

いざという時…。究極の選択で困らないようにする!!

# 経営管理の側面から見た 「よい妥協」と「悪い妥協」

経営管理から見た「よい妥協」と「悪い妥協」とは、どのようなものなのでしょうか？ 経営者であれば、必ず究極の選択を迫られる時があります。そして、よい結果と悪い結果の裏には、間違いなく妥協の選択の善し悪しがあります。妥協の結果として周囲へどのような影響を与えたのか、そして、妥協する場合の順序などを4つの事例を通して検討していきます。

「経営堂」登録コンサルタント  
<http://www.keieido.net>

株式会社ビジネス忠臣蔵  
代表取締役  
上海兆辰匯亞律師（弁護士）事務所 顧問

今村 健太郎

URL <http://tyuushingura.jp>  
E-mail [imamura@tyuushingura.jp](mailto:imamura@tyuushingura.jp)

## 企業経営の永続と選択

国語辞典『大辞林』で「企業」を調べると、「営利の目的で継続的・計画的に同種の経済行為を行う組織体。また、その活動」と記されています。

ヒトの生涯は80年前後で閉じますが、企業の場合は「ゴーイング・コンサーン＝永続企業」を前提として、継続的に存在し、従業員を雇用することが社会的使命ともいわれ、経営者や従業員が入れ替わっても事業を継続することが可能です。例えば、竹中工務店のように神社仏閣の造営業として、その起源を1610年（慶長10年）まで遡ることができる企業もあります。

とはいえ、フォーチュン500クラスの大企業で40～50年、日本の一部上場企業でも、寿命が30年という説もあるものです。

永続・継続の為には、経営の舵取りをする中で自らが望むと望まざるを問わず、競合他社の市場参入や価格競争、賃金水準の変化、

技術革新による相対的自社設備の陳腐化など、経営環境が変化し続けるため、自社も環境に合わせて変化・適応し続け、方策を取捨選択していくことが必要でしょう。

この選択で、「何を残し、何を捨てるか」という妥協は、経営者が決断を迫られる課題として難しいことですが、以下の幾つかの事例を通して考えてみましょう。

### ケースから探る

#### 「よい妥協」「悪い妥協」

まず最初に、4つのケースを左記に載せましたのでご覧ください。

#### 「よい妥協」「悪い妥協」

##### 〔ケース①〕

この会社では、社長が自らのデザイン感覚と語学・交渉力を武器に、知名度は低くても良質な商品を選別して安く購入し、テナント料を抑える為にベッドタウンでも駅前でその地域としては集客しやすい場所を選択しました。

夫の収入もある為に生活費にも

## 〔ケース①〕衣料・宝飾品輸入販売業 創業8年

外国語大学を卒業し、イタリアにデザイン留学経験もある女性社長が、語学力とファッション感覚を活かし、日本では認知度が低いながら良質で安価な欧州のスーツ・バッグなどを輸入。神奈川の私鉄沿線で都内からも20～30分程度のベッドタウンながら、急行列車が止まる駅の徒歩1分以内に、自社運営の店舗で販売を始め、スタッフも育てながら3店舗まで拡大。同時に卸売りもして業績を伸ばしはじめた。

創業8年目で、自社店舗の売上も確実に上がってきたほか、卸売り先も増えてきたものの、卸売り先の支払いが滞りだした。

卸売り先でも新規店舗を始めた為に経費がかかる事情を打ち明けられ、この新規店舗の客入りも順調であることを確かめた上で、社長自らの役員報酬は1年程度受取らなくても夫の収入で生活すれば資金繰りも調整できると考え、売掛金の回収期間を3ヶ月先延ばしにして協力する事にした。

一方で、仕入先の欧州メーカーに対して、今後の取引量も拡大し、日本でのブランド知名度を上げる貢献をするとの約束の下、買い付け出張時の現金払いから為替動向も含めて、納入契約から3ヶ月以内の支払いに条件変更の協力もとりつけた。

## 〔ケース②〕美術工芸品店 創業6年

東京23区のオフィス街の裏通りにあるビルに入って日本と韓国の美術・工芸品を扱う店舗を、韓国人の40代のオーナー夫婦と、やはり韓国人で日本の芸術大学大学院に留学中の学生アルバイト1名で運営。

経営者は大手自動車メーカーから日本支社に駐在員として派遣されていたものの退職。子供が日本の学校に慣れ始めたこともあり、日本で独立しようと考え、韓流ブームに乗ることを期待し、家賃が安いという理由で裏通りのビルに入居を決め、人件費も抑える為に夫婦での設立を決定。芸術大学大学院に通うアルバイトの紹介で、韓国の人間国宝の作品も扱うことが出来ることになった。

しかし、オフィス街の裏通りで店舗前の道を通る人も1日に30人以下と少なく、売上も上がらずに美術品・工芸品作家への支払いも3ヶ月目程から滞る。韓国人アルバイト学生にも給与を支払えずじまいで、このアルバイト学生が韓国で作家たちに状況を話してしまった。

