



法人こおりやま

2010. 4 第382号

発行所 郡山市虎丸町14番2号 社団法人郡山法人会 (024-933-7777) (FAX925-1971)
 発行人 樽川次男 編集 広報委員会 印刷所(株)ヨシダコーポレーション



多田野本神社と大ケヤキ(郡山市逢瀬町多田野字宮南)

表紙の言葉

多田野本神社と大ケヤキ

(郡山市逢瀬町多田野字宮南)

この神社は火の神・火之夜芸速男神を後三年の役の鎌倉副将軍権五郎政景が浄土松の大蛇を退治し村人を助けたということで1143年この地に祀った御霊宮で、大ケヤキは樹齢300年、高さ30m、直径185cm。11月の秋祭りにはこのケヤキの下で花角力が奉納される。現社殿は1713年改築されたもの。

(絵と文 大山弘)

目次

厳しい環境は発展のためのエール	2
返済猶予法の概要と銀行交渉の進め方	4
継業の道を	6
商売の基本は「つき合い上手」	7
カメラトピックス	8
新入会員の紹介	8

厳しい環境は発展のためのエール

東洋ワーク株式会社 専務取締役 須佐 彰典

私が役員をしております東洋ワーク株式会社は創業から今年で34年経ちますが、仙台市に本社を置き、派遣事業と警備事業を柱として事業運営を行っております。

私は、この会社に入社してから17年目を迎えました。忘れることはできませんし、私自身と会社を生まれ変わらせる期間になるだろうと痛感しております。

■大津波が押し寄せる

一昨年前に起こった世界的な経済不況の波は私どもの所属する派遣業界に強烈なダメージを与えました。

「派遣切り」という流行語も生まれたほどで、この例外を認めない大津波は当社においてもこれまで経験したことのないほどの影響を受けました。

当社の派遣事業は主に製造ラインへの派遣並びに請

負業務を得意としており、全国的に展開してきたこともあって、事業の立て直しには大変な苦労を伴うことになりました。

■自信と過信

8年ほど前になりますが一層の業績の成長を願って、全社的に経営改革に取り組んだことがあります。

その時に経営指導を受けた専門家から、経営に対する熱さ、徹底的に改革に取り組む姿勢を学び飛躍的に業績を向上することができました。

さらに、外部環境がそれを後押しして多くの課題を克服し「自分達はできる」という自信が生まれたことを思い出します。

しかし、予想以上の成果は私たちに自信を与える一方、過信も生み出してしまいました。

「派遣市場環境はさらに

拡大するだろう、収益拡大のために事業、組織を更に拡大させ幹部を増やす」など説明すればきりが無い程の大小の過ちを繰り返しました。

そのような時に昨今の経済不況となりました。

平成20年12月に経営改革プランを策定した私は翌年1月から専務として会社の経営改革の取り組みを開始しましたが、何か不思議な心境にもありました。

私は、大学卒業からこの会社で営業職として勤務してきました。この経営改革に取り組む以前は、自らのこれまでの実績を自負し、生活の全てを賭けてきた気持ちがありました。

知人との会食でもし「時間を戻せるとしたならばいつに戻りたいか」など語るときも、これまでの勤務経験を誇りに思っており、二度とできぬほど頑張つて働いてきましたので、「全く過去には戻りたくない」と断言した程でした。

しかし、振り返ってみますと、私は「同じ業容の会

社に転職した場合、今の職位で勤められるのか、私には自信がない」と感じていたように思います。

急激な企業の大拡大で、組織が複雑化し自らの役割や目線が全て社内向きになっていったと感じています。

■“経営責任”に対峙する

会社が成長し、拡大する組織で私のなさねばならぬ使命を見失っていたのです。

話を戻して昨年の一月に経営改革を取り組むことになった際に、私は初めて自身が果たす責任の重さを感じた。身体中が緊張に包まれたことを覚えています。

これまでも営業、事業部門について責任を持って取り組んできましたが、経験したことがない業績の厳しさ克服の対策立案と対外交渉を担当することになり、恥ずかしながら初めて経営責任を実感したのです。

