

徹底
対談

成長企業の 守りと攻めの 経営戦略



成長企業にだからこそ起こる
10年目問題とその解決法

- ◆ 成長企業のバランス戦略
- ◆ どの企業でも起こりうるNo.2問題
- ◆ 成長のための「守り」の経営思考
- ◆ 金融機関を味方につける
ストーリー戦略

HIROSHI MIYAUCHI

宮内裕 Story

こんにちは。福岡県福岡市で宮内弁護士事務所を経営している宮内裕と申します。
弁護士として独立して6年となります。
これまでに大企業さんを中心に500件以上の事案を解決させていただいております。
解決した事案数は1人でやっている弁護士事務所としてはトップクラスと自負していますが、
私は独立してから一貫して『復活』『やり直し』をテーマに様々な社長さんに
関わらせてもらってきました。
お恥ずかしい話ですが、私は大学時代にアルコール依存症になって、
その後もうつなどに悩まされていた時期もありました。

私は少し複雑な家庭に生まれました。
家は酒の小売り、つまり自営業をやっていたのですが、
小さいころから両親が経営で苦労する姿を見てきました。
苦労する親の姿を見ながら頑張って大学に入ったまでは良かったのですが、
ここで大きな事件が起こりました。
高校までは勉強もそこそこできる方だと思っていたのですが、大学に入ってから周囲が
すごい人ばかりで自信を失い、お酒におぼれてアルコール依存症になってしまいました。
大学は何とか卒業できたのですが就職はできず、
2年間ニート引きこもり生活をしていました。
その後、なんとか県庁に就職することができたのですがアルコール依存症は治らず、
お酒が原因で死にかけて、ようやくお酒から離れることができました。(10年間かかりました)

ようやくともに働けるようになったわけなのですが、
今度は仕事が忙しすぎて過労でうつになってしまいました。
この時は、私の仕事が本当に世の中の人役に立っているのか自信が持てず、
「このままだとダメだ」と思い詰めていました。
ここにきて自分が人の役に立てることは何かと考えた結果、やはりかつて志した法務、
弁護士の道しかないと思い、県庁を退職し法科大学に入学しました。

私の経歴は弁護士としてはあまり誇れるものではないかもしれませんが。
でも、だからこそ『復活』『やり直し』はどんな状態からでもできるんだと信じていますし、
これから事業を立て直そう、復活しようとする社長さんを応援したい気持ちは誰よりも強い
と自負しています。

もし、事業のこと、社内のこと、資金のことやこれから事業をどうしようか迷われている方は
どうぞ遠慮なくご相談いただければと思います。



- 1 成長企業の命題「経営」と「法務」のバランス戦略
- 2 成長企業が10年目に陥る落とし穴
- 3 会社をさらに成長させるための対処法
- 4 攻めるための「守る経営」
- 5 金融機関を動かす守りの経営ストーリー
- 6 10年後も成長企業であり続けるために



宮内法律事務所

宮内裕

HIROSHI MIYAUCHI

独立後6年間で500件以上のトラブル解決実績。
法的解決以外にも解決がないかを常に考え、企業にとって金銭的・時間的な観点も踏まえたコストパフォーマンスの高い解決を提案するように心がけている。
東証一部上場企業から宗教法人まで幅広い企業の顧問弁護士を務めており、事件内容についても被害額数億を超える大規模労災事故からクレーム対応、債権回収まで幅広い経験を有する。

K's パートナー株式会社

加藤寛之

HIROYUKI KATO

内部体制最適化の専門家

15年間で500社以上の指導実績と改善効果90%以上（コンサルティング導入後）の事例を持つ超実践型コンサルタント。顧客心理を把握した上での最適提案と、営業に携わる部門・社員への数値マネジメントを組合せ、「増益」を実現する事を得意とする。

新規客よりも、「既存顧客からの収益を最大化」をテーマに営業を仕組み化することで収益改善させるコンサルタントである。これらの内容を2012年から、複数部門で事業を展開されている企業様へ提供している。



1 成長企業の命題「経営」と「法務」のバランス戦略

加藤 それでは今回は福岡県福岡市で弁護士事務所を経営されている宮内さんに法律事務所が手掛ける「事業収益の最大化」「法務×労務×会計×収益改善の最大化」についてお話を伺いたいと思います。

宮内 よろしくお願ひします。

加藤 さっそくですけど、宮内さんは従業員100名以下の悩める経営者の相談役として6年で500件以上のトラブルを解決してきたことですが、一人でされている法律事務所で500件というのはトップレベルの実績ではないですか？

宮内 ありがとうございます。私の場合、主に企業の法務、労務関連に携わってきたのですが、そこでは様々な問題が起こるのですね。

会社は経営のことだけ考えていると、必ずどこかのタイミングで大きな問題が起こってしまいます。特に成

長を目指している会社ではこれが顕著です。ただ、その一方で、単純に法律だけおさえていてもダメで、企業の成長と存続には「経営と法律のバランス」が重要だと私は考えています。

加藤 なるほど。弁護士という法律の専門家ですけども、法務・労務のことだけでなく経営のことも考え、問題解決にあたられているということですね。それで法律事務所でありながら経営コンサルティング事業部も展開されているということですか？

宮内 はい、経営と法務・労務。この2つのバランスをどう取るか、どう配分するかは、会社にとってある種の命題だと思います。

法務や労務は会社としての成長や売上をあげるのに直接的な影響はないけれど、おろそかにすると何かあった時に深刻なダメージになります。

かといって、法務や労務をやりますと今度は経営のスピードが鈍ってきたりもします。

加藤 バランスのとり方が難しいということですね。

宮内 そうですね。会社として、これから起こるリスクを予測しながら、いかにこのバランスを取っていくかが重要になってきます。

守秘義務もあるので細かいことはお伝えできませんが、ちょうど今、かなり規模の大きな福祉事務所さんでこの課題に取り組んでいます。

この福祉事業所さんでは組織内部の問題点を役員さんや従業員さんからヒアリングして、抽出した課題をもとに中長期計画、つまり成長のための戦略を策定しています。

加藤 弁護士の観点から会社の成長を計画するというのは面白いですね。

僕たちがやっているような通常のコンサルティングサービスとは異なる観点・進め方になると思いますので、今日はこのあたりをしっかりと話しただけだと思います。

宮内 はい、よろしくお願ひします。

加藤 さっそくですが、宮内さんのところに相談に来るのは

どのような方が多いのでしょうか。

宮内 そうですね。創業して10年目くらいの方が多いです。さきほど経営と法律のバランスが大事とお伝えしましたが、特にこのバランスを意識してほしいのが、創業10年目を迎えたあたりの会社です。

