

かなめ流通G グループ ホットライン

今まさに円滑な事業継承（世代交代）の実現化を求めている企業が少なくない。クリーニング業界もまさにそうである。会社の存続のためには事業継承は最も大事な事業といっても過言ではないだろう。

後継者づくりの成功原則 ～誰を、どう育て、いかに譲るか～

II 後継者は計画的に幅広く、あせらずに育てよう

自他ともに認める後継ぎに、誇れる人間に育む

「経営は“ああい風にやれ、こうい風にやれ”と引継ぐのは良くない。何も言わなくても自立にやっていける、そういう人間を養成しておくことが大切だ」（土光敏夫）。

後継者の育成は、計画的に幅広く、あせらず、休まず、ゆっくりと、時間をかけて育ててゆく環境づくりが肝心であろう。

①成長ステップに沿って着実に育む

後継者は1日にしてならず、適正な時間と的確な導き、後押しを必要とするということであろう。そのためには、将来を見据えた展望に立ち、ツボを押さえた計画的な育成に取り組むことであろう。後継者としての基礎を醸成、確立させ、そして次期社長としてそれらを開花させてゆくために実践教育を行う。後継者の成長段階に沿って着実に育成していくことが肝心であろう。

②「工業法」と「農業法」

“気をつけ”の姿勢ができないものは何をやらせてもダメだというそう。だから、人間としての基本、原理原則を覚えさせ、基礎を身につかせる時は、鑄型にはめるやり方の「工業法で鍛える」

そして基本をマスターして応用編に入ると、今度は「梅は梅、桜は桜」として、もてる個性を伸ばし育てる「農業法」で育成すべきであろう。

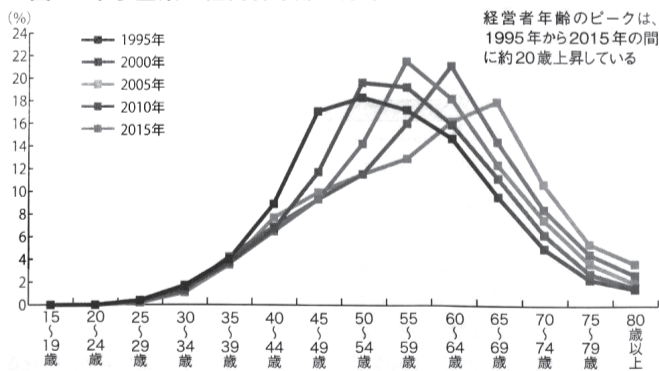
③良い仲間に入れ、「本物」に触れさせよ

人間は環境の産物であり、うまく育成していくためには良い仲間に入れることであろう。常時本物に触れさせることで偽物が分かるようになるであろう。

④いかに育てるかが会社の命運をも左右する

昔から、「オヤジ苦労し、子業をし、孫乞食する」といわれる。一般的に業をして育った二代目は子供に甘い。初代も孫には甘い。その上、社会全体が昔とは比べものにならぬほど過保護体質になっているといわれる。それだけに心ある親は我が子の教育に苦労している。子供にそそぐ愛情の方向を誤ると、会社の一大事にもなりかねないことを銘記すべきであろう。

■図2：中小企業の経営者年齢の分布



参考：「2017年版中小企業白書 概要」中小企業庁調査室

III 企業の存在基盤をいかに引き継ぐか

①事業にかける「夢とロマンと情熱」を熱く語れ

◎事業を引き継ぎ、さらに成長させていくために

創業者には、事業を始めて以来ずっと心に抱き続けてきた「熱い思い」がある。その事業を手塩にかけ育て、長い会社の歴史の中で培ってきた「夢・ロマン・情熱」である。

後継者は受け継いだ事業を守り、さらに大きく開花させてゆく礎とするために、先代が追い求めてきたその夢を自分の夢と一致させなければならない努力がある。その努力を果たしてもらうために先代は、事あるごとに、自分の仕事に対する情熱、夢を後継者に熱く語り続けてゆかねばならないであろう。

◎体験から生まれた言葉には人を動かす力がある

夢とは、はかなく消えてゆく泡沫の夢・幻のことではない。必ず実現して見せるぞという目標、自らに課したハードルを乗り越えてきた血の滲むような体験に基づいた信念を、折に触れ、後継者に叩き込むのである。

先代が自らの体験をろ過して出てきた言葉こそ、後継者にとっては、いかなる者の言葉よりも尊く、迫りに満ちた感動的なメッセージとなる。

熱く語りかける先代の夢と情熱は、後継者の肝に深く焼きつき、まるで遺伝子のように後継者の体や心に引き継がれてゆくのである。

IV 後継者としての資質をいかにしてそなえるか

①後継者には、後継者ゆえに背負われた宿命的な課題がある。

- ◎後を継ぐ意志があるか
- ◎経営能力があるか
- ◎後継者としての適正を備えているか
- ◎リーダーシップがあるか
- ◎人がついてくる人間的魅力があるか
- ◎対人信用があるか

②「後継者という商売」と割り切ってやってみよう

継ぐ前から不安を感じている後継者は、「先代が精魂込めて築き上げてきた会社を潰すまい」と肩に力が入り、委縮している場合が多い。

後継者は事業を引き継がねばならないといった過大な切迫感をもって経営をやるべきではない。

後継者自身のビジョンを素直に経営に反映させてゆくほうが、むしろ会社の発展・活性化につながってゆくだろう。「後継者という商売」をやらせてもらえるチャンスだと割り切って、経営を引き継ぐことが賢明であろう。

③事業センスと経営センスをみにつけよう

事業センス = 消費者ニーズを先取りする感覚
「儲かる事業とは何かを嗅ぎ分ける力」

経営センス = 経営における「バランス感覚」
販売・生産・開発・財務・管理という経営の5つの要素をうまくバランスさせ、総合的に運営してゆく力

④後継者としての適正

- ◎経営そのものに興味がある
(興味をもって取り組もうとする前向きな姿勢)
- ◎組織人である (人の意見を聞き、“素直な姿勢”を持つこと)
- ◎健康で体力がある ◎真面目である
- ◎清潔である ◎ネアカである (明るい性格)
- ◎若さを保っている (より良くしようというチャレンジマインドを忘れない)

⑤肩の力を抜き、ゴーイング・マイウェイ

往々にして後継者は肩に力が入り過ぎているケースが多く、どうしても力みがちである。それは社内・外で常に自分は先代社長と比較されているという意識、圧迫感からそうなるのである。傍らから見ていると、危なく弱々しくいかにも頼りがいがない。

これが後継者の弱みとなって意地を張る結果となり、社内で先代社長と言い争う原因となっている例が多く見受けられる。

大事なことは、後継者は「先代社長と同じようなことはできない」と割り切ることである。先代には負けまいと意地を張ってしまうとうまくいかない。肩に力が入ってしまっかえて失敗してしまうケースが多い。

先代がやってきたことをそのまま真似するのではなく、自分は別のことで先代を上回ればよいと、と大きく別の観点でとらえることだ。

こうして「肩の力を程よく抜く」と今まで藪の中であって見えなかったものが見えてくるようになるだろう。

タナベ経営 事業継承 成功の原理原則より



vol. 25

事業継承 成功の原理原則

◆事業継承無くして企業存続なし 繁栄と衰亡の分岐点

〈後編〉