

「負の連鎖」を目の当たりにする機会が多い。例えば、売上がピークの半分以下に落ち込んだ。設備資金の借入返済ができず、リスクを繰り返した挙句、新規借入れがどこからもできなくなった。その結果、営業キャッシュフローでのみ、資金を回さなければならないため、経営者は金繰りのことで頭が一杯になり、肝心の旅館の現場に身が入らなくなった。その結果、さらに売上が落ち込み、どうにもならなくなってしまった。

ここで、様々な再生のスキームを検討し、動いては見たが、金融機関の都合もあり、結局手が打てずじまい。スポンサーを見つけなければ競売ですよ、と言われ、しばらくして裁判所から担保不動産の競売開始決定通知書が届いてしまった。

この情報を得た納入業者はキャッシュでの取引や担保を求めたりで、四面楚歌状態となる。

このようなドラマがいくつも同時進行で起こっている。経営者は自分の旅館をそう簡単には手放したくないし、自分が築きあげてきた、あるいは親から引き継いだ地元のステータスを失いたくない。だから、意思決定が遅れて、手の打ちようがなくなってしまうケースが後を絶たない。

ケースごとに負の連鎖のプロセスを紐解いてみると、かなり以前からその傾向が現れている場合が多い。そしてそれぞれの意思決定の場面で、抜本的な対策を自ら採らないで来ている。つまり、状況がじわじわと悪化しているにもかかわらず、何も手を打っていないのである。

「あの時、思い切れればよかった」とならないように、これらのケースを反面教師として捉えておくことが大事だ。そのためには、場面ごとの判断で、どちらを選んだらどうなるのかという「読み」と同時に、わが旅館の着地点を明確にすべきである。

最終的に判断がにぶり、足かせとなるものは、結局のところ、旅館を守るか自分自身を守るかの判断である。それも後者を選ぶと前者が犠牲になる場合だ。

しかしながら、そこまで負の連鎖が進めば、あとは選択の余地がなくなってしまう。

すべては経営者の意思決定の結果であり、経営者の責任となる。

「本当に不運で」というケースは少ない。