

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.847 2023.11.14

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2023年11月08日号

**植田日銀スタート後の7カ月を振り返る**  
～序盤の評価と今後の課題

経済・金融フラッシュ  
2023年11月07日号

**ASEANの貿易統計(11月号)**  
～9月の輸出は下落幅縮小も、7カ月連続の前年割れ

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**景気動向指数**  
(令和5年9月分速報)

## 経営情報レポート

**人材獲得・育成競争を生き残る  
タレントマネジメントの実践法**

## 経営データベース

ジャンル:相続・事業承継対策 > サブジャンル:事業承継  
**事業承継を妨げてしまう要因  
後継者に伝えるべき心構え**

# 植田日銀スタート後の 7カ月を振り返る ～序盤の評価と今後の課題

ニッセイ基礎研究所

**1** 植田総裁が就任し、日銀新体制が発足してから7カ月が経過した。

この間に、植田日銀はフォワードガイダンスを修正したほか、2度にわたってYCCの柔軟化を実施した。

## <植田日銀発足以降の動向一覧>

月日	イベント	動き・補足
4月9日	植田総裁就任 (新体制発足)	(任期は2028年4月8日まで)
4月27-28日	4月MPM	フォワードガイダンスを修正/ 多角的レビューの実施を決定
6月15-16日	6月MPM	現状維持
7月27-28日	7月MPM	YCCの柔軟化を決定 (長期金利上限: 0.5%→1.0%)
9月21-22日	9月MPM	現状維持
10月30-31日	10月MPM	YCCの再柔軟化を決定 (長期金利1%超を容認)

**2** 植田日銀の7カ月を筆者なりに評価すると、政策運営については概ね適切であったと受けとめている。世界的に見て異例で副作用も大きいYCCの形骸化を進めたことは前向きに評価できる。

名目金利は上昇したが、実質金利は異次元緩和後の平均的なレベルに留まっており、金融環境のタイト化を回避しつつ柔軟化を進めることが出来ている。

ただし、足元で賃金と物価の好循環や物価の基調の高まりの兆しが見えつつあることに対する植田日銀の貢献は限定的であり、その主たる原動力は海外発の資源・エネルギー高と急速な利上げという外的ショックであったと考えられる。

**3** 他方、植田日銀の市場との対話は課題を残した。YCCには、市場に織り込まれると副作用が強まる欠陥があるため致し方が無い面はあるにせよ、2度の修正はあまりに唐突だった。

こうした事例が続けば、市場の信頼性が損なわれかねない。

また、金融政策正常化に踏み切る条件や時期、手順についての具体的な手掛かりも殆ど提示されていない。

**4** 植田日銀は今後も難しい舵取りを迫られる。まずは、経済・物価情勢を見極め、可能であれば、適切なタイミングで金融政策の正常化に踏み切る判断をしなければならない。

そして、正常化を進める際には、市場や景気に過度の悪影響を及ぼさないように、手順やペースを調整する必要がある。

これまで、極めて大規模な金融緩和を実施してきたため、手を引く際のインパクトも大きくなる可能性が高い。

従って、今後はますます市場との対話の重要性が高まることになる。

また、金利上昇は財政出動の制約になりやすいだけに、正常化を進めるには、政治との対話力も試されることになる。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

【東南アジア経済】

# ASEANの貿易統計(11月号)

## ～9月の輸出は下落幅縮小も、7カ月連続の前年割れ

ニッセイ基礎研究所

2023年9月のASEAN主要6カ国の輸出(ドル建て、通関ベース)は前年同月比7.4%減(前月:同12.1%減)と減少幅が縮小したものの、7カ月連続の前年割れとなった。

輸出の基調は昨年半ばまでコロナ禍からの経済活動の回復や商品市況の高止まりにより好調が続いたが、その後は欧米を中心とした外部環境の悪化や資源価格の軟化により増勢が鈍化し、昨年11月以降は前年比で減少傾向にある。輸出額は今年に入って底入れしており、年末にかけて前年同月を上回るとみられるが、中国向け輸出の回復が遅れている上、金融引き締めの影響による欧米経済の需要鈍化が見込まれるため、輸出の持ち直しの動きは緩やかなものとなりそうだ。

