



# 経営者の始末

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史

## 今回の着眼点

今回のシリーズの最終テーマは、「経営者の始末」です。

“始末”を広辞苑で調べると「はじめとおわり」の語彙から、「整理をすること」「しめくり」、さらに「浪費をせず、つつましいこと」と記述されています。経営にも、事業にも、そして経営者にも「はじめとおわり」があります。100年以上継続する企業の経営者のお話を聞くと、「はじめとおわり」に対して卓越した考え方、姿勢を持っていることに気づかされます。

最終回は、日常での立居振る舞い・人生のとらえ方・会社のオーナーの観点から、「ファミリー企業の経営者が会得しておくべき“はじめとおわり”に対する姿勢」について研究します。

「**1** 日常に対する姿勢」を林が、「**2** 人生に対する姿勢」を日高が、「**3** 会社オーナーとしての姿勢」を小野が担当いたします。

※本寄稿文においては、社員＝家族以外の社員を指す。

# 1 日常に対する姿勢

## 1. 日常において社長が陥りやすい考え方・姿勢

社長は日々怒涛のように押し寄せてくる仕事をこなしています。しかし、そうした仕事をただこなしているだけに留まっている社長と、自身の言動に神経を張り巡らせて社長としての器量を上げようとしている社長では、業績に大きな差が出てきます。

ここでは、会社経営の観点から、「日常において社長が陥りやすい考え方・姿勢」を整理します。

### (1) 「事業計画にこだわっても仕方がない」

**(事業計画を軽んじて、行き当たりばったりの経営を続けてしまう)**

経営環境が激変する中、3年先どころか、1年先の事業がどうなっているのかを正確に予測することが困難な中で、精度の高い事業計画を作ることは大変難しくなっています。そのため、たとえ事業計画を作ったとしても、すぐに修正が必要となったり、どうせ計画通りにいくわけがないからと諦観し、なんとしてもその計画を達成しようとする意志が弱くなってしまいます。また、計画数値と実績数値が大きく違っていても、景気動向や取引先からの厳しい要求、あるいは社員のせいにして正当化する社長がいます。さらに、事業計画を立てることさえせずに、海図を持たずに航海するがごとく成り行きの経営をしている社長もいます。

しかし、そうした社長の姿勢では家族・社員は会社の進むべき方向が分からず、本気になって改革に取り組み、努力を重ねて会社の明るい未来を実現させようとする意識がなくなります。そして、会社にとって結果が思わしくなかったとしても家族・社員からは無責任な言い訳ばかりが出てきて、反省して行動を変える意識や将来に向けて次の一手を打つ意識に欠け、会社の将来を担う人づくりにもつながりません。