

後継者の育成

CONTENTS

I 事業承継への心構えと後継者選びのポイント

1. 事業承継が進まない本質的な理由を知る
2. 事業承継を成功させている経営者の行動パターン
3. 事業承継の最大の課題と言える後継者選定

II 成功する後継者を生み出す育成ポイント

1. 引退時期の決定から始まる事業承継
2. 成功する後継者を生み出す10のポイント

III 後継者に伝授すべき経営者スキルのポイント

1. 経営者としてあるべき姿を伝授する
2. 「夢を創造する力」を伝授する
3. 「人間関係をつくる力」を伝授する
4. 「金融機関との交渉」を伝授する
5. 「危機管理能力」を伝授する
6. 後継者に会社を託す前に社長がやるべきこと

I 事業承継への心構えと後継者選びのポイント

1 事業承継が進まない本質的な理由を知る

現在、法改正等をはじめとし、国をあげて中小企業における事業承継への対策がとられています。しかし、思うように進んでいないというのが現状です。

事業承継が進まない理由としては、一般的には下記の事柄が考えられています。

■事業承継が進まない理由

- 後継者が事業を継ぎたいと考えるような魅力的な会社ではない
- 事業を継がせたいと思えるような人材がいない

経営者が上記のように考えるのも理由の一つですが、これだけが原因ではなく、経営者自身の考え方にも問題があるケースも多くみられます。

■経営者自身による事業承継が進まない理由

- 「仕事が命」であり生きがいとなっている
- 頭が固く「他人のアドバイス」を素直に聞き入れられない
- 子供に「好きなことをやれ」と言っている
- 「子供が継ぎたくなる」マイナスの情報ばかり伝えている
- 事業承継後の会社の動向が心配で引退することができない

2 事業承継を成功させている経営者の行動パターン

このような状況であっても、事業承継を成功させている経営者は多く存在します。事業承継を成功させている経営者には、下記のような共通点が多く見られます。

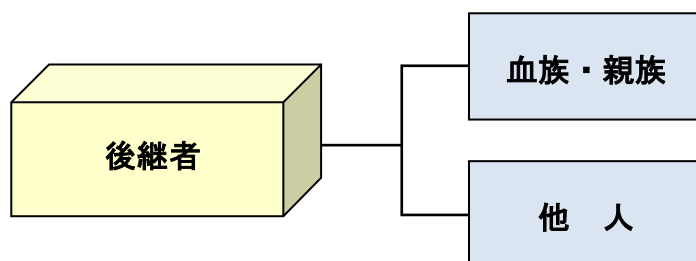
- 「社長の帝王学」を後継者にきちんと伝えている
- 謙虚な心を忘れずに常に真摯な態度で他者のアドバイスを聞ける
- 褒めて伸ばすことで後継者に自信とやる気を植え付けられる
- 事業承継を進めた事実を伝達し、広く周囲に認識させている
- 後継者が事業を継いだ後、求められれば相談に乗るが、自らは決して出ていかない

事業承継対策

3 事業承継の最大の課題と言える後継者選定

後継者選びは事業承継の最大の課題であるといえます。後継者が今後の会社のかじ取りを担うわけですから、この存在の選び方如何によって、会社のその後の盛衰が決まってくるでしょう。

後継者選びには、下記2通りの選択肢があります。



後継者を
血族・親族から
選ぶ場合

① 息子・娘を後継者として選ぶ場合

中小企業の場合まず後継者の候補となるのは、経営者の息子・娘です。中小企業庁の調べでは、実際に中小企業では約7割が息子・娘に事業承継がなされています。経営者の子供に事業承継をするメリットとしては、各種関係者からの理解を得やすいということが挙げられます。

ただし、息子・娘に兄弟姉妹がいる場合には、後継者とならない子どもに対する配慮が必要です。

後継者とならない子供も、会社役員にするのか、また株式や事業用資産以外の財産を相続させるかなどを検討しなければなりません。

最近では、息子・娘が「自分のやりたい仕事をやるので、後継者にはなりたくない」と考える傾向も見られるようです。

そのため、経営者が息子・娘を後継者にしようと考えているのであれば、早い段階で、息子・娘に対して、後継者になるかどうかの意思確認を行う必要があります。

② 息子・娘以外の親族

経営者の息子や娘に、後継者になる意思がない場合、次に後継者の候補として考えられるのは、息子・娘以外の親族です。これには娘婿を後継者にするケースや、甥を後継者にするケースも多く見られます。

