

研 究 報 告 書

「世襲を成功させるための条件」

—中堅・中小企業経営者への提言—

昭和60年2月28日

社団法人 関西経済同友会
中堅企業委員会

1. はじめに一世交代期にある中堅、中小企業

戦後40年、今や多くの中堅、中小企業は変革の時代の中にあ
って、世代交代という新しい可能性と極めて大きなリスクを伴う
課題に直面している。

本提言は、後継者問題について大半がオーナー経営者である委
員会メンバーが吐露した真情をふまえてとりまとめたものであり、
いわゆる世襲が圧倒的に多い中堅、中小企業経営者に贈るもので
ある。

2. 後継者選択の視点

世襲には、(1)トップを一挙に若返らせること (2)後継者決定に
いたる様々な摩擦を小さくできること (3)後継者育成を家庭教育
の段階から行えることというメリットがある。反面、(1)後継者選
択の幅が極めて狭くなること (2)恵まれた環境の中で育った後継
者に、旺盛な企業家精神を期待できるかということ (3)社内のモ
ラルが目に見えないかたちでしのびよってくることへの懸念が
あることというデメリットがある。

3. 社長の椅子をどう譲るか

一「世襲を成功させるための条件」の提唱一

中堅企業の場合、世襲のケースが圧倒的に多い。しかし、かつてのように世襲が無条件に社内外に受け入れられるわけではない。

われわれはその現実に立って世襲を企業の飛躍と永続的発展の契機とするために、そのメリット、デメリットの検討を十分にふまえて「世襲を成功させるための条件」を提唱する。

I 経営理念を再確立し、みずから日々実践に努めるべきこと。

時代の大きな節目ごとに自己革新を図り、永続的発展を逐げてきた企業の事例をみると「経営理念が時代と共に進化している」。

従って、トップはまず第一、「自らの企業の社会における存在意義とその方向を示すに足る経営理念を今一度、明確にする」とともに、社内外の共感と強い支持を得る」ように努力しなければならない。第二に、その理念に沿って「自らの企業が目指すべき長期のビジョンをより具体的にする」ことが必要である。そして、トップとその後継者がそれぞれの立場は違っても「明文化された経営理念を共に身体をはって実践すること」が肝要である。

Ⅱ 「世襲は抜擢である」ということ

トップも後継者も、「世襲が一種の抜擢である」ことを肝に銘ずべきである。そのために抜擢の条件に少しでも合致するように社内外への配慮を払うことが必要である。

Ⅲ 後継者のために難関の克服体験の場を与えていくこと

艱難汝を玉にすという言葉が表わすように、「経営能力を鍛え伸ばすためには経営上の様々な難関の克服が貴重な体験となる」。

従って、後継者にも創業時に似た苦難克服の体験を与えることが是非とも必要である。

Ⅳ 後継者の補佐役として有能な人材を育てておくこと

「会社の事を骨の髄まで知りつくし、かつ、あくまでも黒子に徹することのできる人材」が後継者に必要であり、友人の如くに補佐する人物を育てておかねばならない。後継者とこの補佐役は、「指揮者とコンサートマスター」にたとえられるような相互補完関係にあることが望ましい。

Ⅴ 自らの「信念」を伝承させ、企業家としての使命感を植えつけること

優れた経営者の言葉には「一朝一夕では出来ない自らの事業に対する思い入れの強さがこもっている」。しかし「才覚はあ

る程度遺伝されようが、この信念の伝承は決して容易ではない」。

この信念を後継者個人に使命感として伝承していくことを出来るだけ早いうちから心掛けることが肝要である。

4. む す び

「いざという時には裸一貫になりかねない」という大きなリスクを負うことが中堅企業に特有なバイタリティーの源泉となっている。

前述の条件が満されたときは、若き後継者が卓越した自己革新力を発揮することを大いに期待してよいであろう。

ここに掲げた「世襲を成功させるための条件」が、後継者問題の答えを出すひとつの手がかりとなることを念願する。

目 次

1. は じ め に.....	1
世代交代期にある中堅、中小企業.....	1
2. 後継者選択の視点.....	2
「世襲」のメリット、デメリット.....	2
3. 社長の椅子をどう譲るか.....	5
－「世襲を成功させるための条件」の提唱－.....	5
I 経営理念を再確立し、みずから日々実践に 努めること.....	5
II 「世襲は抜擢である」ということ.....	7
III 後継者のために難関の克服体験の場を 与えていくこと.....	8
IV 後継者の補佐役として有能な人材を 育てておくこと.....	9
V 自らの「信念」を伝承させ企業家としての 使命感を植えつけること.....	10
4. む す び.....	12

