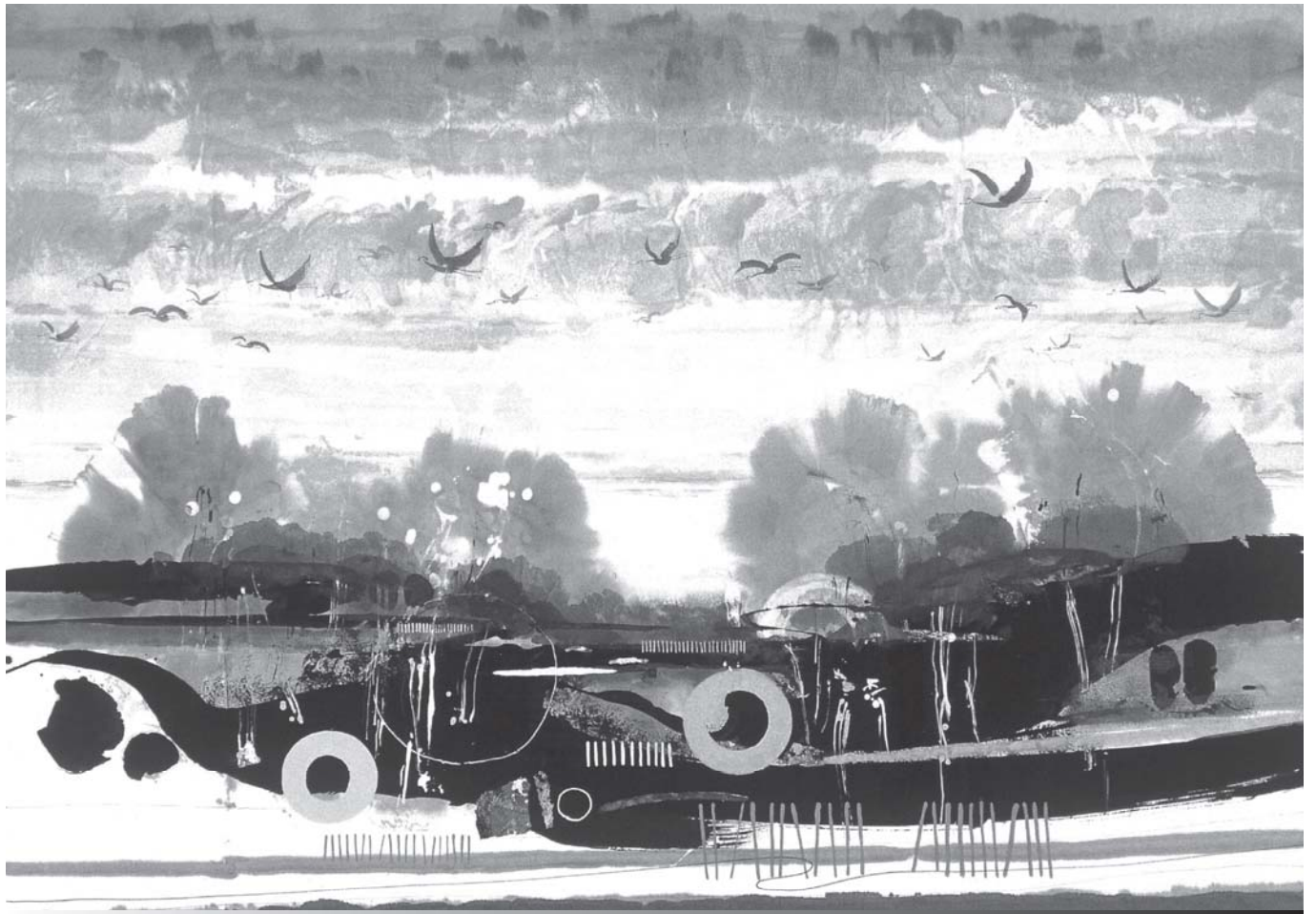




# 法人こおりやま

2011. 12 第402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 有馬 賢一 編集 広報委員会 印刷所(株)ヨシダコーポレーション



