



ビット89ニュースINTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014)

2009年12月号
(隔月発行)

ハイライト:今回のテーマは

「後継者教育」

インフォシェフ

吉田健司 の Business Insight (見識・洞察)

後継者育成は、経営者のミッション

Business Insight
後継者育成は、
経営者のミッション

The 特集
後継者育成の
取り組み

Brain89ers
後継者教育

目次:

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ& トピックス	4
発行書籍の ご案内	4
ビット89 インフォメーション	4

著名な経営学者ピーター・F・ドラッカー氏は「経営者がなすべき職責は、現存の資源を用いて最高の成果をあげることである」と述べており、その成果とは経済的直接成果、商品価値作り、そして3番目に「明日のための人材(後継者)の育成」であると指摘している。

失われた10年などと言われ、低成長経済やグローバル競争激化など厳しい事業環境のなかで、企業経営の重要キーワードとしてサステナビリティ(sustainability)すなわち持続可能性という用語が注視されるようになったが、会社はゴーイング・コンサーン(Going Concern)とも呼ばれ、もとより継続していくことが前提である。そのためには、このゴーイング・コンサーンの担い手である現経営者から次世代経営者にうまくバトンタッチされ続けていける仕組みが求められる。経営者に“定年”を規定している会社は少なく、また経営者としての限界年齢には個人差がある。しかしその年齢がいつかを気づく面白い話がある。それは自分の意思決定がはずれた場合の反応として、ある歳までは「自分が間違っただけじゃないか」と反省できるのに対し、ある歳を過ぎると「自分に間違いはない」と反省できなくなるといふものである。後者のようになったら引き際だということであるが、なるほどと思える人はまだ前者の部類かも知れない。

さて、大企業の場合は豊富な人材の中から抜擢された取締役がおり、その中で次期経営者を選ぶことが多く、その過程を通じて経営者教育もなされている。一方、中小企業の場合はファミリー企業が多く、息子や娘を次世代経営者とする世襲制がほとんどではないだろうか。(三菱UFJリサーチ&コンサルティングのアンケート調査(2005.12)によると、後継者の続柄第1位は息子・娘で72.3%)

ここではこの中小企業でよく見受けられる世襲制について考えてみたい。「売家と唐様で書く三代目」という江戸時代の川柳があるように、初代は苦勞して財産を残し、二代目はそのおかげで暮らしたものの、三代目になると遂に没落して、家を出すようになる、ということが言われたりする。これは道楽にふけた三代目の生活を皮肉ったものであるが、同様に、親苦勞、子楽、孫平という言葉もある。これは祖父が苦勞して財産を築き上げて、子が楽をして、孫の代には跡形もなくなるということで、創業よりも後継者の育成がいかに難しくまた重要かということを物語っている。



参考写真

とかく創業者はたたき上げの厳しい経験の中から“現場主義”と“顧客重視”が自然に身につけているが、二代目、三代目となると社内の役員・社員だけでなく社外取引先との人間関係とも慎重になり、“安全主義”の経営スタイルをとることが多いように思われる。創業者は事業そのものを立ち上げるので精一杯であるが、その後継者はゴーイング・コンサーンとして継続成長していくために、組織あるいはシステムとしてキチンと運営されるような仕組みづくりが求められる。それには、後継者としてしっかりした帝王学を学ばせることが重要である。よく「他人の飯を食って来い」と言われるが、これは仕えるものの気持ちや痛みが理解できるようになったり、また社内の役員・社員が知らない世界での経験を積むことで外部からの視点をもてるということでもあり、その過程で遅く育つことができるということではないかと思われる。

ところで超長寿企業を調べると、娘婿に継がせているケースをよく目にするが、眞眞(ひいき)目に見てしまいがちな自分の息子の出来具合を客観的に評価できる目がないと、命取りとなりかねない。「老舗企業の研究〜100年企業に学ぶ伝統と革新〜」(生産性出版)という書籍でも次のように指摘している。「老舗の後継者の条件は、要するに人格である。知識、才能、行動力なども必要であり学歴も経験もあるに越したことはない。しかし最も必要なものは老舗を存続させようとする意思であり、それを支え助けるに値する人格である。」

最後に、ピーター・F・ドラッカー氏のファミリー企業の承継についての警告を紹介しよう。「出来の悪い者を働かせてはならない。凡庸な者、怠惰な者に働くことを許せば、一族でない者の不満が鬱積する。有能な者は辞め、残る者はへつらう。」