1. は じ め に

— 世代交代期にある中堅、中小企業 —

一般的にみて終戦直後に創業し、あるいは灰燼に帰した老舗を再建し幾多の試煉をへて今日まで事業に専心して来た企業のトップも、年令的には後進に道を譲る時期を迎えている。戦後40年、今や多くの中堅、中小企業は変革の時代の中にあって、世代交代という新しい可能性と極めて大きなリスクを伴う課題に直面しているといえよう。

企業はあたかも生命が子々孫々に引きつがれる如く、時をこえ永続し、発展していかなねばならない。これは経営者すべての願いである。手塩にかけて企業を育て発展させてきた創業者や、代々の事業を受けつぎ成長させてきた経営者ほどその願いは強い。

中堅、中小企業の特性は、トップが常に社員の陣頭に立ち、その経営理念、経営戦略を企業のすみずみにまで浸透徹底させ高い効率の経営を推進できることにある。反面、その考え方と力量いかんではたちまちのうちにその企業の存立が危うくなる。

従って、特に中堅、中小企業にとって後継者を誰にするかは企業の存立をかけた問題であり、「後継者の選択はトップが行う最終で最大の決断である」と言われるゆえんである。トップの引き際、後継者へのバトンタッチの巧拙が、その企業の評価、その後

の社風、社員全体の活力、ひいてはその企業の命運に大きな影響を及ぼすことは多くの先例に学ぶところである。

本提言は、この後継者問題に焦点をあてた一年間に亘る中堅企業委員会の討議の中で大半がオーナー経営者である委員会メンバーが吐露した真情をふまえてとりまとめたものであり、いわゆる世襲が圧倒的に多い中堅、中小企業経営者に贈るものである。社長の椅子をどう譲るべきか、日夜頭をいためておられる方々のご参考の一助となれば幸いである。

(註) (「 」は委員会メンバーの具体的発言の引用を示す。)

(中堅、中小企業は、以下中堅企業と略す。)

2. 後継者選択の視点

— 世襲のメリット、デメリット —

社長の椅子を譲るについては大別して二つの選択がある。同族血縁、特に自らの子息に譲る世襲の場合と広く社員あるいは社外の中から後継者を選ぶ場合である。ただ、企業は社会の公器であり、後継者は企業の将来を託するに足る最もふさわしい人物を社内外から選ぶべきであるという根強い意見があることは事実といえよう。そこで世襲に伴うメリットとデメリットを考えてみたい。

（世襲のメリット）

第一に、トップを一挙に若返らせ役員陣にも思い切った若手を登用できる。これによって、トップの永年に亘る努力により培われた企業基盤に立って、「後継者は若い柔軟な発想を大胆に実行し、企業の活性化を図る」ことが出来る。

第二に、後継者の決定にいたる様々な社内の摩擦やあつれきを比較的小さくすることが出来る。いかなる企業といえどもトップの交代に伴う変化や摩擦は避けられない。しかし世襲の場合には「比較的早くから社内のコンセンサスが得られ易く」、従ってスムーズなトップの交代が実現しやすい。

第三に、後継者の育成を「父母を中心とした家庭教育の段階から行える」ということである。後継者に対して長期的なプログラムに沿って、幼少の頃よりトップリーダーとしての資質を伸ばす機会を与えることができる。これは世襲の大きな強味である。また後継者自身にとってもトップとしての必要な自覚と資質を時間をかけて磨いていくことが出来るといえよう。

（世襲のデメリット）

第一に、トップが肉親へ社長の椅子を譲る場合、後継者選択の幅は極めて狭いものとなる。「手塩にかけて育てて来た会社を子息に譲りたい」と考えることは当然の心情であろうが、その企業

を永続的に発展させていくことを第一義に考えたとき、子息の事業に対する意欲や資質に問題があると判断される場合には、新たな選択が必要となろう。

第二に、後継者がどちらかといえば恵まれた環境の中で育ってきただけに、戦後の荒廃の中で裸一貫から事業をおこし、今日の企業を築いた多くのトップが持つような旺盛な企業家精神を後継者に期待できるかどうかという点である。