また、社長の兄弟姉妹を後継者とするケースも少なくありません。

社長に兄弟姉妹がいる場合には、兄弟姉妹がその会社の役員に就任していることが多くあるからです。

後継者を
血族・親族以外
から選ぶ場合

① 共同経営者や優秀な役員・従業員から選ぶ

親族に後継者がいない場合には、共同経営者や社内の優秀な役員・従業員が後継者候補となります。特に、会社が大きくなればなるほど、親族間で事業承継を行うのではなく、「血がつながっていないくとも、経営能力がありそうだ」という理由から、共同経営者や社内の優秀な役員・従業員を後継者にする傾向が見られます。

ただし、社内の優秀な役員・従業員は、役員・従業員として業務を執行する面では優秀かもしれませんが、必ずしも経営能力に優れているとは限らないので、注意する必要があります。

また、社内の優秀な役員・従業員を後継者にする場合には、経営者・オーナーからその役員・従業員への株式・事業用資産の譲渡に問題が生じることがあります。多くの場合、経営者・オーナーから株式・事業用資産を譲受するだけの資金を持っていません。そのため役員・従業員が事業承継・経営承継に際しては、株式・事業用資産を譲受するための資金を準備するという配慮が必要です。

② 外部からの招聘

親族にも社内にも後継者の候補者がいない場合には、メインバンクなどの金融機関から人材の紹介を受ける、取引先から人材を抜擢するなどの方法も考えられます。社長が交代しても、メインバンクなどの金融機関や取引先との信頼関係を維持できるというメリットがあります。

その反面、社内の役員・従業員からは「どこの誰だか知らない人の下では働けない」などの反発が生じる可能性があります。

Ⅱ 成功する後継者を生み出す育成ポイント

1 引退時期の決定から始まる事業承継

後継者を一人前に育て上げ、円滑な事業承継を実現するためには、明確なスケジュールとその計画が必要になります。

事業承継は、まず「経営者がいつ引退するのか」という引退時期を決定することが出発点となります。

経営者が引退する年齢をあらかじめ決めておかなければ、事業承継は何も進みません。仮に 65 歳で引退するというのであれば、そこから逆算して「教育期間を含めていつまでに後継者を見つけ、そして後継者を育てるために何をすべきかが決まってきます。

2 成功する後継者を生み出す 10 のポイント

事業承継において、後継者が直面する課題はさまざまです。ただし後継者育成し、事業承継を成功に導くためにやらなければならないことには共通するポイントがあります。

当たり前のことですが事業承継の根源をなす部分であるため、これらを見逃してやみくもに努力しても事業承継は成功しません。逆に次に掲げるようなポイントをおさえおけば、成功する可能性が飛躍的に上昇します。今回は経営者の実子の後継者とする場合に、焦点を当てて解説していきます。

■成功する後継者を生み出す 10 のポイント

- ① 会社の本当の価値を実感させる
- ② 後継する覚悟をはっきりと決めさせる
- ③ 経営者としての父親の偉大さを理解させる
- ④ 事業承継はすぐそこまで迫っていることを認知させる
- ⑤ 事業承継の段取りは後継者も中心となって遂行させる
- ⑥ 先代の社長に自身の本音をぶつけさせる
- ⑦ 経理や総務に関わらせ会社の状況を正確に把握させる
- ⑧ 利益が生まれる現場を体験させる
- ⑨ 金融機関・青年会議所等に出入りさせ金脈と人脈を作らせる
- ⑩ 経営者と常に行動を共にさせ意思決定能力を鍛える

① 会社の本当の価値を実感させる

後継者は潜在的に、父親の会社に自分の人生は縛られていると、常々心のどこかで思っているものです。しかし、それはとんでもない思い違いであり、自分の人生がどれだけ会

事業承継対策

社に守られ、育てられていたのか、会社の存在の大きさ、ありがたさを身にしみて感じる事が第一歩であるといえます。これらの価値を実感させ、社員とその家族の生活を支えているのが会社であるという意識を持たせることが大切です。

