

21 年間、2000 人の経営者・幹部から経営相談を受けました。



1961 年生まれ

(株)51 マネージメント  
代表取締役 松本恵昌

その多くは、

- ・「既に決めていることを確認したい」
- ・「色々試したが打つ手がない」または「最適な方法を知りたい」
- ・「自分の代わりに代弁して欲しい」
- ・「自分に代わって悪者になって欲しい」
- ・「起きている課題の本質を知りたい」
- ・「誉めて欲しい」逆に「叱って欲しい」
- ・「資金調達をお願いしたい」
- ・「優良なお客さまを紹介して欲しい」

以上が、主な相談内容でした。

相談内容一つ一つに、その経営者の「性格」「仕事観」「人生観」を垣間見ることができました。これまで、多くの経営マニュアルを経営者に唱えてきましたが、その多くは 2000 人の経営のノウハウを加工したものです。ここでいう「加工」とは、知り得たノウハウを別の業界において「カスタマイズ=応用」するという意味です。私は、常々、同じ業界の経営者と「会う」よりも、まったく違う業界、業態の経営者と「逢う」ことを勧めてきました。

今回、「知られざる経営相談の受け方」と題して、実際にあった相談のやりとりを公表します。これは、経営者にとって明確な「相談相手」がないこと。あるいは問題を増やしたくないという観念から相談しない・・・といった概念があるからです。これは「パンツの中身を見せる」とか「丸裸になった」という概念と一致しています。

最後に忘れてはいけない着眼点の一つとして「日本人独特の特性(島国根性)」を覚えておくことが大切です。これまで、欧米のマネジメントをベースに、学者やコンサルタントが存在してきましたが、現在、その見本としてきた米国は経済大不況で苦しんでいます。アングロサクソン民族は「狩猟民族」、東洋人は「農耕民族」と言われています。狩猟民族は「ナイフとフォーク」日本人は「箸」といった喩え話は有名です。つまり、切ったり貼ったりすることで問題解決するパターンと、丁寧に順序を考え一つ一つ拾っていくパターンがあるのだ・・・という喩えだと解釈しています。

一部の日本人は、劇的ストーリーが大好きであり、一部の日本人はまったく好みません。これは「日本人独特の特性」の一つと解釈した方が分かりやすいのでは。特に「水を差す」「水に流す」といった日本語がありますが「白黒」つけずに「灰色のまま忘れようではないか・・・」といった慣習が、仕事、家庭、地域に染まっています。これらは「同じ失敗を繰り返す」「短所を引き継ぐ」「わかっているけど止められない」といったジレンマに陥ることに繋がっているのです。

最後に、私の座右の銘を記しておきます。

一つ

「逆もまた真なり」

一つ

「長い苦悩というトンネルにも必ず出口はある。しかし幸せというトンネルは以外と短い」

一つ

「捨てる神あり、拾う神あり」



## 経営相談 第1話「資金繰りが厳しい」

会社が破たんする時、多くは「資金が枯渇」し潰れます。一昔前は、「100年継続できる会社は0.2%、つまり1000社中、2社のみ」と言われてきました。現在は、違います。10年継続できる会社は0.7%とされています。会社は短命、人生長寿命。このギャップが「不安」を助長しています。

松本「E社代表である山田社長、今日はどのような相談でしょうか？」

その前に私が作成したアンケートに教えてください。この回答は今回の課題が解決した時に、照らし合わせて見ましょう。興味深いことが分かります。そして、今後の山田社長の経営の進め方に変化があると思います。勿論これは「プラス」を意味します。(笑顔)



山田社長「当社は、社歴25年、今までにない経済的に苦境です。社員にも言えません。

ただ、目標管理どおり売上も達成できていませんので、社員も薄々気づいていることだと思っています。このままだと3ヶ月後には資金ショートしてしまいます」

松本「今まで本当にここまで、頑張ってくださいました。山田社長は素晴らしい経営者です。家族も社員も心から感謝しています。口にしていないだけです」

松本「資金繰りが厳しい・・・ということについて、深い原因があるようです。代表的な原因を説明しておきます。顕在的な原因と潜在的な原因に分かれます。

( 顕在的原因とは )

