

Eブックス⑩

伊東久雄 著

(株)日本ブレインウェア
Function5出版部刊

ビジネスホラー 経営コンサルティング の現場 Vol.1

目次

その1	善の裏に憂い有り	2
その2	経営者に取り付く魔物	4
その3	IT化施策の亡霊	6
その4	経営末期症状	8
その5	経営の罟	10
その6	先ずは意思表示	12
その7	現実を認めること	14

その1 善の裏に憂い有り

たった一人の社員によってその後の社運が180度変わってしまうことがあります。

例えば、一人の中途入社幹部社員が入ってきた途端に低迷していた売り上げが急増し数年後には上場企業の仲間入りを果たす、或いはその逆で順調だった業績があつという間に赤字になって倒産にまで追い込まれるといった事はそう珍しいことではありません。

一つは入社してきた時期、たまたまその社員の入社と状況の変化が重なったためにその社員の影響と勘違いを起こすことが考えられます。入ろうが入るまいがそうになっていた可能性が高いのです。

もう一つは、本当にその社員の入社によって組織内が大変化を起こすきっかけになったと言うことです。

前者は、たまたまなのでここでは置いておいて、後者の場合で特に悪く変わった場合の要因について実際に知人の会社に起きたことを例にとって考察してみます。

まず、入社してきたその社員の能力は別にして顔が広い、従って顧客層が広がり利益が上がったことが事実としてあげられます。

ただ、そこまでは良かったですが、一変したのはその後なのです。

知人すなわちその会社の社長は、この短期間での業績向上によってその社員を優遇するようになってしまったのです。もっと言えばその社員に何も言えなくなってしまうと言うのが本当のところでしょうか。

それもそのはずです、利益が出てくれば当然自身も裕福になるわけですから気持ちも解らなくもありません、しかしそれによってバランスの取れていた組織がめちゃくちゃな状態になったのです。

まず何かにつけてその社員の意見を優先して聞くようになりました。そしてわがままともとれる行動も黙認してしまったのです。

つまり今までの良いとは言わないまでも安定していた組織の体制がこれで一気に崩壊しました。立ち上げから安い給与で頑張ってきた既存社員たちの心が社長からどんどん離れていきました、こうなれば崩壊するに時間を要しません。

事業や経営は一人では出来ません、自分は何でも一人で出来ると思っている経営者さん、野球やサッカーが一人で出来ますか？

何でもできると言うが世の中には出来ない事の方が実際には多いのです。事業も経営も同じことなのです。

一人で出来ると考えているのは、その範囲のことしか今までやってこなかったからにすぎません。でも組織化した以上はその組織でしか出来ない体制を既に構築してしまっているんです。自分ひとりでやっていた頃とは時代が違うんです、そこを見過ごしてしまうんですね。

