のリーダーシップの発現方法に関しては十分に承知していますので、とにかく私の関心はもっぱら、私自身がその会社で実際に見て、体感してきた「リストラの断行」の舞台裏そのものです。（このリストラは、記憶では本体で2000人規模の社員数を一気に400人規模まで圧縮！）私が関心を持つその舞台裏とは、経営ボードメンバー間での会話。特にこの会社の旧勢力（お顔もお名前も本当によく覚えています！）と繰り広げられた神経戦や、親会社との緊張感、さらには、労働組合（これまた中心メンバーのお顔をよく覚えている！）との非公式団交の場面。秀逸な事例と考えます。著者は、この会社の体質を「ぬるま湯文化」とバツサリ。私は今あらためてこのフレーズに「ああ、そういわれてみればそうだったな。」との感があります。会社も大企業病、私自身も大企業病だったんですね。しかも、このフレーズを読んで、今（！）、そう感じた次第です。自分でも気づいていなかった。恐ろしいですね。大企業病とは、「（変化に）気づかない」ということでしょうか！？ただ、著者は全社員とのヒアリング（食事付きでした）を実施することにより、「ぬるま湯文化」は会社が醸成させていたものであって、大多数の社員は優秀であったと述懐しています。（私自身は優秀ではありませんでしたが）さらにこの会社の旧勢力は、著者の社長としての権威を全く受容していなかったという事実も記されていました。この会社において、形式上は「社長」の権威は存在するが、暗黙上は一切認められていなかったと。田中社長が直面していたジレンマを思い知りました。そしてとにかくにもリストラは断行されました。リストラはマクロレベルでみれば企業再生のためのひとつの方法論ですが、この本はリストラをめぐる、企業内のあらゆる階層の実情が記述されているところが秀逸だと考えます。

この会社を退職して数年たった今、このような形で当時のリストラの舞台裏を垣間見ることができたことは組織論を勉強する私にとってとても有効でした。組織成員がなによりも大切であるということを著書から確認することができたことが理由です。今月はここまでです^^



★編集後記★ ディープな街 中崎町



先日、大阪北区にある中崎町をブラリしてきました。中崎町は古民家を活用したカフェや雑貨屋多く、雑誌の特集もよく組まれるエリアです。20代後半から30代後半と思われるカップルや夫婦、女性同士が多く、住宅街の中にお店が点在しており、大人の街という雰囲気でした。私が見た限りでは、イタリアン、ベトナム料理、カフェ、ハンドメイドの雑貨屋が複数店舗ありました。店舗を営んでいると思われる人も若く、飲食や雑貨で起業するには絶好のエリアと思います。こういったエリアに行くと同年代の起業家が頑張っているため、自分も「負けてられない」と思い、身が引き締まる想いになります。

事業再生に特化した中小企業診断士事務所 | 経営革新等認定支援機関

長尾経営事務所

検索

長尾経営事務所

【大阪事務所】大阪市西区西本町1-8-2 三晃ビル2階
 【島根事務所】島根県松江市石橋町355