失敗すれば、次が無いという緊張感は今までの私のエゴを見事に打ち砕き、全ては自分自身のことであり、私の身の程を知ること

で、会社の中で先んじて見栄や成功体験を全否定することができました。

一日一生とは極端かも知れませんが、今のこの時、責任を持って、恥も外聞もかなぐり捨てて取り組んで参りました。

■厳しい時に“人”が分かる

私の場合は、逃げることでできない立場でもあり正面から取り組むことができましたが、意外であったのは、ミドル幹部社員の言動でした。

会社の状況が良い時に力強かった者や、意見を主張していた幹部が「いざ鎌倉」という場面になった途端に「できない理由」を述べ、部下や環境、会社のせいと他責を論ずる姿には正直驚きました。

こういった厳しい環境になると、人の実力や心など、本当の人間性が見えるものだと改めて気付かされました。

社員教育には真摯に取り組んできたつもりでしたが、もともとと幹部社員教育に力を入れるべきであった、

と痛感しています。

経営改革を取り組む中で、営業を担当する幹部と打ち合わせしたことが今でも思い出されます。

■資金と新業態に挑む

「経営と執行を明確に分け、互いが協力して目標達成のために取り組もう」と思い、私はそれまでの事業本部長という営業業務から意図的に離れ、資金と事業構想に集中した取り組みを開始しました。

どうすれば、予定通りの資金を確保できるか。どうすれば、この受動的事業性、市場の縮小局面で主導的事業を確立できるか。

昨年の一年間は正に、これまでの自分を否定して、私自身が責任を負い、これからの当社に必要とされる既存ビジネスに加えた新事業探しの取り組みを始めました。

動揺する幹部を励ましながらも、私自身、常に恐ろしく、眠れない日々が続きました。

幾度も悪夢にうなされる日々を過ごすことによつて、

一日一日の生きる喜びを、

自らで勝ち取り生きていることが、新しい自分を生み出し、更に新しい会社を生み出しているようでした。

自らの未熟な点を冷静に把握して絶対に勝ち取らねばならない目的をはっきりと打ち出すことを公言する力強さを持ち始めたと思います。

これまでは、コミットすることに対しての責任が頭の中で先行したり、これまでの実績を失いたくない気持ちで邪魔して、部下の成績の上に座り込んでいたが、絶対に避けられない場所へ自らを追い込んだ結果、私は最大の危機に最大の機会を得たことに気づきました。

「よし！やってみようではないか！」という強い使命感が身体を駆け巡った昨年です。

資金繰りに積極的に参加し結果を出しましたが、経済環境の悪化に加え派遣法改正の流れが加わり、派遣事業への厳しさも更に増し

てきました。

そこで、製造業に関する派遣事業については請負化へと舵を切り、収益改善と共に本業の活性化に取り組みました。

加えて、国内大手上場企業数社との連携を図り、新たな事業への取り組みを昨年末より開始しました。

予想以上の業績は新たな当社グループの早期戦力化に期待できる見込が出て来ました。

何かを学び始め、何かの結果が出始めた時から失敗が始まった過去の経験を活かし、改めて昨年秋季より再度経営の抜本的な改革を取り組み始めました。

■会社は人で成り立つ

そこで、私はまた深く学びされる機会に恵まれました。

昨年からの改革の取り組みで、経営に求められる活動に集中してきた結果、やはり現場第一線の現実を肌で知る必要を感じました。

久しぶりに福岡の拠点で経営会議をすることにしま

した。

そこに在籍する社員と久しぶりに顔を合わせたのですが、参加している社員の中の1人の表情の異変に気づき、本人とゆつくりと面談を行ってみました。

その社員は、会社への不安や不満として自分の処遇に対する様々な想いを本人なりに覚悟を決めて私に話してくれました。

私はこれまで説明不足であったことに対して謝罪をした上で、会社の考え方を十分説明したところ、本人から「これからの取り組みに一致団結して取り組みたい」と改めて申し入れがありました。