加藤 創業10年目というタイトルの会社は売上もあがって、社員さんも増えて組織も安定してくる頃のようなイメージがあるのですが、弁護士の視点から見た10年目企業というのはやっぱり何かあるのでしょうか？

宮内 はい、会社にとって創業10年目前後とは単に時間的な節目というだけでなく、経営のバランスを考える節目にもなります。

相談内容も不思議と似ていて、みなさん「業績としてはそこそこ上がってきているが、一方で内部の問題を抱えてしまっているのでは何かしたい」と言われることが多いです。

加藤 会社として10年生き残っているということは、組織も

しっかりしていると思うのですが違うのですね。
宮内さんのところに相談に来られる創業10年目前後の会社の内部ではいったいどんなことが起こっているのでしょうか。

宮内

組織としてしっかりしているところはしっかりしているのですが、実はこれは「経営者の目の届く範囲で」という条件がつくことがほとんどです。
創業してから10年の間に経営者の目の届かないところで内部的な綻びが生じてきて、10年目くらいを境に問題として表面化してくるのです。



加藤

なるほど。小さなところがいつの間にか大きな問題になって、経営者が見つけたころには結構まずい状況になっているという事ですね。それで慌てて相談に来れると。

宮内

私のところに来る相談は、こういった綻びからくる労働問題がケースとしては一番多いのですが、実はこれはわりと解決しやすい部類の問題です。
それよりも重大かつ深刻になりやすいのが、内部体制・役員間の体質ですね。

加藤

役員間の体質というとナンバー2やナンバー3との関係性ということでしょうか。

宮内

そうですね。ナンバー2との間で軋轢が起きてくるということが結構多いです。

加藤

創業時は関係性も良かったけど、だんだん方向性がずれてくるようなイメージですね。

宮内

おっしゃる通りです。創業当時はひとつの志というか、ひとつの旗のもとに始めたのですが、長い時間が経

つにつれて状況も変わってきます。

創業してすぐのころは売上をたてないといけないから一生懸命、外に向けて営業していくのでチームとして一丸になります。

でも、ある程度売上もあがってきて経営も安定してくると状況、というか、ナンバー2との関係性がだんだん変わってきます。

加藤

経営者とナンバー2で向いている方向性がだんだん変わってきてしまうのですね。

興味深いですね。やっぱり5年や8年ではなく、10年目だからこういった問題が起こり得るという節目のようなものがあるのでしょうか。

宮内

それはありますね。10年くらい経つてくると会社としてはある程度大きくなり、売上のにも組織的にも安定してきます。

組織が大きくなった状態で内部に軋轢が起きると、会社が受けるダメージも甚大になります。そのため大問題に発展することが多いです。

加藤

なるほど。小さなところがいつの間にか大きな問題になって、経営者が見つけたころには結構まずい状況になっているという事ですね。それで慌てて相談に来れると。

宮内

私のところに来る相談は、こういった綻びからくる労働問題がケースとしては一番多いのですが、実はこれはわりと解決しやすい部類の問題です。
それよりも重大かつ深刻になりやすいのが、内部体制・役員間の体質ですね。

加藤

役員間の体質というとナンバー2やナンバー3との関係性ということでしょうか。

宮内

そうですね。ナンバー2との間で軋轢が起きてくるということが結構多いです。

加藤

創業時は関係性も良かったけど、だんだん方向性がずれてくるようなイメージですね。

宮内

おっしゃる通りです。創業当時はひとつの志というか、ひとつの旗のもとに始めたのですが、長い時間が経

加藤

5年〜8年くらいであれば問題が起こっても、そこまで大事にはならないけれど、10年目くらいの規模だと結構大問題になるということです。

宮内

はい、10年目くらいの規模でナンバー2との軋轢が発生すると、会社の存続に関わるような問題になることが多いです。

加藤

たしかに、創業初期は売上一直線でよかったけれど、だんだん働いている人も増えてマネジメントの対象も増えると売上一直線とはいかなくなってきましたよね。10年目ともなれば組織も大きくなって経営者の目が届かなくなってくる時期ということもありそうですね。



宮内

そうです。あとは経営者の一存だけでは組織が動かなくなったり、組織として目指す方向性が変わってきたということもあるかと思っています。また、創業時のことを知らないメンバーが増えてきたことにより、阿吽（あうん）の呼吸では組織が動かなくなってきたりするものもこのくらいの時期からです。

加藤

なるほど。今お話を聞いて思い出したのですが、実は僕も創業してちょうど10年になります。創業時は仲間と楽しくワイワイやっていたのですが、何年かすると方向性の違いが出てきたりしました。10年経った今では創業時とは全く違う状況になっていますね。

これがたくさんさんの社員さんを雇っている会社だと、いろいろな問題が起こっていても不思議ではないですね。

宮内

そうなのです。最初はちょっとした違和感程度のことでも、時間が経つてくると問題として深刻化してくるということは結構あります。

加藤

それが10年目くらいということですね。

2 成長企業が10年目に陥る落とし穴

加藤

では早速、具体的なお話をお伺いしたいのですが、創業して10年くらい経つと組織内部に赤信号が灯つてくるということでしたね。

宮内

はい。崩壊のシグナルといってもいいものが出てくることがあります。

加藤

崩壊のシグナルですか。具体的にはどんなことが起こってくるのでしょうか。

宮内

まず、組織内部に問題が発生するときは私の経験上、経営者が信頼して実務を任せていたはずのナンバー2との軋轢、もつとはつきり言えば離反であることが多いです。

加藤

経営者からしてみれば、長年すごく頼りにして実務を任せていたはずなのにですか？

宮内

そうです。でも、この「頼りにしてしまう」ことに問題があつて、ナンバー2の人は経営者から実務を任されて、ある程度うまくいっていると「あ、これ自分だけでもできるんじゃないか」とか「自分だったらもっとうまくできる」という考えを持つてしまうことがあります。

