

オーラを高める「森の経営」と

「妄想を構想へ」で廃業回避

Special Feature

11
November

廃業という辛い決断に追い込まれる。それは、様々な理由で起こります。これに対して、打つ手が見えないことが大きな問題なのです。業界に長く染まっていると発想の柔軟性を失いがちになりますが、ビジネスモデルを少し変えるだけで、大きな投資も不要で再生への道が開かれます。「森の経営」と「妄想を構想へ」を合言葉に、経営者の情熱を再度燃やしてください。

有限会社イー・エム・アイ
代表取締役
羽野 正喜

URL <http://www.web-ami.com>

E-mail info@web-ami.com

自主廃業とは

まず、「廃業」と「倒産」の相違ですが、大まかには「他人に大きく迷惑をかけるか否か」ということだと理解しています。

廃業や倒産、いずれにしても資金がショートして、経営が行き詰る事態が大半なのです。

●「廃業」とは

事業がなくなるので経営者も社員も路頭に迷うことになりましたが、廃業の場合であれば、事業の行く末を見て計画的に実施されます。社員に対して給与や退職金を支払い、仕入業者に

は買掛金を支払うなどの手立てを打つ行為が計画的に行われ、残った資産で金融機関からの債務を清算するケースが多いといえます。

●「倒産」とは

逆に倒産では、いきなり不渡りが発生して手元資金では、労働債権である給与を即時に支払えない、退職金も満額支払えないなどのケースに陥り、仕入れ業者にも多額の負債を残します。もちろん、売掛債権と支払債務の差が実質的な資金ショートなのですが、その差が僅少な場合も数多くあります。

しかし、大きな比重を占めている得意先の倒産の場合、その売掛に対応する買掛金の返済が早くきて、しかも、金額も大きいので対応できずに連鎖倒産に陥ってしまいます。この場合は、社員も非常に困ったこととなります。

●なぜ、廃業に陥るのか

廃業は、法人や個人事業主が事業を廃することであり、その原因は、

- ① 「事業の財務状況」
- ② 「役員の事情」
- ③ 「事業の将来性」

などを鑑み、計画的に会社を廃業する場合と定義しています。

一般的に自主的＝計画的なので自主廃業（計画倒産）という言葉があるのです。単なる倒産とは違い計画的であるので、出来る限り社員や取引先に迷惑をかける方針で進められるケースが多いといえます。

中には、表向き計画倒産の形をとっていても、悪意が働いて関係者に多大な迷惑をかけるケースもありますが、これは論外とします。

① 「事業の財務状況」

事業の財務状況ですが、



まず、「キャッシュフロー」に行き詰るケースがあります。その背景には、競争の激化によって粗利益率が低下するという市場環境的な構造要因があります。

例えば、年商10億円の企業であれば、粗利益率が1%悪化すると年間1千万円の利益が減少するので、年間1千万円のコストダウンは非常に厳しいものがあります。年間1千万円は、正社員なら最低2人の人件費に相当しますが、リストラは最終手段なので多くの場合、なかなか実行できず人件費によるコストダウンが難しいのです。

次に、意外に盲点として「相続」が挙げられます。中小零細企業の場合、創業者が個人で始めた事業が順調に育って法人化するケースが多いのですが、このパターンでは会社の土地建物が創業者の個人所有になっている場合がほとんどです。

つまり、会社が創業者から賃借している形態が多いのです。

創業者が健在なうちは賃借を進めることができるのですが、不幸にも亡くなると、創業者の個人所有になっている土地建物を子供たちが分割相続するということになり問題が発生するので、

子供たち全員がこの会社に勤めていれば、運命共同体的に心を合わせやすいのですが、バラバラな場合、誰か一人が会社を引き継ぐのですが、先代の個人資産である会社が使用している土地建物の分割相続分を買い取ってくれというケースが出てくるのです。

会社から借入を行い買い取ることが出来れば問題がないのですが、会社名義の担保となる不動産がないので、多くの場合、資金調達ができずに解決しないまま問題が長引くのです。

③「事業の将来性」
事業の将来性の代表例としては、新規ライバル、特に、大資本の進出などで独自性を発揮できないケースがあります。

②「役員的事情」
役員の事情の代表例は、相続する後継者がいない場合であり、経営者が高齢化して事業意欲が低下して、ちよつとしたキツカケで意欲を完全に喪失してしまい計画的に廃業する道を選ぶのです。特に、経営者に個人財産があり、年金なども安定した状態であれば、高齢をおして経営する意欲に欠けるようになりやすいのです。

キツカケとしては、自分と苦労を共にした古参社員の退職を機会に廃業に踏み切るケースがあります。また、経営者が難病にかかったときに、後継者がいない場合でも同じ道を選択することが多いのです。