現在その社員は生まれ変わったように当社の業績拡大に向けて先頭に立ち取り組んでくれています。

難しい理屈も時には必要ですが、改めて感じることは、会社は人により成り立つということです。

「社員」という人の上に立つ経営者は自らの責任を追求し、結果を出す熱い想

いを社員に伝えなければならぬのです。

■更なる発展をめざして

若輩者の私ですが、常に「身の程を知り」「やればできる」と誓って全力で行動し、取り組む姿勢に間違いはないと思っています。

のぼせていた自らを恥じて、心から反省できる人間になりたい。

そして自らの行動で結果を出す、そんな純粋な取り組みを行って行こうと思っております。

幸いなことに、全従業員の協力を得て、わが社の経営も復活の一路を進んでおります。

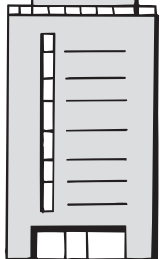
おそらく、人材派遣業界において後世に語られるほどのV字回復をすることが見えてきました。

新しい時代に突入して、この厳しい経済環境は、私と会社に対する何よりの熱いエールであると前向きに受け止め、社員を守り、これからの会社創りに活かしていきたいと決心しております。

返済猶予法の概要と銀行交渉の進め方

中小企業診断士

伊藤 恭



返済猶予法(中小企業等金融円滑化法)の成立当初、「実効性は乏しいのでは?」という懐疑的な評価が広まっていた。

ところが、施行後の状況をみると、予想に反して金融機関が行った条件変更の件数は着実に増加しています。ここでいう条件変更とは、広い意味では返済猶予や金利減免、返済猶予の延長、債権放棄などを含みますが、実質的には返済期間の延長による月々の返済額の圧縮又は一定期間の元本返済の猶予です。

深刻な不況下において、金融機関のデフォルト率が大幅に低下したり、倒産件数が減少傾向で推移したりしていることから、同法は一定の成果をあげていると評価できるでしょう。

資金繰りに苦しむ中小企業者にとって、同法の活用を検討する価値があると言えます。

〈返済猶予法の要点〉

同法が見直されている理由として、まず、金融機関に条件変更に対する努力義務が課せられ、金融機関は、条件変更等の実施状況を当局に報告することを義務付けられたことです。

つまり、金融機関は条件変更への対応について、金融庁から監視されているということとなります。金融機関は、中小企業者の条件変更の申し出に対し、「N O」と言いにくい状況が生まれているのです。

次に、同法において、金融機関間の連携について規定されたことも実効性を高めました。例えば、ある

中小企業がA銀行、B信用金庫、C銀行から融資を受けていたとします。同法の施行前であれば、中小企業者がA銀行に条件変更を求めた時、A銀行だけが条件変更に応じることが難しい状況でした。

なぜなら、仮に、A銀行だけが条件変更に応じたとしても、A銀行が認めた返済元本の減額分が他の金融機関の返済に回ることになりません。これでは、A銀行としても積極的に条件変更に応じるわけにはいきません。返済猶予法の施行で、A銀行は他の金融機関と協

