

# 中堅中小企業の今日的課題と解決の方向性 ～ 全世界戦国時代に経営を引き継ぐ ～

Contemporary Issues Faced by Leading Small and Medium-Sized Companies and the Path to a Solution:  
Managerial Succession in this Latest Global 'Warring States Period'

リーマンショック、東日本大震災、タイの大洪水、円高と、日本企業を取り巻く経営環境は激変しているが、そうした中、経営コンサルティングの現場で感じた、中堅中小企業の経営課題について、その内容、原因と対応方法について述べる。今、中堅中小企業における重要な課題は、前述の外部経営環境変化への対応をどのように行っていくかということと、次世代への経営面での承継の2つのものに集約されると考える。

外部経営環境変化への対応とは、不確実な将来をどのように捉え、対応策をどのように考え、会社をどう変えていくのかということを目指す。次世代への経営面での承継とは、後継者への引き継ぎの前に、現経営トップは株式の承継以外に、経営面に関して何を行っておくべきかということを目指す。

これら2つの課題の内容、原因について確認した後、それぞれに対して、中堅中小企業が取り得る方策を説明する。そして、最後に2つの課題を同時に解決していくには、どのような手順で行っていくのが良いかについて、総括として述べたい。



The external management environment surrounding Japanese companies has been drastically changing, as seen in the collapse of Lehman Brothers, the Great East Japan Earthquake, a massive flood in Thailand, and appreciation of the yen. This paper discusses management issues faced by leading small and medium-sized companies, which have been observed by the author in actual management consulting business, as well as their causes and ways to deal with them. Two problems—how responses to changes in the external management environment should be conducted and managerial succession to the next generation—can capture important issues faced by leading small and medium-sized companies today.

Responses to the external management environment involve how management should understand an uncertain future, devise response measures, and change the company. Managerial succession to the next generation involves what managerial actions the current top management should take prior to handing the business to successors, besides transfer of stocks.

After discussing these two problems and their causes, measures that can be taken by leading small and medium-sized companies are explained for each problem. Lastly, concluding remarks are made regarding what procedure should be followed in order to solve the problems simultaneously.

## 1 | 中堅中小企業において、今最も重要な課題とは

筆者は西日本の企業を中心に事業戦略の策定、実行支援、企業変革等の経営コンサルティングを行っている。その現場で感じるのは、中堅中小企業において、今現在、最も重要な課題は、世界的な外部経営環境変化への対応と次世代への経営面での承継の2つに集約されるのではと考える。

外部経営環境の変化への対応においては、変化を可能な限り正しく理解すること、それに対して自社の対応をよく考えること（できる範囲の中で）、そして、それを実際に着実に行動に移すことが求められている。

次世代への経営面での承継に関しては、最適な後継者を選び、後継者を鍛え、後継者のための体制を作り、スムーズに経営を現経営トップから後継者に移行することが求められている（これらの実行の前に全体の計画を作ることをお勧めする）。

この2つの課題は、どの時代においても変わらない普遍的なテーマであるが、前者は、今日の世界が大きく転換する節目であることにより、重みが増している。後者は、戦後生まれの企業にとって、団塊世代オーナーがこれから一斉に60代後半に差し掛かることになるため、より多くの企業に共通する課題となっている。

この両方の課題が同時並行的に顕在化してきているわけだが、これらをうまく早く解決していかなければ、日本の中堅中小企業は、今後の新しい時代に生き残っていくことは難しいと考える。

次章以降にこれらの課題に対して、どのように向き合っていくべきかについて述べる。

## 2 | 外部経営環境変化への対応

リーマンショックから少し落ち着いた、2010年の春あたりから、われわれコンサルティングの現場においては、企業の業種、規模を問わず、海外絡みの相談が急増した。相談内容は大きく分けて、海外進出に関する相談（市場調査含む）と海外の現地法人の立て直し・強化（内

部統制面を含む）に関する相談の2つに分かれていた。リーマンショックの影響で損益が大きく悪化したことにより、現在の延長線上での経営では、今後永続的に存続し、成長することが難しいということに改めて気づいた経営者が多かったのではと思われる。ちなみに2009年は、縮小する日本市場への対応も含めた、10年後に向けた長期ビジョン、戦略に関する相談が名だたる大企業を中心に多くあった。やはり大企業はそのようなことにも目配りし、組織として着実に対応していくのだと感じた次第であった（より長期的な視点で戦略的に動く先進的な外資系企業に比べれば、それでも遅いのかもしいないが……）。

東日本大震災以降は、これまた企業の業種、規模を問わず、BCPIに関する相談が急増した。私は主に西日本の企業が顧客であるため、東日本の方ほど強烈には東日本大震災の影響を肌身に感じていないかもしれないが、この震災が日本人の世界観、社会観に大きな影響を与え、企業行動、消費行動や社会の変革に間違いなく結び付くであろう、と考えている。

