

バブル経済が崩壊してから早くも十数年が経ち、産業構造や経済の動きが大きく変革していることは万人が周知するところです。

企業として生き残るためには、変革に合わせながら経営者の意識そのものも変えていかなければならないはずなのに、会社内部から湧き上がる経営者に対する声なき問題提起に気づかず、草莽危言（そうぼうきげん）も何のそのといった調子でいたのでは、その経営者は間違いなく倒産街道への道を辿ってしまうことになるでしょう。

新たな活路を見いだせないで混沌としている経営者は、いまや、経営者が自ら先陣を切って額に汗して働くようにし、常に部下の模範となるようであれば、苦境を打破することなどできないはず。

公私混同のケジメがつけられず、十数年前の時のように安穩としている経営者に「改善・改革」の提案をしても、残念なことになかなか耳を傾けてもらえないのは残念でなりません。

「起死回生」の相談にきているのに、自分流のやり方は変えられないと言うのだから始末に負えません。

そんな経営者に限って「美辞麗句」を言ってくれる人のところへは足繁く通い、気づかないでいた問題部分を指摘するような耳障りの良くない意見を言ってくれる人の処へは、足を遠のける。

分からないではありませんが、経営者たるもの、その選択肢を誤ると、收拾のつかない事態に陥ることは必至となることでしょう。

経営危機に直面したときに専門家に相談に来る経営者のうち、問題解決までのスピードが早い経営者の特徴は、経営者が自ら資料を作成し、問題点を解決する優先順位をあらかじめ整理し、過去の失敗や経営者の引き起こした失敗を包み隠さず開示してくれることです。

一方、問題解決までの時間が前述例の数倍もかかる経営者の特徴は、概して隠蔽体質の経営者だと言えるでしょう。準備資料に一貫性がなく、提示をお願いしていた資料も小出しで提出され、総てを開示することを極端に避けているような経営者の相談は、時間ばかりとられてしまい問題解決が思うように捗りません。

そのつど提示される限られた資料から問題解決の意見

を求めてくる『群盲象を撫ず』の状態では、意見を述べることでさえ無謀な行動だと言えるのです。

リスク回避の要諦は、短期間に問題の全体像を捉えることであるわけですから、早期にスクリーニングによる結果をまとめ上げなければなりません。

社長自らが資料作成をしない場合であっても、資料の内容について社長が熟知していなければ、危機状態から“起死回生”を図ることなど到底不可能だと思えます。

時に、経営者は常に孤独です。経営陣を招集して経営危機に対する意見を求め、全役員が異口同音の意見に纏まることになったとしても不安を感じ、意見が纏まらなくてもその混乱を纏め上げるための智慧と勇気が求められます。

経営者が、我が身の保身を優先して判断した結果には他の経営陣や従業員のパワーによる『復元力』は期待できないものとなるでしょう。

経営者が、我が身を捨てて“起死回生”の決断をしたときは、社内からの『復元力』が全開するだけでなく、金融機関や取引先などの外部からの支援も得られることになる可能性が高い。

大局的な観点で判断をして決断したならば、その計画を速やかに実行に移す機敏さが必要になります。

“起死回生”の方向性で戦略をたて再起に臨むときは、平時の3～5倍の時間の早さで事態が進展していくことに留意していないと、思わぬアクシデントによって余儀なく計画変更ということにもなりかねないのです。

速やかなスクリーニングの為には、全体像が把握しやすい情報提供が大切であることは前述の通りです。あとは、経営者が、自ら胸襟を開き、人間としての裸の自分をさらけ出すことによって、時には社員と融合し、時にはカウンセラーと融合し、全身全霊を出し切って臨んでこそ、目的が成就する可能性が高まるのです。経営者の勇気ある行動は、危機に直面したときにこそ発揮しなければなりません。

危機に直面したときの経営者は、心身共に疲れきっているのですから、悩みごとを出し切って楽になることによって新たな活力が生まれてくることになるのに……。そのことを理解してくれると、問題の8割は解決したことになるのです。