調しながら条件変更に対応することとなります。これにより、条件変更実現の可能性が高まりました。

最後に、新たな保証制度が設けられたことも大きな

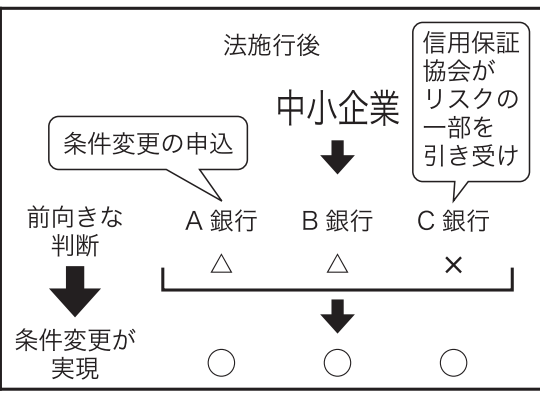
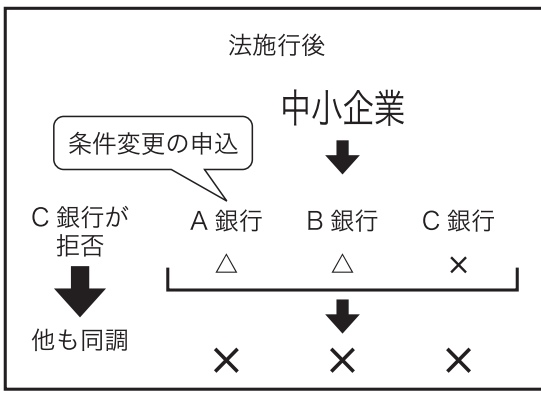
意味を持ちました。同様のケースで、A銀行、B信用金庫が条件変更承諾に前向きであるにもかかわらず、金融機関の足並みが揃わず、C銀行だけは条件変更に応じないという場合があります。こうした事態が起こる

のは、A銀行、B信用金庫が担保や連帯保証人などによって一定程度債権が保全されているのに対し、C銀行が無担保・無保証人で融資しているような時です。

リスクの高い債権を持つC銀行は簡単に条項変更に応じることはできません。これでは、A銀行、B信用金庫は検討している条件変更を白紙に戻す可能性が高くなります。最終的に、条件変更を申し込んだ中小企業の月々の返済額は全く減らないということになります。

こうした事態を想定して創設されたのが条件変更対応保証制度です。

この保証制度により、前述のC銀行のような場合、



会が引き受けることが可能になり、C銀行としても条件変更に応じやすい状況になりました。

この結果、C銀行の様子を見ていたA銀行、B信用金庫も条件変更を応諾し、金融機関が足並みを揃えて条件変更を行うことになりました。

〈条件変更が有効な中小企業〉

これまで、行政が地域の中小企業者に対してあつせんしている制度融資では、中小企業者が借入債務の条件変更を行うと、行政が中小企業者への利子補給を打ち切るケースが一般的でした。

ところが、返済猶予法の成立により、中小企業者が借入債務の条件変更を行った場合でも、税金からの利子補給を止めることはしないという方向で足並みがそろってきました。

中小企業者が借入債務に対する条件変更を積極的に進める環境が整備されたと言えるでしょう。

資金繰りに苦しむ中小企業者にとって、借入金の返済条件の変更は魅力的です。ただ、財務体質が健全で

新規の融資が可能な中小企業者であれば慎重に対応をした方が良いでしょう。

条件変更を行ったことにより、債務者区分(※注)が下がり次の融資が受けられなくなるということはありませんが、金融機関の心証は確実に悪くなります。

新規の融資が可能なのであれば、返済期間の長い新規融資で過去の借入金を返済する借換えにより、月々の返済額を減らすことの方が賢明な対応であるといえるでしょう。

一方、業績悪化等で新規の融資が難しいという中小企業者は積極的に条件変更を検討するべきです。条件変更による返済元本の圧縮分は、新規融資を受けたことと同じ意味を持ち、苦しい資金繰りを緩和するための特効薬となります。

〈金融機関との交渉術〉

金融機関との交渉でなくてはならないツールは資金繰り計画表と経営再建計画です。

資金繰り計画表とは、今後のキャッシュの出入りを予想した計画表です。

資金繰り計画表を使い、金融機関に対して、このままの状況が続くと、将来、資金ショートを起こす可能性があり、条件変更に応じてもうなれば問題なくキャッシュが回っていくことを説明することが大切です。