10.4%減(前月:同19.5%減)、東南アジア向けが同13.5%減(前月:同16.5%減)となり、それぞれマイナス幅が縮小したものの、減少傾向が続いた。

ベトナムの9月の輸出額(通関ベース、確定値)は前年同月比2.1%増(前月:同6.5%減)の306億ドルとなり7カ月ぶりに前年を上回った。

タイの9月の輸出額(通関ベース)は前年同月比2.1%増(前月:同2.6%増)の254億ドルとなり、2カ月連続で増加した。

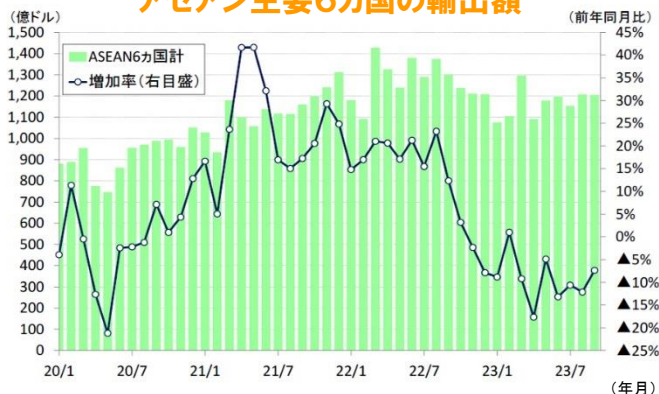
マレーシアの9月の輸出額(通関ベース、ドル換算)の伸び率は前年同月比16.2%減(前月:同21.3%減)の265億ドルと低迷、7カ月連続の前年割れとなった。

インドネシアの9月の輸出額(通関ベース)は前年同月比16.2%減(前月:同21.2%減)の207億ドルとなり、4カ月連続で減少した。

シンガポールの9月の輸出額(石油と再輸出除く、通関ベース、ドル換算)は前年同月比10.0%減(前月:同20.6%減)の103億ドルとなり、マイナス幅が縮小したものの、13カ月連続の前年割れとなった。

フィリピンの9月の輸出額(通関ベース)は前年同月比6.3%減(前月:同4.2%増)の67億ドルとなり2カ月ぶりに減少した。

アセアン主要6カ国の輸出額



※シンガポールの輸出額はNODX(石油と再輸出除く)  
(資料) CEIC

ASEAN 6カ国の仕向け地別の輸出動向を見ると、東アジア向けが同6.1%減(前月:同11.4%減)、北米向けが同6.1%減(前月:同7.5%減)、EU向けが同

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 景気動向指数 (令和5年9月分速報)

内閣府 2023年11月8日公表

## 結果の概要

### 1 9月のCI(速報値・令和2(2020)年=100)は、先行指数:108.7、

一致指数:114.7、遅行指数:105.7となった(注)。

先行指数は、前月と比較して0.5ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.03ポイント下降し、6か月ぶりの下降となった。7か月後方移動平均は0.01ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。一致指数は、前月と比較して0.1ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。3か月後方移動平均は0.30ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.07ポイント上昇し、5か月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.2ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.26ポイント下降し、2か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.13ポイント上昇し、19か月連続の上昇となった。

(注) 公表日の3営業日前(令和5(2023)年11月2日(木))までに公表された値を用いて算出した。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、改善を示している。

### 3 景気動向指数(一致指数)個別系列の推移

	単位	2023/6	7	8	9	
C I 一致指数	2020年=100	115.6	114.2	114.6	114.7	
(前月差)	(ポイント)	(0.9)	(▲1.4)	(0.4)	(0.1)	
(3か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(0.47)	(▲0.07)	(▲0.03)	(▲0.30)	
(7か月後方移動平均(前月差))	(ポイント)	(0.27)	(0.11)	(0.45)	(0.07)	[寄与度]
C1 生産指数(鉱工業)	2020年=100	105.7	103.8	103.1	103.3	[ 0.04]
C2 鉱工業用生産財出荷指数	2020年=100	104.5	103.3	104.1	104.0	[▲0.01]
C3 耐久消費財出荷指数	2020年=100	113.2	105.3	109.4	108.3	[▲0.09]
C4 労働投入量指数(調査産業計)	2020年=100	105.5	102.3	104.6	-	[▲0.00]
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	2020年=100	109.8	105.2	105.7	103.6	[▲0.25]
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	%	5.6	7.0	7.0	5.8	[▲0.16]
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	%	▲1.9	▲0.7	0.0	▲0.9	[▲0.09]
C8 営業利益(全産業)	億円	184,913	-	-	-	[ 0.02]
C9 有効求人倍率(除学卒)	倍	1.30	1.29	1.29	1.29	[ 0.06]
C10 輸出数量指数	2015年=100	96.5	99.9	93.2	98.9	[ 0.60]