加藤

そういったことが積み重なると、だんだん経営者と考えが合わなくなり、独立とかを考え始めてしまうと。

宮内

そうなのです。しかもナンバー2が独立するときは同業種であることが多く、社員さんや顧客や取引先をこっそり引き抜いてしまうことも少なくありません。

私が過去に関わった施設でも、ナンバー2が退職した際に自分が新しく立ち上げる施設にお客さんを持つていつてしまったことがあります。

加藤

それはきついですね。どのくらいのお客さんを持つていつてしまったのですか？

宮内

その施設のお客さん全体の4分の1ほどです。売上ベースでは30%くらい。

加藤 経営者からしてみればとんでもないこと、というか悪夢ですね。

宮内 しかも、このナンバー2は社員さんを引き抜くための声掛けもやっていました。幸い、途中で発覚して、私の方からナンバー2に警告を発することで引き抜きは未然に防げましたが、本当にとんでもないことだと思います。

会社の基盤が根こそぎひっくり返されてしまうようなものですから。

加藤 ナンバー2がそういったことをやるときは予兆のようなものはあるのですか？

宮内 もちろんあります。比較的多いのがナンバー2の所在がわからなくなることです。

経営者がナンバー2の所在を把握できなくなり、「あいつ、どこに行ったんだ？」となったり、社員さんに聞かないと居場所がわからないことが増えます。

加藤 裏でこそこそと引き抜きなどをやっているということですね。

ん外に出て契約を取ってくる。そしてナンバー2はどちらかというと実務を担う職人系、資格職の時に特に起こりやすいです。

加藤 医療系、福祉・介護系の会社では多そうですね。

宮内 はい、専門系の知識はナンバー2の方があって、経営者はそのあたりはあまり詳しくないという会社が典型的です。

契約を取ってくるのは経営者だけど、その後のことは全部ナンバー2がやってしまっている。するとナンバー2は自分の方が偉いと思ってしまうのです。

加藤 なるほど。なんだか実際にありそうな感じですね。

宮内 実際、このような相談は多いです。

たとえば、私のところにいらっしゃる創業10年目くらいの会社の経営者さんのうち、半分くらいはナンバー2問題を抱えられています。

目に見えている問題は様々でも、問題を深掘りしていくと根っこにある問題は大体ナンバー2との関係性などであることがほとんどです。

宮内 そうです。あとは経営者が知らない噂が社内外にたっているといったことも予兆のひとつです。

たとえば取引先から「社長、こういうことを聞いたのですが、本当ですか？」と聞かれたり、あるいは社員さんから「社長、今後こういう風なことをされると聞いたのですが、本当ですか？」と質問されるのは、組織崩壊のシグナルである可能性が高いです。

加藤 もちろん経営者はそのようなことは全く知らないし、何のことかわからない。

後になってナンバー2が裏で動いていたからだと分かるということですね。

宮内

こういったことは経営者とナンバー2の意思の合致ができていないときによく見られます。

実は目指すべき方向がトップとナンバー2で違っていたといったパターンです。

トップは、ナンバー2は自分の考えをわかってくれていると思っていたけれど、実は全く考えが違っていたという事は実際よくあります。

これはトップが純然たる経営者のような方で、どんな

加藤

このような会社では、トップである経営者とナンバー2の間で言っていることが全然違うということが起こりそうなのですが、働いている人はどうなのでしょう？

宮内

働いている人にとっては結構辛いことになっていると思いますよ。

特にナンバー2が人事権や給料のことを握っている場合社員さんはあからさまに逆らうのが難しくなります。要はどちらを向いて仕事をしたらいいのかわからないことになっていくわけです。

こういった小さな不満はなかなか顕在化しません。でも、小さな不満が長年積もっていくと、社員さんの退職が増えるといったかたちで徐々に顕在化してきます。

加藤

社員さんの退職も崩壊のシグナルのひとつということですね。

宮内

そうです。ただ、そこそこの規模の会社であれば社員さんの退職自体は起こることですし、やめる社員さんも本当のことは言ってくれませんから、すぐには気付けないのです。

加藤

そして問題が起こった時に「思い返せばあの時の……」という事になるんですね。

そういえば、僕のクライアントさんもトップとナンバー2の軋轢の弊害で長く苦しんでいる会社がありました。

宮内

ありましたということは、今は解決しているのだと思いますが、その状態がどのくらい続いていたのですか？

加藤

もう5年、10年くらい続いていました。

宮内

それは……社員さんにとっては相当苦しいのでは？



加藤

そうですね。ナンバー2はトップのいないところで「この会社を切り盛りしているの自分だ」

「トップは自分の提言を受け入れて会社を大きくしていったんだ」

と常に言っていました。

宮内

要は「俺の方が偉い」と。

加藤

そして、それを聞いた社員さんたちがどうなるかという、すごく混乱してしまいます。

宮内

どちらの方を向いたらいいかわからなくなってしまいますよね。

ちなみに、その時はどうやって解決したのですか？

加藤

この会社の問題の本質は、ナンバー2が声をかけていた人、つまり次世代を担う若い社員さんがそれに惑わされていたことでした。

だからちよつとくらいのことでは惑わされないようにしっかり人材育成をしましょう。自分たちのことは自分たちで考え、自分たちでやろうという企業体質にしましょうとトップに提言しました。

要はきちつと社内が整えば、仮に問題のナンバー2がいなくなっても会社は安定しますよ、ということをお伝えしました。

宮内

なるほど。その結果、どうなったのでしょうか。

加藤

きちんと社内の体質を変える取り組みを始めてから3、4年後には、ナンバー2の居場所がなくなつて退職となりました。

宮内

人材教育をしっかりすることで次世代の社員さんたちも成長して、ナンバー2の声に惑わされなくなったということですね。

加藤

そうですね。これはうまくいった事例ですが、このような会社はナンバー2に実務を任せているので、いざやろうとするとなかなか大変だと思います。

宮内

確かにその通りですね。
ナンバー2に実務を任せつきりになっている会社は、お金の流れが見えていないことも多いです。
経営者からすると、売上は結構上がっているのに思った

