

「出る杭」を育成して 「社長の器」に育てよ

Special
Feature6
June

経営環境が厳しくなる中で、「誰を次期社長に抜擢するか」という大きな課題があります。通常は、ご子息や血縁者が引き継ぐケースが多いのですが、様々な事情でそれ以外の選択を迫られるケースもあります。本稿では、4つの事例を取り上げて親族以外に事業を託すポイントを挙げていきます。特に「社長の器」という視点で考察すると、株を買い取り経営に乗り出す器量のある人物を望みたいものです。

有限会社エー・エム・アイ
代表取締役
榎野 正喜

URL <http://www.web-ami.com>

E-mail info@web-ami.com

社長に抜擢される 2つのケース

●社長業の実態を再確認

どのような企業も「社長」の役割を次世代にリレーして行く宿命があります。読者の皆様は既に理解していると思われませんが、以下に中小零細企業の社長の実態を見直してみます。

右肩上がりの経済状況であれば、未来に希望が持て後継者も数多く出てきますが、逆に、現在の状況で国内の人口構成から見ると、一部の業種を除けば大多数の業界は右肩下がりであり、大資本がIT技術などを駆使して下流にまで進出する時代になっています。

確かに、自由競争という意味では、大資本の下流進出は当然の流れであります。その攻勢にさらされる中小零細企業の前途は決して明るいとは言えないのが実情です。

このようなマクロな時代背景を考慮すると、中小零細企業の後継者選びが厳しい状況になっていきます。先行きが明るいと親戚縁者を呼びやすいですし、自分の子供を後継者に指名するの

も人情と言えます。ところが、前途に確たる明るい材料がなく、業績も鈍化して内部留保を食いつぶす状況になりつつある中で、次の後継者を選ぶのは至難の技とも言えるのです。

「マズローの欲求の5段階」自己実現理論」にあるように、誰しも社長になり自由に儲けたいと思うかもしれませんが、現実には真逆の状況が多く、社長になることは「全社員の人生に責任を負う」覚悟が必須であり、最悪の場合、全財産を投げ出す覚悟も必要です。

銀行との関係も、内部留保が多い会社では無担保の融資も可能ですが、内部留保が減少する度合に応じて

「保証協会融資」に転じ、さらに社内資産が担保の融資となり、ついには個人資産が担保に入ります。これが中小零細企業の社長業の実態で、俗にいう「借金の上で寝る」状況です。

●株の保有と無保有

この背景から身内以外の人を社長に抜擢することは至難の技と言えます。さて、その社長抜擢も株を保有しない場合と、決定権を持つ株を保有する場合の2つのケースがあります。

前者はサラリーマン社長と呼ばれる形式であり、株主総会で解任される可能性があります。

後者は株式総会で解任される心配はないですが、前段階で株の所有者から買い取る資金が必要になります。現実的には、後者の株を取得してまで社長になるうとする人は少ないと思われ



「経営能力」に求められる社長抜擢

株の支配力がない「サラリーマン社長」のケースは、大企業が代表的です。資金調達に際して、個人保証を要求されないので誰でもがなりたいたいケースです。

しかし、中小零細企業の場合、財務内容が厳しいケースが多く、資金調達で個人保証を求められるので相当の覚悟が必要です。なぜなら個人保証のリスクを背負っても、リターンは役員報酬に止まるのでハイリスクだけが残ります。このような場合、社長はオーナー

が行い、身内以外から人材を抜擢して、専務などの肩書で「経営能力」だけを求めるケースが多いのです。

● 学歴や過去の地位は無意味

某自動車販売店では、大手の損害保険会社の役員を

専務（実質的な社長）として迎え入れて経営を委託しようとしたケースがあります。この専務は、損害保険業界で非常に優秀な実績を残し、学歴も東大卒で颯爽とした人物でした。ところが、損保会社とクルマ販売店のポジションの相違などで、持ち前の能力を発揮できずに4年の任期で解任されました。

確かに「経営能力」が高い人もいますが、「郷に入っては郷に従え」という格言が物語るように、落下傘で経営者になっても社員が動かないことには能力を発揮することができないのです。結局、この会社は娘さんを社長にして、社員を専務にする形式を選んで進んでいます。

このように、「経営能力」がある人を社長に抜擢しても、業種業態が異なると能力を発揮できないケースもあるのです。

私のような経営コンサルタントも同じで、まず、お客様と同化する努力が必要になります。上辺だけで「先生」と呼ばれている間はクライアントのスタッフとの距離が離れており、これを埋めるには実績を上げるのが一番です。

