VB経営 虎の巻

事業の「選択と集中」辛い〝決別〟

自分の直感信じ 即行動を

事業の「選択と集中」。低迷する企業を再生するときの決まり文句だ。過去に私が直接手掛けた再生案件でもこれをやった。破綻したIT系企業では7つの事業のうち4つをやめた。

それぞれの事業には担当者がいる。それをやめるというのは辛（つら）い決断だ。しかし、それをやらないとすべての事業が沈んでしまう。

企業は集中と拡大を繰り返しながら成長していく。目先のアップダウンはあっても、拡大にチャレンジするからこそ成長がある。ところが事業を推進するための資源（人の時間とお金）には限りがあり、ある段階で最適配分を考えざるを得なくなる。特に収益性に問題が生じたときは待ったなしだ。そこで「選択と集中」に取り組むことになる。

1985年上智大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の最高執行責任者（COO）に就任。10年6月から現職。

インディゴブルー社長　柴田　励司氏

しかし、この「選択と集中」は、ベンチャー企業にとって「仲間との別れ」を意味する。ベンチャー企業では人と事業が不可分だからだ。

立ち上げたばかりの企業では、「夢」を持っているのは社長のみ。それ以外は「社長を応援したいと思っている人たち」というのが一般的だ。

ところが、企業が拡大局面に入り、それを実現するために入社してきた人間は違う。新しい「夢」を社長と共に実現しようと思っている人材に「その夢をあきらめてくれ」と宣言することになる。成功のために、その人が粉骨砕身しているのはわかっている。しかし、業績が悪い。顔を見るとどうしても決断が鈍る。もう少し頑張ればなんとかなる。あと1カ月様子を見よう。この繰り返しでどんどん状況が悪くなっていってしまう。

そうなると、本業の方にも相当な悪影響が出て、やめることになった事業の責任者とそれ以外の社員との間がギクシャクしてくる。そうなってしまうと不健全なムードのなか、会社を去ってもらうことになる。これは禍根を残す。

冷静に判断ができる段階で「やめる」となれば、関係者もそれなりに冷静に対処できる。感情的に動かざるをえない状態にまで、事態を先送りしてはいけない。

辛い判断をするのは社長の役目だ。自分の直感を信じて、「これはマズイ」と思ったら、すぐに行動を起こした方がいい。温情が仇（あだ）になることも多々ある。

先日、かつて私が「選択しないこと」を決めた事業を担当していた昔の仲間からフェイスブックでメッセージをもらった。異なる環境下でも、その時の事業を続けていることがわかった。頑張ってほしい。心からのエールをおくった。

社長にとっては、自分と同じく事業をけん引できる人材だ。そういう仲間が加わり、社長は「同志を得たり！」という気持ちになる。大事な人材だ。

そうして始めた事業を「選択しない」ということは、その事業の担当者との別れを意味する。これが辛い。

さらには、自分と同じく「夢の実現」が原動力になっている人材に「その夢をあきらめてくれ」と宣言することになる。成功のために、その人が粉骨砕身しているのはわかっている。しかし、業績が悪い。顔を見るとどうしても決断が鈍る。もう少し頑張ればなんとかなる。あと1カ月様子を見よう。この繰り返しでどんどん状況が悪くなっていってしまう。

そうなると、本業の方にも相当な悪影響が出て、やめることになった事業の責任者とそれ以外の社員との間がギクシャクしてくる。そうなってしまうと不健全なムードのなか、会社を去ってもらうことになる。これは禍根を残す。

冷静に判断ができる段階で「やめる」となれば、関係者もそれなりに冷静に対処できる。感情的に動かざるをえない状態にまで、事態を先送りしてはいけない。

辛い判断をするのは社長の役目だ。自分の直感を信じて、「これはマズイ」と思ったら、すぐに行動を起こした方がいい。温情が仇（あだ）になることも多々ある。

先日、かつて私が「選択しないこと」を決めた事業を担当していた昔の仲間からフェイスブックでメッセージをもらった。異なる環境下でも、その時の事業を続けていることがわかった。頑張ってほしい。心からのエールをおくった。

2012年4月24日　日経産業新聞