加藤

それもナンバー2が好きにやってしまったということですね。

宮内

おっしゃる通りです。ナンバー2が会社のお金のことをわりと好き放題とまではいかないけれど、自分の裁量で決めてしまっている会社はかなり多いと思います。経営者の目が社外に向いている間に、ナンバー2が社内の昇給や、人事などを決めてしまうのです。そのため経営者が気付いたときには、もう本当にびっくりするくらい給料を払っていたという状態になっていたります。私のところにはこのような相談を持ってこられる方が結構多いです。

加藤

そんなに多いのですか？

でも、確かに経営者もナンバー2から「彼らは会社のためにすごくよくやってくれているので、むしろこのくらいの給料を払わないと彼らは辞めますよ」と半分脅しのような感じで言われるとなかなか反論しにくいと思います。

だから、宮内さんのような外部の、しかも弁護士資格を

持っている専門家が入ってきてくれるのは経営者からすれば相当強いでしょうね。

宮内

経営者は実務をナンバー2に任せっぱなしだから反論しにくい、あるいは内部のことがよくわかっているというので反論できないということになりやすいです。そして、これの悪いところは、社員さんは満足してしまいうことです。

加藤

社員さんからすれば、会社から評価されて給料も増えていますからね。特に声をあげる必要はなくて、現状のままでもいいということになりますよね。

宮内

だから、経営者には不満が上がってこなくなります。経営者が社内のおかしな部分に気づけなくなってしまうわけです。

社員さんには金銭的なインセンティブを与えているので、目に見えるような大きなトラブルにはならないけれど、じわじわと社内を蝕んでいく感じです。

加藤

そして気付いた頃にはおそろしいことになっている、と。

宮内

そうですね。こういったパターンにはまっている会社は世間一般で思われているより、かなり多いと思います。そして、この問題は発覚しにくいというのに、仮に発覚しても修正がすごく大変です。

一旦上げてしまった給料を下げたりすると、それこそ本当に社員さんが辞めかねませんから。

加藤

なるほど。昔、僕のクライアントの工事会社でも同じようなことがありました。

その会社ではナンバー2である営業部長が陣頭指揮を執っていました。会社の売上はなんとなく上がってはいたのですが、会社にお金がない状態がずっと続いていました。

宮内

ということとは、キャッシュフローの問題ですか？

加藤

そう。最初はナンバー2が経営者に「営業に歩合をつけてほしい」と交渉したことから始まります。そうすれば売上が上がるから、と。

経営者はそれを信じて任せたわけですが、結果として確かに売上は上がりました。でも、不思議と会社にお金が残らない。

宮内

いや本当ですね。怖いことだと思いますし、私が今入っている顧問先の会社にも同じようなことが起こっていますね、早急に手を打たないといけない状況になっています。

加藤

なるほど。こういう表現は少し失礼かもしれませんが、あまり数字に強くない経営者は実務をナンバー2に任せすぎると業績や社内のこと把握できなくなると、結果的にナンバー2のやりたい放題を許してしまうということですね。



宮内

それは怖いですね。だから、会社に全然お金が残らないといった問題が発生したのですね。

加藤

むしろ、毎月の資金繰りは厳しい訳です。営業会議は受注達成とか盛り上がっているのに、現実はお金が減るという。

だから、僕がコンサルとして入った時に、歩合などのルールを全部撤廃しようと提案しました。

この時ナンバー2である営業部長からはものすごく反発されました。ナンバー2からすれば、自分がやっていることを邪魔されるわけですから。

宮内さんの経験でもナンバー2の反発とか反抗って結

構多いのですか？

宮内

多いですね。ナンバー2が権限を握って、自分の判断で好きにやってこれた部分を奪われるわけですから、強い反発を受ける傾向があります。

私が弁護士として会社に入らせていただいたときも苦勞するし、気を使う部分でもありますね。

加藤

なるほど。逆に経営者は薄々感づいていても反発が怖くて強く言えないというケースは多そうですね。

先ほどの工事会社の例でも、営業部長から「営業社員も頑張るようになって、売上も上がっているでしょう！」と言われると、数字のことがあまり見えていない経営者は反論しにくかったようです。経営者が技術系の場合でも同じようなことが起こると思います。

宮内

そうですね。ナンバー2は「自分がいなくなったら、この会社は大丈夫だろうか」という想いがあるから、強気にどんどん進めてしまう。経営者は気付いているはずなのに強く言つてこないということも大きいと思います。社経営者「ナンバー2がいなくなると困る」と分かっているから大胆な改革がだんだんできなくなってしまう

加藤

なるほど。では、このナンバー2問題をどう解決していくのか。法律の専門家がみる経営の改善というのは、他の経営コンサルティングとは違った切り口になりそうです。興味深いです。続きはこの後詳しく教えていただければと思います。

ます。

3 会社をさらに成長させるための対処法

加藤

成長企業は10年続くとだんだんナンバー2との考え方の乖離をはじめとした課題が露呈してくるという話でしたが、そもそもなぜ、成長企業に限ってこのようなことが起こりやすいのでしょうか。

宮内

成長企業といっても、独立あるいは創業初期のころは内部体制といったこと以前に売上をとにかく上げなければならぬ時期があります。その頃はとにかくがむしゃらに頑張つて売上をつくっていくわけですが、そうすると経営者は営業に行かないといけないので、必然的に社外に目が向くことになります。

人の行動は時間がたつても基本的にそれほど変わらないので、売上が上がつて会社が安定してきても、経営者の目は社外に向きっぱなしになることがほとんどです。だからこそ成長し続けるとも言えるのですが、その間、誰が社内のことを見るかというと、それがナンバー2になります。

結果的に10年間ずっと社外のことには経営者が見て、社内ことはナンバー2が管理するといったイメージです。それで、経営者は気が付いたら自分ひとりになっていったという事が起こってしまうのです。

加藤

では、よく言う「経営者は孤独である」ということは実際にそうなってしまっているわけですね。

宮内

そうですね。成長企業ほど、そういったことが起こりやすいです。



加藤

社内をナンバー2に任せられるからこそ、経営者は内部のことを気にせず、外に目を向けて売上を作れる。だからこそ、成長企業と言えるのでしょうか、この問題は成長している会社にとっては、切っても切り離せないことになりますね。