②後継する覚悟をはっきりと決めさせる

後継者は本当に自分が引き継ぎたいという意思を持っているのでしょうか？

仕方なしに引き受けて成功させられるほど事業は甘いものではありませんし、何より社員や取引先にも迷惑です。継ぐなら継ぐという覚悟が必要です。経営者という仕事は、大変ですがやりがいがあって本当におもしろいものであるということを、後継者に伝えることが重要です。又、事業承継は誰にでもそのチャンスがあるわけではありませんから父親の跡を継ぐということを、大きなチャンスとして捉え、チャレンジする覚悟を持たせることが重要でしょう。

③経営者としての父親の偉大さを理解させる

社長である父親は雇用を生み出し、経営者としての重い責任を果たして、あなたを含めて家族を養ってきました。その苦労たるや、並々ならぬものがあったと思います。

このように家族や社員のために真っ直ぐに事業を行ってきた社長を尊敬させることで、後継者としての正当性が高まるものと考えられます。

④事業承継はすぐそこまで迫っていることを認知させる

社長が生きている中で不慮の事故に遭遇したり、突然倒れて帰らぬ人になったりと、人生何があるかは誰にもわかりません。事業承継は〇〇年後になどと気を抜いていて、準備を怠っていれば、いざ引き継いだ際に右往左往して、大きな判断ミスを起こしてしまうことになるでしょう。いつでも自分が経営者として務められるように、危機感を持たせて、普段から準備をさせておくことは、後継者の育成において重要な意味を持ちます。

⑤事業承継の段取りは後継者も中心となって遂行させる

事業承継のキーパーソンは、一見すると譲る側である社長であるように思われますが、本質的には受け取る側の後継者にあるといえます。事業承継は、単に株式や経営権が後継者に移っただけでは、成功も不成功も確定せず、あくまでも、後継者が跡を継いで、企業を存続・発展させたときに、はじめて事業承継が成功したと言えるからです。

その責任を担いうるのは、当然、譲る側の親父ではなく、受け取る側の後継者なのです。したがって、社長である父親に事業承継のすべての段取りを任せて甘えることなく、自ら事業承継の勉強をし、戦略を練りましょう。何よりその姿勢が成功への原動力となります。

事業承継対策

⑥先代の社長に自身の本音をぶつけさせる

中小企業の創業社長は頑固な方が多いです。だからこそ、裸一貫から創業し、これまで会社を維持してきたと言えます。ただし、後継者にとってはその社長の頑固さであり、こだわりの強さにどうしても遠慮してしまい、自分の意見も言えずフラストレーションが溜まっていることもしばしばです。事業承継について、親子であっても会話を切り出すタイミングは難しいです。日頃から後継者とのコミュニケーションを意識的に行い、後継者と自然に腹を割った話ができる土壌を育んでおくことが重要です。

⑦経理や総務に関わらせ会社の状況を正確に把握させる

経理や人事の仕事は、専門的な知識と経験が必要となります。例えば簿記や会計の知識を知らなければ、自社が今どういう状況にあるのかの判断もままなりません。

また、承継していく会社がどのような状況にあり、どのような風土を持つのかを知るためには、これらの部署において知識と経験を積む必要があります。会社の全体把握のためにも、ぜひこれらの部署で修業をさせると良いでしょう。

⑧利益が生まれる現場を体験させる

「事件は会議室で起きているのではない、現場で起きているのだ」というフレーズの映画が流行しましたが、会社経営においても同様のことが言えます。会社の利益を生み出すのは、社長室ではなく実際には営業の場であると言えるでしょう。

この営業の仕事も一通り経験させることで、何が市場に求められているか、どういう取り組みをしたら売れるのかの仕組みを構築することができます。

⑨金融機関・青年会議所等に出入りさせ金脈と人脈を作らせる

会社は外部とのつながりを持つことで、はじめて事業活動を進めることができます。そのためには事業活動のための資金を提供してくれる金融機関との関係、後継者の人間関係を広げてくれる青年会議所等とのつながりを持つことが重要になってきます。