※寄与度は、一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度を示す。

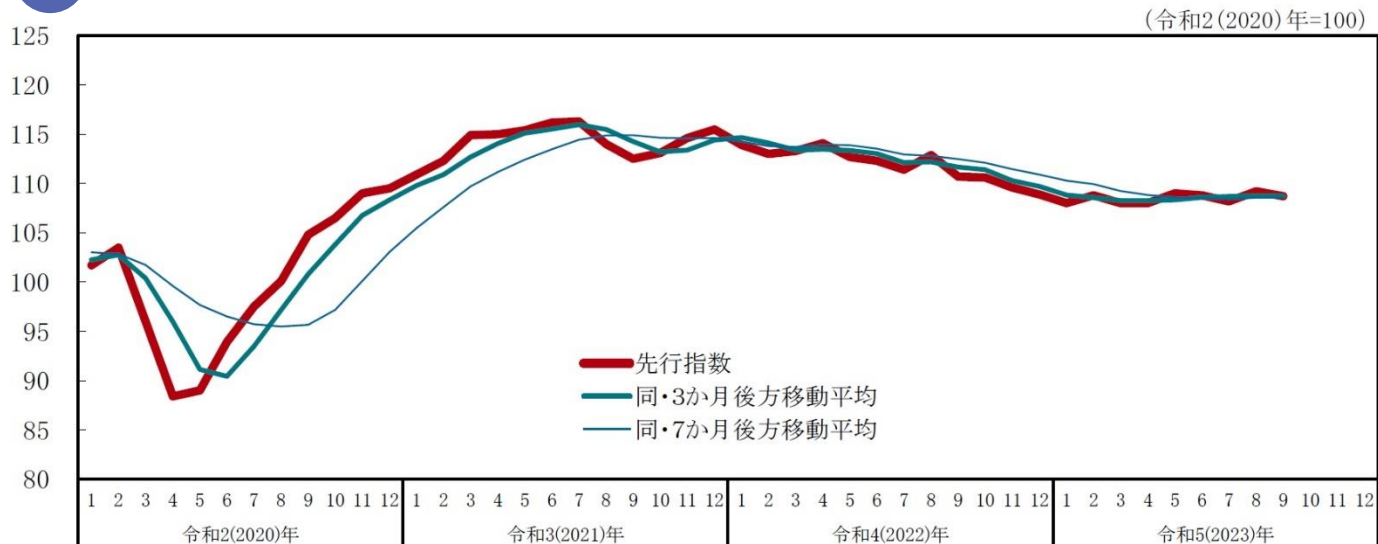
当該系列の寄与度がプラスは、当該系列の寄与度がマイナスは

「C4 労働投入量指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

## 資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



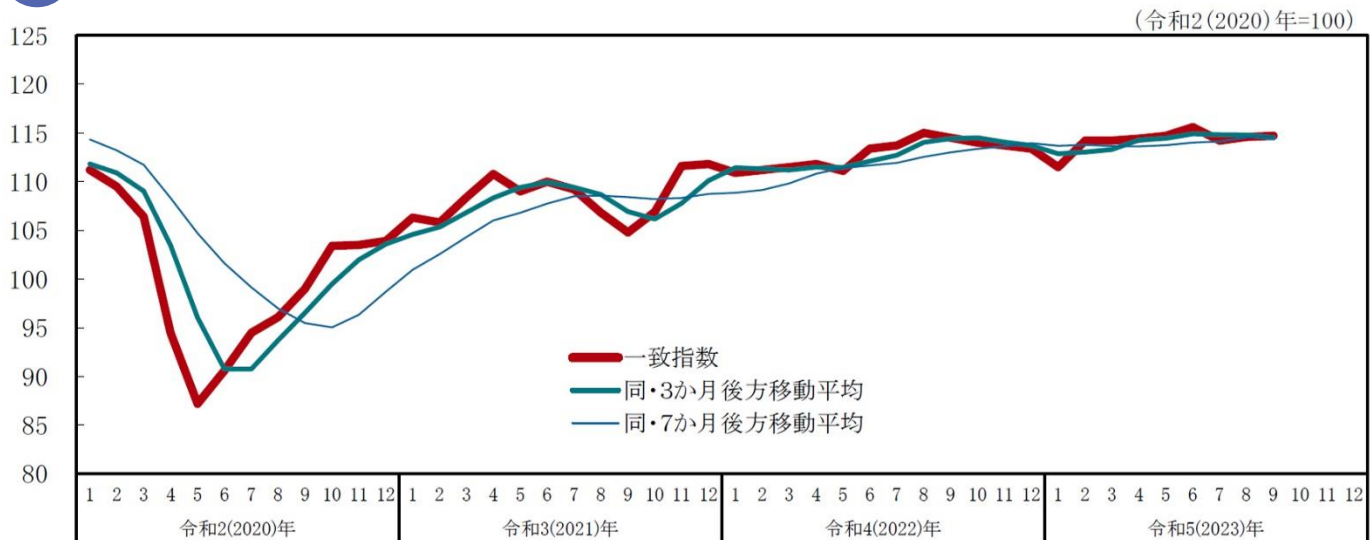
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