さて、前述の通り、企業はさまざまな外部経営環境の激変に応じ、対応を取っていくようとしているが、外部経営環境をどのように認識するかということが、経営において、今ほど必要とされているときはないと思われる。起こってしまった事象に対しては個別に対応を取っていくしかないが、起こっている事象の背後にあることをあらかじめ理解することにより、それぞれの事象の関連性をも把握して、今後起こると予測されることに対して、あらかじめ先に対応を準備しておくことが経営において求められている。

そこで、外部経営環境変化への対応の仕方について次にもう少し具体的に述べたい。

### (1) 変化を可能な限り正しく認識する

筆者は現在の世界の経済状況の変化をただ単にリーマンショックによる不況の広がりや超大国アメリカの国力の衰微といった、特定の要因のみの影響だけによるものとは考えていない。これらはひとつの結果であり、背後

には本質的にもっと大きな世界の歴史の流れの変化があると考えられる。それは、これまで大航海時代から連綿と続いて来た欧米先進国の圧倒的な優位が、新興国と呼ばれる中国、インド、ブラジル等により脅かされ、取って変わられるかもしれないという大きな歴史の文脈から生じて来ているものである。大航海時代から考えて、言わば500年に一度の大転換の時期にわれわれは立ち会っているのである。冷戦、そしてその前の大戦も、結局は欧米先進国間の中でのパワーバランスの調整にとまなう、いわば横の動きであったかもしれないが、今度は横ではなく、上下の入れ替えが生じるのである。経済、文化の中心は西洋から東や南に移り、オランダ、イギリス、アメリカと西洋諸国の中でまわっていたヘゲモニー（覇権）の行きつく先も今後どうなるかは分からない。

稚拙ではあるが、分かりやすさを優先してあえて言わせていただくと、世界は戦国時代に入ったのである。圧倒的な力を持っていた古い権威は力と正統性を失い、新しい力が台頭し、実力主義の時代を迎えているのである。そしてそれにとまなう世界観、価値観も大きく変わっていく。過激なファンドやテロ、財政やデモに苦悩する先進国を見れば、より一層その思いが強くなる。これまでのあらゆる権威が否定されて来ているのである。また、国家間の争いだけでなく、国家自身の力も弱まって来っており、ファンドや多国籍企業がそれらに対峙し、勝利する場合が出て来ている。これは「グローバリズム」という言葉で世界に浸透した市場最上位・最優先主義が国や社会の権力を奪い、すべてを市場のもとに晒したからである。国家は労働、土地、通貨までも自由な国際市場に乗せたため、結果として、社会や個人への保護の力を棄損している。今や国という単位自身でのまとまりや団結、なんらかの保護の可能性は、これまでの時代に比べて非常に低くなっている。

このため多くの企業は、世界の競争環境の中である種孤立してしまった自社を、常に意識せざるを得ないのではないだろうか。国の産業政策や経済・金融施策は、世界市場経済の影響を受け、有効に機能しにくくなってお

り、日本全体の景気が揃って良くなることは期待できない。こう見てくると中堅中小企業は、世界という大きな戦国の世の中で、日本、もしくは「日系グローバル企業という大名・藩」にいる一武士のようなものであると見ることもできる。そして、その「大名・藩」自身が生き残りに必死で、一武士としてはどこでどのように生き抜いていくかは自分次第である、という状況なのではないか。それが良いかどうかは別として、もはや何でもあり、生き残ったものが勝ち、という時代の到来である。

違う表現をすれば、世界は今、なんらかの要因で食物連鎖の壊れた生態系が新たな食物連鎖を形づくるまでの厳しい混乱の時期と見ることもできる。これまで上位にいた肉食動物が環境の変化についていけなくなって来ている間に下位の肉食動物、もしくは、草食動物までもが進化により、その序列の中に割って入って来ているということである。

このような認識に立てば、まだ変化は始まったばかりで今後も大きな変化、危機がたびたび生じることが十分に予想される。EUの危機が収まって、また次の危機が起こるであろう。われわれ日本の属するアジアは全体として大きく成長して来っており、この上下の入れ替え戦に関係すると考えられる国が多いため、より大きな変化に見舞われる可能性も高いと言えよう。

世界だけでなく、日本の国内に目を向けると、こちらでも先行きの読めない、混迷の時代を迎えている。アメリカの一部識者の間では、日本自身が先進国の中で、資本主義、民主主義等、先進国の社会経済システムの行き詰まりを最も早く体現しつつある国、最先端の課題に直面している国であるとも言われている。少子高齢化、消耗戦の様相を呈しつつある国内市場、それらによる成長率の低下、財政の悪化等の問題が他の先進国に比べて早くから顕在化している。バブルもアメリカやヨーロッパに先行して起こった。これは一説には、ある程度閉鎖した国内消費者市場と雇用環境の中で純粋に経済効率・競争を徹底して追求し、国内において資本主義を突き詰めて来た結果であるからとも言われている。

欲しいものがほとんど行きわたり、欲しいと思う新しいものは少なくなり、なかなかものが売れない。それによって成長は鈍化し、賃金も伸びない。そして、生活の向上が見込めないため、結婚をしない男女が増え、少子化も進む。子供が増えないため、さらにもものが売れなくなる。これらの連関がスパイラル化しているとも言える。このため、日本の国内経済政策のかじ取りは非常に難しくなっており、先行モデルのない中、われわれは試行錯誤しながら考えていかなければならない。単純な予測はまったくできないのである。

