

特集 トラブル発生！ 問われる緊急時の対応力＜独立診断士編＞

第2章 総合コンサルタントの失敗事例

～失敗を通じて学んだ3つのこと～



大石 幸紀
東京支部城東支会

1. 総合支援コンサルタントとして

私は古本の街・神田神保町で、総勢4名の中小企業診断士事務所を営んでいます。主たる業務は、中小企業に対する管理力を向上させるためのさまざまな仕組み導入支援です。

企業活動における管理の基本は、P→D→C→Aのマネジメントサイクルですが、その対象は営業活動、製造活動、購買活動、労務活動、財務活動等、すべての活動に及びます。管理力を提供する私のコンサルティングは、自ずと企業活動のすべてを対象とする総合コンサルティングになります。

売上倍增、人事評価制度構築、経理システムの導入など、その使命が明確で限定されている機能別コンサルティングと比較して、一度契約をすると、契約が長期に及ぶことが多くなります。企業活動のボトルネックとなっていた機能の問題を解決すると、ボトルネックが別の機能に移動することが多いからです。たとえば、生産効率を向上したら、販売力の向上が追いつかなくなってしまう、ということは、皆さんも経験があるのではないのでしょうか。そのため、私たちは「経営機能全般の品質を高めることを基本とする」コンサルティングを行っています。

そのようなコンサルティングをしていると、経営者は私たちに経営に関するすべての面において、相談をされるようになります。その

ため、支援対象の範囲が広大になりがちです。最初に紹介する失敗談は、支援の優先順位をおろそかにしたことによって起こったトラブルです。

2. トラブル事例1

(1) クライアントの不満

支援先A社は、売上高5億円の食料品卸です。3人兄弟の長男が社長をしていましたが、家庭の事情で引退することになり、すでに60歳近くの次男B氏が、社長となりました。この事業承継を支援したことがきっかけとなり、社長就任後もB社長のアドバイザー兼経営総合支援コンサルタントとして、A社とコンサルティング契約を締結しました。

最初の1年目は順調に推移し、支援2年目に入りました。私は、年初には必ず社長と1年間のコンサルティングの対象を明らかにした改善計画を立案します。B社長とも計画を立案したところ、そこには注文集計業務と伝票発行業務の改善という項目が入りました。B社長は、この部分の信頼性を確実にすることが、大手飲食店に販路を広げていくために必要なポイントと考えていたのでした。

こうして始まった2年目の支援ですが、想定外の問題が多発した年になりました。小売部門を出店していたビルが老朽化のために建て壊すことになり、その退去条件に関して裁判になったり、従業員の不正が発覚したり、番

頭的存在だった古参社員が長期入院したり…。

B社長からは、たびたび電話がかかってきました。そのたびに労基法を調べたり、目的別の事業計画書を作成したり、新たな営業施策を立案したりと、収益性を確保するためにさまざまな視点からの支援を実施しました。その結果、問題が発生しては、その対応に追われるという、後追い支援に終始することになりました。

年度も終盤となり、次年度の契約の話になりました。今期の支援内容とその成果について社長と確認し合ったところ、B社長からは、注文集計業務と伝票発行業務の改善が進まなかったことに対する不満が私に対して向けられました。私は、てっきり社長はこのミッションより優先して、突発事項への対応を依頼しているものとばかり思っていました。社長の中では依然として、今期の最優先事項のままだったのです。あまりに突発事項への対応依頼が多かったため、社長も計画の内容変更は了承したうえで依頼していると思っていたのですが、それは私の思い込みすぎなかつたというわけです。

(2) どうするべきであったか

この支援先とは現在も支援契約を継続していますが、この事件以来、必ず毎月、年初に立てた改善計画書を社長と私の双方で確認し、計画の進捗状況や優先順位の確認を行っています。当たり前のことにもかかわらず、2年目の支援では、この確認がおろそかになっていたのです。

現在では、電話で新たな対応要請を受ける場合も、「今月はこれこれを計画しているが、この依頼を受けることによって計画がずれ込むかもしれない。それでもよいか」と確認をとって、その旨を記録しています。以前にもまして、優先順位を確認するようにしているのです。

