

1 明確な経営理念を後継者に伝える

経営理念を引き継ぐ

あなたが後継者に経営のリーダーシップを渡すためには、次の二つが必要である。

①「これで後継者に経営をまかせても大丈夫」という後継者への信頼

②「これなら自分が現社長に代わって経営トップとして事業をやっていける」という後継者の自信

この信頼と自信が噛み合^かってはじめて、スムーズな経営承継が可能となる。この章では、社長と後継者の信頼と自信の摺^すり合わせにいちばん重要となる「経営理念」について考えてみたい。

経営理念とは、長期的な立場から、会社がステークホルダーのために何を実現しようとしているかを社内外に表明したものである。ステークホルダーとしては、お客様、社員、株主、取引先、地域社会が考えられる。

経営理念を考えるうえで、第一に重視すべきステークホルダーはお客様である。「会社はだれのものか」を云々する前に、会社はお客様のために存在すると考えるべきで、「わが社の製品・サービスを購入してくれるお客様に対してどんな価値を提供できるのか」

を明確にしなければならない。

二番目に重視すべきステークホルダーは社員である。

「社員に対して会社は何を提供できるのか」

「社員はどうあらねばならないのか」

「どのような考え方の社員であればこの会社で幸福になれるのか」

といったことが示されなければならない。

三番目、四番目、五番目の順位は意見が分かれる。昨今のコンプライアンス違反などで摘発される企業不祥事、あるいは産業廃棄物処理や地球温暖化対策といった環境問題

などを考えると、三番目に重視すべきステークホルダーは地域社会である。

販売した製品の不良による事故を隠蔽^{いんぺい}する会社、環境問題に無頓着な会社、談合、汚職など社会的、倫理的に公正でない行動をとる会社は、消費者や入社を希望する学生などから見放されてしまう。こんな会社が長期に存続、繁栄することは難しい。

四番目のステークホルダーは取引先である。お客様に支持される価値創造をするためには、材料、部品、商品を供給してくれる仕入業者にとどまらず、銀行、運送業者、業務委託先など、自社の事業を遂行するうえで必要となるさまざまな事業者の協力が必要である。取引先は自社にとって大事なビジネス・パートナーであり、自社とはWIN-WINの良好な関係でなければならない。

五番目のステークホルダーは株主である。ほとんどのオーナー会社は社長一族が株式を保有しているため株主を意識することはあまりないが、親族株主（第三章参照）には配慮しなければならない。さらに、社員持ち株会、ベンチャーキャピタル、主要得意先などの株主が存在する場合は、これらの株主の支持を得ることも必要である。

手づくりDVDで全社員の理解を深める

ある高齢の創業社長から、

「いよいよ自分も息子に社長の座を譲りたい。については円滑に経営のバトンタッチをするための計画をつくりたいので協力してほしい」

と依頼されたことがある。社長、後継者とともに事業承継の中期計画づくりをスタートさせた。

このとき、社長が真っ先に口にしたのが、

「経営理念の見直し」

であった。社長は、

「かつて自分がつくった経営理念は古いので、いまの時代に合わせて後継者と一緒になつてつくり替えない」

と考えていた。

この会社は全国に営業所を展開し、年商も一〇〇億円に到達したので、社長は常々、新

たな経営理念をつくり、社員全員に理解してもらいたいと考えていた。そして何より、後継者と一緒になって経営理念をつくり替えるプロセスを通して、創業の思い、自分が大切にしてきたよき社風を後継者に残していきたいと考えた。

新たな経営理念には、お客様、社員、地域社会、取引先に対する思いが盛り込まれた。経営理念の改訂が終わると、社長は後継者に、新たな経営理念を社員全員に理解してもらうための具体的行動を率先してとることを依頼した。

後継者は社長の意を汲んで、自分自身が全国の営業所に出向いて、新たな経営理念を直接社員に伝えることを計画した。さらに、後継者は社長が創業の歴史、事業に対する思いを語ったDVDを手づくりで制作し、全国の営業所へ配った。

社長みずから語るDVDで、会社の歴史を知らない多くの社員に創業の歴史・事業に対する思いを伝えることにより、新たな経営理念の理解を深めてもらいたいという意図があった。

経営理念に忠実に従って会社存亡の危機を脱する

ところで、正しい経営理念をもつことの意義は、次の二つに要約できる。

①「わが社はなんのために存在しているのか」という自社の経営の土台となる考え方を表明することにより、お客様に対しては「どのような価値を提供できるか」を伝え、社員に対しては仕事をするうえでの価値判断の基準を伝える