これまでのことをまとめ、私の将来に対する他の見立てを加えて、今後の世界状況について、述べさせていただくと次の通りとなる。

- ①現在生じている危機、変化は、ひとつのあらわれであり、今後よりさらに大きな変化、危機がたびたび生じる。だが、そのような危機は誰も経験したことのないものであり、将来を正確に予測することはできない。
- ②日本で生じている変化もただ単に少子高齢化といったものではなく、先進国全体の社会経済システムの行き詰まりという、大きな流れの中での変化のひとつであり、世界の変化と同様、日本の国内の変化も読みようがないものとなっている。
- ③東日本大震災は、日本人自身の世界観、社会観に大きな影響を与え、現状の社会を変えていく大きなうねりとなる可能性が高い。
- ④世界経済の中で成長していくのは新興国であるが、どの国が最も伸びるのかは読み難い。ただ、中国、インド、東南アジアと日本の近くに最も大きな成長地域があるのは紛れもない事実である。この成長地域の成長力をそれぞれの国が自国に、より大きく取り込むために、また、他地域の経済的混乱の影響を受けることを防ぐために、TPP、ASEAN+3等、ブロック経済圏構築に向けて動き、実際構築される可能性が高くなっている。ただし、現在の政治・軍事状況下では、日本がイニシアチブを取って進める

ことは残念ながら難しいのではと思われる（今後、日本の中堅中小企業は、日本市場だけでなく、このブロック経済圏の中でどのように収益を確保していくかという課題の解決が求められる）。

- ⑤政治的には、日本はアメリカと中国に挟まれ、両国の中でバランスを取った外交政策を迫られる。この政治上の状況は、④のブロック経済圏構築にも影響する。
- ⑥日本が国内において一定の成長を維持し、外貨を獲得するためには、新興国の成長の取り込みとともに、自動車、電機に替わる、新興国がすぐにはキャッチアップできない産業を育成する必要がある。例としては、医療・薬品（バイオ等含む）、航空宇宙、環境・新エネルギー、ロボット、深海開発等といった分野が考えられる。
- ⑦コモディティな製品、サービスに限らず、付加価値の高い分野にもどんどん新興国企業が参入してくる。かつてメイド・イン・ジャパンが粗悪品のイメージを欧米にもたらしていた時代を振り返るべきである。必ず新興国の技術レベルは上がってくる。それにもまして、ブロック経済で関税障壁がなくなれば、よほど付加価値の高い製品・サービスか、新興国よりもコストが低いか、同水準の製品・サービスしか、国内市場には残れなくなる。

## （2）自社の対応をよく考える（できる範囲の中で）

現在の外部経営環境はあまりにも変数が多く、「予想できない」「予想しても仕方がない」と悲観するのではなく、明確な将来が読みにくく不確実な時代であっても、状況を把握し、その時代に合わせた対応を可能な限りよく考え、できることを行っておくことが、将来の成長、存続に繋がる。そこで、次のような対応を考えるべきである。

### ①経営トップ自らが可能な限り情報を収集し、外部経営環境を把握する

この場合の情報とは、アメリカ、EU、東アジア、東南アジア、中東、ロシア等の外国の政治、経済、社会動向も含めてである。

## ②特に外部経営環境に影響を与えるマクロ的な動きにつ

いては、読めるものと読めないものに分けて考える

読めるものに関しては、しっかりとその影響を認識し、対応策を検討する。

読めないものに対しては、読めないものとしてまず受け入れる。そして、起こる確率の高さと起こったときの影響度を考え、いくつかの将来の可能性、ストーリーを想定する。それらに対して、企業としてどのような対応を取るべきかを考える。すぐにでも対応を取る必要があることに関しては、経営計画、戦略に組み入れる。起こる可能性はあまり高くないが、起こった場合の影響度の高いものに関しては、どのような兆候が生じれば、そのケースが生じる可能性が高いのかといった見極めと、それが生じたときにはどのような対応策を緊急に取るのかを想定し、準備しておく（いわゆるコンティンジェンシープランの作成もこれに含まれる。作るだけでは無意味だが）。

## ③常に継続して情報を収集し続ける

一見、自社に関係のなさそうな社会動向、政治的な動きが自社に大きな影響を及ぼす場合もあるので、情報は自社業界、自社に関係の深い業界だけに注力して収集するのではなく、広く情報を集め、世界全体の動きを俯瞰的に見て、理解する。

経済学者や識者等の講演、異業種との情報交換、現場のミドルクラスとの対話等、あらゆる機会を捉えて、情報を集めるべきである。

②で考えた「兆候」に関しては、当然注視し続ける。

## ④不測の事態への備えを考える

どれだけ予想していても、いざ、事が起こったら、ある程度の正確さの中で迅速に動けるか、生じた状況に合わせて柔軟に、その場その場で対応していけるかどうかということが大切になる。そのためには次のようなことを念頭において、経営施策を考える。

