

E ブックス⑬

ビジネス 金言集

VOL. 1

伊東久雄 著
(株)日本ブレインウェア
Function5出版部刊

* 処世に役立つ一言を「金言」と言う *

目次

- その1 社長がやらずに誰がやる? 2
- その2 NDA?信頼が有れば不要だね! 4
- その3 会社の信用はゼロ! 6
- その4 企業価値って、利益が出せるかなんだよ! 8
- その5 夢を聞かせてください! 10
- その6 その人は信用するが、言葉は信用しない! 12
- その7 馬鹿になりなさいよ! 14

その1 社長がやらずに誰がやる？

「当行は、会社に融資したのではない！ あなた個人に融資したのだ！」私の大いなる過ちを気付かせてくれた某銀行の担当課長の一言だった。

企業は事業の成長と共に組織そのものも大きくなってきます。

第三者からの新事業への投資を受けるために会計監査法人や経営コンサルタントなどと顧問契約を行って経営全般に対しての指導なども受けるようになります。

彼らはしきりに「スーパーマン社長（一人で経営も営業も技術もやってしまう）」の危険性を訴えてきます。

また近代経営、高効率化経営などの資料を持ってきては、読んでおいてくれと置いていくのです。

これらには、社長の身に何か起きたとき会社を守るための手法としての危機管理などが示されていました。

これらを読み、彼らの話を聞くうちに「なるほど、こうしないと確かに危険だな」と素直に思えるようになってくるのです。

そこで、役員会で権限と責任の分散を行う決議を取り、社内のルールを改正し合議制を取り入れました。

しかし、この改正から約1年、当社周辺の銀行や出資企業の態度が徐々に変化を見せ始めてきたのです。

銀行は貸し渋るようになり、出資企業も役員会にも出てこないようになってきました。

また、現場の社員やパートナー企業から担当役員に対する不信や不安、反発のメールが直接私に送られるようになってきたのもこの頃からです。

当の私は、権限と責任を分散したことで、担当事業推進以外には口も出

さないようになり、頭の中から資金繰りと社内マネジメントに関することは薄れてきていたのも確かです。

そして、大きな新事業推進のための金融支援を要請するために某銀行へ久しぶりに顔を出したところ、担当課長から冒頭の言葉が返ってきたのです。

更に続けて「ベンチャー企業とは社長のアイデアと推進力が命なので、それがベンチャー企業の最大の魅力じゃないですか？ それを他の役員に任せてどうするのですか？ 正直今の貴社には以前に見られるような輝ける魅力は何にも無い、今の状況を続けるのであれば当行は支援をお断りするとしか言い様がないですね」。

顔面蒼白、そして大きく頭を下げた瞬間でした。

私は、なんて言う過ちをおかしていたのだろうか。

ベンチャー企業の社長はあくまでも自分の事業アイデアを前面に出し、そして社内外をリードしていかななくては駄目なのです。

ベンチャー企業や中小企業の場合、良く考えたら権限や責任なんて他者に委譲できるわけ無いのです。何故なら融資など債務の全ては社長の個人保障なのですから。

スーパーマン社長の危険性とは、実はそういうことではないのです。

社長が居ないときでも資金繰りの不安や事業推進が止まらないような社内システムを構築することが肝要と言う意味であり、権限と責任の分散が必要という意味ではなかったのです。

これに正確に気付くまで約2年を要し、その間当社は大きな信頼損失の直前まで行ってしまいました。

「ベンチャー企業や中小企業の社長はある意味ワンマンじゃなくては駄目」だと言うことに、そしてこれがイコール「ワンマン経営」とは違うということを再認識した瞬間でした。

その2 NDA？信頼があれば不要だね！

「NDA 契約？ それは信頼感があれば不要でしょ？ 当社を信頼できないの？」

大手商社と事業提携を進めていく途中での相手企業の専務のキツイ言葉でした。

これは私のパートナー企業との信用、信頼感という意義を大きく変えた一言でした。

「NDA」契約とは「Non Disclosure Agreement」のことで、日本語では「機密保持契約書」という物になります。

ここ 10 年ほど前から世界的にも単に「NDA」と呼ばれており、要約すると「相互に相手企業の事業推進上知りえた如何なる情報も第 3 者に洩らしません」と宣言する契約書です。