この場合、条件変更を行わないと資金ショートを起こす可能性があるパターンAと、条件変更によって問題なく資金が回っていくパターンBの両方の資金繰り計画表を作成し、交渉にあたるのがよいでしょう。

資金繰り計画表以上に大切なのが、経営再建計画です。例えば金融機関との交渉に成功して月々の返済額が減って資金繰りが楽になったとしても、これによって企業の体質が変わるわけではありません。

条件変更は危機を先延ばしにしたいだけということが出来るかもしれません。大切なことは、条件変更

によって急場をしのぎ、その間に企業の収益力を改善することです。

実効性のある経営再建計画を策定することが、条件変更交渉のポイントとなります。

〈経営再建計画策定の内容〉

経営再建の具体策としては、大企業・中堅企業であれば、①不採算事業からの撤退、②人員削減(リストラ)、③遊休資産の売却、④増資、⑤債権放棄、などが有効な手段となります。ただし、これらは中小・小規模企業にとって実質的に不可能です。

中小・小規模企業であれば、①売上増加、②売上原価率の低減、③経費の削減、の3つの視点から経営再建計画を作成する必要があります。売上増加が難しいのであれば、売上原価率の低減と経費の削減を組み合わせた経営再建計画を作成することになります。

経営再建計画に雛型的なフォーマットはありません

が、現状の貸借対照表・損益計算書が経営再建後(3〜5年後)にどのような状態になるかを説明すればよいでしょう。つまり、経営再建計画実行後には収益力が改善し、企業が生み出すキャッシュフローで借入債務を問題なく返済していけるということを示すわけです。

経営再建計画策定で何より重要なことは、実現可能な計画であることです。経営再建を実現するためには、誰が、何を、いつまでにするかを明確にすることが大切な要素となります。条件変更によって資金的な余力があるうちに、経営再建計画を着実に実行していくことが企業再生の唯一の選択肢です。

※注・債務者区分とは、金融庁が金融機関の自己査定に際して求める債務者の信用リスク管理のための区分で、融資先の企業は、①正常先、②要注意先、③破綻懸念先、④実質破綻先、⑤破綻先、の段階に区分される。

危機感をバネに

継栄の道を

経営ジャーナリスト
細井重郎

デフレ消費不況の中、独り勝ちで過去最高益を上げているユニクロでお馴染みのファーストリテイリングの柳井正会長が、インタビューで、「会社はいつでも潰れていく可能性がある。それを前提に全社員が仕事をしなければならぬ。失敗しても、潰れない会社にしないといけない。『即断』『即決』『即実行』が大切で、遅れたらそこで終わる」（読売新聞）と、成長の裏にある危機感から生まれる経営エナジーを伝えていた。

への意識を現場に至るまで共有すればこそ、新たな商品開発や売り場でのお客様への支持拡大へと繋げている原動力なのだろう。泥臭いと思われるが、高収益企業といえど、危機感に立ち向かう覚悟が底辺にあることに気づかされる。「経営は継栄」である。継続して栄えることだ。継続して栄えることのできる会社であるためには、「好調な時に慢心したりせず、潰れないようにと危機感をもって次なる策を講じる」ことにこそ、継栄が達せられるものだ。好調だといって、経営に慢心などは許されないのだ。

唐の太宗の言行録をまとめた貞観政要（じようがんせいよう）がある。その中に、危機時と安定時のそれぞれにおいて、リーダーが自戒すべき態度を現代文に容訳すれば、次のように説かれている。困難や危機にある時には、帝王は賢者を任用し、部下の忠告やアドバイスを聞き入れて対処する。しかし、順調で安定な時になると、「必ず寛怠を欲す」に陥る。気が緩み、煩わしいとして部下の意見を疎んじ、部下も帝王を怖れて何も言わないものになってしまう。そして、日を追うごとに頹勢に向き、衰退へ向かうのだと説いている。