- ・リーダーシップを明確に取れるようにしておく。
- ・いざというときのために、幹部だけでなく、一般社員も巻き込んで、事前の情報や認識を社内で共有化

しておく。

- ・緊急時対応ができるように人材を育成する。またそのような人材を見極め、引き上げる。
- ・繋がりを広げ、恩を売っておく。同業種、団体（業界団体等）、取引先、異業種、各種専門家、経営トップの個人人脈等……窮地で頼りになるのは、最後は「人」、企業、社会等の繋がりである。いざというときに助けてもらえるように、徳を積んでおくということである。
- ・絶え間ないコストダウン。仮に今業績がよくても、徹底して儉約に努め、無駄を省いておく。

## ⑤生き残れる可能性を広げることを考える

不測の事態において、生き残る確率を高めるにはどのような経営戦略が必要かを考える。例としては、次のようなことが考えられる。

- ・国内市場の徹底した確保  
現状のシェアに満足せず、貪欲に市場を取りに行く。業界内で国内企業は自社しか残らない、残さないぐらいの考えで、業界再編も含めて、国内市場を押さえにかかると。それにより、徹底して経営効率を上げ、海外進出や新製品開発の余力を蓄える。
- ・製品分野の緊急開拓  
自社技術・製品を他分野、他産業、特にこれからの成長産業に横展開することを迅速に図る。これまでのやり方、ペースで各部門に任せるのではなく、営業、開発、製造の部門横断的に進める。また、トップ自ら、もしくは信頼のおける右腕クラスの経営幹部により積極的に開拓を進める。これにより、ひとつの製品分野に何か変動があっても、生き残る製品分野があるという状態を作っていく。

## (3) 考えたことを迅速に行動に移す

### 1) 行動手順

よく外部経営環境を認識し、自社の対応を考えたとしても、実際にそれを社内の状況に合わせて、経営戦略、経営施策に落とし込まなければ意味はない。次のような手順で落とし込んでいくことをお勧めする。

### ①共有の認識を広げる、現実を直視させる

経営トップが認識し、考えた、将来の経営環境、それに対する自社の対応の方向性等を経営幹部とよく話し込み、共有する。私は真に理解を促すためには一対一で話し込むしかないと考えている。

### ②自社の拠って立つところを見極める

外部経営環境に対する認識が共有できた後、経営幹部とともに、自社の歴史を振り返り、トップの思い・価値観を共有し、現在の経営状況（内部環境を含めて）を冷静に見直して、自社の今後拠って立つところ（優位性のある事業モデル＝製品、市場、ビジネスフロー、それにとともに社内体制）を検討し、決める。日本の中で優位性がある、というのではなく、現在考えられる範囲で世界の中で今後、優位性を維持、構築できるものは何かという視点で、拠って立つところを決める。

### ③経営幹部を見極める

①②を通じて、経営幹部の見極めも行う。今後の流動的な経営環境の中で、変化に対応し、変革を推進していける人物かどうか、そのような意欲があるのか、という観点で入れ替えるべきか判断し、実行する。その中で、人材が足りないと判断した場合は、内部からの引き上げと外部人材の採用の両方を考え、補強する。

### ④経営戦略を構築する

拠って立つところを強化する、つくるといふことと、環境変化に生き残っていくといふことの両方の観点から、自社の経営戦略を構築する。検討においては、トレードオフのものも生じるので、困難をとまぬと思われるが、信頼できる経営幹部間でよく議論し、最終的には経営トップが決める。

当たり前のことであるが、当面の足元の業績を支える短期の施策と長期的な経営の戦略をうまく両立させるのが経営である。焦り過ぎず、当面の対応はしっかりと取りながらも、将来に向けて、手を着実に打てるように考える。

### ⑤中堅幹部層を入れ替える

同じ能力、もしくは少し足りないくらいであれば、年

齢の若い幹部、管理職を登用し、世代交代を進める。変革期に対応できるのは、若者である。高齢の幹部はよほどの人材を除いてサポートにまわってもらうべきである。

自分の人生の先が見えてきたものと、今後会社人生が10年、20年ある人間とどちらが真剣に考え、働くであろうか。どちらが柔軟に物事を考え直していけるだろうか。ただし、中堅、若手幹部・管理職、もしくは候補には、自社の将来と自分の将来を重ね合わせてもらい、会社の仕事に打ち込んでもらう必要がある。そのためには経営トップ自らが個別に、自分の言葉で会社の将来とその者への期待を語るべきである。

### ⑥経営戦略・施策を具体的な行動に落とし込む

信頼のできる経営幹部、入れ替えた中堅、若手幹部・管理職を用いて、経営戦略・施策を具体的な行動（アクションプラン）、詳細施策に落とし込む。

### ⑦進捗管理、採算管理を行う

具体的な行動が行えているか、少なくとも毎月進捗チェックを行い。ズレを補正する。進捗管理の会議の進め方においては、次のことを守る必要がある。

- ・資料はあらかじめ前々日までに関係者に配布すること。
- ・会議の場で報告するのはズレの理由と、それをどう補うのかという内容であること。
- ・議論するのはそのズレを補正する手立てが十分かどうかについてであること。