通常の場合では、業務提携や基本契約（以下、本契約）が行われる過程において一時的に交わされる契約（覚書）です。

また、本契約に至った場合は、本契約に同様の旨が記載されるために、廃棄される（失効）のが普通です。

本契約に至らなかった場合は、向こう 10 年間など比較的長期に渡り機密保持を約束することを記載するのが一般的になっています。

上記の商社とはその後、販売業務提携と言う形になり、今も尚事業推進上の重要なパートナーの一社です。

私としては、相手企業は東証一部上場の企業である、当然のこと近年良く言われるところの「企業コンプライアンス」の意識に照らし合わせても NDA が必要と考え、むしろこちらから失礼の無いように切り出したつもりでした。

ところが、専務曰く「人間関係という信頼感が一番なのだよ、それが信

用できない者がやれ機密保持だの、NDA だのと言うんだ」と。

この一件以来、パートナー候補企業に対して私から先に NDA や機密保持契約と言う言葉を一切使わなくなりました、むしろどんな相手でも向こうの意思に任せています。

ただ、周囲にはその危険性を叫ぶ声もあることは確かです。

でも良く考えていただきたい、他人に知られて困るような企業情報って何かを。

新規事業やビジネスプランなど真似されたら困るだろうって？

全然困らないですよ、どんどん他社が真似してやって欲しい、むしろ市場が活性化し拡大することになり、こちら側にマイナスになるとは思えないですから。

また、今日の情報はもう明日には古い情報となり殆ど意味の無いものとなります。実際に事業とは日々進化と変化を行うものですから。

退社する社員がいろいろな資料を持ち出すことがあります。顧客情報と取引関係以外、私はあえてうるさく言いませんし「当社で学んだことをどんどん他社でも活用していいよ」とまで言っています。

そう考えれば、NDA を結ぶことや情報機密に気を使うよりも人間関係を損ねないことに気を使ったほうが数倍良いということではないでしょうか？

ただし、絶対に開示されてはいけない情報もあります。それは業務上知りえた社員や関連企業の「個人データ」だけです。

その3 会社の信用はゼロ！

「個人としては実績もあるし信用しているが、会社は別だよ」

これは起業当初、2年間フリーSEとして契約していた外資系企業の管理部長の言葉です。

企業の信用と言うのを改めて知らされた言葉でした。

この時、フリーSEとして個人では契約できても、法人化したらその会社は法人同士の契約となるので、設立2期分の決算書が必要と言われたのです。

個人より法人の方が、はるかに信用度が増すと思われるのですが、その当時はどの大手企業も大体同じような契約条件が有りました。

したがって法人化後しばらくは、直接契約は行えないので他の関連企業の口座を借りての間接契約となりました。

考えてみればこれは実に面白い。つまり業務を受ける方が倒産したとしてもお金を払う必要がなくなるので一見リスクは無いと思われま

す。ところが、この裏にはお金の問題ではなく業務の推進が止まる事へのリスクヘッジが大きいのです。

法人契約の場合は倒産したら責任を取りたくても取れない状況になるからです。その点個人は倒産と言う事態は発生しませんからね。

2期安定して経営していることが取引条件としている企業は今も尚多く、要は法人の信用は個人に比べてはるかに低いということなのです。

そういえば、銀行も当時は個人には直ぐにでも貸せるが、法人に貸すためには最低2期の決算後でないと難しいと同じことを言われた記憶があります。

経営者1人の法人でもその経営者個人は借りられるが法人は無理、これもなんとも面白い。何故なら法人の場合は必ず経営者の保障が付く、つま

り個人と一緒にだと思ってしまうのですが。

法人化を考えている起業家の皆様、このあたりも視野に入れて法人化のタイミングを見極めていただきたいと願うばかりです。

その4 企業価値って、利益 が出せるかなんだよ！

「どんな良い技術を持っていようが、良い商品を開発できようが関係ない、企業の価値とはどれくらい儲かっているかなんだよね。」

これは当社が上場を目論んで、初めめて会計監査法人与顧問契約した時の担当公認会計士の話です。

私なりに当然判ってはいたことですが、改めて企業価値というものを自分に問いかけさせられた一言でした。

ベンチャー企業の多くは「自社の技術やサービスモデルはオリジナルのもので他社は真似できない、例え真似できても当社のようにノウハウが無いので上手く行かない」と言い張ります。

