

あるベンチャー企業の話だ。既存事業は2つ。共に先行き不透明で、経年で見ると明らかかな右肩下がりだ。黒字、赤字を繰り返してきたが、ついに債務超過になった。過去に何度か人員削減のリストラで収支を合わせてきたが、いよいよそれでは対処できない状況になっている。事業の清算もちらついていた。

リストラ頼みに限界



インディゴブルー社長 柴田 励司氏

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(現マーサーシヤパン)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。

売上げ構築、再建の道

場合、リストラでやれること、どうやって継続的な売り上とはやってきてしまっているのか。これが本質。今回もリストラ頼みだ。これがないと真の意味での再建はできない。売りにさらに厳しい状況に陥る。上げは自社の商品、サービスに価値があると認めてくは明らかだ。再建というコスト削減された顧客の支払いにより成が語られがち。それよりも、立する。ここが強化されな

いと未来がない。既存事業が弱くなっているのは、①市場そのものが縮小している②その企業の商品・サービスが競合と比べて劣っている③その両方——のいずれかだ。まずは、それを見極めたい。かねばならない。この時、創業社長が陥りやすいのは、「自分がやりやすいこと」への固執だ。それもベンチャーを起業したの「やりたいこと」が、あつたため、ある意味致し方ない。しかし、やりた

私の経験では、起業後、10年以上経たベンチャーが苦境に陥っているのは、「その両方」、つまり、市場が縮小し、その会社の商品・サービスも劣化していることが多い。そうなる、普通の事業計画では立ち行かない。現在の延長線上にないことを考え、実践している。本格的な再建を図るなら、「やりたいことをやる箱」の外に出ないといけない。まずは会社を立て直し、それから「やりたいこと」に再チャレンジすればいい。社長の視界が狭くない。社長の企画がいかにしているようであれば、社内では立ち上がらない。ではどうしたらよいか。他社との提携による新たな成長シナリオづくりをオープンにしてみようか。自社が現在提供できる価値を認めて、顧客目線からより価値ある商品とすると資金があるが、投資ファンドや金融機関はこうした新たな絵を待っていないもの。臆せずチャレンジしてみよう。