要は報告のみで終わらせず、できるだけ早く対応を行える体制にしておくということである。また、進捗を可能な限り数字で把握することも重要である。競争が厳しくなれば、迅速に正確に経営状況を把握すること、採算を少しずつでも上げ続け、利益を継続して積み増していくことが大切になり、そのためには数字での管理が必須であるからだ。数字による採算管理の仕組みが構築できていない場合は、速やかに構築を図る必要がある。ただし、凝った仕組みは必要がない。分かりやすいものが一番である。

## ⑧人材育成に注力する

危機において、頼りになるのは、まず自社の人材である。企業再建の現場でも、まず、有望な人材が残っているかどうか、その企業が再建できるかどうかの見極めのポイントとなっている。また、最近では幹部育成に関するコンサルティングの依頼が増えている。コンサルティング業界では、戦略の策定そのもののコンサルティングよりも、その企業の経営幹部自身に、戦略を臨機応変に策定する力を身につけてもらうことをコンサルティングする方が、この激変の時代には合っているのでは、という声も聞かれるほどである。企業が今後、生き残り、成長していけるかどうかは、人材育成にかかっている。

では、人材育成をどう行うかであるが、これは何も教育研修だけがすべてではない。あらゆる人事のステップが関係している。まず、採用、これが一番大切である。この変化の時代についていけるか、変化や厳しい環境の中で成長していけるかどうか、意欲があるかどうか、自分でいろいろと工夫できるかという視点は必須であろう。あと、将来の事業展開のために、海外経験（内容が重要であるが）があるかどうかという視点も補助的には必要と考える。次に人事評価制度であるが、オーナーの恣意性があまりに強い制度では、やる気をそぐだけであろう。やはりある程度の透明性、公平性を持った制度に変えるべきである。あと、評価者の訓練、評価時、評価後の面談をしっかりと行うということも大切である。その次は人事異動である、ひとつの部署に固定するのではなく、育成の観点から、異動を行うべきである。そして、最後に教育研修である。経営幹部研修、次世代経営幹部候補研修等が特に重要であると考えているが、自社で限界があるのであれば、外部に委託して、経営環境の見方、考え方を学ばせるのもひとつである。

外部に委託するときのポイントは、「カリキュラムを作る前に、外部専門家によく自社の人材を見てもらったうえで、それに合わせてカリキュラムを作ってもらうこと」、「講師は極力、同じ人間を一貫してあてること」「一方で、特定の外部専門家に頼りきるのではなく、常に毎年、去

年とはどこが改善されているかをチェックし、場合によっては他の専門家に替えることも検討し、緊張感を持たせること」等がある。

以上のことを行うにあたって、次の点に注意しておかなければならない。これらの業務は片手間ではできないので、人事部がない企業は人事部を作り、それなりに体制を整えること、企業の風土としてこれまで教育や仕事の現場での指導等を軽んじるところがあるのであれば、まずその風土を変えるところから着手すること等が挙げられる。

### 2) 注意点

具体的な施策にどう落とし込むか、についてこれまで述べて来たが、これらを行ううえでの注意点を述べたい。

#### ①経営トップの独断専行のための道具にしない

上記の戦略、施策の実行を経営トップの独断専行の実現のための道具にしない。常に自分だけの偏った考えに囚われていないか自省する。顧問、外部専門家、付き合いがあり、かつ尊敬できる経営者等にもよく相談し、自らが現状からズレていないかを確認する。

#### ②経営トップは私利私欲を慎む

今の時代、企業にとって資金はいくらあっても十分ということはない。私利私欲をできるだけ慎み、自らの報酬、賞与を抑え、それにより他の役員の報酬、賞与も抑えていくべきである。それを有意義な投資、もしくは来るべきときのための内部留保にまわしたい。

#### ③OBや高齢幹部、社員に囚われない

聞くべき耳は持つけれども、OBや高齢幹部、社員の意見に振り回されてはいけない。彼ら自身の保身のための意見なのか、変化を恐れているだけの意見なのか、真に企業の将来を考えての意見なのかを見極める必要がある。

## 3 | 次世代への経営面での承継

「2. 外部経営環境変化への対応」の章で述べたような外部環境の変化の中、幸か不幸か多くの中堅中小企業では、経営トップの交代時期に差し掛かっている。ただ、若い経営者にバトンタッチするというのは、実は幸せな

ことかもしれない。有事には、若く進取の気性に富んだ者が、時代の変化に合わせ、組織を変化、進化させる可能性が高いからだ。いくつかの失敗もするだろうが、結果として、それを乗り越えて成功する確率の方が、何もせず、時代から取り残される確率より高いのではないだろうか。

しかし、だからといって、何もせずに後継者にそのまま引き継げる企業が少ないのが実情である。バブル崩壊以降、多くの経営者は、後継者を育てるよりも必死になって会社を存続させるために奮闘し、2007年ぐらいでちょっと一息つき、「そろそろ息子にでも譲ることも考えださないといけないなあ」と思い出した矢先に、リーマンショックに見舞われ、それどころではなくなったというのが実情ではなかろうか。