以上、廃業の3パターンを紹介しましたが、それぞれ要因があります。それを見据えて廃業に追い込まれないように対応策を打っておく必要があります。では、本題の「森の経営」について事例解説をしましょう。

廃業に陥らないための「森の経営」

●森の経営 その1

まず、①「事業の財務状況」に対しては、外部環境の状況を長期的に把握しておく必要があります。

京都のM社は某大手企業への依存度が高く、その売上が急激に増加した際に社員を追加採用しました。しかし、その後、売上が落ち着くと採用した社員の人件費負担が重荷になったのです。一端採用した社員ですから簡単にはリストラができません、財務内容を圧迫したのです。

このような状況下で筆者に相談がありました。そこで、社員が行うべき仕事は何かを定義して、社員でなくてもできる仕事はパートやアルバイトの採用でローコスト化し、社員は本来の仕事、この場合、営業という使命を果たすようにし

ストップ「隠れ倒産！」

November



万円であり、次年度は1千万円だったそうです。

親は、収入が1千万円になっただけで大満足で大喜びしたそうですが、山田社長は「それなら1億円を目指したい」と思ったそうです。この1千万円を10倍にするには、今までの方法では困難であるということは誰でも分かります。

そこで、農業にドップリ浸っていないことを武器にして、京都名産の「九条ネギ」に目を付けたのです。もちろん、すでに京都には、九条ネギの業者がおり地元の飲食店などを商圏にしています。この利権構造のような世界では勝負になりません。そこで、地元でことを起すのを回避して販売先を関東圏のラーメン業界に求めたのです。

関東で消費されるネギは「白ネギ」が圧倒的に多く、関西では一般的な、九条ネギのような「青ネギ」の消

費量は3分の1です。山田社長は、そこに気付いたのです。マスコミは折からの

ラーメンブームで、有名店を紹介する本や番組が人気を博していました。そこで関東圏の有名店に、九条ネギを供給するビジネス戦略を思い付いたのです。

さらに、その新鮮な青ネギをカットして供給するという山田社長の提案に有名ラーメン店が採用をぞくぞくと決めました。その要因は、国産の九条ネギというブランド、しかも京都産という安心感と農家産直の価格性にありました。

地元の九条ネギ業者は、業界の常識にどっぷり浸かっていたので、地元での供給に留まっていました。しかし、山田社長はサラリーマンから転身した新参者であり、少しの成功では満足せずに「まずは1億円」という目標を掲げました。これが、関東圏で九条ネギを

販売するというアイデアにつながったのです。

「まず、妄想が必要であり、その妄想を構想に移すことがポイントである」と山田社長は語ります。業界の常識に縛られずに柔軟な発想で妄想(チャンスを見出す)することが求められます。

視野狭小的になり地元での小さな商いで悪戦苦闘することなく、山田社長のよき発想で商品をリフレッシュさせることが突破口になるのです。

心理的余裕があるうちに着手

最後に、京セラの稲盛和夫氏の名言に「土俵の真ん中で相撲をとる」という言葉があります。

こと京都の山田社長は、農業収入が1千万円になり生活ベースを確保された上で「まずは1億円」という目標で、事業を大成功させ

たのです。これは非常に重要な要素です。廃業に追い込まれる3つのケース「事業の財務状況」「役員の仕事」「事業の将来性」という環境下にあっても、ベ

スのビジネスに資金があれば、自主的に次の手を打つことが可能なのです。ちなみに山田社長の成功事例では、畑の横の小屋でパートを活用してネギをカットするという自分サイズの展開から、新ビジネスのスタイルをスタートさせました。ここがポイントになります。

同じように、「森の経営その1」で紹介した京都のM社は、営業員が本来の使命を果たすようにして、誰でも出来る配達や受注処理をパート化したのです。

このパート化の結果、営業員が、本来のお客様へ新しい物件の提案活動や、新規顧客の開拓に専念することが可能になりました。従

来は、配達していると営業している気分だったので、このように分業化することで営業員が覚醒して、一人ひとりが大きく意識変化していったのです。

「森の経営」は、自社のオーナーを高めると言いましたが、新しい木を植樹して育成し、それを絶やさないと次に次々と新しい植樹を継続することで、それが具現化します。

しかし、行き詰って廃業への3つのケースに追い込まれたとしても大丈夫です。繰り返しますが、まだ自分サイズで資金を調達できる余裕があるうちに、それも、大きな資金ではなく自分サイズの資金で新しい妄想に着手して、コツコツと構想に落とし込んで新規事業化して行くことで回避する策が見つかることを確信します。「妄想を構想へ」を大切にしたいと考えます。