【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。

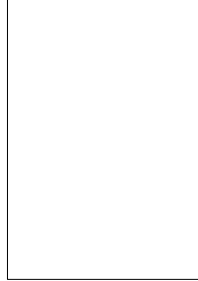
発行：大蔵財務協会

行きつけの園芸店の頭で咲く羽毛鶏頭の赤、オレンジ、黄色の鮮やかな彩りで亭人の目を惹きつけています。文字通り羽毛を束ねたような形で、花穂の部分には細長い円錐形になっていきます。茎丈は25〜30cmほど小さく最近の花壇によく見かけます。言葉は「おしやれ、情愛、色褪せぬ恋」。



◇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)

ちよつと歳時記



R.F.C.M Heartful Report

リスク・ファイナンシャル・カウンセリング・マネジメントのハートフル・レポート====

◆経営危機の“免疫力”とは……？

【免疫】とは体内に病原菌や毒素その他の異物が侵入しても、それに抵抗して打ち勝つ能力。また、異物と反応する抗体を作って発病をおさえる抵抗力を持つこと。転じて、物事がたび重なるにつれて慣れてしまうこと。(出典：岩波国語辞典第五版)

私たちが病原体の感染によって病気になったとき、自分の身体にその病原体に対する『免疫』が無かった…とか、弱まっていたから…と言われることがあります。

健康を維持するという事は、自分の身体の中になかった物質を認識して、体外に排出しようとする生体的な自己防衛が作用し、体内の様々の器官が連携をとりながら調整能力を発揮していることなのです。

それでは、企業における経営リスク(病原体)に対する『免疫(免疫力)』とはどういうことなのでしょう。

企業が、急激な景気の悪化によって経済界や産業界に起る事件や事故に遭遇したときでも、それまでに企業が直面してきた様々なリスクに対処してきた経験と実績の一つ一つから学ぶことは多く、社内外の実例を正視・分析・集約した叢智こそが『経営リスク免疫力』と言えるのではないのでしょうか。

つい一年前までは好調であった企業が、すこし景気が後退しただけで経営危機に陥ってしまったり、経営者がもたらす言動や事故や事件に対する失態によって倒産にいたるケースも決して少なくありません。

生体物である私たちの身体が健康でいられるには、周囲の状況を意識的に把握して病原体を受け入れない努力をすると共に、無意識のうちに体内の器官が作用しあって体内に入ってきた病原体を排除しているのですから、経営者の経営意識の向上と、社内組織における日常的な「相互連携」や「相互牽制」が活性化することによって、企業における『経営リスク免疫力』を高めることができるはずなのです。

◆経営リスクの“兆し”に敏感になること？

中小零細企業では“大きなリスク”にはどんな経営者でも反応しますが、残念ながら“小さなリスク”に対する対応はほとんどの場合後回しになっています。リーマンショックのように日本中の企業が混乱するよ



インターを降り遠くの山を眺めながら市道を走ると、車がゆっくりだす風に波のよう揺れるコスモス(秋桜)の群生。それは猛暑がゆるんだ郊外の風景を秋色に染めていく使者の舞のようにも感じられます。

最近では、八重咲きも見かけますが一重のシンブルなものがコスモスらしい。メキシコの高原地帯を原産地とし、明治の半ばに日本に渡来したと言われているが、今では、すっかり『秋桜』として秋の季語の上位に座しているようだ。

車を止め：カメラを構え、大きく揺れる花が静止する一瞬のチャンスを待つて撮影するのも楽しいもの。

株の根元から、車騒を打ち消すかのようにリリリリとコロギが呼び合う鳴き声は“蟄虫坯戸”の候を気づかせてくれるようでした。

“**リスクのクサリ**”
家族を守る経営、**を続けるためには**：
『経営リスク免疫力』の正常機能化を

うな経済的なダメージに対しては、政府の施策によって金融機関からの緊急融資が受けられるようになりましたが、果たしてそれで経営危機の問題が解決したと言えるのでしょうか。