宮内

そうですね。経営者が外に行っている間に組織や内部のことを仕切るのがナンバー2になるので、自ずと彼らが社内の実権を握ることになってしまいます。

加藤

最初のうちはそれでいいけれど、10年くらい経つとその歪みが出てくるということですね。でも、トップである経営者と、ナンバー2との考え方が大きく違うというのは、そこで働く社員さんにとっても切実な問題ですよ。

宮内

そうですね。しかもこの問題の一番厄介なところは、ナンバー2を辞めさせても解決しないというところにあります。

加藤

今のナンバー2を辞めさせても、結局次のナンバー2が同じことをするという事ですね。

宮内

そうですね。ナンバー2が好きにやっているの何とかなければ、「法律的にみてどうなんだろう」、「もしナンバー2を強引に退職させて、訴えられたらどうしよう」といったことを悩まれて根本解決に踏み出せない経営者は結構多いですね。

でも、こういったことを放置しておくこと自体がリスクでしかないのです、まずは法務、労務の観点から状況を整理することはやはり大事ですね。

実はこれはすごく重要なことなのですが、ナンバー2に長く任せている場合、今までやってきたことの中で法律的小伙伴们におかしい部分というのは少なからず見つかります。こういった事業継続の弱点ともいえる部分を明らかに出すことでロジカルに場をコントロールでき、一見複雑な状況に陥っていても結構話が進めやすくなったりします。

加藤

なるほど。この意味では、労務、法務、そして経営のことがわかっていて法律の専門家がコンサルティング、というか状況をコントロールするということは、ナンバー2の扱いに困っている経営者からすればすごく強いですね。

宮内

おっしゃる通りです。問題になっているナンバー2を辞めさせてしばらくの間は、社内も大変なことになるので一時的に結束はします。

でも、残った人の中からまた同じようなナンバー2が育ってきて、より大変なことになる可能性が高いです。

結局は会社の体質、というか構造の問題であり、ナンバー2の個人的資質の問題ではないのです。だから内部体制をしっかり構築しなさいという限り、この問題は解決しません。



宮内

でも、経営者の方はどうなのでしょう。多くの経営者はやっぱり外に行って仕事をつくってることが好きだと思います。今まで通り攻めたい気持ちは変わらないと思うのですが、それだとまたナンバー2問題が発生しそうですね。

やはり経営者自身も変化が必要となってくるのでしょうか。そうですね。経営者が攻めをやめる必要はないと思うのですが、守りにしても考える必要が出てきます。ある程度成長した会社では、やっぱり守りがまったくないまま攻めに出るといえるのはちょっときついです。これはどの業種でもあっても当てはまると思います。

たとえば、仮に戦争にしても、全く守りを考えず陣形もなしに攻めても勝てないですよ。1対1くらいならまだ何とかありますが、人数が増えてくれば増えてくるほど守りがないと勝てなくなります。

会社も同じで、規模が大きくなればなるほど、攻めの営業一辺倒といったことはできなくなってきました。

加藤

たしかに。言われてみればそうですね。

攻めるのがダメというわけではなく、「社長、攻める前に守りというか、内部のことをしっかり整えてから、思う存分攻めに行きましょう」という事ですね。

でも、攻めるために守るという概念をしっかりと理解されている経営者は少ないのではないですか？

宮内 そうですね。何となくやらないといけないとは分かっている方が多いと思うのですが、後回しになってしまふことがほとんどだと思います。

実際、会社のことをあれもこれもやらないといけないので守りのことまで手が回らないという相談はよく受けますね。

やっぱり経営者にとっては日々の売上は大事なので。

加藤 確かに。売上は分かりやすい指標ですし、安心材料になるでしょうね。

宮内 会社の存続が最優先なので、それに手いっぱいになってしまい、社内のことには手が回らない方は多いと思います。

そういう意味でも創業10年くらいの会社は内部の守りをしっかりかためないと、それ以上攻めることができなくなるとい話はすごく納得できます。

宮内 創業10年目って単に月日の節目というだけでなく、事業継続という意味でも節目なのです。守りと攻めのバランスを整えないと事業継続が難しくなってくる時期といえますね。

きちんと守りのことを考えておかないと、その後の成長にもキャップ（上限／制限）がかかってしまいます。さらに、せっかく売上が上がっても利益が残らない構造になってしまいます。

加藤 穴の開いたバケツに水を注ぐようなイメージですね。

宮内 その通りだと思います。しかも、このバケツから漏れる水は可視化しづらいです。

見えないから、いつの間にかどんどん利益が漏れていつてしまうイメージです。いくら売上を上げてもお金が残らないのはこの状態である可能性が高いです。

加藤 僕もコンサルティング現場でいろいろ見てきたのです

が、確かに営業力は属時的要素も踏まえ、強いように見えても、仕事を取ってきた後の体制が整っていない会社は多い気がします。いわゆる業務プロセスがしっかり決まっておらず、指示命令がぐちゃぐちゃだと、知らないうちにかんりの額の追加コストを払っているケースは多くあります。

宮内 例えば、どのような追加コストが発生しているのでしょうか。

加藤 わかりやすいのが残業代ですね。予想外に手がかかって残業代がすごいことになってしまったり、業務に抜け漏れがあつて後で手直しが発生することで利益を圧迫しているなどの事例は非常に多いです。

しかも、内部がぐちゃぐちゃの状態だと、人が辞めやすくなります。

大変な時に人が辞めて残った人にさらに負荷がかかってしまい、社員さんが身体を壊されたという例をいくつも見てきました。

加藤 だからきちんと守りも考えて、まず最初にバケツの穴をふさぐということですね。

宮内 そうです。ビジネスにおける守りは、なんだかねガティブ、というかマイナスのイメージをお持ちの方もいらっしゃるかもしれませんが、私は会社を成長させていくための土台になるものだと考えています。

土地に家を建てる時はまず土台をしっかり作りますよね。ビジネスもそれと同じで土台をしっかりと作っておかないと、その上に大きな仕事をつくることはできません。

加藤 なるほど。だから宮内さんのコンサルティングは「守りと攻め」がテーマなのですね。守りの土台があつて、その上に攻めるための戦略や目標などを組み立てていくイメージでしょうか。

