

これで万全!

企業再生・虎の巻

—ビジネスモデル革新で事業承継—

第8回

しがらみ脱出による企業再生

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私の父は、ペット用アクセサリを製造・販売する65歳の創業経営者です。温厚で信義に厚く、取引先の信用は絶大です。創業当初の苦しい経営は、取引先の支援を受け軌道に乗りました。直近の数年は競争環境が激変しましたが、信義に厚い人柄が災いして、取引先とのしがらみから抜け出せず、経営は窮境状態です。2年後の経営者交代に備え、しがらみ脱出の知恵を授けてください。

窮境状況の経営の現状のままでは、経営承継をお勧めできません。しかし、後継者が他業種での就業経験を生かして、経済合理性を踏まえてしがらみを解きほぐすことができれば、事業承継に明るさが見えてきます。

1 日本全体のしがらみ亡霊への怯え

日本の近況は、しがらみの亡霊に怯えた「失われた30年」です。バブル崩壊・リーマンショックのトラウマ、人口減少社会への恐怖、新興国の安い人件費に怯えた非正規雇用の増加などにより、経済は長期停滞が続いています。企業もヒトも、安定志向でチャレンジ精神喪失状態にあります。利益は再投資に回さず、イノベーションへのチャレンジ精神が欠けたまま令和の時代を迎えました。失敗体験の亡霊に囚われたしがらみ状態です。

2 しがらみの定義

しがらみとは、「水流をせき止めるために、

川の中に杭を打ち並べて、両側から柴や竹などを絡み付けるもの。物事をせき止めるもの、引き止めるもの、まとわりついて身を束縛するもの」。(日本語大辞典)

転じて、「断ちがたい関係」、「腐れ縁」、「束縛」、「煩わしい関係」、「トラウマ」などの意味に使われています。

企業経営の視点では、「組織ないし企業において、成員の思考や行動を縛り、組織の存在意義ないし企業価値に照らして、合理的な判断を阻害する組織ないし企業内の制度や慣行および、そこから生まれる常識・文化として、内部に定着しているもの」(「しがらみ経営」木村雄治・徳岡晃一郎著)と定義されています。

3 経営革新に着手できない理由

少し古い調査データですが、経営革新の必要性を感じているが、経営革新に「着手できない」、「取組が不十分」な理由として次のよ

うな理由が挙げられています。

●図表-1 経営革新に着手できない理由

実行に必要な人材がない	59%
既存の「しがらみ」を断ち切れない	48%
目の前の課題に追われて着手する余裕がない	36%
実行に必要なノウハウはない	35%
実行に必要な資金がない	22%
それほど緊急性を感じない	22%

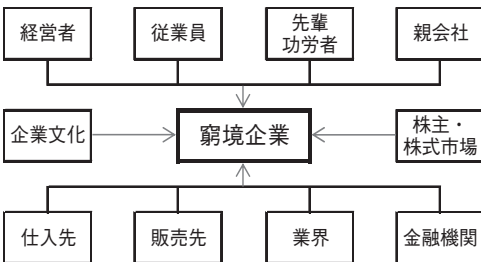
出典：ビジネスモデル・イノベーション研究所調べ日本の経営者・役員541名（年商10億円規模以上）2010年6月（複数回答）

調査対象企業の経営状況（正常・窮境状況）は不明ですが、経営革新の必要性を感じながら経営革新に着手できない理由として、「しがらみを断ち切れない」ことを挙げていることは、失われた30年を象徴しています。

4 しがらみ俯瞰図

恩義に厚く信用を重んじることは、日本人の美德の一面ですが、進歩を遅らせるマイナス面も存在します。マイナス面に後ろ髪を引かれつつ、身動きできない状態がしがらみです。しがらみは、経営を取り巻くすべてのステークホルダーとの関係に潜在しています。