『安きに居りて危きを思ふ』がごとくに、危機感をもって一生懸命に仕事に取り組む、部下の声にも謙虚に耳を傾けていくことが大事なのである。安定しているからといって、楽をしたかと思えば、気の緩みを招いてしまう『必ず寛怠を欲す』に陥っては、衰退を招くのだ。この貞観政要は、天下の守成に悩む徳川家康も自戒の意味をもって、好んで読んだともされている。景気の二番底が危惧されている。2000年以降の日本経済は「縮みの10年」とも言われるように、名目国内総生産（GDP）の減少をはじめ、各種データからは明るい材料が見出せない。デフレから依然脱け出せずにいる。

そんな今は、決して「寛怠を欲す」時ではないことを経営者は十分に認識している。しかし、経済とか業界といった経営環境がどうのこうのと虚ろいだ多言に要する時間などはないのだ。問題を先延ばしにしている余裕はないのだ。自分の会社が継続して栄えていくために、自力で這い上がっていくという相당한覚悟を持って努めていくしかない。そして、「会社が潰れかねない」という危機感を全社的に共有して取り組んでいくことを柳井氏の言葉から学びたいものだ。すぐそこにある危機感を感じ取ったら、指を咥えていることなどできないだろう。知恵や工夫も浮かんでこよう。「遅れたら、そこで終わる」ことに思いを致したら、「即断・即決・即実行」とのスピード対応へと駆り立てるだろう。いつまでも現状を憂えて、手を拱いていれば、「ゆでガエル」状態で会社が淘汰されかねない。業界などの既成観念に囚われて「これはできない、通用しない」と言っている暇はない。おごがましいが、自身の内なる怠惰や欲望に打ち克つて、「自ら勝つものは強なり」といえる真の強者、そう強い経営者になろう。危機感をバネに躍進していく姿勢をいち早く行動に移したい。

デフレ不況真つ只中。需要が大きく下回り、百貨店の24ヶ月連続前年比割れにみるように、販売不振が続いている。

需要を喚起する経営努力が求められている。と同時に、これまでの顧客との「つき合い方」が問われていることも肝に銘じたいものだ。

「あなたの会社・お店から買いたい」と言われるような、これまでの付き合い方をしてきたかどうか、こうした不況時には表れるものだ。

「どこで買っても同じ」と思われるような付き合い方をして来なかったらどうかを、今一度振り返りながら、つき合い術を点検してみよう。

まず、会話や商談の際に、相手の名前を口にかけているだろうか。相手の名前を加えた会話ほど、親しみと敬意が伝わるものであり、人間関係をより近いものにするのだ。

誰でもが、耳に心地よい

商売の基本は つき合い上手

経営コンサルタント 豊橋洋太



最高の言葉は、「ありがとう」と「自分の姓名」だということをお心掛けておきたい。

会話や商談のなかで相手に知的関心を振り向けて、話を傾聴しておきたい。

相手がどんな性格なのか、どんな趣味や嗜好があるのか、どんな価値観を持っているのか、といった関心を寄せることだ。

そして、それらを自分の頭のフォルダに入れておき、常に会話の中に敬意を表しながら、相手の関心があることを織り交ぜながら、話を進めることだ。

関心を示されていると相手を感じれば、心の扉を開こうとするものだ。

また、話をする姿勢も大事だ。目を逸らすなどは論

外で、崩した姿勢や上の空、一方的にこちらがしゃべくりまくりなどはタブーだ。

真剣に耳を傾け、共感で頷いたり、時には聞き返したり、さらには手帳にメモする姿勢も大事なのだ。真剣に聞いてくれていると思えば、こちらの誠意や熱意は確かに相手の心に届くものなのだ。