団塊世代の経営トップの後継者の長子の年齢は、おそらく30代後半から40歳までだろう。成長に時間のかかる現代では、まだ十分に大人になり切れていない者もいるかもしれない。

自分は株や相続面の承継だけを考慮して、経営は番頭格にでも頼んでおけば、なんとか後継者を盛りたててうまくやってくれるであろうというのは、勝手な期待である。

しっかりとした準備を行って、後継者に引き継いでいかなければ、早晚経営は立ち行かなくなる。これまでのように右肩上がりの成長期であれば、父親のやってきたことを何年か継続し、一通り経営を覚えた後から新しいことを始めればよかったのかもしれないが、今の時代ではそうは行かない。現経営トップを支えて来た番頭格の幹部も高齢であろうし、時代を読んで対応策を考えていけるか甚だ不安である。また、あと数年でリタイアという高齢の幹部では、モチベーション的にも、どこまで本気で会社のために取り組んでくれるか心もとない。やはり現経営トップが最後の仕事として、後継者に引き継ぐための準備をするべきなのである。

コンサルティングの現場で、往々にして生じている次世代への経営承継における課題は次の通りである。

#### ①後継者自身の能力・認識不足。

②組織的経営が行われていない。

③後継者を支える経営幹部が未確定、育っていない。

④バトンタッチ後の事業の将来像が描けていない。

以降、それぞれに関して、個別に説明していく。

### (1) 課題と対応策

#### ①後継者自身の能力・認識不足

これは、言葉の通り、このまますぐに後継者として経営を行わせるのは、個人の能力として、現状は無理である、不安が大き過ぎるというものである。

後継者自身の持って生まれた能力によるところもあるが、社会人、企業人としての経験をどう積んできたか、積みせてきたかということが大きい。そしてその原因としては、次のようなことが挙げられる。

- ・これまで一部門の担当であったため全体像が把握できていない。

- ・早くに役員等に上がってしまったため現場の具体的な状況や課題が掴み切れていない。

これらに、創業者やワンマンオーナーのような人的魅力、迫力に欠けるという点が加わる。だいたい父親が強烈なカリスマ性を持っていれば持っているほど、その子供はおとなしい子になってしまう場合が多い。親の言うことをよく聞いて、超優等生として成長し、頑張っている者もいるが、どこかに無理があり、何かの拍子に爆発するタイプもいる。

解決方法のひとつは、もっと相応しい者を後継者にすることだ。何も長男だけがすべてではない。また、M&Aにより、他社に引き継いでもらい、役員として息子たちを残してもらうという手もある。他に持株会社制にして、事業執行と監督を分け、事業執行は社内の幹部や外部から招聘したプロの経営者に任せるという方法もある。

しかし、後継者の能力を向上させ、引き継がせるというのであれば、次のような方法がある。それは、後継者を将来ビジョンや中期計画に関する社内横断プロジェクトの責任者に据え、検討を行わせる方法である（テーマは場合によっては、新規事業開発、重要な業務の業務改善等でも良い）。

この場合、プロジェクトメンバーには、後継者が実際に経営トップに就いたときに、経営をともに担うことになるものを選ぶ（いわゆる「次世代経営幹部」である。必ずしも役員候補でなくても良い。各部門で実際にリーダーとして引っ張っていくクラスの者を選ぶ）。

このときの人選が最も重要である。社長、もしくは信頼できる内部、外部の者による面談等を通じて、改革意欲、実務能力、リーダーシップ、人格、年齢等を考慮して選ぶ。年齢としては、30代後半からどんなに行っても50歳前ぐらいまでが適切であろう（多少、社内状況により年齢の幅は変わる）。

この検討の場では、まず経営環境に関して、メンバーにしっかりと認識させることが肝要だ。客観的なデータだけでなく、外部の有識者や経営トップが信頼をおいている他の経営者等にも話を聞きに行かせ、現実を認識させる。その後、社内で本当に今後生き残っていける事業、製品、サービスを見極めさせ、それを強化していく戦略、実行施策を立てさせるのである。経営トップは定期的にこのプロジェクトチームから報告を受け、方向性がブレていないかを確認する。ただし、指示を出すのではなく、アドバイスするのみである。このさじ加減が難しいのであるが、顧問等、第三者でありながらも信頼のおける人物にも報告の場には入ってもらい、客観的な意見をもらうのが良い。

最終的に作り上げられたビジョン・計画は、社内で説明会を開き、全社員に浸透を図る。対外的にも重要な取引先にはポイントを説明する。そして、計画に基づき、実行を行っていく。進捗管理も大切であるが、後継者も含めてこのプロジェクトメンバーの数人を進捗管理のメンバーに入れても良い。このような経験を経ることで、後継者は次のような財産を得ることができる。

- ・自らが経営の全体像を見て、戦略を立てる経験を持つ。
- ・次世代幹部候補との検討を通じて、各部門の現状の具体的な課題を知る。
- ・次世代幹部候補との人的関係を強化する。（次世代幹