		令和5(2023)年					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
CI 先行指数	前月差(ポイント)	108.0	109.0	108.8	108.2	109.2	108.7
	寄与度	0.0	1.0	-0.2	-0.6	1.0	-0.5
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	5.7	2.2	0.4	0.6	-0.5	1.4
	寄与度(逆サイクル)	-0.50	-0.26	-0.02	-0.06	0.11	-0.18
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	-1.0	-1.0	-0.3	0.7	-2.7	-4.6
	寄与度(逆サイクル)	0.24	0.23	0.11	-0.07	0.58	0.69
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	1.5	0.6	-2.8	0.9	2.8	-5.7
	寄与度	0.16	0.04	-0.37	0.09	0.34	-0.90
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	-3.7	2.7	1.5	-5.9	2.0	
	寄与度	-0.11	0.09	0.05	-0.21	0.08	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-9.2	9.9	-2.6	-5.9	4.2	-2.0
	寄与度	-0.57	0.62	-0.15	-0.39	0.31	-0.13
L6 消費者態度指数	前月差	1.5	0.6	0.2	0.9	-0.9	-1.0
	寄与度	0.51	0.21	0.08	0.33	-0.31	-0.38
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.3	-0.4	0.9	0.9	0.8	-0.3
	寄与度	-0.15	-0.17	0.07	0.07	0.04	-0.20
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	-0.1
	寄与度	0.10	0.02	0.01	-0.08	0.01	-0.08
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	1.4	5.4	6.1	0.8	0.5	4.2
	寄与度	0.07	0.31	0.34	0.02	0.01	0.27
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.03	-0.03	0.04			
	寄与度	-0.02	-0.02	0.05			
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	6.4	-0.8	-5.5	-4.1	-0.3	5.3
	寄与度	0.37	-0.05	-0.34	-0.28	-0.03	0.38
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.07	-0.07	-0.04	-0.05	-0.06	-0.01
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	108.3	108.3	108.6	108.7	108.7	108.7
	前月差(ポイント)	0.00	0.06	0.27	0.07	0.06	-0.03
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	108.8	108.6	108.5	108.4	108.6	108.6
	前月差(ポイント)	-0.39	-0.23	-0.11	-0.10	0.17	-0.01