題名  
**晩秋の集落**

提供 大波 天久  
 郡山法人会副会長

## 目次

リーダーが心得ておきたい 「談話の教え」	2
銀行からの支援を受ける ためのポイント	4
元気が出る、資金繰り	6
自社独自の戦略構築へのヒント	8

# リーダーが心得ておきたい 論語の教え

経営教育コンサルタント  
加賀野 功尚



る。「と孔子も言っているではありませんか。」

## 安岡正篤師と「不如会」

経営者にとっては、平和な時は無く、常に危機なのです。そのことを昔の人は「常在戦場」と言いました。大企業、中小企業を問わずトップとは厳しい地位です。その上が居ない人、相談すべき人が居ない人がトップです。選択肢が複数あつてそのうち一つを選ぶという決断力、そして断行力、障害があつても必ず乗り越えて結果を出す実行力と持続力。トップとは何と苛酷で孤独な存在でしょう。

そういうトップ達が安岡正篤師(戦後、歴代宰相、吉田茂から中曽根康弘までの師であつた人)について中国古典を学ぶ会が「不如会ふじやくかい」という勉強会でした。会名は先ほど引用した論語の「学ぶに如かざる也(不如学也)」に由来するものだそうです。

主要なメンバーは、武田豊

## はじめに

八方ふさがり、強い閉塞感が日本中を暗雲の如く覆っています。何をやってもうまく事が運ばない、打開策が見つからない、従つて顔も気分も暗くなる……。これが現在の日本と日本人の現状です。原因を探ってみても、色々言われるがこれだという原因が見つからない。

家庭でも職場でも、個人も会社も有効な手を打てずに、場当たりにその場しのぎ、その日暮らしに終始しています。

「会社経営」に限定してみても、中国・韓国に奪われる市場、円高、株安、産業の空

洞化、企業の日本脱出、国内雇用市場の縮小、等々悪材料に事欠かぬ有様です。

数学者の藤原正彦先生が2005年に出版して大ベストセラーになった『国家の品格』という著作の最後に、「日本は、金銭至上主義を何とも思わない野卑とは一線を画す必要があります。国家の品格をひたすら守ることで。経済的斜陽が一世紀ほど続こうと、孤高を保つべきだと思います。たかが経済なのです」と述べています。ここで私は「ワーン！」とこうなつてしまいました。

## なぜ、今、『論語』なのか

さて、現実問題として、毎

日毎日、来る日も来る日も、売り上げだ、コストだ、利益だ、雇用だと追いまくられて

いる経営者やビジネスマンにとって、そう簡単に「たかが経済」とは言っておれないわけです。難問山積、日夜、あてもないこうでもない、と頭を悩ませ、心を労しているがら先が見えてこない。経営者とは孤独なもの、骨をかむように孤独な存在です。

では、どうするか……?

孔子はこういった難問に答えて故きを温ねて新しきを知るふるきをあたためてあたらしきを知る、「要するに、「伝統」に帰れ、迷つたら元の道にもどれ、偉大なる先人の智慧に頼れ、と言っているのです。この発想です。「愚者は経験に学び、賢

者は歴史に学ぶ」と言います。「歴史」とは古典です。

孔子は大昔の、過去の人ではありません。近寄りたいたい聖人君子でもありません。孔子は2500年生きてきて、今、我々の前に立っているのです。あなたにだつて私にだつて話しかけることが出来るのです。対話して悩みを打ち明け、助言を得ることが出来るのです。皆さん、一人で悩んでいたつて解決できません。

「吾、かつて終日食らわず、終日寝ねず。以つて思ふ。益無し。学ぶに如かざる也(私はかつて一日中食事せず、一晩中寝ずに色々考えをめぐらせたが、何ら益することがなかった。まず学ぶことが先決であ