部の能力の見極め、次世代幹部との相性確認）

- ・社内に後継者として認知させる。（副次的に社外に対しても）

## ②組織的経営が行われていない

これは、創業者やワンマンオーナーが個人的な能力のみに頼って、社員を引っ張って来ており、自分が退いた後は、同様の経営は誰も行えない状況であることを指す。自分がなんでも決めた方が早いので、会社として、組織を動かす仕組み、制度がほとんどないような状況である。たとえば、会社内で文書化されたルール・規程は、定款と就業規則のみで、ほかのルールはトップが恣意的に決め、人事評価も経営トップが鉛筆舐め舐めで決定、会社の方向性・戦略も経営トップの頭の中のみにあるというものである。

ただ、こうした状況で引き継いだ者は堪ったものではない。通常、個性、能力の強烈な創業者やワンマンオーナーの後は、比較的小となしい方が後継者になることも多く、同じようなやり方で社員を引っ張っていくことはできない。だいたい会社の仕組みというものは、経営トップに最適化されているものである。後継者でも経営を引き継ぎ、社員を引っ張って行きやすいように、最低限の組織的経営の仕組み、制度を作ったうえで（要はある程度どのようなものでも経営できるように作り変えたうえで）引き継ぐべきである。

とは言っても何が足りないのか、何をすれば、そのようにできるのかも分からないことが多いと思われる。これらを行うためには大企業の管理部門の役職経験者等を中途採用したり、外部の専門家を利用する等して、組織的な経営を知っているものにある程度委ねるしかない（ただし、大企業の管理部門の役職経験者と言っても、自分が手を動かして、実務のできる者でなければ意味はない）。

## ③後継者を支える経営幹部が未確定、育っていない

これは現社長の番頭役の人物はいても、後継者が経営を行うときに、右腕、左腕となって、サポートする人材がいらないということである。もしくは、探せばいるのだ

が、後継者とはコミュニケーションが取れていない、気心が知れていないという状況である。その原因は、経営トップがそういう視点で社員を見て来なかったこと、育てて来なかったということにある。この解決には「①後継者自身の能力・認識不足」で述べたのと同様、後継者を責任者に据えた社内部門横断プロジェクトを実施することが良い。人選においては、経営トップだけでなく、顧問、専門家等、第三者を交え、これまで社内で埋もれていた人材にも日が当たるようにすることが良い。各社に数人はそのような人材がいるものである。

#### ④バトンタッチ後の事業の将来像が描けていない

後継者はもちろんのこと、現経営トップにおいても、十分に事業の将来像が描けていないということである。原因は、次の通りである。

- ・「2. 外部経営環境変化への対応」の章で述べたように、世界は大きく変わって来ているのに、未来を考えるにも、どのようにして良いのか分からず、考える要素が多過ぎる。
- ・次々と起こる変化、たとえばリーマンショック、東日本大震災、タイの洪水、急激な円高等、直接的間接的影響への対応に精いっぱい、先のことを考える余裕がなかった。
- ・今まで経営は創業者やワンマンオーナーの頭の中でのみ考えられてきたため、共有化されていなかった。
- ・後継者にはまだ十分に自分なりの経営の方向性を考える能力が身につけていない。そもそも考え方等が分かっていない。

解決策は、「2. 外部経営環境変化への対応」の章で述べた施策を取ることがまずひとつである。その他の施策としては、①後継者自身の能力・認識不足の項で述べたような社内横断プロジェクトに考えさせるということが考えられる。若手・中堅を馬鹿にしてはいけない。50代、60代である程度自分の将来の着地点が見える世代よりも、今後自分が10年、20年と生きていけないといけない世代の方が、よほど真剣に会社の将来と自分の将来を考えるであろう。

経営トップはそのためのきっかけと場を提供するのである。もし、自社の社員の中で選りすぐった者に対し、きっかけと場を与えても、変化がないとすれば、人選を間違えたのか、初めから会社にはそのような人材がいなかったということである。その場合は人を入れ替えても、再度挑戦するしかない。

#### (2) 注意点

次世代への経営承継面での注意点としては、次のようなものがある。

- ・一番大切で難しいのは、経営トップ自身が経営を承継するために、どこまで我慢できるか、自分を変えていけるかである。会社を存続させるには、やり方を変えるしかないと割り切っていただきたい。
- ・社員に対しては、意識面の変革から促す。次に制度面に取り組む。

組織的経営に向けての管理制度や人事制度の見直し・強化は、制度面にとらわれ過ぎて定着しないことがある。それは、社員の側に制度や仕組みの目的、導入の背景に関する理解が不足しているからである。自社の置かれた状況、当社の経営思想、組織人とはどうあるべきか等、根本的な価値観、考えを丁寧に説明し、教え込むことが必要である。

- ・トップ主導のもと全社一丸となった取り組みを継続して実施し続ける。

次世代への経営承継に向けた社内変革への取り組みは、変わることでできる役員、管理職が中心となると想定されるが、「会社として全面的にバックアップする」「最後まで梯子を外さない」「常にトップの意向であることを前面に」「途中でやめない」という姿勢が必要だ。中途半端に行くと、会社を変えていくのに反対する守旧派が盛り返す。