私は、ICT (Information and Communication Technology) を軸に業務改善で入り込むのですが、I (情報) では、コンテンツをデザインする社員とデータベースを作成できるシステムエンジニアを社内雇い、C (通信) を活用してお客様を炙り出すことで貢献と実績が上が

り、「先生」という言葉に親近感が込められてくるのです。この状況はコンサルティングタレント冥利です。

また、子会社を使って社員を抜擢するケースがあります。この場合、極端なことを言うと、子会社の「社長」とは名ばかりで、本社

から見れば、役員クラスでもない、単なる事業部長的存在であるケースが多いものです。

これでは、モラルが低くなりがちで、子会社の資金が不足すると本社にお伺いを立てるので、財務は本社が一括して行うという形式の会社が多いです。

● ネジメーカー KS社の事例

ネジメーカーのKS社は、一度、倒産した経緯があり、その際に、鉄鋼関連のKS社に吸収されました。社名は変わりましたが、経営は、退任した旧オーナーの息子さんが社長に抜擢されています。

社員も含め、会社丸ごとKS社の傘下に入ったので、社員との関係はスムーズで業務自体は支障なく展開されています。しかし、本社となったKS社での会議では、KS社の社長は本社の

課長クラスの扱いでしかなく、ネジの製造販売を任されているだけの様相です。

KS社の社長としては、ネジ業界を展望すると海外シフトが急務になっているのですが、KS社の意向が強くて議題にも上がらない状況です。本社は確実な採算性を要求し、JIS規格の一般品を量産するのではなく、在庫のリスクのない特定ユーザー向けネジの生産をするに止まっているのが現実です。これではKS社のモラルが上がりにくい状況であり、また、発展性に乏しいという状況です。

株を買って社長になる

前述した2つのケースのように、株を持たないで中小零細企業の社長に抜擢されてもうまく行かないのです。そこで、株を買って社長になった2つのケースを紹介します。

●D運輸

K氏の事例

運輸業と言っても、様々なジャンルがあります。大阪を拠点とするD運輸は、元来、ユーザーに入り込んで下請け的に運送する事業形態でしたが、お客様の状況や大手の参入で業態転換が急務になりました。

K氏は、この転換期にD運輸に入社しました。同社は、経営者の動揺で退職者が増加し、残った社員も不安感で一杯という状況でした。そこで彼は、組合を作り経営者と団体交渉する構図を描き、自らが組合委員長になりました。

K氏は、委員長として会社の発展を願って経営改革を提案したのですが、なかなか、潮流の変化に気づかないオーナーは頑として受け付けなかったのです。

D運輸の状況は更に悪化し、退職者が増えたのですが、結果、人員が減ったお

かげで経営が安定化し、残った社員の待遇改善などがなされました。これを機に

K氏は会社を去り、その後、同じ運輸業界ですが、大阪から離れて、東京で「引越し」という分野で起業して経験を積んだのです。

一時期は回復したD運輸でしたが、再び業績が悪化し始めました。D運輸のオーナーは、その時、初めてK氏の意見に「真実」を見るようになったのです。そして、東京で活躍しているK氏に自ら、「戻ってきて会社を立て直して欲しい」という誘いの言葉をかけたのです。

恩義を感じていたK氏は、オーナーの真剣な話に心を動かされて、D運輸を吸収合併的な形式で経営することにしました。しかし、実際に大阪の状況を聞くと「時流」に適應できず非常に困った状態に陥っていました。そして、多くの古い

仲間が去っており年配の人が残っている状態です。

D運輸の株を取得してまで経営再建に入るといこうとで、K氏の家庭では、猛反対の声が上がったのですが、迷った挙げ句、引き受けることにしました。格安に株を譲り受けるという条件でしたが、手持ちの資金がそれほど無かったのでローンを組んで株式を取得することにしました。

D運輸の名実ともにオーナー社長になったK氏は、運送業界でも年齢に応じた働き場を用意して、長く安心して勤められる会社になりたいと考えました。

そこで、これまでの経験を活かし、力仕事が多い運送に適さない年配のドライバーには「引越し」への転換を持ちかけ、元気な若手のドライバーには、慣れた運送の仕事をしてもらうことにしました。この方針は、年配・若手ドライバー共に

大いに支持され、D運輸に蔓延していた先行き不安感

●機械販売業Y社

I氏の事例

I氏（現社長）も、D運輸K氏と同様に株を取得して経営革新に成功していません。機械販売の業界も、バブルがはじけてから新規購入よりも中古機械購入が多くなり、また、機械の保守にお金をかけない潮流に翻弄されていきました。

I氏は、Y社では異端児で、社長の方針に余り従わない人でした。毎日お客様を訪問するのですが、日報などは余り書かず結果だけを口頭のみで報告していたのです。それでも、全社的に低迷に苦しむ中、しっかりとお客様の心をつかんでいるI氏の業績はトップでした。

