

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第78回

非常識な実践経営アドバイス



Question

息子（取締役）を会社の後継者に選んでいるのですが、私の意見に反対ばかりして将来が心配です。

（東京都 会社社長 64歳）

Answer

後継者は前任者の「強み」を「弱み」と認識する

なぜ、このような問題が起きるのでしょうか？ 親子だから意見が言いやすいという面もあるとは思いますが、決してそれだけではありません。

後継者は、当然、自分が社長に

なったら何をするかを考えます。この時、現在の社長の悪い部分ばかりが目についてしまい、例えば、自分であれば、部下の話をもっと聞いてあげたい。部下に対してあんな言い方はしない。社長のようにワンマンではなく、もっと民主的に問題を解決し、社員が経営に参加でき

るようにしたいなどと考えることでしょうか。

企業は、経営者が持つ「強み」によって発展します。ワンマン経営は、強いリーダーシップの裏返しであり、見方を変えれば強みは、弱みにも見えます。しかし、本当の強みを「弱み」として認識し、それを変えようとするれば、強み自体がなくなってしまう。これは非常に危険なこと。会社は弱みをなくすることではなく、強みを伸ばすこと

で発展するのです。

また、後継者は、現在の社長に「追い付きたい」と思うのではなく、「追い越したい」とも思いますが、この目標設定もまた、非常に危険なものです。追い付こうと思えば、「強み」にも着眼できませんが、追い越そうと思えば、「弱み」をなくすほうが早いと感じ、今とは別の方法を取りたくなります。この結果、守破離の「守」を追求することなく、「破」の段階に早く入ってしまいます。現在

の社長との対立が大きくなれば、「離」となり、場合によっては、後継者が会社を去ることも起きます。

私も過去に2度、このような経験をしました。部下が自分のやり方で仕事を行うようになれば、上司に対する「ホウレンソウ」(報告・連絡・相談)が弱くなります。私は、部下の問題を正したいと思ったのですが、タイムリーな情報がなく支援ができませんでした。また、部下もそれを望みませんでした。問題が発生した時には手遅れになり、結果として、自分が最も時間をかけて育てた部下が会社を去りました。

事業承継の要諦は後継者を競争状態に置くこと

私の反省点は、後継者を自分で選ぶことでした。自分が選ぶ後継者は、往々にして後継者として適材ではなく、自分にとって都合が良かっただけという場合が多いのです。

猿山のボス猿が自分の後継者を指名することはありません。ボスの座を射止めるのは、力で勝ち取った者なのです。競争のない状態で後継者を指名することとは、自然の摂理に反することかもしれません。特に、息子を後継者に指名する場合は、十分な実績を先に積ませる必要があります。子会社の社長や新規事業の責任者を務めさせ、経営者の要諦を学ばせる必要があります。後継者が子息ではなく、社員の場合であっても、社長と年齢が近いと、このようなことが多く発生する傾向があります。後継者が社長を競争相手とし、追い越そうとするからです。

後継者は、年齢としては、20歳ほど離れているほうが良いと思います。これは、良い子弟の関係が保てるからです。幕末で言えば、師に当たる玉木文之進(1810年)、佐久間象山(1811年)、緒方洪庵(1810年)と教え子の世代である吉田松陰(1830年)、木戸孝允(1833

年)、西郷隆盛(1828年)、大久保利通(1830年)、坂本竜馬(1836年)、福澤諭吉(1835年)などの年齢差からも、言えることだと思えます。

事業承継問題に関して社長が行うべきことは、後継者を選ぶことではなく、後継者を競争状態に置くことだと思えます。競争状態にするためには後継者の数が重要となります。中小企業の場合、人的資源が乏しく競争状態をつくることができないと思われるかもしれません。

猿山の猿は、ボスのポジションが非常に魅力的であるがゆえに命懸けで競争するので、社長のポジション

長自身がつくっていないから人が集まらず、結果として中小企業のままになっているのかもしれない。

社長になって引き継ぐものが借金だけならば、誰も社長になりたくないと思いません。銀行も担保能力を考えれば、息への継承を望みます。これでは、本当に経営能力のある人材に会社を任せることはできないのです。後継者との意見対立は、望ましいものではないのです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。