第三に、トップへの途が閉ざされ、あるいは役員の多くが同族血縁によって占められることによって生じる社内のモラルの低下が、目に見えないかたちでしのびよってくることへの懸念である。とくに各個人がそれぞれの価値観を持ち自己を主張する傾向の強い現代においては、若き後継者に対する社内の目は厳しいものがあるだろう。その結果、その企業にとってかけがえのない人材が次々と去っていくといったこともあり得るであろう。

3. 社長の椅子をどう譲るか

—「世襲を成功させるための条件」の提唱—

中堅企業の場合、後継者選択は大部分が子息、同族血縁に社長の椅子を譲るケースが圧倒的に多い。しかし、かつてのように世襲が無条件に社内外に受け入れられるわけではない。われわれは、その現実立って世襲を企業の飛躍と永続的発展の契機とするために、そのメリット、デメリットの検討を十分にふまえて「世襲を成功させるための条件」を提唱するものである。以下は委員会で出された多くの成功事例と体験から抽出したものである。

I 経営理念を再確立し、みずから日々実践に努めること

時代の大きな節目ごとに自己革新を図り、更に新しい分野に進出してきた企業の事例をみると、古くから伝えられてきた家訓や先代社長から受けつがれた信念を経営の原点として絶えず確認しながら、時代の変化を先取りする形で社是、社訓、経営方針に新しい息吹を与えている。「経営理念が時代と共に進化している」といえよう。また、着実な発展を遂げている企業ほど、経営理念が空文化せずその企業の中で生き生きと脈打っている。

従って、後継者へのバトンタッチを発展の契機とするためには、トップはまず第一に、「自らの企業の社会における存在意義とその進むべき方向を示すに足る経営理念を今一度、明確にするとともに、社内外の共感と強い支持を得る」ように努力しなければならない。

そして、その理念に沿って「自らの企業が目指すべき長期のビジョンをより具体的にする」ことが必要である。「長期のビジョンが明確となれば、後継者に求められる資質や能力も自ずとはっきりしてくる」といえよう。

つまり、「トップは自ら筆をとり社内の総意をふまえて経営理念を全社員に共有できる形に明文化し」、それをさらに「生きたイズムとして朝礼や職場会議等あらゆる機会をとらえすみずみにまで徹底させる」ことが必要である。元来、経営理念とは「トップ自らが常に読みかえし全社員と一心同体となって考え方と行動の指針とする」ものである。一方、後継者たらんとする者は、その経営理念と長期のビジョンを自らの血肉として修得することに努めなければならない。

特にトップとその後継者が、それぞれの立場は違っても「その経営理念を共に身体をはって実践すること」が肝要である。

Ⅱ 「世襲は抜擢である」ということ

トップも後継者も、「世襲が一種の抜擢である」ことを肝に銘ずべきである。

そもそも抜擢にはルールがあり、①本人の資質能力が優れ人望があること、②そのことを社内外の誰かが認めているか、あるいは認めていく雰囲気づくりができていること、③抜擢によって生ずる社内秩序の変化と摩擦があったとしてもすみやかに解消できること、④具体的な成果が期待できること、などが条件となろう。従って、これらのことを念頭にその条件に少しでも合致するように社内外への配慮を払うことが必要である。

さらに、「このような後継者に対してまず役員や上級職には自発的な同意を得ると共に、良き介添役となるように気くばりする」ことも必要であろう。そして、「余裕の期間を持って、後継者宣言を行い」「コンセンサスづくりを早め早めに進めておき」、特に「登用するタイミングは時機を失することのなきよう」十分に留意する必要がある。また、「子息が抜擢の条件を満たすまでに多少の歳月を要するときは、ワンポイントのリリーフ役をたてる」ことも必要であろう。

Ⅲ 後継者のために難関の克服体験の場を与えていくこと

艱難汝を玉にすという言葉が表わすように、「経営能力を鍛え伸ばすためには経営上の様々な難関の克服が貴重な体験となる。特に創業時の苦難は、経営能力を磨く天与の機会であった」にちがいない。そして家業規模から中小企業、さらに中堅企業への発展を目ざした成長の経験も、現在のトップの実力と自信を形成し強烈な個性となって人を魅きつけてやまない。

従って、後継者にも創業時に似た苦難克服の体験を与えることが是非とも必要である。そのためたとえば、実際に小さな事業や開発的な部門を始めからやらせることも一法である。また、役員に登用後には、「新規事業の開拓あるいは赤字部門からの撤退を担当させる」ことによって、企業経営の何たるかを身に泌みて分る機会を体験させることができる。

