

## ダメ企業の特徴③倒産企業の特徴

企業経営漫談士 岡野実空

「倒産」の定義は、国によってかなり違いますが、いずれにせよ企業がつぶれることに変わりはありません。因みに我が国では、金融機関に見放され、資金繰りが行き詰まって対外的な支払いができない状態をいいます。池井戸潤氏の小説には、その「晴れていれば傘を貸すが、雨が降ったら取上げる」シーンが定番で登場し、銀行員以外の読者の大いなる怒りを買います。規模の拡大とともに「大企業病」が進み、業績が「不振」となって、行き着く先は「倒産」。今回は、その「倒産」に至る企業の特徴を取り上げます。

### 特徴1:メインバンク不在

企業は赤字でもつぶれませんが、資金繰りに詰まれば、あっという間に倒産。どんなに業績が順調な企業でも、一時的な資金不足は起きる可能性がありますから、日頃から金融機関と上手に付き合っていくことが重要です。

要は、金融機関との日常的なコミュニケーションを大切にすることですが、肝心なのはその中身。かつてのようなアフター5やゴルフではなく、そのメインはもちろん「戦略」です。それは、いざというときの担保そのもの。金融機関は、いまだに土地が大好きですが、真の担保は優れた企業の「シナリオ」。またそれがたとえ思い通りにいかなかった、次の打ち手が考えられる「人材」の存在です。

### 特徴2:後継者不在

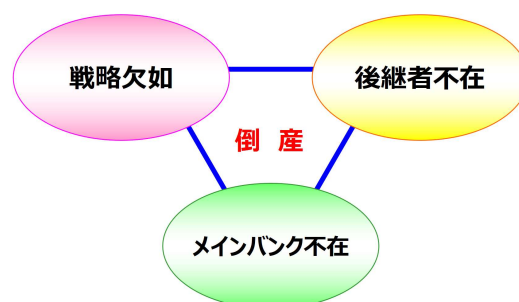
後継者の問題は、中小企業では昔から注目されてきましたが、経営環境の激変を受け、最近は大企業も他人事ではなくなっています。

バブル崩壊をきっかけに、我が国では一時、財務系のトップが増え、長期的で不確かな戦略より、短期で成果の読める「生産性向上」を優先して、財務体質を強化する動きが強まりました。おかげで多くの会社が筋肉質になり、今日では実質無借金の企業が珍しくなくなりました。

ところが生産性優先という大義名分の下で、その道具としての「ヒトとモノとの同一視」が進み、多くの企業が、モノやサービスの新たな価値を考える「人への投資」をすっかり怠ってしまいました。その結果、気がついたときは、多くの企業でせっかく貯めた資金の再投資を考える人がいないという、異常な状態になっていました。これこそ「失われた20年」の実態。その意味でもいま、経営者ばかりでなく、あらゆる部門で、「戦略」とセットで「後継者」問題を考えることが急務になっています。

その意味で、経営者ばかりでなく、あらゆる部門で「後継者」を考える習慣を定着させることが急務になっています。

### KM0-10 ダメ企業③倒産企業の特徴



### 特徴3:戦略欠如

以上のように、後継者としてどのような人を、いつまでに、どのように育てるか？の基となるのは、「戦略」というシナリオ。これまで指摘してきたように、多くの経営者は明日が今日の延長上にあることを前提に、「戦術」をローリングしそれを「戦略」扱ってきただけでした。

また危機に直面したいくつかの企業は、マスコミで名の売れた「プロ経営者」をスカウトし、当座は上手く乗り切ったように見えたのですが、結局彼らも「同じ穴の貉」にすぎないことが判明し、ほとんどが期待外れに終わってしまいました。

優れた「戦略」には、「ヒト」や「カネ」を集める力があります。「倒産」という地獄への道を歩かないための処方箋も、最後はこれに行き着きます。そんな重要なシナリオ作りを、いつ現れるかも不明な内外のスーパースターに期待するのは、博打以外の何物でもありません。

その最も確実な方法は、多くの人間がそれを自分で考え、組織の仲間としっかり議論して磨き上げ、一定の「条件」を満たしたものを上申して承認を受け、当事者として実施する「仕組み」。その中核にいたるのは、もちろんミドル。「魚は頭から腐る」のは事実ですが、それをいち早く感知し、その前に巧みに調理できるか否かは、皆さん次第なのです。

2019年7月8日(初出平成29年2月20日) 実空