- 01 販売不振
- 02 営業力が弱い
- 03 銀行で資金調達できない

( 潜在的な原因とは )

- 04 総利益が低い = ビジネスモデルの欠陥 ( 変革 )
- 05 金融債務がキャッシュフロー上、負担 = 債務超過または恐れあり
- 06 財務、経理担当スキル不足 = 知識不足、折衝力不足、実力不足、アイデア不足
- 07 自己資金がない = しかし、夢が大きく、経営基盤を創れない
- 08 **シナジー** スポンサーなし = 自力型経営で、援助し合える経営者仲間を創っていない
- 09 株主が多く、経営方針を固められない = 売上よりも金集めに集中
- 10 組織崩壊のため、コスト高、粗利益下落 = 社員との信頼関係崩壊



**シナジー**とは「互いの強みを発揮し合い、収益を向上しあえる関係」をいいます



**山田社長**「一つ一つ納得できる話しです。私たち創業経営者は、松本さんが言われている顕在的原因・・・P/L ( 損益計算書 ) に注力しすぎていて、B/S ( 貸借対照表 ) に基づいた経営を行っていないことを指摘されているのですね」

松本「まったくそのとおりです。冷静になれば、わかりますよね。しかし、冷静さを欠く要因があるのです。それは「増収増益」という言語なのです。山田社長は、いかがですか？」

**山田社長**「当社はメーカーと商社機能を備えた業態で、競合他社と常に比較されてきたのです。増収増益は必須要件でした。また、従業員へボーナスを払うためにも。従業員への熱い待遇は、人材獲得にも大きく影響がありますので」

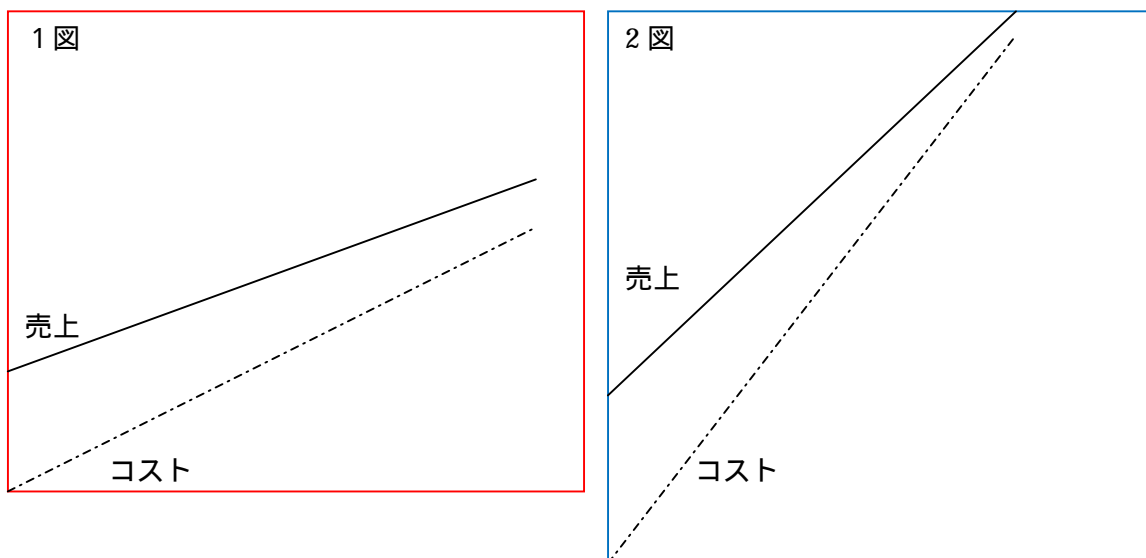


松本「山田社長は本当に偉い人です。業界を牽引し、社員への熱いエールを贈り続ける。しかし、一番大事なことを忘れています。それは、二頭を追うものは一頭を得ずということですよ」

