



【2018-11-21】

遊道楽歩（雑感）



書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう



今週の雑感
このオーナー経営者の
限界かも？

長野修二

このオーナー経営者の限界かも？

10月31日、LIXILは2019年4月までに瀬戸欣哉社長が退任し、山梨広一社外取締役が社長に就任する人事を発表しました。

またかと、私は驚きました。

2015年には、GE出身の藤森氏を解任しましたが、3年ほどで外部登用の経営者を交代させたということです。

もっとも、両経営者ともに業績悪化の責任を取らされたということではないでしょうか。

それにしても不思議な会社です。

藤森氏は、M&Aの失敗により多額の損失を出し、瀬戸氏は新取引制度によるところが大きな理由でしょうか。

外部登用した人材は、私の経験は管理職でしたが、どうしてもはやく結果を出したいという欲求が募るものです。

しかも、できるだけ新しいことをやることで成果を出すことを目指します。

元々、そのような要素が転職をする人間には多く備わっているのかもわかりません。

しかし、多くの場合、オーナー経営者によって企業規模を拡大してきたような会社では、独特の社風（考え方、行動パターン、人材）があります。

しかも、外部から登用した人材をどこまで信頼して使うかという点では、オーナー経営者には、本来限界があるように思えます。

自分、あるいは先代が会社を大きくしたという自負でしょうか。

それと企業規模を拡大させる過程には、経営者の傍で経営を支えていた人間群があり、オーナー経営者とそれらのとの関係は、普通では考えられないくらい濃いものがあります。

このような環境で外部からきた人材は、だいたい四面楚歌であり、外部招へい者が経営に携わる場合、急激な変化ほど危険なものはないでしょう。

とくに日本のように変化を好まない文化が定着している社会では、とくにむずかしいかじ取りになります。

現場の人間たちとどのようにコミュニケーションをとり、どのような方法で変革を理解してもらうかは、長い時間軸の中での戦いとな

ります。

勿論、稀に外部招へい者とオーナー経営者の信頼関係ができ外部招へい者が存分に能力を発揮できる場合があります。

この場合、やはりオーナー経営者は陰に日向に外部招へい者をサポートしているものです。

外部からきた人間がどのように優秀な人であっても新たな環境の中で能力を発揮できるのは、よい意味でオーナー経営者の存在があります。

元来、外資系のように意思決定がはやく、しかもトップダウンで物事が動く文化の国であれば外部からきた人間も企業における経営の一機能として理解できるでしょうが、日本のように企業組織が専門的に機能化することよりも人間を中心に動くような組織原理では、どうしても新たにメンバーに加わった人間は、従来からいる人間と軋轢を起こしやすいものです。

そういう私も軋轢ばかり起こしていたかも知れません。

この国における経営機能は、極論ですが人間そのものです。

ソニーという外資系的な機能をもった会社でも創業から井深さんや盛田さんがいた時代までは、人間系の文化を大切にしていました。やはり根回しをやり、いろいろな施策をおこなうことに賛成してもらうため何度も現場で質疑応答を繰り返したものです。

ただし、新たな施策をおこなうときだけ議論するのではなく、日ごろから現場の問題や課題について忌憚なく意見交換をするという付き合いを大事にして、いざというときに自らの施策の理解が進むように努力していました。

現場との意見交換には十分な時間を取りますが、一旦案をまとめれば、経営の意思決定スピードがはやいのは、井深、盛田という創業経営者の哲学の存在と同時に素早く実行に移すという企業文化があったからでしょう。

しかも、外部からきた人間にも多くのチャンスを与え実行させ、その結果で処遇が決まります。

答えは簡単です。

結果が出せなければ、経営職では解任です。

管理職では、解職、降職でしょうか。

やはり厳しいものがあります。

経営職や管理職の厳しさは当然ですが、それでもLIXILの立て続けの社長交代には違和感をもちます。

社長にする段階でオーナー経営者は、外部登用の社長にどのようなサポートを約束していたのでしょうか。

新規取引制度という重要な施策をこの規模の会社が独断でおこなったとは思えません。

自動取引制度などは、国内法によって取引が厳格に規定されていない我が国では、簡単に機能するものではありません。

私が在籍していた日用雑貨業界なども多くの流通チャネルがあり、販売は複雑極まりないものでした。

現在では問屋の合併などを通して流通チャネルが少なくなりましたが、住宅設備機器関係の流通チャネルの多さは、新聞広告や折り込み広告などをみれば明らかなです。

このような状態の中で自動取引をすれば、多くの中小問屋は販促の対応如何でいとも簡単に競合他社の商品へ寝返ることになります。現場における営業の人件費は削減できるでしょうが、我が国のような御用聞き型販売では、一気にシェアを失うことになります。

そういえば、わが家のリフォームをおこなうために見積もりを複数社に依頼しましたが、どこもリクシルではなく競合他社を推奨したのは偶然でしょうか。

私がリクシルでもよいといっても、リフォーム会社の営業は競合他社と価格も変わらないし、商品は競合他社のほうが優れていますよと、説明していました。

この時点では不思議に感じていましたが、その背景には、リクシルの自動取引制度があったのかもわかりません。

いずれにしてもリクシルにおける３人目の外部招へい者による経営は希望がもてないものとなるのではないのでしょうか。

おそらく自動取引制度を廃止し、また従来どおりの販売形態に戻すはずです。

しばらく現場や取引先は混乱状態の中にあるでしょう。

このような事態になった原因の多くはオーナー経営者自身に問題があるといわざるを得ません。

その意味では、リクシルの経営の限界を露呈しているように、私には思えてなりません。