

●第三の壁

数字力

うちの経営はどうなつてゐる？

たいていの創業社長は現場を熟知しており、勘もよいため、経営数字については、損益計算書の売上、粗利、経常利益程度しか関心を示さないものである。西山工業の社長、西山隆男もこの三つしかチェックしていなかつたが、どうも慎介の場合はそうもいかないようだ。

後継者塾で知り合つたある二代目社長の会社では、バブルの時代に“いけいけどんぶん”の積極姿勢で経営を行なつた結果、「雇用」「生産設備」「借入金」という三つの過剰を抱え込んでしまつた。

しかも、その後のバブル崩壊によつて、さらに経営が悪化した。倒産寸前のところを、なんとか資産圧縮で乗り切つたものの、父親は心労がたたつて他界したという。

後継者塾の講師は、こんなふうに話していた。

「倒産は突然の原因で起ることは稀で、予兆は倒産の三年くらい前から始まっている。そしてその予兆は、決算書を粉飾していなければ、必ず決算書に表われてくる」

そんな話を聞いて以来、慎介は西山工業の決算書が気になつて仕方がなかつた。隆男に聞いても、

「ムダなものには投資なんかしていない。私が気についていたのは、受注高とコストだけだ」

の一点張りで、決算書についてとくに何かを教えてくれるという感じではなかつた。

こうなると、ゼロからの勉強である。会計の本を三冊くらい読んでみたが、技術畠出身の慎介の頭にはなかなか入つてこない。少々恥ずかしかつたが、コンサルタントの中井に教えを請うこととした。

「もしもし、西山です。先日はありがとうございました。実は、決算書とか財務の状況を一度見ていただきたいと思いまして……」

「そうですか。わかりました。ご都合はいつもよろしいですか？」
中井は慎介の申し出に応じ、その週の土曜日に一日かけて、西山工業の数字を見てく

れることになった。

土曜日の朝、中井はカジュアルな格好で、誰もいない西山工業の工場事務室へ入つてきた。慎介と五歳しか違わない中井は、慎介にとつて頼りになる“兄貴”という感じだった。

中井は、もともとは父親が経営する小さな小売業を継ぐことを前提に、大手百貨店でバイヤーをしていたという。その間に父親の会社は需要の見極めのまずさから、在庫を大量に抱えて資金繰りが苦しくなり、銀行からの支援も打ち切られて倒産してしまったのだという。

悲惨な会社の顛末てんまつを見てきた中井は、

「過剰在庫になることが、なんでわからなかつたのだろう。すこしでも数字を見ながら経営していたら、こんな目にあわなかつたんじやないか。こういう悲劇をすこしでもなくしたい」

そういう思いから一念発起し、中小企業診断士試験にチャレンジして、一発で合格。大手百貨店を辞して、小さな会計事務所で経験を積み、二年前に独立した。

アール・オー・エーの呪文

中井は屈託のない表情で話を始めた。

「後継者の使命って、なんだかわかりますか?」

「オヤジのときよりも会社を成長させることですか?」

「まあそうなんですが、最初から、そういうまくはいきません。ひと言でいえば、『会社を存続させること』ですね」

「会社を存続させる?　ずいぶんシンプルですね。以前、後継者塾でよく似た言葉を教わりましたけど」

「そう、シンプルなんだけど、そこにすべてが入っているんです。会社を倒産させない努力といいかえてもいい」

「そうですよね、そんなに甘い時代じゃないし。中井先生がいいたいことはよくわかります」

そういうやりとりをしながら、財務資料をチエックしていた中井の顔が曇った。

「R.O.Aが悪いなあ。二パーセントしかない」

「エッ？ そのアール・オー・エーというのはなんですか？ なんだか難しそうなんですが……」

「簡単ですよ。私が経営支援をするときに最初に見る経営指標なんだけど、ひと言でいえば、自分の会社がもつてている資産をベースに、どれだけ効率よく儲けを生み出しているかを表わしているんです。西山工業の場合、百万円分の資産をもつているとしたら、そこから二万円しか稼いでいることになる。あまりよくないですね。一般的なメーカーの場合で、まずまずといえる目安が五パーセント前後だから、半分もないことになるなあ」

慎介は不安になつた。

「いつたいどこが悪いんですか」

「焦らない、焦らない。R.O.Aを分解していくと、いろいろなことがわかつてきますから。じゃ、早速、やってみましよう」

中井は財務資料をひっくりかえしては電卓をたたき、いろいろな数字を紙に書き込ん

でいった。慎介はそれを見ながら、中井の手際のよさに感心するとともに、こんなことは自分にはできないんじゃないか、と心配になつてきた。

「R.O.Aに加えて、総資本回転率もかなり悪いなあ。売り上げが上がるのを期待して機械を買い入れたのに、見込み違いが結構多かつたみたいですね」

慎介は中井の言葉から、容易に想像がつく出来事があつた。

大口顧客である大企業が、社長交代後、生産拠点を海外に大きくシフトすることになった。その影響で、西山工業がそこから請け負っていたATMマシンの外箱の発注を大幅にカットされたことがあつたのだ。

当時は大口顧客の要求する品質と納期に対応するために設備投資するしかなく、しか対応したからといって、なんの保障もなかつた。これが、下請け企業のつらさだ。

「でも中井先生……」

「その『先生』というのはやめでもらえませんか。自分のことを先生といわれると、ほんとうに『先生』になつてしまつて現場が見えなくなるし、西山さんだって僕を先生と呼ぶと、自分を生徒だと思つてしまつでしょ。あくまでも戦友として、同じ目線でいきましょう」

「わかりました。では中井さん、さつきの総資本なんとかの件ですが、そうはいつても防ぎようがないですよね。大口顧客から『これだけ発注してあげるから』といわれれば、われわれ下請け企業にしてみれば、受注するためにいわれるがままに機械をそろえるしかないんです」

「たしかに、発注に応じるために設備投資は必要ですよね。でもその投資を、ほんとうに実行してしまつていいのかどうか、すべて新規設備でやらなければならぬのかどうかといったことを判断しなければならないんです。そのために、経営数値計画シミュレーションを実施して、将来の経営指標の変化を、基準を設けてあらかじめチェックしておくことが大切なんです。健全経営を維持するためには、どれだけの売上・利益が必要か、もし当てが外れたときにはどうするか。ROAが基準から大きく外れて悪化するのを防ぐために、前もって、できるかぎりの手を打つておくことが重要なんですね」

「なんだか、難しいですね」

「たとえば、僕の友人に、長い間銀行でハードワークを続けたあと、ある上場企業の役員としてヘッドハンティングされた人がいます。彼はまだ三十代後半なんですが、ちょっと頭痛が続くので、念のために病院でMRI検査を受けたんです。そうしたら驚いた

ことに、動脈瘤があるといわれました。で、彼は迷うことなく手術を受けて、無事それを取り除いて元気になつたんです

「大変でしたね、その方」

「手術は大変だったけど、それよりもいいたいのは、予防保全になつたということ。彼はこういつてました。『医者が小さなコブをよく発見してくれた。発見が早かつたので、手術はリスクが少なかつたし、回復も早かつたよ』と。それから彼は人生観を変えて、無理のない仕事人生に切り替えて、自然体の経営者として、いまも活躍していますよ」

慎介は、中井のいわんとしていることが理解できた。

「つまり、会社も人間と同じで、無理をすることもあるけれども、つねに“健康診断”をして危ないところを早期発見すれば命は助かる、ということですよね」

「まあ、そういうことです」

会社を存続させるために