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		令和5(2023)年					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
C I 一致指数	前月差(ポイント)	114.4	114.7	115.6	114.2	114.6	114.7
	寄与度	0.2	0.3	0.9	-1.4	0.4	0.1
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	0.7	-2.2	2.4	-1.8	-0.7	0.2
	寄与度	0.10	-0.22	0.35	-0.28	-0.10	0.04
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	0.4	-1.4	2.5	-1.1	0.8	-0.1
	寄与度	0.06	-0.19	0.35	-0.18	0.13	-0.01
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	0.1	2.0	0.9	-7.0	3.9	-1.0
	寄与度	0.01	0.14	0.07	-0.57	0.30	-0.09
C4 労働投入量指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-0.6	2.7	-0.2	-3.0	2.2	2.2
	寄与度	-0.08	0.36	-0.02	-0.46	0.34	-0.00
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	0.5	1.1	0.3	-4.2	0.5	-2.0
	寄与度	0.04	0.11	0.03	-0.48	0.05	-0.25
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	-1.8	0.7	-0.2	1.4	0.0	-1.2
	寄与度	-0.19	0.08	-0.02	0.16	-0.00	-0.16
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-1.5	1.8	-3.0	1.2	0.7	-0.9
	寄与度	-0.12	0.13	-0.24	0.10	0.06	-0.09
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.7	1.7	1.6	0.01	0.02	0.02
	寄与度	0.18	0.18	0.17	0.01	0.02	0.02
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.00
	寄与度	0.03	-0.11	-0.10	-0.11	0.05	0.06
C10 輸出数量指数	前月比伸び率(%)	2.3	-2.0	3.3	3.5	-6.7	6.1
	寄与度	0.22	-0.21	0.33	0.39	-0.49	0.60
3か月後方移動平均		114.3	114.4	114.9	114.8	114.8	114.5
前月差(ポイント)		0.97	0.16	0.47	-0.07	-0.03	-0.30
7か月後方移動平均		113.6	113.7	114.0	114.1	114.6	114.6
前月差(ポイント)		-0.01	0.10	0.27	0.11	0.45	0.07

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%))又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(令和5年9月分速報)の全文は、  
 当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



人 事

人材獲得・育成競争を生き残る

# タレントマネジメント の実践法

1. タレントマネジメントとは
2. タレントマネジメント導入時のポイント
3. タレントマネジメントの管理手法
4. タレントマネジメントによる改善事例



## ■参考資料

「タレントマネジメント入門 個を活かす人事戦略と仕組みづくり」(ProFuture 柿沼 英樹 著、土屋 裕介 著)  
『労政時報』第4052号：185社の人事パーソンに聞く「人事の課題と未来」に関するアンケート 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# タレントマネジメントとは

最近、人事の分野で「タレントマネジメント」というワードをよく耳にします。

タレントマネジメントとは文字通り、社員が持つ能力を把握し、適材適所の人材配置や人材開発を行うことです。

これまでは、社員数の多い大手企業のための人事管理手法であるように捉えられていましたが、今後は中小企業であっても予想される労働人口減少の中で生き残るために、このタレントマネジメントを取り入れた「正しい人事管理」が求められます。

そこで今回は激化する人材獲得・育成競争を生き残り、成長していく会社であり続けるために、人への投資を効率的に行うタレントマネジメントについて解説します。

### ■ タレントマネジメントとは

タレントとは、社員の持つ「能力・スキル」のことをいいます。そして、能力を正しく活用して組織の成果を生み出せるように管理することがタレントマネジメントです。

これまで会社の経営に差を付けるのは優秀な人材であり、優秀な人材を獲得することこそが会社の使命であるかのように考えられてきましたが、会社が期待するような優秀な人材は非常に稀な存在であり、ましてや労働者を取り合う環境下において、それはより困難な状況になってきたといえます。

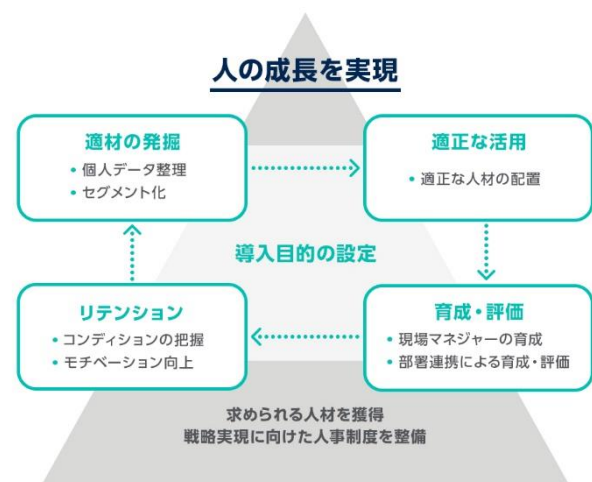
そのようななかで、タレントマネジメントの考え方は、優秀な人材ありきではなく、「会社の強みを作り出す仕事（キーポジション）の担い手となる社員を重点に管理する」という方法であり、会社が核とする仕事に優秀な人材を配置することで、会社をより効率よく機能させるというものです。

