

〔中小企業の目〕（神戸）

## 「授人以魚 不如授人以漁」 中小企業存続の為に

川崎 厚志  
（小倉サンダイン㈱）  
代表取締役社長



弊社は、1924年（大正13年）に神戸で創業し、工業用薬品や建材等の販売、外装工事施工が主事業です。現在55歳の私は社長就任から11年目を迎え、10年後の創業100周年を存続の通過点とする為に日々試行錯誤しております。ここ数年の新たな取組みとして、アルミサッシの採用が常識の関西の住宅に樹脂製サッシを提案する等の“建物の省エネ化事業”に注力し、今では主力事業の一つとなりつつあります。樹脂の熱伝導率はアルミの1000分の1以下で素材の断熱性能が極めて高い為、環境先進国や北海道では樹脂製サッシが常識、西日本へも普及させて事業を更に成長させることを目指しています。

さて、本テーマに関する問題提起ですが、中小企業庁集計によりますと、中小企業事業者（以下、中小）の数は1986年の約532万者をピークに2012年には385万者まで減少、特に近年は事業を継続できない事業者が年間10万者近くに上り、逆風は増々強まっていると言えます。政府はその支援政策を優先課題に置けていますが、支援の是非はともかく、果たして内容が社会にとって有効であるのでしょうか？ 転廃業を促す思い切った施策もあり、これを活かす為にも経営者に資本主義という競争社会で存続する為の原点経営知識が、これまで以上に必要になると考えられます。言わば「弱者を支援する」に加え、「弱者は鍛える」という姿勢の問題です。

私が社長に就任した当時、売上規模は現在をやや上回る約30億円、従業員は30名。小規模な事業体ながら、その重責に身も引き締まる思いでした。只、今思えば本当に覚悟だけはあったものの、経営知識は全く未熟そのものでした。判断を行う源泉能力が知識と経験だとすれば、どちらも皆無に等しく、思い切りだけで経営判断をしていた訳です。社長に必要な知識といえ、心構えなどの精神論しか教えられた覚えがありません。

その無知さを思い知らされたのは、当時のメインバンクの警告です。主力取引先の倒産影響が残っていた事もあり「新社長の経営計画に実現性が見えない限り融資はできない！」との当然の内容ながら、背筋が凍る様に動揺した記憶が今も蘇ります。慌てて計画を創り直したものの、突き返される始末。見かねた銀行担当者の方が休日返上で必要な資料を教えて下さった程です。この方には本当に感謝の念に堪えません。苦言を呈してまで厳しく鍛えて頂きました。それまで銀行対応は銀行から出向の部長に任せ、コンサルタントの指導にも経営基礎知識がほとんど無かった為に噛合わない状態。本当に情けない想いをしました。

大体、“経営”という企業活動の意味自体すら明確に理解できていなかった為、経営者の基本の一つ“ROI（投資利益率）”さえ計算式を教わっても理解できない、当然コントロールの手順

も判りません。銀行やコンサルタントの方もさぞ苛立った事でしょう。

“ROI”、つまりは「投下資本でいくらのリターンを得られるのか？」を説明できない経営者が銀行へ他人資本を頼ること自体、可笑しな話しです。例えば「売上規模1億円の事業投資を行う時、予測する売上高経常利益率が3%、数年で回収して再投資する為に“ROI”は15%以上必要とすれば、投下できる資金限度額はいくらか？」暗算で算出できる2千万円の答えを即答できませんでした。中小は経営コンサルタントとの相性も難しいと思います。多くの中小が、まず資本戦略に課題を持つにも関わらず、これがなかなか明確にされません。

私は、経営に関する本を読みあさり、経営知識の吸収を試みました。書物には先人経営者の知識や経験が文字で残されています。経営戦略は時流に因ってその有利不利が変化しますが、中小に必要なレベルの経営原則はいつの時代も不変です。また、知識の上に経験が生きてきます。経営戦略は「何らかの数字を変化させる為に何の数字を変えるのか？」その尺度は全て数字、経営者は数字を話すことが必要になります。言葉だけで「全員が生産性を高めろ」と檄を飛ばしたとしても、単位も付加価値額も数値で変化することは無いでしょう。

幸いにも私は、人生の師と仰げる方にも出会えました。「経営は自分の人生の目的ではなく手段である。まず自分が何をしたいのかを決めろ！」と一喝され、常に判断を原則に則った手順で論理的に行う事を教わりました。気合いと根性だけでは、経営課題も見えてきません。

論理では「無理なことは無理」、例えば当社の今期売上高は誰も正確には判りません。予測もよく外します。大企業ですら売上予測を期中に度々修正するのですから、我々の予測が当たる筈もありません。無理なことはせずに、予め予測は根拠を固めにして必ず対策の項目や期間を設けておき、予算は損益分岐点を下げられる様にできる限り変動費化して組みます。環境の急変もあり得るので中小に必要な取り組みと言えます。

何しろ我々が真に必要な経営知識に巡りあえる機会は多くありません。学校には教師がいて教科書があり、自動車教習所では知識を得る学科教習や経験を得る技能教習があります。中小では教習も教科書も探せずに闇雲に勉強している様なものです。高度経済成長という特別な時代の名残からか、起業や後継すれば何とかなる様な風潮は未だにあり、外部環境は激変しているのに、経営を家業として捉える意識さえ残ります。経営者保証に関するガイドラインの適用で中小のガバナンスが議論されますが、全ての経営者自身が資本主義経済のルールや常識で自社経営実態を把握できているのかは疑わしいでしょう。

米国では起業時の融資は非常にリスクの高い投資とされ、難しいと聞きます。日本の様な支援貸付があれば、スティーブ・ジョブズ氏のガレージでの起業は無かったかも知れません。

「授人以魚 不如授人以漁」、勝手な私見で僭越ながら、支援を是として、併せて弱者に存続する為の知識も授けて鍛える様なことはできないでしょうか。最初に経営の意味を定義し、資本戦略のチェックが機能すれば、起業や後継後の経営サイクルが成長していく可能性が高まります。資本貸付という魚を以って再投資するキャッシュの獲得を覚えていきます。

中小への国の施策や金融取引に於いて、思い切った革新的な取組みとして、経営者の能力考課などにまで踏み込む様な教育要素にも期待を持ちます。成功者の体験事例ではなく、一般中小での知識や経験の蓄積もノウハウであり、経営能力の教科書となり得ます。収穫を増やす為には教育は自己責任に限らず、様々な機会提供の必要性があると思います。

「授人以魚 不如授人以漁」(人に授けるに魚を以ってするは、漁を以ってするに如かず)