私から見れば崩壊の理由は簡単です。その社長も中途入社社員も既存の社員の団結力という大きな存在を認めていなかったということです。

中途入社社員が何故成果を上げることが出来たのか？

それは実は顔が広いからじゃないんです、既存の社員がしっかりと陰ながらバックアップ体制でフォローしていたからなのです。

昨年末この会社は事実上の休眠に、そして知人の社長は現在ハローワークで求職中の身です。

良い事の裏には必ず憂いが潜んでいる事に留意すべし…。

そして、何かが変化するときは、必ず良い事と同時にその大きさに比例した悪いことも起こるということ、物事のバランスを考えれば至極当然ですよ。

その2 経営者に取り付く魔物

私は、仕事柄さまざまな経営者の愚痴を聞かされます。

その中で、どんな優れた実績を上げている経営者でも思うように事業が進まなくなり資金繰りが相当厳しくなると、必ずと言っていいほど「猜疑心」が顔を出すようです。

「猜疑心」とは根拠が明らかではないのに他人を疑ったり妬んだりすることなのですが、これほど人間の「業」を感じることはありません。

何と言っても、今まで一緒に頑張ってきた社員や仲間を疑いだしたら、かなり危険な領域に入っています。

社員が裏切るのではないかと、提携先の下請け業者が商品を横流ししているのではないかと、共同開発社が他の会社と二重契約しているのではないかと……。

聞いていても気分の良いものではありませんが、人としてとても悲しい気持ちになるのは否めません。

ただ、本当にこういうことが裏で行われている可能性も否定はできません。そこで何時もアドバイスするのは、「現在の正確な情報を何よりも優先して早期に得ること」です。

そもそも「猜疑心」は何所から生まれるのかといえば、それは「未知なる恐怖」からなのですから。

その根本要因が分かれば疑いから確証へと変わり、マイナス思考の行動ではなくプラス思考で物事を精査し解決していけるはずなのです。

「一度信じたら最後まで信じろ」と私はよく言いますが、正確な情報を以てすれば、その信じることを継続か、終焉かも悩まずに行えるのです。

「猜疑心」は確実にボディブローのように周囲に伝播します。この状況ほど誰もが気分を悪くすることはないのです。

そしてその本人は、本来信じなくてはならない本当の味方を疑いから牽制し、信じてはならない人の話を真に受けて翻弄されるようになるのです。

こうなればもう手の付けようがありません。人が変わったように普段からは

考えられない行動に出たりしてしまいます。

「猜疑心」が芽生えたら早期に最新の情報を得て、悩むのではなく冷静にしかも軽快に粛々と対処すべし。

「猜疑心」……それは心の弱さに取りつく「悪魔のささやき」。

その3 IT化施策の亡霊

約10年前に政府の主導でEジャパン構想が具体的に動き出しました。

その一環として中小企業のIT化に関して国策として政府金融機関や民間金融機関の融資や助成金などの投資が積極的に行われました。

そして、今この施策は既に終焉を迎えようとしています。

その最大の理由は、IT化投資は国益には思ったほどの効果が上がらなかったと言うことに尽きます。

特にこの数年間ではIT化融資の焦げ付きが後を絶たず、最近ではIT化やIT事業には融資しないと言う空気も金融機関内には流れ始めています。

中小企業のIT事業として最も多いのが、地域や一つのカテゴリーに的を絞った情報配信サイトの構築、そしてそれらに関連したEC（ネットワークを使った販売）サイトとなります。

特に問題なのが、情報配信サイトでのビジネスモデルとなる広告収益です。

よく考えてほしい、既に数十万という情報配信サイトがひしめく中で広告を出す側の企業はどれほど有るか、つまりは簡単な話でこのビジネスモデルそのものが既に何年も前に収益を生まないことが統計上出ているのです。

それを、金融機関に事業計画として持ち込んだとしても相手にされるはずもなく、持ち込む企業にしても確実に収益になるとは本気で思っていないのではないのでしょうか。

しかし多くの予算を割くことなく手軽に融資対象事業として構築できるので、起業や運転資金を手軽に得るための目的として、事業プランを作成（でっちあげ）して申し込んでいるというのが実情ではないかと思えてなりません。

「Webサイトさえ作れば儲かる」という幻想に終わった過去の亡霊に、未だに操られている経営者が後を絶たないのが不思議です。

本当にWebサイトで収益を作るには、Webサイトを作るという問題ではなく、ビジネススキームそのものに有るのです。

その辺を混同すると先のように亡霊に付きまといられる羽目になるのです。

あくまでも Web サイトとは、一つの実業に関して広く認知されること
の目的であるエンタランス媒体でなくてはなりません。つまりはそれが一つの集客
の手段にすぎないということです。

まずは収益事業を確固たるコアに持たない情報配信だけの Web サイトを幾
ら構築しても収益など上がるはずもないのです。

今の時代、単純に情報配信の為の Web サイト、そしてそれに関連した EC
サイト、これらを事業のコアとした企画や提案、少なくともこれでお金を得よ
うとしたら詐欺と何も変わらないでしょうね。

まして、経営コンサルタントや IT コンサルタントがこれを持ちあげ企業に
提案するのはもっての外です。

その4 経営末期症状

皆さんは激痛などで緊急入院した事がありますか？

私は何度も有るのですが、その時のこちらの状況に反して病院の冷静なのは逆に腹立たしい時があります。

しかし、自分が冷静な時によく考えてみると病院側の冷静さも頷けます。

彼らは人間の身体の事は良く知っています、そう人間の身体のプロなのですから。

要は、痛くて顔をしかめて声をあげているうちは意識が有る証拠で、実は慌てることでは無いのです。医師が本当に慌てるのは気を失っている時なのです。

これと同じ事が実は私の経営コンサルティングにも言えます。

こちらは、何度も企業の末期状態を見てきて知りつくしています。どんな状態が最も危ないかも解ります。

クライアントの社長さんは、資金がショートしたり優先債務の支払いが滞ると慌てます。明日にでも倒産するのではないかと不安になりしきりに連絡してきます。

しかし、これらは「もう駄目だ」と思ってから実は数カ月も大丈夫なことなのです。場合によっては更に悪化しても数年も持ちこたえられる時もあります。もちろんそれなりの対処をすればの話です。

ただ、経験のない社長さんの心境は穏やかではありません、こちらが淡々と話を聞いているのに対して怒りまくる社長さんも居ます。

要は、信頼できているかどうかです、患者は医者、クライアントはコンサルタントを。

信頼さえあれば、相手はその道を良く知ったプロ、安心して任せればよいのです。

ただ、このビジネスを行っていて最も危険な状況と判断するのは、返済や支払いが長期間滞っている状況で、過去に正常化させた経験もないのに自己診断して「まだ大丈夫」と根拠のない安心感を自分に与える経営者です。