このように、後継者に金脈と人脈を構築させるための行動も必要になってくるでしょう。

⑩経営者と常に行動を共にさせ意思決定能力を鍛える

後継者にとって行動の指針となり、自己の鏡となるのが経営者であることは言うまでもありません。事業を引き継いでいくうえで、経営者としてどのような行動を取り、どのような意思決定のもと会社を運営しているのか知ることが、後継者にとって最も勉強になります。これらを伝えていくためには、共に行動し身を持って勉強させる以外ありません。

Ⅲ 後継者に伝授すべき経営者スキルのポイント

経営者には、「従業員を引っ張っていくためのスキル」が求められ、それが高いレベルにあればあるほど、会社の経営は上手くいきます。したがって、後継者育成の段階では、「経営者のスキル」を後継者に修得させなければなりません。

1 経営者としてあるべき姿を伝授する

ビジネスの世界で生き残っていく上で最も重要な経営者の心構えとして、以下の5点があげられます。

- 周囲をまとめるリーダーシップ
- 行動するうえでの主体性
- 自社を客観的に見ることができる視点
- 何事も謙虚に学ぼうとする意識
- 周囲に対する感謝の気持ち

(1) 周囲をまとめるリーダーシップ

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、引っ張っていく存在だからです。リーダーシップを発揮していくためには、次の5つ要素を意識して行動する必要があります。

- ミッション（任務）を明らかにする
- バリュー（行動で守るべきこと、守るべき価値）を明らかにする
- ビジョン（目標）を明らかにする
- ストラテジー（戦略と手段）を明らかにする
- ゴール（達成点）を明らかにする

一言でいえば、仕事をするうえでの方向性をはっきりと具体性を持って明示し、全体で共通の目的を持てるように導くこと、これがリーダーシップです。仕事の方向性を明確に示すためには、上記の5つの要素を明確にして絶えず社員全員に共有する必要があります。

事業承継対策

(2)行動するうえでの主体性

これは、常に社長として自分が今やるべきことは何かを念頭におき、行動することから生まれてくるものであるといえるでしょう。

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行動することで社員の心をつかみ、会社も良い方向へと進めていけるのです。

(3)自社を客観的に見ることができる視点

社長には、自社を客観的に見ることができる視点が求められます。これは、次の要素をしっかりと理解できているということです。

- 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

なぜ自社を客観的に 見る必要があるのか

社長は会社の方向性の間違いを、それがまだ小さいうちに発見しなければなりません。問題が小さなうちでは、いくらでも対処の方法があるからです。そして、そのためには厳正に自社を客観評価することが求められます。内在する問題が小さければ小さいほど、自分では気づきにくいものであるからです。

自社を客観的に 見ることによる効

社長が自社に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ります。自己が見つめたくはない現実を他者から指摘されても、そこにある問題点を冷静に分析し、修正していかなければなりません。

①何事も謙虚に学ぼうとする意識

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うます。

事業承継対策

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。事業承継対策がまさにそうです。

したがって、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。

②周囲に対する感謝の気持ち

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」というような気持ちではなく、「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いい、結果業績向上のための良い仕事をおこなってくれるのです。

2 「夢を創造する力」を伝授する**1
夢が将来あるべき
姿を示す**

従業員は、経営者が夢を語ることによってついてきます。企業では、この「夢」とは「企業目標」と解され、「年商〇〇億円を目指す」というような目標が立てられるケースが多くあります。

しかし注意しなければならないのは、この目標に対して「夢」を感じるには経営者だけである、ということです。従業員の興味はもっと他のところにあるのです。「〇〇のような夢をかなえることによって会社は豊かになり、従業員の生活がX Xできるだけ豊かになる」という視点に置き換えて語る必要があります。

**2
深い自社理解が
夢を創造する**

後継者が夢をつくりあげるには、自社理解を深めることが必要になります。そしてそのためにはまず、「先代がどんな想いで経営をしてきたのか」を知ることが必要です。先代経営者の想いを知るためには、下記の2点を実行することが有効です。