緊急融資を受けて資金繰りが一段落してホッとしたのも束の間に、それまで企業組織として蔑ろにしていた“小さなリスク”が、経営者の無頓着さをあざ笑うかのように次々とその問題点を肥大化させてしまうのです。

平時から、経営リスクに対する免疫力を高めていない企業組織では自己対処能力、自浄能力の蓄積がないため、企業内の処処から問題が噴出し、やがて一気に火の手が上がるように誰にも收拾が付けられない状況となり、やむなく倒産への道を辿るのです。

資金繰りが苦しくなってから慌てて不動産を担保に金融機関から借入をする一時回避の対処を、恒常的に放置していたのではリスク免疫力が機能しているとは言えません。

「借りて経営するのは猿でもできる」と陰口を叩かれないようにするには、経営が順調な時に“業績不振時の経営”を予測した経営体制を機能化してこそ『リスク免疫力』のある企業だと言えるのです。

◆経営危機の体験を『免疫力』とする機能の大切さ

数十年にわたり右肩上がりの経済が続いたことの弊害として“資金不足が生じたら金融機関に融資(資金補填)を依存すればいい…”というような他力本願型の企業が目立つようになり、『免疫力』が生じるどころ金融機関に駆け込めば何とか切り抜けられるという“悪習”が身につけてしまったようです。

それは偏に、経営者や組織責任者達が、過去体験の蓄積を生かした『自己復元力』を強化することこそが盤石な経営の要諦であることの意識が希薄になっていることを感じます。

リスク管理は「早期発見・早期対策」であることは何度も進言してきましたが、日頃から問題意識を持っていない人に「早期発見」が出来るはずはありません。

経営の『リスク免疫力』は、一つの問題点に偏ることなく正常に機能することが大切です。それはバランスでありタイミングでもあります。身体の「免疫力」過剰に反応することによる弊害があるように、東洋医学でいう『相生・相剋』の関係を知った上で、冷静な経営判断をすることが大切であるのです。

『私は人材開発の“部長”職の頃、一般の部下には“日報”を、係長級には“週報”を、人事課と人材開発課の両課長には“月報”を提出するように指示していた。

人材開発課長をしていた元部下は、10年過ぎた頃私に、「あの当時の月報はみんな、記念に取っています。私にとって貴重な指導書になりました・・・」と語ったものである。

職位によって、仕事に取り組む姿勢(スパン=尺度)は、異なるべきだからだ。

ところで、取締役とは名のみ、単なるレッテル取締役みたいな人もいる。

そういう取締役に限って、今日や明日のことを考える部下と、なんら変わらない視野狭窄&短小スパン型の人がある。その原因の大半は社長が、取締役に要点を尋ねないことにあるようだ。

下に紹介した〈取締役貢献月報〉の見本は、要するに社長から取締役に尋ねる書式でもある。

この〈取締役貢献月報〉の提出を、取締役に求めることが、能力開発に連動するのである。

ご覧のような〈取締役貢献月報〉を毎月、社長に提出せよ、と指示するがいい。

経営コンサルタント 二見道夫

ここでは要点4項目を、取締役性に尋ねている。この4ッを毎月尋ね続けることである。

毎月の提出期限を定め、期日内の提出を実行させることが肝心。

3回も続けた頃を見計らって、各人と個別面談をなさるがいい。

よほどの愚材でない限り、「たった1枚ですが、書くのは大変」、「仕事を深く考えるようになりました」、「過去の体験主義を反省しました」、「字を知らないことを痛感しました」などという反省の弁が開けるはずである。

なお大事なことは、“手書き”であることは当然。パソコン書きはいけません。

社長室の入口に、〈取締役貢献月報ポスト〉を置き、ここに期限までに入れさせればよい。

なお上の欄以外に、“提案”の欄や、“意見”の欄を設けてもいい。

もちろん各人には面談の上、社長所見を添えて(言葉でもいい)返すがいい。提出させ放しはしないこと。

レスポンス(反応)のないものには、人は意欲を感じなくなるからだ。



(年 月) 取締役貢献月報				
あなたが、経営に大きく貢献した主要な実績は何ですか	1			
	2			
部下を指導した主要案件は何ですか	だれ(どの部門)に		何を指導したか	
	1			
解決や対策に当たった例外業務は何ですか	1			
	2			
購読した書籍は何という本ですか(1冊)(雑誌は除く)	タイトル	著者	出版社	読書で得たヒント

