

経営者は全員「通常の経営」の経験者であり、経営に対して自信を持っている方も多くいます。一方「企業再生のための経営」を経験した人は少なく、それが何であるかを明確に定義できません。昨今、再生に関わる手法や手段が多様化し、テクニカルな知識と経験が乏しい「通常の経営者」には未知の領域になっています。しかし重要なことは、企業再生のための経営テクニックではなく、本質を踏み外したときに再生局面を迎えることを知り、通常の経営でなすべきことを理解し実践することなのです。

..... Title of an article .....

## 「通常の経営」と

## 「企業再生のための経営」

## その違いはどこにある？

株式会社ワイズエッジ  
株式会社アスピレス  
代表取締役

清水 泰志

URL <https://www.wise-edge.co.jp>  
<https://www.aspires.co.jp>  
E-mail [shimizu@wise-edge.co.jp](mailto:shimizu@wise-edge.co.jp)

そもそも

「経営」とは何か

- 通常の「経営」→平常時の「経営」
- 企業再生のための「経営」→非常時の「経営」

このように「経営」という言葉を対比させて、置き換えてみると分かりやすくなります。その上で平常時と非常時の経営の違いを考察し、「間違った問いに対しての答を導く」という愚を避けなければなりません。

では、そもそも「経営とは何か？」という、表層的ではないプリミティブな問いからスタートしてみましよう。

読者（経営幹部）の皆様は「経営とは何か？」の問いに、どう答えますか？この答えに対する定説や常識はないかもしれませんが、代表的な答を列記してみます。

- ・経営とは、強みを活かすこと
- ・経営とは、お金を使うこと
- ・経営とは、利潤を上げること
- ・経営とは、社会貢献すること

実に様々で、これらから読み解くと「経営とは、人それぞれの責任において、適法の範囲内で、あらゆる目的を選択する自由さをもった営為で

ある」という定義こそが、正解だと思いたくなります。

しかし「経営とは何か？」について、もっと深く考え抜くことで平常時の経営の質を上げて、非常時の経営を避けることが重要です。つまり「何でもあり」という経営目的の定義では不十分です。

そこでヒントを与えてくれるのは、ピーター・F・ドラッカー氏の次の言葉です。

「医療の本質が尿の分析でないのと同じで、経営の本質は技法や手順ではありません。経営の本質は、知識を役に立つものにすることです。言い換えれば、経営は社会的な機能なのです」

この話を、ドラッカー氏がしたときは、経営の適用を企業に限定せず行政機関やNPOなどにも広げていたので、「顧客」や「利潤」という言葉を定義に使っていませんでした。

その代わりに「知識」というキーワードを使い、経営資源としてより本質的なものは、ヒト・モノ・カネ以上に知識であると言ってい

るのです。この経営の定義は、企業経営に対しても意味ある視点を与えてくれます。

・ 昨今、経営資源はヒト・モノ・カネに加えて「情報」を加えることが多くなりました。しかし、ここで言う知識とは、情報とは少し違うものです。英語表記では、

・ 情報 [Information]

・ 知識 [knowledge (ナレッジ)]  
 になりますが、この違いは、情報とどちらかというスキルで無機質なデータや事実を指し、対して知識は無形のノウハウ、技術、知恵、情熱、意志などのよりホットで価値創出の源泉になり得るものを指します。ただし、知識という言葉は、知恵に劣るイメージが一般的に定着しているため、本稿では「ナレッジ」という言葉を使うことにします。

・ 平常時の経営において、経営者は自らに対して、次の問いを投げ掛け続けることを求められます。

・ 私たちが持っているナレッジは何か？

・ そのナレッジは誰のために役に立つか？

・ そのナレッジは何に対して役に立つか？

・ そのナレッジをどのように役立つるか？

・ そのナレッジが役立つことで社会にどんな貢献ができるか？

それにも関わらず「利益を上げるため、売上を上げるためにはどうすればいいのか？」という間違った問いを、自らに投げ掛けているのではないだろうか。

筆者の経験上、間違った問いを繰り返してきた人ほど、非常時の経営を強いられる経営者となり、正しい問いを投げ掛けている経営者は、非常時の経営とは縁遠いものなのです。

## 企業再生のための経営 2つのアプローチ

それを、簡潔に言えば「資金繰り」と「リストラクチャリング」(再構築)になります。

経営者が非常事態を自覚し、自らの仕事の優先順位の変更を余儀なくされる原因は「資金繰り」にあります。外部の企業再生専門家が、資金繰り改善の支援という役割を担って登場することが多いのも、それが理由です。