これは本当にそう思っているのか、もしくは「ハッタリ」で言っているのかは不明ですが、みんな口を揃えたかのように同じ事を言います。

実は私も起業当時は同じようなことを思っていました。ところが何年かするうちにそんなものは企業経営にとって何の役にも立たないことが判ってきました。

技術力もノウハウも無い企業がどんどん成長し上場していく、そういう会社の多くは営業力や政治力、そしてそれをバックに得た多大な軍資金を最大限に行使しているのです。

銀行や投資家も良い技術なのか、普通の技術なのかは正直判りません。ただ利益を出している企業であれば「良い技術を持っているのだろうな」って事を感じているだけなのです。

会社とは、銀行も投資家も融資金、出資金を回収できて、尚且つ利益を出すのを目的とした組織です。ですから銀行や投資家にとっては、投資先

がちゃんと返すことが出来るか、しっかりゲインをあげることが出来るか、これが最大の関心事なのです。

「だから銀行やVC（ベンチャーキャピタル）は信用できない」とベンチャー社長は言うでしょう。でもそれは第三者から見ると単なる「自分勝手な解釈」でしかないのです。更に自社の評価は究極の自己満足であると思われるだけです。

企業の価値とはやはり、商品やサービスで利益を出す、そして税金を納めることであり、これが真の社会貢献であり、これができるのが優良企業なのです。

どんな良いものを作れても売れなければ評価に値しない、企業とは趣味じゃないのです、ボランティアじゃないのです、法の下での「営利目的の組織」なのですから。

ただし、しっかりと利益を出し、その上で他社の真似できない優位性ある技術や商品やサービスがあるとしたら、これは最高に評価できる企業です。

まず、継続して利益が上げられる企業となること、それが最重要課題です。

利益を出している企業こそが「当社は他に類の無い技術とサービスを提供できる」と言えるのです。

その5 夢を聞かせてください！

「信じろと言われなくても信じて付いて行きます、ただ会社は何処へ向かって何年でどうなるという夢や計画だけは最初に聞かせてください」

これは私が起業するときに一緒に独立してくれた仲間の言葉です。

この言葉をきっかけに私は社長と社員のスタンスの違いと言うのが明確に理解できたのです。

独立系企業の社長とは夢や計画を持って独立起業した人である、いやそう信じたい。

つまり、何の夢も計画も目標も無くただ漠然と独立し、仲間を誘うわけではないでしょう。

仲間も当然のこと、その後に入社してくる社員たちも皆一様に何かしらの期待するところが有って入社してくるのです。

しかし、社長が「当社に入社してきたからには黙っていても自分を信じて付いてくるはず」と思っているのなら、これは大きな勘違いです。

一つ例を話しましょう。

あなたが飛行機に乗ろうとしています。しかしその飛行機は最初から目的地が明確になっており、何時間したら目的地に到着するというのが判っています。

ですから、ある意味安心してあなたは乗っていられるのです。それでもちょっとでも到着時間が遅くなったりすれば、何か有ったのではと不安になります、これは当然です。

別にパイロットを信じてないわけではありません、これは人間の心理なのですから。

でも、ここで行き先も到着までの時間も何も知らされないままに「私を信じて乗ってください」と言われても、はたして信じて乗るでしょうか？

それでも、信じて無理やりに乗ったとしましょう、でも不安でたまりませんよね。

企業も同じなのです。パイロット役の社長は企業の行き先（ビジョン）と到着時間（計画）は機会が有る都度に社員全員に何かしらの方法で開示していく必要があるのです。そして変更などが有るごとにこれもスピーディに全員に開示しなくてはなりません。

