

「そもそも、会社が破綻したのにオーナーが謝らないのはおかしい！」

経営再建を図るコンベンツターグループフィックス(CG)制作会社の経営幹部を集めた合宿で、営業担当の幹部が口を開いた。その後次から次へと不満が噴出する。「何をしているのか、わからない」「言っていることがぶれる」「上場したのはオーナーだけだ」「社用車を息子に乗らせている」などなど。

この合宿ではまず、創業オーナー社長には席を外してもらった。この会社を成長させたのも、破綻させた

# V&B経営 虎の巻

## 経営幹部の責任と役割

のも、幹部を採用したのも、それは明らかだった。あるが、その他の社員にと  
オーナー。このオーナー同 実はみんなそう思っている。人ごとであったり  
席の下では、腹を割った議 した。しかし、表だって議論 する。幹部とはいえ、自分  
論ができないからだ。 することはなかった。 担当しか関心がなく、売  
破綻の理由は、上場を目 上を追ってさえすれば良い  
指したオーナーが、無理に を愚痴で終わらせてはいけ という意識が強い。利益の  
新事業を次々に立ち上げ、 ない。オーナーはなぜ、そ こと、借入のことはオーナ  
社員を増員したことだ。さ ういう行動をとってきたの ーと経理担当の仕事、とい  
らに、不必要なオフィス移 か、その真意は何かと私ほ うのが幹部全員の認識だっ  
転をしたことで借入が増え 問いかけた。すると幹部は た。オーナーがそう意識づ  
た。会社全体の固定費と売 答えられない。幹部は自社 けしてきたとも言える。  
上と利益の推移、事業別の のビジョンをまったく共有 しているなかった。 「これまで、なんでもか  
成長性、利益率、営業キャ ンでもオーナーを言い訳に してきたかもしれない」と  
ベンチャー企業の場合、 してきたかもしれない」と  
と数字で客観的に確認して 創業社長に「ビジョンは強く 不満の口火を切った営業担  
1999年上智大卒業。マ 2008年カルチュア・ユニ  
ーサー・ヒューマン・リソース ビジネス・クラブ(CCC)  
・コンサルティング(現マーサ の最高執行責任者(COO)  
ーシャバ)社長などを経て、 に就任。10年6月から現職。

## オーナー頼らず自ら考える

「オーナー批判大会」の 翌日、議論した内容をオ  
真の狙いは、オーナーを追 ーナーに対して直接説明す  
い詰めることではなく、徹 する場を設けた。その内容は  
底的に議論したうえで、自 明らかになりました。進め  
分たちの非にも気づくこと きた事業展開を否定するこ  
だ。それから自分たちの存 と。幹部には自分たちが再  
在意義を話し合う。企業は 建の担い手であるという気  
社会の公器。顧客にとって 概が生まれていた。きつぱ  
の価値は何かを幹部全員で りと説明した後、オーナー  
自問自答し、自分たちの会 が破綻の責任をとって退  
社が顧客に何を提供できる 任。合宿をリードした新社  
のかを再確認した。その上 長の下で再建が始まった。  
でどういった企業でありたい オーナーの暴走による破  
かを明文化した。 綻。これを止められるのは  
会社を再建するに当たっ 銀行でも社外役員でもな  
てすべきことは事業の選択 ない。「オーナーシップ」を  
と集中。何を継続し、何を 持った幹部社員である。こ  
やめ、何を新たに始めるべ ころした幹部を育てることが  
きか。これを上からの指示 個人商店から脱却・成長す  
で決めてしまうと再建の主 一番の処方箋になる。



インディゴブルー社長 柴田 励司氏