



# 企業診断

KIGYOSHINDAN



September  
2023 vol.70

令和5年度  
2次試験直前対策

スタートアップ・  
ベンチャー支援の今



プロの「伝える力」で企業の発展に貢献  
「女子アナ」の新キャリア開発に挑む経営者

樋田 かおり さん

株式会社トークナビ 代表取締役

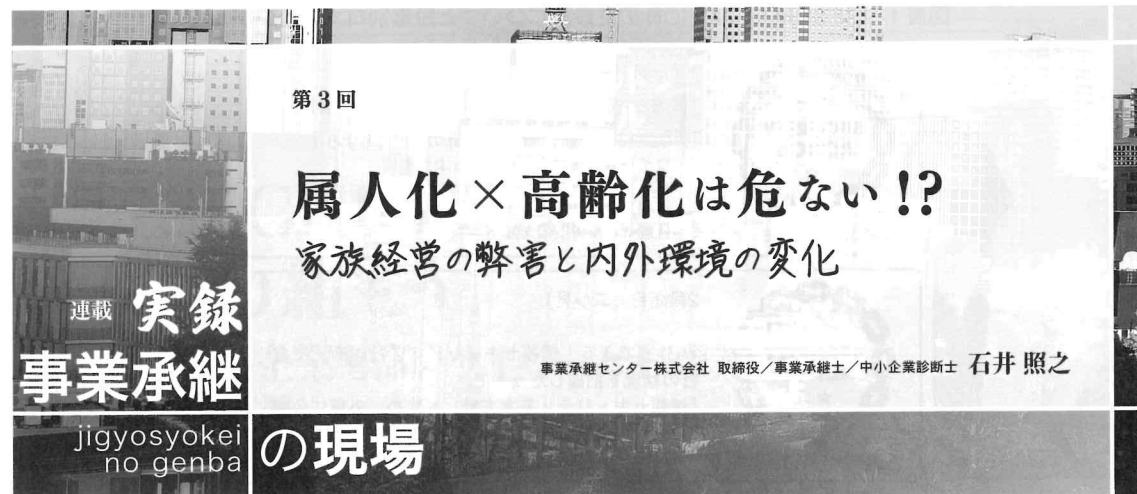
論 考

個人情報保護法の改正と企業経営

健康経営の歴史

講 座

中小企業診断士試験 実戦! 錬成問題集



家族経営は一致団結すると強い。一方で、経営者の属人的ノウハウに依存しすぎると、事業承継が進まないという弊害もある。

今回は、事業承継が進まないまま、経営者が高齢化した事例を紹介したい。

## 1. 差別化の源は属人的要素だった

### (1) 現経営者の技術力と営業力

海洋上を航行する船舶の揺れを減少させる特殊な装置（減揺装置）を設計して製作している会社である。減揺装置とは、旅客フェリーや海洋調査船などに搭載される、荷崩れや転覆のリスクを軽減し、船舶を安全に航行させるための装置である。

当社は84歳のN氏が、30歳の時に創業した。創業54年、資本金は4,000万円、従業員数5名の会社である。国内外に100隻以上の納入実績を積み上げてきた。現在の売上は、新規装置の製作が約3割、過去に納入した装置のメンテナンスや修理が約7割である。

減揺装置は船の大きさや形、重量によってカスタマイズされる。すなわち、特殊な計算に基づいた緻密な設計が必要になるのだが、これが難しく、N氏の経験とノウハウ、知識が頼りである。特許を複数保有し、他社には真似できないものだから

こそ差別化が実現できているが、そのノウハウの大部分はN氏の属人的なものである。

営業面においても、N氏は多大な影響力を發揮している。現在の主要顧客のほとんどはN氏が開拓してきたものであり、80歳を超えた今でも、取引先から頼りにされる存在である。

### (2) 営業部長の寝技的営業手法

営業実務に関しては10年前に親戚のZ氏を雇用し、N氏の仕事を移管しながら営業部長として細かなやり取りをすべて任せてきた。

このZ氏の営業手法が独特で、寝業師的な営業を行うため、新規受注を獲得する一方、顧客とのトラブルも多く、その都度、N氏が顧客に謝罪して解決してきた。

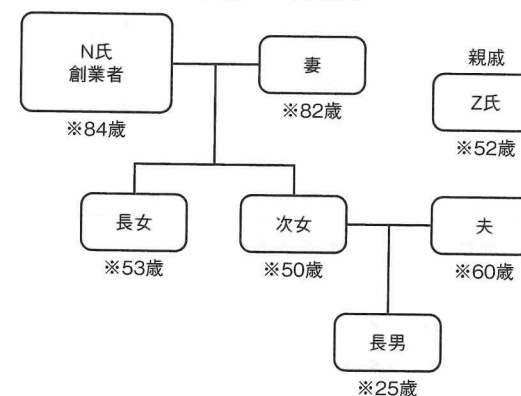
## 2. 家族経営のデメリットが足かせに

### (1) 孫も入社している典型的な家族経営企業

従業員は5名であるが、その全員が親族である。長女、次女、次女の夫、次女の20歳代の子（現会長から見ると孫）が直系の親族であり、営業部長Z氏も親戚である。

典型的な家族経営である（図表1）。

図表1 家系図



筆者作成

### (2) 長女、次女、次女の夫…誰も手を挙げない

N氏は自身の年齢を考慮し、10年以上前から事業承継を模索してきた。技術伝承が大事と考え、減揺装置の計算ノウハウを娘に教えようとしたが、長女と次女はともに文系の学校出身であり、難しい計算を理解しがたない。「お父さん、私には無理。文系なんだから理解できない」と言うのが、娘たちの口ぐせであった。