新日鉄副社長、平岩外四東京電力社長(後に経団連会長)、鈴木二郎古河電工顧問、岩沢正二東洋工業会長、小川義男住友軽金属社長、岩田式夫東芝社長、池田芳蔵三井物産会長、岡野喜一郎駿河銀行頭取、伝記作家小島直記、経済評論家伊藤肇、等々、錚々たるトップ達です。

これらの方々が月一回集つて『十八史略』等の中国古典を通じ、経営のこと、政治のことについて侃々諤々(かかんががく)の議論をして「活学(生きた学問)」「実事の中の学問」を競つたださうです。今、その光景を思うと感動しますね。戦後日本を経済成長路線に乗せ、GNP世界第二位にまで押し上げた原動力となつた政財界の主要人物がこの安岡正篤師の教えを受けていたので

## 「一生物学べし、再び「学ぶに如かず」

江戸時代初期、徳川五代

將軍綱吉の頃、京都堀川に『古義堂』という私立の漢学塾がありました。

伊藤仁斎(じんさい)という人が主宰者で、材木商の息子に生まれましたが、小さい頃から学問が好きで商売は弟に譲り、『論語』『孟子』を中心とした四書・五経(大学・中庸・論語・孟子・易経・詩経・書経・春秋・礼記)を徹底的に読み解き、幕府の朱子学を批判、「為政者の学」ではなく「四民平等、人間学として日用に資する『古義学』」を確立しました。門弟三千人。

全国から仁斎の講義を聴きに、上は堂上公卿から武士、町人、百姓と、あらゆる階級から人が集つたさうです。その講義の面白さたるや、町衆(おわたな)大店の主人たちが、「自分たちは金儲けはした。女遊びもやつた。その他遊びという遊びは何でもした。しかし唯一つ、学問の楽しみだけはしたことがない」と言つて、仁斎の論語の講義に酔いしれたさう

です。

何しろ、この世に生きていく意味がわかり、どう生きるのが正しい生き方なのかがかつてくるのですからね。

とにかく仁斎という人は、学問で人格を練り上げたような人で、あまりに立派な風格に京都所司代が大納言と見間違え、散歩中の仁斎に馬から下りて礼をした、というエピソードが残っているぐらいです。

仁斎は又、自分の学問の本旨は「須らく是れ明白端(すべか)のなるべし。十字街頭に在つて白日事を作すが若く(はくじこと)でなければならぬ(誰でもわかる学問でなければならぬ)」と、その著、『仁斎日札(にっさつ)』の冒頭に述べております。その証拠に次のような話も残っております。

参州(三河)のある百姓が、仁斎の講義が聴きたくて京都に出てきて大いに悟るところがあり、村に帰りました。するとこの百姓が家の中で

バーンと手を拍つて、ああ、まで来ますか!?

## おわりに

「孔子はあなたの傍らにいる」

会社のトップであるあなたに尽きせぬアドバイスしてくれるのが『論語』です。あなたが日常の事に当たり、判断に迷う時、行動の原理・原則を与えてくれるのが『論語』です。会社に「規範」が無くて、社内の人間関係が乱れていると感じられたら、それを正す「規範」が『論語』です。現状打破の第一歩として『論語』を読み始めて下さい。

孔子は二千五百年の間、人類の偉大なアドバイザーだったのです。伊藤仁斎はその主著『論語古義』の冒頭に、最上至極宇宙第一論語(この世の中で論語はこれ以上ない最高の書物である)と書き入れました。

## (参考文献)

宮崎市定「論語の新研究」  
小林秀雄講演「仁斎の学問」  
竹井出版「安岡正篤と弟子達」

# 銀行から支援を 受けるためのポイント

未来事業株式会社  
専務取締役  
奥山孝司

めに作成するものなのです。  
ぜひ、真剣に計画書に取り  
組みましょう。

## 地元金融機関との 新規取引の開始

メガバンクの中小企業に對する融資姿勢について、問い合わせが多くなっています。

将来の融資姿勢について、不安を感じていることからの問い合わせです。ある中小企業は最近2期連続赤字で、融資を申し込んでもメインであるメガバンクに色々条件を付けられ、スムーズに融資を受けられないとのこと。メインはメガバンク、サブは信用金庫ということでした。