定期的な進捗確認が、支援内容に対するコンフリクトを最小にし、満足を最大にする。これが、この失敗から得た教訓でした。

3. トラブル事例2

(1) 報酬の未回収

続いての失敗は、大株主と現取締役が経営権をめぐり、もめている会社の支援に入った際の失敗談です。

売上高数千万円のITベンチャー企業C社の筆頭株主D氏から、ある依頼を受けました。D氏はあるベンチャー投資研究会の会長をしており、数年前にC社に対して希望者を募り、出資を行いました。ところが現在、C社は大幅な欠損を抱え、資金繰りが苦しくなった状態。計画していたビジネスモデルがうまく立ち上がらないことに加え、現取締役が本来事業以外にも資金を流している疑いがありました。

そこでC社株主は、定時株主総会で計算書類を承認せず、会社法第316条2項に基づいて、業務および財産の状況を調査する者を専任することにしました。この調査する者に、私と公認会計士の2名が指名されたのです。公認会計士には会計的観点からの調査を、私には事業継続可能性の観点からの調査依頼でした。ただ、契約はC社から公認会計士に調査を依頼し、私は公認会計士からの下請けという形で業務調査を行うことになりました。

筆頭株主D氏は、この調査の結果を基に現在の取締役を解任し、株主の中から新取締役を就任させようと考えていたようです。C社取締役とD氏は、その時点で明らかに対立していました。

私と公認会計士は調査を始めて数週間後に、その会社の問題点をいくつか解明して報告書にまとめ、株主総会に提出しました。

ところが、調査をしている間なのか、その報告書の内容を読んでからなのかはわかりませんが、筆頭株主D氏は突然、方針を転換しました。C社取締役との対立姿勢をあらため、今後も現経営陣にC社の経営を任せることにしたのです。方向転換した理由は、当時も現在も、私にはわかりません。

C社の計算書類は、その後行われた臨時株

主総会で承認され、取締役もそのまま経営を続けることになりました。

この騒動の後には、公認会計士と私に依頼した調査料を、誰が支払うかという問題が残りました。公認会計士とC社との間には、契約書が結ばれています。しかし、C社は資金繰り難を理由に、調査に対する報酬を支払おうとしませんでした。そこには、もともと自分たちが依頼した調査ではないことや、自分たちの秘密を明らかにしたわれわれに対する感情的な理由もあったと思います。

実質的なわれわれへの依頼主である筆頭株主D氏も、あくまでC社と公認会計士との契約ということで、その支払いを拒否しました。さらに困ったのが、私は公認会計士の下請けであったことです。法的には、C社の公認会計士に対する支払いの有無にかかわらず、私は公認会計士に対して調査料を請求できるのですが、自身も被害者である公認会計士に私の報酬を負担させることはできませんでした。

公認会計士は業務多忙のため、回収に時間を割けない様子です。その後、会社からは分割支払いでの提案等を受けましたが、その内容があまりにも不誠実なものであったために、受けていません。

(2) どうするべきであったか

私は、この案件以外にも、株主と現経営陣が対立している案件に関する依頼を受けたことがあります。業績不振企業の取締役と株主が経営権をめぐる対立し、株主から取締役を入れ替えるので、その後再生支援のコンサルティングに入ってほしい、という依頼です。ただし、その案件も途中で頓挫し、準備時間は徒労に終わってしまいました。

これらの経験から、私は経営権を争っている企業のコンサルティングを引き受けるのは、一切止めることにしました。フィーを誰が支払うのかがあいまいになりがち但也有しますが、現経営陣の利害関係に翻弄され、必要な支援に集中できないことが多いからです。

C社の案件では、取締役の交代が行われた

場合、行われなかった場合の双方のケースで、自分たちにフィーを支払うのは誰かを明確にしておくべきでした。そして何よりも、最初からそのような案件の依頼を受けることは避けるべきだった、と今では考えています。

現在も、時効を止めるために請求行為は続けていますが、恐らく高い授業料になるのではないかと思っています。

4. トラブル事例3

(1) 社長との信頼関係

最後は、事業デューデリジェンスでの失敗です。これは、私がコンサルティングを始めたばかりの頃の話です。

ある金融機関から、融資先の事業デューデリをしてほしいという依頼を受けました。対象は、某地方都市で多店舗展開をしている生花店E社でした。先代経営者だった父親が脳卒中のために半身不随になり、まだ20代の長男F専務が社長に就任しました。

E社は、バブル期の終盤というもっとも悪いタイミングに本社を拡張するための土地を購入し、その資金の銀行借入のために債務超過となっていました。細々と返済を続けていたものの、昨今の消費者の花離れとテナントに入っている百貨店の来客数の落ち込みにともない、月々の返済が苦しくなっていました。

