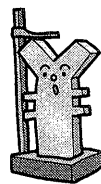


限界を認める勇氣

自社の将来を考える②



松本 晋



まつもと・すすむ=1992年3月法政大学法学部卒業。同年4月(株)三和銀行(現三菱東京UFJ銀行)入行。2005年9月(有)エムエス・コンサルティを設立し代表取締役に就任。06年6月に退社後、新生ビップ次子ロケットに就任。08年1月(有)エムエス・コンサルティ代表取締役に就任し現在に至る。

ビジネスモデル再構築へ

前回は『返済猶予が延命措置になっていないか』と書いた。返済猶予は『時間的猶予を確保することにより企業再生を果たすことが最大にして唯一の目的』である。実際に企業再生を行うということを言葉で言うのは簡単であるが、実際に行うのは容易ではない。『売上を伸ばし、利益を出す』のは非常に難しい。中小零細の印刷会社の大部分は業界動向の悪化で業績不振に陥ったわけであるから、従前の事業では企業再生は難しく、ビジネスモデルを大きく変える必要がある。『固定費をカット』して『事業そのものを旨直し』、今後も生き残れるビジネスモデルに再構築する必要がある。また、経営体質

策定には事業計画の策定が必須であり、事業計画の策定には管理会計の知識や会計処理の適正化、得意先・製品別の収益管理などが必要である。また、会社に単一事業しかない場合、不採算事業からの撤退という単純な『選択と集中』のみで全体の事業収益を改善できないポイントとなる。

ここでも過去に小職がお手伝いを保っていた。しかし、年々、他事業の黒字でまかないきれないほど印刷事業の赤字幅が拡大し、ついには資金繰りに直面してしまっただけでなく、印刷事業の採算管理をせざるを得なくなったことより、印刷事業の悪化により業績が大幅に悪化した。立派な印刷機を持ち、経験豊富な従業員を多数抱えていたが、印刷機をいくら廻しても赤字を垂れ流し続けていた。A社の社長はこのタイミングで病に倒れ入院しなければならなかった。この大ピンチな状況でA社社長の代役を務めたのは社長の妻の娘だった。

しかし、ある日、娘は印刷事業から撤退する決断をした。『このまま続けていって会社のすべてがダメになってしまつて』と悟ったからである。A社の印刷事業に携わる従業員数は20人もおり、長年A社に勤めてくれた多数の従業員を解雇しなければならぬことに最初は大変な抵抗感を持ったが、会社を生き続け、別事業に従事する従業員100人を守り、取引先に対する責任を果たすためにも印刷事業の撤退を社内外に言い、整理解雇から会社の再生に着手した。

『何が一番大事かを捉え』『目標を立て』『行動した』ことである。経営者、とくにオーナー社長といえど普通の人間である。普通の人間であれば他人よりも自分として家族が一番大事。しかし、従業員や取引先を抱え、社会的責任も相応にあるはず。『自分可愛さ』が優先してはいけないと言わなければならない。経営者は、経営者としての責任を全うするよう行動して欲しい。

経営者の意識改革がポイント

ことが多い。そのため、金融機関に対して返済猶予を申し込んだとしても資金繰りが回らないことも多い。資金繰りを回すことは事業を継続する上で生命線であるが、資金繰り計画をまともに作成できない経営者が多い。簡単に資金繰り計画というが、資金繰り計画は経営者の意識改革が重要なポイントである。

さらに、経営者が従業員を多数抱えていたが、印刷機をいくら廻しても赤字を垂れ流し続けていた。A社の社長はこのタイミングで病に倒れ入院しなければならなかった。この大ピンチな状況でA社社長の代役を務めたのは社長の妻の娘だった。

この10年間は営業補助としてA社で働いていた。娘は過去に経営者経験

したが、ある日、娘は印刷事業から撤退する決断をした。『このまま続けていって会社のすべてがダメになってしまつて』と悟ったからである。A社の印刷事業に携わる従業員数は20人もおり、長年A社に勤めてくれた多数の従業員を解雇しなければならぬことに最初は大変な抵抗感を持ったが、会社を生き続け、別事業に従事する従業員100人を守り、取引先に対する責任を果たすためにも印刷事業の撤退を社内外に言い、整理解雇から会社の再生に着手した。

『目標を立て』『行動した』ことである。経営者、とくにオーナー社長といえど普通の人間である。普通の人間であれば他人よりも自分として家族が一番大事。しかし、従業員や取引先を抱え、社会的責任も相応にあるはず。『自分可愛さ』が優先してはいけないと言わなければならない。経営者は、経営者としての責任を全うするよう行動して欲しい。

(有)エムエス・コンサルティ代表取締役