《事例》

経営計画発表大会を外部の取引先の参加を得て定期的に開催し、その冒頭で参加者全員が経営理念を唱和する会社がある。この会社は現在、先代が会長となり、長男を後継社長に指名し、五年計画で事業承継を進めている。

後継社長に音頭をとらせ、経営理念を肉声で社外の人びとと唱和させることで、お客様と社員を大事にする経営姿勢を外部に対してもコミットメント（約束）させている。

② 重大な局面にいたったとき、経営理念に表明された価値判断の基準を守りとおすことで経営上の致命的なリスクを回避できる

《事例》

一九八二年にジョンソン&ジョンソン（Ｊ＆Ｊ）が製造していた解熱鎮痛剤「タイレノール」にシアン化合物が混入され、何人もの人が死亡するという事件が起きた。Ｊ＆Ｊの経営陣は自社の経営理念である「わが信条」に忠実に従い、事件を解決することを決定した。

「わが信条」の第一には、「医師、看護婦、病院、母親、そのほかＪ＆Ｊの製品を使うすべての人びとに対して責任を負う」とある。Ｊ＆Ｊは死者が出たのはシカゴ地区だけであったにもかかわらず、ただちに全米のタイレノール製品をすべて回収した。

これによりＪ＆Ｊは多大なコストを負担することになったが、消費者からは、

「Ｊ＆Ｊはコストを度外視して正しいことを自発的に行なう企業である」

という、なにもものにも代えがたい信頼を獲得した。

危機的状況に直面したときに、経営理念に従って判断・決断・行動できる経営陣と社員がいれば会社はリスクを回避できる。たいへん残念なことだが、これができていないために会社が危機的状況に陥るケースが数多く発生しているのがいまの社会現象である。

会社が危機的状況に追い込まれたときこそ、経営理念にもどって経営判断すべきこと

を、しっかり後継者に伝えていただきたい。

経営理念の作成と浸透のための六つの要点

会社が正しい経営理念をもつこと、そして経営幹部以下それを守り抜く社員がいることがいかに大切であるかを既述したが、ここでは正しい経営理念の作成とその浸透のための要点を六つにしばって解説する。

① 経営理念は簡潔でわかりやすいものにする

簡潔で唱和しやすい文章であれば、社員の頭のなかに自然に入り込める。

② 作成あるいは改訂にさいしては社内外の意見を広く集める

原案は社長（経営陣）が準備するが、決定にさいしては社員、顧問税理士など社内外の意見を参考にし、衆知を集める。

③ 社員全員が経営理念を共有している状況をつくりだす

たえず社員の目にふれる工夫をする。経営理念を額に入れて会議室などに掲げるだけでなく、社員手帳や名刺大のカードなどのかたちで全社員が身につける工夫をする。

④ 現場における行動指針として活用する

朝礼、会議の場で唱和することは多くの会社が行なっている。人事評価にも、経営理念に従って行動できているかどうかを重要評価項目として取り入れる。

⑤ 社長と経営幹部が経営理念をたえず口に出し、実践する

社長と経営幹部が経営理念を熟知・実践できないようでは、経営理念が社風として根付くことはありえない。

⑥ 改訂すべき点は改訂する

経営理念は長期にわたって社風として守るべきものだが、未来永劫不変ととらえる必要

はない。時代の変遷のなかで改訂していてもよい。

ところで、創業社長の思いや信条などは、意外と後継者に理解されていないことが多い。その原因をひと言でいえば、創業社長の思いや信条をまじめに話し合う「場」がないということだ。

そこで、このような事態を避けるために、あなたが経営のバトンタッチを行なうプロセスで、経営理念の改訂を後継者に指示することが大切だ。

「この会社はこんな思いで事業を始めた。こんな信条を大切に、これまで事業をやってきた」

「経営理念はこんないきさつから考えついたが、いまの時代にはすこし合わないかもしれない。君が主導権を握って改訂してくれないか」

と依頼すれば、後継者は、

「社長は自分を信頼してまかせてくれたんだ。ここはひとつ気合いを入れてやってみよう」

と、モチベーションが高まるはずである。

2 経営ビジョンを策定する

あるべき姿の三つの要素

社長は経営理念を実現するために会社の将来（三～五年先）のあるべき姿を具体的に描き、あるべき姿を実現するための基本方針を社員に提示しなければならない。これがビジョンである。理想的に言えば、経営ビジョンは社員全員の共感と達成意欲を促す挑戦的なものであり、社員がワクワクドキドキするものでなければならない。