N氏自身も過去に納めた装置のメンテナンスのために国内外の造船所やドックを回ることも多く、不在が重なると娘たちへの技術承継は立ち消えになってしまう。さすがにまずいと思い、自動車メーカーに勤務していた次女の夫を口説き、社長候補として迎え入れた。しかし、専門が異なる。計算ノウハウはそこそこ理解するものの、新しい装置をゼロから設計することはできない。次女とは10歳の年齢差があり、入社した時にはすでに50歳。新しいことにチャレンジする気概は高くなかった。

娘たちは文系、婿は専門外。そのうえ、親子間の甘えがあるため、技術を承継しようとしても、「できない」、「私には無理」という言葉が子から発せられ、それを親は許してしまう。長女、次女、次女の夫と後継者候補はいるものの、誰も「私が継ぎます」とは言わない。「何で私が社長という大変な仕事を継がなければならないの？」という

言葉が飛び交い、結局、誰も継がず、かといって誰も辞めず、第三者の社長候補を探すことができず、ここまで来てしまった。事業承継の類型では、「後継者がいない企業」に分類されるが、本当に後継者はいなかったのだろうか。

## 3. いよいよ事業承継へ

### (1) 気がついたら経営者は82歳に

社長が80歳を超えると、取引先から心配の聲が上がるようになった。「後継者はいないのか」、「娘はどうか」、「婿はどうか」、「そろそろ継いだらどうか」と言われることが多くなった。

取引先からの要望もあり、N氏が82歳の時に長女に代表取締役の肩書を譲った。取引先に社長交代のあいさつをしたことで、周囲の心配の聲は落ち着いたが、長女の専門分野は経理である。会社の数値面やお金のことはできるが、技術と営業については二の足を踏んでしまうため、相変わらずN氏が行っていた。

社内では承継後も、N氏のことを「社長」と呼んでいるのだ。いわゆる、形だけの事業承継となってしまう、問題は何ら解決していなかった。

### (2) 中小企業診断士の力を借りることに

さらに、N氏が84歳になると、N氏の妻に認知症の兆候が表れるようになった。N氏は妻に寄り添いたいと考え、会社に来られない日が増えていった。娘たちもN氏が不在の社内に不安を感じ、事業承継に真剣に取り組まなくてはならないと考え始めた。ここでようやく、知り合いから紹介された中小企業診断士に相談した。

診断士は、N氏および家族従業員一人ひとりから個別に話を聞くことから支援をスタートした。その結果、診断士はここまで事業承継が放置されてきた現状に驚いた。娘たちは不安を訴えるが、承継のための行動は何もしていない。次女の夫は婿という立場からか、終始、遠慮がちである。孫

は、この会社がなくなったら困るというが、経営者となるには若すぎる。何より、N氏に何かあったら会社が存続できないことを皆、頭では理解しているのに、危機感が感じられない。「会社がなくなったら生活はどうするのか、孫の将来はどうするのか」という差し迫った雰囲気を感じられないのである。皆、N氏の意向に従うと言う。誰かがやってくれると思っているから、自分が責任を背負うつもりはない。

N氏に話を聞くと、廃業も視野に入れているとのこと。それならなぜ、家族を経営に巻き込んだのか。娘たちだけならまだしも、次女の夫や孫までもなぜ入社させたのか。廃業した場合、過去に納品した減揺装置の修理やメンテナンスは、誰が行うのか。

家族が互いに依存し合っており、誰も積極的に責任を取ろうとしない。ゴーイング・コンサーンとしての社会的責任も認識していない。家族経営の弊害がここにあった。大木に寄り添って生きているのはよいが、次の幹が育っていないのである。

#### 4. 真の事業承継に向けた意思決定

##### (1) 1年という期限を決めて事業承継へ

ヒアリングの際に、娘たちと婿は「3年くらいかけて技術承継したい」と言った。それを聞いた診断士は、「N氏の年齢や配偶者の病気のことを考えると、3年は長すぎる。1年で承継する方法を考えてほしい」と告げ、技術承継の方法と一緒に模索することになった。

##### (2) 技術の承継者は孫!?

その結果、技術を承継するのは20歳代の孫とすることになった。孫はプログラミングが趣味であり、自分でゲームを作って楽しんでいる。N氏のノウハウを継ぐのは彼しかいない。ただし、まだ若いので、いきなりすべてを任せるのは酷である。そこで、次女と次女の夫が技術の第1承継者とな