宮内 そうです。会社にお金が残る仕組み、人が出ていかないう仕組みをしっかりと作つたうえで、大きく攻めるための戦略を構築していきます。

4 攻めるための「守る経営」

加藤 それでは宮内さんの弁護士事務所が手掛ける、守りと攻めの経営コンサルティングの全体像をもう少し詳しく教えていただけますか？

宮内 私は経営における守りの意味は、しっかりと攻めるためにあると考えています。これは、攻めありきの守りと言いつてもいいかと思いますが、これからさらなる成長発展を考えている会社こそ、守りと攻めのバランスを整え、経営者には思いっきり社外に攻めに行ってもらいたいと考えています。

そのためには、目の前にある問題の解決はもちろん大事ですが、それ以上に5年、10年先を見据えた青写真をつくることが重要となってきます。

5年後、10年後の会社経営としてどう進んでいくか、中長期の経営計画の策定が基本の軸としながら、たとえば、人事とか労務、法務、契約関連などを見直して組織全体を整えていきます。

加藤 なるほど。社内の体制整備と経営戦略をワンセットで構築していくんですね。

宮内 はい、これらはワンセットで行わないと意味がない、というか充分に効果を発揮できないと思いますね。第1段階として中長期の計画を練り、それをどうやって実現していくかを決め、

第2段階で法律が絡む部分をお客様の会社に合わせてカスタマイズしていきます。

ここまでできれば、組織としての土台はある程度かたちになってきます。

そして、第3段階では収益改善のために内部のリソースをどう振り分けていくのか、あるいは社員さんにごう動いてもらうかといったソフトの部分を整えていきます。

加藤 なるほど。法に則りつつも、会社の将来性と、目の前の実利もしっかり追いかけていくという3段階へのアプローチですね。

経営計画だけ作りますとか、マーケティングの構築、法務の見直しを行いますといった単品で提供している

ところが多いのですが、あえて弁護士事務所がオールインワンで手掛けるという点はかなり独自のサービスですね。

宮内 今ちょうど福祉関係の会社から相談を受けているのですが、この会社はまさに攻める前の守りが必要な状況でした。

最初は経営者の方から「なんだか社内がうまくいっていない気がする」と相談を受けたんです。

この時点では原因ははっきりせず、ご相談された経営者自身も「何かはつきりしないけど、よくない状態であることは感じる」というくらいの認識でした。

加藤 そこで宮内さんが経営と法務の観点から内部体制のチェックから行っていたんですね。

宮内 そうです。会社の財務面に大きな問題があることはすぐに判ったのですが、その原因を突き止めていくと人件費がものすごく高かったのです。

加藤 その経営者はそのことに気づいていなかった？

宮内 はい、一人あたりの人件費の数字を見て驚かれています。この時の根本原因にもナンバー2問題があつて、トップのところにきちんと情報が届かない体制になっていたわけですね。

加藤 ナンバー2が勝手に決めていたんですね。

宮内 この会社ではそれを許してしまう組織の構造的な問題のほかに、後継者も決まっていなという問題があったので、まずはちゃんとした後継者を決めて、内部体制の再構築を行っているところです。

加藤 ちょうど守りと攻めの経営戦略の第2段階ですね。

宮内 はい、直近のゴールは世代交代と財務健全化といった守りの部分がメインですが、今後、会社がどこに向かっているかの方針が決まってくれば攻めに出来るようになるのは時間の問題だと思います。

会社というのはやっぱり売上をしっかりとあげて利益を残していくという事が基本になりますので、守りも攻めるためにやる、継続的に利益をあげ続けるための前

準備としてやるというのが私のコンサルティングの特徴ですね。

加藤 なるほど。経営者とナンバー2の方向性が違うという事に関しても、宮内さんのコンサルティングだとしっかり解決できるわけですね。

宮内 そうですね。ナンバー2問題は創業10年目くらいの会社であれば、どこでも起こり得ることです。なので、やっぱりきちんとした中期計画があって、会社はここに向かっているんだ、どちらを向いて仕事すればいいんだという事が明確に示されていれば働いている社員さんも安心しますし、多くの軋轢や問題も解消されていくと考えています。

加藤 僕が知っている限り、弁護士事務所としてここまでやってくれるところは他にはないですね。

やっぱり中期計画は具体的な数字に落とし込んで社員さんを巻き込みながら進めていかれるのでしょうか。

宮内 どんなに良い計画を作っても現実に即していないと意味がないので、経営者だけでなく、役員さんや社員さん

からヒアリングを行ったりします。どうしても経営者に届いていない声などもあつたりします。

これらの声を反映させて、お客様の会社が抱える問題点をピンポイントで解決できる計画を作っていきます。

加藤 そこで見えてきた問題については法務や労務に照らし合わせながら体制を整備していくという流れでしょうか。

宮内 はい、その部分はどうしても個々の会社ごとにカスタマイズが必要になってきますので、お客様の状況に即した解決策を提示させていただいています。

加藤 まさに問題発見から解決まで宮内さんが全部把握してくれるので、見落としなく、スムーズに全体を網羅できるわけですね。

僕はマーケティングやセールスでクライアントさんに関わらせていただいているのですが、収益改善のアプローチだけあって、会社の方向性が整っていないことは結構多いです。こういうケースではやっていることが無駄撃ちになることも少なくありません。

どれだけ立派な計画やマーケティングプランがあっても、

そもそも社内の労働問題や社員間の遺恨が根深かすぎて反発ばかり起こり、前に進まないといったこともありましたし、お客様との契約書が10年くらい改定されていなくて、いつも不備がある状態という事例もありました。

こういった問題が一挙に解決できるのは経営者にとってはかなり嬉しいと思います。

宮内 そうです。まさに加藤さんがあげられたようなことが積み重なってくると会社は前に進めなくなってしまう。

加藤 組織が機能しなくなる典型例ですね。

でも、逆に組織がうまく機能していたら収益改善のためにはいくらかでもあると思います。

たとえば収益改善で一番即効性があつてお金もかからず、かつ確実なのは既存顧客へのアプローチなのですが、これを見逃している経営者は非常に多いと感じています。

宮内 先ほど経営者は外に出て、新規の売上をつくってくる

ことが好きという話がありましたが、実は外に出てゼロから売上をつくるより既存顧客からの方が断然、高額の売上につながりやすい。これはいろいろな業種をみても例外なくそうだと思います。



