

「お湯の中の蛙」

この話は、もう30年以上も前、どこかの研修で聞いた話です。

その内容は、鍋の中のお湯の中に蛙を入れると、蛙は驚いて飛び出してしまうのですが、冷たい水の中に蛙を入れて、この水を長時間掛けて徐々に暖めていくと蛙は飛び出すチャンスを逃がして、ついには、茹で上がって死んでしまう、というものです。

表題もこんな言い方だったか忘れてしまったのですが、この話は、以後、ずーっと私の頭の中であって、事あるごとに思い出して、私自身の行動指針となっています。

今まで、中小企業の経営者の皆さんから色んな相談を受けてきましたが、特にこの事を思うのは、企業経営の相談や事業承継の相談を受ける時です。

中小企業の経営者の方達の話の話を聞いていると、時々、この話の水の中に入れた蛙の感がすることがあります。じわじわと暖まる水の変化に気が付かない蛙に似て、自企業の環境（ニーズ）の変化に気が付かず、改革のチャンスを逃し、気付いた時には、体力も気力も無くしてどうにも手の打ちようのない状況になってしまっていることです。

ご承知の通り、企業経営とは、環境適応業だと言われるように、市場のニーズに適応出来なくなったら、つまり顧客の要望に答えられなくなったら、その企業の存在価値はなくなります。

「種の起源」で有名なダーウィンは、「この世で生き残れる者は、強い者でも、賢い者でもない、唯一変化できる者だ」と言っていますが、企業にあっても同じことが言えるのではないのでしょうか。

このことは、経営者なら誰でも判っていることで日々努力していると思うのですが、変化の激しい現代にあっては、市場ニーズを先取りして、それに応じた対応をすることは並大抵なことではありません。

企業経営は、長期的なビジョンに立った事業構造の転換が求められますから、特に先見力が重要です。その上で、決断力、実行力が要求され、とてもお湯の中の蛙の経営では、生き残ることはむずかしくなります。

しかも、経営資源に限度のある中小企業にあっては、いわゆる「ランチェスター経営」的戦略は必至だと思います。

今一つ、中小企業の経営者の方と話していて感ずることは、後継者養成に関する意識が低いことです。

社長にとって、最も重要な仕事の1つに、後継者の養成がありますが、中小企業の場合、どうしても営業が優先して、これは後順位になっています。

その原因の1つに、社長自身に対する認識のズレがあります。

既に60才を過ぎ70才になっても、まだまだ、若い頃と同じように、先見力や気力を有していると錯覚しているのです。

生身の人間である以上、避けることの出来ない高齢化現象の認識が出来ず、ずるずる先送りとなっています。

そして、ここでも、先の水の中の蛙化現象がみられます。

卑近な例ですが、社長の話を聞いていて、「今、御社で最も必要なことは、社長、あなた自身が即刻辞めることですヨ」と言いたくなることがあります。どんな方が社長になっても今の社長よりは良い、とさえ思える時があるのです。

それは、時代感覚の違い、数字を追いかけている経営会議の場で観念的な精神論をぶつ。T.P.Oを理解していない。物忘れがひどくなくても本人にその自覚がないから同じことを繰り返して言う、などです。

今1つは、昔の成功体験にこだわり新しいことに躊躇する経営者です。

更に今1つは、私どもの話をよく聞き、納得されるのですが、どういう訳か、いっこうに行動に移さない（移せない）経営者です。

時代が変わり、環境が大きく変化しているにもかかわらず、何もしようとしない（挑戦しようとしない）経営者。不思議ですね。

しかし、実は、この種の方が数としては一番多いと思われま

さて、私の後継者養成タイムスケジュールですが、まず、60才で社長を退くべきと考えています。代表権を有する会長に就く。そして、65才で代表権を返上し75才で相談役となって経営から完全に引退する、というものです。

60才で社長を退くためには、55才で後継者を決め、次期社長としての帝王学をしなければなりません。

65才までは代表権を有する会長として社長をバックアップする。内外共に威厳あるバックアップをするためには、若くて気力充実していなければなりません。とても重要な仕事なのです。

そして、後継者の年齢は、社長より一回り（12才）下を基準に10～15才ぐらいが妥当な差かと考えます。

あまり年齢差が近いと後継者となりにくい、又あまり違いがあり過ぎると時代感覚が合わない、価値観が違う、理念の承継が難しくなるのではないのでしょうか。

勿論、ピンチヒッター的、異例のケースはあります。

ちなみに私は、54才の時59才で社長を譲ると公言し、その通り実行してきました。75才で完全引退するつもりです。

平成20年5月27日

アイクス税理士法人

代表社員 飯田 昭夫