わかりやすく表現すれば、経営ビジョンとは、

「こんなビジョンなら、自分たちも積極的にいかかわって実現したい。仕事をするのが楽しい」

と社員から思われるものでなければならない。

事業承継のプロセスにあっても、あなたと後継者がビジョンを共有することはきわめて重要である。後継者がビジョンをもてないような事業を承継することは、本人と社員を不幸にしてしまうからだ。

ビジョンには、将来達成すべきあるべき姿として、次の三つの要素が盛り込まれていることがベストである。

- ① 事業ドメイン（領域）……自社の事業の領域（自社は何屋さんか）を明確に示す
 - ② 数値目標……将来のあるべき姿を売り上げや付加価値などの数字で示す
 - ③ 基本方針……儲かるしくみと参画する社員の行動規範などを示す
- 以下、順次説明を加える。

事業ドメインを正しくとらえる

事業ドメインとは自社の事業の領域（範囲）を特定することで、事業ドメインをどうとらえるかは、会社が長期的に成長発展するうえできわめて重要な意味をもつ。

現在、業績が絶好調の会社の一つに任天堂がある。任天堂は古くは花札やトランプをつくって商売をしていた。その後、ファミコン・ブームに乗って成長を遂げ、現在では子どもにかぎらず大人向けの『Nintendo DS』、家族ぐるみで楽しめる『Wii』なども開発し、さまざまな娯楽に関する機器とソフトを販売している。

任天堂のカリスマ社長、山内溥氏は、任天堂を花札・トランプのメーカーであるとは考えていなかった。娯楽の提供がみずからの事業であると考えており、この考えが今日の成功につながった。

私たちはさまざまな会社の社長から、

「現在の事業は成熟しており、このままでは年々売り上げが減り、ジリ貧状況である。何かよい打開策はないだろうか」

と悩みを打ち明けられることがある。こんなとき、社長に対し、

「ところで社長、御社の事業はいったい何屋さんと考えたらよいでしょうか」と質問をすることになっている。

前述した任天堂の場合、社長は自社のことを「花札・トランプ屋さん」ではなく、「娯楽の提供屋さん」ととらえていた。これは事業ドメインを正しく認識していたために成長

を持続できたケースだが、事業ドメインを正しく認識できなかったために事業戦略を誤り、衰退した会社も多い。

事業ドメインを再考することで、成熟した事業を再び成長軌道に乗せることができる。

あなたも「わが社は何屋さんか」を自問自答し、後継者にも問いかけていただきたい。

大手メーカーが製造する秤はかりを販売している会社がある。いまは、経営の第一線を離れて悠々自適の暮らしをしている会長が、現役バリバリの社長時代のことである。

社長は技術革新によって秤が電子化・システム化するのにもない、事業ドメインを「秤の販売」から「店舗、工場の合理化・省力化支援」にシフトし、新たな戦略を立て、人財育成と設備投資を行ない、事業を発展させることに成功した。

この会社は現在、会長の長男が社長になるまでの中継社長として、会長の意を受けた生え抜きの幹部社員が経営を任されている。長男は大学を卒業後、親のつてを頼ることなく中堅コンピュータソフト開発会社に就職し、丸二年勤務したのち、親の会社に入社した。

「いずれ自分は親父のあとを継ぐことになる。それならば他人のメシを食うにしても、将来、親の会社にもどったときに役立つ仕事につこう」

と考えたようである。事業ドメインの見直しが事業を発展させ、後継者の修行先探しにもよい影響になった好例である。

数値目標を立てる

将来（三～五年先）のあるべき姿を数字で具体的に示すことはきわめて重要である。ビジョンとしてのどの程度の数値目標を打ちだすかによって、社員はまったく違った反応をする。感覚的な表現だが、数値目標のバーの高さは計画時の実力の一二〇パーセント程度背伸びした状態がよい。

現在は変化の激しい時代であるため、あまり長期の計画は立てにくい。三～五年程度先の数値目標を示すことが一般的である。

基本的な数値目標（計数基準）としては、次のものがある。

- 売上高成長率
- 人員伸び率
- 総資本営業利益率