韓国の美術品・工芸品作家としては、海外（日本）での販売・知名度が上がることを期待していたものの来客がないことも聞かされ、支払いはされず、作家側が国際便の送料も負担していた為、「デメリットばかりだ」と出荷を停止。

以降、オーナー夫婦が韓国の土産物屋で扱われている大量生産の差別化も出来ない商品を買付けして販売するものの、僅かにいたりリピート客も来なくなり、韓国にいる親族から運転資金・生活資金の援助を受ける状態が続いている。

## 〔ケース③〕プラスチック加工業 創業36年

群馬県で電器・電子メーカーから、家電製品の筐体となるプラスチック加工を請負う社員数15名程度の工場。創業社長は、電子メーカー勤務をしていたことから、独立後に元の勤め先や地元商工会での付き合いから取引先を増やし続けてきた。

裸一貫からの設立で、景気の波に左右されながらも何とか続けてきた為、受注量が落ち込むときには減俸や人員削減を繰り返したこともあり、創業36年でも優秀な社員の一部は、給与条件の違いから競合に引き抜かれるなどで、社長の自宅隣に住むA氏が50歳を越えて勤め先が倒産したことから手伝いに来てもらい始めて9年経つ他には、勤続年数2～3年程度で社員が育っていない状態。

創業社長も年齢が70歳を超え、事業閉鎖も考えたが、社長宅も事業資金融資の担保に入っている為、事業資金の返済をするまでは続けようと、東京で左官職人をしていた子供を2代目社長として招き入れ、3年が経過していた。

しかし、2代目社長は会社の経営管理はもちろん、プラスチック加工の技術も身につけておらず、顧問として製造現場をみている先代社長が残っているものの、取引先の電器・電子メーカーからは「顧問にもしものことがあったら大丈夫か」と不安がられており、社屋の修繕費用の融資を銀行に申し込んだものの、銀行も2代目社長は経営経験も同業種での経験もないことを聞かされているため、「2代目社長が経営基盤を固め、落ち着かれた後で」とお茶を濁されている。

## 〔ケース④〕半導体・電子機器事業 創業167年

1844年に呉服問屋として創業し、生糸の輸出・洋反物の輸入をし始めた。その後、呉服問屋を停止したものの、機械器具の販売・輸入にと事業内容を転換し、宇宙・航空関連機器、レーザー機器まで取扱いを広げ、2001年には東証一部上場企業になっている。

困らず、取引先への売掛金回収が滞っても、この卸売り先企業の販売力を分析して信用力を見極め、今後の事業拡大を自らも決意すると共に、卸売り先にも販売量拡大を約束させる代わりに支払い期間を猶予しました。

仕入先にも取引拡大とブランド周知向上の約束と引換えに、為替動向も含め支払い猶予出来るようにしました。

### 「よい妥協」「悪い妥協」

#### 〔ケース②〕

この会社では、日本に居住する選択として韓国人の家族が起業を選択することを選択し、事業内容の知識に遠い状態でスタートしました。

経費削減の為に、テナント料は安くても人通りが少ない立地で、当初は韓国の人間国宝の作品も扱っていたものの、日本人でも日本人の間国宝を知らないこともあるでしょう。ましてや韓国人の間国宝がどれだけ日本で知られているのか疑問が残ります。また、韓流ブームと高級美術品とのギャップ

もあつたでしょう。

売上が上がらず、アルバイトや創作家への支払いも困難になり、仕入先・従業員だけでなく、差別化できない商品で、僅かなりピート客の期待も裏切ることになりました。

ケース内には記されていないものの、オーナー夫婦が子供の送り迎えのためにとって、前触れもなく急に営業時間の短縮や休日にしてしまうこともあり、僅かにいたりピート客も閉店したのだろうと、わざわざ裏通りのこの店に来ることがなくなり、韓国の親族からの借入も増える一方になっていました。

### 「よい妥協」「悪い妥協」

#### 〔ケース③〕

この会社では、地方都市の製造業として、取引先との関係は長く続いていたものの、やむを得ず人員削減・減俸することもあつたでしょうが、社員も経営者候補も育ててこなかった為に、顧客先にも銀行にも不安がられている状態でした。

社長宅は既に借入も返済し、個人の生活としては困らないものの、事業資金の返済を理由に東京から子供を招いて世代交代を行いました。従業員も経営のことは直接関わらないとはいえ、いつまで会社が続くのか、二代目社長が本気で会社経営に取り組むつもりなのかと半信半疑状態でした。

### 「よい妥協」「悪い妥協」

#### 〔ケース④〕

この会社では、創業167年というゴーイング・コンサーンをまさに表した例であると同時に、創業時とは事業内容が全く変わった或る東証一部上場企業を他のケースとの比較で紹介しました。