若きF社長は、なんとか自分の力で会社を立て直したいと思っていたのでしょう。事業デューデリに入った私に対して、非常に情熱的でした。なんとか再生可能性の高い企業であることを示そうと、自社の強みや将来の構想を、力強く語ってくれました。

私はコンサルティングの師匠である税理士の森井義之先生に師事しており、先生の研修や実際のコンサル現場を通じて、「経営者とはどうあるべきか」、「中小企業の社風を形成するにあたり、経営者の人格がいかに大きな比重を占めているか」等の経営哲学を、当時もご指導いただいていた。

その哲学を通してみるF社長は、頑張っ

ているとは言え、その言動には経営者として、ふさわしくないものが目につきました。それは、成績の悪い従業員に対する思いやりのない態度であったり、ふと口をついて出るトップである自らの社内での特権意識であったり、さらには費用の使い方にも現れていました。

社員へのヒアリングでも、F社長に対する不満は感じました。頭の回転の早さは認めるものの、感情的にF社長をトップとして認めたくないという思いが言葉の端々から伝わってきました。

さまざまな視点からの事業デューデリが進展し、出した結論は、不採算店舗からの撤退を行えば事業の継続可能性はあるが、そのトップとしてF社長では不安があるため、補佐する人間を導入する必要がある、というものでした。

金融機関からは、F社長も参加する報告会の席上で、私から事業デューデリジェンスの結果を報告すると言われていました。私は、事前にF社長にその内容を伝えることはせず、当日報告書を渡して、その内容について報告を始めました。

F社長は、自分がE社のトップとして不適任との評価を受けたことを、報告会の場で初めて知ることになりました。それは、彼にとってまったく予想外のことだったのでしょう。その顔は、屈辱で真っ赤になっていました。

その後、金融機関がその企業に対してどのような行動に出たかは、この場では触れませんが、E社は今も存続しています。しかし、E社と私の縁はそれきりになってしまいました。後から聞いた話では、報告会での一件をF社長は、とても怒っていたそうです。デューデリ中、ゆくゆくは私に再生を手伝ってもらいたいという思いをF社長から伝えられていました。それが本心だったかどうかは、今となっては確かめようもありませんが、まだ若いF社長が、経営についての相談相手を欲していたことは想像できます。

F社長の信頼を完全に失った自分は、その後のE社の再生支援をする機会を失ってしまいました。

(2) どうするべきであったか

自分に与えられたミッションは、E社に再生可能性がどの程度あるのかを客観的に判断することでした。そのミッションだけを考えれば、遂行上、私の評価をF社長が聞いて、どのように感じるかということは、考慮する必要はないのかもしれませんが。

ただ、そのE社に再生の可能性があるのなら、再生にまで導くのが、われわれ中小企業診断士の使命のはずです。その使命を果たすためには、私はこの事業デューデリ後も、F社長からの信頼を継続して獲得する必要があったと思います。

F社長に与える屈辱を最小限に抑えたいうえで、その企業の再生可能性を的確に表現する手段はあったと思います。少なくとも、事前になぜ、自分がF社長では不十分だと判断するに至ったのかを、時間をかけて本人に説明する必要があったのかもしれませんが。ただ、私は面と向かってF社長の欠点を指摘する勇気がなく、その手続きを怠ったのです。

経営のプロとして、論理的に判断を下すことは、われわれ中小企業診断士としてのミッションです。感情に流されることは、あってはなりません。しかし、流されることと、感情に配慮することは大きく違います。自分の判断が、関係者にどのような影響を及ぼし、それを受けてどのような感情と行動を起こすのかを予測し、それに応じて事前にフォローすることは、企業を改善、再生するというミッションにおいては不可欠なスキルである、と現在では考えています。

大石 幸紀

(おおいし ゆきのり)

1972年生まれ。早稲田大学商学部卒業後、松下電工（現パナソニック電工）に入社、経理、営業管理業務に従事する。2002年中小企業診断士資格を取得し、2年の準備後独立。2004年大幸経営有限会社を設立、代表取締役役に就任する。企業再生理論であるPBM経営理論を税理士の森井義之氏より学ぶ。関東学院大学経済学部非常勤講師。著書に『ゼロからわかる会社の数字 基本と常識』（西東社）。

