

# 国吉弘の実例中心経営情報ニュース

—編集・発行—

（株）経営支援センター  
沖縄県那覇市金城3  
丁目8番11号 ゆい  
ビル3階

Tel: 098-859-8477  
Fax: 098-859-8478  
http://k-shien.com

## 儲けのヒミツ

### 後継者育成は10年単位で準備せよ!!

#### ■能力に欠如した息子を社長にしてはいけない

後継者に必要な能力とは①誠実②覚悟③心と体の健康④勉強熱心⑤行動力⑥情熱だ。多くの企業に伺い次期社長である息子を紹介される。正直70%程度がこりや苦勞するな、会社を潰す可能性が高いなと経験上、判断できる。時代は変わった。能力のない息子に社長の座を譲る必要はない。「地位が人をつくる」ということわざがある。しかし厳しい経営の世界では「地位は人をつくれぬ」。これが現実。経営者に向かない人間がそのポストにいたら破綻は必至。誰をトップに据えるか、それを鋭く見抜く眼力が現経営者の最後の大事な事となる。

#### ■後継者が業績を伸ばし続ける条件

事業承継の中でも「人的承継」が最も難しい。まず誰をトップにするか。そして支えるブレインは誰なのか。後継者育成とは次世代の経営幹部とセットで考えるべきである。それも10年という歳月を要する。私の経営の師である田辺昇一氏は業績を上げるだけでは三流。後継者を育て上げてこそ、一流とカバン持ち時代から耳にタコができるほど聞かされたものだ。激動するこの時代、後継者を育て上げ、業績が伸び続けるポイントはこの7点。

#### 1. 学生時代から事業を継ぐ強い意志がある

事業承継で最も順調に進むパターンがこれだ。「親の背中を見て子は育つ」経営者としての苦勞を間近で見えておりそれでも会社を継ぐんだという覚悟がある。継ぐ気もないのに親の健康状態や年齢もあって家に呼び戻された。覚悟の蓄積も無く、準備不足でなかなか軌道にのらない。

#### 2. 厳しい会社、鬼上司のもとで修業させよ

最初に入社した会社は今後の人生を大きく左右する。業種や規模だけで判断してはいけない。全くの異業種であっても厳しい会社の方が実力がつく。出来れば最も厳しい部門、鬼のような上司のもとで成長速度がケタ違いに速い。

#### 3. 入社して社長になるまでのプランを策定する

修行先から戻り自社に入社。入社時に早速社長になるプランを明確にする事である。ドロ臭い現場から出発し、何年後には部門長、役員、社長といった時期と本人の年齢を明確にする。最も重要なことはその役職にふさわしい実力を兼ね備えているかどうかである。中には時期と年齢はつきりしているが、能力が伴わないケースだ。トップに向かないと気づけば別の選択

肢も視野に入れるべきである。

#### 4. 出来の悪い身内を経営幹部に登用するな

社員は見抜いている。仕事も出来ないのに経営幹部になつていようと、いまの若い人はそんな会社に将来はないと失望し優秀人材からいとも簡単に去っていく。同族オーナー企業の経営幹部は誰よりも努力し、誰よりも会社のことを考え、誰よりも動き、誰よりも結果を残さなければならない。

#### 5. 同世代の「三羽ガラス」を育成する

販売会社だと営業、仕入れ物流、総務経理の3人。メーカーだと工場長、営業、総務経理の3人。300人未満の中小企業だとトップ以外にしっかりと3人の経営幹部で高収益は充分実現できる。大切なことは同世代であるということだ。前社長からの経営幹部のままでと世代が変わったら、これまでのモチベーションを保つことはできない。

#### 6. 身内のケンカほど見苦しいものはない

親子、兄弟、いとこと同族企業で経営方針を巡つての言い合い。これが正式な会議でのかつ落ち着いた態度での議論であればむしろ歓迎すべきことだ。酒の場、社長室、限られた部門での身内批判。これだと組織に一体感がなくある種の派閥ができる。そんなもめ事があれば、会社ではなく別の場所でするべきだ。会社には家族や親族のめめ事を持ち込むな。

#### 7. 権限委譲は実力と共に徐々に移管する

権限とは最終判断をするという意味でもある。トップの判断ミスは企業存続の危機ともなる。実力もないのに社長に就任。その判断ミスで会社は傾き優秀社員が次々と去って行った。30数年近くこの仕事をしていると幾度となく見てきた悲惨な光景だ。権限とは勝ち取るものである。

#### ■いまの時代だからこそ原理原則を学ぶ

昭和の経営の神様は松下幸之助。その代表的著書が、「道をひらく」。平成の経営の神様は稲盛和夫。代表作は「生き方」や「心」がある。いま読んでも新鮮で胸に熱さがふつふつと湧き上がってくる。今どきのユーチューブに出てくる経営者とは重み、深み、説得力が圧倒的に違う。二人に共通しているのは、世のため、人のためという強い想いである。これこそが理念実践経営と感ずる変化が速く、先の見えない時代。後継者育成も改めて基本、原点に立ち戻るべきだ。

（株式会社経営支援センター 国吉弘）

ワンポイントトーク【会社を伸ばすも潰すも後継者次第！いまこそ後継者育成に全力を注げ！】