## 妥協するもの 妥協しないもの

経営資源の中でも、調達が用意でないものの一つが資金といえるでしょう。資金には限りがありまして、借入を大きくして返済が滞っては事業そのものが成り立ちま

せんので、事業は小さく生んでリスクをできるだけ抑え、大きく育てることが一番です。

その意味で、〔ケース①〕〔ケース②〕共に支出としてのテナント料を抑える発想をしているのは共通ですが、「収益を上げる」為には市場性・顧客がなければいけません。市場・顧客を確保する為には、物販・飲食店などであれば、立地条件が大きく左右します。

#### 〔ケース①〕

では、都心からはテナント料が安い地域を選択しながらも、駅近くの人通りのある場所を選択したのに対し、〔ケース②〕では、都心の中ではテナント料が安くても、オフイス街では美術品・工芸品を扱う雰囲気とかけ離れていますので、人間国宝の作品を扱うなら銀座や青山の骨董通りか、韓流ブームに乗るつもりならば女性の多く集まるベッドタウンでテナント料を落とす方法もあつたでしょう。

大手焼肉チェーンでは、安値にする為にもコストを抑える上で、駅から余り離れていない範囲のビ

ルの地下や2階店舗などでテナント料を落とす戦略を選んでいますが、利便性よりも安く食事することを目的としている客層を狙うならば、地下や2階店舗でも十分でしょう。市場・顧客に合わせることは、事業運営で譲れない要素でしょう。

〔ケース③〕は、地元の顧客・市場がある場所で事業をしているものの、〔ケース④〕では創業当初の呉服問屋という事業は時代と共に市場・顧客が減少したのでしょうか、貿易をしているという事業環境を活かして、半導体・電子機器の取扱いと事業内容は全く変わっても、自社の環境から触れやすい市場・顧客へアプローチし、事業内容を変えたといえるでしょう。

〔ケース②〕〔ケース③〕では、従業員への支払いが滞る・給与減俸などが出てきますが、やむを得ない状態もあるでしょうが、従業員のモチベーションを維持することや、社員・経営者を支える人材を育てることが出来ず、競合に引き抜かれたり、創作家との関係を

構築していたアルバイトが、逆にその関係を寸断することまで発生しています。

従業員も生活があるように、経営者も生活はあるでしょうが、〔ケース①〕(本当は〔ケース③〕)でも、経営者自身は生活に苦勞しない状態で、取引先・従業員というステークホルダー(利害関係者)を優先して守ることも出来た状態でしょう。

市場性がない事業であれば、経営者の生活余力があるうちに、〔ケース④〕のように事業そのものを変更することもできるでしょうし、〔ケース③〕では、事業と雇用を守る心積もりが確かであれば、二代目社長として元々は全く別の仕事をしていた子供ではなく、従業員に譲ることや、事業売却という手段もあったでしょう。

〔ケース①〕にみるような、事業を拡大・継続するという意気込みは何よりも重要で、〔ケース②〕ではスタートするときに事業を運営するというよりも、おかれた環境から会社設立したものの、事業の

見極め・意気込みというところには欠けていたのでしょうか。〔ケース③〕の二代目社長にも、この意気込みと共に、経営者として運営するという姿勢が出てこなければ銀行も従業員もついてきません。

### ステークホルダーの関係とコスト削減余地

資金があればよい工作機械・設備の投資、優秀な人材を確保することもしやすくなりますが、現在のようない経営環境では潤沢な資金を確保することは厳しいでしょう。

しかし、松下電器を創業した松下幸之助氏も、アメリカのブラスクマンデーでの株価暴落や、戦後の混乱で事業が傾きかけたときでも、雇用と給与の維持を図り、日本の終身雇用制が定着していったといわれています。

弊社の経営顧問契約先でも、資金繰りに瀕した折に「2ヶ月分の給与を皆様からお借りする」として減俸そのものではなく、後に返す前提で借り入れることで資金を

回しつつ雇用と給与を守った企業もあります。今の時期は幸いにして雇用調整助成金を活用して、雇用を守りつつ資金を確保できる場合もあります。

また、〔ケース①〕の様に仕入先との間でも信頼関係が良好であれば、支払い時期・条件の緩和を求めすることも出来るかもしれませんが、取引先に値下げ交渉できる場合もあるでしょう。

仕入先に無理をいわせるわけにはいきませんが、関係が上手くできていれば、共同で品質に影響しない素材への変更・発注量の増加・納入頻度を変えて運送費コストダウンなどの方法を検討することも出来るでしょう。

事業計画の練り直しと、経営者の役員報酬ダウンと共に金融機関に計画を開示した上で、借入期間の延長・リスクジョユールしてもらうことも出来るかもしれません。自らに妥協を課す部分、ステークホルダーに譲っていた部分を見定め、この調整をすることも経営管理の必須事項でしょう。