最近のメガバンクの融資姿勢は二極化しています。正常先であり、優良な中小企業に対しては、資金が必要なくとも積極的にプロパー融資・無担保での融資を提案します。設備投資や場合によっては、M&A案件などについても持ち込むこともあります。

収益性)を重視するようにとの指導がされるようになってきました。

この場合、事業の継続可能性を判断する資料は事業計画書です。

3ヶ月、6ヶ月、1年、3年後の計画の実現性とそれに対応する姿勢が問われます。

当社の目指すべき経営目標があり、それを達成するためにどのようなことを具体的に実践していくか? 予定通り行かなかった場合は、その原因は何か? 達成できない場合の代案はあるのかなどを、明記した事業計画の策定が不可欠です。これが、銀行から信用を得るための源泉になります。

事業計画は銀行のために作るものではなく、自社のた

そこで、幾つかの顕著な事例をもとに、銀行が貸す気になるような考え方や接し方をアドバイスいたします。

## 融資を受けるため 企業に必要なこと

銀行は、融資量を増加することができず苦しんでいます。経営が厳しい中小企業

経営者も、取引銀行に融資を申し込んでもなかなか融資を受けることができません。銀行は融資したいけど融資ができるような企業がない

と言ひ、一方で中小企業側は銀行がなかなか融資をしてくれないと言ひわけです。

銀行では、融資担当者が効率化のために減少したため、一人当たりの担当する企業が増加。1社にかけられる

今、中小企業はまるで大

荒波の中を漂うよう小船のような経済環境の中にいます。100年に一度と言われたリーマンショック、1000年に一度の東日本大震災、これまでの歴史にないほどの超円高、そしてギリシヤに始まったヨーロッパ経済の没落・

このような中で生き残って行くために中小企業はこれまで以上に資金繰りに注力しなければならぬでしょう。

そのために、経営者として欠かせないこと、それは金融機関との信頼関係を構築し、必要な時に支援を受けることができるように、日ごろから上手な付き合いをすることです。

中小企業側は資金繰りに困ることなく融資を受けることができます。

一方、今回相談のあった中小企業のように、業績が悪化してきている先に対しては、前者とは全く違う対応をします。融資を申し込んだとしても「当行は、信用保証協会付が条件となります」とか「貸出の返済条件を変更して、返済額を軽くすることはできません。私どもが今ご協力できることはこの程度です」と言われてしまいます。プロパー融資をやりわりと断られます。企業を育成するとうい思いなどはないのでしょうか。返済猶予にしても、結果として追加融資をしないという意思表示です。

金融円滑化法が平成24年3月末まで延長が認められたことにより、隠れ不良債権は約5兆円もあると言われています。これは特にメガバンクに集中されています。今後、今まで以上に融資方針の二

極化が予想されます。中小企業としては、当然ながら業績回復に努めることが必要ですが、それがすぐメガバンクに認められる結果とはなりません。メガバンク1行のみが主力行になっている中小企業の経営者は、早く融資取引を見直すことです。

メガバンク1行取引では先行き不安、企業存続に危機感を抱くこととなります。

特に、業績が悪化してきている場合は、一刻も早く地元金融機関との新規取引を開始することが必要です。このときには、何故取引をお願いするのか、取引銀行を増やすのか、事実をしっかりと説明しましょう。へたな隠し立てをすることは、新規取引開始が遅れて将来の取引に禍根を残すこととなります。

## リスケジュールに

### 関する相談

経営者から、リスケジュール(融資条件変更)についての

相談がありました。金融円滑化法施行以前からリスケを要請し実施中です。取引銀行は、信用金庫と地方銀行の2行体制です。

融資シエアは、概ね信用金庫が80%。リスケは3年前から実施し、1年目は多少の元金返済を行いました。2年目からは元金返済はゼロ。4年目、来年1月から始まる予定。ただし、3年目のリスケ条件として、4年目もリスケを要請する場合は、必ず元金返済を付与すること。