●図表-2 しがらみ俯瞰図



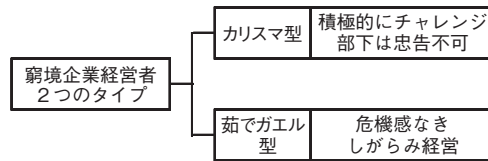
たとえオーナー経営者の企業であれ、企業は社会的公器ですから、ステークホルダーとのかかわりなしには存在できません。その関係性によっては、しがらみになることを避けられません。次は、ステークホルダーごとに、

潜在的なしがらみを考察します。

5 経営者のしがらみ

しがらみの中で、最も影響力の大きいのが経営者のしがらみです。経営者のしがらみには、2つのタイプがあります。

●図表-3 しがらみ経営者のタイプ



① カリスマ型経営者のしがらみ

バブル期に積極投資で成功し、バブル崩壊で辛酸をなめた経営者です。失敗体験がトラウマとなり、新製品開発や新市場開拓などの成長戦略に対する経営者の消極的な態度です。リスク回避経営の結果、外部環境の変化に対応できず、窮境状態に陥ります。成功体験の歡喜が脳裏に焼き付き、一発逆転を狙う危うさもこのタイプの経営者にありがちです。

② 茹でガエル型経営者のしがらみ

積極的な守りの経営と言うよりは、受け身の経営で、外部環境変化に気を留めない経営です。外部環境変化の「機会」にチャレンジせず、「脅威」を回避する手を打たない経営スタイルです。過去の延長線上に未来はない典型です。

6 従業員のしがらみ

経営者と比べて、従業員は受け身の立場にありますから、従業員にとって経営者がしがらみの対象になります。ワンマン型経営者の下では、従業員は委縮してモノを言えない企業文化になります。従業員は面従腹背の指示待ち型で、積極的な経営参画は期待できません。従業員間に不満がたまり、社内政治にエネルギーが費やされることになります。

茹でガエル型経営者の下では、何を提案しても実行が期待できないあきらめ感が漂い、経営者の判断を待つことなく、前例主義で物事が進んでいきます。社内には無力感が漂い、過去の延長線上で日常業務が運営され、気が付いたら茹でガエル状態です。前例踏襲からの脱却が必要です。

7 先輩・功労者のしがらみ

大企業では第一線を離れて、経営に責任のない相談役や顧問、先代社長は、その威光が無言の圧力となり、現在の経営陣にとってしがらみになります。先輩・功労者・先代社長が始めた事業、開拓した取引先・市場、企画したアイデア製品、子飼いの人事などで、環境が変化した現在では重荷になっていても、現経営者は手を付けられない事例です。

上場企業では、顧問・相談役制度の廃止や縮小の傾向にありますが、中小のオーナー企業では、人情に駆られて対応が困難です。

8 親企業・系列企業

親企業は、下請企業や子会社に対し、優越的地位の濫用とまではならないまでも、優越的立場を利用して経済合理性を欠いた要求をすることがあります。

親会社から派遣された出向者は、親会社の方向を向いて仕事をしていますので、親企業とのしがらみで経済合理性を欠いた要求を受け入れざるを得ない立場になり、子会社や下請け企業は、窮境状況に陥ります。

9 企業文化のしがらみ

企業文化は、経営理念や行動指針の浸透により形成されるものですが、現実的には、歴代の社長や先輩・功労者の言動や立居振る舞いと従業員の反応の総合的な産物です。

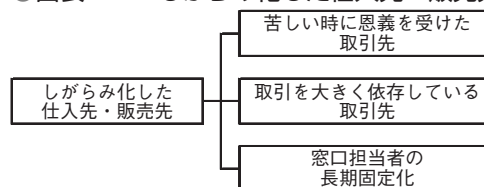
成長発展する企業では、企業文化が経営

者・従業員のベクトルに統合する役割を果たしています。しかし、沈滞している企業では、企業文化がしがらみ化して経営革新に対する足かせになっています。足かせを解きほぐし、ビジネスモデルを革新するには、アントレプレナーシップを持ったカリスマ型リーダーの出現が必要です。