①会社が歩んできた歴史を知る

会社の沿革をただ眺めるのではなく、「何故この場所に営業所を設立したのか」等、会社が起こしたアクションに対する理由を考えながらこれをみていくと、先代の考え方等を理解しやすくなります。

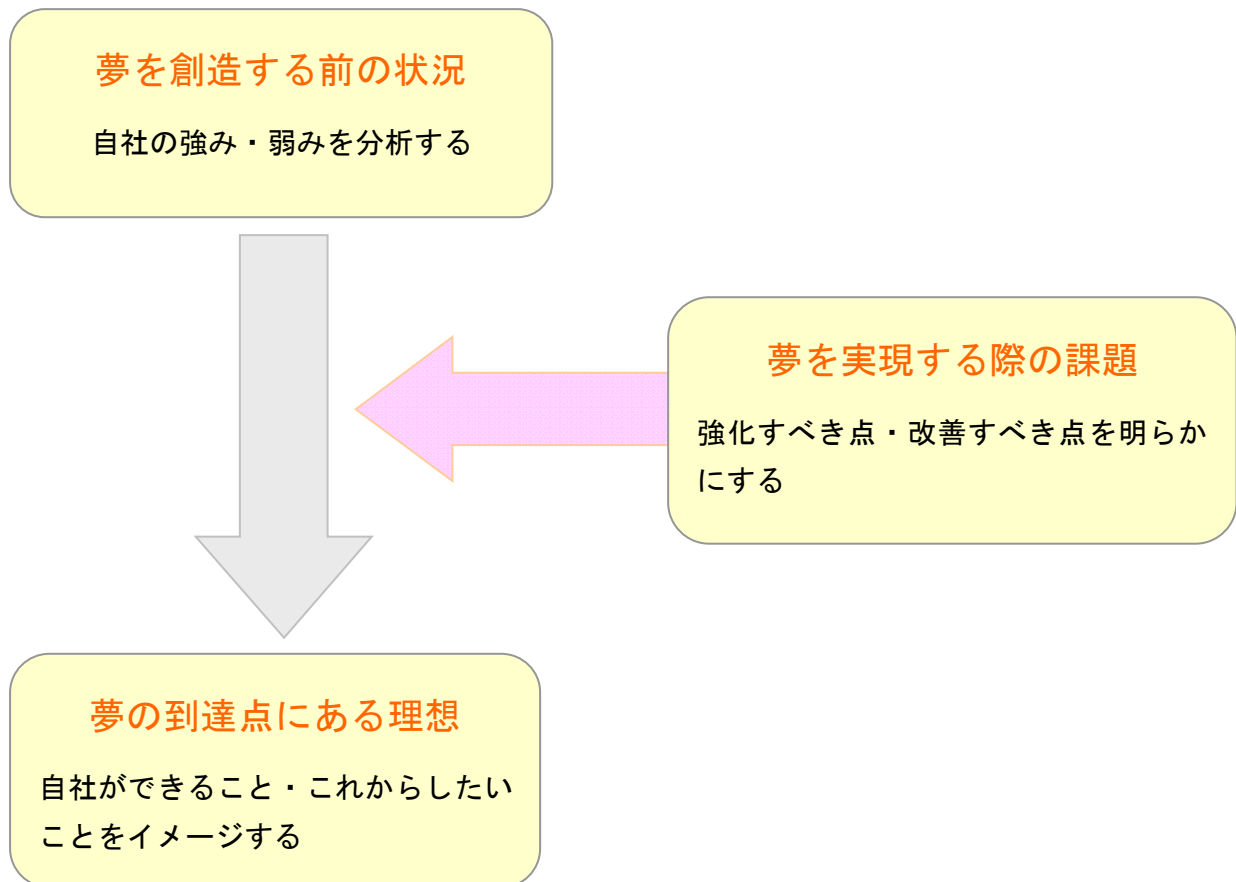
事業承継対策

②過去の財務諸表が夢の原点

先代の苦勞を知ることにより、先代に対する感謝の念が生まれます。そしてこれと自社理解が進むと、「自社に対する誇り」が生まれるのです。そして、これこそが「夢のスタート地点」となるのです。