ときには、相手に優越感を持たせたり、喜ばす事を口にするのも忘れてはならない。

ゴマスリかと反論も受けそうだが、相手が自信を持ち、誇りに思っていることを賛辞することは対人関係を深める決め手ともいえる。

誉められて嫌がる人はいない。ただ、やたらにゴマスリばかり並べ立てるのは

軽薄さだけが浮き彫りになり、相手からの信頼は薄いものとなる。

挨拶も侮つてはいけない。挨拶ほど心象を決めてしまうものだ。あかるく、いつも、さきに、つづけて（継続・反復）、あいての顔を

みて、いつも笑顔で、さわやかに、つねに、である。暗く低い声で、相手の顔を見ない挨拶では、相手から会いたくない人のリストに入ってしまう。

そして、面談後は礼状をハガキなどで出すなどのマメさが大事だ。

昨今は電話でも礼は伝えることが出来るが、電話は相手が忙しいと逆効果である。ハガキは相手がゆとりある時間に読んでくれるだけなく、自分と会った時のことを思い返しながらか、読んでくれるものであり、効果は絶大なのだ。

事実、マメなハガキでトップセールスを勝ち得た生保社員を知っている。

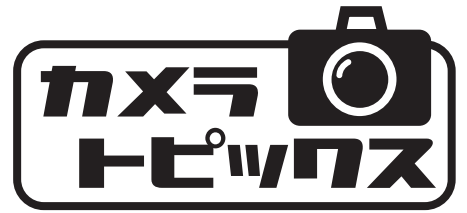
また、マメに顔を出すこ

とも忘れてはならない。しつこいと思われるのではと危惧する向きも少なくないが、きちんとしたアポイントやマナーを厳守し、誠実に対応することであれば、面談の機会は与えられようと言うものだ。

こうしたことを反復していくことを心掛けておくことで、相手との心の距離はより身近になる。しかし、これだけは決して忘れてはならない。いくら友人のような親しい間柄になつたとしても、「親しき仲にも礼儀あり」だ。ついつい疎んじた態度を取ったり、上から目線のような、尊敬を欠いた態度などはもっての外である。一切の努力を一瞬にして水泡に帰してしまうことのないよう心掛けたい。ビジネスのつき合い達人としての取り組みは、ビジネスを円滑に進めるだけでなく、自身の人生をも豊かにしていくことを確信して、日々心掛けて実践していきたい。



3・12 給与計算の実務講座



3・24 ヒューマンエラー防止対策セミナー



3・24 特別委員会“新年度に向けて事業を審議”



新入会員の紹介

よろしくお願ひします

(株)C L I

長者2-20-22

(有)曲山自動車工業

喜久田町字高蒲池22-420

中屋経営企画(有)朝日事務所

朝日2-6-11

(有)郡山メディアサービス

下亀田18-4

(有)ビューファスト

大槻町字原ノ町38-1

(株)B・Aジャパンコーポレーション

大町1-2-14

(株)T M トレーディング

安積町荒井字細子28

カレントテクノ(株)

大槻町字中反田6-2

(有)中央シンソー工業

大槻町字北中野下3-15

(株)日東物流

富久山町久保田字宮田8-8

21.4.15~21.10.29入会会員

(株)仏壇卸売センター

若葉町5-24

(有)日東不動産

安積町日出山3-138

(株)みらい会計

西ノ内2-20-6

(株)メデイカル愛

桑野3-12-2

(株)コスモファーマ大阪

桑野3-12-2

(株)コスモファーマ東京

桑野3-12-2

(株)まちづくり小野

小野新町字仲町9

(株)東北メンテナンス

大槻町字堀切西16-7

(株)アイテクノ

三春町大字鷹巣字平松270

(株)福島ファミリー

大槻町字原田東13-153

(有)未夏 With

八山田5-423

(株)おほり建設

緑町27-4

お知らせ

郡山法人会会員証「諸事業等出席証明台紙」および、諸事業等出席証明シール配布は電子申告(e-tax)普及により平成二十二年より廃止となります