松本「業界を牽引することや社員に熱い待遇で接すること、増収増益を目標とし続けることは別な課題です。なぜか？わかりますか？」

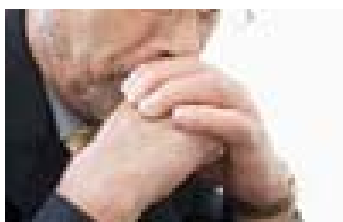
山田社長「なるほど、別な方法があるということですね。つまり、あえてリスクの大きい方法をとることではない・・・ということですね」

松本「次の絵を確認ください。売上（増収）カーブとコストカーブを並行にすることはかなり困難です。むしろ、減益となってしまう、破たんリスクは高まるのです。（1図2図）」



山田社長「当社は2図を確かに目指し、2図の結果となってしまいました。現在は、決算書のとおりで、銀行からの貸し渋りも起きてしまいました」

松本「山田社長は、銀行に対してどのような感想をお持ちでしょうか？」



山田社長「創業時より、多くの担当者が変わりましたが、親身になってくれた担当者もいましたし、そうでない方もいました。ただ、今思えば銀行の特徴がなくなった感があります。金融庁主導となってからは、当社には冷たくなったと思います」

松本「先ほど、資金繰りが厳しい・・・の潜在的原因の05、06、07に注目ください。苦しい会社の多くの場合、財務専門知識と経験不足から最適なアイデアがなく、バランスシートがかなり傷んでいます。金融機関は、社長の経営に対する熱心さも大事ですが、それよりも、バランスシートに答えがあるのです。山田社長は、なぜ気付かなかったのでしょうか？」

山田社長「実は5年前から第三者による増資を募り、資金繰りという課題を乗り切った経緯があります。その時得た資金を、社員の増員に遣ってしまいました。優秀な社員がいれば、増収増益になると思ったからです」

松本「よくわかります。この判断は、誰としましたか？」

山田社長「5人の全役員です。あと税理士にもしました」

松本「山田社長、最適な相談者だったのでしょうか？今思えば・・・」



山田社長「浅い知識と経験の有無を確認することもなく、判断してしまいました」

松本「話しは変わりますが、粗利益率がかなり下がっていますが、ビジネスモデルを変革することはチャレンジされましたか？粗利益（売上総利益）は、利益の源泉です。また、粗利益とは、商品の魅力度合いを意味します」

山田社長「そういう意味では、チャレンジしていませんが、消耗品業界に目を向け業務提携しました。その為に若手社員を起用し、コツコツとクライアントを増客しております」

松本「会社全体の損益分岐点、部門別損益分岐点、プロジェクト別損益分岐点をテーブル化していますか？」

もし、そうでなければ、益々資金繰りは厳しくなります。つまり、鋭いひらめきで新たな事業展開をしたものの、返って苦しくなってしまうケースです」

損益分岐点（BEP = break even point）とは  
売上高と掛かる費用の額がちょうど、等しくなる売上高を指します。損益分岐点売上高ともいいます。BEPを求める公式は  $\text{固定費} \div [1 - (\text{変動費} \div \text{売上高})]$ 。

次に大事な指標は、損益分岐点比率です。損益分岐点売上高（対）現売上高を見ます。売上高が何%下がった場合、赤字転落するかを見る「直観的指標」です。理想は80%、90%を若干超える企業が大半です。

松本「経営者の多くは、直観的ですから、直観的指標が大事です。ですから直観的に社員へ近づくことが自然なのです。では、具体的に成功させている会社を紹介しましょう。」

松本「この会社は、うどんとおはぎのお店を150店舗経営しておられます。この会社には優秀な税理士が

顧問でおられまして、先ほどの損益分岐点について、各店長、副店長に教育をされています。しかし、机上では理解できたと思われませんが、中々成果に繋がらないとの相談が、税理士から私の方へ連絡がありました。私は早速、6人の店長、12人のパート社員へ、損益分岐点について尋ねてみました。すると、小林さんという若手の店長から一つの意見が出ました」

