

経営者の方々と日々接していると、みなさん、話すこと、考えていること、悩んでいること、迷っていることはそれぞれ違います。違うんだけど、みなさん真剣です。だから、私も真剣です。

会社経営は楽しいこともあれば辛いこともある。いろいろあると思います。

業績が悪化した場合、下り局面の経営者は、普通は不安になる。悩みや迷いが尽きません。その気持ち、本当によくわかります。しかし、そんな中でも、常に前向きに考える方もいれば、後ろ向きに考える方もいる。いろいろいます。

業績が横ばいの場合、現状維持局面、伸び悩み局面の経営者も、色々と考えています。このまま現状維持することがいいんだろうか？なぜ伸びないのか？もつと上を目指したほうがいいんじゃないか？もうちょつと違うこともやってみたい。現状維持でいっぱい。日々考えている方もいれば、現状維持に満足している方、何

も変えない方、いろいろです。

業績が絶好調の場合ですら、不安を抱えることがある。自社が伸びているのは当たり前という強気の方もいれば、このまま好調が続くんだろうか？資金繰りは大丈夫だろうか？と常に将来のリスクに向き合っている方、いろいろいます。

お金の余裕は心の余裕

あるとき明確に気が付いたのですが、やっぱり人間って現金なもので、現金が手元にあると余裕というか、気が楽です。逆に、現金が手元ないと気が滅入る。なんでそんなに気が滅入るのかと考えると、支払うべきものを支払えないことが辛いからなのだと思います。そういう自分をイメージするだけで滅入っちゃう。

つまり、お金の余裕というのは、心の余裕につながるんです。これは、まず間違いないです。

個人でも会社でも一緒。クレジットカードの支払いができないとわかったとき、従業員や取引先、銀行への支払いができないとわかったとき、手形が落ちないとわかっ

たとき、普通は苦しいですよ、本当に。胸が締め付けられるような思いがする。どうしたらいいのかわからなくなり、精神状態がおかしくなることだってある。できればそうなりたくないのは当たり前。でも、そうなることがあるんですよ、現実には。

見通しが立っていればまだいいんです。来月、再来月、好転のする見込みがあれば、まだいい。でも、先が見えないときは、本当に苦しい。みんな一緒です。経営者のけっこう多くが「勘と度胸と場当たり主義」で経営しているけど、スランプというか、いざ先が見えなくなると、精神的にかなりくる。それに加えてお金がないんだから、相当なもんですよ。

月末の預金残高が前月残より多いと今月はよくやったなって余裕になれる。笑顔も多い。でも逆に、月末の預金残高が前月残より少ないと不安になる。イライラしたり悩んだり。そんなもんだと思います。だから、精神的にきつくなりたくなかつたら、いつも心に余裕を持っていたかったら、毎月毎月、少しずつでもいいから、預金残を最大化する継続的な努力が必要なんです。

それと、先を読む力も絶対が必要。いつ何時不景気がやってくるかなんて普通はわからない。そりゃそうですよ。明日バブルが崩壊する、明日リーマンショックがやって来るってわかってた人なんて、普通はいない。いないんだけど、いつ何時不景氣がやってきてもいいように、景氣がいいときから油断しないで次の事業や商品を開発する継続的な努力、また、それを凌げるだけのキャッシュの留保。この2つが必要です。現状維持なんてありえない。経済が刻一刻変化しているんだから、現状維持を目標にしている会社はまず生き残れません。

さらに言うと、上り局面の会社だって、お金が要るんですよ。上るためにお金が必要。つまり、利益が出ていても、キャッシュがショートするということがあるんです。だから、上り局面だからって必ずしも心に余裕があるかっていうとそうでもない。だってそうですよ。上ると思ってお金借りて投資して、頑張った。でも、急にスコーンで落ちちゃったら、借金しか残らないですから。

結局、どんな局面にいても、お金で苦しくなっちゃうことってあるものですが、苦しいときは、それこそ、バカみたいにやんなきゃダメです。バカみたいにキャッシュにこだわんなきゃ、いつかあなたの会社潰れちゃいますよ。

あなたの会社は今の局面か？

明らかに下り局面の会社は危機感があるからまだいいんです。でも、現状維持局面の会社はけっこうその危険性に気がついていないことが多い。もし仮に次の項目に当てはまるところがあったとしたら要注意ですよ。要注意です。倒産間近の会社の事業を再生させる「事業再生」という仕事があるんですけど、その現場では、様々な会社の過去の財務諸表を分析しているから、どういう会社が倒産に向かうのか、よくわかる。結局、次の項目を放置していた会社が数年後に倒産する懸念があるっていうことになるんです。ちょっとチェックしてみてください。

- 過去3年間、経常利益が上下20%の範囲で推移している
- 過去3年間、売上・利益の緩やかな減少がある
- 向こう3年間、売上・利益の緩やかな減少が予想される
- 業界全体が成熟期にある
- 粗利益が低い収益構造になっている

- 経営者が20年以上実権を握っている
- 社員に対してインセンティブ制度がない

もしひとつでも当てはまったら要注意。注意が必要です。傾向として出てしまっていることなんですから、もし当てはまったら何か見直すべきところ、改善すべきところがあるっていうことなんです。

不景気と言われる今、前年比で業績が上昇している会社というのは極めて少ないはず。でも、少し視野を広げて、経済全体を見渡してみたとき、好景気もあれば不景気もある。過去と現在と未来という時間軸を考えてみたとき、これは、歴史を振り返るまでもなく明らかかな事実です。景気というのにはブレがある。バイオリズムとか、波というものが存在します。日々変動する株価のようなものです。

この「波」というのは、経済に限らず、会社の業績にも見られます。年次、月次、日次、振り返ってみれば、ブレがない会社なんてないはず。もっと言うと、経営

者個人にだってブレがある。朝さわやかな気分で目が覚めて、日中何か嫌なこと、辛いことがあって、寝るときには不機嫌になってしまいう日。朝ブンブンしながら目が覚めて、日中何かうれしいこと、たのしいことがあって、寝るときにはものすごく機嫌がいい日。

このブレ、波というのは、言ってしまうえば、自然なことです。ブレない人、ブレない会社、ブレない株価、ブレない経済なんて、普通はありえない。

しかし、十数年、景気の波にとらわれず、毎年成長し続けている会社というのが存在するのも事実です。なかには、いわゆる斜陽産業に身を置きながら、毎年の成長を成し遂げている会社もあります。私が出会ってきたそういった会社、そういった会社を経営される方には、ひとつ絶対的な共通点があるように思います。

もし、この本を手にとってくれたあなたがいま、経営に、資金繰りに、何らかの不安や悩み、迷いがあったとしたら、少しでも視野を広く取って、あなた自身を客観的に見つめ直してみてください。

不景気であっても成長を続けている会社は、基本的に常に前向き、積極的。何があっても積極的です。とんでもない大企業と比較しているのではなくて、年商数億円から数十億円の会社。それくらいの規模でも毎年成長し続けている。それってかっこいい会社なんじゃないかなと思います。

なぜ、彼らは成長し続けるのか？

この本では、キャッシュの話を通じて、そのあたりを明らかにしていきたいと思えます。会社経営は楽しいこともあれば辛いこともある。いろいろあると思いますが、毎日がたのしくあるように、日々の楽しい経営を続けられるように、本書が経営者のみなさんにとって、何らかのお役に立つことを願ってやみません。