

切羽詰まって
目先の解決策に飛びついた

著者 小林 久 (こばやし・ひさし) 株式会社やまと 元代表取締役社長

1962年生まれ。山梨県の老舗スーパー「やまと」を39歳で事業承継し、短期間で業績を回復。“地域土着”をモットーに地域住民から愛される経営を展開するも、2017年に法的整理。自身の経験を基に、中小企業経営や地方の買い物事情などを題材にした講演を全国で実施。



悩む日々も「動けば変わる!」と突き進む

会社経営は山あり谷あり。いつも良いときばかりではありません。どちらかというと、業績が思うように伸びず、悩みを抱えていることのほうが多いものです。それでも中小企業の社長は、地域の仲間や同業他社に対して簡単に弱みを見せることはできません。社長がいつでも元気でいれば、周囲に要らぬ不安を与えることもないからです。この姿勢は、社長業の基本とも言えるでしょう。

それだけに、社長には気の休まる時間がありません。私も先代が残した大赤字をどうするか、という大きな悩みを抱えつつ笑顔を振りまく毎日、とてもつらかったことを覚えています。大丈夫です、苦しいのはあなただけではありません。「動けば変わる!」。これが私のモットーです。



過疎高齢化が進み、「買い物弱者」が多い地域で営業していた店舗。業績が悪化して不安なとき、顧客の「ありがとう」の声に励まされた



子どもの素直な反応は、大人の精神状態の写し鏡。学校等での講演機会もあったが、それは「自分が錆び付いていないか」の試金石だった

紹介された人が現場をかき回したあげく退職

では、承継した頃の私はどう動いたのかをお話します。経験の浅かった私は「業績が回復しさえすれば悩みはすべて吹き飛ぶ」とV字回復を目論み、改革に非協力的な親族社員を解雇。その代わりに、業績向上に尽力してくれる新たな仲間を迎え入れる決断をしました。私が優秀な人材を求めていることを聞きつけたのか、信頼していた取引先の社長から「君の会社にピッタリな人がいる。会ってみたいか?」と連絡がありました。

「人との出会いは、ちょうどいいタイミングで訪れる——」。以前読んだ本に書いてあったのは、まさにこのことだ、と期待した私。その結果は、皆さんご想像の通りです。営業本部長として採用したその人は、自分の息がかかった取引業者やス

タッフも引き連れてきました。強引に仕入れ原価を下げて一時的な利益は生まれましたが、商品のレベルは低下。さらに既存の取引先や従業員との軋轢を生み、現場をかき回したあげく、連れてきた仲間と共に辞めていきました。

本当に良い人材なら、ほかの会社が簡単に手離すはずはありません。他人の言葉を鵜呑みにして、安易に採用してしまった私の自業自得だと悔やみました。そして、意気消沈していた私を励まし、業績向上のために心血を注いで働いてくれたのは、古くから苦楽を共にした従業員でした。

グレーな資金調達を顧問税理士が止めてくれた

高い授業料を払いましたが、なんとか黒字化を達成することができました。しかし、好調になると数字への意識が薄れ、気がつけば再び赤字に転落。会社の資金繰りが厳しくなると、どこからともなく「お金を用立てます」とか「御社に興味を示している会社があります」といった連絡が頻繁に来るようになりました。

金融機関から借り入れることが難しくなると、普段は目もくれないような怪しい資金源にさえ飛びつきたくなるものです。経営者に限らず、人は切羽詰まったときほど、「誰か」や「何か」にすがりたくなります。他人が聞けば「そんなうまい話はない」と一笑するような解決策でも、うまくいくはずだという錯覚にとらわれて、正常な判断力を失ってしまうのです。そうした人間心理を利用した犯罪も多く、被害者は簡単にだまされていたことに後で気づきます。



2度目の苦境に陥る直前、創業100周年祝いで顧客から贈られた大漁旗。私たちにとって、顧客も大切な「仲間」だった

この失敗から得た教訓

都合の良い解決策は無い

経営危機に陥ったとき、突如飛び込んでくる「うまい話」には要注意。労せずしてピンチ脱出の近道を行こうとすると、かえって遠回りになる。自分の決断は正しいと思い込み、都合の良い解決策に手を出してはいけない。

資金繰りに奔走していた当時の私も、わらをもつかむ思いでグレーな資金に手を出そうとしたことがありますが、それを止めてくれたのは顧問税理士でした。なまじ成功体験があった私は、人に相談するという習慣がなく、誰にも話をしていなかったのですが、その顧問税理士は私との何気ない会話と会社の試算表から苦境を察し、いさめてくれたのです。そのおかげで、怪しい誘いに乗らずに済みました。

「足元から差す光」に目を向けよう

社長時代、苦境に陥った私がとっさに打った解決策を振り返ると、自らの苦勞を伴わない都合の良い「近道」を行こうとするものばかりでした。私の考えに間違いはない、という根拠のない自信を捨てきれず、その場しのぎで下した決断はすべて裏目に出て「遠回り」となり、むしろ危機を加速させたと後悔しています。まだ見ぬ救世主の登場を願うのではなく、常日ごろから顔を合わせる仲間と共に、解決への道を探るべきでした。

自分1人の力には限界があります。窮地に立たされたときこそ、周りを見渡してみてください。あなたのそばに、貴重な「資産」がたくさんあることに気づくはずですよ。

うつむいたあなたに差したその光は本物ですか？ 天からではなく、あなたの足元から差し込んでくる光を見逃さないことが大切です。