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

●この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 後継者育成の取り組み

ある調査によると、日本の高校生は米国、中国、韓国の高校生に比べ、偉くなりたいという意欲が低いという。そんな土壌の上に立つ日本企業。計画的に後継者を育成する必要が指摘されている。

旅行業界の取り組み

今年7月、大手旅行代理店JTBと同社の取引先の旅館・ホテルからなる組織、JTB協定旅館ホテル連盟は、「旅館経営人財育成基金」を創設、同基金を母体に「旅館経営人財育成アカデミー」を設立して、旅館・ホテルの次世代経営者の育成に乗り出した。旅館・ホテル業界は団体客の減少や価格競争の激化などから厳しい経営環境下にあることに加え、後継者がいないという理由から、廃業するところが増えている。旅館業の弱体化は観光産業全体の衰退にもつながるといわれてきている。旅館経営人財育成アカデミーでは、今年12月から来年3月まで中堅幹部候補向けの「ベーシック研修」と経営者候補向けの「トップ研修」を開く。各旅館が独自性のあるマーケティングを展開してもらうことや、次世代の経営者や幹部に旅館経営の魅力を伝えることなどが本研修制度の狙いとして挙げられている。(1)

跡取りの力量・後継者の不在

このニュースで思い出されるのは、今年6月に映画版が公開されたNHK制作のドラマ「ハゲタカ」。その第1話で「ハゲタカ」(外資系投資ファンド)のターゲットとして西乃屋という老舗旅館が登場する。西乃屋の5代目の主人である西野昭吾は父の後を継いで旅館の経営者となったが、彼にはそれに見合う手腕はない。バブル期に銀行から過剰融資を受け、ゴルフ場経営などに事業を拡大したものの、バブル崩壊後は経営不振に陥る。宿泊客は最盛期の3分の1にも満たない状態で、巨額の負債を抱え、西乃屋を手放すことを迫られる…。

“ハゲタカ”である鷺津政彦と西野昭吾の息子・西野治の会話の中に次のようなセリフがある。

鷺津政彦「どんな旅館にしたいのか、どんな客を呼び込みたいのか、経営者には、明確なプランとリーダーシップが必要だ」

西野 治「うん。親父にはプランがない。何度も言ったんだ。うちに来る客はみんな、ゴルフなんか喜ぶ客層じゃないって」

架空の老舗旅館、西乃屋では後継者の力量不足が悲劇を生んだが、後継者がいないために廃業



した旅館の例のひとつに岐阜県高山市の「長瀬旅館」がある。1754年創業で、北原白秋や若山牧水、野口雨情らの文人が宿泊したという歴史ある日本旅館。無借金の黒字経営であったとのことだが、建物の老朽化が進み、営業を続けるには多額の借金をして改修工事をする必要があった。後継者もいないため、昨年11月、惜しまれながら250年の歴史に幕を閉じた。

ユニクロの2014年問題

景気低迷が続く、業績不振にあえぐ企業が多い中、好調企業の筆頭に挙げられるのが「ユニクロ」を展開するファーストリテイリング。同社の最大のリスク要因といわれているのが柳井正会長兼社長の後継者問題である。今年2月、社内取締役の松下正氏が辞任し、社内取締役が柳井氏一人になったことから、この問題が一層クローズアップされた。柳井氏は65歳での引退を明言しており、同氏がその年齢になるのが2014年である。それまでに後継者は育つのか？ 柳井氏は自らの仕事すべてを一人の人間に任せようとは考えていないようで、「後継者は多分、3人ぐらいのチームで経営の舵取りを担い、その下に何十人という経営幹部がいて、チームワークでやっていくということになるでしょうね」(2)と述べている。そして、同氏は後任の人材として、ユニクロが急成長してから採用した大卒社員たちに期待を寄せているという。

ファーストリテイリングでは2010年以降、日本、米国、中国で経営幹部の育成のための専門教育機関を設置する計画である。その目的は海外事業拡大であるが、柳井氏の後継者育成も狙っているものとみられている。5年後、どのような経営者(チーム)がファーストリテイリングを率いているだろうか？