経営上の様々な課題が、少々の経験と知見に基づく机上の思考だけでは到底解きえないものであることを十二分に体験させておく必要がある。さもないと、若い経営者は自己を過信することとなり、他人の意見に耳をかさない狭量さを強いリーダーシップと早合点し、無計画な楽観主義を積極性にとりちがえ、行きつくところまで暴走する。

特に二代目と世間から言われる事が潜在意識となり「先代を越えようとするあせりが破綻を生んだ教訓」はまことに多く、

時には「創業と守成いずれが難きやという言葉に思いをいたすべき」であろう。現代の優れた経営者ほど、若い頃に、最も困難な営業の第一線を体験し、その中で「泥は自らかぶる」「仕事を楽しみ面白く取り組む」「自分一人では仕事は出来ない。多くの人の手によって企業は支えられている」といった仕事の本質を体得しているのである。

IV 後継者の補佐役として有能な人材を育てておくこと

かつての家業では、良き番頭が主人を助け商売をとりしきっていた。現代のトップにもまた永年にわたって苦楽をともにした役員が、トップと共に活躍している。

同様に、「会社の事を骨の髄まで知りつくし、かつ、あくまでも黒子に徹することのできる人材」が後継者にも必要であり、友人の如くに補佐する人物を育てておかねばならない。この補佐役は、時には後継者が持たない得意分野を担当し、「指揮者とコンサートマスター」にたとえられるような相互補完関係にあることが望ましい。後継者自らも、自らの行動をチェックし直言してくれる補佐役を持つことの大切さを自覚し謙虚に受け入れる度量が必要である。この点で、「若い頃からの友人、先輩を優れた人材としてスカウトし、全幅の信頼をおいた権限委譲を行い」成功している例があることを挙げておきたい。

さらにトップと後継者は「このような側近との関係を真の意味での補佐役として生かすか、あるいは茶坊主としてしまうかは、自分自身の人間観、経営観の問題である」ことを自覚しなければならない。

V 自らの「信念」を伝承させ、企業家としての使命感を植えつけること

かつての家業の場合には、幼児期のしつけからはじまり厳しく鍛えられることによって、一家の主人としての自覚と資質を磨いていった。家庭生活の中で、日々行われる薫陶もまた後継者を育てる上での重要な条件である。毎日毎夜、繰り返して商売に対する心構えや教訓をたたきこまれた体験を持つ老舗のトップは多い。またことあるごとに「子供心に反発心を持たせて後継者としての自覚、事業への関心と意欲を育てた」という例もある。

優れた経営者の言葉には「一朝一夕では出来ない自らの事業に対する思い入れの強さがこもっている」。そして、この「事業に対する思い入れの強さと信念が燃焼力となって、事業に対するひらめきを生み大組織では想像も出来ない事業展開とその成功の源泉となっている」。しかしながら「才能、才覚はある程度遺伝されようが、信念の伝承は決して容易ではない」。この信念を

後継者個人に使命感として伝承していくことを、出来るだけ早いうちから心掛けることが肝要なのである。時として企業家の資格要件として「能力と同様にあるいはそれ以上に、その使命感の強さが要求される」からである。このように経営理念として明文化されたものを越えた事業に対する思い入れ＝信念を、トップが次の後継者、そしてさらに次々代の後継者に使命感として伝承できるかどうか为企业永続の大きな決め手であると言っても過言ではない。

4. む す び

現代は戦後の混乱期にも匹敵しうる変革期といわれる。企業をとり巻く環境は加速度的に変化する。いかなる企業にとっても「成長機会は多いがそれに伴うリスクも大きく、優勝劣敗の結果が短時日のうちに現われる」。片時の油断と布石の遅れが、過去の業績によって営々と築きあげた経営基盤を揺がすことになりかねない。

創業百年といった長い歴史を持つ企業の例をみると、何回かの時代の転換期を見事に飛躍への契機として自己革新を遂げて来ている。現代のような経済社会が構造的に変化し同業間のみならず異業種からの参入による企業間競争が激化する、いわば乱世における経営者に求められる条件は、端的に言えば新しい時代の変化を肌で感じる感性と過去の栄光に安住しない自己革新力である。自己革新力とは、絶えず自己の経営を新たな目で見直し、細心にして大胆な手を的確にうっていくことであるといえよう。

