

# コンサルタントの現場から

第146回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## サラリーマン経営者とオーナー経営者

### 言葉に込められる背景

創業者が社長をしている企業の社長をオーナー経営者、社員から社長に就任した社長をサラリーマン経営者という言い方をすることがある。この言葉が使われる背景には、色々な意味が込められる。オーナー経営者という言葉には、創業者は大多数の株式を所有していることから会社の所有者とも言え、そのような企業では、社長は創業者が継ぐのが慣習になっていることも多い。

### サラリーマン経営者の特徴

いたため、その企業の社員からすると、どれだけ努力しても社長にならない企業と言いたい時に使われたり、実力がないにもかかわらず創業者出身ということに社長をしていることへの批判で使われたり、逆に、創業者への尊敬の念から言われる場合もある。

一方サラリーマン経営者とは、サラリーマンから社長になった人のことを言うが、悪い意味で使われる場合は、サラリーマン感覚が抜けきれず真の経営者とは言いえないとか、雇われ経営者というような意味でオーナー家のお伺いばかりをたてている経営者というような意味で使われる場合がある。

オーナー経営者でもサラリーマン経営者でも、その経営者への不満がある、このような言葉が枕詞のように理由として使われることが多いということだ。

### オーナー経営者の特徴

それは、サラリーマン経営者の場合に多いのは、B/Sやキャッシュフローへの理解が深いということがある。その方もそうだったのだ。サラリーマン時代は、B/Sやキャッシュフローに接する機会はなく、常に利益を求められ続けたため、自分が経営責任者になって、その延長で経営された。

経営は株主から預かったお金を事業に投資して、いかに多くのキャッシュを生み出していくかということになるのだが、それを理解するには、B/Sとキャッシュフローがわからなくては、経営はできない。件の経営者は、このB/Sとキャッシュフローが理解できていなかったのだ。後に就任された社長は、まずはB/Sの整理からしなければならぬ状況で、よくここまで利益だけに拘った経営をしたと言われているが、まさに、この事例はサラリーマン経営者が陥りやすい事例と言える。

それに対し、オーナー経営者の場合は、自分の会社という意識が強い。短期的な利益より将来的に自分の会社をどうしていくかという視点で経営されている方が多い。そのためには投資を戦略的に行っていく必要がある。B/Sやキャッシュフローへの理解も深い。また、日頃からの資金繰りや資金の調達コストにも気を使うので、お金に対しては敏感な経営者が多い。毎年期末になると「お金はどれだけ増やせたかを確認するのが楽しみ」と言われていたオーナー経営者もある。

もちろん、創業者と違って、創業者の時とは違ったが、その後継者は必ずしも経営者とは言えないというケースも多いのは事実だ。このような立場の経営者は、常に創業者と比較されて経営力を問われるだけに、ある意味辛い立場でもある。

### オーナー感覚で経営する

ところで、今回なぜこのようなテーマでコラムを記載したかということなのだが、読者の皆さんの大半はサラリーマン経営者ではないだろうか。今回言いたかったことは、サラリーマン経営者と雖も、オーナー感覚で経営することが大切ということ。経営は継続であり、事業の存続発展こそが経営者に求められる責務だ。すなわち、自分の後のことを考え、短期的な利益だけにとらわれないこと、将来を見据えて打つべき手は打つことだ。経営者はリレーランナーと同じで、経営というバトンを次の経営者に渡していく必要がある。自分の代では高い利益を出せても、次のランナーがそれを維持できないようなバトンの渡し方は問題なのだ。そのためには、次を見据えて投資すべきものには投資をし、また、常にきれいでスリムなB/Sにしておくこと。次の経営者に負の遺産を処理させるようなことでは真の経営者とは言えない。負の遺産は自分の代できちんと処理すると共に、中長期的な視点で常にオーナー感覚で経営することが大切ということだ。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはしこうきち)

(株)ジェムコ日本経営  
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたる幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

をどのような姿にしていきたいかという視点が不足している場合がある。実際、筆者が接したあるサラリーマン経営者は、前任者より高い利益を出すことに徹底的に拘った経営者であった。本来であれば、早期に廃棄すべき在庫も、利益に拘るあまりそのままにされていた。見掛けの利益は高かったが、これで本当によいのかと感じる経営者だったとも言える。

実は、サラリーマン経営者の場合に多いのは、B/Sやキャッシュフローへの理解が深いということがある。その方もそうだったのだ。サラリーマン時代は、B/Sやキャッシュフローに接する機会はなく、常に利益を求められ続けたため、自分が経営責任者になって、その延長で経営された。

もちろん、創業者と違って、創業者の時とは違ったが、その後継者は必ずしも経営者とは言えないというケースも多いのは事実だ。このような立場の経営者は、常に創業者と比較されて経営力を問われるだけに、ある意味辛い立場でもある。

ところで、今回なぜこのようなテーマでコラムを記載したかということなのだが、読者の皆さんの大半はサラリーマン経営者ではないだろうか。今回言いたかったことは、サラリーマン経営者と雖も、オーナー感覚で経営することが大切ということ。経営は継続であり、事業の存続発展こそが経営者に求められる責務だ。すなわち、自分の後のことを考え、短期的な利益だけにとらわれないこと、将来を見据えて打つべき手は打つことだ。経営者はリレーランナーと同じで、経営というバトンを次の経営者に渡していく必要がある。自分の代では高い利益を出せても、次のランナーがそれを維持できないようなバトンの渡し方は問題なのだ。そのためには、次を見据えて投資すべきものには投資をし、また、常にきれいでスリムなB/Sにしておくこと。次の経営者に負の遺産を処理させるようなことでは真の経営者とは言えない。負の遺産は自分の代できちんと処理すると共に、中長期的な視点で常にオーナー感覚で経営することが大切ということだ。