タレントマネジメントによって、社員一人ひとりの能力を把握し、その能力を発揮できる適正配置を行います。

これにより、能力の発揮度合いを評価し、適正処遇を実現させることができるようになるため、社員の意欲向上やリテンション（定着）の効果が期待できます。

それらを経て、成長した社員には次のステップへの配置が可能になるという基本サイクルの構築を目指します。

### ■ タレントマネジメントの基本的サイクル



資料：パーソル総合研究所ホームページ



# 2

## 企業経営情報レポート

# タレントマネジメント導入時のポイント

### ■ タレントマネジメント導入の基本ステップ

タレントマネジメントでは、組織の戦略実現に必要な適材適所を常年实现していくこととなります。ここでは、そのために必要な準備と実践のポイントについて解説します。

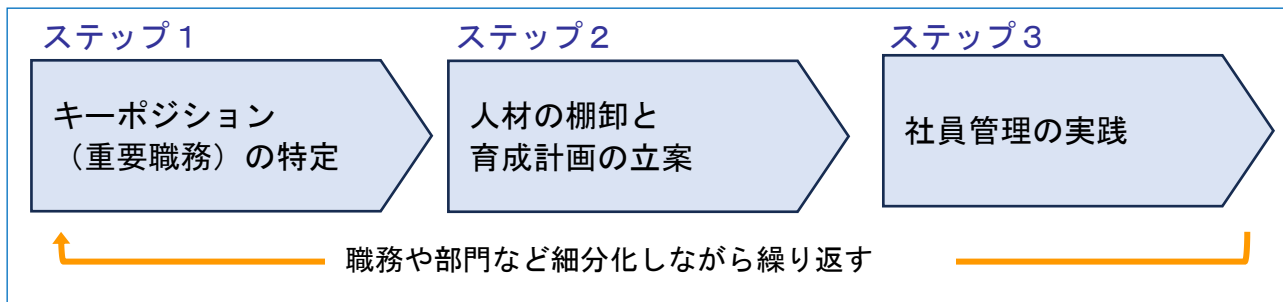
タレントマネジメントの導入は3つのステップで進めていきます。

まずは会社が自社の強みを構築するために必要不可欠なキーポジションはどこであるのかを特定します。そのうえで、現在の人材の配置状況や能力を確認し、キーポジションを担う人物に備わっている能力（コンピテンシー）の特定と後任に必要な経験や育成計画を立案します。

そして、適材適所の配置転換とあわせて考えるべき人事施策を検討します。これらを職務や部門において細分化しながら繰り返すことで、全社員のタレントマネジメントが可能となります。

以下ステップごとに詳しく解説します。

### ■ タレントマネジメントの実践段階モデル



### ■ ステップ1 キーポジション(重要職務)の特定

タレントマネジメントは、その会社のキーポジションを特定することから始まります。キーポジションとは、組織の戦略や目的の達成に貢献する重要職務をさします。

キーポジションは職位の高さによって決定されるものではなく、業種や業態によってさまざまであり、あらゆる職務が対象となる可能性を持っています。

例えば、高級飲食店では、高級な雰囲気演出と高級な食事を提供することが求められるため、ホールスタッフやシェフがキーポジションとなり得ます。

一方で、ファストフード店では、提供までの速さと価格の安さを実現することが求められるため、スタッフを効率よく管理する店長がキーポジションとなり得ます。役職や階層ではなく、自社が実現している差別化の要因となる職務を特定することが重要なのです。

また、個人のパフォーマンスが組織成果に大きく表れる可能性がある職務や人材育成の費用対効果が大きい職務もキーポジションとして考えられます。

キーポジションは、組織の中で複数存在しうるため、会社全体から部門、チームへと組織を細分化しながらそれぞれのキーポジションを特定していくことで整理しやすくなります。

# 3

## 企業経営情報レポート

# タレントマネジメントの管理手法

### ■ システムの活用

タレントマネジメントの運用は、人事情報があって初めて可能になります。人事情報を一元管理するツールには様々なものがありますが、最近ではHRM（人材管理）システムが普及してきており、このシステムを活用することで、タレントマネジメントを円滑に進めることが可能となっています。

タレントマネジメントで必要となる代表的な情報は、個人の基本情報や保有能力、キャリア志向などです。社員一人ひとりの情報を活用しやすい状態で管理することは、個人のキャリア促進や組織全体の人事戦略を策定することにつながります。