わが国の中堅企業の場合、株式会社組織とはいえ現実にはオーナーが企業活動の全分野にわたって無限の責任を負い、「いざという時には裸一貫になりかねない」。その大きなリスクを負うことが中堅企業に特有なバイタリティーの源泉となっているといえよう。従って、そのリスクの大きさ故に前述の条件が満されたとき

には、若き後継者が卓越した自己革新力を発揮することを大いに期待してよいであろう。

後継者問題には定説があるわけではない。各社各様の対応があるはずである。われわれはここに掲げた「世襲を成功させるための条件」がその答を出すひとつの手がかりとなることを念願する。ただし、これらの原則は表現すればごくあたりまえの事であることも確かである。しかし、委員会において検討した数々の事例を通じて、トップが、一見あたりまえとも言える「基本的なことを自ら先兵としてやりぬいて来た」ところに永い発展と成功の秘密があるように思う。

	中堅企業委員会（委員長：桐山輝彦氏）	
5月	2日	正・副委員長会議
7月	12日	常任委員会 末野明氏：昭和貿易㈱会長 コメンテーター 海堀寅一氏：朝日特殊合板㈱社長 〃 加護野忠男氏：神戸大学助教授 アドバイザー
8月	31日	常任委員会（於：六甲山ホテル） 「両代表幹事と語る会」
9月	13日	野田一夫氏：立教大学教授 「新しい企業環境と経営者」
10月	11日	常任委員会 岡田恭三氏：岡田紙工㈱社長 コメンテーター 越野憲昭氏：㈱日東印刷社長 〃 川崎実氏：㈱ニホンゲンマ社長 〃 加護野忠男氏：神戸大学助教授 アドバイザー
11月	29日 30日	常任委員会 —サントリー㈱宮島プラント・湧永製薬㈱訪問—
2月	1日	正・副委員長会議
	15日	常任委員会
	28日	提言「世襲を成功させるための条件 —中堅・中小企業経営者への提言—」を幹事会に提出

昭和59年度 中堅企業委員会常任委員会名簿

(順不同・敬称略)

委員長	桐山輝彦	神戸屋	社長	常任委員	塩谷勲	塩谷硝子	社長
副委員長	木村晃	イカリソース	社長	"	末野明	昭和貿易	会長
"	佐藤功	昭和丸筒	社長	"	高橋克彦	大阪銀行	常務
"	新田精一	新田ゼラチン	社長	"	田中経久	リヒト産業	社長
常任委員	青井隆	北浜製作所	専務	"	田中睦	田中電工	社長
"	赤澤庄三	扶桑化学工業	社長	"	中島拓	ナカジマ	常務
"	秋山圭市	今川証券	社長	"	中谷庄八	中谷運輸	副社長
"	穂吉正孝	山口薬品商会	社長	"	西村五郎	サクラクレパス	副社長
"	市川重幸	象印マホービン	社長	"	芳賀洋	芳賀電機	社長
"	井上良昭	井上冷熱	社長	"	長谷川薫	レングー	社長
"	上野富造	中央自動車工業	社長	"	原精一	甲南建設工業	社長
"	上山英介	大日本除虫菊	社長	"	樋口俊夫	ヒグチ産業	社長
"	氏平競重	尼崎浪速信用金庫	理事長	"	廣澤敏夫	ダイフク	会長
"	尾池良行	那須藤	社長	"	廣瀬恭一	ユニゾン	社長
"	大島康弘	明和グラビヤ化学	社長	"	古市実	特殊機化工業	社長
"	岡田恭三	岡田紙工	社長	"	細川益男	ホソカワミクロン	社長
"	海堀寅一	朝日特殊合板	社長	"	堀切民喜	住友信託銀行	常務
"	片山和男	平野屋製菓	会長	"	松井治	松井製作所	社長
"	川崎実	ニホンゲンマ	社長	"	松本重太郎	松本金物	社長
"	木村辰雄	カツヤマキカイ	社長	"	三輪哲也	三ツ輪	社長
"	黒田善一郎	黒田電気	会長	"	森理作	満電	専務
"	黒田靖之助	コクヨ	副社長	"	柳川照夫	サントリ	常務
"	越野憲昭	日東印刷	社長	"	藪内貞男	武智工務所	社長
"	駒井和夫	駒井鉄工所	社長	"	山口多賀司	非破壊検査	社長
"	小林龍三	東洋紡糸工業	社長	"	山本信孝	三和銀行	常務
				"	吉田久泰	三幸衣料	社長

