

フロウエルマガジンコラム # 13

2009年2月号

『チャーチル』

皆さんもご存知の通り、現在我々の身を置くハイテク業界は史上最悪の大不況下にあります。半導体製造装置メーカーでウェハー洗浄装置世界3位のSES社、デバイスメーカー世界5位のキマンダ社が相次ぎ経営破綻し、世界10傑に入るプロモス社も危機的状況と報じられています。フロウエルの最大顧客であるD社注1も3rdQ決算での大幅な赤字を受けて全従業員の30%強を解雇し、多賀、野洲両事業所を3月末までに閉鎖して彦根へ統合すると発表しました。大企業がこのような状態ですから、中小企業は更に厳しい状況です。顧客企業も今年に入って複数倒産していますが、幸にも財務上重大なダメージを受けるほどの債権が回収不能になる事態には至っていません。しかしながらこれから年度末を迎え、破綻する企業が増えるとの予測もありますので、営業、生産管理の現場担当者は関係企業の状況を読み取る様努めてください。同じように外部の利害関係者は、我々の状況を読もうと色々話を振ってくる事もあると思われまますので会話をする際には十分な注意を払って対応してください。風評被害は関知しないところで広がるという恐ろしさがあります。

今年破綻した顧客企業の中にこういう会社がありました。ある日従業員が普段通りに出社すると社長と経理担当者が行方不明になっており、調べてみると資金繰りがショートしていて次の手形が不渡りになると初めて判ったそうです。その会社はそれまで普段通りに営業をして、なにも変わったことがなく、従業員は会社の窮状について全く知らされていなかったとのことです。結局残された社員はどうすることもできず、社長も見つからずただ社長の弁護士が事後処理をするのを眺めながら、関係会社からの問い合わせに平謝りするという最後の業務を倒産の日まで続ける羽目になりました。

我々も今、創業以来の経営危機に瀕しています。毎月赤字が積み重なっていく状態で、このまま行くと純損失(赤字)がX億円に達するという予測もあります。この額がいかにか大きいかというと、これまでの35年間で最高純利益額は27期の0.176X億円台で、2位が33期で同じく0.176X億円台、3位が34期の0.174X億円台です。純利益がY億を越えた年は、35年中10回で打率3割を下回ります。つまり着実に少しずつ貯金し

ながら成長してきたフロウエルにとって1年でX億の損失は途方も無い金額ということです。

経営危機に際して経営陣のとりうる方法は3つあります。

- 1、従業員に心配をかけないように隠し通して抜本的な手はなにも打たず、嵐が過ぎるのをじっと待つ。
- 2、収入を増やすため営業活動を拡大する。
- 3、リストラを断行して従業員を解雇し、不動産を売却したり事業所の活動を停止したりして経費を節減する。

それぞれの企業がおかれている外部環境や社内事情によってとりうる方策は違ってきます。1のやり方は傷が浅く、不況期間が短いと予測する場合にのみ有効だと思います。2は新たな経費増が大きく発生しない前提で見込み客が多く残っている場合に有効です。3は現在多くの大企業が採用している方策ですが、余剰人員と余剰設備が普段から問題になっているか景気好転の際迅速に補充復旧できる目処がある場合などにとる方法です。

それでは我々フロウエルはどの方法を選択するべきでしょうか。私はこのような時期こそ社内が危機感を共有して難局に臨むべきと考えます。今回の経済危機は長引くとの予想もあり1の方法は却下です。だからこそ敢えて厳しい状況を先に伝えました。従業員に会社が置かれている状況を正直に伝えることがフェアであると思います。フロウエルの経営チームは決して逃げたりしません。その点は信頼してください。2の方法は既に動いています。本社営業部では金属製品拡販の為、IW継手注2の性質や使用する業態・流体についての勉強会を開き、見込み客のリサーチを行っています。フロウエルの金属製品を必要とする業態はハイテクと区別して一般産業と呼ばれ、ふっ素樹脂ユーザーのニッチ市場と違って膨大な数の企業が存在します。IWはその特性上売り込みは簡単ではありませんが、営業努力による今年後半からの売上貢献に期待したいと思います。その他にも収入を増やす努力として各種補助金や助成金を取得することにトライしています。最後に3の方法ですが、フロウエルでは同じ人件費削減でも解雇によるものではなく、休日を増やすことと純粋に給与を全従業員一律減額することでコストを抑える方法をとります。休日は一人ひとりバラバラでとるので、会社は普通に週5日営業となりますが、毎日10数名休んでいる状態で、その分の仕事を他の従業員が分担して賄う努力が必要です。このようなやり方を「雇用維持型のワークシェアリング」と呼びます。具体的には先日全社メールにて通知しましたとおり、週休3日制で通常20%の減給相当ですが会社からの休業補償をおこない結果として12%以内の減給となります。役員と部門長は、休みを増やさず通常出勤で純粋に15%減給とし休暇社員の業務分担を助けるようにします。週休3日制は3月16日付けで運用開始する予定です。

余剰資産の有効活用についても動いています。市況がネックで首尾よくいくかどうか不透明ですが、努力は続けます。これら全ての努力は「雨降って地固まる」の言葉通り景気が好転した後も必ずフロウエルの力となって残ると考えています。高まった作業効率や助け

合いの意識をそのままキープしてゆければ、新たに得た金属製品の営業ノウハウと顧客をキープしてゆければ、苦しい時期を過ごしたことも全くの無駄ではなかったと思えるでしょう。危機を脱した後は給与を元の水準に戻すことを固くお約束します。

最近良くチャーチルのことを思い出します。ウィンストン・チャーチルは第2次世界大戦のときのイギリス首相です。イギリスはナチスドイツの爆撃によって都市や港湾設備などに大きな損害を受けました。しかしチャーチル率いる挙国一致内閣のもとイギリス国民は耐えて耐えて耐え抜きました。チャーチルは陸海空3軍を直接指揮し、国民を激励して亡国の危機という非常に困難な局面を乗り切りました。イギリスの勝利は、軍官民が一致団結して機能的に動いた結果でした。しかしチャーチルの鉄の様な固い意志とやりぬく力、国民を鼓舞し勇気づけるリーダーシップが鍵を握っていたのは確かで、有名なバトル・オブ・ブリテンから70年目の今でもチャーチルの偉大な功績は尊敬をもって称えられています。私も見習いたいと思います。もっとも戦争を勝利に導いた後平時経済の運営にはセンスがないと判断され選挙で敗北していますが。この辺だけは見習わないようにしたいですね。

宜しく申し上げます。

注1 連載当時の売上額ベース

注2 伊藤鉄工社から許諾を受けフロウエルでOEM販売するダブルフェルールタイプの金属継手