



不発からが本番！

仮説が違うと言われたら このように展開しよう

川居宗則

経営デザインコンサルティングオフィス
株式会社代表取締役/中小企業診断士

仮説を投げかけるも「実態とは違う」と言われた際に、より実態に近づくことができる切り返し方をケース別に四つ見る。

1 不採算事業を指摘したが認めないA社

現場の声を聞くよう促して
自発的な事業の見直しを後押し



とも聞いていた。

しかし、実際に経営者にハイヤー事業の収益性について質問を投げかけても、「確かに一部の法人顧客は離れたが、いまはインバウンド客の需要があるから大丈夫」という返答のみで、収益性に関する具体的な情報は開示されな

いままだった。
なぜ経営者は不採算事業の指摘を取り合わないのか。背景には、いくつかの心理的要因が存在する。

第一に、プライドである。特に、経営者自身が直接手がけてきた事業や自らの判断で

事

業の収益性を見極めて早期に対策を講じることは、特に中小企業の健全な経営において重要だ。金融機関としても、訪問先の不採算事業には敏感でありたい。

とはいえ、不採算事業の存在が明らかであっても、経営者がそれを否定することは珍しくない。その事業を長年運営している場合や、経営者自

身が情熱を注いできた事業（部門）である場合、その傾向は強まる。

こうした場合には、改めて事業の収益性を冷静に分析し、事実に基づいて対話を進めることが求められる。

外部からの指摘には 防衛的になるもの

事例として取り上げるの

立ち上げた部門を不採算と言われることは、経営者にとって受け入れがたい現実だ。自身のビジョンや判断を否定されてしまい、経営者としての自信を損なうことを恐れる場合が多い。経営者は往々にして自社の全体像を感情的に捉えがちであり、データに基づいた冷静な分析が難しいケースもある。

第二に、経営者が過去にその事業に投資を行ってきた場合には、投資を回収できていない現実を認めたくない意識も働く。A社のハイヤー事業は2代目である現経営者の判断で新規参入した事業であ

り、対外的に不採算とは言いにくい事情があったのだ。

以上の点を踏まえると、経営者に対して「根拠に基づく仮説」をいきなり突きつけることは、かえって逆効果になる場合がある。経営者は感情的な防衛反応を示し、外部からの指摘を否定するばかりか、対話そのものが不調に終わりがかねない。

そこで、不採算事業の存在を認めない経営者には「社員の皆様から具体的な声は上がっていませんか」という質問へと展開し、間接的に現場の意見を反映させる方法が有効である。この問いに対して経営者からは、「そういえばハイヤーの運転手から、待ち時間が多いからタクシー事業に移りたい」という話があった

な」という答えが得られた。ここまで来たら、あとはニーズに基づく提案をすればよい。A社の事例では「客観的

にタクシー事業とハイヤー事業の稼働率の推移を調べて、社員の皆様の意見が正しいか確認してみませんか。そのうえで、「一緒に対応策を考えましょう」といった伴走支援の方向に話を持っていくことが可能となる。

現場の声を重視する 経営者は多い

特に中小企業の場合、社員の声を重視し、現場感覚を大切にする企業文化が根付いていることもある。

A社についても、社員およびその家族を大切にしている風土が根付いていた。そうした背景まで考慮することで、経営者が冷静に事業の見直しを行うよう会話を進めることができたのである。

A社はその後、金融機関とともに検証した稼働率に基づき、コロナ禍前の稼働率まで回復させるための改善策を検

討することになった。

具体的には、これまでスポットで利用のあった法人へのアプローチ強化や、訪日外国人がよく宿泊するホテルにパントリーを設置することが含まれていた。また、金融機関としては、半年に1回開催しているビジネスマッチングイベントへの参加を提案し、A社がこれを快諾している。

金融機関として与信判断を行う際は、経営者が持つ感情的な要素や内部の事情に配慮しつつも、事業の収益性に関する正しい判断を下すことが求められる。経営者が「この事業は未来のために必要だ」と主張しても、客観的なデータの裏付けがない場合には、事業の見直しを促すための適切な対話が必要だ。

数字に基づく事実を提供しつつ、経営者による自発的な事業の見直しをサポートすることが重要である。