(1)日経産業新聞2009年11月4日他参照

(2)日経ビジネス2009年6月1日号

関連データ

＜高校生対象の調査＞
「偉くなりたいと思いますか」
という問いに対して、
「強くそう思う」と回答した割合

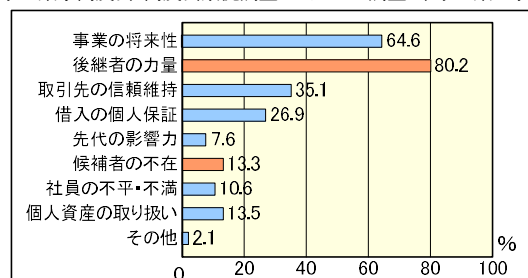
日本: 8.0%
米国: 22.3%
中国: 34.4%
韓国: 22.9%

「高校生の意欲に関する調査」
(財団法人 日本青少年研究所
2007年4月発表)より

●気になるデータ 後継者問題関連データ

事業継承の際、想定される問題(対象: 中小企業家同友会会員、複数回答 [N=791])

(出所: 中小企業家同友会「同友会景況調査 オプション調査」中小企業の事業承継、後継者問題を考える(2007年))



Brain89ersの視点 後継者教育

前田 正一郎 (まえだ・しょういちろう) [旭化成アミダス株式会社 教育コンサルティング事業グループ
シニアコンサルタント]

後継者の育成といえば思い出されることがある。某社のことである。

一緒に創業した専務が次の後継者になると衆目の一致したところであった。ある日、専務が病で倒れてしまい後継者不在となった。オーナー経営者が高齢のため、後継問題が一気に社内の関心事になった。

私は、お客様と一緒に仕事をさせて頂いていることもあり、技術、技能を商品としている事業のため、多少なりとも社業の実態をわかる人でないとトップセールスをする上でも、社内の叩き上げ職人経営陣を納得させる上でも難しいのではないかと考え、現経営陣から後継者を選ぶことになるだろうと推測していた。

オーナー社長も後継者について頭を痛めたのである。その選択は、某コンサルティングファームに勤めていた娘婿を後継者として指名し管理本部長に任じた。彼は、就任するとすぐに事業の課題、問題点を上げ改革に取り組み始めた。大変、分析力の高い人で、事業の課題、問題点の指摘はなるほど思わざるを得ないものばかりであった。

2年後、彼から突然のメールが届き、そこに新たな道を歩くことになったことが記されていた。義父並びに経営陣、社員との決別である。メールの内容を要約すると ①経営陣が危機をわかっていない ②社員が本気に取り組まない ③この2年間とても疲れた の3点である。

彼の立場を考えると心情的にはとても良く理解できるが、①後継者として適切な選択だったのか、②後継者を育成するためのプラン、育成時間(軸)を社長並びに現経営陣が共有していたのか気になるところである。

この事例から学ぶことは、

1. 後継者を指名した人の課題

1) 経営者として、どの能力が充分で、何が足りないのかを吟味した上で育成時間を本人、周りに明示し、協力が得やすい体制、環境をつくったのか。

←実際に起きたことから考えれば、即戦力として扱ったように思える。

2) そのための指導者、育成担当役員を決めたのか。

←社長の娘婿ということで、誰も教えないし、関らないという関係であったことが、後でわかった。

3) 入社最初のポストとして管理本部長が適切であったのか。

←個人的な意見としては不適切であったと考える。主要な営業所の副所長を3～5年経験させ、仕事の内容、お客様との関係、仕事の進め方、決済システム、内部的ネットワークづくり等を行わせるようにすべきであった。

2. 後継者として指名された人の課題

1) コンサルタントとしての能力と経営能力は異なることを認識していたのであろうか。

2) 著名コンサルティングファームのコンサルタント出身、オーナー社長の娘婿であるという部分をすべて捨て、一新入社員の気概で門を叩き、骨を埋める覚悟ができていたのだろうか。いやいや入社、または教えてやろうとの思い違いはなかったか。

3) 経営者として、混沌とした情報の中で決断する力、異なる意見を聴く力、時機が来るまで待つ力、協力者をつくる力をどのように考えていたのであろうか。

4) 何よりも、社長、現経営陣の庇護から抜け出し、自分の目、耳で現場を確認し、自分の考えに共感する人を探し出す等、自らが社長になった時、経営上の課題に取り組む実務メンバーの組織化をどのように考えていたのであろうか。

今後、オーナー社長、辞めた本人に聴く機会はなく真実はわからない。娘婿を後継者を選び失敗に終わった事実から、後継者育成について考えるべき課題の一部を学んだ。



●前田 正一郎 氏プロフィール
1971年、旭化成工業株式会社入社。旭エンジニアリング株式会社発足と同時に出向。石油化学系プラントの設計、建設を担当。
1999年、旭化成アミダス株式会社に出向、現在に至る。主に、一般企業の生産現場にかかわる問題点の解決に従事。
【その他】
・小学校の総合教育講座担当
・NPO難病の子供の支援活動

