

# 「あきらめない心」でどんな苦境も突破する

倒産の危機——それは経営者にとって絶対絶命のピンチである。しかし、中には、中には、そのピンチをチャンスに変えてしまおう経営者もいる。危機を機に経営体質を抜本的に改革し、その後の飛躍につなげてしまおうのだ。今回紹介する榎本雅章氏は、倒産の危機をチャンスに変えた稀有な経営者だ。2008年9月、榎本氏は23億円もの負債を抱えた会社の代表に就任。そして6カ月後に倒産の危機を乗り越え、奇跡の復活を成し遂げる。今回は、危機脱出までの道のり、そしてピンチをチャンスに変える経営論について聞いた。

## 社長就任。その直後の倒産危機

負債総額23億円。それはとてつもないプレッシャーでした。アルファ総合研究所は創業1987年の独立系インターネットプロバイダです。私が当社の社長に就任したのは、2008年9月17日。突然の就任でした。創業者である前社長が急逝し、取締役だった私が社長に就任することになったのです。

前社長は、23億円の負債を残しており、資金繰りは火の車でした。そして社長就任から2週間後の2008年10月1日。ついに会社は倒産の危機に迫られました。どう手を尽くしても、10月末日の返済のメドが立たない。そんな絶体絶命のピンチに陥つたのです。「倒産」、その二文字が私の頭によぎりました。

## 大手プロバイダの低価格攻勢により業績低迷

そもそも私が当社に入社したのは2000年のことです。ご縁があつて、当社の創業社長と出会いました。創業社長は人間味あふれる親分肌。その人間的魅力にひかれ、入社を決めたのです。

入社後、私はプロバイダの会員獲得に全精力を傾けました。ちょうど当時はITブームでインターネットが急速に普及し始めていた時期。当社も会員数を急激に伸ばしていききました。2002年には会員数20万人、年商20億円を突破。私も営業部長として事業の発展に貢献でき、その後、取締役就任しました。

ところが、2004年以降、会社の成長に陰りが見え始めました。原因は市場の成

熟化による競争激化。大手プロバイダによる低価格攻勢が始まったのです。当社のような中小プロバイダは、その攻勢に成す術もありませんでした。会員数が激減し、業績は低迷。創業社長は資金繰りに奔走するようになり、いよいよ。いま思えば、この資金繰りのストレスが創業社長の身体を徐々に蝕んでいたのかもしれない。

## 創業社長の突然の死

そして忘れもしない、2008年9月4日。突然、創業社長が会社で倒れたのです。すぐさま救急車を呼び、病院に運び込みました。しかし、その3日後、創業社長は無念



アルファ総合研究所  
代表取締役  
**榎本 雅章**

えのもと まさあき  
1961年、東京都生まれ。俳優業、イベント会社、大手人材派遣会社を経て、2000年にアルファ総合研究所株式会社に入社。営業部長、取締役を経て、2008年9月に代表取締役に就任。



## 民事再生を決断

社長就任後、連日のように会社に債権者が詰めかけました。厳しい糾弾を受けたこともありました。「いつ返済できるんだ！資金繰り表を見せろ」と。それでも私は逃げも隠れもせず、債権者に対して真摯な態度で話し合いました。どんなにつらくても、誠実に対応しようと心に決めたのです。

同時に、会社再建の道も探り続けました。経営書を貪り読み、知り合いの経営者にも相談しました。たとえ茨の道であろうとも、必ず道は見つかる。そう強く信じていました。突破口を見つけたのは、社長就任から2週間後。10月上旬のことでした。「民事再生により負債を圧縮する」。倒産させずに会社を再建するには、それがベストだと決断したわけです。そして決断した後、迅速に実行に移しました。10月30日に民事再生の手続きを開始。いったん債務の返済を凍結してもらい、自主再建計画の作成に取りかかったのです。

## 「守りの戦略」と「攻めの戦略」

自主再建にあたり、私は「守りの戦略」と「攻めの戦略」を立案しました。守りの戦略とは、大幅なコスト削減により業績の黒字化を図ること。もともとプロバイダ事業

には安定的な売上があります。ですから、コストを削減すれば、黒字化は十分に可能なはずでした。そこで、人件費以外のコストを徹底的に削減しました。たとえば、自前だったデータセンター、通信回線をレンタルに切り替えるなどの策を断行。その結果、コストを3分の1にまで圧縮でき、黒字化に成功しました。

次に「攻めの戦略」です。いくらコストを下げて、プロバイダ事業だけではギリギリなってしまう。そこで新しい収益の柱を探したのです。これは様々な事業を検討した結果、モバイル事業に参入することを決めました。

そして、私はこれらの戦略を具体的な再生計画に落とし込みました。その後、主な債権者を1社1社訪問し、現在の財務状況を報告。そのうえで、熱意を込めて当社の再生計画をお話したのです。すると、私の熱意が伝わったのか、多くの債権者が当社を応援してくれました。「応援するよ」。そう言ってもらえるたびに胸が熱くなりました。

## 幸福創造企業を目指す

再生計画が承認された後、私は新しい企業理念を作り出しました。「人と人とを結びつける力で幸福創造企業を目指す」と。インターネット関連の事業を通じて、人と人とを結びつけ、多くの人々を幸せにする。この理念には、そんな想いを込めました。

おかげさまで、現在の業績は好調です。プロバイダ事業は徹底的なコスト削減により、黒字化に成功。さらに、2009年7月には新サービス「アルファ・モバイルフラッシュ工場」をリリースしました。これはHTML5の技術を使用したモバイルサイトの

ASPサービスで、ご好評をいただいています。今後は、安定収益を上げるプロバイダ事業と将来性の高いモバイル事業の2本柱で会社を飛躍させていきたいと思っています。

## 「あきらめない心」が大事

今回の危機をきっかけに、社員の意識も変わりました。社員全員が危機感を持ち、自主的に業務改善を提案するようになりました。また社員間のコミュニケーションも増え、以前よりイキイキと働いています。そんな社員たちの姿を見ると、あの時にあきらめないで良かったと心から思います。

私も今回の危機から多くのことを学びました。中でも大事だと感じたのが経営者の心のあり方です。私の好きな言葉に「人生は二冊の問題集である」というものがあります。人生は問題の連続です。しかし、解けな

い問題は自分には与えられないのです。ですから、どんな問題が起こっても、あきらめずに解決策を探し続ける。その「あきらめない心」が一番大事なのだ、私は思います。

取材文／丸山広大 撮影／目黒ヨシコ

## アルファ総合研究所株式会社

設立 / 1988年7月19日  
資本金 / 8,000万円 (2009年3月1日現在)  
売上高 / 3億9,000万円 (2009年2月期)  
従業員数 / 25名 (契約社員等含む)  
事業内容 / プロバイダ事業、モバイル事業  
URL / <http://www.alpha-gri.co.jp>  
TEL / 03-3376-2281

## アルファ総合研究所の新サービス 『アルファ・モバイルフラッシュ工場』

Flashファイルを活用したモバイルサイトのASPサービスで次の3つの特徴があります。

- ①誰でも簡単に高クオリティのモバイルサイトが作成可能
- ②サイトの枚数制限がなく、何ページでも作成可能
- ③わずか月額3万円の定額制

ホテル業界向け      学校関係向け      スーパーマーケット向け



<http://alpha-mf.jp>