私の診断は、この会社も経営者もアウト、既に末期状態です。
つまり、気を失って意識のない患者さんと何も変わらないと言うことです。

その5 経営の罠

企業経営で最も経営者が経営の罠に陥りやすい時期があります。それは起業当初でも資金ショートでの苦しい状況の時でも有りません。

何と、それはもっとも経営者として楽しい時期である成長段階に在るのです。

私の知人の友人 A さん、内装工事で起業して 11 年目になる昨年初めて売上 1 億円の壁を突破しました。

事あるごとに私は、「**起業したら最低 1 億円は売りあげなければ経営者として一人前とは評価されない**」と言っています。

事実起業に関する各種の統計でも売上 1 億円以上の企業が対象となっているし、金融機関もベンチャーキャピタルも 1 億円以下と以上ではまるで扱いが変わってきます。

その話題は事あるごとに経営者は耳にしているはずですから、一つの指標として強く意識するようになります。

特に、起業直後に 1 億を超えた場合は良いのですが、先の A さんのように長年かかった場合には、その意識がとんでもない勘違いを起こすことになります。

今年に入り、売り上げこそ横ばいなのですが急激に財務諸表が悪化し、知人を頼って私の処へ相談に来ました。

話を聞いてみれば、全てが先の話に通じる事ばかりで、まさに経営の罠にハマってしまったと言わざるをえませんでした。

人間とは不思議です、**売上 1 億を意識するあまり 1 円でも超えると、急に立派な会社になったと勘違いを起こしてしまう**ようです。

そして、仕事の忙しさも後押しをして、世の状況とは逆に行く社員雇用と設備投資を促進してしまうのです。

しかし、**企業とは売上ではありません、重要なのは利益**なのです。それを考えも無しに売り上げ増に走り、仕事量は変化なし、当然コスト増となり利益を圧縮します。

A さんの場合はまだ良いです、自分で自分の過ちを相談によって冷静に解っ

ているからです。従って改善策もすぐ実行して、おそらく1年で回復すると思われま

経営者の罨、多くは成長段階にまるで経営能力を試すかのように天は多くの試練を一気に課すのです。

その6 先ずは意思表示

私も含めてベンチャーキャピタリストの多くは、成功する経営者の条件として「**決断力**」を1番に上げています。

他方、「問題を先延ばしできる人は問題を長期間抱え込む事が出来るので人としての器が大きい」という心理学者も居ます。

ただし、ビジネスに関しては多くのケースで問題の先延ばしで上手く行くケースは極めて稀です。ビジネスに関して言えば人としての器云々以前に「**経営者としての潔い決断力**」が物を言うのです。

ビジネスにおいて決断を迫られる時と言うのは、例外なく必然にして起こる時です。つまりはそれ以前に当然何らかのその時々手を打っていなかったことが原因となって、今問題が起こっているのです。

長期間その問題を無いものとして放置していた結果起きている状況であり、更に先延ばしすると言うのは、その人の思考は既に尋常ではない、私から言えば、それは「**経営放棄**」と何ら変わらないのです。

決断しなければならない時、再度判断する材料や意見を担当者や関係者に求める経営者は多いものです。

これは決して良い結果を生みません。何故なら担当者や関係者は有る意味で他人事です。環境などの変化によって仕事が増えるのを嫌がります。従って意見を求めたところで新規ごとや経営変化に賛成する人は皆無でしょう。つまりは最悪の結果しか出てこないのです。

経営者たるもの最高経営責任者なんです。今までの自分の経営責任が問われる瞬間に他人に意見を求めるなどはもっての他です。

まずは、**問われた瞬間に決断し回答を出すべきなのです。**

その後、その決断に従ったリスクや実務的な事を担当者や関係者に指示して調査させれば良いのです。

私は、過去多くのこのような場を経験し、ある方程式を持っています。

それは「**今、回答が欲しいという状況で、その場で決断出来ない経営者**

には必ず最悪のシナリオが導き出される」ということ。

更に言えば、時間が経てば決断を求めた人の熱も冷めるし問題自体の状況も変化します。後から出た結論や決断が有効に機能するかどうかは一層不確かなもとなる可能性があります。その最大にして最悪のリスクを経営者は忘れるべきではありません。

その7 現実を認めること

自分の身や会社にとつてもなく大きな逃げようのない課題が有るのに、日々の業務に追われてなのか、それを認識しないような精神状態になってしまっている経営者が実に多くいます。

心理学では、これを「**正常性の偏見**」と言います。

つまり、明らかなる異常事態を前に、パニックを抑えるために自分自身で「何も心配することは無い」、「何とかなる」という暗示をかけてしまうのです。

実は、**経営破綻する企業の多くの経営者はこの心理によって経営課題を先延ばしにした結果、必然的に破産しています。**

そして、破産して一気に我に返るのです、「こんなはずではなかった」と。

こんな時代です、私のクライアントのほぼ全ての経営者さんがこの心理の罠に陥っています。

私の最近の役目は、この心理状態を解いて**現実を再度認識**させることにあります。

でもね、我に返って泣き崩れる人はまだ救われるんです。問題はそれでも何も変えない人なんです。

最後で最後の私の作戦、それは「私の通告をこれ以上無視するなら、プロとしての責任が全うできないので、契約を解除してほしい」というもの。

私だって他者の為にリスクを担い覚悟を決めての支援です。対象のクライアントが真剣に立ち向かおうとしないなら、他人任せの人の結果責任は取れないですもの。

何が何でも復活したいと言う強い情熱の有る人なら私も一緒に結果責任を取ろう、それが自分流の支援なんだと決めているのです。