加藤

既存顧客とは既に関係性ができているので追加のアプローチとか新サービスの案内とかも断然しやすいはずなのに、ついおろそかにしてしまう傾向が強いと思います。

実はここで一番の売り漏れ、機会損失が発生しています。本来、自分たちのところに来るはずだったオーダーが他所に流れてしまった事例を多くの現場で見었습니다。

宮内

既存顧客へのアプローチはガンガン攻めるものではないので、外に目が向いていると見落としがちになってしまいますよね。

しかも、いざやろうとするとナンバー2や社員さんから「えー」と言われやすい。本当はここを整えるだけで会社の収益はすごく変わるはずなのですけどね。

加藤

そう。でも、この機会損失を防止すれば会社の収益性はかなり上がります。

さらに言えば、既存顧客との関係性をしっかりと深めておけば、常にユーザーのニーズを吸い上げられる状態になるので、商品開発やサービス提供の質もあがります。

5

金融機関を動かす 守りの経営ストーリー

加藤

宮内さんが手がける経営コンサルティングは法務・労務の観点を交えながら、中期経営計画の作成、内部体制の整備、そして体制が整ったら収益改善アプローチという流れとのことですが、次は資金調達の観点からお伺いしてみたいと思います。

10年成長し続けた会社がこれからも成長を続けようとした場合、融資や金融機関との取引は非常に重要になるのではないかと思います。

実際に宮内さんがコンサルティングする場合、金融機関との関わり方、あるいは対応はどのようにされているのですか？

宮内

私が金融機関との取引でアドバイスしていることは大きく分けて3つあります。

この3つがしっかりできているかどうかで資金調達の安定性は全く変わってきます。

加藤

1つは中長期の経営計画とか資金繰りについてきちんと把握して、それを一覧で把握できるようにしておくことですね。
2つめは普段から複数の金融機関とお付き合いをしておくこと、
そして3つめは金融機関との付き合い方を知っている専門家を選ぶこと。

宮内

これはですね、本当は起こらないに越したことはないのですが、
たとえば、もし会社の資金繰りで困った時に普段お付き合いしているメインバンクが「うちではちょっと……」となったとき、いきなり新規の銀行に行って対応してもらえるか？という事なのです。

加藤

確かに、銀行からしてみたら苦しくなってから来られても困りますよね。

宮内

おっしゃる通りで、銀行としてもいきなり相談されても対応しようがないのです。

だから、普段からある程度お付き合いをしておけば、銀行側もある程度状況をわかってくれているし、本当に厳しい状態になる前に相談もできるわけです。

あとは、お金を借りるときに金利などの条件が有利なところを選択するという事もできるなどのメリットもあるのです、普段から複数の金融機関とお付き合いすることをおすすめしています。

加藤

なるほど。普段からメインバンク以外とも付き合い合っておくことで、純粹に会社の選択肢が増えるのですね。

3つめの金融機関との付き合い方を知っている専門家を選ぶというのはどういう事でしょうか。

宮内

これはひとつめのポイントである経営計画書や資金繰りにも関係してきます。金融機関にお金を借りるというのは、結局のところ担当者や支店長といった融資を決定する人に経営のストーリーを伝える必要があります。

お金をこれだけ借ります、そのお金を使ってこういうことをします。結果としてこれくらい収益をあげて、

加藤

確かに言われてみればその通りですね。

銀行もビジネスなので、きちんとお金を返してもらわないといけないし、もつと言えば、銀行の担当者はそのストーリーを聞いて上司に説明しないといけない。

宮内

これは普段は会社の経営で頭がいっぱいの経営者にいきなりやってください、といってもなかなか難しいのが実情です。

だから、金融機関との付き合い方、言い換えれば、経営のストーリーを理解して銀行さんにも説明できる専門家が必要となってきます。

加藤

なるほど。これは会社のお金のことをいつもみている税理士さんだったら100%ができるのかというと、少し違う気がしますね。

宮内

その通りです。会社のお金を知っているのと、銀行との付き合い方を知っているかどうかは全く別なのです。

やっぱり金融機関との付き合い方を知っている専門家とそうでない専門家とは、融資の相談に行ったときの成功率が違います。

どのくらいでお金をお返しできます、と決裁者に理解してもらわないといけないわけです。



資料だけ作って「あとは銀行に行って借りてきてください」という専門家ではダメという事です。それと同時に中長期の経営計画が数字あそびにならないように気をつける必要もありそうです。

宮内

すぐく余裕のある会社であれば、経営計画が少しくらい甘くても大丈夫かもしれません。でも、銀行にある程度きちんと説明しないと融資を引き出せない段階になってしまうと、経営のストーリーをかなりしっかりと整えられる専門家に頼むかどうかによって、その後の会社の状態が大きく変わってきます。

融資とは結局のところ「説得」なので、ここは私の弁護士としての経験が活かるところと思っています。要はいかにストーリーを作り、相手が理解しやすいように伝えるかですね。

加藤

なるほど。これは僕も経験があるのですが、伝える内容は同じでも、伝え方によって相手の反応は180度変わったりしますからね。

ストーリーとは、まさに事業の計画や経営者の想い、

ビジネスの守りの部分もしっかり整えますよというメッセージです。この部分を弁護士である宮内さんがサポートしてくれるというのは心強いですね。

宮内

やはり経営のことだけでなく、労務など組織内部にリスクがありませんということを銀行に自信をもって伝えられるかどうかは重要です。

労働トラブルを抱えている状態で銀行に相談に行くのと、そうでないのでは結果が全然違うと思います。銀行さんもこのあたりはしっかり見ていますから。

加藤

たしかに、この経営のストーリーをしっかりと銀行さんに伝えられないと借りられるお金も借りられなくなりそうですね。

そういえば以前、クライアントの融資について某銀行の担当者さんと話をしていたとき、

「いやあ加藤さん、この会社、離職が多いんですよ」とぼそつと話されたことがありました。

宮内

経営計画はしっかりしているけど、それを達成できるかどうか疑われている感じですね。

だとすれば、銀行としても安心して貸せますよね。

宮内

そうですね。そして、守りがしっかりしているとストーリーの説得力も断然変わってきます。

加藤

やはりここでも攻めるだけではダメで、きちんと守りのことも考えたバランスが重要という事ですね。

宮内

はい、それこそが、私が法務・労務の専門家として目指している守りと攻めの経営のあり方なのです。

加藤

なるほど。僕も経営コンサルタントとして色々な会社の経営計画を拝見する機会がありますが、守りの部分がいかにしっかりしている会社はかなり少ない気がします。でも、金融機関さんからすれば、こういった守りがしっかりしている会社ほど安心してお金を貸せるというか、付き合っていけると考えるのも納得できます。こういった視点はこれからの中小企業の経営者には必要なかもしれませんね。

