

中小企業の親族経営の弱点を解決する秘策は？

R.F.C

リスク・カウンセラー & ファイナンシャル・カウンセラー

Information & Report

2007.01.17 Vol.2007-01

●親族経営の弱点は 会社(家庭)を揺るがす

同族経営の会社は、超大手の企業の中にも多く存在しているが、中小零細企業にあつては、その九〇%以上が同族会社であり親子、夫婦、兄弟、親族が中心になつて経営している。最近、マスコミを賑わしている「不二家」にしてもそうだが、経営不振であえぐ「三洋電機」、逮捕者まで出してしまった「西武」、それらの親族間のトラブルは残念ながら後を絶たない。上場企業のように、多くの良識のある内外の役員がしっかりとチェックをして経営に直接関わっているような企業でさえ、不祥事を引き起こしているのだ。

一方、中小企業をみると社長と言え、父であつたり、祖父であつたり、妻であつたり、息子であつたりし、その役員にしてみても家族であつたりする。

さいたま市に従業員数二十人の会社がある。その会社を創業した祖父は八六歳の高齢だが経営には厳しいものがあり、対外的には娘婿を専務として営業の責任者とし、娘を常務として経理責任者にしていた。

遺言書には自分の亡き後の社長は自分の娘を指名し、金銭面に甘い娘婿のことには一切ふれていなかった。祖父は、娘の後継者として孫を社長に育てるようになつて、熱い思いが書かれていた。

【ちよつと歳時記】

十五日の小正月が終わり、正月気分を切り替えて…と言つていたのは昔のこと、今では居庁の御用始めと東証の初取引で新年が始まり、十日もなると正月があつたことさういふ過去のことよ。かつては、松餅りが取れる七日までは、町には本鼓のお囃子と二階、獅子舞、が各戸を廻つて歩き、どの家でも喜んで獅子舞を招き入れを先で踊り終わった後、大き開けた獅子頭の口に「祝儀を差し入れ。あゝ危では、鳥糞を被りポンポンと鼓を拍子とり、ひよきんを歌い踊る三河万歳。捧持した纏を先頭に、尻掛け半纏の紐の、一団が来り、竹製の長い梯子を数人の「高口」で支えて立て、高い梯子のてっぺんでは逆立ちしたりの梯子乗りの妙技、糞谷火消しの「出初めの式」を見上げるギャラリから感嘆の声と喝采の拍手が沸く。(野野)



祖父が創業した会社を娘が手伝い大きな専務だつた。娘が好きになつて結婚した男だから会社の役員として受け容れたものの、祖父としては、かなり身勝手な行動をとる専務に対して決して良い評価を持つていなかった。

たまたま祖父が病院帰りのタクシの中から、取引先に行くところの専務がパチンコ屋から出てくるところを見かけた。店を出るとすぐにタバコに火を付け歩きタバコにサンングラス姿、スーツもだらしない前を開けて、嫌悪感すら感じる娘婿の姿を見てしまつてからだ。

営業は嫌いではないのだが、管理面が苦手らしい。仕事はドンドン入つてきて忙しくなるのだが、顧客からの入金がない。精密電子機器の少量多品種の特注品の生産している。納品した商品の個別の見積もりがペンディングのまま。請求書が入れられない。だから、納品したのにお金が入つてこない。

最近、孫(娘の長男)が営業部門で働けるようになってきたので、祖父は孫をその顧客の担当にさせようとするのだが専務がその顧客を手放して引き継ぎようとしていないのだ。

そのくせ、祖父が育ててきた製造部長や部下達の行動にアレコレと難癖を付ける始末だ。社内にギスギスしてくる。社内で会議をしている時も、常務(娘)との会話は夫婦の会話になつてしまひ、

社員が同席してい、場で夫婦の罵り合いにまでなつてしまふ。時には、ふて腐れて机や椅子を蹴つて席を立つてしまふ。社員達はあきれ顔で「またかあ」といった様子で会議がしらけてしまふ。親族でなかつたら、とつくの昔に配置転換も出来ただろうし、厳しく教育することも出来たのだが、娘の婿では解雇もできないでいるのだが…。

**●一利を興ねば…
一害除くは善か。**

バブル経済が弾けて、売上也次第に下がってくる。幸いにも特注製作の商品への品質や機能については業界でも定評があり、同業他社が廃業に追い込まれるような状況になつても同社はしつかりとした固定客が付いて来た。

しかしながら、商品のコストダウンにも限界が出てきて、資金繰りを任されてくる常務(娘)にとっては試練の時が多くなつてきた。気がかりなのは、専務(娘婿)の担当する取引先の入金が一向に改善されないことだ。顧客の経理部門に問い合わせても、「貴社から請求書が入つていないのでは支払ひようがない」とのことだ。経理を預かる者としては当然のことと理解できることだ。

専務(娘婿)に再三にわたつてそのことを言うのだが、相変わらず口論になる。なぜ、その領域に、なぜ、その顧客に、専務は外の者を立ち入らせないのか、が理解できない。

この未検収に見合う請求書の作成が出来て翌月に入金さえすれば、会社の資金繰りは何とか乗り越えられるのに…。

そのことに触れると、「だから、新しい顧客の開拓に全力投球している…」と言っておかしなすり替え論理が始まる。

**●弱れば強か…
強ければ弱か。**

社長はじめ、社員も一時期はどうなるものかと心配だつたが、「かえつて窮乏を憐れずにそのまま受け止めて顧客の懐に飛び込んだことによつて、多くの支持を受けられることが出来た」と、社長は静かに安堵の表情で語つていた。