経営者の夢を創造していくためには、自社を知り、そこから将来に向けての分析をすることによって「現実味のある夢」として作成することができるのです。



3 「人間関係をつくる力」を伝授する

後継者は、先代経営者が築き上げてきた人間関係の中に飛び込まなくてはなりません。したがって、後継者はコミュニケーション能力が高くないとなりません。

事業承継対策

円滑な人間関係
構築の土台となる
自己理解

円滑な人間関係を構築するには、正しい自己理解を欠かすことはできません。自己理解がしっかりとできると、自分がどのような人間かがはっきりと分かります。その結果として、他者のことも理解でき、素直に受け入れることができるようになります。

人の話を聞くための
テクニック

上手く相手の話を聞くためには、下記のようなテクニックが必要です。

姿勢・観察

相手と上手くコミュニケーションを図るには、

- 自分の体の正面を相手に向ける
- 手はひざの上に乗せ、リラックスして話を聴く
- 椅子に座って会話する際は、少し椅子をずらすのが良い
- 立ち話ならば、並んでするのが良い

受容の姿勢

「うなずく」や「相槌を打つ」等は相手の話に興味を示し、もっと話を聴きたい、という意思表示であり、当然に相手の話を促す効果があります。

支持の言葉

これは、話し手の言葉を肯定的に受け止めてあげる、ということです。話し手の話を受け、「でも」「しかし」等の言葉を使つては、話し手は聞き手に拒絶されたと感じ、それ以上話をしてくれなくなってしまう可能性があります。「なるほど」「そうですね」等の言葉を用い、まずは相手を肯定し、話す意欲を増進させてあげることが肝要です。

経営者として話す
テクニックを磨く

経営者という存在は、どうしても人前で話すことが多くなるものです。そこで、自分の考えや想いを正しく人に伝えるために、少しでも話す力を磨いておかなければなりません。上手く話すためのテクニックには、下記のような内容があげられます。

事業承継対策

- ①全体像を伝える
- ②数字を使って具体的に伝える
- ③伝えたい内容を伝える
- ④なぜこれをするのか、その理由を伝える
- ⑤余計な情報は省いて伝える

年上従業員とうまく コミュニケーションを図る 3つのポイント

事業承継時によく見られるトラブルとして、後継者より年配の従業員とのコミュニケーションがうまくいかず、退職者を出してしまうことがあります。そのようなトラブルで、優秀な従業員を失うことは会社にとって大きな損失となってしまいます。そのようなトラブルを引き起こさないためにも、年上従業員への配慮は十分行う必要があります。

■年上従業員とコミュニケーションを図る3つのポイント

- ①プライドを傷つけない
- ②1回目の話し合いで納得させようとは思わない
- ③年配の従業員には多くを求めない

4 「金融機関との交渉」を伝授する

経営者の最も重要な仕事の一つとして、「金融機関との交渉」が挙げられます。後継者は金融機関と対等に張り合うことができるようにならなければなりません。

■金融機関との交渉のポイント

- ①**会社の数字を頭に入れておくことが金融機関の信用を得る最低条件**
会社の決算書を読み、金融機関からの質問に即答できるよう準備する。
- ②**金融機関との交渉で気をつけること**
 - イ) 銀行批判をしない。
 - ロ) 分かりやすい言葉で話す。
 - ハ) 服装に気を遣う。
 - ニ) 日ごろの付き合いを大切にする。
 - ホ) 書類を持参して交渉する。

5 「危機管理能力」を伝授する

会社経営には常に危機や問題が潜んでいます。後継者は、会社そして従業員を守るために「危機管理能力」を磨かなければなりません。

■危機管理能力の具体例

① 浅く広くであっても法律は一通り押さえておく

法律に関する細かな知識は必要ありません。詳細については、専門家の助言を仰げば良いだけの話なのです。経営者に必要なのは、「業務の法律に対する違和感」を感じることです。法律に対するリスクは、その芽が小さなうちに対処するのが効果的です。

② 株式に潜む危険性を認識する

中小企業の強みである「オーナー権限」を維持させるためにも、後継者には全株数の過半数を持たせることが必須になります。ここでは、株式に関する問題を回避するために、下記の点を実行することが必要になります。