それでこそ、社員は安心して業務に専念できるというものです。

自分が社員であれば要求するものを逆の立場になれば忘れてしまうものです。

常に社長とは社員の立場でどうすれば不安なく仕事出来るかを考え行動することが肝要なのです。

その6 その人は信用する が、言葉は信用しない！

「私は、彼の人間性は本当に信頼も信用も出来ます、しかし例えその信頼できる彼であっても、発する言葉は一切信用しないことにしています」

これは中堅ベンチャーキャピタルの会長の言葉である。

酒も入っていたのか、ご機嫌でいろいろな事を話してくれました。何回も繰り返して言っていたのがこの言葉です。

おそらく、いろいろなベンチャー企業の社長と会ってきて、そういう結論に達したのでしょう。

そういえば、その話の前に「出資をお願いする立場の者がノーネクタイとは、出資する側の私に対して失礼とは思わないのか？」と言われ「まったく思いません、これが私の制服ですから、しかも私なりのオフィシャルな服装ですよ、それを認めてくれとまでは言いませんが、人を見る立場の人が外見上の常識だけに拘る人とも思えません」と言う会話が有りました。

さて、この意味が本当に判ったのは2回目に会ったときで、具体的な話を聞いたときです。

要は、外見や言葉と言うのは見る人、聞く人の過去の経験に照らし合わせて判断しているもので、真実がストレートに伝わらないことがあります。

更に、本当にまじめな人でも本心を素直に出しているかは判らない、誤魔化しもあれば、照れ隠しで本心を隠す場合もあるのです。

どちらが良い悪いという問題ではなくて、どんな人の言葉も物事の本質を素直に表しているとは判りません。つまり「全てが2次情報である」と言うことなのです。

2次情報とは間接的な情報を言います。その真実そのものが1次情報だとしての意味においてです。

なるほど、見た目は何時もボロボロのスーツなのに、実はものすごい資産家、またその逆、本当は大変な状況なのに強がりを行っている、またその逆。

何を信じていいのか、何が本当なのか判らなくなります。

でも、これらの2次情報を1次情報にする方法があります。

一つは、その人の行動の結果をしっかりと見ること、言ったとおりの結果を出してくれるのか、約束を守ってくれるのかなどです。

もう一つは、自分の目と耳で五感によって確認すること、どんな会社が取引しているのか、周囲にどんな人が付いているのか、実際に社長や社員と会ってみる事です。

少なくとも見た目や発する言葉に操られてはいけません。

これらは一種の情報操作かもしれませんから、つまりその人が実のところこちらの様子を見ているかもしれないのです。

2次情報に踊らされ、重要なものを見落とさないように、そして本当に将来の成功に必要な企業や人との関係を断たれないようにしていただきたいです。

その7 馬鹿になりなさいよ！

「君は少し賢すぎるよね、ビジネスで成功したければもっと馬鹿になったほうが良いよ」

会社設立から10年目頃（37歳）に大手情報機器メーカーと初の事業提携契約を行うことが決まった祝いの席でメーカーの事業本部長の言葉です。

この瞬間、今まで大きなこのような商談が数多く在ったが、提携までは行かなかった理由が明確に理解できたのです。自分としては年齢的にも経営者としての未熟さを認めるしかありません。

ビジネスにおいては、自分や会社を大いに買ってもらい事業提携や業務提携などの大きな話があります。

このときに気をつけなければならないことがあります。

それは、「素直に喜び細かいことを考えないこと」です。

私のそれまでの姿勢は「あまりにも規模が違う会社同士で本当に上手く行くのだろうか」、「将来飲み込まれてしまうのではないか」などの不安や疑問が先にたっていたことは確かです。

その不安が「この場合はこうしたい」、「こういうときは大丈夫ですか？」など些細な事項の質問となって現れるのでしょう。

これがおそらく、相手にとっては面白くはなかったのでしょうね。

「今から、将来を築いていこうと考えている段階で重要なのは事業の根幹であり互いの信頼関係ですよ、枝葉の部分は提携後に実務者同士がゆっくりと考えれば良いことなのでは？」

確かに言われてみればそのとおりなのです、まず重要なのは相手が信頼できるかどうかの1点です。

このとき以来、私は提携話などにおいては馬鹿を決め付けています。

「先のことは何も考えてないです、ただ御社を信頼できると判断してい

るだけですから」

でも、これが逆に「相当深く先読みして提携に踏み切った」と思われているようなのです。人間関係って本当に面白い、そしてなんて深いものなのだろうか。