10 仕入先・販売先

しがらみ化した取引先・販売先には、3つの類型があります。

●図表－4 しがらみ化した仕入先・販売先



- ① 企業経営は、常に大きな荒波にさらされており、窮境時期に助け船を出してくれた仕入先・販売先に恩義を感じ、環境の変化により経済合理性を欠いた取引の関係性が継続することになります。
- ② 仕入先や販売先を、特定の1社か2社に長期的に依存すると、交渉力のない下請的取引関係となり、経済合理性が働かなくなります。取引中止や縮小を恐れて、取引交渉ができない力関係に陥ります。
- ③ 特定の仕入先や販売先に対する窓口担当者が長期化すると、水面下でお互いに貸し借り関係ができ、経済合理性に基づく取引ができないしがらみが生じることがあります。金融機関が支店担当者を数年単位で転勤させ、メーカーや商社が調達担当者を数年単位で担当替えをするのも、しがらみ関係の事前防止策です。

11 金融機関とのしがらみ

大部分の企業は借り手の立場で、金融機関に対して弱い立場意識がしがらみ化しています。本来であれば、借りたお金を約定通りに返済し、約定通りに金利を支払う対等の立場関係です。しかし、担保融資が金融業界で慣行化し、借り手も担保融資が当たり前と刷り込まれて、抵抗を意識しない状況に陥っています。

弱い立場に立たされている窮境企業は、追加融資を受けて（受けさせられて）、事業に関係のないリスク金融商品取引に手を出させられる事例が散見されます。

借り手企業の本業と関係ない外貨預金、外国債券、デリバティブなどのリスク金融商品です。リスクは無いものの、本業に関係のない定期預金や定期積立等も、金融機関との付き合いでの資金の固定化です。

借入金利率>成果物利率で窮境企業はさらに窮境化する、金融機関との取引関係のしがらみ化現象です。金融機関とのしがらみを解消するために、「事業性評価融資」や「経営者保証に関するガイドライン」等の、担保・保証に依存しない融資の普及促進が図られています。金融機関の業界慣行が改善され、中小企業経営者のしがらみからの解放が期待されています。

12 業界慣習

業界慣習の機能には、2面性があります。業界慣習を共通認識として取引をすれば、取引条件を詳細に文書化しなくても、安定的な取引が可能になります。商法では、「商事に関し、この法律に定めが無い事項については商慣習に従い、商慣習が無いときは、民法の定めるところによる。」と定めています。商慣習は安定的な商取引を可能にします。しかし、商慣習に抗して経営革新を行いたい場合は、商慣習がしがらみ化し、経営革新の阻害

要因となります。

13 しがらみを脱して企業再生へ

すべての企業は、お互いに助け・助けられながら、「きずな」と「しがらみ」の組合せの中で生存しています。貴社の事例では、創業社長のお人柄から想像して、恩義のある取引歴の長い仕入先と販売先がしがらみ化し、経営悪化の要因になったようです。

昔気質の社長では、しがらみからの脱却は心情的に無理があります。2年後の経営者交代では、経営の維持が困難であれば、社長交代を早め、しがらみの原因に直接関係のない新社長の下で、過去の恩義に感謝しつつ、経済合理性に基づく未来志向で、しがらみからの解放に努めては如何でしょうか。

業界外での勤務経験を生かして、新鮮な客観的視点で、その他のステークホルダーとの関係性も洗い直しましょう。しかし、経済合理性を超えて定着しているのがしがらみですから、経済合理性だけを基準に相手を説得するのは困難です。正義感に燃えた猪突猛進は、経営を破綻させる危険を伴います。現状のしがらみに疑問を感じている古参従業員を巻き込み、しがらみ脱却を着実に進めるのが賢明です。

成功のポイント!

- ① 経営者自身がしがらみに囚われていることを自覚することが重要
- ② しがらみから解放された企業文化の定着化
- ③ 取引先への恩義は忘れず、しがらみ解消へ
- ④ しがらみ解消への猪突猛進は要注意