



【連載】

事業承継 後 の ハ ナ シ

—新米経営者との並走物語

第4回

コンサルタントの覚悟

新居 智臣

中小企業診断士。有限会社シンプルマネジメント代表取締役。コンサルティング会社、IT系会社、飲食大手企業を経て開業。独立して20年。資金調達から人材育成まで、時代を半歩先取りした多彩なコンサルティングを行っている。

【前回のあらすじ】

Y社の事業承継支援を行った私は、創業者の元社長から依頼を受け、そのままY社のコンサルティング業務を請け負うこととなり、新米経営者のD氏と並走することとなった。

事業承継後に大きな障害となるのが「古参社員」の問題。新しい取り組みの反対勢力になることがある。新規事業を打ち出したD氏は、古参社員の反抗に遭遇した。私は、正面から説得するのではなく、本人が納得して動くようにするために「聴く」の姿勢を徹底すべしとアドバイスを行った。1ヵ月後、どうにか古参社員の協力を得ることができた。その矢先――。

ることが気になっていた。

「どうも各元請けさんの担当者、はっきりしないところがありまして……」

「どういう意味ですか？」

「それに、現場が忙しくて、受注案件の打ち合わせには行っているものの、新しい仕事をもらうような話にはほとんどできずに……」

経理のT子さんが一言、口を挟んだ。

「社長！ そんなことを言っていると、また資金繰りが厳しくなるよ。仕事を取ってきて！」

社長こそが最強の営業マンたれ――トップ営業の重要性を心に叩き込もうと思った瞬間であった。こちらも返り血を浴びる覚悟をもって指導すべしと腹を決めた。

2. 葛藤

「営業力の強化こそが、これからの会社の存続、発展には欠かせません。先代の時代と一緒にではダメです。Dさんが自分の力で仕事を開拓することが肝心です。半年、1年先まで見据えて営業をかけ、大型案件を先取りするよう積極的に動いてください」

「わかっています。でも、なかなかそうと言っても……。下手に元請けに顔を出すと、細かな仕事を依頼されたり頼まれたりで、利益の出ない仕事を受けざるを得ないことも多くて……」

1. 売上の減少

「売上が下がり気味ですね。半年先の状況はどうですか？」

Y社は、大手企業の一次下請けという形で工事の仕事をもたらっていた。しかし、小型案件が多いといった事情もあり、発注が2～3ヵ月前で売上の予想が立てにくいという企業体質を引き継いでいた。

先代は、売上の見通しが悪くなるとすぐに元請け会社に出向き、仕事を取りに行く行動力があつた。しかし、D氏の性格的な側面、営業より現場に行きやすい、要はどちらかと言えば内向的なところに、「売ってなんぼ」の商人魂が不足してい

「断ればいいんですよ。当然、怒らせてはいけません。営業の目的をしっかりと持って訪問することです。細かな仕事は上手に断る。まずは情報収集です。取引先は大手企業ですから、大型案件については、初めから計画的に受発注を考えているはずですよ」

こういった形であれこれと話をしてみたものの、どうもD氏の心に刺さらない。

要は嫌なのである。どちらか言えば、機械いじりが好きなタイプ。駆け引き、泥臭い営業はやりたくない。でも、このままでは「御用聞き営業」から抜け出せない。嫌でも、嫌いでも会社の未来がかかっている。

私は「きつく徹底してやるか」と心の中で呟いて、メールを打った。

「……売上獲得に向けてどこまでも貪欲に、理屈より結果が肝心です。仕事が取れないでは社長としては失格です。社員の生活を支え、社員の将来に責任を持つ。社長の絶対要件です。必死で売上を取りに行くべし。できないようであれば、社長を他に譲るしかない……」

「わかりました。でも……」

【耳が痛い話をするときのポイント】

コンサルタントはここ一番といったところで、経営者が嫌がるようなことをアドバイスしなければならないときがある。率直に言えば、「感じ取って」、「気づいてくれ」が本音だが、そうもいかないところにコンサルタント業の難しさがある。

対応の仕方については私見だが、言葉か文章かの選択から始めたい。そして、指摘する内容と相手の性格と置かれている状況から言い方や文面を考えたい。ただ、どうしてもやってはいけないのは「感情的」になること。

「つい気持ちが入ってしまい」では本末転倒である。「冷静さを内に秘め、本気モードを前面に出して、手を尽くす」が求められる。

D氏からは煮え切らない返信が続いた。

とはいえ、こちらも諦めない。立て続けに営業関連のフォーマットを送り、次回、訪問時までには営業状況を目に見えるようにするよう指導した。

しかしながら、訪問するたびに安易な想像物。私はダメ出し。D氏のふくれっ面が無機質になっていくものの、ここはクビ覚悟のやり取りである。発注者への諫言は、契約を切られるかもしれない恐怖との戦いでもある。でも、安易に妥協すればY社の将来はない。気概を持って粘りに粘り抜いた。

3. 結果が出た！) 3rd

スマホが鳴った。

「半年先から始まる約8ヵ月にわたる工事の仕事があるけど、Dさん、やる？」と言われたとのこと。そして、「どうしましょう？」

「やります！ とすぐに伝えてください」

どうしましょう、じゃねえだろと思いつつ、「私は教師」と心を静めて対応した。

ゲンキンなものである。始めは嫌々であったものの結果が出そうになったら、声が出るようになっていく。営業の醍醐味を感じたのだろう。顧客から声をかけてもらえるまで努力したことが結果につながり、気分も良くなっているようだった。

D氏は、私の執拗さに加えて、経理のT子さんからもさんざ言われ、それらへの反発心から動き始めていた。先々の売上が見えない恐怖も後押ししていたようで、情報収集、長期の案件獲得に向けた営業活動をするようになっていた。

「これで、やっと一安心」

私も覚悟の緊張から解放された。

「決算ですが、これでいいですか？」

試算表を税理士から見せられた。

「あれ……？」

このままでは来期の資金計画が狂ってしまう——。さらなる試練が待ち受けていた。(続く)