

コロナショックを乗り越える心得

コロナショックの経済へ及ぼす影響が、訪問先企業の売上数字として現れるようになってきました。何よりも人を不安にさせるのは、かつてない危機がどの程度の期間、どの位のインパクトで私たちに影響を及ぼすのかが、想像さえできないということです。

経営共創基盤で JAL の再建などを手掛けた、富山和彦さんの著書『コロナショック・サバイバル日本経済復興計画』（文藝春秋社）に、経済へのインパクト、日本企業の生き残り戦略などが展開されており、今回はその内容の一部をご紹介します。

■ 経済を襲う3つの波

本書では、コロナショックの経済へ及ぼす影響を、時系列で3段階に分けています。

L（ローカル）→G（グローバル）→F（金融危機）がそれで、最後の段階に至るにつれ経済への影響は深刻化し、復興への道のりに時間を要することになります。

今回の感染拡大で真っ先に影響を受けるのは、飲食、小売、観光、宿泊、住宅関連など地方経済を支える中小、中堅企業群（L）で、わが国のGDPの約7割を占め、勤労者全体の約8割を抱えています。リーマンショックのときには、8割の国民の生活と人生に直結するローカル経済圏が、ここまで大きく傷むことはありませんでした。

経済への影響の次の段階として（G）グローバル経済への影響があります。中国のサプライチェーンが途切れたことがクローズアップされていましたが、危機が長引くことによる本当の痛手は、消費マインドが冷え込むことによる耐久消費財（自動車・住宅・電気製品等）とその関連設備投資の需要が落ち込むことにあります。これがGへの第2波です。

トヨタのような超優良大会社でも、手元資金は売上高のせいぜい2カ月分しかなく、売上の減少が長期化すると運転資金はたちまち枯渇します。グローバル大企業のすそ野には物づくりを担う中小企業群があり、グローバル企業（G）を襲う津波の第2波が、これら中小企業（L）へのシワ寄せとなって、Lの経済圏を悪化させます。

それでも、実体経済への影響が短期で終われば、資金繰りの問題（流動性の問題）にとどまりますが、これが長期化すれば、貸付は不良債権化し、弁済可能性の問題（ソルベンシー問題）へと変質してゆきます。金融部門（F）への第3波です。30年前のバブル崩壊から10年を要した金融危機も、10年前のリーマンショックも、流動性の問題がソルベンシー問題へと悪性転化して、金融機関が機能不全に陥り、実体経済を収縮させてきました。金融危機のダメージは、どこまでが傷んでいるのかが見えにくく、疑心暗鬼がさらに悪循環をもたらすこととなります。

著者の富田さんは、これから本格化するグローバル(G)の世界の第2波をどう受け止めるかが勝負だと語ります。これを受け損ねると、次に世界経済は第3波つまり金融の危機(F)を迎えることとなり、回復が一層難しくなるからです。

■ 修羅場の経営者の心得

厳しいシナリオではありますが、著者の指摘では、危機において経営者に最も求められることは、最悪の事態をも想定し、これに備えることのできる度量です。

富田さんは、多くの企業を再建した経験から、「修羅場の経営の心得」を列挙しています。紙幅の関係ですべてをご紹介することはできませんが、わたし自身ハッとさせられた「経営者心得」を2つご紹介します。

「短期的なPL目標は捨てる 日練りの資金管理がすべてだ」

生き残りの闘いにおいて、PL（損益計算書）上の前年比売上や利益という議論は重要ではなく、管理指標とすべきは、存続の命綱であるキャッシュである、富田さんはこう強調します。PL上の業績が良く見えても、売掛残高を増やすだけ、在庫を増やすだけという状況は平時にもあります。仕入単価を下げるため現金仕入に変えても、かえって資金繰りが悪化することがあります。待ったなしの状況で生き残るには資金ショートする事態を絶対に避けることを心がけなければなりません。赤字になっても手元資金の改善を優先することを、企業活動のあらゆる層で徹底すべきである、特にキャッシュ残高は危機時においては、日練りで管理されなくてはならない、と富田さんは強調します。

「2種類のお金を用意せよ」

富田さんはJALを再建するにあたって、まず再生計画を作り、金融機関による差し押さえが行われない再生支援のつなぎ融資を2,000億円準備しました。次に、負担になっていた固定費を削減するため、退職金等のリストラ資金3,000億円を融資ではなく資本というかたちで調達しました。これは経営危機時に共通して出てくる問題で、融資に頼るべきつなぎ資金と、出資によって長期的な投資に使えるリスクキャピタルと、流入する「2種類のお金」の両方を使い分けなくてはならないというのが、著者の指摘です。

中堅、中小企業でも同じで、資金繰り融資は、たとえ返済猶予があっても無利子、無担保であっても、いつか返さなくてはいけないお金です。それが積み上がり、商売が順調であっても返せる見込みがない額の借金は、将来、じわじわと自分の首を絞めることになってしまいます。売上の長期減少による赤字を補う資金や構造改革資金は、極力、もらい切りのお金、つまり助成金や給付金、あるいは誰かに出資してもらい、買収してもらい、手に入るエクイティ性の資本でまかなうべきと、著者はアドバイスします。

経済危機時に同じ業種でもより重いダメージを受けるのは、感染症と同じく「基礎疾患」を抱えた企業、つまり、生産性の低い、財務体質の悪い企業です。各企業は生き残りのための体質改善をしなければなりません。思えば、わが国は30年前のバブル崩壊から10年ごとに大きな危機を迎え、成功と失敗を繰り返しています。危機にのぞむ各企業にとどまらず、政府も経済界も金融界も、今こそ30年間の貴重な経験を活かして、ピンチをチャンスに変えるときなのだと思います。 (所長 瀬戸 英晴)