**小林店長**「松本さん、私達は、うどんと和菓子が好きで・・・この街で、この仕事を選んでます。毎日来てくれる上得意さまが、数多くおられ、嬉しく思っています。教育が大事だと解っていますが、必要以上に数字を突き詰められると、違和感があり、パート社員との関係が最近ギクシヤクしているのです」



松本「小林さん、何かいい方法はありませんか？」

**小林店長**「正しいか、間違いかわかりませんが、昨年5月は損益分岐点達成日が5月23日でした。今月、みんなで頑張って5月20日を切りませんか？・・・もし切れたら、大入り袋をだしますよ・・・  
というのでしょうか？」

松本「この手法は、うまくいきました。今では、パートさんがいろんなアイデアをもって、経営参画しているのです。山田社長、社員の経営の参画とは、こういうことです」



**山田社長**「松本さん、私は会社を潰したくありません。どうか効果ある財務解決の手法の教示と、社員にどうやって魂を入れるかを手伝っていただけますか？」



松本「それでは約束が5つあります」

- 「一つ、秘密を厳守すること=しばらくは、他人に相談をしない」
- 「一つ、企業価値を上げるために、努力を惜しまない」
- 「一つ、これ以上借金をしないこと」
- 「一つ、家庭を今よりもさらに大事にすること」
- 「一つ、ついてきてくれた社員、取引先に感謝し行動すること」