宮内

やっぱり攻めるだけでは裏付けを欠く部分がどうしても出てきてしまいます。そこである程度守りの部分を

加藤

そうですね。どれだけ経営計画書がしっかりしていても、やろうとしているビジネスの中身が理解できても、組織内側が不安定だと借りられるものも借りられなくなるという事例だと思います。要は実行力に乏しいという判断でしょうね。

結果的には、コロナのタイミングでコロナ融資を受けられましたが、何もない状況であれば融資は怪しかったはずです。今回、コロナという外的要因もあって融資を受けられたとしても、これから返済プロセスに入るうえで内部体制の強化は必須でしょうね。

宮内

金融機関にとっても、「うちの会社は法務や労務などについてこれだけ守りを固めています。そのうえでしっかり攻めたいのでお金を貸してください」といえば、安心できます。

銀行側も融資について内部で説明する必要があるので、守りがしっかりしている会社ほど貸しやすいと思います。

加藤

守りがしっかりしている会社はお金を貸しても、返してもらええる見込みが高い、と。

かためるだけで金融機関さんからの見え方もまったく変わりますし、なにより会社の実体というか、あり方が180度変わってきます。

加藤

多くの経営者は攻めることはすごく得意だと思います。これにプラスして守りについてどこまで整備できるか？これが今後5年10年の成長を決めるカギとなりそうですね。

6 10年後も成長企業であり続けるために

加藤

今回は弁護士事務所だから見える、経営コンサルティングのあり方についてお話ししていただきました。10年成長してきた会社が今後5年、10年先も伸び続けるためには守りと攻めのバランス、そのなかでも特に中長期の経営計画策定と法務のワンセット整備、その後に収益改善が重要とのことでした。あえて守りからしつかりやっていくことの大切さをお伝えできたのではないかと思います。

宮内

これまで弁護士としていろいろな会社とお付き合いがあったのですが、売上といった攻めの部分にフォーカスしすぎるとどうしても内部体制の構築がおろそかになってしまうケースは結構多いです。

最初のうちはそれでよくても、内部体制が原因で事業に急ブレーキがかかってしまうタイミングはどこかで必ず訪れます。

すると、会社の成長が急に止まってしまったり、極端なケースになると内部崩壊から廃業という事も実際起

宮内

そうなのです。その場の問題回避はできても、「この後、この会社は大丈夫かな」と心残りのまま終わってしまう事が少なくありませんでした。

だから、私が関わらせていただく会社には、ぜひ守りと攻めのバランスを整え、10年、20年と繁栄していただければと願ってコンサル事業を立ち上げました。

加藤

なるほど、ありがとうございます。

経営者の中には10年経営をしてきたけど、社内に相談できる相手がなくて孤独を感じたり、信頼できるナンバー2が見つからないといった悩みをお持ちの方もいらっしゃると思います。

そういった方の中にはいろいろなところに相談されたりしていると思いますが、宮内さんの「守りと攻めの経営」という、通常のコンサルティングファームや専門の士業さんに異なる切り口で会社を見直してみるのもよいのではないのでしょうか。

宮内

ありがとうございます。既に問題が起こってしまった場合でも、きっちり経営全体の守りと攻めを見直せば手の打ちようはあります。そういった方も是非一度お話をさせていただければと思っています。

こっています。

加藤

外から見るとがんがん成長している会社が急に止まるときには、内部ではそんなことが起きているのですね。何かトラブルがあった時にダメージも大きかったりします。

宮内

はい。これは高速道路を全速力で走っている車が急ブレーキを掛けるのと同じです。勢いがついているので、何かトラブルがあった時にダメージも大きかったりします。もともと私のところに来る相談の多くが、事故が起こってからがほとんどでした。

いわゆるトラブルバスター的な存在として依頼がきていたわけです。

ピンチを切り抜ける必要性が出てきた、いわゆる緊急事態の状態からしか関われなかったので、目の前の問題をとりあえず解決しただけというケースは多くありました。

加藤

つまり、ピンチを切り抜けただけで本質的には何も解決していないという事です。ね。



加藤

それは助かりますね。問題が起こることに別々の専門家に頼むと、それぞれの方針の違いなどで結構苦労される経営者も多いですからね。

この意味でも経営全体を俯瞰し、ワンストップで全部みてくれる宮内さんのコンサルサービスは他にはないと思います。

宮内

ありがとうございます。

最後に、私も何度も復活できたように、人はいつでも変わる事ができると信じています。

少しの行動で未来は大きく変わります。経営者は孤独といわれますが、一人で頑張る必要はありません。

希望や悩みをそのまま私にぶつけてもらって大丈夫です。私と一緒に貴方の夢に向かって進んでいきましょう。

あなたが夢を実現して、あなたの周りの人も元気になるようにできる限りのお手伝いをします。

成長企業の守りと攻めの経営戦略

宮内 裕

宮内法律事務所

〒812-0031 福岡市博多区博多駅東 3-10-15 博多駅東アトルビル 2F

TEL：092-260-1785

FAX：092-260-1786

Mail：info@miyauchi-law.jp

加藤 寛之

K's パートナー株式会社

〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前 1-15-20 NMF 博多駅前ビル 2 階

TEL：092-409-2496

FAX：092-409-2497

Mail：info@ks-partner.jp

2022 年 4 月 1 日 第 1 刷発行