しかし、この企業の現状は営業利益段階で赤字で、どうにかこうにか、資金繰りを回している状態です。

リスケの目的は、リスケ中に経営改善を実施し黒字化をはかり、その後約定通りの返済を再開することです。リスケは、永遠のものではなく一時的なもの。経営改善をして黒字化するための猶予期間です。銀行は、猶予期間に協力するために借入金変

更契約書にリスケ期限を明示し、約定通りならば期限終了後は、返済金額が元に戻ることとなります。

金融円滑化法の期限は、平成24年3月。金融円滑化法終了後の銀行対応は大変厳しいものになるでしょう。

リスケを行っている企業に対しての銀行の着眼点は至って簡単で、計画通りに利益が出ているか否かです。黒字化している企業は問題ありませんが、改善が認められない企業は厄介です。経営改善が進んでいないことにより、今後の返済も当初の約定通りにならないと判断されます。

こう判断された場合、法的手段を検討するというのが一般的な流れです。リスケを行っている企業で、結果が出ていない場合は、早急に対策を実行し結果を残すことです。経営者の中には、リスケは未来永劫認められている手段と誤っている人がいますが、それは全くの思い

違いです。

相談のあった企業は全く改善が進んでいない状態であるために、取引銀行の一つである地方銀行から、次回のリスケはメインである信用金庫が認めたとしても、認められない。もしどうしてもリスケを要請するならば、この地方銀行の融資を信用金庫に肩代わりしてもらえと、言われたとのこと。

銀行に対しては、黒字化までの道筋を明確に報告することです。そして、成果が出ていない場合においても、実施した施策を一件ごとに説明することです。この施策がうまく機能したのか？しななかった場合は、なぜ機能しなかったか？機能するためにこのようなことを行ったなどきちんと説明することが必要です