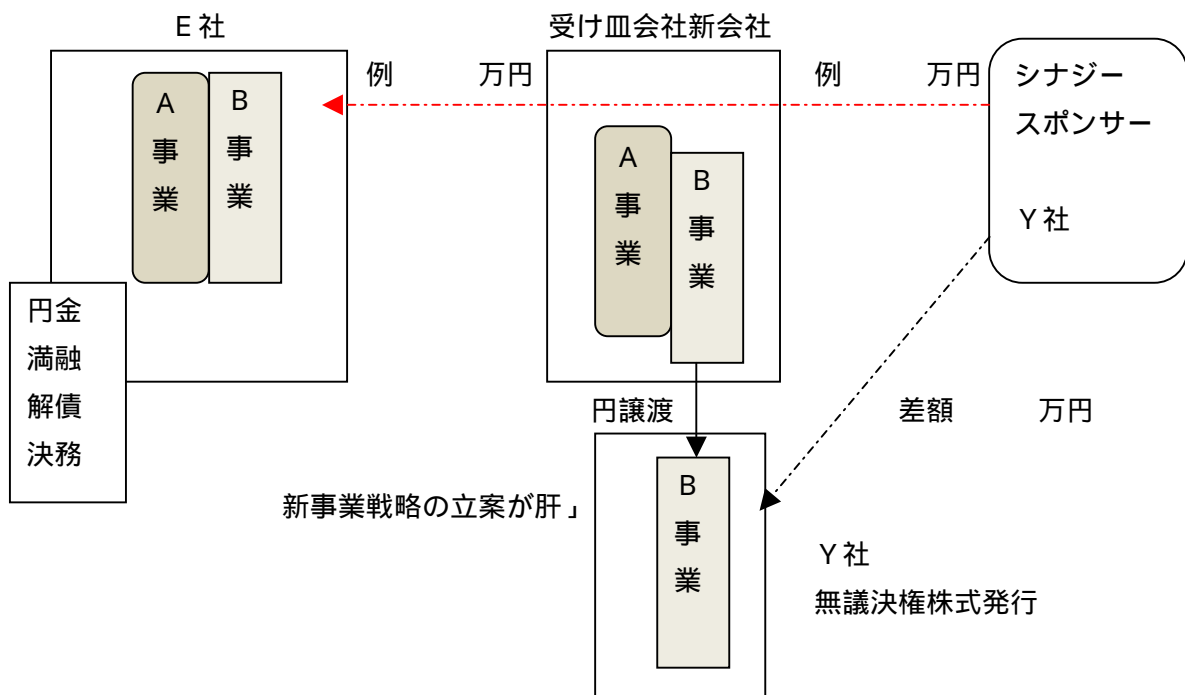




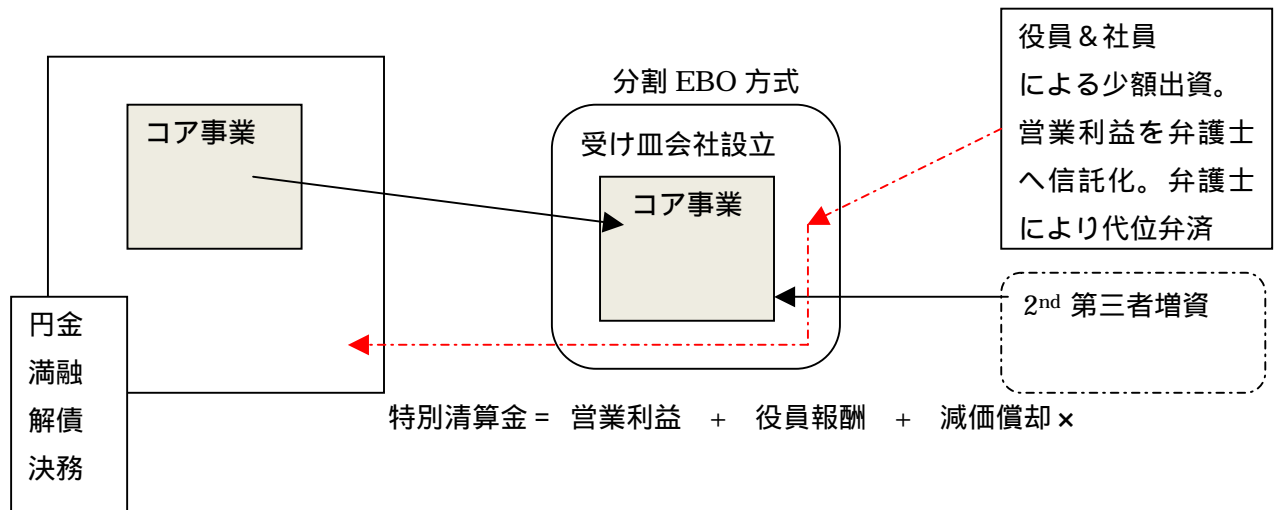
この後、2ヶ月をかけて、次のソリューションを提供しました。

=シナジースポンサーが見つかった場合=

1. シナジースポンサーを松本が紹介
2. シナジースポンサーの強み、E社の強みを考慮した事業戦略をベースに計画を立案
3. A事業の価値 = 営業利益 + 役員報酬 + 減価償却 ± = 万円
4. A事業をY社に事業譲渡し、B事業もって会社破たんを回避する



=シナジースポンサーが見つからなかったケース=



「新事業戦略の立案が肝」

二千人の経営者とともに歩んできた 21 年間の汗を書き下ろす

ポイント

次の大不況までにやるべきこと

ポイント

知られざる経営相談の受け方

相談 絶対に潰れない会社とは

相談 資金繰りが悪化する深い原因

相談 シナジーを考える経営

相談 ユニ・チャーム創業者、高原氏が語る「大事は理をもって処す。小事は情をもって処す」

相談 組織の崩壊

相談 優秀よりも勇気のある人材と巡り会う

相談 早稲田大学名誉教授との出会い～人の性格は変わらない。しかし態度・感性は変革できる

相談 神田弁護士との出会い～小さなM&Aでピンチを切り抜ける

相談 経営者、経営幹部に必要なこと。それは「夢の向こうに夢がある」

相談 後継者のための経営相談

相談 全天候型経営を目指す

相談 成功者の悩みを知るべし