

## “企業再生”社長の意識が変われば会社が変わる

リスク・カウンセラー 細野孟士

経営者が売上がジリ貧で資金繰りが危うくなってきたところから慌てて「企業再生」の相談に来られる場合が多いのが実情です。日頃から中小企業経営者にリスクカウンセラーからのメッセージをお送りし、経営者自らの気づきがあることに期待しつつ、気づきのタイミングが遅すぎる現状に改めて警鐘を鳴らさせていただき、経営者及び経営者の身近にいる家族と会計事務所の諸先生方にご協力をお願いしたいと考えます。

### 1. 経営不振の原因は周囲の変化に気付かない『ガラパゴス経営者』

経営不振に陥った経営者が言う言葉に……。

「売上が伸びない……」「部下が思うように働かない……」「新規の受注が取れない……」「会社の将来が見えなくなった……」「頑張っているのだが成果が出ない……」

経営不振から脱却したいという想いから「今まで以上に必死になって……」と従来のやり方を変えようとせず、がむしゃらに頑張ったとしても、一時的には成果が出るもの恒久的な業績回復を果たし経営不振から脱却することは稀な例であります。

かつては5～10年毎に社会環境が変わることに伴ってビジネス環境が変わっても、緩やかなりにも経営も対応することができていました。しかし、最近では変化のインターバルが急激に縮まり、1～2年毎、或いは2～3年毎にビジネス環境が変化しています。

国内外の経済や社会環境の変化に沿って変わってきたビジネス環境に気付いたとき、遅れをとるまいと新しい事業を取りいれようと体制を整え努力しても、「時すでに遅し」と状況は深刻で『ガラパゴス経営者』になっている結果になることに気付かなければなりません。

### 2. 事業における『勝ち方のルール』が変わった

社会が急激に変わりました。それなのに、社長も社員も今までと変わらない…、従来から繰り返されてきた「最も慣れた方法」変えることなく、改革改善ができないまま慣れた方法を踏襲して取り組んでも、頑張った分だけ業績が上がることはありません。

「今までがそうやっていたから……」「他社もそうやっているから……」という理由や

「そんなやり方はやったことないから……」等と、

経営者が自分の考えを頑なに変えようとしなかったり、変える意識を持たなければ、間違いなく、新しい時代に取り残されてしまいます。

社会が変わることは、お客様の要求も変わることなのです。『勝ち方のルール』も変わっているということに気づかなければなりません。

業績が上がらなくなったら、営業努力が足りないと考え社員教育や増員をしたところで無駄なことなのです。

経営者は、

- ・時代が変わったことをしっかりとリサーチできる複数の情報源を持っていること。
- ・基盤となる事業を改革をしながら堅実に継続する。
- ・外部からの力を借りて、変化の兆しを読む能力を実践から学び、悪習を変える勇気を持つこと。
- ・他社に迎合したり、いたずらに価格競争に参入せず、独自の商品を開発すること。
- ・他社に追随する考え方を払拭する。
- ・常に5年先の変化を見越して計画を立てる。

お問い合わせは「ビジネス会計人クラブ・事務局」へお願いいたします。

B.A.C 『企業再生・整理・再起』支援チーム <http://kigyo-saisei.seesaa.net/>

## 3. 新「勝ち方のルール」に対峙する“負けの審判”的厳しさ

新『勝ち方のルール』とは、自らの力で『時代を生み出す』能力を保有する企業であり、他社の追随を許さないスピードとパワーを持っているということだ。

当然ながら旧態然とした時代に取り残された『ガラパゴス経営者』の率いる企業は、時代に取り残されまいと慌てて追随しようとする。

『勝ち方のルール』に嵌まる企業とは、人材育成に多大な投資をしていることは知る由もなく、そればかりか、そこで働く従業員のメンタルヘルスに対しても余裕をもって取り組んでいる。

更には『コンプライアンス』についての法務体制や組織体制には、専門家を採用して自浄的組織の確立を図つており、外部からの圧力にも揺るがない、従業員が働きやすい職場環境が整えられています。

一方の『ガラパゴス経営者』の率いる企業では、事業展開にスピード感が見られない場合が多いことは残念ながら否めません。一歩も、二歩も遅れをとっていることから、競合する相手を真似たい追いつきたいと思う一心から無謀な計画で無理が生じたりもする。

また、いい人材を採用したい想いからマイナス点を隠した採用広告の弊害として、採用試験や入社後に諸条件に食い違いが生じたり、社会問題となっている『ブラック企業』として不名誉な烙印を押され、自力で立ち上ることが不可能な“倒産の危機”の風評など、厳しい『負けの審判』が下される。

## 4. “時流”に乗らずに“時中”待つて真剣に行動する

時の専門書『易経』の中に書かれている経営者が絶対に知らなければならない言葉があります。それは『君子の中庸たるや、君子よく時中す』と『時流に乗る者は時流によって滅ぶ』です。

経営は大自然に学べ。

易経では、大自然には四季(春夏秋冬)があり、二十四節季(立春、春分…)、七十二候(東風解凍、黄色など)などがありますが、大自然の変化に合わせて行動することが望ましいというのです。

つまり、朝になつたら起きて、昼はまじめに働き、夜はゆっくり休む…と、自然に逆らわないこと。冬に種を巻いても芽を出しません。種を蒔くべき季節に蒔くと、やがて暖かくなり芽が出て花が咲き実が成ります。

隣の庭が満開で美しく咲いているのは、遡ること数ヶ月前の然るべき時期に種を蒔いたものが美しく開花し、満開になっているわけで、自分も慌てて種を蒔き開花を期待しても絶対に同じように咲きません。

易経では、経営者は「時中」について知っておくべきだと言うのです。

新たに事業を実行しようとするとき、着手する時期が事業目的に合致した『適正期』でなければ失敗を招くことになると言います。

普段は問題なく淡々と仕事を進めていても、『いまだ！(時中)』と実行するのに適正な時期(時中)を決めるには、その時までの時間や空間、環境や周囲の状況により瞬時に判断しなければなりませんから、競合相手や新規参入組が創り上げた活況なビジネス(時流)を追いかけても、時はすでに遅いのです。

事業経営において『時中』に備えて、社会的使命のもとに、経営理念、経営戦略を整えておくことが何よりも重要であることを、改めてご提案いたします。

**「支援チーム」を、疲弊企業の「救急救命隊」と位置づけて、  
積極的にご利用いただければ幸いです。**

お問い合わせは「ビジネス会計人クラブ・事務局」へお願ひいたします。

B. A. C 『企業再生・整理・再起』 支援チーム <http://kigyo-saisei.seesaa.net/>

リスクカウンセラー 細野孟士／中小企業診断士 佐々木文安／弁護士 安達一彦  
司法書士 星野文仁／司法書士 原内直哉／社会保険労務士 川端重夫／税理士 宮森俊樹／弁理士 酒井俊之