このようなことが、先行きの銀行との良好な関係を築いていくために欠かせないことです。

# 元気がでる 資金繰り

手元資金を多くして  
心にゆとりをもとう

マネジメントコンサルタント  
松本長久

クにもつながっていきます。

たとえ相手がお客様でもそれはそれとして、きちんとすべきものです。

それをチェックするのが経営者の仕事です。

先方とネバリ強く折衝し、たとえ分割でも早期回収の道筋をたてるべきです。

他に債権者がいるケースも多く、その場合は早く行動をおこした企業が有利です。

会社として未回収債権をチエックできるシステムを作ることが重要でしょう。

3. 1社あたりで受取手形の金額が多く成りすぎているところがないでしょうか。

もちろん相手が上場企業やそれに準じる企業ならば問題は無いでしょう。

しかしながら相手がそうではない場合、貸し倒れのリスクと資金化のリスクが伴ってしまいます。

手形割引を行う場合銀行

直して資金繰りの改善に役

立てていただけたらと思つて

1. 定期預金、定期積み金を  
持ちすぎではありませんか。

もちろん銀行との関係もあり、借入れとの見合いで

の取り崩しには応じてくれません。

しかしながら借入れがあるからといって、預金が拘束される時代ではありません。

銀行は企業側から行動を起さないと、自分に不利益

銀行とうまく付き合うこ

とを考えると生き残れない企業がたたくさん出てくる

もちろん根本的な対策は、企業がきちんと経営改革をして、

まず差し当たってやれることを行い、手元資金を厚く

しておくのがいまの環境では重要ではないでしょうか。

当たり前のことですが長年経営をやっているとつい疎かになることはよくあります。

今回はもう一度それを見

金融円滑化法の期限が来

年3月31日によつてきます。

10月10日の日本経済新聞の朝刊では、不良債権予備軍

44兆円(銀行融資の約1割)と報じています。

これは円滑化法により借入金

の編成繰り延べ(リスケジュール)を受けていながら、本業の回復が遅れている中小企業

が数多く存在するといふことを表しています。

銀行はこれからますます

取引先企業の選別を強め、いわば生かす企業と最終判断

をする企業に区分をして行くことになるでしょう。

は銘柄が偏るのを嫌います。場合によっては割引に応じたくないこともあります。

これはむしろ与信管理の問題にもなりますが、各取引先には一定の限度額を定めそれを超える場合は現金払いにするように折衝すべきです。

商品を納品してからでは遅いので、事前のチェック体制が必要です。

どうしても手形で受け取らざるをえないときは、それを回し手形として支払いに当てることも検討すべきでしょう。

#### 4. 在庫を多く持ちすぎている

はいないでしょうか。事業を行ううえで適正在庫はもちろん必要です。

しかしながら月商の6ヶ月分も在庫を持つているとしたら、それは持ちすぎで資金がそれだけ寝てしまっています。在庫管理は会社全体で取り組まないとうまくいきません。

商社ならば営業と仕入れ担当、製造メーカーならば営業と工場というように。

よくあるパターンは営業は工場の製造が遅いと文句をいい、工場はこんな納期では間に合わない、と営業のせいにするものです。

これらは決して会社のためになりません。

経営者自らが先頭にたつて在庫の圧縮に乗り出すべきです。

それが手元資金を多くすることに非常に有効になります。

#### 5. 遊休資産を抱えすぎている

はいないでしょうか。あたりまえの事ですが工場などで稼働をしていないものを持っているということ、それだけ資金負担をしていることになりす。

また意外と多いのが取引先への主資金、借地などの差し入れ保証金などです。売却できる物は売却し、

主資金なども取り戻す(資金化する)折衝をするべきです。

今後ともその企業と長い取引をするためにも、お願いすべきことはしっかりとお願いするべきです。

それが結果的にお互いのためになるはずですが。

#### 6. 仕入れ代金を気前良く払っていませんか

仕入先との支払い条件は当初契約をしたときから決まっているケースがほとんどです。

しかしながらその後、売り先の変更などで回収条件が変わり支払いが先行して、資金がかぶっているケースはないでしょうか。

経営者は回収サイトと支払いサイトには充分目を配るべきです。

なかには回収が手形なのに支払いが現金払いで、何ヶ月も資金の立替が生じている様なケースもあります。

それをチェックできるのは経営者しかいません。もういちど取引先との回収条件と支払い条件をよく確認して、問題があれば改善していかなければなりません。

また受取手形が多い場合には支払手形のかわりに受取手形をまわして支払うという考え方もあります。

#### 7. 支払手形を振り出していませんか

資金繰りが苦しくなると問題になってくるのが、支払手形決済と借入れ返済です。

返済はリスクを行うという対策がありますが、支払手形の決済は待ってくれませんか。

支払手形を振り出さない体制に移行できないでしょうか。

これは仕入先という相手がある話で、かつ対応を間違えると会社の信用不安を起しかねない問題です。だからこそ経営者が自ら先頭にたつて仕入先と折衝すべきです。

場合によっては銀行にお願いして支払手形に相当する資金を出してもらい、支払手形を無くすという考え方もあります。

また受取手形が多い場合には支払手形のかわりに受取手形をまわして支払うという考え方もあります。

会社の資金繰り表を考えたときに、支払手形決済がなくなればどんなに楽になるか想像してみてください。

以上通常では当たり前のことを述べてきましたが、中小企業ではこれらがすべてしつかりとできているケースはあまり多くありません。

これらを実行することにより、少しでも手元資金が多くなれば経営者の気持ちには明るくなります。

是非検討をしていただいて前向きな資金繰りができるようになれば、会社も経営者も元気になるでしょう。まず一歩踏み出すことではないでしょうか。

中小企業の生き残り術

ビジネスコンサルタント 西田 修二郎

# 自社独自の戦略構築へのヒント

欧州財政危機への不安が拡大し、世界経済や金融へと波及しつつある。ソブリン（政府債務）への信頼が揺らいでいることだけに、08年秋のリーマン・ショックとは桁違いな影響度を内包している。