その後、孫を営業担当者としたまま社長と常務がサポートする体制を引き続き継続していった。

幸い大きな混乱も起きずに、製造部門や顧客とのコミュニケーションが大きく改善されるようになっていった。

常務の提案により、顧客情報も社内情報も、毎日の朝礼とミーティングによつて全社員で「情報の共有化」を図り、利益も着実に回復していった。



関西に帰省していた友人からいただいた三宮神社の「笑いだるま」。「ダルマさんダルマさん睨めっこしましょ…笑うと負けよ…アップアップ…」と、しかめっ面しているのは関東のダルマさん？ やはり…関西はお笑い系なの？

●トラブルの原因はコミュニケーション不足にある

「先生！また困ったことになりました…」と早朝から電話が入った。昨秋に相談があったクライアントからだった。「相手が承諾してくれたと思っていたら催促の電話があって、今日すぐに来るように…と言ってきたんです。どうすればいいでしょう…」という話の内容だ。

昨年、血相を変えて大慌てで私の事務所にやってきた。債権者への支払を待ってもらえさえすれば、1年間でなんとか会社の経営を立ち直せるのだという。資料を見せていただくが、「この資料では誰も相談には乗ってもらえませんか…」と、資料づくりの基本中の基本を事例サンプルを示しながら説明する。その間…、妻子との問題や、老いた母の問題、などの身の回りの問題や悩みを聴いて、クライアントの背景を知ることになる。

数回にわたり…その都度に数時間を作成してきた資料のチェックや修正を続け、取引先に提出するのだから、酷い場合は…提出した後、相手の反応やその結果がどうなったのか何の連絡もないままだったりする場合もある。

正直なところ、そんな調子のコミュニケーションの取り方で仕事をしているのであれば、取引先とのトラブルが再び起きてもおかしくはない。

●「言葉の熱意」「文書を書く意味」「メールの弊害」

多くのクライアントが勘違いしているのは、困ったときは血相を変えて「何とかして欲しい…」と必死になって頼んでいても、落ち着いてしまうとトラブルなどなかったかのように忘れてしまっている場合が多い。取引先にしても同様のことを感じているのだと思う。

そんな調子だから…、資料を作成するときにも、自分の要求だけを列挙したり、ただ資料を集めてクリップで纏めてあったりして、説明を受ける側には資料と資料の関連性が分からないものが多く…見るのさえ面倒になってしまうような時があります。

◆資料づくりの要諦は…

- ①見る人の立場に立って作成すること。
 - ②問題の原因を客観的に分析できていること。
 - ③相手にどうして欲しいのかが明解であること。
 - ④実行結果が相手の期待(利益)に添っていること。
 - ⑤過去、現在、未来が一覧できること。
 - ⑥複数データの関連性が分かり易いこと。
 - ⑦文字がきれいで、ビジュアル化されていること。
 - ⑧制作者(依頼者)の熱意が感じられる資料であること。
- 事例サンプルを見せながら、以上のことを説明します。

「金融機関の担当者の立場に立って考えてみてください。」

【リスクカウンセラー四方八方巷談】

googleで"リスクカウンセラー"で検索してください。
<http://risk-counselor.seesaa.net/>

リスク・カウンセラー奮闘記・32

あなたの会社が何とか立ち直って欲しいとか…その為に、忙しい時間を割いて、上司や管理部門に提出する資料を作ってくれと思っているのですか？」
「担当者は、約束通りに返済してくれば良いだけなのですよ」と説明してやっと理解してくれる。

資料づくりは、可能な限りクライアントに作成して貰うようにしているが、パソコンは「Word」しかやったことがないという人には、「Excel」でフォーマットを作って、クライアント自らがそのフォーマットに入力するように指導をしている。新たな発見があることを期待して…。

なぜならば、今までにまともに会社の数字を見たことがないクライアントが余りにも多く、例え…期待通りの要求が通ったとしても、ある時間が過ぎると同じ轍を踏む場合が多いからです。

どうしても時間が間に合わない場合はやむを得ないとしても、中途半端に入力した資料を添付メールで送信してきて、分からないから直して欲しいとばかりのことを言うてくる。まだ分かっていない…と思いつつも、つつい手を出してしまう。

そんなことを繰り返していると、私の仕事がまた、止まってしまう。「どうしてくれるんだ…」という気持ちと、「これで何とか切り抜けられるのであれば…」と言う気持ちのなかで葛藤が生まれてくるが結局手伝っている。

便利なのだが…どうも…メールは一方的で人間性を感じられないから苦手な方法だ。

●^{あつもの}薬に懲りて^{なます}膾を吹く？ 喉もと過ぎて熱さを忘れる？

何をするにも慎重になりビクビクして行動に移さないのでは事業は伸展しないが、とかく中小企業経営者の傾向として、「大変だー」と大騒ぎした後、問題が解決するとその事を忘れてしまうことが多く、再び同じことを繰り返している。

それは、トラブルの再発を防ぐためのマニュアルを作らないことに起因しており、つい…従来の慣れた…楽な方法を選択してしまうところにある。決められたルールを守らないでトラブルを起こしても、その罰則規定が曖昧な場合が多く見受けられます。一度、財務、営業、製造の各部門を「管理」というキーワードで見直してはいかががでしょう。

携帯電話から「ブログ」を読めるようにいたしました。どうぞご覧下さい。



街角の花屋には、早くも鉢植えのチューリップが並んでいました。春日交差点の植え込みに「オシロイバナ」が小さな蕾をつけています。春はそこまでやっています。

