

国吉弘の実例中心経営情報ニュース

—編集・発行—

㈱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

業績を伸ばし続ける後継者の条件

■空前絶後の大倒産時代がやってきた

156月の倒産件数が約5千4百件と13年振りの高水準となった。物価高と人手不足による賃上げ圧力で、経営体力の弱い中小企業が淘汰されている。更に金利高の影響が8月以降、ボディーブローのように効いてくるはずだ。赤字体質、賃上げできず、設備投資見送り、生産性低下で倒産へまっしぐら。人間の寿命は伸び続けているが、企業の寿命はこれから極端に短くなる。

■業績を上げるだけでは三流。後継者を育てて一流

顧問先では3代目の社長が次々誕生している。祖父の時代からのお付き合いだ。長男ではなく、次男が後継者。娘、娘婿、同族以外からと様々なパターンがある。誰を後継者として指名し、どのようにバトンを渡すか。現トップの最後の大事な仕事である。経営は誰にでも出来るものではない。そして苦難の連続だ。トップに据えるべきタイプは次の5つの切り口から判断していただきたい。

1. 経営者に向いているかどうかシビアに判断する

人には器や性格がある。いくら努力しても出来ないこともある。向いているタイプは行動力がある、自分に厳しい、地頭が良い、人から好かれるといった所だ。優しいだけでは経営は成り立たず、学業優秀がビジネス優秀とは限らない。

2. 仕事ファーストでチャレンジ精神、行動力がある

経営者に残業や休日の法的規則はない。休むなと言っている訳ではない。結果が全て、ということだ。甘々な後継者は完全にプライベートファースト。社員はそこを鋭く見抜く。そんな後継者がトップに立つても人はついて来ない。

3. 基本、常識、明るさを持ち合わせている

まず人としてどうか、の問題だ。コミュニケーション能力が低い。上から目線で横柄な態度。気配りや心配りが欠如。表情に明るさもない。極めてシンプルなテーマではあるがそれが身についていないと人心掌握は難しい。

4. 母親の意見を大いに参考にする

我が子のことは母親が最も知り尽くしている。強み、弱みも熟知。その意見を上手に生かすべきだ。我が子が後継者になることに対し色々な心配事があるはずだ。現トップはその心配事をくみ取り、様々な切り口から動機づけをすることが求められている。

5. 体の健康、心の健康に問題はないか

経営者とは実に孤独な職務。借入れをする際に経営者個人が「連帯保証人」となる。失敗すると

個人財産も返済原資に組み込まれる。体が病がち、メンタルが弱いではとてもトップは務まらない。社員は結果がでなくても許される。経営者は結果を残さなければ全てを失う。

■後継者が決定した後の継承の流れ

学生時から決定しておくのがベスト。修行する就職先もおのずと変わってくる。理想は修行先で455年。20代後半には自社に戻るが計画的にバトンを渡すことが出来る。後継者が社長に就任するまでのポイントはこの12点。

①会社の歴史と経営理念を徹底して叩き込む

先人の苦勞を知り、事業継続の難しさを認識

②10年計画で、バトン渡しプランを策定する

時間軸を決め逆算しそのレベルに達する

③自社の主力部門で一兵卒から汗をかく

経営企画室長や社長室長では育たない

④社長交代5年前には次の組閣をイメージ

現在の役員は社長交代とともに退いてもらう

⑤新卒、中途採用には積極的に関わる

社員は誰に採用されたかを強く意識する

⑥親族社員の職務と役割を明確化

兄弟は特にもめる。株は後継者が全株保有

⑦事業承継、とりわけ株式譲渡は早くからスタート

純資産が大きくなればなる程、頭を抱える

⑧経営の基本、原理原則をしっかり誘導する

松下幸之助氏、稲盛和夫氏の著書を読む

⑨外部研修への参加、異業種との交流

外部研修は自社理念に合致した内容を選定

⑩社長交代も3年間は会長職としてフォロワー

二頭政治にならないよう注意。社長の教官役

⑪経営数値、基本指標を徹底して勉強する

経営はバランス。違和感には何かがある

⑫親族以外の役員を育成せよ。成長に限界が来る

優秀な若手が更に上の仕事を目指さなくなる

■理念を継承し、新しい事業の柱を創り上げる

経営とはゴールのない馬拉ソン。タスキを受け

取った後継者が自らの代をしつかり経営していか