今次の欧州財政危機で米国への飛び火懸念も危惧されておき、欧米経済がさらに混乱する状態になるうものなら、日本の景気の最大のけん引役である輸出は一段と停滞しかねない。そうなれば、国内消費と設備投資も冷え込ませることは必定となる。

ただでさえ、今、全業種の中小企業が「需要の停滞」を経営上の問題点の第1位に掲げている経営環境だけに、世界経済に波及しかねない異変には鈍感ではいられないのだ

と同時に、厳しい経済環境にあっても、企業は生き残っていかねなければならぬ使命がある。どう舵を取っていくか、まさに経営力が問われている。それは、需要を喚起し、適正な販売・受注価格を保持していかねばならぬかが問われているのだ。

座しているのは企業の生き残りは図れない。閉塞的な経営環境の中で、経営の舵をとり、知恵と工夫を産み出し、自社独自の戦略を構築していく上での考える、大きなヒントが、「アンゾフ・モデル」にはある。

戦略経営論の創始者と称されるイゴール・アンゾフ博士が、企業が自社の経営戦略を考える際に、どの選択肢を実行するかを決定する際に用いる分析手法の1つとして提唱したものであ

る。

「アンゾフのマトリクス」とも呼ばれ、縦軸に市場、横軸に商品・サービスとしたマトリクスで、企業が今後取るべき戦略や打つべき手を考察・検討するモデル

●アンゾフモデルⅡ（4象限内訳方式）

	現・商品（現サービス）	新・商品（新サービス）
現・市場（現顧客） チャンネル	<b>I. 市場深耕戦略</b> 今の商品をお客様を増やしてもっと売る！	<b>III. 新商品開発戦略</b> 新商品を開発し今のお客様に売り始める！
新・市場（新顧客） チャンネル	<b>II. 新市場開拓戦略</b> 今の商品を新市場で（商圏・客層）で売り始める！	<b>IV. 多角化・事業転換</b> 成長が期待できる業種・業態に転換し新ビジネスを始める！

（出典：H・I・アンゾフ 1965年）

といえるものだ。

換言すれば、自社が対象としている市場と商品・サービスの現状を先ず認識し、自社の強味と顧客の需要、成功の確度を加味して、自社がマトリクスにあるまつの戦略展開のどこにシフトすべきなのか、を熟慮することができ、経営者のためのシートなのだ。

需要が停滞する自社環境を克服していくためには、今の商品・サービスでお客様を増大する「I. 市場深耕」を図っていくのか、それとも新たな商圏や新たな顧客層に売り込む「II. 新市場開拓」を図っていくのか。それとも、研究開発に力点を掛けて「III. 新商品・サービス」を開発していくのか、また、全く異なる業種・業態に転換を図る「IV. 多角化・事業転換」を決断するのか、である。自らがどの分野での戦略展開を選択するかにあたっては、「（想定できる）誰に」（想定できる喜び）

何を提供するか」「（想定される）リスクは」「（想定できる）投資は」といった具体的な想定をしていくことで、さらに緻密な戦略へと仕上げられていける。

「企業が存続する」ために、世界と日本経済の今後の動向、それに伴う経営環境の変化を分析し、自社の強みと弱みは何か、脅威は何か、ビジネスチャンスはどこにあるかをよく分析し、自社のビジネス分野を明確に決定し、自社独自の生き残ることが出来るビジネス戦略とビジネスモデルを立案することが、今求められている。

経営者は、環境が激変しようが逃げることは出来ないのだ。持てる知恵と才覚を発揮してこそその経営者なのだ。ぜひ「アンゾフのマトリクス」をヒントに、これからの自社独自の経営戦略を立てて、難局を突破していきたい。需要停滞などと言い訳などできないのだ。