経営者も外部専門家も、企業再生のための経営とは、資金繰りの危機に端を発するフィナンシャルな問題解決こそが最大のゴールだと考える人が多いのですが、財務的改革は企業再生のための必要条件に過ぎません。

そこで、十分条件として事業の「リストラクチャリング」が求められます。着手する順番は、必要条件としての財務的アプローチを優先する場合が多いのですが、引き続き事業的アプローチに着手し完遂することが、持続的な企業再生のためには不可欠です。

ところが、現実には不十分なことが多く、再生手続きを開始したが有効な計画を策定出来ず再生を断念する事例が散見されます。さらに、再生計画策定には至るも、計

画通りに成長軌道に乗らない企業が多いのも事実です。

・ 目前の資金ショートを避けるための緊急対策は、金融機関との借入金返済リステイク交渉、仕入先との買掛金支払繰延交渉、得意先との売掛金回収の前倒し交渉といった手法がほぼ確立されています。

次に、BS(貸借対照表)的な財務構造の改革においては、相対的に短い時間軸の中で実現可能な手法として、借入金の軽減、劣後債権への転換、株式との交換といったデッドアプローチに加え、ブリッジファイナンスやファンドマネーなどのニューマネー・アプローチも加わり、ここ10年で格段に選択肢を増やしています。それに加えて、実現まで相対的に長い時間軸を設定する余剰資産のキャッシュ化や退職金などの簿外債務の整理・軽減に着手します。

これらの財務構造改革のための計画策定は、債権者との気の張りつめた交渉が必要なタフな仕事ではありますが、ステークホルダーすべての合意を取り付けさえすれば

ば、計画実行自体はテクニカルな手続きとなり、ブレが生じること  
は減多にありません。

一方、PL（損益計算書）的な  
アプローチである事業のリストラ  
クチャリングは、財務構造改革に  
負けず劣らず計画策定段階から骨  
の折れる仕事ですが、実行フェー  
ズはさらにタフでハードです。特  
に充分に練り込まれていない計画  
を実行することは、最初から実現  
の可能性すら危ぶまれます。

経営者が外部の専門家に支援を  
依頼した場合でも、より緊急性の  
高い財務改革計画を優先してしま  
うので、どうしても事業改革計画  
の詰めが甘くなること起きてい  
ます。また、専門家の多くが軸足  
を財務改善に置いているため、事  
業改革を抜本的に行うための能力  
と経験を、そもそも身に付けてい  
ない問題もあります。

財務の専門家は、事業再構築を  
単にPLの数字改善と捉えて、売  
上を増やして経費を削減すれば営  
業利益が増えるという算術で計画  
立案することが多いために、付加

価値を上げることよりも、より確  
実な人件費を中心とした経費の削  
減によって単年度の黒字化を果た  
そうとする傾向が強いのです。

そのようなプロセスで策定され  
た事業改革計画は、経費削減の目  
標は達成出来ても、計画値を上回  
る売上高減少を招いて、収益体質  
の改善には至らないどころか、一  
層悪化させることがあります。そ  
うなると、どんなに財務改革計画  
が有効だったとしても、再生計画  
全体が頓挫することになります。

企業再生のゴールを、資金繰り  
改善と経費削減による収益改善だ  
とする誤解をしている人が少な  
くありません。実際のところ、国内  
外で再生手腕が評価されている経  
営者の多くが、コストカッターの  
異名を持つのはそのためです。

しかし、本来の企業再生とは一  
過性のものでなく、持続性をも  
った改革を実現するものであるこ  
とを理解しておくべきです。

確かに、初期段階で実行される  
資金ショート回避のための財務的  
施策は、頓服薬や副作用の強い薬

を処方したり、場合によっては止  
血のための手術をしたりと救急医  
療が必要ですが、基本的には企業  
再生とは、対症療法を行うことに  
重点はなく、むしろ原因療法的に  
行うことに意味があります。

そもそも財務的な問題は、事業  
活動の結果として発症したと考  
えるべきで、財務的課題をテクニカ  
ルな手法で解決しただけで、真因  
となつた事業的課題が未解決のま  
まだと、一時的に資金繰りが改善  
し、単年度の損益が改善したとし  
ても、極めて高い確率で危機的状  
況へ逆戻りするのはです。