ありがとうの思い出-31

十二年前に出会った天野先生(現・レガシイ代表)に、F P 研修の同期生「Kさん」のご紹介で、天野先生に出会い、間もなく、先生が主宰するF P ステージのセミナー「倒産・清算の実務」の制作・販売をしていただき、そのテーマを制作していただいたことは、リス管理の啓発行動の大切さを私自身が改めて認識する大きなキッカケとなり、今では大きな財産と感じているのであります。

そして更に、セミナーテープを聴いて下さったT市在住の会社事務所のOさんから電話で問い合わせも同様にリスク管理の大切さにご賛同くださり様々な場面に導いていただきました。今でも交流を続けさせていたただいておられます。

また昨年は『会社と家族を守る！中小企業の倒産分岐点』のDVD制作をキッカケに、リスク・カウセンラーとしての自分の使命が一段と明確化してくるようになってきました。

天野先生がお好きな言葉として、『まわりの使命の道しるべ』と述べておられますが、私が昭和六年に会社を倒産させてから今日まで、自分自身に起きた出来事も、その後、ご相談にいらした方々のトラブル事例に直向きに、天野先生の出会いは、自分の心の深さを大きく揺らいでいた「悩み問題が、元々社会的弱者の人々のリスクを、重く重く背負った」とお礼を申し上げます。

=共有による不動産所有は是非か=

不動産コーディネーター 豊田 泰由

町工場の社長だった父親は高齢を理由に事業を閉鎖した際に工場を売却して全ての借金をゼロにし、残った財産は自宅と少々の預金。数年後、サラリーマンだった娘の夫が会社をリタイアして独立することになり、その後、事業は順調に推移していった。事業が拡大するようになり預金も貯まってきたので一戸建ての自宅を立てる計画話が持ち上がった。

出来るならば将来のことを考え、「二世帯住宅」を建てる方が得策ではないかという展開になり、娘は父親の土地に建築したいという話を切り出し、家族会議の末、娘婿の会社の取引銀行に住宅ローンを申込み、土地の持分：父親100%、建物の持分：父親10%、娘婿90%の二世帯住宅の自宅が建築されることになった。

建築してから8年が経過した昨年、リーマンショックの影響により娘婿が経営する会社の経営が危機状態に陥り、住宅ローンの返済も滞る状態となると、父親として他人事では済まされない実態を知ることとなり夜も眠れない状態が続き、ついに心筋梗塞で入院することとなってしまいました。

娘婿が経営する会社に万一のことがあれば、住宅ローンの返済は当然滞ることとなり、債権者となるローン会社は一括返済を求めてくることも考えられる。

高齢な父親には娘婿の住宅ローンを一括返済する為の手元の蓄えは既がない。自宅を売却処分して永年住み慣れたこの地を離れることもやぶさかではないが、8年前に娘からの話を安易に承諾したことが悔やまれてならないと、しみじみと話しておられました。

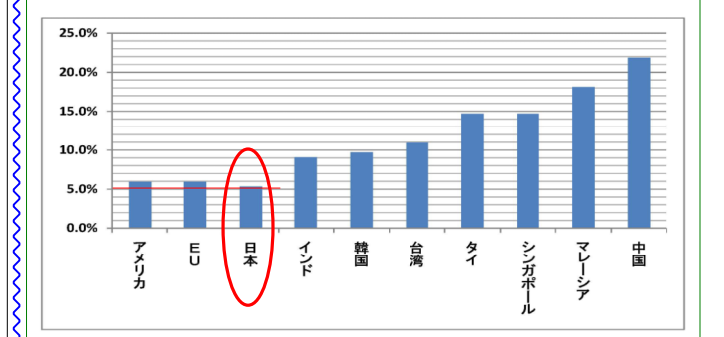
World Now

今年第2四半期のGDP発表において、中国の公表値が日本のそれを上回り、世界第2位になったという報道がありました。しかも、第2四半期のGDP成長率で比べると、中国が10.3%、日本が0.4%と大きな開きがありました。