Y社オーナー社長のY氏

は、後継者を探していたのですが、さすがに、株まで取得して経営に当たろうという社員は見つかりませんでした。そのような状況下で、社長候補としては優先順位の低かったI氏に白羽の矢が立てられたのです。

I氏自身も、Y社長から話を持ちかけられた時には「何かの間違いではないのか?」「辞めろということなのか?」と疑心暗鬼になったそう、ちなみに、面談したY社長からは「このままでは業績が悪く、経営状態も芳しくないで、会社を自主清算するしか道がない」とまで言われたそうです。

ここでI氏はハッと気がついたのです。「確かに自分のやり方は個人プレー的な面があるが、業績だけはしっかりと作っていた」。

そして、普段から「俺のやり方を見習う奴はいないのか?」と、嘆いていたの





で、自分の方法で会社の窮地を救うという大義を感じて社長を引き受けました。

Y社の社員は、ごく普通の営業マンのように、お客様から機械の相談を受けるのと会社に報告して「指示」を待つような感じでした。

こんな指示待ち型では、スピード感がないので、有力な商談はライバルの営業マンが、先に機械メーカーに案件を持ちかけて優先交渉権を取られてしまいます。

一方、I氏は、一匹狼的な営業スタイルで、お客様とメーカーを早く押さえて優先交渉権を確保するのが上手でした。そうすると、ライバル会社の営業マンはI氏に対抗して、お客様の準本命の2番手メーカーを担ぐしかないので、価格勝負をしかけてきます。

I氏は「価格」の土俵では戦わずに、例えば、リース会社との交渉や、メンテの時にメンテ業者との交

渉にもお客様サイドに立って一緒に行動するというスタイルで、がっちりお客様の心をつかむ人でした。この「お客様と一緒に」というスタイルが気に入られて固定客をつかんでいたのです。

このような背景を持っているI氏は、社長になり、まず改革したのは「日報で報告するのではなく、困ったら直接相談せよ」という檄からスタートしたので

す。とにかく「お客様サイド」に立ち、機械メーカー、やメンテ業者、リース会社、そして銀行と渡り合う器量のある営業マンを育成するようにしました。当然、社内的に波風が立ったのですが「一定のルールを守れば俺が責任をとる」という一声で、若い社員から変わり始めました。

機械販売業界は、景気の波に翻弄されて淘汰が進んでいます。Y社の営業ス

タイルが一新してからは業績も安定するようになったのです。I氏は振り返って「株をローンで買うという間抜けなこともしました。お蔭で自分の責任で物が言えるようになりました」と語っています。

社長に抜擢する人材像

サラリーマンを「犬型」と「猫型」に大別して経営者側から観察すると、「犬型」の人は従順なので平素は取扱いやすいタイプと言えます。

しかし、このタイプの人で「経営者」としての素質、例えば、「ビジョンを持つて先行投資で事業を推進する才覚がある」「その為には借金の判を押せる覚悟がある」という、2つの条件が揃うかと考察すればそれは難しいように思えます。

前出の、株を取得して社長になったY社のI氏のよ

うなタイプは「猫型」で、若い時は自分の思う道を歩むタイプに経営者の素質を感じます。

これは、サラリーマンとして規定の「器」にはまらないので扱いにくいと思いが、「なぜ、〇〇をしなればならないか」と腑に落ちないと動かないような性格でありながら、いざ決断するとお客様のために寝食を忘れて動けるような行動派の人物が、事業家の素質を備えていると言えるのではないのでしょうか。

一般的に「士業」と言われている有資格者が世には多くいます。中には「中小企業診断士」という資格を持った方もいますが、実際に自身が経営している会社があうまく行っているかと言えは、必ずしもそうとは限りません。「診断」して悪いところが指摘できても実践となると「人を動かす」能力が必要になるのです。

経営者には頭脳明晰な人が望ましいですが、それだけで充分ではないのです。

D運輸のK氏は、労働組合を組織して経営者に「経営革新」を迫ったという経歴から、オーナーに三顧の礼をもって引き戻されたのです。彼は実際に東京に出て成功していたので、その実績でオーナーが吸収合併的に引き戻されたのです。

I氏もK氏も自分なりの「信念」をもって歩んで来たのです。「出る杭は打たれる」と言いますが、「出る杭」を見極めて「事業家」としての資質を見極め、思い切って自由にさせることが重要です。

私は、「自信」(小さな成功)と考えています。そして、後継者に自分の思う道を歩ませる度量が経営者には必要です。社内事業的に仮の資金を設定して事業をさせる、投資感覚の学びの必要性を感じます。