ここでは、タレントマネジメントに必要となる人事情報を確認しつつ、どのように使用していくのかを紹介します。人事情報は、「人事賃金情報」「人材育成情報」「組織情報」の3つのカテゴリで管理することで、人事情報の把握、人材育成の計画、組織方針の見直しのそれぞれで役立つ情報として運用することができます。

### ■ HRMシステムで実現できること

- データの収集と一元管理
- 人材配置の可視化
- 効果的な人材開発
- 社員のモチベーションの継続的観測

### ■ システムの管理情報項目例



### ■ 社員の様々な履歴が分かる人事賃金情報

人事賃金情報として、入社日、家族構成、経歴といった基本情報や、人事評価、実績、賞与実績、年収実績など賃金の情報を確認します。個人の能力だけではなく、賃金情報を合わせて管理することで、担当する職務内容と付加価値のバランスを確認することができます。

人材の棚卸の際には、キーポジションとして活躍する人材の能力と経験、賃金情報を特定しておくことで、後任者の育成計画の立案とともに、今後の処遇を想定することで、人件費を管理することができます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# タレントマネジメントによる改善事例

### ■ タレントマネジメントで生産性向上を実現したA社事例

A社概要	事業内容	運送会社	社員数	約500人
------	------	------	-----	-------

A社は全国に拠点がある運送会社です。当初は拠点ごとにエクセルや紙ベースで社員情報を管理していました。

社内統一のデータベースがなく、どのような経歴の社員がどのような業務についているのかが把握できていない状況にあり、人材に適した配置転換を実施できていませんでした。

そこで、タレントマネジメントの導入を目指し、まずはタレントマネジメントシステムに個人情報を集約した人事データの一元化を行いました。そのうえで、情報の一部を社員に開示するところから始めました。

#### (1) 取り組みによる効果

タレントマネジメントシステムを活用したことによって、社員同士のコミュニケーションが活発化しました。システム導入により、社員同士の基本情報が閲覧できるようになったことで、他拠点の対面したことがない社員の情報も知ることができるようになりました。

また、お互いに人間性を知り合うことで親近感を持てるようになり、コミュニケーションが促進され人間関係が構築されるようになりました。これらにより、拠点間の貢献意欲が高まり、会社全体の生産性向上にもつながりました。

#### <タレントマネジメント導入時のポイント>

- 自社の目的に合ったタレントマネジメントシステムの選定
- タレントマネジメントシステムを活用した社員情報の共有

#### (2) 今後の活動

今後は、タレントマネジメントシステムを活用した、人材発掘に取り組んでいく予定です。

従来のエクセルや紙ベースでの管理にはなかったデータベースの高い検索性を生かして、さまざまなパターンで人材を探していくことを計画しています。

具体的には前職・経験・スキルとパフォーマンスの高さの相関関係を見出し、人材配置や採用において自社に適した人材活用を検討しています。

また、組織のポジションをシステムで可視化することで、キャリアモデルや個人のキャリアプラン形成にも役立てていくことを予定しています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル: 相続・事業承継対策 > サブジャンル: 事業承継

## 事業承継を妨げてしまう要因

### 社長が事業承継を妨げてしまう要因は何でしょうか。

事業承継が進まない理由としては、一般的には事業に関する問題と後継者不在という問題が挙げられますが、社長自身の考え方にも問題があるケースも多くみられます。そしてその問題とは、下記のようなものになります。

(1) 「社長業が楽しくてしょうがない」という思想

会社の進路を自ら決め、そしてその主人公としてビジネスの世界を闊歩することのできるのが社長業です。苦労も人一倍ですが、成功した際の喜びはこの苦労を大きく上回るものでしょう。その達成感と充実感は一瞬これを味わってしまうとやみつきになってしまうことでしょう。このような「社長業に対する大きなやりがいから、それを放棄する気になれない」という理由は、事業承継が進まない大きな原因の一つになっているのです。

(2) 他人のアドバイスを素直に受け入れることができない

社長業一本で人生を生きてきた方は、社長業が人生で最も面白く感じられるものであり、やりがいを感じるものです。その他の娯楽には目もくれず、社長自身が倒れるまで社長業を続けてしまいます。

このような社長には、後継者のことを考えていないケースが多くみられます。後継者のことについて他者に触れると、ただでさえそれについては頭がないので、余計に拒否反応を起こしてしまいます。