“Brain89ers”とは…

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、“Brain89ers”(ブレイン・エイティナイナーズ)の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々が登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

BIT89 Book Guide

1. コーチングの神様が教える後継者の育て方

●後継者を選び、育て、地位をバトンタッチする重要なポイントをコンパクトに解説した一冊。
マーシャル・ゴールドスミス 著
斎藤聖美 訳
日本経済新聞出版社 刊
1,260円 税込
ISBN: 9784532314798



2. 事業承継する力 ～後継者がプロ経営者になる条件～

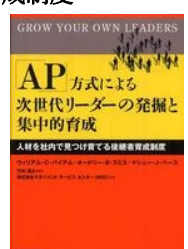
●譲られる側の視点に立ち、事業を正しく受け継ぎ成長発展させていくために事業センス経営センスをいかに磨いていくかを紹介した書。
木元仁志 著
ダイヤモンド社 刊
1,680円 税込
ISBN: 9784478006207



3. 「AP」方式による次世代リーダーの発掘と集中的育成 ～人材を社内で見つけ育てる後継者育成制度～

●次世代リーダーを発見し、育てていく方法を具体的に示した書。

ウィリアム・バイアム 著
ダイヤモンド社 刊
2,520円 税込
ISBN: 9784478440568

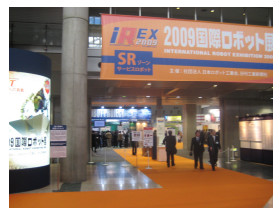


●国際ロボット展、視察報告

11月25日～28日、東京ビッグサイトにて国際ロボット展 (IREX) が開催されました。

特に注目されたのは、先進的な産業用ロボットのデモのほか、美女ロボットのアクトロイド「サラ」やアザラシ型癒し系ロボット「パロ」、そして介護用のサービスロボットでした。

溶接ロボットやヒューマノイド (ヒト型ロボット) の進化を見ながら、21世紀の産業界・家庭生活の変貌を伺うことができました。世界でも日本の優位性が評価されている、このロボット分野の発展に、期待したいものです。



●第30回 秋季「プラネット・セミナー」の開催報告

11月11日 (水)、東京国際フォーラムにて弊社主催の「プラネット・セミナー」を開催しました。リーマン・ショック以降の世界的景気後退の中、1月には米国でのオバマ政権誕生、9月には日本での鳩山民主党政権発足という世界大転換が起こり、エコロジー・エネルギーへのグローバル対応といった大きな潮流変化なども踏まえ、今回は「日本企業の明日を語る！」をメインテーマに掲げました。

Part1では、導入講演として私 (吉田) よりこれまで開催しました本セミナー全体を振り返るとともに、ジャック・アタリ氏の「21世紀の歴史」を中心に大胆予測等をご紹介します。

Part2では、以下3名のみなさんからは、リレー方式で短時間ながらも濃密なご講演をいただきました。



杉浦氏 (左) と吉田



谷口氏 (左) と鍋山氏 (右)

- ・みずほ総合研究所の杉浦哲郎氏 (専務執行役員、チーフエコノミスト)
演題: 「百年に一度の危機、政権交代は日本経済をどう変えてゆくか？」
- ・日本政策投資銀行の鍋山徹氏 (産業調査部長)
演題: 「産業を取り巻く環境変化と有効戦略の先進事例」
- ・アクティブブリッジの谷口正俊氏 (専務取締役)
演題: 「海外人財の活用によるグローバル戦略」

Part3では、質疑応答を中心に、会場のみなさんと講師のみなさんとの間で、ユーモアも交えた活発なパネルディスカッションが展開されました。

本セミナーは今回で30回目 (15年目) という一つの節目を迎えましたので、いったん幕引きとさせていただきます。今回をファイナルセミナーとさせていただきます。これまで多くのみなさんのお世話になり何とかやってこられましたことをここにあらためてお礼申し上げます。



●写真左

**実践! MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ**

●写真右

**即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル**

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014)
TEL 03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP <http://www.bit89.co.jp>
発行責任者 吉田 健司

吉田健司 著書のご案内

- 好評発売中!! 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
「実践! MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」 PHP研究所刊 2,000円
- 好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいっとりした本です。
「即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル」 PHP研究所刊 1,400円

※上記2冊はお陰さまで、完売しました。

なお、「即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル」(改定版) につきましては、弊社に若干の在庫がございますので、ご要望の方は弊社宛にご連絡ください。

ビット89インフォメーション

●発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

●皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員 (体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

●INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。