### 平常時と非常時の 事業戦略の焦点の違い

企業経営における事業面のテー  
マは、次の4つに分類することが  
出来ます。

- ・継続すること
- ・変えること
- ・止めること
- ・新たに始めること

この4テーマのうち、「戦略」の  
名のもとに、平常時の経営におい  
て多くの企業が「継続すること」  
と「変えること」のみに取り組ん  
でいます。さらに、事業を日常レ  
ベルで見ると「できた」「うまく  
いった」という結果を得るために、  
試行錯誤を繰り返しています。

そして、思惑どおりの成果が得  
られると、それが成功体験となり  
「継続すること」のリストに書き  
加えられます。その「継続するこ  
と」の中から、より良い結果を得  
るために改善することを見出して  
ブラッシュアップに励みます。こ  
れが「変えること」に該当するわ  
けです。

このように平常時の経営とは、  
過去の実績をもとに、現状の維持  
と拡大を実現することに主眼がお  
かれています。したがって、今日  
より明日をより良くするために  
「改善」「改良」を日々積み上げて  
いく戦略策定スタイルが取られて  
いることが多いのです。「成功体  
験の再現と強化の事業戦略」と言  
い換えることが出来ます。

そのため平常時の経営では、残りの2つの「止めること」「新しく始めること」への取り組みが手薄になります。事業環境の変化を先取りし、これまで実績を上げ続けている事業を止めたり、新規事業へ進出したりするなどのリスクを取ることに慎重になり、リスクが低い成功体験の改善・改良を優先するためです。

一方で、非常時における企業再生の経営では、これまで行われてきた経営が蓄積してきたぜい肉やアカを落とすために「止めること」からスタートして、体質改善のために「新たに始めること」を実施することになります。「ゼロベース、改革、変革、スクラップ&ビルドを優先した事業戦略」と言い換えることが出来ます。

ただし、企業再生の経営が「止めること」から始まるのは、本当に「継続すること」を発掘するためであり、再発見した事業価値の源泉を研磨するために「新たに始めること」に意味があります。

そういう意味では、企業再生の

経営における事業再生とは「価値を発掘し研磨する行為」でなければなりません。

それをまとめると、財務再生は会社の短所・弱点を見抜くことが重要なものに対して、事業再生では長所・強みを見出していくことが求められます。

### 通常の経営と企業再生のための経営は、基本同じ

ここまで、通常の経営と企業再生のための経営の違いを説明してきましたが、そもそも、なぜ通常時の経営と企業再生のための経営を対比して考える必要があるのでしょうか？

企業経営者であれば全員、通常の経営を熟知しているはずですが、なぜなら、経営者が日々行っている仕事は通常の経営のはずだからです。しかし、仮に足元の業績が好調だとしても、あるべき通常の経営から足を踏み外し始めると、遅かれ早かれ企業は再生局面に陥ります。

再生を余儀なくされた多くの経営者は、

- ・景気が悪化したから
- ・成長のスピードに人材の供給が追いつかなかつたから
- ・資金需要に応じられない銀行に梯子を外されたから

などと、その原因を語ります。しかし、それは「的外れ」と言っているでしょう。

企業を危機に陥れた真因は、好調時に経営者自身が押した転落のスイッチなのです。そのスイッチの種類は様々ですが、冒頭に述べた「経営の本質を見失う」「戦略と意思決定の時間軸が短期化する」という共通した特徴を持っています。

平常時に、経営陣が取り組むべきことは、日々の業務オペレーションや目の前のトラブルの解決でも単年度の収益を最大化することでもありません。企業の3年後、5年後、さらには10年後を見据えて、企業の大きな方向性について意思

決定を行うことが常に求められています。

言い換えると「平常時に経営のあるべき姿を見失った者が、非常事態を招来し、半ば強制的にあるべき姿への回帰を求められている様子」と理解すべきでしょう。

通常の経営と企業再生のための経営の違いは、初期段階の財務的アプローチにおけるテクニカルな技法と時間軸の短い施策に集約されていますが、実際の「本来あるべき経営の姿」という意味では、平常時の経営も非常時の経営も基本は同じで、本質的な違いはないのです。

「価値を生み出す源泉であるナレッジは何か」について正しい認識を持ち、日々の経営において適切な問いを自分に投げ掛けている経営者は、非常時の経営に陥る可能性が低いでしょう。一方で、現在、業績が好調であったとしても、間違った問いを自分に投げ掛けている経営者は、遅かれ早かれ非常時の経営が求められる事態に遭遇することになるでしょう。