(3) 子供に「好きな道を進め」と言ってしまう

「子供には好きな道を歩ませる」とは、教育論としてよく耳にする言葉です。しかし、このように言う社長も心のどこかでは「事業を継いで欲しい」と考えているものです。後継者からすれば、最後の最後になって「やはり継いでくれ」といわれてはたまりません。継いで欲しいならば、以前からその意思をしっかりと伝えておくべきです。後継者である子供も、「心の準備」ができておらず、結局は事業承継が先送りになってしまいます。

(4) 「社長業の煩雑さ」のみを子供に伝えているため、子供が継ぎたがらない

事業承継が上手く進まない理由として、「子供が継ぎたがらない」と言う社長も多いものです。しかし、このような社長に限って、子供たちに「社長業の辛さ」ばかりをぼやいているものです。社長業のやりがいを子供には伝えようとせず、そのつらさばかりを伝え聞いてしまっていれば、事業承継に対して抵抗感が生まれてくるのも当然のことといえるでしょう。

(5) 引き継いだ後、会社が上手くいくか心配で未だに引退できない

社長業とは、いつの時代においても至極大変なものであり、その大変さが薄らぐのを待って事業承継するのでは、いつまでたっても事業承継のタイミングを決断することはできないでしょう。

子供や後に残る社員を信頼し、次代に夢を託す決断力も、事業承継を上手く進めるための重要なポイントになります。

(6) 子供の若い力に対抗心を持ってしまう

「子供がエネルギーに頑張っているのだから自分もそれに負けず、エネルギーでなければならぬ」このように考える社長は多いことでしょう。これは子供の若い力に対する対抗心の表れであり、とても良い思想であると考えられます。

しかし、事業承継においては、この信念を若干弱めた方が良いケースが多くあります。いつまでも子供に対抗意識を燃やしていたのでは、次代への世代交代は全く進みません。事業承継においては、「子供に対抗する」のではなく、「子供を信頼し、協力する」という思想が不可欠なのです。

ジャンル: 相続・事業承継対策 > サブジャンル: 事業承継

# 後継者に伝えるべき心構え

後継者に伝えるべき社長の心構えを教えてください。

事業承継を成功させている社長は、共通して次の内容を「社長の心構え」として後継者に教えています。

## (1) 感謝の気持ちを持つ

職務を遂行している社員に対し、「給料を払っているのだから当たり前」という気持ちではなく、「職務をこなしてくれてありがとう」という気持ちをもって社員と接することが重要です。なぜならば、自分のこなしている職務を理解し、それに感謝の念を抱いてくれるような社長にこそ、社員は職務を通して尽くそうと思ひ、結果業績向上のための良い仕事をおこなってくれます。

## (2) 主体性を持つ

主体性は、常に「今、自分に何ができるのか」を念頭において行動することから生まれてくるものです。会社経営において起こる様々な問題を、他者の責任とするのではなく、社長自身が主体となって知恵を出し実行することによって、社員もついてきます。

## (3) 謙虚に学ぶ姿勢を持つ

社長という存在は、通常は人にアドバイスを与える側であり、いわば「人からアドバイスを受ける」ことには慣れていないケースが多いようです。しかも、長年経験を積んでくると、それに対する過信からさらに他者の意見を聞き入れることができなくなってしまいます。しかし、冷静な第三者の意見とは、時に絶大な効力を発揮するものです。事業承継対策においても、このことがいえるでしょう。後継者には、「慢心を起こす前に謙虚さを教える」ことが重要なのです。

## (4) 自社を客観的に把握しようとする心を持つ

社長には、自社を客観的に見る心が求められます。そしてこれは、「自社が今どういう状況にいるのか」「自社は何が強くて、何が弱いのか」をしっかりと理解できているということです。

社長は会社の方向性の間違いを、大きな問題になる前に発見しなければなりません。

社長が自社や自分について客観的に把握することは難しいでしょう。だからこそ、ここで「他者の意見を聞き入れる」ことが必要になるのです。他者の冷静な意見を真摯に受け止め、それを分析することによって自社を冷静に見つめることができるようになるのです。

## (5) リーダーシップを持つ

社長には強いリーダーシップが求められます。社長とは、人をひきつけ、引っ張っていかねばならない存在であるからです。そして、リーダーシップは、①主体性、②オーナーシップ、③他人の利益を願う心、の3つの要素に分けることができます。

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 847

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。