中国といえば、その安い労働力で、不況が続く日本の低価格競争を支えてきたイメージがありますが、それは徐々に過去のものとなりつつあるという数字をご紹介します。

出典は、科学委員会が発表した理工学分野における指標(2010年)です(http://www.nsf.gov/statistics/seind10/pdf/overview.pdf)。

1つめは、1996年から2007年までの研究開発費の平均年間伸び率を国別にまとめたものです。このEUというのは2007年以来EUに加盟している27か国全体を指しています。



<図1. 国別研究開発費年間伸び率(1996-2007年)> 1996年全世界での研究開発費は5250億ドルでしたが、2007年には1兆1000億ドルと倍増しました。なかでもアジアの伸び率は

■認知症予防・新書■

NPO法人 認知症介入指導協会 理事 清輔喜美男 <http://ninchisho-yobo.jp>

高齢者の低栄養が増えています。早めの対応が認知症予防にもなります。

今回は⑦~⑨を掲載します。チョット気になる人に声をかけて見て下さい。

⑦「主食(ごはんなど)や主菜(肉、魚などのおかず)を食べる量が減っていませんか?」
→1週間続けて、通常摂取する量の8割程度しか食べられない時は、低栄養になる可能性があります。

⑧「牛乳や乳製品(ヨーグルト、チーズなど)を摂っていますか?」
→良質なタンパク質のもとなので、摂取不足は低栄養の原因にもなり得ます。乳糖不耐症がある場合は、脱脂粉乳、アイスクリームやヨーグルトなどを勧めましょう。

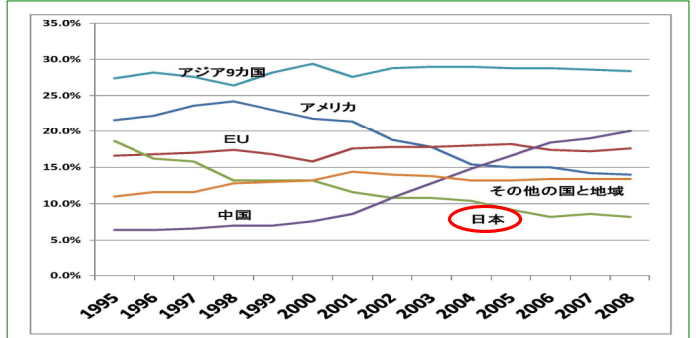
⑨「毎日1人で食事していませんか?」
→孤立感によって食欲が低下したり、食べる回数が少なくなったりと、気がつかないうちに食事が必要量を下回って低栄養になります。

★高齢者は、意外と食事に関心が無くなる場合が多いといわれます。早めの啓発が予防にはとても重要です。



は高く、中国は群を抜いています。これらの数値はインフレ調整されていないので、日本の年5%~6%の伸び率がいかにかいおわかりかと思えます。

2つめは、ハイテク関連輸出に各国が占める割合をあらわしたものです。アジア9か国には、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムが含まれます。



<図2. ハイテク関連輸出全体における各国(地域)の割合遷移(1995年-2008年)>

1995年から2008年のあいだに中国の割合が6%から20%へと伸びる一方で、日本は18%から8%と10%もシェアを失っています。また同じく先進国のアメリカも21%から14%と7%のシェアを失っています。そして、単独の国で数字を比較した場合、中国がトップのシェアを握っています。

技術大国日本が過去のものになりつつあるのかもしれませんが。日本では、小さな町工場までもがみな高い技術力を誇っていました。いまこそ、中小零細企業にもっと元気になってもらい中長期的視点で高い技術力を維持してもらえたいことを願っています。