- 株式名簿に後継者が知らない人間がいれば、自社とその人の関係をしっかりと伝えておく。

③ 採用段階での社内リスクの軽減策

- 人手が足りない時でも、採用の基準は下げてはならない
- 社員の小さな変化も見逃さない
 - イ) 遅刻・欠勤が増えてはいないか
 - ロ) 金遣いが荒くなり、また所持品に変化はないか
 - ハ) 同僚から不穏な噂はたっていないか
 - ニ) 勤務態度に変化はないか

④ 不祥事が発覚したときは毅然とした対応を心がける

事業承継対策

6 後継者に会社を託す前に社長がやるべきこと

経営者には、後継者にその座をバトンタッチする前に、やっておかなければならないことがあります。そして、これにより後継者の経営は円滑になり、問題に直面した際も柔軟に対処していくことが可能になるのです。

1
借金の正確な
金額

経営者は後継者に事業を継がせるのであれば、良い点ばかりを話すのではなく、当然にその悪い点である「不の財産」についてもしっかりと伝えてやらなくてはなりません。そして特に「借金・借入金」については、念入りにこれを説明しておかなくてはなりません。

■借金の上手な伝え方

①連帯保証人と担保について説明をする

②伝えておくべき負の遺産をリストにする

- いつ
- いくらを
- 返済はいつまでに
- どの金融機関から
- 金利何%で
- どのような担保条件で

2
引き継ぐべき課題を
まとめておく

経営者が残していった課題が、後継者の時代になって明るみとなり、後継者を苦しめてしまうことが多く見られます。これは先代の経営者から引き継ぐ際にどのように対処すべきかを明確に指針として示されてこなかったことが原因です。経営者は自分の代では解決できず後継者に引き継がせる課題を、リスト化して残しておく必要があります。

3
自分の右腕と
親族の処遇を
どうするべきか

先代がいなくなった後、後継者は様々な問題に直面します。それらを円滑に処理するためにも、社長はできるだけ知識・ノウハウを後継者に伝えておくことが重要といえるでしょう。

①後継者と先代の右腕は反発しやすい

②先代の右腕的存在は先代と一緒に引退させる

③問題のある親族には会社を辞めてもらう

事業承継対策

①後継者と先代社長の右腕は反発しやすい

後継者が社長になった後、先代社長の右腕であった存在との確執は、多く事業承継のケースにおいて問題になりやすいものです。

後継者は、先代のご意見番であった存在には、何かと気を遣い本音で話すことができないものです。そのため言いたいことをいえず、ストレスを溜めた社長は、経営上においても賢明な判断ができるとは言いがたいでしょう。

また、先代の右腕であった存在は、自己が先代を支えてきたという自負心もあり、「後継者に張り合うことを許された存在」として認められているという感覚を持っています。このような思考は、経営上の問題についても社長とぶつかってしまい、全社的な意志統一を図ることを阻害する要因となってしまいます。

②先代社長の右腕的存在は社長と一緒に引退させる

事業承継が実現し、社長が変わったなら、できれば「先代の右腕」を一緒に退職させるべきでしょう。

一緒に引退することが難しい場合、期限を設けた退職勧告をすることが望めます。期限を設けずに、後継者と先代の右腕が共存すると、権力の二重構造が続き、会社にとって決して良いことはないでしょう。

③問題のある親族には、会社を辞めてもらう

中小企業では、社長の兄弟姉妹が働いていることも多いでしょう。この親族がきちんと働いていれば何の問題ありません。しかし、社長の兄弟姉妹が「非常勤役員」という形で働かずに給料をもらっているケースは多いものです。たしかに、社長の兄弟姉妹には、「創業初期、無給で仕事を手伝ってもらった」等、多岐にわたる恩義があることでしょう。

しかし、後継者の代になってまでそれをやっていたはいけません。他の従業員に対する示しがつかず、モチベーションを下げる結果にも繋がってしまいます。

また、社長の兄弟姉妹が「仕事はしないが、口は出す」という有様ですと、企業経営自体が全く後継者の計画通りにいかなくなってしまうのです。

したがって、後継者の代になったら、このような親族には辞めてもらわなければならない、その退職勧告を、社長がおこなっておくことが望まれるのです。