- ・取り組みには飴と鞭の両方を取り入れる。

取り組みに対する貢献度合いも含めて、人事評価を公正に行っていく、処遇で報いる、計画達成時の処遇改善も想定する等、社員の側への分かりやすいメリットも取り入れながら行う。

以上のようなところである。

## 4 | 総括 -2つの対応策を合わせると-

2つの課題に分けて対応策を考えてきたが、両方の課題が同時に生じている企業では、どのようにすればよいかということについて下記で述べたい。

2つの課題への対応策をひとつに簡単にまとめると次のようになる（個別の詳細内容はこれまでの章でご確認いただきたい）。

- ① 広く情報を収集し、経営トップが経営環境（特に外部経営環境）を十分に理解する
- ② 経営トップが理解した内容を、経営幹部、後継者と共有する  
文書化し、個別に話し込み、再度文書化する（文書化は凝る必要はない）。
- ③ 自社の拠って立つところを経営幹部、後継者ととも検討する
- ④ 経営幹部を見極める（②、③の過程を通じて）
- ⑤ 経営環境に対する対応策の概要・経営戦略策定のガイドラインを検討する  
読めること → しっかりと戦略、対応策に盛り込む  
読めないこと → いくつかのストーリー化、すぐ手を打っておくこと・緊急時の対応・兆候の見極めポイントを決める  
この検討において、検討の障害になると判断される経営幹部は理由をつけて外しても構わない（アドバイザーにして持ち上げる等の手段で）。
- ⑥ 次期経営幹部候補、後継者をサポートする中堅幹部人材を選ぶ  
経営トップや後継者、信頼のおける第三者の面談等を通じて行う。
- ⑦ プロジェクトチームを組成し、将来戦略を検討させる  
⑤で決めた対応策の概要、経営戦略策定のガイドラインに基づき、プロジェクトチームにて検討を実施する（プロジェクトチームメンバーは、⑥の人材）。後継者を責任者として、後継者の右腕と期待する人物をリー

ダーとして、運営を行う。

経営トップ、その他の経営幹部に検討内容を報告し、何度かのディスカッション、やり取りを経てプロジェクトチームで将来戦略を作り上げていく。

### ⑧ 将来戦略を社内に発表する

将来戦略の骨子が固まったら社内に発表する。

危機感とともに、経営を変革していく意気込みを醸成する。

### ⑨ 戦略を各部門の施策に落とし込む

各部門において、プロジェクトチームメンバーが中心となって、アクションプランに落とし込む。各部門における検討が進めにくいと想定される場合は、あらかじめアクションプランをプロジェクトチーム内で作っておき、それをもとに、部門に落とし込んでいく。

### ⑩ 次期経営幹部候補、後継者をサポートする中堅幹部人材の抜擢

役職的にもプロジェクトメンバーを引き上げ、重要なポストにつける。

### ⑪ 進捗管理の体制を整え、実行する

### ⑫ 数値管理、採算管理の仕組みを整える

### ⑬ 人事制度を見直す

働きに応じた報酬体系にし、結果として、現在よりも若年層、若手に厚めの待遇に変更する。役責任期制もしくは役職定年制の導入も行い、管理職層において、高齢層から中堅、若手層への入れ替わりを全社的にも促進する。

### ⑭ 若手の中での有望人材を抜擢する

次の管理職候補、経営変革の現場での担い手として、有望な人材を抜擢する。

役職の引き上げ、もしくは選抜教育等の実施を行う。

### ⑮ 後継者への経営のバトンタッチ（後継者の経営トップ就任）

最後に後継者への経営の引き継ぎを行う。

要は、世界の政治・経済状況を再確認し、その目で自社も再確認し、それらの認識に基づいて戦略を練り直し、戦略が実行できるように社内を若返らせて、次の世代に

引き継いでいくということである。

これらの実際の実行においては、各社個別の事情があり、詳細は必ずしもすべてこの通りに行うのがベストであるとは限らないが、基本的な流れ、考え方、方策は変わらない。

大きな混乱の時代を迎え、日本は国、企業、人、それぞれが必死に生き抜いて、環境の変化に適応し、一部では自らが環境に影響を与えながら、次の時代を目指さなければいけなくなった。本来は国自体の在り様を考え、国を変えていくことが、社会的には最も求められていると思われるが、国家レベルで、今すぐに何かが決まり、この変化の荒波からわれわれを強く守ってくれるような状態には、なかなかならないであろう。中堅中小企業は、

これまでの苦境を幾たびと乗り越えて来たのと同様に、自らの力と知恵で、自らを環境に順応させ、生き残っていくしかない。

日本の中堅中小企業は国、社会を支える基盤である。大企業を支えるだけでなく、地域社会に受け込み、さまざまな人々の雇用を生み出し、多様な社会生活を作り支えている。また、民主主義に必須の中産階級や新しい大企業、世界に通用する企業を産み出す根本でもある。日本の多くの中堅中小企業が次代に経営を繋いでいくことが、国、社会の安定・持続的な繁栄に繋がると考える。

本稿が各企業の経営において、なんらかのご参考になれば幸甚である。