って継ぎながら、孫を第2承継者として、2世帯を同時に教育していく。そして、社内教育のスケジュールを定め、技術承継をスタートした。

そこで掲げた3カ条は、図表2のとおりである。

図表2 技術承継の3カ条

- |   |
|---|
| ①教育のための時間を作る<br>「何曜日の何時」というように教育の時間をルーチン化する   |
| ②全体マップを作る<br>教えること、教わることの全体像を見える化する   |
| ③急ぐが慌てない<br>「すべては教えられない、覚えられない」と腹をくくる。現場で仕事をやりながら、自ら考えて覚えることも多い。2年目以降もN氏は健在。聞こうと思えば聞ける。 |

筆者作成

そして、孫には「お母さんを助けてほしい」、「おじいちゃんの生き方を学んでほしい」と告げて、やる気になってもらった。

#### 5. 環境の激変

##### (1) 外部環境の変化

ところが、順調に技術承継が進むかと思われた矢先、外部環境の急変が起こる。

1つは、コロナ禍の影響による材料費や外注費の高騰である。鉄や銅といった素材の値上げ、基盤の値上げ、外注先からの値上げの要求が相次いだ。値上げだけならまだしも、材料は注文しても「納期がわからない、1年以上待ってもらうこともある」と言われる。

もう1つは、外注先や仕入先の廃業である。いずれもN氏が開拓してきたところが多く、それらの代表者はN氏と同年代である。彼らが、後継者がいないという理由で次々と廃業していくのであ

る。当社は新規受注しても部品や外注先がなく、製品が作れないという状況に陥ったのである。

##### (2) 内部環境の変化

さらに、52歳の営業部長Z氏がヒートショックで急死してしまう。Z氏に営業の細かなことはすべて任せていたため、彼が顧客と何をどこまで約束していたのかもわからない。不安になる顧客をなだめて信頼を継続するために、N氏が折衝役を務めざるを得なくなった。

N氏の再登板により、事業承継が進まないと思われたが、ここで立ち上がったのは長女である。「私が顧客を継ぎます」と告げて、N氏と一緒に顧客を回るようになったのである。

#### 6. 承継か廃業か——結論は!?

##### (1) 結論

承継か廃業か。最終的な結論はまだ出ない。材料費や外注費の高騰といった外部環境の変化は続いている。新たな外注先を探しながら、事業承継に向けてようやく真の一步を踏み出して歩み始めたところである。N氏いわく、「廃業も視野に入れていることに変わりはない。廃業となる時は、自分が顧客を回り、頭を下げて説明する。自分の体が動く限り、メンテナンスや修理は行う。今は承継に向けて、家族一丸で頑張っていきたい」。

##### (2) 事業承継計画の作成と家族会議の定期開催

中小企業診断士は、事業承継計画の作成を提案した。やるべきことを整理して家族全員で共有するには、事業承継計画が最適だからである。

また、定期的な家族会議の開催を提案した。「家族会議＝経営会議」を診断士がオブザーバーとなって開催する。月に1回、必ず事業承継を考え、振り返る時間を設ける。そして、診断士が伴走しながら事業承継の進捗を見届け、必要に応じて助言する体制を作ったのである。

#### 7. 本事例のまとめ

このケースから学べる事業承継のポイントは、次の4つである。

- ①属人化からの脱却はマスト……人についているノウハウは要注意である。特に経営者が技術面や営業面に属人的な強みを持っている場合は、その強みをできるだけ早く標準化すべきである。または、属人的なノウハウとして引き継いでくれる人材を探し、渡していくべきである。
- ②技術伝承は計画的に、かつ早く始める……属人的なノウハウの中でも、技術の伝承が最も難しい。経営者の技術だけでなく、ベテラン職人の技術をどう移管するかについて、計画を作り、できるだけ早く着手すべきである。
- ③家族経営を引き継ぐ後継者を作る……家族経営のデメリットは甘えである。「自分の地位は守られている」という安心感、「親子だから多少の無理やわがままを言っても許される」という甘えが生じることを念頭に、家族経営の全体を引き受けてくれる後継者を育てる。後継者は一朝一夕には育たない。20～30年くらいの長期スパンで考える。後継者がいないのなら、早めに第三者承継の道を切り開く。
- ④一日でも早く行動する……後になればなるほどみんな歳を取り、選択肢が少なくなる。外部環境がどう変化するかもわからない。一日でも早く行動することでリスクを軽減したい。大事なのは、先を見通して事業承継全体のスケジュールを描くことと、進捗管理である。計画がなければ何をどう進めてよいかわからない。また、計画があっても、進捗を管理しなければ進まない。役員会や経営会議を毎月開催してもらい、中小企業診断士はオブザーバーとして出席する。計画通り事業承継が進んでいるかをチェックし、助言する。寄り添いながら、中長期的に伴走支援することが、事業承継で求められる診断士の役割である。